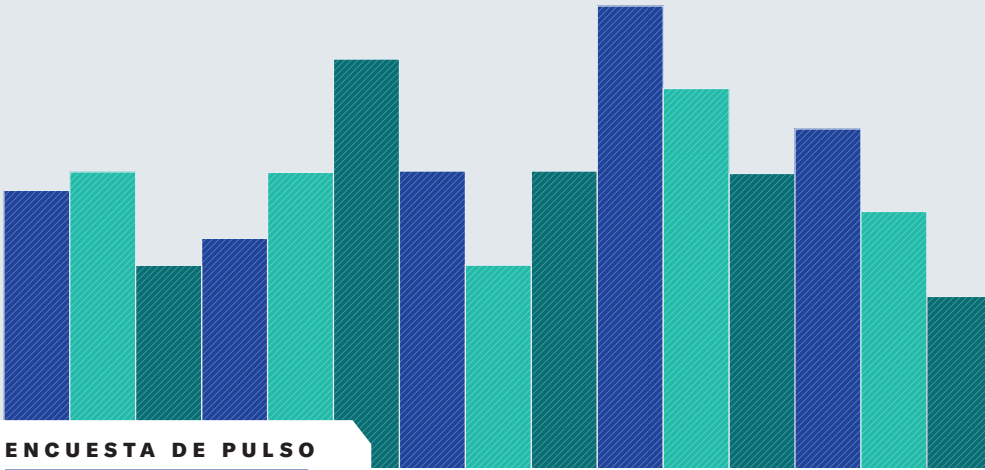




**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



ENCUESTA DE PULSO

Capitalizar la evolución de las tecnologías emergentes en América Latina



Patrocinado por



PERSPECTIVA DEL PATROCINADOR

Las empresas de América Latina enfrentan dos desafíos críticos en el panorama de las tecnologías emergentes: ofrecer resultados digitales y aprovechar el poder de la inteligencia artificial (IA). NTT DATA ha patrocinado esta investigación de Harvard Business Review Analytic Services para proporcionar perspectivas y análisis cruciales que informen y orienten a los líderes de negocios de toda la región en su intento de alcanzar estos objetivos.

El panorama tecnológico de América Latina está experimentando un cambio significativo en comparación con el año pasado. La inteligencia artificial generativa (IA generativa) está emergiendo rápidamente como una fuerza importante, reflejando una tendencia global, pero potencialmente con un impacto aún mayor en nuestra región.

Las empresas de los sectores más importantes, desde la banca a la minería y desde la fabricación a la logística, ahora están explorando activamente los usos de la IA en sus formas más amplias, con la IA generativa en el centro de prometedoras propuestas de valor. Estamos entusiasmados con este desarrollo porque creemos que América Latina tiene mucho que ganar en productividad, rentabilidad y crecimiento a partir de tecnologías innovadoras. Sin embargo, hay obstáculos.

La brecha de talento sigue siendo grande. Las empresas necesitan desarrollar y retener a personas calificadas, al mismo tiempo que ofrecen modelos de trabajo más flexibles y creativos. Las empresas líderes logran el éxito potenciando el talento de sus empleados. Han descubierto que fomentar la autoexpresión y el desarrollo profesional reduce la rotación de personal y atrae a las personas con mejor desempeño. Instamos a los altos directivos de todas las industrias a reinventar sus estructuras, culturas, modelos de colaboración y métodos de desarrollo de talento para liberar todo el potencial de las tecnologías avanzadas y acelerar la innovación.

Abrir nuevos caminos no es fácil, pero la recompensa es enorme. Los altos ejecutivos deben defender las nuevas tecnologías, pero también demostrar un retorno de la inversión claro. La respuesta radica en aprender de empresas exitosas de América Latina que aprovechan la IA generativa, digital twins, redes inteligentes impulsadas por 5G o la realidad aumentada para ofrecer ventajas competitivas medibles. Al integrar la IA y otras tecnologías emergentes en el núcleo de sus flujos de trabajo, en la base misma de sus procesos, las empresas optimizarán las operaciones, lograrán importantes mejoras de eficiencia y acelerarán su crecimiento.

América Latina tiene un potencial de crecimiento sobresaliente y un capital humano extraordinario. Al mostrar un liderazgo visionario en la adopción de nuevos conceptos, los altos ejecutivos de toda la región ofrecerán resultados excepcionales a sus accionistas, empleados, clientes y, tal vez el mayor premio, a las sociedades en las que operan. Este informe proporciona comprensión, dirección y apoyo más profundos para convertir nuevas tecnologías en ventajas a largo plazo para la región.



Alberto Otero García

Head of Digital Technology

NTT DATA Iberia, América Latina y organizaciones internacionales

Capitalizar la evolución de las tecnologías emergentes en América Latina

América Latina alberga una amplia gama de condiciones culturales, políticas y socioeconómicas. Rica en diversidad, la región abarca una variedad de idiomas hablados, políticas gubernamentales e incluso estilos de comunicación. Sin embargo, las organizaciones que conforman el motor económico de América Latina comparten un objetivo común: estar a la vanguardia de una revolución tecnológica que redefinirá las industrias e impulsará el crecimiento económico.

Para muchas organizaciones de América Latina, la implementación de tecnologías emergentes altamente disruptivas, como la inteligencia artificial (IA), digital twins, blockchain y edge computing, es un paso fundamental para lograr ventajas competitivas significativas. De hecho, una encuesta realizada en diciembre de 2023 por Harvard Business Review Analytic Services a 372 miembros del público de *Harvard Business Review* en siete países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú) muestra que el 92 % de los encuestados afirma que su organización ha tenido éxito en el uso de tecnologías emergentes durante los últimos 12 meses.

A pesar de este progreso, las tecnologías emergentes aún no tienen un impacto financiero real en las organizaciones de América Latina. Solo el 28 % de los encuestados citan un aumento del crecimiento y la rentabilidad como un beneficio comercial que su organización ha obtenido al usar tecnología emergente, y un porcentaje aún menor (18 %) cita un aumento de la participación en el mercado. Además, menos de la mitad (45 %) de los encuestados afirma que su organización ha logrado un rendimiento positivo de su inversión por el uso de tecnologías emergentes.

“Las empresas están dispuestas a invertir en la compra de tecnologías, particularmente las maduras, pero siguen rezagadas a la hora de incorporarlas en los procesos comerciales”, dice Raúl Katz, profesor de la Universidad de San Andrés en Buenos Aires, Argentina.

ASPECTOS DESTACADOS



El **92 %** de los encuestados afirma que su organización ha tenido **éxito en el uso de tecnologías emergentes** durante los últimos 12 meses.



El **61 %** dice que su organización **planea implementar IA generativa y/u otros tipos de inteligencia artificial** el próximo año.



El **45 %** está de acuerdo en que su organización ha **obtenido un rendimiento positivo de su inversión** gracias al uso de tecnologías emergentes.

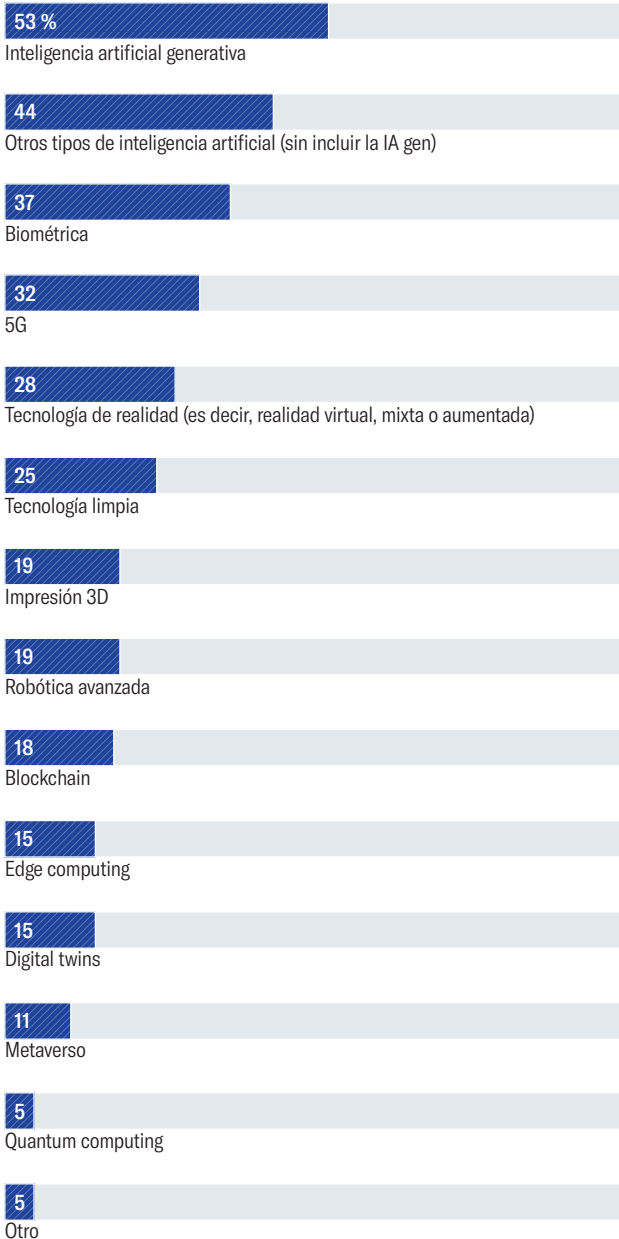
Debido al redondeo, es posible que algunas cifras de este informe no sumen el 100 %.

FIGURA 1

Un interés adquirido en la IA generativa (IA gen)

La mayoría de las organizaciones utilizan la IA generativa (IA gen) y/u otros tipos de inteligencia artificial

¿Cuáles de las siguientes tecnologías emergentes utiliza actualmente su organización? Seleccione todas las que correspondan.



Base: 372 encuestados. No se muestra: el 0% no sabe, el 0% es ninguno.

Fuente: Encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, diciembre de 2023

De hecho, avanzar en la curva de madurez hacia la incorporación de tecnologías emergentes para automatizar tareas cotidianas, agilizar los flujos de trabajo y obtener información valiosa de los datos significa abordar problemas como la escasez de talento, que puede influir directamente en la implementación efectiva de estas tecnologías. El liderazgo sólido y la colaboración entre empresas son esenciales para impulsar la adopción de herramientas innovadoras como la inteligencia artificial generativa (IA generativa) y blockchain. De manera similar, adoptar nuevas estrategias y asociaciones en el lugar de trabajo puede ofrecer un mayor rendimiento de la inversión en tecnologías emergentes en un momento en el que muchas empresas de América Latina están intentando asegurar un lugar en la escena económica mundial.

Este documento explora la evolución de las tecnologías emergentes en las organizaciones de América Latina. Examina los desafíos tecnológicos, culturales y organizativos que enfrentan a medida que continúan utilizando estas tecnologías. El informe también profundiza en las estrategias implementadas por las organizaciones en la región que logran resultados comerciales positivos.

El auge de la IA generativa

Si bien son comparativamente nuevas, las tecnologías como digital twins, el blockchain y edge computing se han ganado la confianza y el reconocimiento de los equipos de TI, muchos de los cuales ya han integrado estas herramientas en los flujos de trabajo diarios. La IA generativa, por otro lado, está capturando la imaginación de las organizaciones de América Latina y por una buena razón. Capaz de crear contenido nuevo, incluido texto, audio, imágenes u otros medios utilizando modelos generativos, la IA generativa tiene el potencial de ofrecer beneficios significativos a la región, incluidas mejoras en la fabricación, la atención médica y la agricultura. De hecho, el 74 % de los encuestados dice que su organización actualmente utiliza IA generativa y/o algún otro tipo de IA. **FIGURA 1**

El aumento de la popularidad de la IA generativa indica un cambio en las preferencias tecnológicas entre las organizaciones de América Latina. Si bien el 61 % de los encuestados dice que su organización planea implementar la IA generativa y/u otros tipos de inteligencia artificial en el próximo año, el interés en otras herramientas parece estar disminuyendo, ya que solo el 13 % de los encuestados planea implementar digital twins, el 10 % tecnología del metaverso y el 6 % quantum computing durante el mismo período.

En RappiCard México, por ejemplo, los desarrolladores están comenzando a usar la IA generativa para crear código para la aplicación de comercio electrónico móvil de la empresa de servicios financieros con sede en la Ciudad de México. Mediante el uso de grandes modelos lingüísticos y el procesamiento del lenguaje natural, afirma Gerardo Avilez, director de estrategia digital de RappiCard, los desarrolladores pueden crear códigos un 30 % más rápido que con las herramientas de desarrollo tradicionales. Las funciones de seguridad integradas, como el cifrado, también ayudan a reducir el tiempo dedicado a probar el código para detectar vulnerabilidades de seguridad.

Banco de Crédito (BCP) es otra organización de América Latina que logra ganancias de productividad mediante el uso de tecnología emergente. La empresa de servicios financieros con sede en Lima, Perú, confía en la IA generativa para escribir código nuevo, documentar el código a medida que se crea y refactorizar el código en varios lenguajes de programación. “Hemos visto aumentos en la productividad que oscilan entre el 20 % [y] el 60 %, según la tarea”, dice David Saenz, director de operaciones de BCP.

Dichos retornos medibles de las inversiones en IA generativa están ayudando a impulsar el compromiso a largo plazo con la tecnología. De hecho, el 76 % de los encuestados espera que la IA generativa sea muy o extremadamente valiosa para su organización el próximo año, y el 84 % cree que la IA generativa probablemente suponga un cambio competitivo en el sector de su organización. Más importante aún, las organizaciones no limitan las capacidades de la IA generativa a una sola tarea o caso de uso. Actualmente, los encuestados dicen que su organización está utilizando la IA generativa para inteligencia comercial y análisis de datos (30 %), para innovación y desarrollo de productos (25 %), y para servicio al cliente y experiencia del usuario (21 %). Muchos más encuestados indicaron que su organización está considerando usar la IA generativa en los próximos 12 meses para usos como inteligencia comercial y análisis de datos (47 %), para innovación y desarrollo de productos (40 %), y para servicio al cliente y experiencia del usuario (50 %). **FIGURA 2**

Sin embargo, la IA generativa se encuentra en una fase experimental en comparación con otras tecnologías más



“Hemos visto aumentos en la productividad que oscilan entre el 20 % [y] el 60 %, según la tarea”, dice David Saenz, director de operaciones de BCP.

consolidadas, como el análisis de datos, que ya están teniendo un impacto transformador en la forma en que operan las empresas. Pensemos en Vista Energy SAU. El operador de petróleo y gas de esquisto con sede en Neuquén, Argentina, utiliza 20 camiones diarios para transportar el agente de sostén desde el lugar de perforación hasta la planta de fabricación de agentes de sostén. Debido a que el viaje de 62 millas implica el uso de equipos costosos, cualquier tiempo no productivo en el lugar de perforación debido a retrasos en el transporte puede costarle a la empresa hasta 2000 USD por hora, según José Biondi, gerente de innovación y tecnología de Vista Energy.

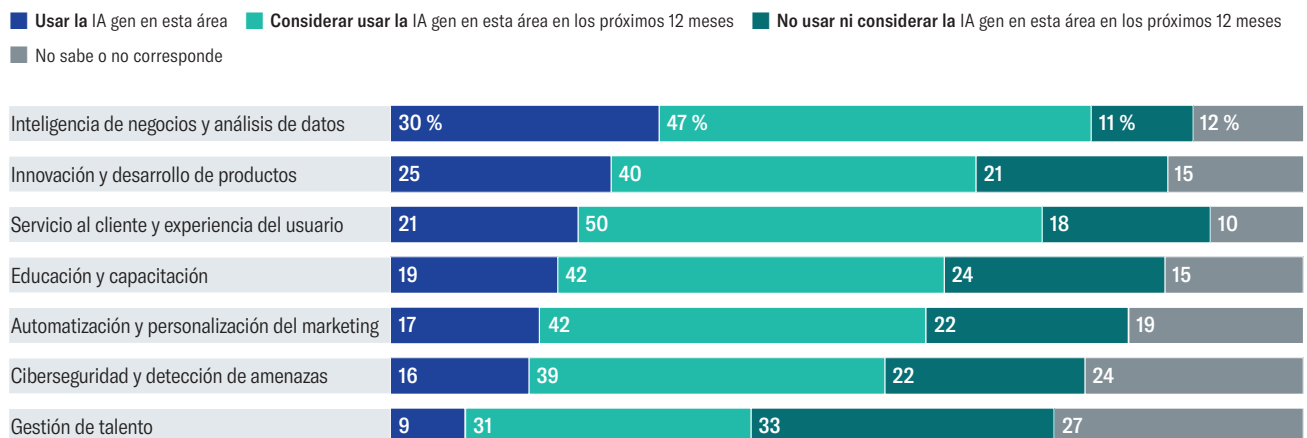
Para maximizar la productividad, Vista Energy desarrolló una plataforma de análisis impulsada por IA que funciona en conjunto con la tecnología satelital para rastrear la ubicación

FIGURA 2

Un enfoque multiuso para la IA generativa (IA gen)

Las organizaciones están considerando emplear la tecnología para diversos casos de uso

¿En qué medida su organización está explorando el uso de la IA generativa en las siguientes áreas de la empresa?



Base: 372 encuestados.

Fuente: Encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, diciembre de 2023

de cada camión. Mediante el uso de estos datos, la plataforma de análisis proporciona a los coordinadores de logística de agentes de sostén recomendaciones de rutas optimizadas basadas en factores como el clima y las obstrucciones de carreteras. Desde la implementación del sistema de análisis avanzado, Biondi dice que Vista Energy no solo ha eliminado el tiempo de inactividad causado por retrasos en la entrega de los agentes de sostén, sino que también ha logrado un retorno “más de 10 veces superior” a su inversión en tecnología debido a las ganancias de productividad y a los ahorros en costos operativos.

La tecnología emergente también está ayudando a las organizaciones de América Latina a acelerar la toma de decisiones y mejorar el soporte al cliente. Por ejemplo, BCP utiliza sofisticados modelos de IA y aprendizaje automático para predecir el interés del consumidor en nuevos productos, evaluar el riesgo del prestatario y determinar la cantidad de dinero que debe almacenarse en cajeros automáticos para satisfacer la demanda del cliente.

“El valor que hemos agregado con los proyectos de datos y análisis en los últimos años es probablemente de 250 millones de dólares”, dice Saenz de BCP. “Es un número enorme”.

De hecho, los encuestados informan que sus organizaciones están logrando una amplia gama de beneficios al usar tecnologías emergentes, incluido un aumento de la eficiencia/productividad de los empleados (58 %), una toma de decisiones más rápida (48 %), un aumento en los ahorros de costos (47 %) y la diferenciación de los competidores (45 %). **FIGURA 3** Además, el 83 % está de acuerdo en que el uso de tecnología emergente proporciona a su organización una ventaja competitiva en su región.

Bloqueos al valor comercial

Los países de América Latina están comenzando a aprovechar todo el potencial de las tecnologías emergentes. El sector del comercio electrónico de Brasil, por ejemplo, sigue experimentando un rápido crecimiento y se espera que supere los 200 000 millones USD para 2026.¹ Como parte de su Plan Nacional de Desarrollo, Colombia planea aumentar el acceso a Internet y conectar el 85 % del país a través de la conectividad digital y el acceso a dispositivos.² Mientras tanto, la Declaración de Santiago de Chile, firmada en octubre de 2023, representa un compromiso cada vez mayor de participar en el actual diálogo mundial sobre la IA.³

En conjunto, estas iniciativas, combinadas con los esfuerzos de las organizaciones de América Latina, son un paso hacia la profundización de la huella digital de la región. Pero para mantener el progreso hay que superar ciertos obstáculos, empezando por la escasez de mano de obra calificada en la región.

Casi la mitad (48 %) de los encuestados citan la falta de talento calificado como el mayor desafío para obtener valor comercial del uso de tecnologías emergentes. Existen múltiples explicaciones para la lucha de las organizaciones de América Latina por crear la fuerza laboral necesaria para desplegar y mantener una tecnología innovadora. Para empezar, encontrar talento con las habilidades necesarias

FIGURA 3

Eficiencia y aumentos de la velocidad

Adoptar tecnologías emergentes puede ayudar a impulsar la eficiencia de los empleados y acelerar la toma de decisiones

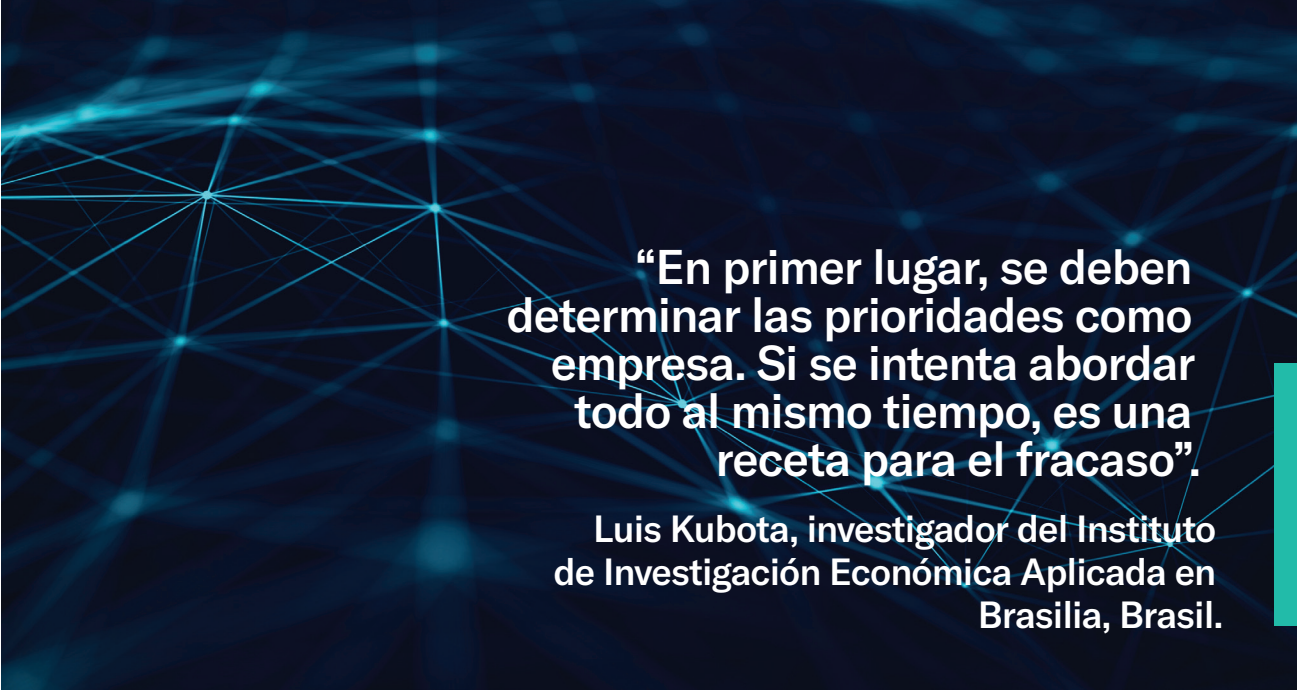
¿Qué beneficios empresariales ha obtenido su organización gracias al uso de tecnologías emergentes? *Seleccione todas las que correspondan.*



Base: 372 encuestados.

Fuente: Encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, diciembre de 2023

es un desafío, especialmente cuando se trata de trabajar con tecnologías más nuevas y experimentales. “Necesitamos talento más especializado que sepa y comprenda cómo usar las herramientas de IA generativa”, dice Avilez de RappiCard. “Ese es uno de los desafíos que enfrentaremos en los próximos años”.



“En primer lugar, se deben determinar las prioridades como empresa. Si se intenta abordar todo al mismo tiempo, es una receta para el fracaso”.

Luis Kubota, investigador del Instituto de Investigación Económica Aplicada en Brasilia, Brasil.

La falta de compromiso para mejorar las habilidades de los empleados existentes también impide el progreso, señala Katz de la Universidad San Andrés. “Nuestra investigación indica que las empresas están muy poco dispuestas a invertir realmente en la capacitación de sus empleados”, dice. Una posible explicación de esta reticencia, agrega, es el alto costo asociado con la mejora de las habilidades de los trabajadores.

Otro impedimento para obtener valor comercial de las tecnologías emergentes es la ausencia de una estrategia claramente definida, citada por el 46 % de los encuestados. En la actualidad, solo el 6 % afirma que su organización tiene una estrategia comercial completamente desarrollada con objetivos definidos para usar la IA generativa. El treinta y ocho por ciento dice que su organización está avanzando en el desarrollo de una estrategia de este tipo. Pero, como tecnología relativamente nueva, la IA generativa requiere una evaluación cuidadosa de las capacidades internas, las limitaciones tecnológicas y los objetivos comerciales para garantizar un retorno de la inversión. “En primer lugar, se deben determinar las prioridades como empresa”, dice Luis Kubota, investigador del Instituto de Investigación Económica Aplicada en Brasilia, Brasil. “Si se intenta abordar todo al mismo tiempo, es una receta para el fracaso”, afirma.

Las organizaciones también deben tomar medidas para introducir tecnologías emergentes en la tecnología existente. “Si bien las tecnologías emergentes se han desarrollado rápidamente, aún es complejo integrarlas en una base tecnológica instalada de manera simplificada”, dice César Valdés, director de tecnología de COPEC SA, una empresa de energética y forestal de Santiago, Chile.

En algunos casos, las tecnologías emergentes incluso pueden considerarse una espada de doble filo. Por ejemplo, el 37 % de los encuestados cita los riesgos de ciberseguridad como uno de los mayores desafíos que enfrenta su organización cuando intenta obtener valor del uso de tecnologías emergentes. Mientras tanto, el 39 % dice que está considerando usar la IA generativa en el próximo año para ciberseguridad y detección de amenazas.

Pero eliminar las brechas de habilidades, establecer estrategias e integrar herramientas solo son eficaces si los empleados están dispuestos a aceptar el cambio. Simplemente pregunte a Álvaro Carmona Ruiz, vicepresidente de servicios tecnológicos en Bancolombia SA, una empresa de servicios financieros con sede en Bogotá, Colombia. En la actualidad, Bancolombia tiene más de 10 millones de usuarios digitales. Pero no siempre ha sido así para esta empresa de casi 150 años. “Tenemos personas que han trabajado aquí básicamente toda su vida”, dice Ruiz. “Están acostumbrados a los procesos físicos, donde el cliente va a la sucursal y habla con una persona. Pero muchos de nuestros nuevos procesos son digitales, por lo que desafiamos a nuestros empleados todo el tiempo a pensar en los procesos de una manera diferente y a aprender a usar datos, análisis y todas estas nuevas tecnologías”.

Forjar nuevos caminos

Afortunadamente, las organizaciones de América Latina están empleando una amplia variedad de estrategias, desde mejorar las habilidades de los trabajadores hasta asociarse con instituciones privadas, para lograr resultados comerciales



El treinta y ocho por ciento de los encuestados afirma que su organización fomenta una cultura de trabajo que favorece el uso de las tecnologías emergentes al ofrecer capacitación sobre las habilidades y los conocimientos necesarios.

cuantificables en un momento en que el panorama económico y político de la región está cambiando.

En Bancolombia, por ejemplo, los empleados tienen la oportunidad de trabajar con tecnologías emergentes en proyectos innovadores como parte del plan de retención de talentos de la empresa. Al ayudar a los empleados a perfeccionar

sus habilidades, Ruiz dice que la tasa de deserción de la fuerza laboral de Bancolombia alcanzó solo el 10 % el año pasado en una región donde el 42 % de la fuerza laboral está buscando activamente nuevos empleos.⁴ De hecho, según el 47 % de los encuestados, el aumento de la inversión en la capacitación de los empleados y el desarrollo de habilidades es una de las principales medidas para garantizar el talento necesario para apoyar el uso de tecnologías emergentes. **FIGURA 4**

Una menor proporción de encuestados (39 %) citan la contratación de nuevos talentos a nivel local como un medio para garantizar la experiencia necesaria, mientras que el 31 % afirma que su organización está aumentando el apoyo al trabajo remoto y otras modalidades de trabajo flexible para mantener su fuerza laboral. De hecho, el trabajo remoto, popularizado por la pandemia, sigue permitiendo a las organizaciones de América Latina lanzar una red más amplia en busca de candidatos calificados. Por ejemplo, Saenz dice que la empresa de servicios financieros sale de su Perú natal y contrata talentos de otros países, incluidos Brasil, Argentina, Colombia, España y América del Norte.

La cultura corporativa también desempeña un papel clave en el respaldo del uso innovador de tecnologías emergentes. El sesenta por ciento de los encuestados afirma que su cultura en el lugar de trabajo fomenta activamente el uso de tecnologías emergentes. Pero los enfoques para crear un entorno con ese apoyo varían significativamente. Por ejemplo, el 41 % de los encuestados señala la colaboración interdisciplinaria o interdepartamental como un medio para fomentar una cultura en el lugar de trabajo que respalde el uso de tecnologías emergentes.

Pensemos en Bancolombia, que en 2022 reestructuró parte de su fuerza laboral en 50 “tribus” distintas, cada una diseñada para funcionar como una empresa emergente con la agilidad para adoptar rápidamente nuevas soluciones tecnológicas. Los líderes de negocios y de TI también trabajan juntos para llevar a cabo pruebas de concepto en una amplia gama de nuevas tecnologías, cuyos resultados luego se comparten con la alta gerencia para informar las decisiones de compra de tecnología.

RappiCard, también consciente de los beneficios de la colaboración interdisciplinaria, creó un pequeño grupo de trabajo compuesto por cinco empleados de varios departamentos cuyo trabajo es determinar la mejor manera de usar nuevas tecnologías, así como establecer las mejores prácticas, políticas y métricas en torno al desempeño de las tecnologías emergentes.

Sin embargo, los equipos colaborativos más productivos poseen una poderosa combinación de conocimientos de dominio y experiencia técnica. No es sorprendente que el 38 % de los encuestados afirme que su organización fomenta

FIGURA 4

La lucha por el talento

Mejorar las habilidades de los empleados y aprovechar el talento local es fundamental para la gestión del talento

¿Qué pasos está tomando su organización para asegurar el talento necesario para apoyar el uso de tecnologías emergentes? *Seleccione todas las que correspondan.*



Base: 372 encuestados. No se muestra: 0% otro.

Fuente: Encuesta Harvard Business Review Analytic Services, diciembre de 2023

una cultura de trabajo que favorece el uso de las tecnologías emergentes al ofrecer capacitación sobre las habilidades y los conocimientos necesarios.

“Hemos estado investigando y experimentando con herramientas de IA generativa en los últimos dos meses con resultados realmente buenos, pero en este momento necesitamos determinar qué podemos hacer y qué no podemos hacer con ellas”, dice Avilez. “Así que, estamos preparando un pequeño curso rápido para enseñar a todos nuestros desarrolladores a usarlas, porque existen algunos riesgos”.

Además de fomentar una cultura de colaboración y proporcionar capacitación, la alta gerencia puede influir significativamente en la voluntad de una fuerza laboral de probar nuevas herramientas. Pero, si bien el liderazgo dedicado a la tecnología se considera ampliamente clave para garantizar que los empleados hagan un buen uso de las tecnologías emergentes, pocas organizaciones están trabajando para lograr este objetivo. El ochenta y nueve por ciento de los encuestados están de acuerdo en que el compromiso del liderazgo con las tecnologías emergentes es fundamental para impulsar la adopción de estas herramientas en su organización, pero solo el 31 % dice que su organización está estableciendo un liderazgo sólido para fomentar el uso de tecnologías emergentes.

La realidad es que los altos ejecutivos deben practicar lo que predicán si quieren obtener valor a largo plazo de las tecnologías emergentes. “Si el resto de la organización percibe el escepticismo del liderazgo, no se tomarán muy en serio su intento de utilizar estas tecnologías”, dice Saenz. “Hay un elemento de juego de roles en lo que se refiere a ser partidario de estas tecnologías, o al menos a ser visto como tal”.

El liderazgo externo también puede servir como una valiosa fuente de orientación cuando se trata de implementar tecnologías emergentes. Saenz dice que BCP suele fijarse en las organizaciones internacionales, particularmente en los EE. UU. y Europa, para obtener pistas sobre qué tecnologías son inversiones rentables y cuáles tardarán en generar rendimientos.

“Siempre existe una disyuntiva entre invertir dinero en una tecnología que desaparece y perder la oportunidad”, dice Saenz. Sin embargo, al aprovechar y aprender de las experiencias de los pioneros extranjeros, dice que BCP ha logrado convertirse en “líder a nivel regional, pero en seguidor cercano a nivel mundial”.

Observar el entorno regulatorio actual también es elemental para programar la adopción e implementación de tecnologías emergentes. Saenz señala las monedas digitales como un ejemplo perfecto de una tecnología emergente que está llena de incertidumbres regulatorias. “Todavía no hay legislación en la región”, dice. “Dudamos en invertir y luego los legisladores dicen que no están muy convencidos con la tecnología”. De hecho, si bien las criptomonedas han sido explícitamente prohibidas en Bolivia, El Salvador es el primer país del mundo en aceptar Bitcoin como moneda de curso legal. Estas diferencias regionales hacen que invertir sea particularmente difícil para las organizaciones con sedes en toda América Latina.



“Si el resto de la organización percibe el escepticismo del liderazgo, no se tomarán muy en serio su intento de utilizar estas tecnologías. Hay un elemento de juego de roles en lo que se refiere a ser partidario de estas tecnologías, o al menos a ser visto como tal”, dice Saenz de BCP.

A la luz de los riesgos de una adopción temprana y un entorno regulatorio en constante evolución, muchas organizaciones de América Latina están adoptando un enfoque cauteloso con respecto a la inversión. La mayoría de los encuestados, el 65 %, actualmente está realizando inversiones financieras pequeñas o moderadas para el uso de tecnologías emergentes, mientras que solo el 21 % está realizando una inversión significativa. Entre los factores que con mayor probabilidad influirán en la voluntad de una organización de invertir en tecnologías emergentes en el futuro se encuentran la capacidad de obtener una ventaja competitiva en el mercado (55 %), el costo/presupuesto (47 %), el rendimiento/la obtención de beneficios comerciales (46 %) y la velocidad de retorno de la inversión total (44 %).

En muchos sentidos, asociarse con un tercero puede minimizar el riesgo de inversión y maximizar el valor que una organización obtiene de una nueva tecnología. Por ejemplo, Biondi de Vista Energy dice que las asociaciones con proveedores de soluciones tecnológicas “son fundamentales para nosotros porque agregan capacidades técnicas que no tenemos internamente”.

Sin embargo, las opiniones difieren en qué tipo de asociación es más probable que genere beneficios. Según el 46 % de los encuestados, las empresas del sector privado de propiedad local y operadas localmente han sido las más valiosas a la hora de ayudar a las organizaciones a obtener valor comercial de las tecnologías emergentes, seguidas de cerca por las empresas del sector privado con sede fuera del país (42 %).

Pero las universidades y otras instituciones académicas también están formando valiosas asociaciones con sus organizaciones, como lo señaló el 34 % de los encuestados. Veán lo que está sucediendo con la Universidad Adolfo Ibáñez en Santiago, Chile, que está trabajando con diversas partes interesadas de todo el país, tanto del ámbito público como privado, para desarrollar normas que incorporen consideraciones éticas para la adquisición y el uso de IA y de algoritmos de decisión automatizados.⁵



Aquellas organizaciones que evalúan cuidadosamente sus prioridades comerciales, invierten en los empleados, fomentan una cultura de colaboración, establecen un liderazgo sólido y se asocian con expertos, tienen más probabilidades de lograr el crecimiento a través del uso de tecnologías nuevas e innovadoras.

Además de explorar asociaciones privadas y públicas, las organizaciones de América Latina también están evaluando las habilidades y la experiencia necesarias en un socio. El setenta y tres por ciento de los encuestados están de acuerdo en que un socio global con vasta experiencia en una amplia gama de industrias y tecnologías puede respaldar mejor el uso de tecnologías emergentes, mientras que una proporción similar, el 69 %, dice que un socio local con experiencia específica en la industria y conocimiento geográfico profundo de una región determinada puede respaldar mejor la gestión y el uso de tecnologías emergentes.

Progreso cauteloso

A pesar de ser una región en constante cambio, América Latina tiene un compromiso firme con las tecnologías emergentes. Inteligencia artificial, blockchain, biometría: todos ellos están ganando el reconocimiento de los responsables de TI y de las empresas por igual. Pero, para lograr un valor cuantificable de estas tecnologías, las organizaciones deben integrar sus capacidades en los flujos de trabajo diarios. Los ejemplos van desde aprovechar la IA generativa para crear código para aumentar la productividad hasta confiar en el análisis de datos para optimizar las rutas de transporte para un mayor ahorro de costos.

Pero ir más allá de la experimentación para obtener mejores resultados comerciales exige superar obstáculos considerables. La escasez de talentos sigue afectando a organizaciones de todo el mundo, y América Latina no es la excepción. La falta

de compromiso para mejorar las habilidades de los empleados existentes amenaza con ampliar las brechas de habilidades, mientras que muchas organizaciones continúan pasando por alto la importancia de una estrategia de tecnologías emergentes cuidadosamente elaborada.

Sin embargo, con las estrategias adecuadas implementadas, las organizaciones de América Latina pueden comenzar a crear el impulso necesario para liberar todo el potencial económico de las tecnologías emergentes. Invertir en el desarrollo profesional de los empleados puede reforzar el capital intelectual necesario para alcanzar el éxito. El liderazgo sólido y la colaboración entre empresas son fundamentales para impulsar la adopción de herramientas nuevas y desconocidas. Asociaciones valiosas también pueden ayudar a las organizaciones a aumentar rápidamente sus capacidades.

Sin duda, afianzarse en un panorama en constante evolución cultural, legislativa, política y tecnológica es todo un reto. Un ejemplo perfecto de la rapidez del cambio es cómo el alboroto de la industria por el metaverso se ha visto amortiguado por la disonancia de la propaganda en torno a la IA generativa. Corresponde a las organizaciones de América Latina proceder con cautela y, al mismo tiempo, seguir el ritmo de las tendencias importantes. De hecho, aquellas organizaciones que evalúan cuidadosamente sus prioridades comerciales, invierten en los empleados, fomentan una cultura de colaboración, establecen un liderazgo sólido y se asocian con expertos, tienen más probabilidades de lograr el crecimiento a través del uso de tecnologías nuevas e innovadoras.

Notas al pie

- 1 Administración de Comercio Internacional, Brasil—Guía Comercial del País, 4 de diciembre de 2023. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/brazil-ecommerce>.
- 2 Juan Ignacio Crosta Blanco y María José Vidal Roman, "¿Cuál es el camino a seguir para incluir a todos en la era digital?" Blogs del Banco Mundial, 8 de septiembre de 2023. <https://blogs.worldbank.org/en/latinamerica/include-everyone-digital-age-colombia>.
- 3 Maffioli, Daniel Rodríguez, "Regulación de la IA en América Latina: Equilibrar las tendencias globales con las realidades locales", Asociación Internacional de Profesionales de la Privacidad, 13 de diciembre de 2023. <https://iapp.org/news/a/ai-regulation-in-latin-america-balancing-global-trends-with-local-realities/>.
- 4 De Jedraszak, Julianne, "Cruzar las fronteras en busca de talento: La búsqueda de empleados de TI en América Latina por parte de las empresas norteamericanas", Performante, 9 de octubre de 2023. https://performante.com/blog/crossing_borders_for_talent_the_quest_of_north_american_companies_in_search_of_it_employees_in_latam/.
- 5 Gob Lab UAI: Escuela de Gobierno, Universidad Adolfo Ibáñez, Algoritmos Éticos. <https://goblab.uai.cl/en/ethical-algorithms/>.

METODOLOGÍA Y PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

Harvard Business Review Analytic Services encuestó a 372 miembros del público de *Harvard Business Review* a través de una encuesta en línea realizada en diciembre de 2023. Los encuestados calificaban para completar la encuesta si estaban familiarizados con el uso de tecnologías emergentes en su organización y residían en uno de los siete países de América Latina.

Tamaño de la organización	Antigüedad	Sectores clave de la industria	Función laboral	Países
26 % 10 000 empleados o más	32 % Dirección ejecutiva/ miembros de la junta directiva	17 % Tecnología	16 % Dirección general/ ejecutiva	33 % México
33 % De 1000 a 9999 empleados	30 % Altos directivos	12 % Fabricación	11 % Ventas/desarrollo comercial/servicio al cliente	30 % Brasil
12 % De 500 a 999 empleados	23 % Directivos intermedios	12 % Educación	8 % Administración	10 % Perú
18 % De 100 a 499 empleados	14 % Otros niveles	10 % Servicios financieros	Todas las demás funciones menos del 8 % cada una.	9 % Chile
11 % De 50 a 99 empleados		8 % Servicios de consultoría		8 % Colombia
		Todos los demás sectores menos del 8 % cada uno.		6 % Argentina
				3 % Ecuador

Es posible que algunas cifras no sumen el 100 % debido al redondeo.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

SOBRE NOSOTROS

Harvard Business Review Analytic Services es una unidad de investigación comercial independiente dentro de Harvard Business Review Group que lleva a cabo investigaciones y análisis comparativos sobre importantes desafíos de dirección y oportunidades comerciales emergentes. Buscando proporcionar inteligencia comercial y perspectivas de grupos de pares, cada informe se publica en función de los hallazgos de la investigación y los análisis cuantitativos y/o cualitativos originales. Las encuestas cuantitativas se llevan a cabo con el Consejo Consultivo de Harvard Business Review (HBR), el panel de investigación global de HBR, y la investigación cualitativa se realiza con altos ejecutivos de negocios y expertos en la materia dentro y fuera de la comunidad de autores de *Harvard Business Review*. Envíenos un correo electrónico a hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services