


# **Los interconectores: una nueva mentalidad para la creación de valor**







# Adaptarse a la economía de hoy requiere una nueva mentalidad: centrarse en **interconectar** las operaciones de negocio y las experiencias de un amplio grupo de interesados.

Nuestra investigación muestra los cuatro rasgos exhibidos por las organizaciones que ponen en marcha con éxito esta nueva mentalidad.

En el pasado, el valor de negocio ha sido creado brindando un producto o servicio al precio correcto. Las empresas midieron su rendimiento de maneras directas, objetivas y –en su mayor parte– simples de observar. Restan los gastos de los ingresos y, asumiendo un resultado positivo, declaran el éxito.

Esos eran tiempos más simples.

Hoy, como todos sabemos, la creación de valor se ha vuelto mucho más compleja. La transacción ahora es meramente un aspecto de una definición de valor mucho más amplia. Los pensamientos, sentimientos y actitudes, y las acciones de una

gran red de partes interesadas –desde clientes y proveedores anteriores hasta empleados de línea de ensamblaje e influencers de internet– son todos elementos centrales en cómo se crea el valor en una organización.

Es una manifestación de negocios del efecto mariposa el fenómeno en el que un pequeño cambio en un sistema complejo puede tener efectos significativos en otros lugares del conectado mercado global. Considere la frustración de una conductora de camión cuando los retrasos en el muelle de carga le impiden salir a la ruta.

La demora se combina con entregas retrasadas que producen ansiedad, clientes decepcionados y –si los problemas persisten– pedidos cancelados. El valor ya no se determina solamente por el costo de las operaciones y lo que los clientes están dispuestos a pagar, sino también por las emociones y comportamientos de los humanos que interactúan con una empresa, sus productos y sus servicios.

**Un pequeño cambio en un sistema complejo puede tener efectos significativos en otro lado**

# Los beneficios de un nuevo sistema de valor

Los beneficios potenciales de esta definición de valor más amplia son exponenciales. Si lanzamos una red lo bastante amplia –que capte y combine no solo las mediciones tradicionales objetivas de las transacciones y operaciones, sino también los elementos más esquivos y subjetivos del comportamiento y las emociones humanas–, podemos crear un poderoso sistema para monitorear, gestionar y *proyectar* el valor.

Tenemos los medios para sintetizar y crear información estratégica a partir de todos estos indicadores: sistemas operativos gestionados digitalmente, herramientas de recopilación de datos que incluyen dispositivos inteligentes, y motores analíticos con soporte de machine learning. En efecto, las empresas nativas digitales operan a partir de una base de sistemas inteligentes diseñados para recopilar y analizar continuamente datos de operaciones y del cliente. Estas empresas generan valor realizando conexiones entre los participantes de ambos lados de una transacción en la que la experiencia brindada evoluciona en tiempo casi real.

Hay signos de que las empresas están empezando a comprender los desafíos de adaptarse a la economía de hoy. Entre los 2.800 participantes globales de la encuesta *“The Interconnectors: A New Mindset for Value Creation”*, el 67% dicen que están en camino a conectar no solo datos y métricas tradicionales de operaciones, sino también datos sobre las emociones, actitudes y comportamientos de un grupo mucho más grande de partes interesadas.

También comienzan a comprender que recopilar, analizar y sintetizar información estratégica proveniente de todos los rincones de su negocio –y actuar rápidamente a partir de ellos– requiere tecnologías inteligentes, tales como machine learning, IA y Big Data. La mayoría de los encuestados (52%) dice que dentro de un plazo de cinco años estarán automatizando las operaciones utilizando tecnologías inteligentes para crear información estratégica a partir de datos de experiencia y operativos y usarla para realizar mejoras operativas.

Están sentando las bases ahora. Más de la mitad (52%) de los encuestados informa que su prioridad número uno al hacer mejoras operativas en su negocio es modernizar sus sistemas de TI para mejorar el flujo de información. Al hacerlo, están construyendo los cimientos que necesitan para capitalizar las tecnologías inteligentes que buscan implementar.

Entretanto, reconocen la urgencia de adoptar las herramientas que sus empleados necesitan para que la empresa tenga éxito. Ven una mayor inversión en habilidades y tecnología digitales como el factor número uno para los ingresos y ganancias en los próximos dos años –incluso más que el desarrollo de nuevos productos y servicios–.

**Podemos crear un poderoso sistema para monitorear, gestionar y proyectar el valor**

**52% dice que dentro de un plazo de cinco años automatizarán las operaciones con tecnologías inteligentes**





# Los interconectores tienen una nueva mentalidad



Pero saber lo que hay que hacer y hacerlo de forma eficaz son dos cosas diferentes. Esto se debe a que la creación de valor hoy requiere un cambio fundamental de mentalidad, no solo una inversión en tecnología.

Un subconjunto de encuestados, que denominamos *interconectores*, ha descifrado el código de este cambio de mentalidad y ya lo utilizan para transformar sus empresas. Estos son el 17% de los encuestados que están integrando la experiencia y los datos operativos

en todos sus negocios, no solo en una o dos funciones. Los interconectores muestran cuatro rasgos que son críticos para el éxito en la economía de hoy. Estos son:

- Se comprometen con el pensamiento sistémico
- Vinculan a través de datos las experiencias de cliente y empleado con las operaciones
- Identifican y actúan según las señales y patrones que detectan en sus datos usando tecnologías inteligentes
- Mejoran el flujo de información y eliminan los silos modernizando los sistemas de TI

**Los interconectores muestran cuatro rasgos que son cruciales para el éxito en la economía de hoy**



# Se comprometen con el pensamiento sistémico

En lugar de ver lo que hacen, como siempre lo han hecho, desmenuzando el negocio en pequeñas unidades optimizadas para la eficiencia, los interconectores están adoptando un enfoque integrador de pensamiento sistémico. Están muy por delante de sus pares en la recopilación y combinación de datos operativos y de experiencia, utilizando tecnologías inteligentes para analizarlos y construir un cimiento tecnológico capaz de entrelazar los datos digitales inconexos dentro de una nueva totalidad sistémica.

A medida que más empresas experimenten, refinen y escalen en tales esfuerzos, los beneficios serán significativos. Nuestra encuesta reveló que las empresas interconectoras no solo informan una mayor solidez financiera que sus pares, sino que también la prevén para el futuro.

En todas las industrias, las empresas digitales de vanguardia—Fitbit, Spotify, Amazon, Netflix, Betterment y Venmo— han tenido la ventaja de

construir desde el principio capacidades conectivas e integradoras dentro de su negocio. Emplean IA, analíticas e internet de las cosas para combinar datos personales y transaccionales, y utilizan los resultados para crear experiencias, productos y servicios personalizados, convenientes o de algún otro modo diferenciados para *todos* los interesados, no solo para los clientes.

Tal mentalidad de pensamiento sistémico también ha ganado impulso durante cierto tiempo entre empresas que no son nativas digitales, y las respuestas de la encuesta por parte de los interconectores lo subrayan.

**Los interconectores tienen una mayor solidez financiera que sus pares**





# Vinculan a través de datos las experiencias de cliente y empleado con las operaciones

Además de la amplitud, los interconectores también se enfocan en la profundidad. En cada área principal, desde operaciones hasta gobernanza del negocio y funciones orientadas al cliente, ellos informan tener esfuerzos en curso para combinar datos de experiencia y operativos para hacer avanzar su negocio. Los interconectores son mucho más proclives que el resto a decir que aplican estos datos para:

- Brindar experiencias de cliente que mejoren la fidelidad
- Brindar experiencias de empleado que aumenten el compromiso
- Crear experiencias de producto que atraigan clientes
- Acelerar la innovación impulsada por datos

- Lanzar modelos de negocio con flexibilidad
- Controlar todas las fuentes de gasto

Los interconectores visualizan los elementos de su empresa no como entidades o silos independientes, sino como sistemas interconectados. Donde las barreras organizativas aún existen, estas empresas las derriban utilizando toda la gama de datos que tienen de todas las operaciones y experiencias de clientes, proveedores y empleados.

**Además de la amplitud, los interconectores también se enfocan en la profundidad.**

# 3



## Identifican y actúan según señales y patrones que detectan a partir de tecnologías inteligentes

La mentalidad interconectora reconoce que automatizar las operaciones utilizando tecnologías inteligentes es la forma más eficaz de descubrir la información estratégica de sus datos y operacionalizarla. Eso es porque las tecnologías inteligentes, por naturaleza, son integradoras. Piense en aplicaciones hoy familiares de machine learning, tales como el reconocimiento de imagen y voz. Cuanto más diversos –y más dispares– son los tipos de datos que alimentan a estos sistemas, más inteligentes y útiles se vuelven estos últimos.

Los interconectores están muy por delante del resto en el uso de machine learning para dar sentido a flujos de datos variados y dispares. De hecho, el 58% de ellos dice que está utilizando machine learning, en comparación con solo el 28% de los otros encuestados.

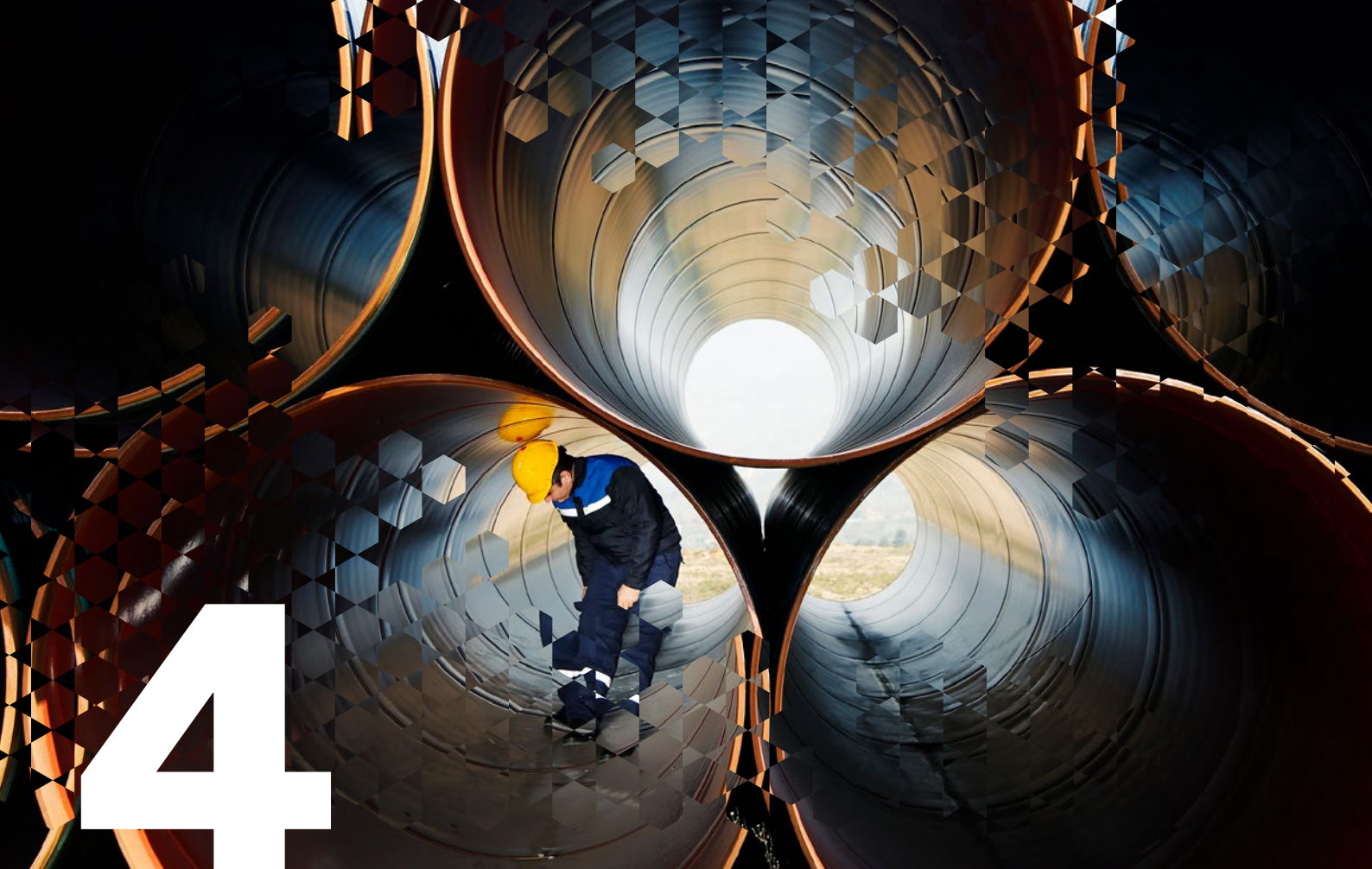
Para los interconectores, el machine learning es valioso para captar y dar sentido al aleteo de las alas de la mariposa: los pensamientos, emociones y actitudes de todos, desde antiguos

clientes hasta la frustrada conductora de la entrega que sigue esperando en el muelle de carga.

Los interconectores no solo tienen un mayor compromiso con la integración y el análisis de todos sus datos: también están más adelantados en operacionalizar la información estratégica. En cuatro áreas donde las empresas gestionan la experiencia –experiencia del cliente, capital de marca, compromiso del empleado y características del producto–, los interconectores son más proclives a tener implementaciones maduras e integradas en toda la empresa que combinan datos de operaciones y de experiencia (en promedio, 60% de interconectores frente a 42% del resto de los encuestados).

**58% de los interconectores utilizan machine learning frente a 28% de sus pares**





# Mejoran el flujo de información y eliminan los silos modernizando los sistemas de TI

Aunque los interconectores están más allá que otros, todavía han encontrado barreras en el camino. De hecho, informan que enfrentan *más* obstáculos que el resto porque se empujan más allá del pensamiento de la era industrial al cual la mayoría de las organizaciones siguen aferrándose.

Por ejemplo, aunque los interconectores son mucho más proclives que otros a modernizar sus sistemas de TI para mejorar el flujo de información e integrar datos de diferentes sistemas, también son más proclives a informar dificultades con esas cuestiones que los encuestados que aún no han cambiado su mentalidad ni sus modelos operativos. Lo mismo sucede con cuestiones pertinentes para los silos, datos y habilidades organizacionales.

Es importante destacar que los interconectores reconocen que nunca terminan; la mejora continua es una necesidad. Por ejemplo, solo el 40% de los interconectores piensa que realiza un buen trabajo general con los datos de experiencia, y menos de la mitad piensa que están midiendo bien la experiencia del cliente en particular.

Mirando hacia el futuro, los interconectores afirman que seguirán priorizando la automatización con tecnologías inteligentes, y son más proclives que otros a aumentar sus inversiones en IA, machine learning, internet de las cosas, Big Data y analíticas predictivas.

**Los interconectores nunca piensan que terminaron**



# El potencial financiero

Los interconectores ya están cosechando algunos de los beneficios de su mentalidad con visión a futuro. Son más proclives que otras organizaciones a informar tanto la facilidad como la eficacia de su enfoque sobre los datos. Pueden jactarse de implementaciones en toda la organización y totalmente maduras en varios aspectos de su negocio.

Por lo tanto, las opciones y oportunidades que están tomando estas organizaciones son instructivas para cualquier empresa que espere evolucionar desde una mentalidad reductora hacia una integradora y ganar creando valor a partir de la experiencia. Entre las mejores prácticas que podemos obtener de ellos están:

- **Adoptar una nueva mentalidad.** Comprender que evolucionar desde una mentalidad reduccionista y en silos hacia un enfoque integrador de pensamiento sistémico es el objetivo.
- **Reconocer que la innovación y el cambio digital son impulsores poderosos.** Los interconectores ven tanto a la creciente inversión en capacidades y tecnología digitales como al desarrollo de nuevos productos y servicios como esenciales para su éxito futuro.
- **Integrar datos de experiencia y operativos con los objetivos en mente.** Los interconectores no solo hacen de combinar estos datos una prioridad máxima, sino que también están enfocados como un láser en los resultados que desean lograr al hacerlo.
- **Ver la modernización de sistemas como un medio, no un fin.** Los interconectores reconocen que una infraestructura de TI moderna es el inicio de la transformación impulsada por datos que las tecnologías inteligentes pueden habilitar.

**Un enfoque integrador de pensamiento sistémico es el objetivo**



- **Invertir en sistemas inteligentes y automatización.** Los interconectores saben que la única manera de integrar eficazmente los datos operativos y de experiencia, y darles sentido de una manera útil, es utilizar capacidades avanzadas tales como machine learning y analíticas predictivas.
- **Estar dispuestos a hacer frente –y superar– los obstáculos al cambio.** Los interconectores están encontrando más desafíos que otras organizaciones porque están desafiando al status quo de la industria ya que buscan integrar sistemas y datos, derribar silos y automatizar la información estratégica.
- **Reconocer el éxito como un ímpetu para una mayor inversión.** Las empresas que lideran el camino y ya están viendo resultados de sus esfuerzos tienen planes para aumentar en adelante sus inversiones.

# La oportunidad estratégica

Como muestran los resultados de la encuesta, muchas organizaciones están atrapadas en una mentalidad anticuada. La encuesta también muestra que el 50% de las empresas que no son interconectoras están en el medio de modernizar sus sistemas de TI para mejorar los flujos de información. Si realizan este cambio sin aplicar un enfoque integrador de pensamiento sistémico, se arriesgan a perder una gran oportunidad estratégica para rehacer no solo su plataforma tecnológica sino todo su negocio.

Los interconectores están adoptando un enfoque más integral. Ven la conexión de sus operaciones y experiencias de cliente a través de datos como una prioridad mucho más alta que otros encuestados,

y están combinando esfuerzos para modernizar sus sistemas de TI con inversiones agresivas en tecnologías inteligentes y habilidades digitales. Juntos, estos movimientos crean organizaciones estrechamente integradas que captan las pensamientos, sentimientos y actitudes de una vasta red de interesados.

Este nuevo nivel de sensibilidad organizacional ya ha mejorado el rendimiento general del negocio: los interconectores tienen ingresos y ganancias más altos que otros encuestados y esperan que la tendencia continúe.

Los interconectores lideran el camino a seguir. ¿Está usted entre ellos?



**Los interconectores  
lideran el camino a seguir**





**Emily Acton** es analista y editora del centro de investigación de SAP Insights.

**Connor Gaspar** es científico de datos de investigación del centro de investigación de SAP Insights.

**David Jonker** es vicepresidente y jefe de análisis del centro de investigación de SAP Insights.

**Christopher Koch** es analista y director editorial del centro de investigación de SAP Insights.

**Stephanie Overby** es escritora y editora independiente, enfocada en la intersección de negocios y tecnología.

**Michael Rander** es analista y director de investigación y marketing global del centro de investigación de SAP Insights.

**Dan Wellers** es analista sénior del centro de investigación de SAP Insights.

*El programa del centro de investigación de SAP Insights brinda soporte al descubrimiento y desarrollo de un nuevo pensamiento basado en la investigación para abordar los desafíos de ejecutivos de negocios y de tecnología.*

#### Metodología

El centro de investigación de SAP Insights realizó una encuesta a más de 2800 ejecutivos de todo el mundo sobre sus enfoques, avances y desafíos en la gestión de sus estrategias para la economía de la experiencia. El trabajo de campo se realizó en septiembre de 2019 mediante la entrega on-line de la encuesta. Los encuestados proceden de 42 países, con una muestra representativa de pequeñas, medianas y grandes empresas dentro de cada área. Los países incluyen Australia, Brasil, Canadá, China, Alemania, Irlanda, Italia, Japón, México, Nueva Zelanda, España, Estados Unidos y Reino Unido. Las empresas encuestadas representan una gama de industrias, incluyendo fabricación, comercio minorista, banca y seguros, cuidado de la salud, servicios profesionales, tecnología, bienes de consumo y sector público.

© 2020 SAP SE o una empresa filial de SAP. Reservados todos los derechos.

Queda prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de esta publicación, en cualquier forma o para cualquier fin, sin el permiso expreso de SAP SE o de una empresa filial de SAP.

La información que aquí se incluye puede modificarse sin previo aviso. Algunos productos de software comercializados por SAP SE y sus distribuidores contienen componentes de software con derechos de autor de otros proveedores de software. Las especificaciones de producto nacionales pueden variar.

SAP SE o una empresa filial de SAP proporcionan estos materiales con fines meramente informativos, sin manifestación ni garantía de ningún tipo. Ni SAP ni sus empresas filiales se hacen responsables de los errores u omisiones en relación con los materiales. Las únicas garantías para los productos y servicios de SAP o de sus empresas filiales son aquellas especificadas en las cláusulas expresas de garantía que acompañan a dichos productos y servicios, si las hubiera. Nada de lo que aparezca en este documento debe interpretarse como garantía adicional.

En concreto, ni SAP SE ni sus empresas filiales tienen obligación alguna de emprender las actividades empresariales indicadas en este documento o en cualquier presentación relacionada, o de desarrollar o lanzar ninguna de las funcionalidades mencionadas en el presente. Este documento, o cualquier presentación relacionada, así como la estrategia y posibles desarrollos futuros, productos y/o direcciones de plataforma y funcionalidades de SAP SE o de sus empresas filiales, están sujetos a posibles cambios y pueden ser modificados por SAP SE o sus empresas filiales en cualquier momento y por cualquier motivo, sin previo aviso. La información incluida en este documento no constituye ningún compromiso, promesa u obligación legal de proporcionar ningún material, código o funcionalidad. Cualquier afirmación referente al futuro está sujeta a diversos riesgos e incertidumbres que pueden provocar que los resultados reales difieran de forma significativa de los previstos. Se advierte a los lectores que no deben depositar una confianza excesiva en estas afirmaciones referentes al futuro y que no deben basarse en ellas a la hora de tomar decisiones de compra.

SAP y los productos y servicios de SAP mencionados, así como sus respectivos logotipos, son marcas comerciales o marcas registradas de SAP SE (o de una empresa filial de SAP) en Alemania y en otros países. Todos los nombres de productos y servicios mencionados son marcas registradas de sus respectivas empresas.

Consulte <https://www.sap.com/latinamerica/about/legal/trademark.html> para obtener información y avisos adicionales sobre marcas comerciales.

**THE BEST RUN**

