

IA Agéntica

Orquestar operaciones
inteligentes

HBR
Analytic
Services
Documento
técnico

Sponsored by

Deloitte.
Together makes progress

Orquestrar operaciones de IA Agentica

La IA agéntica ha redefinido rápidamente la esencia misma de las operaciones empresariales, al ir más allá de simples mejoras de eficiencia para desbloquear oportunidades sin precedentes de ventaja estratégica, diferenciación en el mercado y crecimiento empresarial acelerado. Sin embargo, pese al entusiasmo, muchas organizaciones enfrentan dificultades para gestionar estratégicamente e implementar la IA agéntica a gran escala, al pasar por alto con frecuencia su potencial como catalizador de innovación y reinención.

Uno de los principales desafíos radica en ir más allá de iniciativas aisladas de automatización hacia un rediseño integral de sistemas de negocio autónomos, adaptados a una era caracterizada por la abundancia de trabajo digital. Cada vez más, las organizaciones recurren a terceros para abordar problemas complejos, como la gestión de la economía del arbitraje digital y los costos variables de la inteligencia artificial (IA) dentro de la gestión de servicios de TI; el impulso de modelos de gobernanza y cumplimiento escalables en sistemas financieros globales; y la conexión entre la rápida innovación en IA en operaciones de atención al cliente y su adopción a nivel empresarial. Todo ello, mientras se gestionan transformaciones en la fuerza laboral y se preserva el juicio humano donde resulta más crítico.

En este contexto, los proveedores de servicios gestionados (*MSP*, por sus siglas en inglés) de nueva generación —con los que colaboramos a través de nuestros servicios de Operate— emergen como aliados

estratégicos clave. Estos proveedores combinan un profundo conocimiento del negocio, capacidades técnicas avanzadas y una gran escala operativa. Actúan como orquestadores que guían a las organizaciones en la implementación sistemática y optimización continua de la IA agéntica junto con el talento humano, y contribuyen de manera decisiva a identificar y aprovechar modelos de negocio innovadores y a generar resultados empresariales relevantes.

En medio del amplio debate y la extensa literatura sobre la IA agéntica, este documento de *Harvard Business Review Analytic Services*, patrocinado por Deloitte, ofrece una perspectiva novedosa sobre cómo lograr el éxito en la gestión y evolución a largo plazo de esta tecnología disruptiva.

Le invitamos a utilizar este documento como una guía práctica para evaluar y seleccionar el proveedor de servicios gestionados de nueva generación más adecuado para su organización. Basado en el conocimiento de especialistas y en casos reales, presenta recomendaciones concretas para diseñar estrategias operativas que generen resultados medibles y sostenibles. El éxito futuro de la IA agéntica dependerá de la orquestación estratégica de agentes para transformar su negocio. A continuación, encontrará ideas prácticas sobre cómo colaborar con los *MSP* para desbloquear un valor empresarial duradero.



Marc Monsonogo
Socio Líder de *Operate*
Deloitte Spanish Latin América

IA Agéntica

Orquestar operaciones inteligentes

A medida que las organizaciones se apresuran a implementar la IA agéntica, muchas iniciativas no logran generar resultados significativos, con frecuencia debido a un enfoque limitado en la reducción de costos en lugar de una transformación estratégica integral. Gartner Research Inc., con sede en Stamford, Connecticut, prevé que el 40% de los proyectos de IA agéntica se cancelará antes de finales de 2027. Si bien persisten desafíos técnicos, los obstáculos más profundos para su implementación y operación continua son de carácter estratégico y organizacional, como la reconfiguración de procesos diseñados para la ejecución humana y el establecimiento de estructuras de gobernanza para sistemas que actúan de manera autónoma.

Sin embargo, para aquellas organizaciones que logran superar estas complejidades, la IA agéntica no solo ofrece excelencia operativa, sino también la capacidad de reinventar modelos de negocio, crear nuevas propuestas de valor y ganar participación de mercado.

“Las organizaciones que tendrán éxito serán aquellas que traten la IA agéntica como un cambio de modelo operativo a largo plazo”, señala Kunal Basal, Director Digital (CDO) de Mankind Pharma, una empresa multinacional de productos farmacéuticos y de salud con sede en Delhi, India. “Este cambio exige paciencia, disciplina y socios capaces de evolucionar junto con ellas”.

Para responder a esta transformación, emerge una nueva generación de proveedores de servicios gestionados (MSP) que actúan como orquestadores clave y catalizadores de innovación en implementaciones exitosas de IA agéntica. Estos proveedores ofrecen orientación en despliegues sistemáticos, administran las

nuevas dinámicas económicas del trabajo digital —tanto iniciales como continuas— y contribuyen a la gobernanza de sistemas autónomos a escala.

No obstante, para los ejecutivos empresariales, la irrupción de este nuevo tipo de MSP replantea de forma directa los criterios de selección de proveedores. Las organizaciones que los evalúan con enfoques tradicionales —centrados en la reducción de costos, el arbitraje laboral y los contratos basados en acuerdos de nivel de servicio— se exponen a elegir una opción inadecuada en un momento en el que la alineación estratégica es fundamental. Incorporar un MSP de nueva generación implica cuestionar ese paradigma, dado que la IA agéntica exige capacidades sustancialmente distintas y nuevos enfoques de medición.

ASPECTOS DESTACADOS

Una nueva generación de proveedores de servicios gestionados (MSP) surgen **como orquestadores clave y catalizadores de innovación** en las implementaciones exitosas de IA agéntica.

Las organizaciones de nueva generación más sólidas en este ámbito combinan tres capacidades clave: **la habilidad para definir qué debe construirse, la capacidad para desarrollarlo y la solidez operativa** para gestionarlo y optimizarlo de forma continua.

Ante el carácter disruptivo de la IA agéntica, las organizaciones enfrentan una **necesidad crítica de talento con dominio en inteligencia artificial y de experiencia práctica** que permita integrar y operar estos sistemas de manera efectiva. Este contexto pone de manifiesto una creciente dependencia de proveedores externos de servicios especializados.

La IA agéntica está avanzando tan rápidamente que ninguna organización por sí sola puede acumular la experiencia necesaria para navegarla con confianza.

Este documento analiza el papel de los proveedores de servicios gestionados (MSP) de nueva generación en la aceleración de las iniciativas de IA agéntica. Aborda cómo estos proveedores pueden contribuir a transformar las operaciones, adoptar nuevos modelos económicos y establecer esquemas de supervisión continua. Asimismo, ofrece una guía para ejecutivos con visión de futuro sobre cómo identificar qué proveedores cuentan realmente con las capacidades necesarias para la era de la IA agéntica y cómo colaborar con ellos de manera más efectiva.

Cerrar la brecha de experiencia en IA agéntica

La IA agéntica avanza con tal rapidez que ninguna organización, por sí misma, puede acumular la experiencia necesaria para gestionarla con confianza. “Simplemente no existe suficiente evidencia en el mercado sobre ideas cuyo éxito esté garantizado”, afirma Alex Bakker, Analista y Líder de investigación en ISG Research, una firma global de investigación y asesoría tecnológica con sede en Stamford, Connecticut. “Cada empresa debe decidir dónde pilotar, adaptar esas iniciativas a su entorno complejo y evaluar durante un año o más si su enfoque realmente funciona”.

Esta incertidumbre se ve agravada por la magnitud de las estrategias de IA agéntica en las organizaciones. La investigación de Bakker señala que la mayoría de las grandes empresas cuenta con entre 1,000 y 2,000 aplicaciones en sus entornos y busca aplicar este enfoque a toda su cartera. Sin embargo, los equipos internos aún no tienen la capacidad suficiente para operar a esa escala ni para asumir, una vez desplegadas las soluciones, la supervisión continua de la IA agéntica en todo el portafolio.

Las limitaciones de capacidad se suman a un problema de conocimiento que muchas organizaciones apenas comienzan a dimensionar.

“Las empresas ya no cuentan con empleados que comprendan plenamente cómo funcionan sus propios sistemas”, señala Ronny Hendrych, Gerente de programas en Siemens AG, empresa global de tecnología e ingeniería con sede en Múnich. “El mayor riesgo es perder el conocimiento institucional necesario para mantener y desarrollar lo que ya se tiene”.

Los MSP de nueva generación, impulsados por la IA agéntica, pueden cerrar esa brecha al aportar la capacidad de avanzar con mayor velocidad y a una escala superior a la que cualquier equipo interno podría alcanzar por sí mismo. “Contar con alguien que ya ha gestionado este nivel de complejidad es clave, especialmente en un entorno en rápida evolución como el de la IA agéntica”, señala.

Esa experiencia transversal, que abarca múltiples clientes e industrias, adquiere un valor significativo en las primeras etapas de un despliegue de IA agéntica, antes de que los obstáculos organizacionales que suelen frenar la mayoría de las iniciativas lleguen a consolidarse.

Los MSP de nueva generación pueden apoyar a las empresas en cuatro categorías de “deuda organizacional” que debe resolverse antes de que la IA agéntica pueda operar de forma confiable a gran escala. La primera es la deuda de procesos, que surge cuando los flujos de trabajo diseñados para humanos no pueden ser ejecutados por la inteligencia artificial sin una redefinición previa. La segunda es la deuda de datos, que incluye información fragmentada o inconsistente que impide una toma de decisiones fiable. La tercera es la deuda técnica, que abarca sistemas heredados que no se integran adecuadamente con las capas de orquestación de IA (el software que coordina múltiples agentes que trabajan de manera conjunta). La cuarta es la resistencia cultural, es decir, las fricciones que emergen cuando los roles humanos cambian.

La correcta secuencia de estas decisiones iniciales marca la diferencia entre implementaciones que ganan impulso y aquellas que se estancan. “Se debe comenzar con la automatización de tareas de bajo costo de error y alto volumen”, afirma Anil Vijayan, Socio en Everest Group, firma global de investigación y consultoría con sede en Dallas. “Después, avanzar hacia procesos integrales que involucren múltiples sistemas, con indicadores clave de desempeño (KPI) más relevantes para el negocio y, en última instancia, hacia una transformación por función”.

Pensar más allá de la automatización de tareas

A medida que las empresas adoptan la IA agéntica, es necesario mirar más allá de la automatización de tareas individuales y enfocarse en el diseño de flujos de trabajo autónomos, lo que implica replantear sistemas completos y funciones de negocio. Por ejemplo, un proceso típico de incorporación de personal.

Según Vijayan, si este proceso se aborda como automatización de tareas, un agente podría leer la carta de oferta de un nuevo empleado y extraer información básica, como el puesto, la ubicación y la fecha de inicio. El rediseño funcional va más allá: permite crear el registro en el sistema de recursos humanos y activar flujos de trabajo para la provisión de TI, la configuración de nómina y la inscripción en programas de aprendizaje y desarrollo, todo gestionado por distintos agentes que se coordinan entre sí.

“Este enfoque redefine los flujos de trabajo en torno a los actores clave, en lugar de limitarse a las estructuras departamentales”, explica Vijayan. “Esto permite lograr una automatización integral desde la perspectiva de un momento clave”.

Los expertos advierten que este tipo de transformación rara vez ocurre de forma inmediata. La mayoría de las organizaciones requiere un periodo en el que la transformación basada en agentes conviva con las operaciones actuales, con personas que desempeñan un papel crítico de supervisión dentro del ciclo operativo, lo que garantiza control y colaboración en paralelo con los agentes antes de una transferencia progresiva que abarque múltiples áreas de la operación. Cada vez con mayor frecuencia, se solicita a los *MSP* de nueva generación que gestionen esta operación paralela, con el fin de mantener la continuidad de las actividades existentes mientras se desarrolla el nuevo modelo y posteriormente asumir la gestión continua de las nuevas operaciones.

Este rediseño integral solo resulta viable cuando el *MSP* comprende la función con suficiente profundidad como para identificar dónde deben ocurrir las transiciones y en qué puntos surgirán excepciones. “La IA agéntica está estrechamente vinculada a los procesos”, señala Vijayan. “Para entrenar agentes capaces de ejecutar un proceso, es necesario llegar a la realidad operativa. Y, en muchos casos, ese conocimiento reside en la experiencia de especialistas y no se encuentra documentado. El *MSP* debe entender a fondo el dominio en el que opera”.

Esta transición hacia un rediseño integral —de ejecutor tecnológico a orquestrador con conocimiento del negocio— tiene implicaciones prácticas en la forma en que los *MSP* estructuran sus modelos de servicio.

La nueva economía de la IA agéntica

La estructura de costos subyacente de la IA agéntica se comporta de manera diferente a la de los presupuestos tradicionales de software y tecnología, que suelen regirse por licencias o máquinas virtuales. En este contexto, surge una nueva unidad de medida:

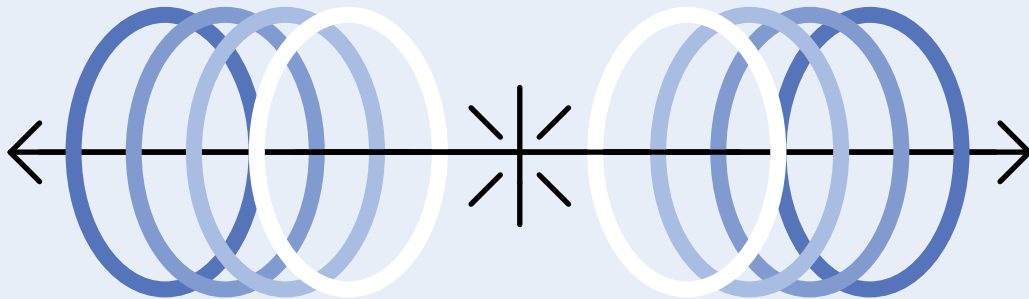
“La IA agéntica está estrechamente vinculada a los procesos. Para entrenar agentes capaces de ejecutar un proceso, es necesario llegar a la realidad operativa. Y, en muchos casos, ese conocimiento reside en la experiencia de un especialista y no se encuentra documentado en ningún lugar. El *MSP* debe comprender a fondo el dominio en el que trabaja”, afirma Anil Vijayan, Socio de Everest Group.

el *token*, que representa la unidad de datos que un modelo de IA procesa al generar texto, analizar imágenes o ejecutar tareas de razonamiento.

El costo y la magnitud del consumo de *tokens* presentan una alta variabilidad. Cada interacción con un agente requiere el uso de *tokens*, los cuales tienen un costo trazable que conecta de forma directa las decisiones tecnológicas con el valor generado para el negocio. Este comportamiento da lugar a un gasto en IA de carácter no lineal, lo que desafía los modelos tradicionales de costo total de propiedad, difíciles de gestionar tanto a nivel interno como a gran escala.

La estructura de costos, sin embargo, constituye solo una parte del desafío económico. El escenario futuro requiere nuevos modelos para gestionar el riesgo de automatización, así como una transición hacia esquemas comerciales basados en resultados y orientados a la transformación. Los contratos tradicionales de servicios gestionados se han construido —y en muchos casos se mantienen— alrededor del número de recursos asignados y de entregables fijos.

“La capacidad de automatizar un proceso no se conoce con certeza de antemano”, señala Bakker, de ISG. “Esto implica que cada intento de automatización conlleva riesgos tanto para el proveedor como para el cliente y que los modelos de precios actuales no compensan adecuadamente ese riesgo. El objetivo es acordar desde el inicio el valor potencial de emprender la automatización, de modo que el proveedor pueda tomar decisiones informadas sobre dónde enfocar sus esfuerzos y en qué iniciativas trabajar”.



El costo y la magnitud del consumo de *tokens* presentan una alta variabilidad. Cada interacción con un agente requiere el uso de *tokens*, los cuales tienen un costo trazable que conecta de forma directa las decisiones tecnológicas con el valor generado para el negocio.

“Lo que buscamos resolver es contar con un mecanismo acordado que ofrezca cierto nivel de previsibilidad en torno a la automatización progresiva.”

Alex Bakker, Analista y Líder de investigación, ISG Research

El desafío es más evidente en los procesos a la medida. Actualmente, cuando un cliente cuenta con un flujo de trabajo personalizado basado en herramientas propietarias e integraciones de datos heredadas, no existe un mecanismo estándar que incentive a un proveedor de servicios a automatizarlo de forma proactiva. ISG trabaja para abordar este reto mediante lo que Bakker denomina precios basados en niveles de autonomía.

Este enfoque utiliza niveles de precios predefinidos que se establecen al inicio de un contrato multianual. De este modo, los proveedores cuentan con incentivos claros para impulsar la automatización sin necesidad de solicitar modificaciones contractuales ni someter cada mejora a un proceso de revisión y gobernanza.

“Lo que buscamos resolver es contar con un mecanismo acordado que ofrezca cierto nivel de previsibilidad en torno a la automatización progresiva”, señala.

Gobernanza de sistemas autónomos

La gobernanza aún es un reto fundamental para las organizaciones que adoptan IA basada en agentes. Una encuesta global de Gartner realizada en septiembre de 2025, dirigida a 360 líderes de aplicaciones de TI, reveló que solo el 13% considera que cuenta con las estructuras de gobernanza adecuadas para gestionar este tipo de tecnología. La decisión clave en el diseño organizacional consiste en determinar en qué ámbitos el juicio humano sigue siendo indispensable y en cuáles se puede confiar en la operación autónoma.

Este desafío se vuelve aún más complejo en industrias reguladas, donde los agentes pueden tomar decisiones o influir en ellas y donde se requiere plena explicabilidad y trazabilidad. “Habrán casos en los que será necesario explicar por qué se tomó una determinada decisión”, afirma Vijayan, de Everest. “En esas situaciones, puede que no sea viable utilizar redes neuronales, ya que no ofrecen el mismo nivel de explicabilidad que otros enfoques. Los proveedores de servicios pueden tomar esas decisiones en función del proceso y la tarea, y ayudar a construir una estructura que minimice riesgos”.

Las consecuencias de tomar decisiones inadecuadas son especialmente críticas en entornos donde las decisiones de los agentes pueden tener efectos físicos, como en sistemas ferroviarios, donde una falla operativa podría derivar en incidentes graves de seguridad. “En la tecnología operacional no existe una función de deshacer”, señala Hendrych, de Siemens.

La dimensión humana de estas implementaciones es igualmente crítica. Cuando los agentes se incorporan a los flujos de trabajo de primera línea, la aceptación por parte de los colaboradores resulta tan importante como la arquitectura tecnológica.

En Mankind Pharma, los gerentes de campo mostraron inicialmente cautela ante el nuevo sistema de IA basada en agentes para el área de ventas farmacéuticas. Surgió la preocupación de que las recomendaciones generadas por la IA redujeran su autonomía y reemplazaran su criterio en lugar de apoyarlo. “La solución se diseñó como soporte para la toma de decisiones, no como un reemplazo de estas”, explica Basal, de Mankind. “Las recomendaciones son transparentes, contextuales y explicables, no prescriptivas”.

Con el tiempo, a medida que los gerentes experimentaron una reducción en los tiempos de preparación y una mayor visibilidad sobre el desempeño de sus equipos, la percepción evolucionó de una evaluación cautelosa a una apreciación práctica de su valor.

Definir en qué puntos el juicio humano sigue siendo esencial también requiere un enfoque estructurado de gestión, tanto en el presente como a futuro. Vijayan describe una transición por fases que inicia con la revisión humana de todas las decisiones tomadas por los agentes; posteriormente, este control se reduce a revisiones por muestreo conforme aumenta la confianza; y, finalmente, evoluciona hacia un modelo en el que las personas intervienen solo cuando surge algún problema.

Ante este escenario, las organizaciones deben plantearse varias preguntas: ¿cómo gestionar de manera consistente este esquema de “humano en el circuito” a medida que las operaciones basadas en agentes evolucionan y escalan? ¿Debe administrarse internamente o un proveedor de servicios gestionados de nueva generación podría aportar mayor valor al orquestarlo?

Elección del proveedor adecuado

Los criterios para seleccionar al proveedor de servicios adecuado parten de la forma en que se estructura la relación. “Si el contrato no se enfoca en resultados de negocio, pueden generarse incentivos desalineados que finalmente no producen los resultados esperados”, señala Vijayan.

Las iniciativas de IA basada en agentes atraviesan distintas funciones del negocio y equipos tecnológicos. Las alianzas funcionan mejor cuando los proveedores logran coordinarse a través de estos ámbitos, en lugar de operar de manera aislada.

Más allá del contrato, señala dos criterios que distinguen a los verdaderos orquestadores de los proveedores con un buen posicionamiento de marketing: propiedad intelectual diferenciada y evidencia de implementaciones a escala. No se trata solo de pilotos, sino de casos que han llegado a producción y que generan resultados medibles de forma sostenida.

Basal describe el proceso de evaluación en Mankind Pharma: “Fuimos mucho más allá de las habilidades técnicas”, explica. “Dimos prioridad a socios que demostraran una sólida visión sistémica, un enfoque claro en gobernanza y modelos operativos, y la capacidad de cocrear junto con nuestros equipos, en lugar de limitarse a ejecutar requerimientos predefinidos”.

Las alianzas efectivas requieren proveedores que no solo implementen, sino que también operen sistemas de IA basada en agentes. Este requisito implica contar con experiencia en la implementación de la tecnología — incluyendo integración de datos, automatización de flujos de trabajo y gestión de modelos—, así como con la capacidad operativa para mantener el desempeño de los sistemas conforme evolucionan las necesidades del negocio.

Más allá de estas capacidades, los proveedores más sólidos actúan como catalizadores de innovación, aportan visión sobre las capacidades emergentes de la IA y proponen de forma proactiva cómo aprovechar la IA basada en agentes en el desarrollo de nuevos productos, la expansión a nuevos mercados o la disrupción competitiva.

El conocimiento específico de la industria marca la diferencia entre proveedores que comprenden las realidades de un sector y aquellos que simplemente dominan la terminología. “Hay proveedores de servicios gestionados que son muy sólidos en ciencias de la vida y menos sólidos

en manufactura discreta”, señala Hendrych. “Vale la pena considerar si tu empresa representa un territorio nuevo para ellos”.

Las iniciativas de IA basada en agentes abarcan distintas funciones del negocio y equipos tecnológicos. Las alianzas funcionan mejor cuando los proveedores logran coordinarse entre estos ámbitos, en lugar de operar en silos. Las asociaciones exitosas también requieren proveedores con capacidad de escalar. “Se necesita un socio con amplia experiencia en la implementación de estos sistemas a la escala adecuada para la organización”, añade Hendrych.

Resulta clave que esta escalabilidad incluya la capacidad de prototipar, probar e implementar rápidamente soluciones continuas de IA basada en agentes, así como agentes funcionales en toda la organización, lo que acelera el ritmo de innovación y el tiempo de salida al mercado de nuevas ofertas.

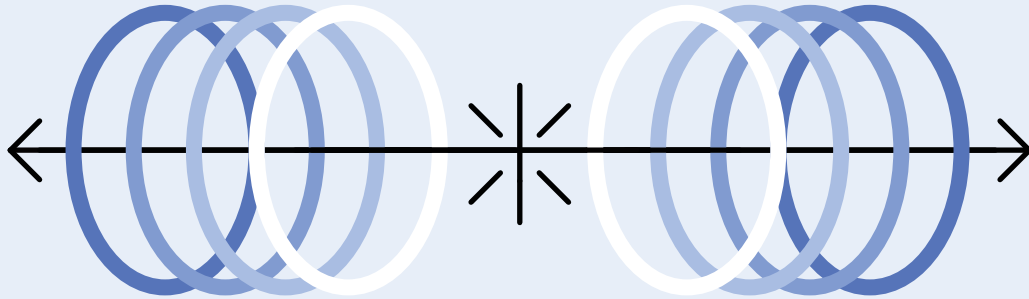
Asimismo, este requisito implica contar con modelos operativos que puedan integrarse con los sistemas actuales y evolucionar conforme cambian las necesidades. En organizaciones con operaciones globales, también requiere capacidades y recursos que aseguren un desempeño consistente entre distintas regiones.

Los proveedores de servicios gestionados de nueva generación más sólidos combinan tres capacidades: la habilidad para definir qué se debe construir, la capacidad para desarrollarlo y la fortaleza operativa para ejecutarlo y mejorarlo de forma continua.

Una vez seleccionado el proveedor, la naturaleza de la relación resulta tan importante como el proceso de selección. “La dinámica de colaboración en torno a la IA basada en agentes es fundamentalmente distinta de la de los modelos tradicionales con proveedores”, explica Basal. “Nuestras relaciones con proveedores se estructuran en torno a equipos conjuntos, ciclos de retroalimentación frecuentes y responsabilidad compartida sobre resultados y objetivos, no solo sobre entregables. Esto da lugar a un modelo de colaboración basado en una ambición común, más allá de la ejecución contractual”.

Conclusión

A medida que las organizaciones enfrentan el carácter disruptivo de la IA basada en agentes, la creciente necesidad de talento con capacidades en IA y de experiencia práctica para integrar y operar estos sistemas de forma efectiva pone de manifiesto la importancia cada vez mayor de contar con el apoyo de proveedores externos especializados.



“Nuestras relaciones con proveedores de servicios gestionados se estructuran en torno a equipos conjuntos, ciclos frecuentes de retroalimentación y una responsabilidad compartida sobre resultados y objetivos, no solo sobre hitos de entrega.”

Kunal Basal
Director Digital (CDO)
Mankind Pharma

“Lo que más me sorprendió fue la disposición de los proveedores de servicios gestionados a invertir con sus propios recursos en el desarrollo de la IA basada en agentes.”

Ronny Hendrych, Gerente de Programa, Siemens AG

Los proveedores de servicios gestionados de nueva generación pueden aportar una combinación distintiva de conocimiento sectorial y funcional, solidez técnica y capacidad de operación a escala. Resulta clave que actúen como orquestadores dentro del ecosistema de IA basada en agentes, al guiar a las organizaciones en la implementación estructurada y, de forma igualmente importante, en la optimización continua de estas soluciones para generar resultados tangibles y sostenibles en el largo plazo.

“Lo que más me sorprendió fue la disposición de los proveedores de servicios gestionados a invertir con sus propios recursos en el desarrollo de la IA basada en agentes”, señala Hendrych. “Hace diez años, necesitaban ver un retorno de inversión muy claro antes de comprometerse con una nueva tecnología; hoy entienden que deben invertir de forma decidida y experimentar directamente con estas capacidades. Para mí, esta es la mejor señal de que todos reconocemos que la IA basada en agentes representa una verdadera disrupción en la industria y que los proveedores desempeñarán un papel clave en la orquestación de este cambio”.

Gracias a su sólida base de capacidades, su escalabilidad y su enfoque de cocreación, los proveedores de servicios gestionados de nueva generación se encuentran en una posición privilegiada para acompañar a las organizaciones en su adopción de la IA basada en agentes, y contribuir a que las iniciativas no solo generen eficiencias, sino también ventajas sostenibles y valor empresarial a largo plazo.



VISITANOS EN

hbr.org/hbr-analytic-services

Harvard Business Review Analytic Services es una unidad independiente de investigación comercial dentro del *Harvard Business Review Group*, dedicada a realizar estudios y análisis comparativos sobre desafíos clave de gestión y nuevas oportunidades de negocio.

Con el objetivo de ofrecer inteligencia de negocio y perspectivas entre pares, cada informe se publica con base en los hallazgos de investigaciones y análisis originales, tanto cuantitativos como cualitativos. Las encuestas cuantitativas se llevan a cabo con el *HBR Advisory Council*, el panel global de investigación de *HBR*, mientras que la investigación cualitativa se realiza con altos directivos y expertos en la materia, tanto de la comunidad de autores de *Harvard Business Review* como de otros ámbitos.

Para contactarnos, escribe a: dslatam_dgen@deloittemx.com