

Deloitte.



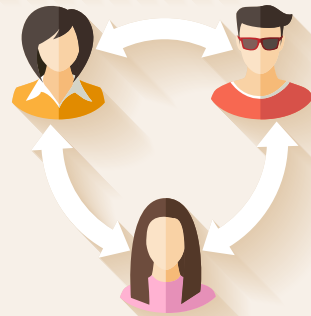
Encuesta Global de Perspectivas
de la Función de Estrategia 2021
(*CSO Survey*)

MAYO, 2021

Contenido

Introducción: Navegando cambios tectónicos	04
El estado global de la estrategia	06
Estrategia evolucionada: una nueva vista de 360 grados	07
El camino de los CSO hacia una visión de 360 grados	09
Estrategia corporativa en la era del propósito	10
La tecnología y las herramientas del estratega	11
Lecciones aprendidas del COVID-19	12
Conclusión	13





Sample text sample text sample text sample text sample text sample text sample text sample text.

Sample text

Sample text sample text sample text sample text sample text sample text sample text sample text.

Sample text

Sample text sample text sample text sample text sample text sample text sample text sample text.

Sample text

Introducción: Navegando cambios tectónicos

Mientras la función estratégica de las organizaciones generalmente se encarga de estrategias con una visión de largo alcance y de la planificación, en 2020, los Directores y Ejecutivos *Senior* que trabajan en el desarrollo de la Estrategia, de manera formal o informal (*Chief Strategy Officer - CSO*, por sus siglas en inglés) se encontraron a ellos mismos replanteando su rol para ayudar a resolver una serie de problemas a corto plazo y desafíos de misión crítica.

Para comprender mejor el papel evolutivo de la función estratégica, Monitor Deloitte, la práctica de Estrategia de Deloitte Consulting LLP, y el Kellogg School of Management, unieron fuerzas para realizar una encuesta a más de 250 *CSO* (Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia). Se encuestaron a ejecutivos de grandes y medianas empresas, tanto públicas como privadas, en una amplia gama de industrias en América del Norte, Asia Pacífico, Europa, Medio Oriente, África y América Latina.

Los resultados de la Encuesta Global de Perspectivas de la Función de Estrategia 2021 (*CSO Survey*) muestran cómo los Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (*CSO*) de hoy y mañana han ampliado sus áreas típicas de enfoque dentro de sus organizaciones y cómo han empezado a pensar en mejorar sus capacidades en dominios no tradicionales, como fluidez tecnológica, transformación digital y propósito social para liderar sus empresas hacia el futuro.

- **Estrategia evolucionada: una nueva vista de 360 grados**

Mientras los ejecutivos de estrategia tradicionalmente han gravitado hacia áreas más "familiares", como la planificación estratégica en largo plazo, la inteligencia de mercado y, en muchos casos, fusiones y adquisiciones, las organizaciones buscan cada vez más a la función de estrategia para liderar los esfuerzos de transformación digital y de costos.



- **La estrategia corporativa en la era del propósito**

A medida que las empresas comienzan a adoptar cada vez más un propósito y responsabilidad social, los ejecutivos de estrategia están comenzando a desempeñar un papel más visible para ayudar a incorporar un propósito en la estrategia corporativa y en las operaciones comerciales. El CSO está en una posición única para liderar esta carga y garantizar un conjunto de opciones estratégicas integradas que habiliten y respalden las aspiraciones impulsadas por un propósito y cumplir sus promesas.

- **Tecnología y herramientas del estrategia**

Los ejecutivos de estrategia reconocen que la tecnología está remodelando fundamentalmente la dinámica del mercado, creando nuevas posibilidades estratégicas para sus negocios, así como redefiniendo las capacidades necesarias para tener éxito en su función. Los CSO están aprovechando la oportunidad

para liderar la carga que define el rol que la tecnología tendrá en reposicionar sus empresas para ganar y, en asociación con sus compañeros de todas las funciones, llevar a la realidad esas visiones.

- **Lecciones aprendidas del COVID-19**

En el apogeo de la crisis, los CSO han demostrado una agilidad y adaptabilidad increíbles para ayudar a dirigir sus empresas, en medio de la volatilidad y la incertidumbre. Han aprovechado fuentes de datos nuevas y alternativas, y adoptado ciclos de planificación estratégica más dinámicos, así como el uso de métodos de planificación de escenarios, para impulsar un desempeño descomunal.

El estado global de la estrategia

En organizaciones de todo el mundo, una nueva ola de grupos de estrategia está surgiendo: 37% de los encuestados señaló que sus funciones de estrategia se formaron en los últimos cinco años. Estos equipos de estrategia son contrarrestados por la "vieja guardia" de estrategia corporativa, cuyas funciones han existido durante más de 10 años (36% de los encuestados).

A pesar del crecimiento de nuevos grupos de estrategia y funciones, los equipos de estrategia continúan siendo muy mínimos, con uno a cinco empleados por equipo (48%).

Desde la perspectiva del modelo operativo, las funciones de estrategia suelen estar centralizadas; la mayoría de los encuestados

(61%) tiene una función centralizada que sirve a todas las partes del negocio.

A nivel mundial, el papel de los CSO continúa siendo elevado, con 75% de los encuestados reportando directamente al CEO. Esto solidifica el nivel de importancia que tienen los Directores de Estrategia en la *C-suite*, permitiéndose, ellos, asesorar directamente al equipo ejecutivo de gestión en cuestiones críticas y estratégicas, así como en decisiones y en inversiones prospectivas.



Estrategia evolucionada: una nueva vista de 360 grados

Las seis caras del Director de Estrategia

Los Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (CSO) se enfrentan a una serie de desafíos distintos a los que enfrentan otros miembros de categoría *C-suite*, en particular, la amplitud y ambigüedad del papel de los CSO. Nuestra investigación identificó seis roles distintos, o “caras”, que la mayoría de los CSO deben presentar, en diferentes momentos y en diversos grados, para tener éxito; optimizando lo anterior, la asignación de esfuerzos no es tarea fácil.

• **El asesor** // Ayudando a dar forma a la estrategia de largo alcance.

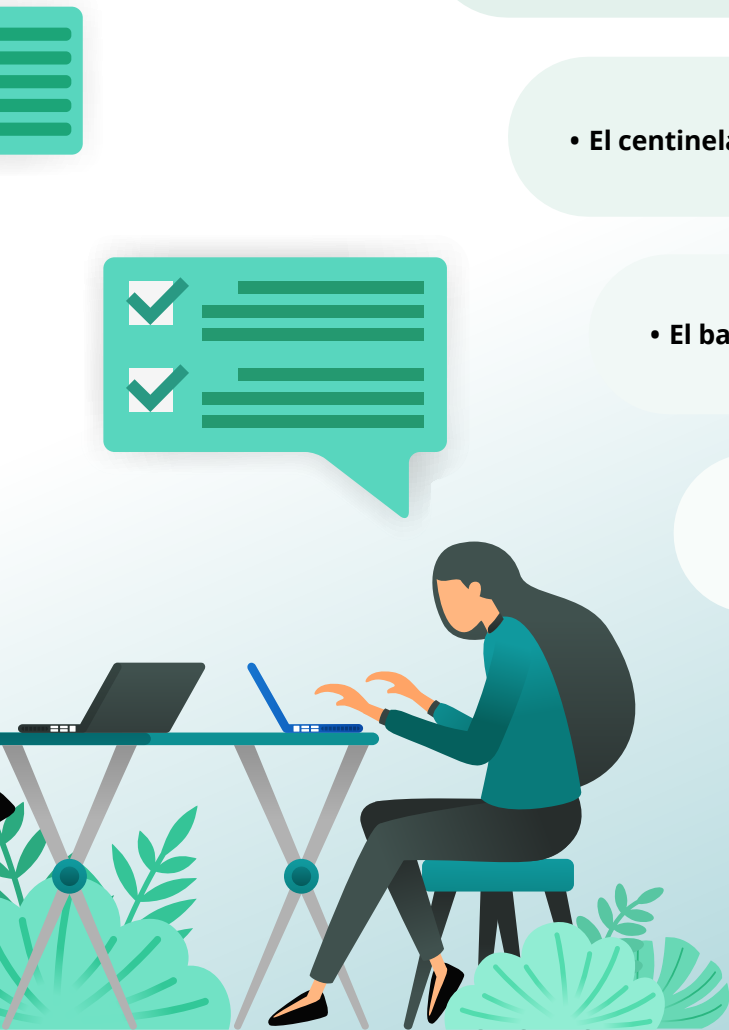
• **El centinela** // Sintiendo e interpretando los cambios del mercado.

• **El banquero** // Impulsando negocios y asociaciones.

• **El ingeniero** // Diseñando y ejecutando el proceso de planificación estratégica.

• **El ayudante de campo** // Actuando como el jefe de personal no oficial del CEO.

• **El líder de proyectos especiales** // Abordando diversas iniciativas de alto impacto.



La Encuesta de CSO 2021 arrojó una mayor claridad sobre cómo las Directores de Estrategia estaban invirtiendo su tiempo antes de la pandemia: el asesor (27%), el centinela (16%), el banquero (13%), el ingeniero (20%), el ayudante de campo (10%), y el líder de proyectos especiales (18%).

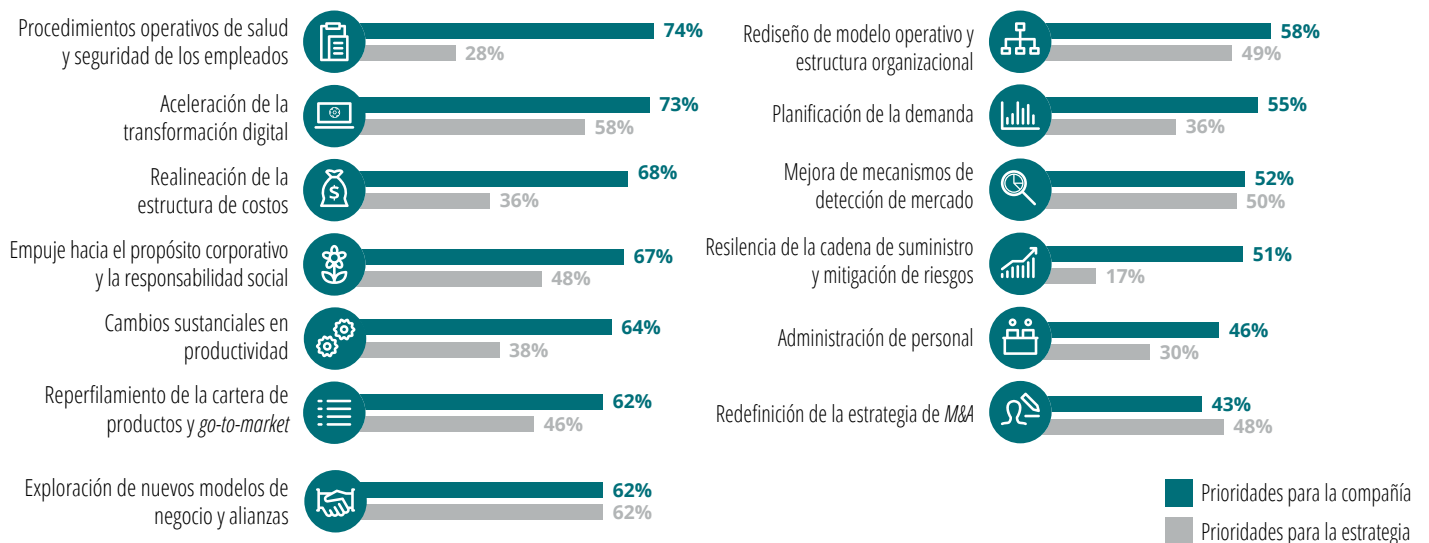
"Nunca hemos estado aquí antes", dijo un CSO al tratar de resumir el papel extraordinario que tuvo que desempeñar en un año extraordinario. "Si bien los tiempos son difíciles, nunca ha habido un mejor momento para ser un agente de cambio en una organización. La gente ahora busca hacer las cosas de manera diferente".

Las expectativas para los CSO de hoy se reconfiguraron tras la pandemia, y se han ampliado aún más a una visión de estrategia de 360 grados. Cuando estos ejecutivos intervinieron en la resolución

de problemas a corto plazo relacionados con la pandemia, esto permitió acercarlos al negocio y ayudar a ampliar el alcance de su impacto.

Los encuestados informaron que la estrategia desempeñó un papel fundamental en la solución de una amplia gama de temas durante la pandemia: exploración de nuevos modelos de negocio y alianzas (62%), aceleración de la transformación digital (58%), mejora de mecanismos de detección de mercado (50%), reimaginación del modelo operativo (49%), redefinición de la estrategia de fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) (48%), empuje hacia el propósito corporativo y la responsabilidad social (48%), reperfilamiento de la cartera de productos y *go-to-market* (46%), cambios sustanciales en productividad (38%) y realineación de la estructura de costos y protección de la liquidez (36%).

Figura 1. Prioridades estratégicas de la empresa frente al rol de la función de estrategia



Las iniciativas de alta prioridad y alta visibilidad en la agenda empresarial, desde la transformación digital hasta la eliminación de costos estructurales y la productividad impulsada por la tecnología, están presionando a los CSO para que evolucionen hacia un rol aún más multifacético, que abarque tanto el costo como el crecimiento. Los CSO que estén a la altura del desafío serán más valiosos para sus empresas, no solo durante una crisis, sino mucho más allá.

El camino de los CSO hacia una visión de 360 grados

Mucho antes de que el rol de los CSO tuviera un título oficial, para todos los miembros de la alta dirección existían tensiones entre las prioridades a corto y largo plazos. La pandemia ha planteado nuevas e inesperadas demandas para los CSO. A medida que las circunstancias continúan presionando a los ejecutivos de estrategia para tener una visión de 360 grados de sus roles, ¿cómo pueden expandir su esfera de influencia de manera intencional, apropiada e impactante?



- **Entiende los muchos sombreros que usas** // Las seis caras del CSO pueden ayudarte a evaluar su función actual y cambiar la prioridad que otorga a las nuevas responsabilidades a las que aspira o en las que debería centrarse para crear valor para el negocio, no solo hoy, sino en el largo plazo.
- **Evalúe su cartera de proyectos** // Comprenda dónde y cómo está gastando su tiempo. ¿Cuánto esfuerzo está yendo hacia la planificación de alto impacto, centrada en el horizonte, frente a la planificación de proyectos especiales a corto plazo? ¿Cómo puede elevar proyectos dignos y delegar los de menor valor?
- **Defienda su visión** // Socialice su visión del rol de CSO con las partes interesadas adecuadas. Aproveche su relación con el director ejecutivo y otros ejecutivos de categoría *C-suite* o líderes de la junta directiva para expandir su red dentro y fuera de la organización. Y no tenga miedo de recibir el asesoramiento y la formación necesaria para elevar su presencia ejecutiva al más alto nivel.



Estrategia corporativa en la era del propósito

67% de los CSO dijo que “adoptar un propósito y responsabilidad social” es una prioridad máxima para su organización, y casi la mitad (48%) de los encuestados dijo que el nivel de participación de la función estratégica en ello fue alto o muy alto durante el año pasado.

¿Por qué el propósito está formando parte del mandato de los Ejecutivos de Estrategia? La respuesta recae en la necesidad de incorporar al propósito como parte integral de la estrategia de una empresa.

“El propósito pertenece al CSO: el CSO y el CEO están en una posición única para equilibrar compensaciones con la finalidad de encontrar la intersección entre propósito y lucro, con la mayor oportunidad para lograr rendimientos descomunales en ambos aspectos”.

El camino de los CSO hacia el propósito

Ser un defensor de un propósito es algo nuevo para la mayoría de los Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (CSO). Adoptar el rol y formalizarlo como parte de la función de la estrategia requerirá desarrollar una fuerte comprensión de los esfuerzos e iniciativas existentes, conectarlos con la creación de valor y preguntar qué opciones estratégicas darán vida al propósito de su organización.

Recomendaciones para los Ejecutivos de Estrategia:

- **Conectar el propósito con la estrategia empresarial central** // El propósito se está convirtiendo, cada vez más, en una cuestión de posicionamiento competitivo. Comprendiendo el valor de los mecanismos de creación y cómo se cruzan con

iniciativas de propósito le permitirá tomar decisiones estratégicas que afecten positivamente a ambos, tanto al desempeño como al propósito del negocio.

- **Adoptar el papel del CSO como armonizador en la competencia de las diferentes visiones del propósito corporativo** // El CEO y el CSO han formalizado responsabilidades para equilibrar las compensaciones entre las partes interesadas. Véase a usted mismo como un racionalizador de las necesidades de las partes interesadas y un facilitador de la planificación y evaluación con otros líderes C-suite.
- **Encuentre responsabilidad con los datos** // Como en cualquier propuesta comercial, el propósito debe venir con puntos obtenidos a partir de datos que se pueden escanear y seleccionar para obtener retornos de inversión. Utilice los datos y análisis para rastrear el valor relacionado con los esfuerzos del propósito, evaluar dónde se encuentra su empresa hoy y dónde debe ubicarse en el futuro. Vincule de vuelta los esfuerzos al concepto más amplio de valor para las partes interesadas, el cual seguirá creciendo en influencia en la economía del siglo XXI.

Empresas con propósito – Empresas con ganancias

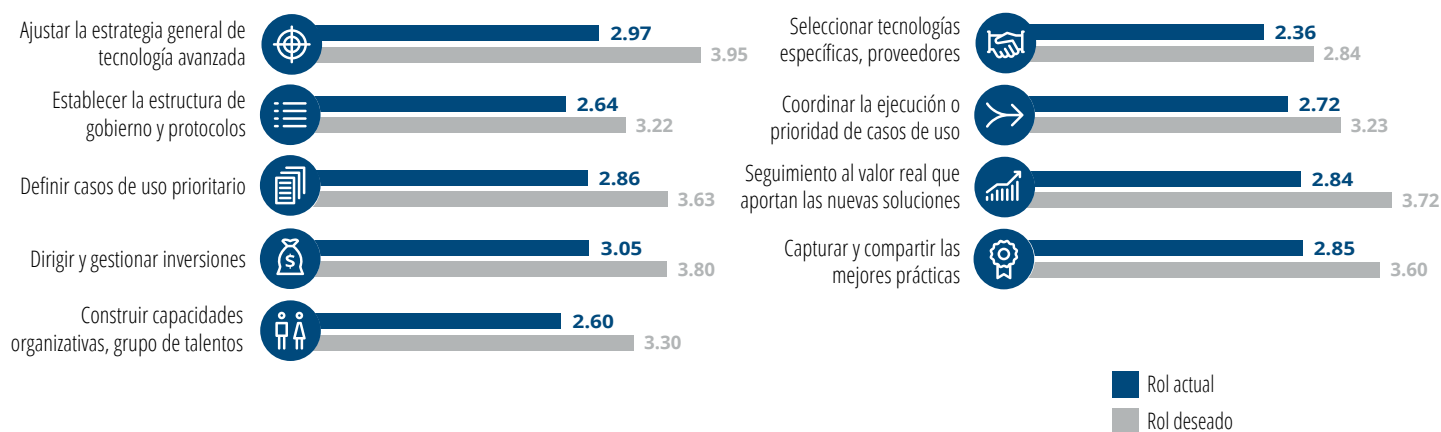
Bien entregado, el propósito puede ser la piedra angular de una estrategia comercial competitiva, con beneficios cuantitativos y cualitativos. Descubra cómo las grandes organizaciones incorporan un propósito en su estrategia y obtienen un valor real de la adherencia de las iniciativas al propósito en [Estrategia de propósito: Liderar con propósito](#).



La tecnología y las herramientas del estratega

Casi 90% de los CSO encuestados estuvo de acuerdo en que las tecnologías avanzadas desempeñan un papel fundamental como habilitadores estratégicos; y más de 60% de los ejecutivos de estrategia reconoce que las tecnologías cambiarán fundamentalmente su rol en los años venideros.

Figura 2. El papel de la función estratégica en la arquitectura y orquestación de una estrategia de tecnología avanzada.



El camino de los CSO para liderar la transformación digital

A medida que la adopción de tecnología y la innovación continúan impulsando cambios significativos en sus organizaciones, los ejecutivos de estrategia aspiran a desempeñar un papel primordial en el establecimiento de la dirección estratégica, aunque no siempre se sienten preparados para iniciar o impulsar estas discusiones.

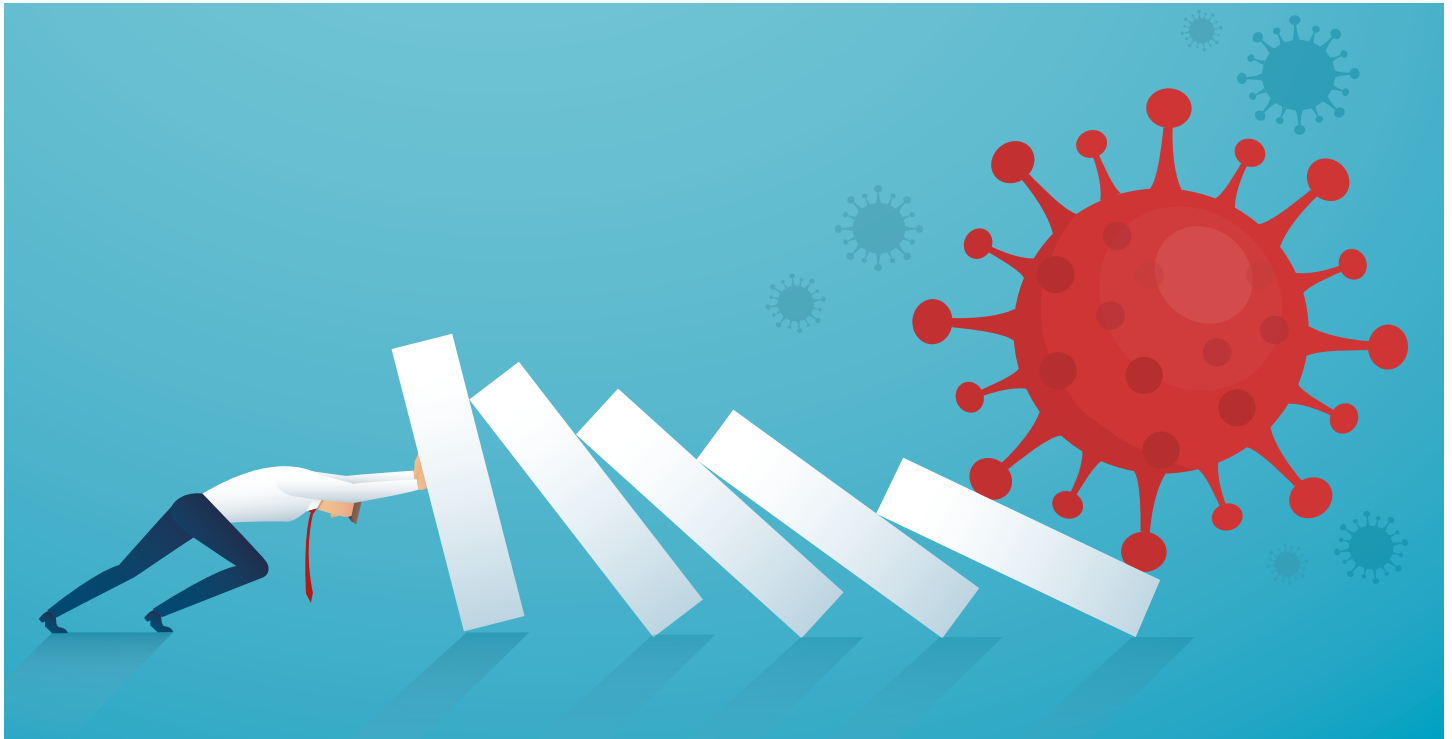
¿Cómo puede, como CSO, liderar el camino de la transformación digital?

- **Adopte la convergencia de tecnología y estrategia** // Invite al CIO y al CTO a su mesa y viceversa. Los CSO no solo pueden informar la estrategia tecnológica, sino ayudar a catapultarla, al identificar caminos y asociaciones que alinean las inversiones en tecnología digital con oportunidades tangibles de creación de valor estratégico. Mientras algunas de las conversaciones serán difíciles, la alineación de la *C-suite* es posible si los líderes se centran en los beneficios de una estrategia empresarial basada en la tecnología.
- **Establezca una visión compartida** // Articule una visión ambiciosa, pero realista, de cómo será el futuro. Comprenda las

áreas de mayor impacto para el negocio y trabaje más allá de los límites de las funciones para priorizar casos de uso, canalizar inversiones y movilizar para la acción.

- **Encuentre nuevas formas de capturar valor** // Los CSO deben desempeñar un papel fundamental en explorar cómo la dinámica futura del mercado, los clientes y la industria afectarán a la forma en la que la organización captura y crea valor. Considere no solo cómo debe cambiar la estrategia de su organización, sino también cómo las asociaciones y los ecosistemas pueden ayudarlo a aprovechar el valor que anteriormente estaba fuera de su alcance.
- **Sea realista sobre la madurez de su tecnología digital** // Comprenda dónde se encuentran usted y su empresa en la curva de madurez tecnológica. ¿Qué herramientas y capacidades están disponibles? ¿Qué brechas deben cerrarse? ¿Dónde debería dirigir la inversión primero y qué tipo de ROI debería esperarse? A medida que expanda su equipo, busque talento con tecnología, habilidades y experiencia que pueden ayudarlo a cerrar la brecha en tecnología, fluidez e influencia.

Lecciones aprendidas del COVID-19



El camino de los CSO hacia la próxima normalidad

A los CSO de empresas que han resistido la tormenta del COVID-19, en gran parte de una manera ileso, les ha resultado más fácil superar la disrupción del año pasado.

Además de ayudar a su organización a hacer un balance de los cambios que alteran el negocio en su industria, mercados y base de clientes, ¿cómo puede, como CSO, volver a impulsar al crecimiento rentable de largo plazo y reanudar la estrategia probada de su empresa hacia el futuro, en medio del polvo que se está asentando?

- **Continúe impulsando el diálogo estratégico** // No permita que la organización arrastre innecesariamente al equipo de los CSO en el *scrum* de la resolución de problemas de corto plazo. Fuerce los grandes temas estratégicos en la agenda de la empresa (tecnología, datos y análisis, propósito) y lidere al *C-suite* hacia el horizonte de estos y otros temas críticos para la empresa.
- **Aproveche los cambios enfocados en el corto plazo para reposicionar el largo plazo** // Muchos de los cambios que

realizaron las empresas para resistir la pandemia brindan una oportunidad para que los CSO reestructuren operaciones y logren un reposicionamiento de la firma. Volver a la normalidad no necesariamente significa hacer lo mismo. La pandemia interrumpió a muchas industrias, lo que permitió a las empresas restantes aumentar el dominio, cambio de marca y reposicionamiento.

- **Lleve la planificación de escenarios al siguiente nivel** // Imagine formas alternativas en las que el futuro podría evolucionar sobre la base de conocimientos sólidos en torno a las grandes tendencias e incertidumbre que están sucediendo en su industria y en el mundo en general. El modelo financiero tradicional, que pronostica ventajas y desventajas para los negocios, no le proporcionarán la ventaja que necesita para prosperar en un mundo continuamente perturbado. Use de manera continua posibles escenarios, como una forma de "jugar hacia adelante y pensar hacia atrás". Comprenda cuáles son sus movimientos sin remordimientos y configure trampas para identificar cuándo o por qué desencadenar acciones en un escenario específico.

Conclusión

2020 fue un año sin precedentes para todos nosotros. Negocios, gobiernos y la sociedad, en todo el mundo, se han visto profundamente afectados de formas que tal vez aún ni siquiera apreciamos o comprendemos completamente. Los CSO, ya sea impulsando las agendas de crecimiento de sus empresas o luchando por mantenerse a flote, jugaron un papel fundamental en la gestión a través de estas crisis. Sus experiencias, junto con sus multifacéticas competencias y el uso de tácticas, herramientas y métodos nuevos, marcaron el comienzo de una nueva era para la estrategia, una que expande la función, se concentra y acepta la necesidad de impulsar la transformación digital, abordar la contención y reducción de costos estructurales —como una palanca clave estratégica—, e impulsa los imperativos orientados al propósito que hoy enfrentan las organizaciones. Los CSO que incorporan estos cambios en su rol de constante evolución emergerán más fuertes, confiados y preparados para liderar sus organizaciones en una era pospandémica.



Acerca del estudio

Bernardo Silva

bersilva@deloitte.com

Managing Director en Monitor Deloitte

Tom Schoenwaelder

tschoenwaelder@deloitte.com

Socio Líder de *Strategic Growth Transformation* en Monitor Deloitte

Wayne Nelson

wanelson@deloitte.de

Socio en Deloitte Alemania

Giselle Hodgson

ghodgson@deloitte.com.au

Socio Líder de *Strategy & Business Design* de Monitor Deloitte en Australia

Gavin McTavish

gmctavish@deloitte.ca

Socio Líder de *Strategy & Business Design* de Monitor Deloitte Canadá

Gianni Lanzillotti

glanzillotti@deloitte.com

Socio Líder de *Strategy & Business Design* en Deloitte Spanish Latin America

Andrew Jeffs

ajeffs@deloitte.com

Gerente de Estrategia de Monitor Deloitte en los Estados Unidos

Sarit Markovich

s-markovich@kellogg.northwestern.edu

Profesor de Estrategia en Kellogg School of Management





Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.