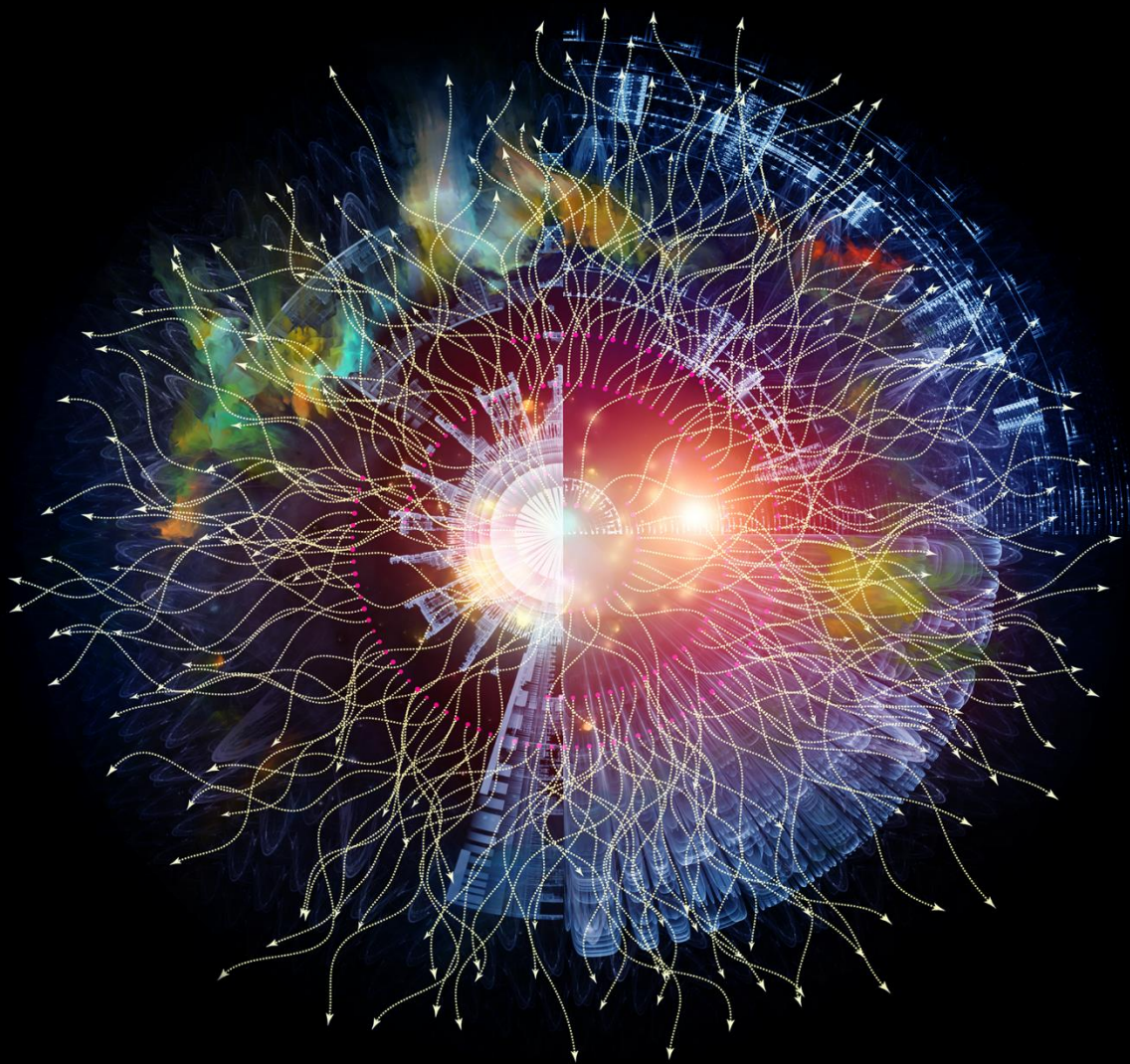




Estrategia actual

Ágil, inclusiva, resiliente, audaz

Febrero de 2024

Índice

Nuevas realidades

Panorama general 1

Los grandes cambios en el mundo en torno a los negocios, incluidas las nuevas presiones de la geopolítica, los avances tecnológicos, las expectativas de los consumidores y más, han creado un nuevo contexto “macro” que influye en la forma en que las empresas compiten y triunfan. Es por eso que se necesita un nuevo enfoque para crear una estrategia.

Nuevas realidades

Mercado en evolución 2

El contexto comercial también ha cambiado para las empresas y sus líderes. Como resultado, los estrategas tienen nuevas opciones para considerar y nuevos desafíos para resolver al considerar cómo crear y captar valor.

Nuevo enfoque

Desarrollo de estrategias actuales 3

Una estrategia ganadora actual debe reflejar el entorno dinámico y disruptivo en el que vivimos. Para lograrlo, el proceso, los insumos y las herramientas para desarrollar la estrategia deben evolucionar en torno a seis principios que se refuerzan recíprocamente y están adaptados al nuevo contexto.

Nuevo enfoque

¿Cuál es el siguiente paso? 6

¿Por dónde se debe comenzar? Considere algunas preguntas cuyas respuestas pueden señalar opciones prácticas para los próximos pasos.

Autores y reconocimientos 8

Notas finales 9

Nuevas realidades

Panorama general

Recientemente, les pedimos a más de 100 directores ejecutivos que nombren los mayores desafíos a los que se enfrentan hoy en día.¹ Muchos de ellos señalaron los mismos temas: incertidumbre cada vez mayor, expectativas cambiantes de las partes interesadas, presiones políticas impredecibles y mantenerse al día con el creciente poder de las nuevas tecnologías que crean oportunidades y riesgos.

Esto no es lo que escuchábamos hace solo unos años, cuando los directores ejecutivos decían que se preocupaban más por la cultura organizacional y la competencia más intensa.² Pero se han producido grandes cambios desde entonces. Los impactos económicos sacudieron los sistemas políticos. Una pandemia quebrantó las cadenas de suministro globales y creó nuevos hábitos en torno al trabajo y la vida diaria. Aumentó la fricción entre socios comerciales. Las tecnologías disruptivas redefinieron lo que es posible tanto para las empresas como para los consumidores. La convergencia de la industria transformó el panorama competitivo. Nuevas leyes y miles de millones de dólares en pérdidas impulsaron una nueva urgencia de sostenibilidad. Las expectativas de los consumidores aumentaron en cuanto a personalización, experiencias sin fricciones, transparencia y autenticidad corporativas.

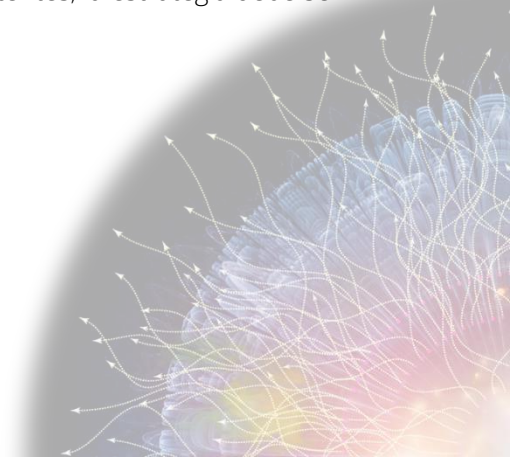
Estos y otros cambios han creado un nuevo contexto que influye en la forma en que las empresas compiten y triunfan. Eso no significa que las bases de una estrategia hayan cambiado ni que la definición de buena estrategia lo haya hecho. Las empresas aún deben tomar decisiones en cinco dimensiones clave (una aspiración ganadora, dónde desenvolverse, cómo triunfar, capacidades centrales y sistemas de gestión) a fin de crear una ventaja competitiva.

Sin embargo, muchas empresas no han reconocido este nuevo contexto ni han modernizado el enfoque que adoptan para desarrollar sus estrategias. Si bien muchas organizaciones tienen procesos y capacidades de estrategia interna sólidos, a menudo es común basarse en la retrospección para tomar decisiones futuras, anclarse en análisis de datos convencionales cuando hay más datos y perspectivas más amplias disponibles, y comprometerse con estrategias de varios años cuando las suposiciones que respaldan esas decisiones pueden verse alteradas antes del próximo ciclo de planificación.

HAY UN NUEVO CONTEXTO *que influye en la forma en que las empresas compiten y triunfan*

Es por eso que nos propusimos describir la estrategia actual, destacando algunas de las nuevas realidades globales y del mercado a las que se enfrentan los líderes comerciales (páginas 1 y 2) y vinculándolas con un nuevo enfoque para crear una estrategia que creemos que producirá mejores resultados (páginas 3 a 5).

Porque se necesita una nueva forma de hacer las cosas, mejor adaptada a los desafíos de hoy. Si el mundo se mueve rápido, una estrategia debe ser *ágil*. Si los desafíos son complejos, la estrategia debe ser *inclusiva*. Si el futuro es incierto, la estrategia debe ser *resiliente*. Y si el *statu quo* se ve afectado de manera grave por nuevas tecnologías potentes, la estrategia debe ser *audaz*.



Nuevas realidades

Mercado en evolución

Así como el mundo en torno a los negocios y los mercados ha cambiado en los últimos años, también lo han hecho las realidades del mercado para las empresas y sus líderes. Como resultado, los estrategas tienen nuevas opciones para considerar y nuevos desafíos para resolver al considerar cómo crear y captar valor hoy. Cuatro puntos que se destacan:

Las nuevas fuentes de ventaja agregan nuevas opciones para el aprovechamiento estratégico. Históricamente, las empresas se han diferenciado mediante fuentes tradicionales de ventaja: costo, calidad y enfoque. Estas siguen siendo importantes, pero en la actualidad también se puede crear una ventaja de otras maneras, por ejemplo, nuevos modelos de negocios (como cuando un fabricante ofrece “equipo como servicio” o una aseguradora ofrece análisis sobre datos) o nuevas formas de llegar a los consumidores con experiencias inmersivas, personalizadas y únicas.

LOS ESTRATEGAS TIENEN NUEVAS
OPCIONES *para considerar y nuevos
desafíos para resolver al considerar
cómo crear y captar valor*

Mirar más allá de los límites de la “industria” para descubrir nuevas posibilidades. Los cambios regulatorios y las tecnologías digitales han contribuido a facilitar el hecho de que los nuevos participantes, ya sean empresas emergentes creadas con nuevas capacidades o empresas de otra industria, desafíen a entidades ya establecidas. Esto ha cambiado quién es (o podría ser) un competidor y ha desafiado a las empresas que no anticipaban la competencia más allá de su sector. Al mismo tiempo, las colaboraciones entre industrias se están volviendo cada vez más importantes para muchas organizaciones para

ayudar a entregar productos o servicios terminados a los clientes. (Por ejemplo, un minorista con una marca de consumo confiable colabora con sus socios de logística y servicios para ofrecer servicios de “cuidado en el hogar”). Esas colaboraciones tienen implicaciones para el conocimiento, los insumos, la fabricación, la distribución y las interfaces del cliente. Las empresas deben evaluar cuáles de las decisiones estratégicas a las que se enfrentan son definidas por consideraciones tradicionales de la industria y dónde las nociones tradicionales de los límites de la industria pueden impedirles ver nuevas posibilidades.

Adoptar la tecnología para impulsar nuevas oportunidades audaces. Las tecnologías, desde la IA hasta la biotecnología y la tecnología espacial, están creando nuevas oportunidades comerciales y nuevas fuentes de ventaja competitiva. Las tecnologías digitales han mejorado la optimización de la cadena de suministro y reforzado funciones *back-end* que pueden generar importantes mejoras en costos y calidad. Quizás de manera aún más visible, pueden allanar el camino para modelos de negocios innovadores que utilizan asistencia tecnológica y nuevas formas de llegar a los consumidores y construir relaciones con ellos a través de canales digitales directos. Sin embargo, también imponen nuevos costos y requieren nuevas habilidades y procesos que pueden aumentar la complejidad de las opciones estratégicas.³

Inspirar y alinear un conjunto ampliado de partes interesadas en busca de valor a largo plazo. Los consumidores, empleados, inversionistas y responsables de formular políticas han desafiado la idea de que la corporación existe solo para beneficiar a los accionistas. Hoy en día, muchas empresas enfrentan presiones de varias partes interesadas para abordar inquietudes ambientales y sociales sobre sus operaciones y considerar su función en la sociedad para reducir impactos percibidos negativamente y afrontar cuestiones sociales polémicas.

Nuevo enfoque

Desarrollo de estrategias actuales

Una estrategia ganadora actual debe reflejar el entorno acelerado y disruptivo en el que operan las empresas, al mismo tiempo que gestiona la fuerte tensión entre el compromiso y la flexibilidad en los mercados que están cambiando rápidamente. Para lograrlo, el proceso, los insumos y las herramientas para desarrollar la estrategia deben evolucionar en torno a seis principios que se refuerzan recíprocamente y están adaptados al nuevo contexto.

Aceptar la incertidumbre para desarrollar resiliencia

Cuando hablamos con ejecutivos sobre sus amplias aspiraciones para una estrategia, el objetivo no es solo que sea mejor (más sólida, impulsada por datos, bien articulada y procesable), sino también más resiliente, para adaptarse a la variedad de desafíos a los que se enfrentan los equipos de liderazgo hoy en día debido al ritmo del cambio. Si bien nadie puede predecir el futuro, los ejecutivos deben considerar la planificación de escenarios, la simulación estratégica, la observación del panorama y la supervisión para probar regularmente e incluso desafiar sus suposiciones sobre lo que puede venir. Los escenarios pueden ayudar a las organizaciones a prepararse para la forma en que el mundo puede cambiar de maneras que podrían amenazar su éxito, el camino que podría tomar la empresa a largo plazo, las opciones que podrían volverse más valiosas y lo que esto significa para su negocio. Al comprender cómo pueden desempeñarse sus estrategias en futuros diferentes, incluso inesperados, los ejecutivos pueden identificar y buscar nuevas formas de impulsar el crecimiento y liderar la organización.

Una vez que se establece la dirección, los equipos ejecutivos pueden usar esas mismas herramientas (en combinación con las tecnologías descritas más adelante) para detectar señales de cambio y participar en un diálogo continuo para ajustar sus prioridades y acciones. Un equipo de estrategia podría, por ejemplo, usar la IA para analizar rápidamente las tendencias globales de miles de fuentes globales e identificar posibles problemas por abordar y opciones por considerar a medida que revisan y actualizan su estrategia.

Si bien es tan crucial como siempre que las organizaciones se alineen con una ambición que las guíe, es igualmente importante acelerar el ciclo de la actualización de la estrategia de una empresa y las revisiones del plan estratégico para asegurarse de que la ejecución y las inversiones diarias se adapten a las nuevas condiciones. (En una reciente encuesta a los directores de estrategia de Deloitte, el 58 % estuvo de acuerdo en que la frecuencia de sus revisiones estratégicas estaba aumentando⁴). A medida que se involucran en estas revisiones, los líderes deben tener en cuenta que la planificación estratégica es más que el seguimiento de procesos y la elaboración de presupuestos: es una oportunidad para reevaluar o ajustar las elecciones estratégicas en función de nuevos datos o información sobre el entorno cambiante y el desempeño de la empresa.

LA VELOCIDAD DE COMPRENSIÓN es el
*próximo indicador clave de
desempeño del estratega*

Ser rápido y decisivo

La velocidad del desarrollo de la estrategia debe reflejar el ritmo del cambio en los mercados en los que compiten las empresas. La velocidad de comprensión es el próximo indicador clave de desempeño del estratega. Los datos y el análisis avanzado pueden ayudar a los responsables de la toma de decisiones a tomar determinaciones más rápidas con aportes que son más inmediatos y provienen de una gama más amplia de fuentes. La velocidad a la que una organización puede observar, orientarse, decidir y actuar ha aumentado significativamente con esas herramientas, lo que significa que las opciones pueden identificarse, probarse y seleccionarse en forma más veloz. Para hacerlo, es posible que deban trabajar con un equipo de ciencia de datos que pueda aprovechar datos de dentro y fuera de la organización para modelar sus opciones o rastrear indicadores importantes. Del mismo modo, es posible que deban actualizar sus procesos de toma de decisiones para

adaptarse a los aportes nuevos y más veloces. Sin nuevos procesos, más datos de más fuentes podrían ralentizar las cosas en lugar de activar una toma de decisiones más rápida y segura.

Cerrar la brecha con la ejecución

La ejecución es una parte fundamental de la estrategia, pero las organizaciones suelen tratarla por separado. Los estrategas y operadores deben trabajar juntos para garantizar que se tengan en cuenta las perspectivas de las primeras líneas al establecer y desarrollar la estrategia, y para obtener la retroalimentación necesaria para evaluar rápidamente el potencial de sus elecciones estratégicas. Por ejemplo, la creación de prototipos y pruebas de concepto puede permitir a las empresas probar y revisar sus ideas en el mundo real para cumplir con el requisito de “carga de la prueba” antes de asumir compromisos financieros significativos. Y en lugar de intentar interpretar y ejecutar una estrategia después de que se haya desarrollado, los operadores deben participar en el proceso de manera temprana, lo que puede darles la claridad para impulsar resultados más rápidamente. Su perspectiva también puede ayudar a optimizar la asignación de capital, tiempo y talento a lo largo del proceso y minimizar el esfuerzo desperdiciado.

Identificar y sintetizar diversas perspectivas dentro y fuera de la organización

Una estrategia efectiva debe incorporar diversas experiencias, opiniones y puntos de vista para encontrar opciones más innovadoras. Internamente, en lugar de estar dirigida únicamente por los líderes de estrategia tradicionales (directores de estrategia, de finanzas y ejecutivos), la estrategia también puede incluir a aquellos cercanos al corazón del negocio y de cómo la empresa crea valor, lo cual varía según la organización, pero podría incluir al director de Información/director de Tecnología, al director de Recursos Humanos, a la marca o a los ejecutivos de datos como colaboradores clave. (En una reciente encuesta a los directores de estrategia de Deloitte, se determinó que el 62 % de los encuestados identificó que los líderes tecnológicos —directores de Información y directores de Tecnología— en particular “desempeñan un papel cada vez mayor en la estrategia corporativa”.⁵⁾

Al mismo tiempo, el panorama externo más complejo de hoy puede hacer que los ejecutivos sientan la presión de articular sus compromisos con varias partes interesadas (p. ej., cómo crearán valor para todos) y el desafío de tomar decisiones que quizás no hayan tenido que tomar antes. Un proceso de estrategia exitoso debe reconocer los objetivos de las diferentes partes interesadas y ayudar a facilitar un diálogo productivo que exponga las tensiones, sopesa las compensaciones e impulse la alineación en torno a aspiraciones diferentes y a veces conflictivas, todo al servicio del valor a largo plazo.

LA CAPACIDAD DE CONCILIAR *diversas perspectivas y voces tanto dentro como fuera de la organización probablemente aumente las probabilidades de éxito*

Esa capacidad de conciliar un conjunto amplio y diverso de perspectivas y voces tanto dentro como fuera de la organización al principio del proceso de desarrollo de la estrategia puede aportar riqueza al diálogo estratégico y, probablemente, aumente las probabilidades de éxito en un mundo de mayores expectativas sociales. También habla del importante papel de la estrategia en la facilitación de la alineación entre las partes interesadas. Puede dar a los ejecutivos una mayor confianza en que sus elecciones estratégicas se alinean con las realidades del mercado y del negocio.

Aprovechar los datos y el análisis para tomar decisiones mejor informadas

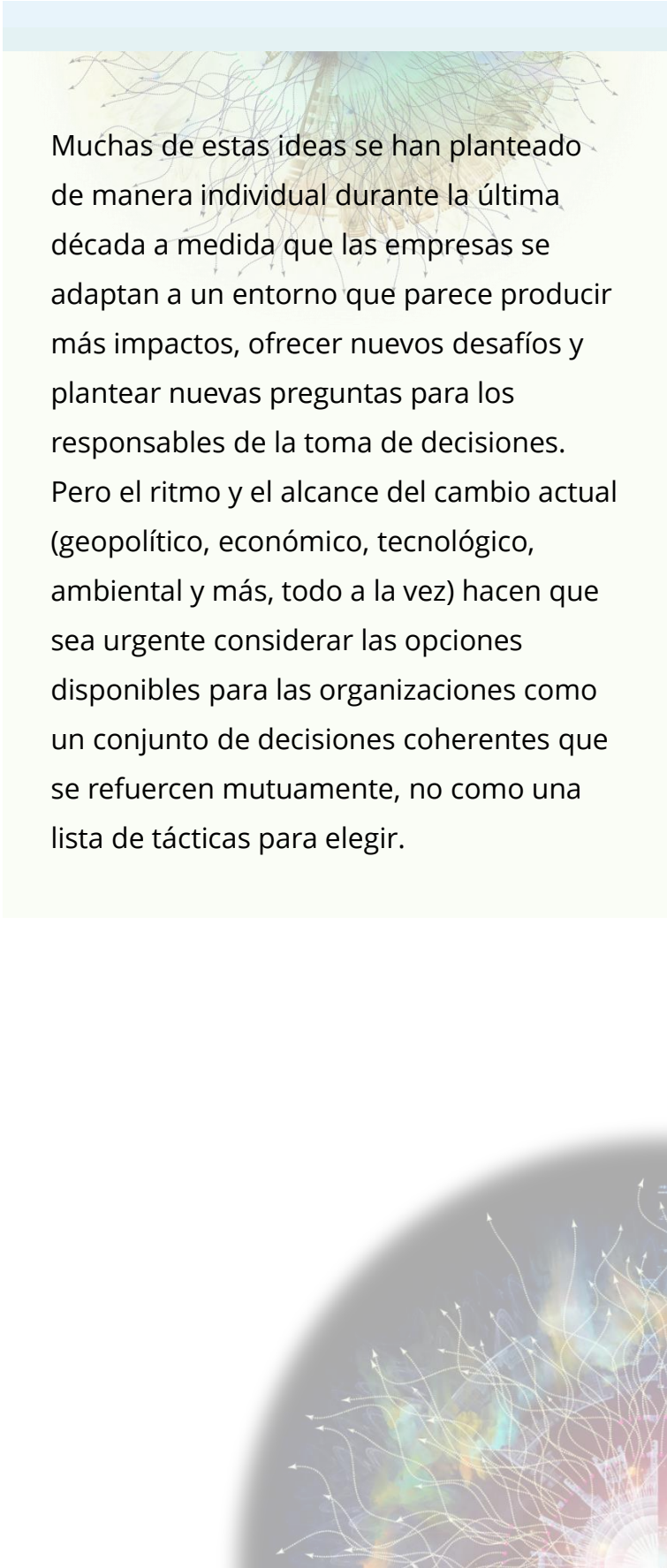
Los responsables de la toma de decisiones tienen más datos a su disposición que nunca antes, sobre operaciones, mercados, clientes, competidores y más. Esto debería permitirles comprender mejor las condiciones del mercado y fortalecer la lógica y los fundamentos de sus decisiones. Además, pueden acceder a conjuntos de datos más grandes y ricos y sintetizarlos a través de la IA, lo que puede generar perspectivas que los ayuden a comprender mejor el impacto y los resultados de las decisiones. La integración de datos relevantes y análisis poderosos, evidencia cuantitativa y simulaciones puede aportar más disciplina y rigor para mejorar la creatividad y el juicio humano en el núcleo del desarrollo de estrategias. Las mismas herramientas también pueden ayudar a controlar el panorama cambiante y el rendimiento empresarial, y permitir ajustes más cercanos al tiempo real.

LOS DATOS RELEVANTES Y LOS ANÁLISIS

POTENTES *pueden aportar más rigor al juicio humano en el núcleo del desarrollo de la estrategia*

Hacer coincidir los planes audaces con la ejecución audaz

Los expertos en el cambio organizacional saben desde hace mucho tiempo que los esfuerzos para embarcarse en una nueva dirección requieren medidas audaces.⁶ Al considerar traducir su estrategia a nuevos comportamientos, los líderes deben considerar inversiones decisivas y diferenciadas en las capacidades y los sistemas de gestión de una empresa. Según la organización, esto puede significar compromisos significativos con nuevas tecnologías, grupos de talentos o habilidades que pueden extender los sistemas comerciales y de gestión actuales, fusiones y adquisiciones para potenciar el crecimiento en los mercados existentes o expandirse a nuevos, o una ejecución rápida a través de prototipos y automatización.



Muchas de estas ideas se han planteado de manera individual durante la última década a medida que las empresas se adaptan a un entorno que parece producir más impactos, ofrecer nuevos desafíos y plantear nuevas preguntas para los responsables de la toma de decisiones. Pero el ritmo y el alcance del cambio actual (geopolítico, económico, tecnológico, ambiental y más, todo a la vez) hacen que sea urgente considerar las opciones disponibles para las organizaciones como un conjunto de decisiones coherentes que se refuercen mutuamente, no como una lista de tácticas para elegir.

Nuevo enfoque

¿Cuál es el siguiente paso?

La capacidad de considerar y comprometerse con las elecciones en el contexto del panorama cambiante, de supervisar el cambio y desarrollar la estrategia a lo largo del tiempo, y de incorporar múltiples perspectivas dentro y fuera de la organización puede ayudar a los ejecutivos a aumentar las probabilidades de éxito en el mundo actual e impulsar el negocio con mayor confianza.

¿Pero por dónde se debe comenzar? Quizás por considerar algunas preguntas cuyas respuestas pueden señalar opciones prácticas para los próximos pasos:

- 1 ¿Cómo lo posiciona su estrategia para crear y mantener una posición ventajosa específicamente teniendo en cuenta los entornos macro y de mercado actuales?
- 2 ¿Dónde aprovecha su estrategia las fuentes de valor y ventaja competitiva que están fuera de las normas tradicionales de la industria?
- 3 ¿Cómo ha evolucionado las capacidades de su organización para adaptarse a las condiciones cambiantes en las que debe competir y triunfar?
- 4 ¿Su estrategia refleja las necesidades de las diversas partes interesadas (internas y externas) y ha logrado la alineación de estas con la estrategia? ¿Cómo ha estimulado un diálogo inclusivo, audaz y ambicioso entre múltiples colaboradores en el proceso de desarrollo de estrategias?
- 5 ¿Qué escenarios plausibles ha desarrollado respecto de evoluciones futuras y cómo esto podría afectar su estrategia? ¿Qué métricas específicas está rastreando para determinar si debe ajustar sus opciones estratégicas?
- 6 ¿Qué datos, perspectivas y herramientas está aprovechando para desarrollar, controlar y ajustar su estrategia? ¿Cómo aprovecha la IA para tener resultados más rápido o administrar mejor sus recursos?
- 7 ¿Qué elementos específicos de su estrategia considera que son audaces y ambiciosos? ¿Cuáles reflejan decisiones más conservadoras o graduales? ¿Fue esa una elección explícita?

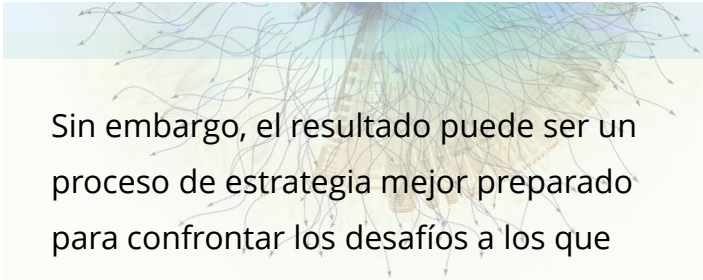
Sus respuestas a estas preguntas podrían señalar oportunidades para abordar las vulnerabilidades antes de que se conviertan en problemas. Por ejemplo:

- ❖ Si no está satisfecho con las respuestas a las preguntas (1), (2), (3) o (7), considere convocar al equipo ejecutivo o al equipo de estrategia para actualizar la estrategia, quizás en un laboratorio de desarrollo de estrategias específico para acelerar el proceso. Es posible que no necesite o desee una revisión completa de la estrategia, pero un esfuerzo enfocado que se organice en torno a estas preguntas puede generar ajustes específicos para alinear mejor la estrategia actual con las realidades del presente.
- ❖ Si las respuestas a las preguntas (4) o (5) revelan posibles brechas, recomendamos reconsiderar o revisar el proceso de estrategia. Si bien lo convencional puede ser lanzar una iniciativa de planificación de escenarios como la primera fase de un proceso de estrategia completo, esto se puede hacer en cualquier momento para poner a prueba la estrategia actual o encontrar riesgos potenciales que pueden no haber sido visibles cuando se creó la estrategia.

UNA BUENA ESTRATEGIA NUNCA HA SIDO TAN IMPORTANTE. *Es el proceso en evolución para llegar allí lo que define la estrategia actual*

- ❖ La respuesta a la pregunta (6) puede señalar una oportunidad para cerrar algunas brechas de capacidad y mejorar las habilidades del equipo de desarrollo de estrategias. Como se mencionó anteriormente, los directores de Información y los directores de Tecnología a menudo desempeñan un papel cada vez mayor en el desarrollo de estrategias. El proceso puede mejorarse aún más al hacer partícipes a los científicos de datos para descubrir o crear opciones que pueden no haber sido imaginadas en años anteriores, pero que serán vitales en años venideros.

La evolución hacia un enfoque de estrategia nuevo y más contemporáneo no necesariamente sucede de una sola vez, y sus respuestas a estas preguntas pueden señalar un punto de partida práctico para abordar la mayor necesidad actual. Pero como en cualquier iniciativa de transformación organizacional, los buenos resultados requieren un esfuerzo sostenido, a menudo en colaboración con las partes interesadas y los socios, cada uno de los cuales deberá movilizarse hacia un sistema más sólido para el desarrollo de estrategias.



Sin embargo, el resultado puede ser un proceso de estrategia mejor preparado para confrontar los desafíos a los que prevemos que se enfrentarán los líderes empresariales durante el resto de esta década. Puede develar enfoques novedosos y distintivos para ofrecer resultados ganadores, alinear a las partes interesadas y permitir una mayor adaptabilidad en un mundo que aún está lleno de sorpresas.

Porque, a pesar de todo lo que ha cambiado, una buena estrategia nunca ha sido más importante. Es el proceso en evolución para lograrlo, sintonizado con el presente y apuntando hacia el mañana, lo que define la estrategia actual.

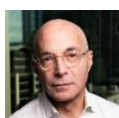
Autores y reconocimientos

**Kristen Stuart**

Líder de Práctica
Estratégica de EE. UU.
Monitor Deloitte
[Correo electrónico](#)

**Gagan Chawla**

Líder de estrategia corporativa y de unidad de
negocios de EE. UU.
Monitor Deloitte
[Correo electrónico](#)

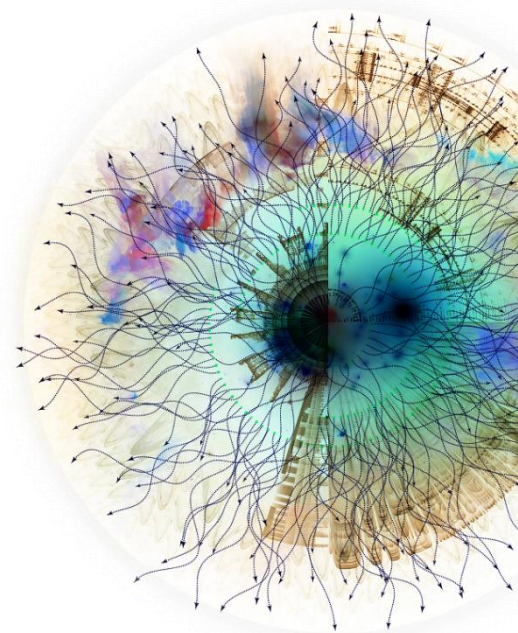
**Andrew Blau**

Líder de EE. UU.
Prestigio y perspectivas
Deloitte Consulting LLP
[Correo electrónico](#)

con

**Harumi Shiraishi**

Gerenta
Monitor Deloitte



Los autores quisieran agradecer a nuestros colegas de Deloitte, cuyos años de experiencia en el desarrollo y la implementación de estrategias para empresas líderes de todo el mundo formaron nuestras perspectivas, y cuyos comentarios y sugerencias mejoraron nuestra manera de pensar: **Ranjit Bawa, Ambar Chowdhury, Lou DiLorenzo, Steve Goldbach, Jonathan Goodman, Rich Nanda, Ryder Riess, Francisco Salazar, Tom Schoenwaelder, Greg Tevis y Geoff Tuff.**

Agradecemos especialmente a **Benjamin Finzi**, líder global del Programa de Directores Ejecutivos de Deloitte, y a **Nick Jameson**, líder del Programa, y a **Virginie Henry**, directora de Experiencia del Programa de Directores de Estrategia y Transformación de Deloitte, por su generosa colaboración y aportes sobre las inquietudes clave de los directores ejecutivos y directores de operaciones. Agradecemos también el apoyo y las contribuciones de sus equipos, especialmente a **Elizabeth Molacek** (Programa de Directores Ejecutivos).

Asimismo, agradecemos a **Angela Sun** y **Apoorva Kanneganti** de los servicios de Estrategia de Consultoría de Deloitte y a **Saagar Thaakar** de Aceleradores Ejecutivos de Deloitte por sus contribuciones esenciales a este esfuerzo.

Diseño de Alyson Lee

Notas finales

1. Encuesta a directores ejecutivos de Deloitte, octubre de 2023, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html>
2. Consulte, por ejemplo, Chet Wade, "CEO Worry Culture Holding Back Innovation", *Forbes*, 2 de enero de 2020, informe sobre una encuesta del Directorio a casi 750 directores ejecutivos
3. Consulte, por ejemplo, *Deloitte Insights*, "Unleashing value from digital transformation: Paths and pitfalls," 14 de febrero de 2023. "Llevar a cabo [la transformación digital] de manera correcta significa asignar su capital a nuevas tecnologías que puedan potenciar sus iniciativas estratégicas. Hacerlo bien significa movilizar a su organización y adoptar una mentalidad de cambio sin un horizonte definido..."
4. Monitor Deloitte, "Encuesta a directores de estrategia (CSO) 2024," próximamente.
5. Monitor Deloitte, "Encuesta a directores de estrategia (CSO) 2024," próximamente.
6. Consulte, por ejemplo, John Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995: "Iniciar un programa de transformación requiere la cooperación agresiva de muchas personas... cuando la tasa de urgencia no es lo suficientemente alta, el proceso de transformación no puede tener éxito. ... Las reformas generalmente exigen actividad fuera de los límites, las expectativas y el protocolo formales...". Consulte también, Francisco Salazar et al., "Behind the Scenes of Bold Change", *Deloitte Insights*, octubre de 2023.



Este artículo contiene únicamente información general y Deloitte no proporciona, por medio de este, asesoramiento ni servicios contables, comerciales, financieros, legales, fiscales, de inversión u otro asesoramiento o servicios profesionales. Este artículo no sustituye dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni debe utilizarse como fundamento para tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o de realizar una acción que pueda afectar su negocio, debe consultar con un asesor profesional calificado.

Deloitte no será responsable de ninguna pérdida en la que incurra una persona basándose en este artículo.

Según se usa en este documento, "Deloitte" se refiere a Deloitte Consulting LLP, una subsidiaria de Deloitte LLP. Visite www.deloitte.com/us/about para obtener una descripción detallada de nuestra estructura legal. Es posible que ciertos servicios no estén disponibles para autenticar clientes bajo las normas y reglamentaciones de la contabilidad pública.

Copyright © 2024 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.