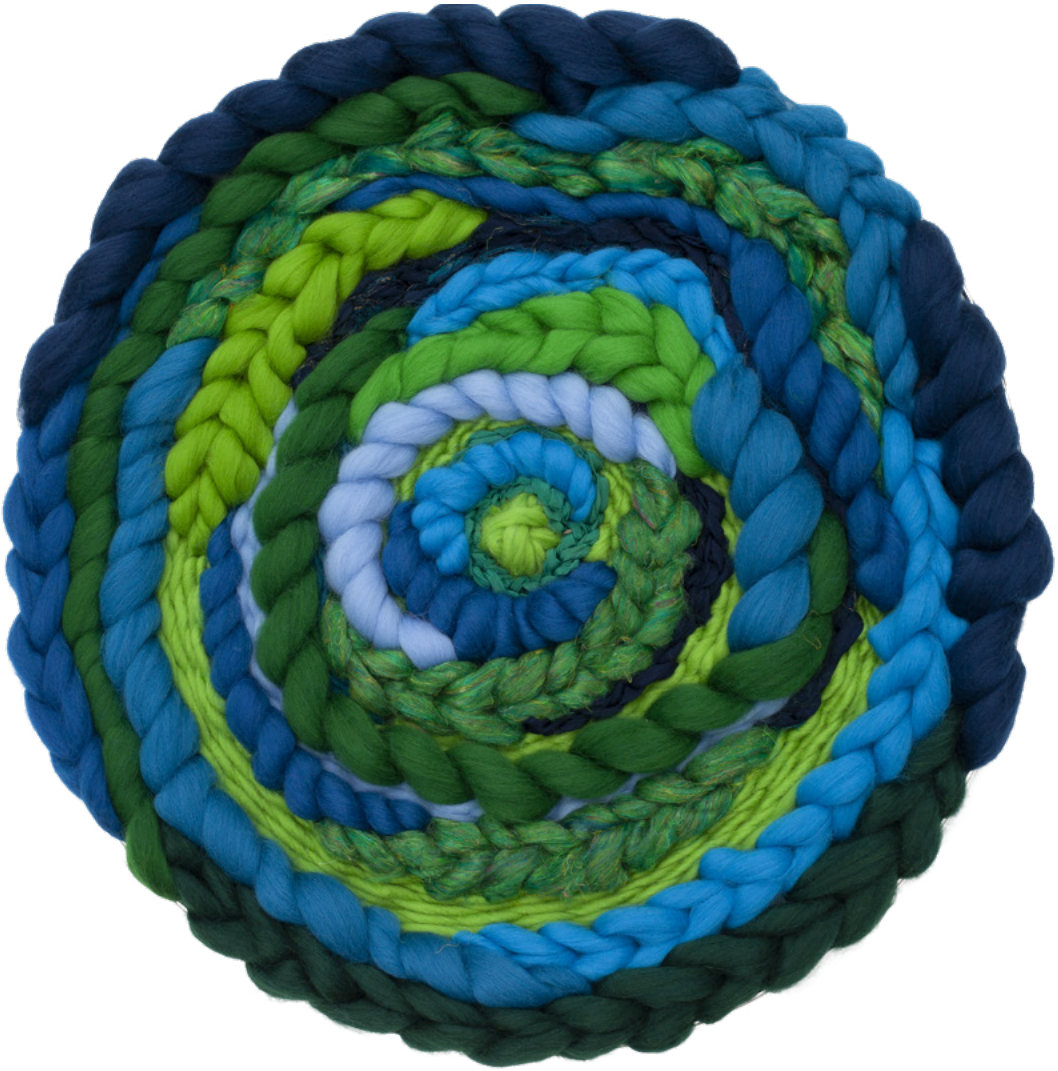
Deloitte.



Cadena de valor en transformación: palancas estratégicas, cambio organizacional y ejecución efectiva

La creación de valor sostenible ocurre cuando estrategia, cultura y ejecución evolucionan de forma integrada

La transformación empresarial ha dejado de ser un evento extraordinario para convertirse en una capacidad crítica. En un entorno marcado por la disrupción tecnológica, la presión competitiva y la evolución constante de las expectativas de clientes y mercados, las organizaciones deben reinventar continuamente la forma en que crean y capturan valor.

Por ello, las agendas ejecutivas priorizan iniciativas orientadas a mejorar el desempeño, acelerar el crecimiento, fortalecer las capacidades digitales y aumentar la rentabilidad. Estas iniciativas suelen apoyarse en palancas estratégicas como la optimización de procesos, la modernización tecnológica, el rediseño organizacional, la eficiencia de costos, la analítica avanzada y el desarrollo de nuevas capacidades comerciales o el modelo de acción comercial.

La relevancia de estas prioridades se refleja en la más reciente encuesta global (2026) de Chief Strategy Officers (CSO) de Monitor Deloitte. Según el estudio, el 59% de los líderes de estrategia considera la redefinición de las fuentes de crecimiento como una prioridad para los próximos doce meses y el 48% destaca la protección y expansión de márgenes, mientras que el 41% señala la inversión en inteligencia artificial como un habilitador clave para generar valor.

Sin embargo, identificar y cuantificar oportunidades de transformación es solo el punto de partida. La verdadera diferenciación radica en la capacidad de convertir esas oportunidades en resultados sostenibles. El valor no se genera únicamente al definir qué debe cambiar, sino al ejecutar ese cambio de manera disciplinada.

Esta realidad es especialmente evidente en la transformación de la cadena de valor. Aunque tradicionalmente el foco estuvo en procesos, estructuras y capacidades operativas, hoy los líderes reconocen que estrategia, personas, gobernanza, tecnología y ejecución son elementos inseparables.

Las palancas de valor siguen siendo fundamentales para orientar recursos y priorizar iniciativas. No obstante, incluso las transformaciones mejor diseñadas enfrentan el desafío de implementarse en organizaciones complejas y dinámicas.

Es aquí donde el cambio organizacional se convierte en un factor decisivo.

Detrás de cada nueva tecnología, proceso o modelo operativo hay personas que deben adoptar nuevas formas de trabajar, colaborar y tomar decisiones. Por ello, las transformaciones más exitosas son aquellas que conectan estrategia, adopción y ejecución, movilizando a la organización para materializar valor y sostener resultados en el tiempo.

La pregunta ha dejado de ser cómo hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Hoy el desafío consiste en determinar qué debe seguir haciéndose, qué debe transformarse y qué debe reinventarse para garantizar la competitividad futura. La cadena de valor moderna debe ser más resiliente, inteligente y adaptable. Esto requiere una visión integral que combine capacidades analíticas avanzadas, procesos eficientes, liderazgo sólido y una cultura organizacional capaz de evolucionar continuamente.

Algunos escenarios que están transformando la cadena de valor no deben pasar desapercibidos, entre ellos:

1. Riesgo geopolítico y resiliencia operativa

La globalización ha incrementado significativamente la interdependencia entre mercados, proveedores y centros de producción.

Sin embargo, también ha expuesto a las organizaciones a mayores riesgos derivados de conflictos geopolíticos, cambios regulatorios, restricciones comerciales y disrupciones logísticas.

Las empresas ya no pueden gestionar sus operaciones bajo supuestos de estabilidad garantizada. La resiliencia se ha convertido en una capacidad estratégica, por ello implica:

- Mayor diversificación de proveedores.
- Planeación de escenarios.
- Visibilidad de extremo a extremo de la cadena de suministro.
- Modelos de gestión de riesgos.
- Capacidad de reacción ante interrupciones operativas.

Las organizaciones que logren fortalecer estas capacidades estarán mejor preparadas para asegurar la continuidad del negocio y proteger su rentabilidad en entornos altamente cambiantes.

2. Automatización y toma de decisiones basada en datos

Durante décadas, muchas decisiones operativas dependieron del conocimiento individual y de procesos altamente manuales.

Actualmente, la automatización está permitiendo migrar hacia modelos donde la tecnología se convierte en un habilitador clave de la eficiencia sin dejar de apalancarse del talento clave.

La evolución no consiste únicamente en digitalizar tareas existentes. El verdadero cambio ocurre cuando la organización utiliza información en tiempo real para anticipar comportamientos, proyectar demanda y coordinar las decisiones operativas a lo largo de toda la cadena de valor.

Las empresas más avanzadas están evolucionando desde una gestión reactiva hacia una gestión predictiva y, progresivamente, hacia modelos de operación autónoma.

3. Inteligencia artificial como habilitador de transformación

La inteligencia artificial representa una de las mayores oportunidades de transformación empresarial de las próximas décadas. Sin embargo, la adopción ha sido más gradual de lo esperado debido a diversos factores:

- Requerimientos significativos de inversión en la implementación.
- Limitaciones en capacidades internas de adopción.
- Desafíos relacionados con gobernanza y ética de los modelos existentes.
- Incertidumbre sobre la generación de retorno de inversión.

A pesar de estas barreras, la IA está comenzando a transformar procesos fundamentales como:

- Pronóstico de demanda.
- Atención al cliente.
- Automatización documental y de tareas administrativas.
- Toma de decisiones basada en analítica avanzada.

Las organizaciones que desarrollen mecanismos claros de gobernanza y casos de uso orientados a la generación de valor estarán en mejor posición para capturar beneficios sostenibles.

La eficiencia operacional como prioridad estratégica

La eficiencia operacional ha pasado de ser una responsabilidad funcional a convertirse en una prioridad para la alta dirección y los líderes funcionales. La razón es simple: en muchas industrias los márgenes enfrentan una presión creciente.

Factores como el aumento de costos de suministro, las fluctuaciones cambiarias, el incremento de costos financieros y consumidores cada vez más sensibles al precio obligan a las organizaciones a buscar nuevas fuentes de productividad.

Sin embargo, la visión moderna de eficiencia debe superar el paradigma tradicional de reducción de gastos.

Las organizaciones líderes entienden que la eficiencia consiste en maximizar el valor generado por cada recursoinvertido; para ello es necesario:

- Simplificar procesos.
- Eliminar actividades que no agregan valor.
- Optimizar estructuras organizacionales.
- Aprovechamiento al máximo de las capacidades y activos existentes.
- Aumentar la productividad mediante tecnología.
- Rediseñar modelos operativos completos.

Las verdaderas palancas de transformación

La transformación empresarial suele asociarse erróneamente con la reducción de personal o la implementación de nuevas tecnologías. Sin embargo, las transformaciones exitosas se construyen a partir de múltiples palancas que actúan de manera integrada para generar resultados sostenibles y crear valor a largo plazo.

En primer lugar, las personas son el motor de cualquier proceso de transformación.

El desarrollo de capacidades, la adopción de nuevas formas de trabajo y una mentalidad abierta al cambio son fundamentales para asegurar la evolución de la organización.

Asimismo, la revisión y optimización de procesos permite cuestionar prácticas heredadas, simplificar operaciones y eliminar ineficiencias que limitan el desempeño del negocio.

Por otro lado, la tecnología y los datos actúan como habilitadores estratégicos de la transformación. La tecnología genera valor cuando mejora la experiencia del cliente, impulsa la productividad del talento y los activos y fortalece la toma de decisiones.
A su vez, la capacidad de convertir datos en información accionable se ha convertido en un diferenciador compe-titivo clave, permitiendo a las organizaciones responder con mayor agilidad a los cambios del mercado y desarrollar ventajas sostenibles.

El principal desafío: el cambio organizacional

A pesar de los avances tecnológicos, el mayor obstáculo para la transformación continúa siendo el factor humano.

La resistencia al cambio sigue representando una de las principales causas de fracaso de iniciativas de transformación. En muchas organizaciones prevalece una creencia arraigada: "Siempre lo hemos hecho así".

Este paradigma limita la innovación, restringe la adopción de nuevas capacidades y reduce la velocidad de respuesta frente a los cambios del mercado.

La situación suele ser especialmente compleja en organizaciones donde el poder de decisión está altamente concentrado o donde los modelos de gestión han permanecido inalterados durante largos períodos.

Por esta razón, gestionar el cambio debe considerarse una capacidad estratégica y no una actividad complementaria.

El rol del liderazgo en la transformación

El liderazgo es uno de los factores más determinantes para el éxito de cualquier transformación organizacional. Su principal responsabilidad es definir y comunicar una visión clara que permita a la organización comprender por qué el cambio es necesario, qué objetivos persigue y cuál es el futuro que se busca construir.

Además de establecer el rumbo, los líderes deben generar credibilidad a través de sus acciones. El compromiso con la transformación debe ser visible y consistente, ya que cuando los equipos perciben que la dirección continúa actuando bajo los mismos paradigmas del pasado, la confianza disminuye y la adopción del cambio se ve afectada.

Finalmente, el liderazgo debe asegurar una ejecución disciplinada. Esto implica dar seguimiento continuo a los avances, remover obstáculos, promover la rendición de cuentas y mantener el foco en los objetivos estratégicos.

En última instancia, las transformaciones no se concretan únicamente por una visión inspiradora, sino por la capacidad de convertir esa visión en resultados tangibles mediante una ejecución rigurosa y sostenida.

Ejecución efectiva: donde se gana o se pierde la transformación

Muchas organizaciones construyen excelentes estrategias, pero fracasan durante la ejecución. La diferencia entre una transformación exitosa y una que no genera resultados suele encontrarse en cuatro capacidades:

- Disciplina: mantener el foco en las iniciativas prioritarias.
- Seguimiento: monitorear indicadores operativos, financieros y de adopción.
- Gobernanza: establecer responsabilidades claras y mecanismos de toma de decisiones ágiles.
- Medición de valor: demostrar de manera tangible el impacto de la transformación.

Los programas de transformación generan credibilidad cuando producen resultados visibles. La evidencia puede reflejarse en:

- Reducción de costos.
- Incremento de ingresos.
- Mejora en la experiencia del cliente.
- Mayor productividad.
- Mejor clima organizacional.
- Incremento del valor para los accionistas.

Lo que no se mide difícilmente puede gestionarse y sostenerse en el tiempo.

La transformación de la cadena de valor no debe entenderse como un ejercicio de eficiencia aislado ni como una iniciativa tecnológica.

Se trata de una evolución integral del modelo operativo y de negocio, impulsada por la necesidad de generar mayor valor en un entorno cada vez más complejo e incierto.

Las organizaciones que triunfarán no serán necesariamente las más grandes ni las que más inviertan, sino aquellas capaces de cuestionar sus paradigmas, movilizar a sus equipos y ejecutar con disciplina una agenda de cambio sostenida en el tiempo. La verdadera ventaja competitiva radica en construir una organización preparada para transformarse continuamente.

Nuestro equipo de liderazgo

Rafael Sánchez
Socio de contacto
rafasanchezm@deloitte.com

Rafael Murillo
Gerente de contacto
ramurillo@deloitte.com

Contáctenos

Deloitte.

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte https://www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, Deloitte & Touche, S.A., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Tax & Legal S.A., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría fiscal, asesoría legal y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Consulting CR, S.A., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría, asesoría en riesgo, asesoría financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". 3-101-942305, S.A., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de notariado y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Y Deloitte Services ZF, S.A., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría especializada en zona franca y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación contiene únicamente información general, y ninguna de las empresas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se dan declaraciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL , ni sus firmas miembro, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de ninguna pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus empresas miembro, y sus entidades relacionadas, son entidades jurídicamente separadas e independientes.

© 2026 Deloitte Consulting CR, S.A.