



**Encuesta Global de Perspectivas
de la Función de Estrategia 2022
(CSO Survey)**

Abril, 2022

Contenido

Introducción: Darle vuelta a la página	1
Demografías de la encuesta	2
Crecer durante la pandemia: navegar por los desafíos a corto plazo mientras se generan oportunidades a largo plazo	3
Transformación digital: la convergencia de la tecnología y la estrategia empresarial	7
Estrategia con propósito	10
Conclusiones	14

Introducción: Darle vuelta a la página

¿Cómo podemos elaborar una estrategia para el futuro, bajo tanta incertidumbre y volatilidad?

Los últimos 24 meses nos han enseñado a esperar lo inesperado y han puesto de relieve la importancia de adaptarse con agilidad. A lo largo de la pandemia, los comportamientos de los consumidores han cambiado, las cadenas de suministro globales se han visto interrumpidas y la batalla por el talento se ha intensificado.

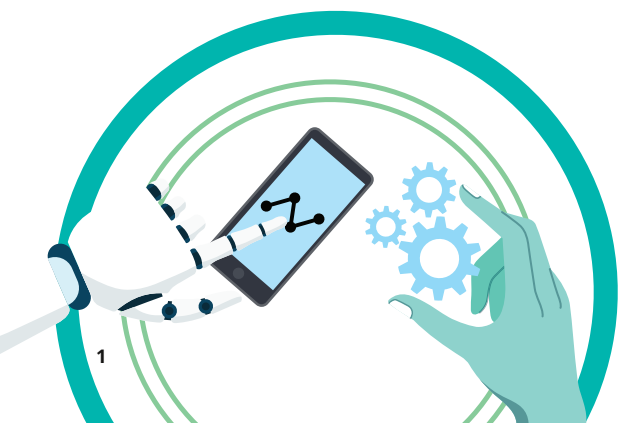
Además, el panorama empresarial sigue evolucionando, con tecnologías avanzadas que permiten nuevas posibilidades estratégicas, y el propósito corporativo se está convirtiendo en un tema de gestión prioritario en las salas de juntas a nivel global.

Para comprender mejor cómo los Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (CSO) han ayudado a sus organizaciones a afrontar los retos a corto plazo y a posicionar sus negocios para alcanzar el éxito a largo plazo, Monitor Deloitte, la práctica de Estrategia de Deloitte Consulting encuestó a 230 CSO, de 35 países alrededor del mundo, que representan a organizaciones de diferentes tamaños y estructuras de propiedad de diversos sectores.

Al evaluar las diferencias en los comentarios de las empresas que han prosperado durante el último año, en comparación con las que han tenido un rendimiento inferior en el mismo periodo, hemos obtenido información sobre cómo los Ejecutivos han sido más eficaces a la hora de impulsar un impacto tangible.

Estos son los principales temas que se desprenden de la Encuesta de Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (CSO Survey) de este año:

- **Crecer durante la plandemia: navegar por los desafíos a corto plazo mientras se generan oportunidades a largo plazo**—Los CSO son, generalmente, optimistas sobre la capacidad de su empresa para impulsar el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad en 2022. Sin embargo, aunque gran parte del crecimiento generado en 2021 fue impulsado por las inversiones en productos y servicios básicos (66% de la inversión total actual), los CSO esperan cambiar el enfoque hacia el crecimiento más allá del núcleo (*core*), en particular apuntando a nuevas ofertas, canales y categorías (50% de la inversión total futura).
- **Transformación digital: la convergencia de la tecnología y la estrategia empresarial**—84% de los CSO está de acuerdo en que las tecnologías avanzadas juegan un papel fundamental como habilitadoras estratégicas de sus negocios, desbloqueando nuevas posibilidades e impulsando una mejora en el rendimiento empresarial. Sin embargo, la mayoría de los CSO todavía considera que sus empresas carecen de madurez para aprovechar eficazmente dichas tecnologías en todo su potencial.
- **Estrategia con propósito**—El propósito empresarial ha ganado mucha atención en los últimos años y se está convirtiendo, gradualmente, en una parte integral del mandato de los Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia; pero, aún queda trabajo por hacer. Los CSO pueden convertirse en campeones del propósito, dentro de sus organizaciones, e integrarlo en el núcleo de las estrategias empresariales y del negocio. Además, el propósito ofrece a los CSO la oportunidad de impulsar y dar forma al crecimiento de la empresa, reforzando el valor a largo plazo y la resiliencia.

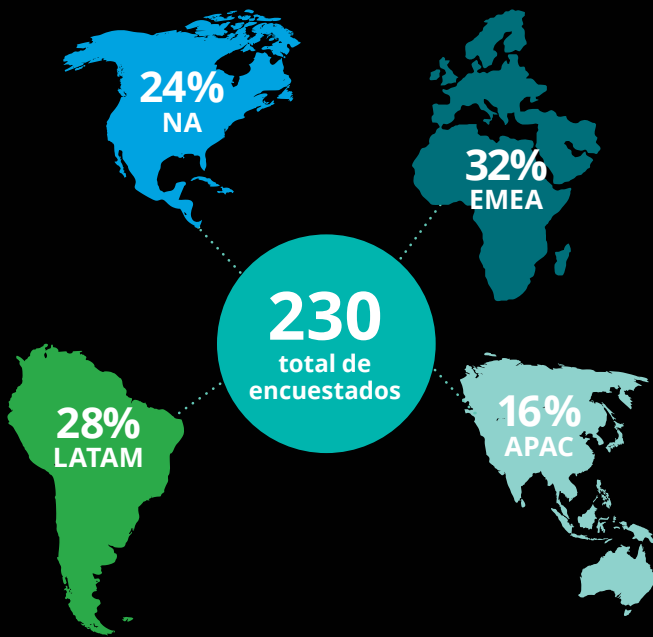


Demografías de la encuesta

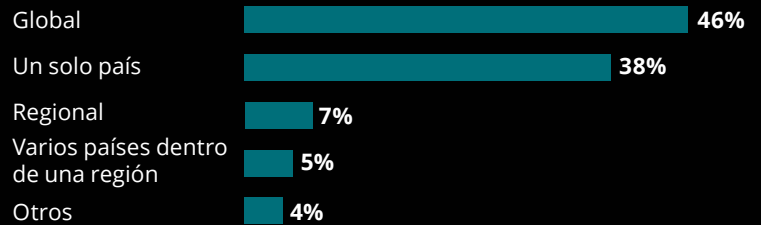
Con **230 encuestados**, la tercera edición de la Encuesta a Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (CSO Survey), de Monitor Deloitte, cubrió un universo diverso de ejecutivos y sectores de la función de Estrategia, **sin que ningún sector representara más de 10%**.

Resumen de las características demográficas de los encuestados

Total de encuestados

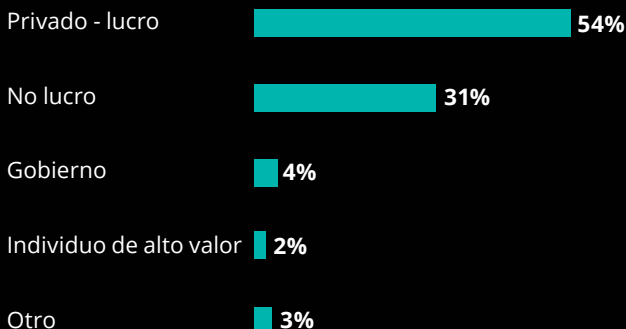


Ámbito geográfico de los(as) encuestados(as)



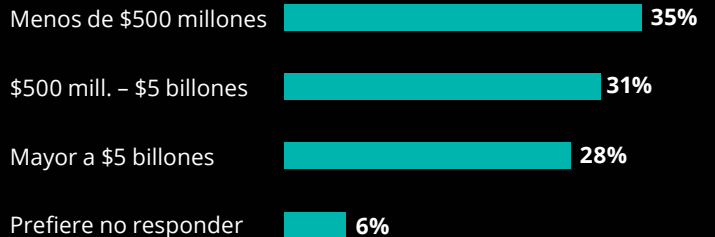
Los CSO encuestados son, realmente, los CSO mundiales de **hoy y del mañana**. Existe una buena distribución de títulos, años de experiencia y trayectorias profesionales, y una fuerte presencia, con **31% de encuestados que tiene el título de CSO**.

Estructura de propiedad de los encuestados



Tamaño de la empresa

Asume conversión 1:1 dólar a euro



Crecer durante la pandemia: navegar por los desafíos a corto plazo mientras se generan oportunidades a largo plazo

Los dos últimos años han sido una ‘montaña rusa’. No es de extrañar que los Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (CSO) se muestren algo cautelosos sobre la evolución del entorno exterior: solo 40% de ellos dice ser optimista sobre el futuro de la economía mundial. No obstante, los CSO son generalmente optimistas sobre la evolución de sus sectores (64%), sobre el desempeño de sus empresas (77%) y, más aún, sobre su propia capacidad de generar un impacto (81%). Tanto así que cerca de 80% de los CSO espera un aumento de los ingresos, de la utilidad o de ambos, en los próximos 12 meses.

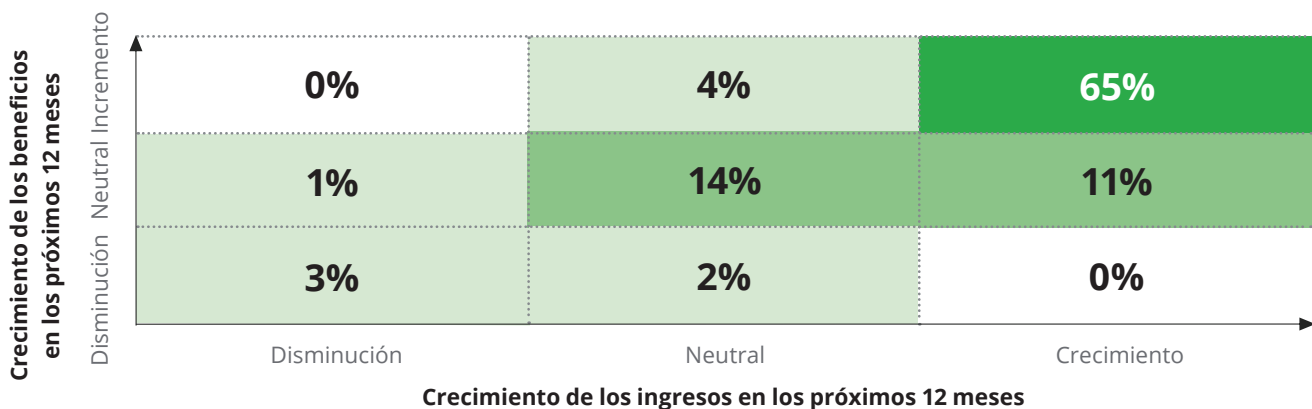
¿Cuál puede ser la razón de este optimismo de los CSO, a pesar de la incertidumbre y volatilidad que hemos experimentado (y que probablemente seguiremos experimentando en el futuro inmediato)? Los resultados de la encuesta indican que la respuesta es, probablemente, la capacidad de la empresa para adaptarse a lo largo de la pandemia, sobre todo,

la capacidad de operar de forma más ambidiestra, equilibrando la necesidad de proteger sus operaciones y hacer crecer sus negocios principales, al mismo tiempo que realizan inversiones fundacionales para generar el crecimiento a largo plazo.

En los últimos 12 meses, los CSO han dedicado mucho tiempo a invertir y hacer crecer su negocio principal (núcleo o *core*). De hecho, la aceleración del crecimiento en el negocio principal fue calificada como el segundo mayor desafío para los CSO en 2021. Los productos y servicios existentes han atraído, en promedio, 66% de la inversión total del portafolio en la actualidad. Asegurar un núcleo saludable es fundamental para la viabilidad del negocio a corto y largo plazos. Este desafío ha sido aún más crucial en 2021, dadas las enormes fluctuaciones de la demanda, las presiones de inflación de costos y las interrupciones de la cadena de suministro.

Figura 1. Previsión de crecimiento de ingresos y beneficios

Análisis del porcentaje de empresas que pronostican un crecimiento de los ingresos y los beneficios en los próximos 12 meses (población = 230).



Al mismo tiempo, la creación de nuevas plataformas de crecimiento más allá del núcleo fue clasificado como el cuarto mayor desafío para los CSO en 2021. Más allá de estabilizar el núcleo o *core*, los CSO están dispuestos a sembrar más oportunidades de crecimiento en los espacios de oportunidades adyacentes y de transformación. Por ello, los CSO creen que el porcentaje de inversión dedicado a esas nuevas áreas de oportunidad crecerá de 34%, actualmente, a cerca de 50% en el futuro.

Este cambio de enfoque para crecer más allá del núcleo o *core* se acentúa aún más en el lugar donde los CSO están apostando por generar el crecimiento. Los CSO creen que las tres principales áreas de oportunidad de crecimiento se encuentran más allá del núcleo existente: nuevas ofertas de productos/servicios (47%), nuevos canales de

venta (37%) y nuevas categorías (34%). Las palancas más tradicionales de crecimiento en el núcleo se sitúan en la parte inferior de la lista de prioridades: *cross-sell* y *up-sell* (30%), conocimiento/percepción/visibilidad y prueba de nuevos productos y servicios (25%), y optimización de precios (25%).

Este impulso intencionado hacia los espacios de oportunidades adyacentes y de transformación requerirá que los CSO expandan su papel más allá del rol tradicional, no solo para ayudar a identificar dónde están las nuevas oportunidades de crecimiento, sino también para actuar como incubadores de nuevas ofertas y capacidades estratégicas, así como para evaluar las oportunidades de crecimiento inorgánico en el mercado.

Figura 2. Asignación de inversiones de crecimiento actuales vs. el futuro

Análisis de hacia dónde dirigen las organizaciones su inversión en crecimiento a través de las iniciativas del núcleo (*core*), adyacentes y de transformación hoy y en el futuro (población = 230).

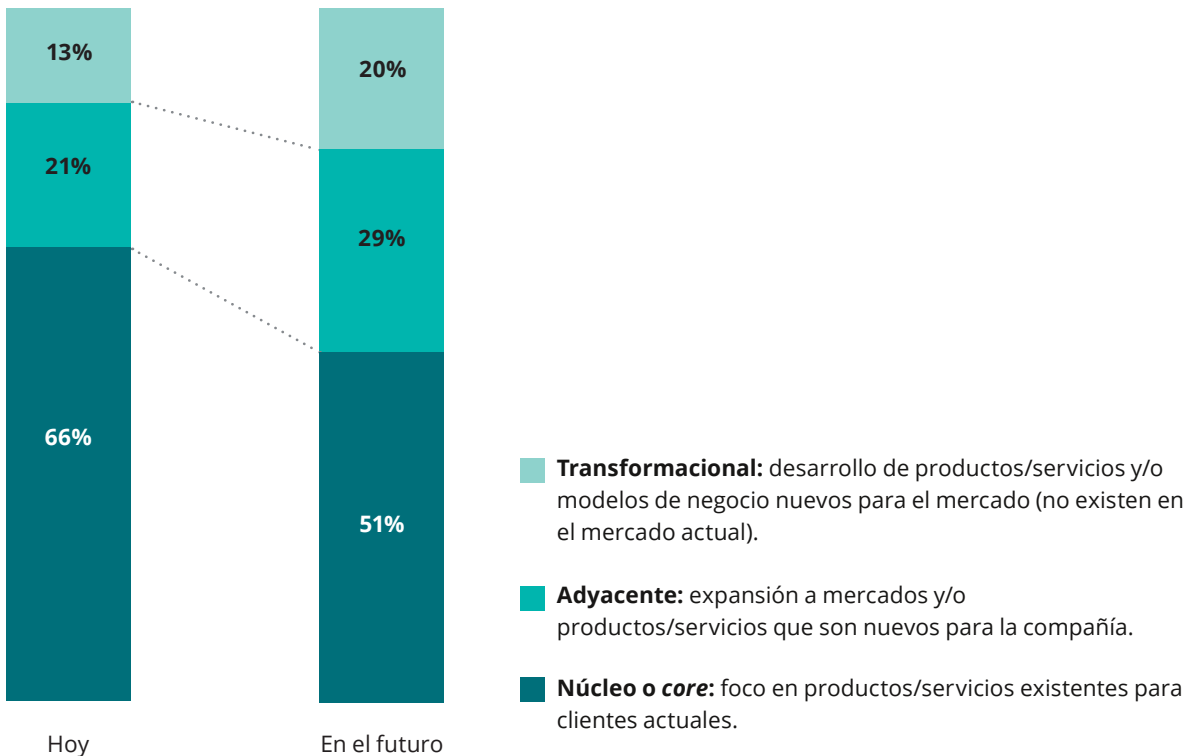
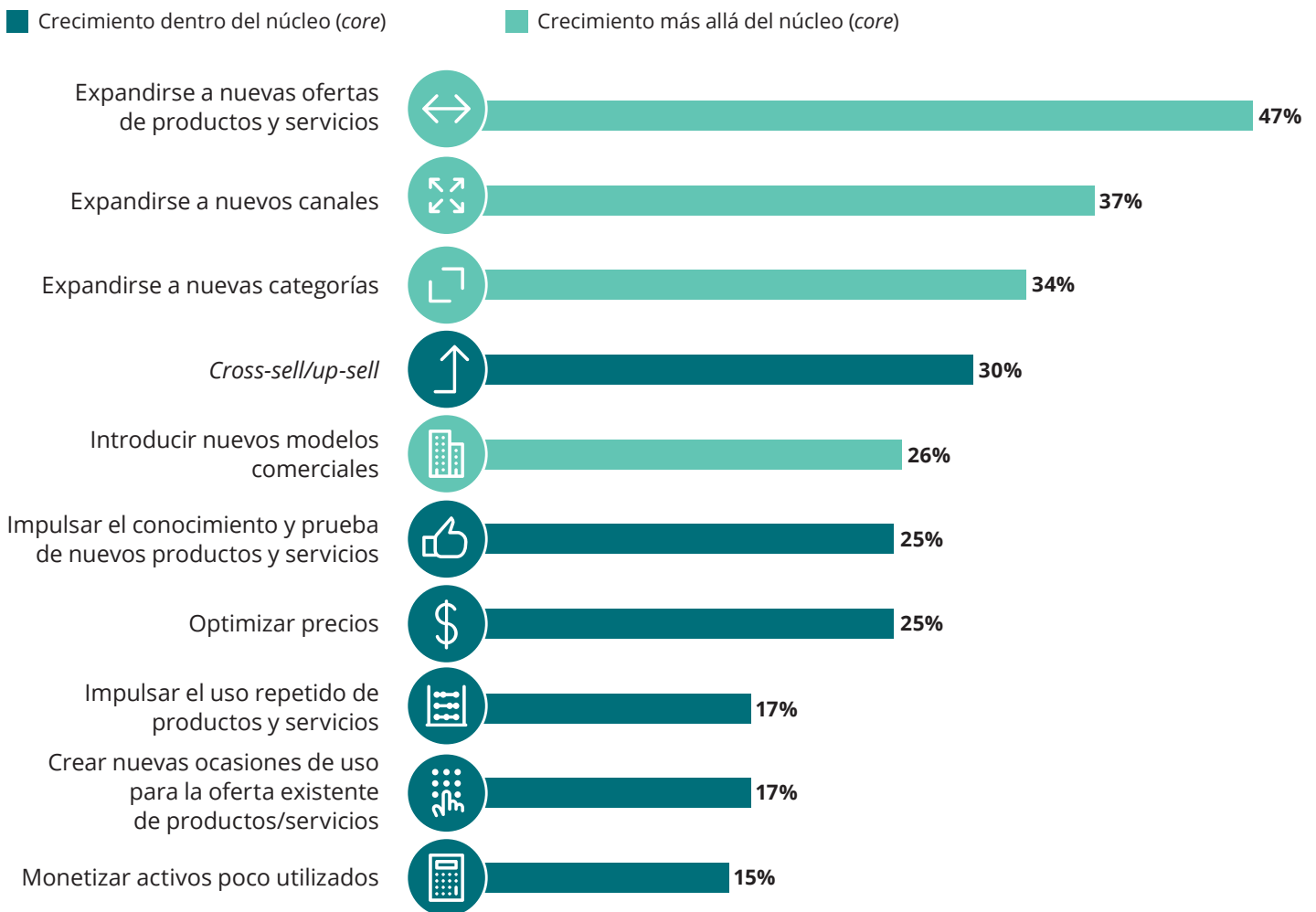


Figura 3. Esfuerzos de crecimiento estratégicos en los próximos 12 meses

Análisis de las principales palancas que los CSO prevén utilizar para captar el crecimiento (población = 230).



Mirando hacia 2022 y más allá

Mantenerse ágil para reaccionar ante un entorno que cambia rápidamente y en el que aún prevalece el COVID-19 seguirá siendo un tema preponderante a lo largo de 2022. ¿Qué significa esto para los CSO?

- **Proteger y alimentar el núcleo:** la volatilidad y la incertidumbre no parecen desaparecer en el corto plazo. Asegúrese de que su organización cuenta con los mecanismos de detección adecuados para

identificar y anticiparse a los cambios materiales, y de que sigue siendo ágil para reaccionar y adaptarse según sea necesario. Contar con un negocio núcleo o *core* sólido y saludable es vital no solo para la viabilidad a corto plazo de cualquier empresa, sino también para su éxito a largo plazo.

- **Incubar para el futuro:** ¿qué oportunidades de crecimiento hay más allá de su negocio núcleo o *core*? Los CSO deben pensar en las próximas olas de

crecimiento más allá del núcleo, sin tiempo que perder. Los Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia deben liderar a sus organizaciones en la identificación de oportunidades de crecimiento prioritarias, definiendo una cartera de inversiones equilibrada, orquestando las iniciativas y estableciendo las capacidades necesarias para impulsar el crecimiento más allá del núcleo.

- **Convertirse en ambidiestro:** invertir en el núcleo y crecer más allá de él no es una cuestión de “uno o el otro”; es una cuestión de “uno y el otro”. Esto es un reto, dado que los espacios de oportunidades adyacentes (ceranos) y de transformación

probablemente exigirán ciertos requisitos que serán materialmente diferentes a los del núcleo. Entonces, ¿cómo gestionar una cartera de inversiones con piezas que se mueven de forma diferente y a distintas velocidades? Esto no es diferente del reto que, por ejemplo, tienen los oficiales de la armada al gestionar los buques de una misma flota, desde los grandes acorazados hasta las pequeñas lanchas rápidas; se requiere definir el papel que cada uno de ellos debe jugar en su cartera de crecimiento y entender sus requisitos individuales, a fin de conseguir y alinear los recursos internos para ayudarles a completar su misión, tanto individual como colectivamente.

“El cambio constante es un elemento inherente del área de Estrategia. Algunos cambios son impulsados por el mercado; otros, por el líder”.

—CSO de compañía líder del sector farmacéutico.



Transformación digital: la convergencia de la tecnología y la estrategia empresarial

La tecnología sigue avanzando a un ritmo muy rápido, creando nuevas e increíbles posibilidades con las que, hace poco tiempo, tan solo podíamos soñar. Desde una perspectiva empresarial, la tecnología es el asunto estratégico de nuestro tiempo.

Acelerando una tendencia que observamos el año pasado, los Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (CSO) están abrumadoramente de acuerdo (84%) en que las tecnologías avanzadas— como la automatización inteligente, el análisis predictivo, la inteligencia artificial y el *machine learning*, así como la realidad virtual, aumentada y mixta— desempeñarán un papel cada vez más importante como facilitadores estratégicos para sus negocios.

Estas tecnologías permitirán mejorar la productividad humana, impulsar nuevas oportunidades de crecimiento con mayores niveles de precisión, habilitar nuevos canales de comercialización y hacer viables nuevos modelos de negocio.

Sin embargo, casi la mitad de los CSO sigue considerando que sus empresas carecen de madurez para aprovechar eficazmente las tecnologías avanzadas.

Por lo tanto, los CSO tienen un fuerte deseo de desempeñar un papel más prominente en el desarrollo de la estrategia de tecnología avanzada de sus organizaciones y hacer que esté íntimamente conectada con las estrategias empresariales y de negocios. Hasta 52% de los CSO reconoce que actualmente participa en la definición y ejecución de la estrategia de sus empresas hacia las tecnologías avanzadas (frente a 47% de nuestra encuesta de 2021); además, a 88% de los encuestados le gustaría desempeñar un papel aún más central en este proceso.

¿Cuáles son los mayores retos a los que, en opinión de



los CSO, se enfrentan sus organizaciones, al momento de impulsar su programa de tecnología avanzada? En primer lugar, la falta de vinculación entre la estrategia empresarial y la estrategia tecnológica (42%), seguida de la falta de alineación sobre los casos de uso prioritarios y la forma en la que las inversiones en tecnología avanzada crearán valor comercial (34%), además de la falta de visión sobre cómo las inversiones en tecnología avanzada escalarán más allá de pruebas de concepto (30%). Se trata, de hecho, de tres funciones críticas para las que los CSO están muy bien posicionados.

Figura 4. Retos clave en el aprovechamiento de la tecnología como elemento estratégico

Análisis de los principales retos a los que se enfrentan los CSO al momento de aprovechar, eficazmente, la tecnología y la estrategia de análisis de datos, como factor estratégico y fuente de ventaja competitiva (población = 230).



Curiosamente, la falta de claridad sobre el papel que desempeñan los CSO frente al papel de sus homólogos tecnológicos, sobre todo el Director de Información (CIO), el Director de Tecnología (CTO) y el Director de Datos (CDO), no es un problema tan grave como preveíamos en un principio, pero sigue siendo lo suficientemente importante como para merecer cierta atención por parte de los CSO (26%). Sin embargo, solo 18% de los CSO reconoce que ha sido muy eficaz al momento de alinearse con las principales partes interesadas en el papel que deben desempeñar para el avance de la estrategia tecnológica avanzada de sus organizaciones.

¿Dónde creen los CSO que pueden tener el mayor impacto cuando se trata de impulsar la estrategia y las capacidades de tecnología avanzada de sus

organizaciones? Algunas acciones aparecieron como prioritarias: vincular explícitamente la estrategia tecnológica con la estrategia de la empresa (84%), estimación y seguimiento de la creación de valor (67%), dirigir y gestionar las inversiones (66%) y definir los casos de uso prioritarios (64%). La encuesta también proporciona información sobre las áreas de responsabilidad en las que los CSO consideran que sus homólogos tecnológicos están mejor preparados para dirigir: superar los límites de lo técnicamente factible ("el arte de lo posible"), seleccionando las soluciones tecnológicas y los proveedores, garantizando una sólida arquitectura/infraestructura de datos y sistemas, ofreciendo casos de uso prioritarios e impulsando el conocimiento tecnológico.

“El CSO desempeña el papel de conectar y, a veces, de conciliar los diferentes puntos de vista y prioridades. Debe ser capaz de vincular las prioridades estratégicas con las áreas más importantes de creación de valor a escala.

A veces, los esfuerzos pueden estar muy dispersos en la organización”.

—CSO de empresa enlistada en *Fortune 500*.

Reuniendo todas las claves

Los Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (CSO) pueden, quieren y deben desempeñar un papel más importante al momento de ayudar a sus organizaciones a desarrollar su estrategia tecnológica avanzada. A continuación, destacamos algunas acciones que pueden ayudarles a cerrar esta brecha.

- **Reforzar su fluidez tecnológica:** los CSO han adquirido más conocimientos sobre los fundamentos de la estrategia tecnológica avanzada (por ejemplo, transmitir cómo “hemos llegado hasta aquí”, cuáles son las tecnologías subyacentes y cómo pueden utilizarse). Seguir mejorando sus competencias en tecnología avanzada les permitirá entablar un diálogo aún más constructivo con los líderes tecnológicos, ayudándoles a descubrir el “arte de lo posible” y a orientar la identificación y priorización de los casos de uso de alto valor.
- **Desarrollar el papel de “arquitecto”:** los CSO tienen un importante papel de “arquitecto” que desempeñar en las fases iniciales, especialmente en lo que respecta a la vinculación de la estrategia tecnológica y la estrategia empresarial, la priorización de los casos de

uso y las inversiones, el seguimiento del impacto en el negocio, la codificación de las lecciones aprendidas y la promoción de las mejores prácticas. Estas actividades son necesarias para garantizar que las inversiones en tecnologías avanzadas sean intencionadas, ampliables y con impacto. Delimitar las funciones de los directivos y definir el modelo de gobernanza adecuado son pasos fundamentales para institucionalizar el uso sistemático de las tecnologías avanzadas como una capacidad corporativa.

- **Adoptar el papel de “orquestador”:** mientras que la ejecución técnica de los casos de uso de la tecnología avanzada tiende a recaer en el CIO, en el CTO y en el CDO, existen cambios importantes en toda la empresa, necesarios para dar vida a los casos de uso y conseguir todo el impacto que se pretende con la adopción de la nueva tecnología. Estos cambios pueden implicar nuevos procesos y procedimientos, nuevas funciones y responsabilidades, nuevas capacidades, nuevas métricas de rendimiento e incentivos, etc. La función del área de Estrategia está en una posición única para coordinar actividades multifuncionales, como parte del esfuerzo de ejecución posterior.

Estrategia con propósito

En los últimos años, el propósito de las empresas se ha vuelto prioritario en la agenda ejecutiva. Aunque el propósito no es un concepto nuevo, ha adquirido mayor visibilidad e importancia, ya que tanto los consumidores como los inversores prestan cada vez más atención al papel que desempeñan las empresas en relación con el bienestar de nuestro planeta, de nuestra sociedad y de nuestras comunidades locales. Las empresas deben atender las necesidades diferenciadas de todas sus partes interesadas, no solo de accionistas y clientes, sino de los proveedores, las comunidades y el medio ambiente. El propósito se ha convertido en una cuestión que está indiscutiblemente ligada a los resultados económicos, la ventaja competitiva y la creación de valor en el largo plazo.

Los Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (CSO) reconocen que el propósito corporativo es un área importante de enfoque estratégico para sus empresas: 73% de los CSO está de acuerdo en que el propósito es una prioridad para el Equipo Ejecutivo (*C-Suite*) de la empresa. Asimismo, las empresas están dando grandes pasos en la definición y avance de su propósito estratégico, de forma bien integrada con la estrategia empresarial: 77% de los CSO está de acuerdo en que sus organizaciones tienen un propósito estratégico claramente definido; 77% está de acuerdo en que el objetivo principal de su propósito estratégico es la creación de valor; y 78% está de acuerdo en que su propósito estratégico está bien integrado con la estrategia central de la empresa.

Estos son puntos críticos, ya que el propósito de la organización no debe dissociarse de la estrategia corporativa ni de la necesidad de aportar valor a los accionistas; de ahí la noción de “triple resultado”: hacer bien las cosas desde el punto de vista financiero y, al mismo tiempo, hacer un bien al planeta y a la sociedad. Además, las iniciativas orientadas al propósito ofrecen oportunidades de crecimiento para las empresas, y les proporcionan marcos para navegar por los complejos



desafíos que puedan surgir, como, por ejemplo, las preocupaciones éticas en torno a las tecnologías avanzadas.

A pesar de los avances en la definición del propósito estratégico, los CSO reconocen que hay margen de mejora, sobre todo cuando se trata de medir el impacto de los esfuerzos relacionados con el propósito y la comunicación con las partes interesadas, tanto internas como externas: solo 20% de los CSO cree firmemente que sus empresas dan prioridad a la recopilación y comunicación de datos relacionados con el propósito, y solo aproximadamente un tercio de los encuestados cree firmemente que sus empresas articulan de forma clara y coherente su estrategia de propósito (internamente y externamente).

De acuerdo con los CSO encuestados, la mayoría de los esfuerzos del propósito está relacionada con la sostenibilidad climática y ambiental (62%), con la Diversidad, Equidad e Inclusión o DEI (56%), y con el desarrollo de la fuerza laboral (55%). En América del Norte, la salud y el bienestar también ocuparon un lugar destacado, mientras que, en América Latina, la tecnología e innovación ética ocuparon un lugar destacado.

A medida que el propósito evoluciona para convertirse en una necesidad corporativa, los CSO continúan ampliando su papel para ayudar a dar forma y desplegar el propósito estratégico de sus organizaciones, especialmente en las organizaciones que no tienen un Director de Sostenibilidad y/o un rol relacionado con el propósito. En ese caso, los CSO tienden a llevar varios 'sombreros' cuando se comprometen con el propósito de su empresa.

Figura 5. Importancia del propósito de la estrategia

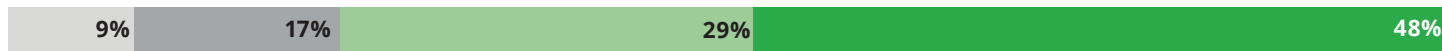
Análisis del nivel de acuerdo con la madurez de la empresa en todas las dimensiones del propósito (población = 230).

En desacuerdo
 Neutral
 De acuerdo
 Muy de acuerdo

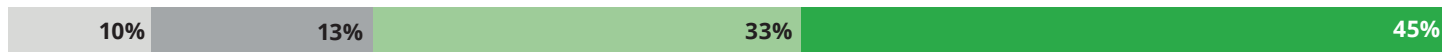
Mi empresa tiene un propósito estratégico claro y definido



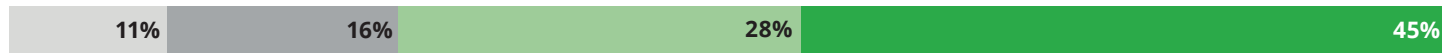
Un enfoque primario del propósito estratégico de mi empresa es la creación de valor



El propósito estratégico de mi empresa está integrado con la estrategia central de la empresa



El propósito estratégico es una prioridad para el Equipo Ejecutivo (C-Suite) de mi empresa



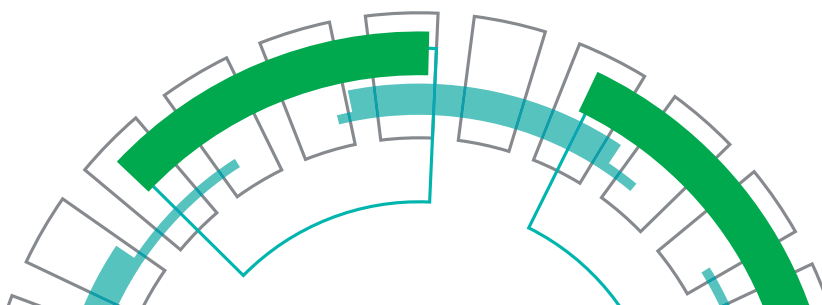
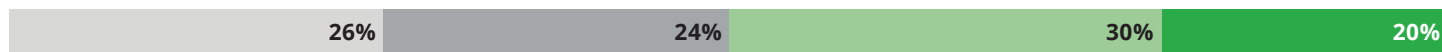
Existe una transparencia / comunicación interna clara y coherente en torno al propósito estratégico de mi empresa



Existe una transparencia / comunicación externa clara y coherente en torno al propósito estratégico de mi empresa



Mi empresa tiene como prioridad recopilar e informar sobre datos relacionados con el propósito



Los CSO prevén que el reclutamiento, compromiso y retención de talento (72%) serán la principal fuente de valor de las inversiones del propósito corporativo, seguidos por la mejora de marca y reputación (54%) y la mejora de la lealtad y compromiso del cliente (52%). Curiosamente, a pesar del aumento de la inversión en temas Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), los CSO han clasificado la mejora de valuación de mercado (19%) y la mejora del acceso a capital (10%) como fuentes relativamente pequeñas de valor impulsado por el propósito. Esto puede poner de relieve una oportunidad para que los CSO ayuden a articular mejor cómo su propósito posiciona a su empresa para ganar y cómo impulsará una mayor rentabilidad para los accionistas.

Además, solo 32% de los CSO informó que la remuneración de los ejecutivos estaba vinculada a las prioridades del propósito, como los objetivos Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG), los de sostenibilidad, y los de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Esta es otra oportunidad para alinear la toma de decisiones de los ejecutivos con los objetivos relacionados con el propósito, tanto para reforzar este último como una prioridad dentro del Equipo Ejecutivo (*C-Suite*) como para impulsar los objetivos relacionados con el propósito.

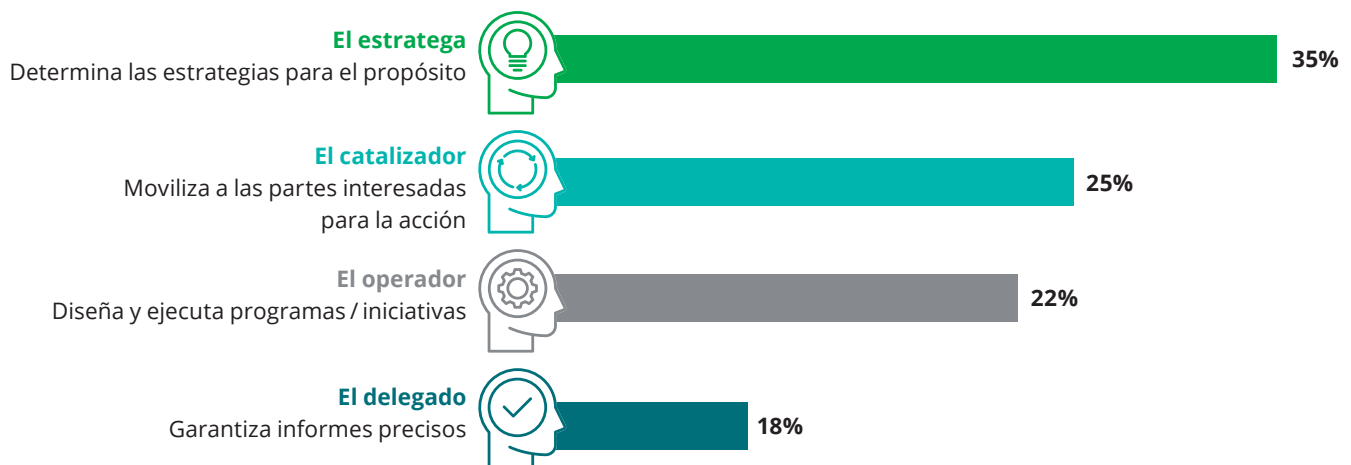
Convertirse en un campeón del propósito

Mientras que el propósito se ha convertido en un tema central para los equipos ejecutivos de todo el mundo, las organizaciones necesitan evolucionar en la forma de articular su propósito, cómo se conectan con el corazón de su estrategia empresarial, cómo impulsarán el valor y cómo lo comunicarán interna y externamente. Los CSO están bien situados para impulsar este programa global, en colaboración con otras funciones del Equipo Ejecutivo (*C-Suite*); muchos de ellos se encuentran ya desempeñando ese papel:

- **Establecer una estrategia unificada:** no hay propósito sin estrategia, ni estrategia sin propósito. Deben ser uno y el mismo, para construir entre sí, de forma integrada y autorreforzada, e impulsar un mayor impacto en los resultados. Este es el papel fundamental que deben desempeñar los CSO en el avance de la agenda del propósito de su organización.

Figura 6. Funciones y responsabilidades de los roles para perfilar las prioridades del propósito

Análisis del tiempo individual dedicado a cada uno de los 4 roles de propósito al configurar las prioridades de propósito (población = 230).



- **Dar vida al propósito:** el propósito debe ser algo más que un póster o cartel inspirador en las oficinas de la empresa o informes brillantes enviados a los accionistas y analistas. Debe cobrar vida de forma significativa, impactante y visible. Una empresa que elude actuar sobre sus compromisos de propósito se arriesga a sufrir más daños que beneficios. Los Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (CSO) pueden ayudar a estructurar un programa que oriente las actividades relacionadas con el propósito, que impulse un impacto medible y que genere que las contrapartes rindan cuentas.
- **Seguimiento (y comunicación) del valor:** los esfuerzos del propósito impulsan directamente el valor para los accionistas y son especialmente relevantes para las oportunidades de crecimiento, por lo que el seguimiento del impacto es fundamental. Proponemos dos conjuntos de métricas.

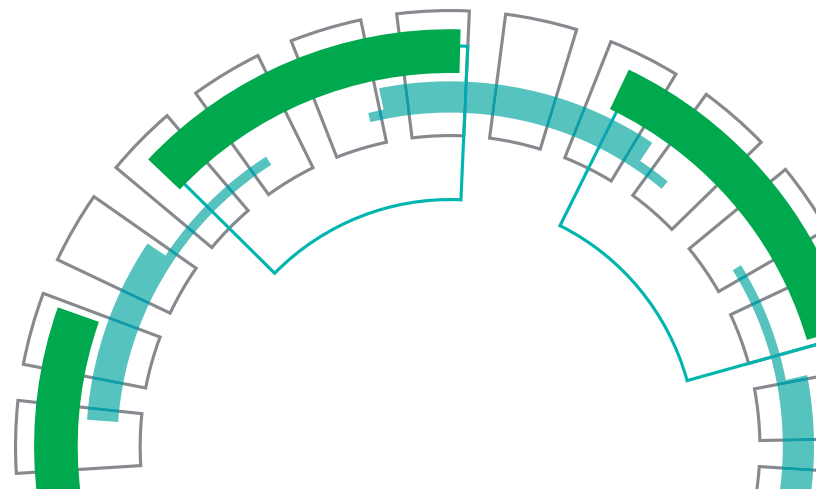
El primer conjunto de métricas se centra en el progreso hacia la consecución de los compromisos

relacionados con el propósito, como lograr la neutralidad del carbono, mejorar la diversidad del talento, reducir el consumo de recursos o eliminar los residuos no biodegradables; estas métricas deberían ser relativamente fáciles de medir.

El segundo conjunto de métricas está relacionado con el impacto financiero para la empresa, algunas de las cuales pueden ser más fáciles de medir (por ejemplo, la reducción de costes asociada a un menor uso del agua, un menor consumo de energía o un mayor uso de materiales reciclados), mientras que otras pueden ser más difíciles de medir (por ejemplo, el aumento de las ventas debido a una mejora del valor de la marca). Los CSO pueden desempeñar un papel importante en la definición y gestión de los tableros de mando de indicadores que pueden ayudar a articular mejor la forma en que los esfuerzos relacionados con el propósito benefician al planeta y a la sociedad, al tiempo que crean un valor superior para los accionistas.

“Cada decisión tiene que ser impulsada por el propósito. Nuestras decisiones tienen que ser congruentes con nuestro propósito para que... demostremos que nuestro propósito es real”.

—Ejecutivo *C-Suite* de empresa de servicios financieros enlistada en *Fortune 500*.



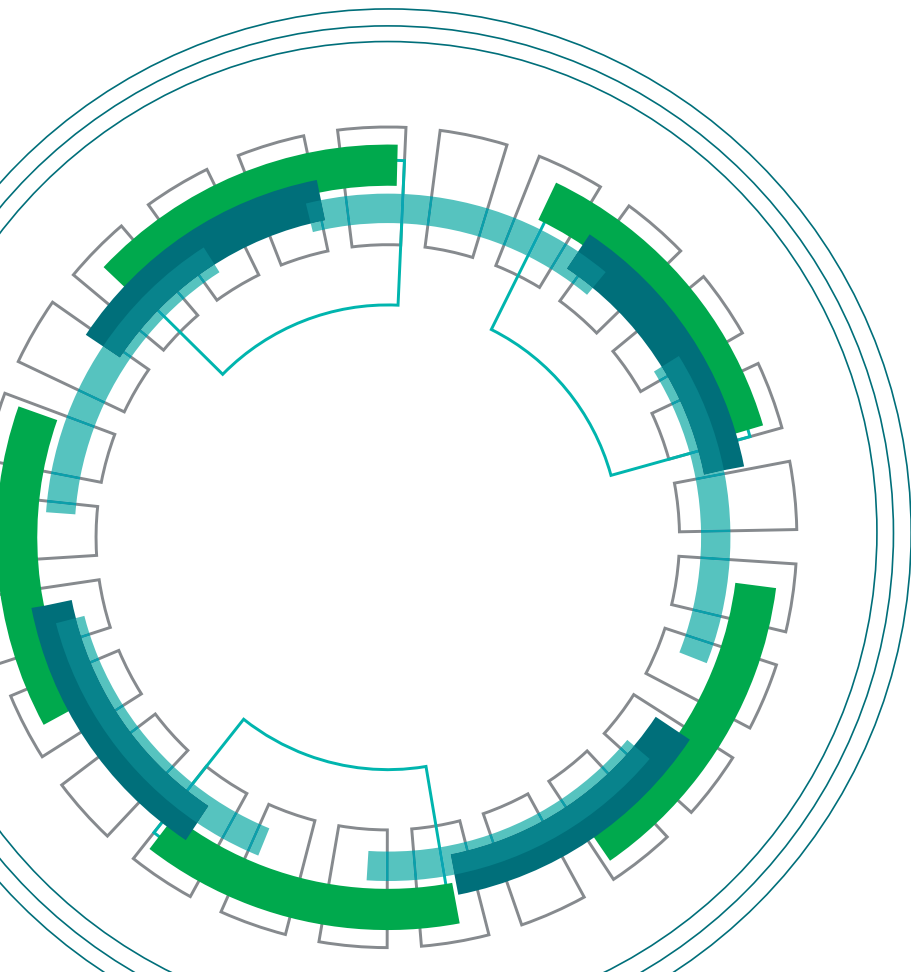
Conclusión

Mientras la pandemia de COVID-19 sigue dominando los titulares de las noticias, los Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (CSO) tendrán que seguir siendo cuidadosos y rápidos en la vigilancia de los cambios del mercado y los desafíos imprevistos, y adaptarse con agilidad a estos. Los CSO tendrán que seguir desarrollando la capacidad de sus organizaciones para operar de forma ambidiestra, protegiendo su negocio núcleo o principal, al tiempo que alimentan a su organización de oportunidades de crecimiento que van más allá del núcleo.

Sin embargo, esto solo cuenta una parte de la historia para los CSO que buscan posicionar a su organización tanto a corto como a largo plazos. Los CSO también deben desempeñar un papel fundamental al momento de ayudar a sus organizaciones a aprovechar las tecnologías

avanzadas para permitir nuevas posibilidades estratégicas e impulsar la mejora del desempeño de la organización. Asimismo, deben impulsar la convergencia entre el propósito y la estrategia empresarial como una forma de contribuir al bienestar general de nuestro planeta y de la sociedad, al tiempo que se obtienen rendimientos superiores para los accionistas.

En efecto, el futuro se ve empañado por las incertidumbres que rodean a la pandemia, no obstante, viene impulsado, también, por la tecnología y por el propósito, todo al mismo tiempo. Si bien se trata de un futuro ciertamente emocionante para Directores y Ejecutivos *Senior* de Estrategia (CSO), también será desafiante. Es el momento de que los CSO prosperen. Es hora de que todos pongan las manos a la obra.



Acerca del estudio

Autores

Tom Schoenwaelder | tschoenwaelder@deloitte.com

Socio Líder de *Strategic Growth Transformation* en Monitor Deloitte.

Francisco Salazar | frsalazar@deloitte.com

Global Managing Partner en Monitor Deloitte.

Wayne Nelson | wanelson@deloitte.de

Socio en Deloitte Alemania.

Giselle Hodgson | ghodgson@deloitte.com.au

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

Gavin McTavish | gmctavish@deloitte.ca

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

Takeshi Haeno | takeshi.haeno@tohatsu.co.jp

Socio en Monitor Deloitte Tokio.

Gianni Lanzillotti | glanzillotti@deloitte.com

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

Venus Kennedy | vkennedy@deloitte.com

Líder de la práctica de Estrategia y de la línea de servicios de Estrategia, Analítica y M&A (SAMA) en Deloitte Brasil.

Monitor Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro, y sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"), DTTL (también denominada "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembro y entidades relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse o comprometerse mutuamente con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y entidad relacionada son responsables únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no presta servicios a los clientes. Por favor, consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.

Sobre Deloitte

Deloitte es un proveedor líder mundial de servicios de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgos, impuestos y servicios relacionados. Nuestra red global de firmas miembro y entidades relacionadas en más de 150 países y territorios (colectivamente, la "organización Deloitte") da servicio a cuatro de cada cinco empresas de la lista Fortune Global 500®. Conozca cómo las aproximadamente 330.000 personas de Deloitte tienen un impacto que importa en www.deloitte.com.

Acerca de Monitor Deloitte

Para navegar por el futuro con confianza, las organizaciones necesitan tomar las decisiones correctas: decisiones claras, oportunas e inspiradoras que ofrezcan crecimiento en un mundo dinámico y perturbado. Los profesionales de Estrategia de Monitor Deloitte combinan un profundo conocimiento de la industria con métodos de vanguardia para ayudar a los líderes a resolver sus decisiones más críticas, impulsar el valor y lograr el éxito transformacional.

Esta comunicación contiene únicamente información general, y ninguna de las empresas 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 emprender cualquier acción que pueda afectar a sus finanzas o a su negocio, debe consultar a un asesor profesional cualificado.

No se ofrece ninguna declaración, garantía o compromiso (expreso o implícito) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta comunicación, y ninguno de los DTTL, sus empresas miembro, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que se base en esta comunicación. DTTL y cada una de sus empresas miembro, así como sus entidades relacionadas, son legalmente separadas e independientes.