



# Encuesta Global de Perspectivas de la Función de Estrategia 2023 (CSO Survey)

Mayo 2023



# Contenido

El rol evolutivo de los CSO	<b>1</b>
La función de Estrategia y el rol de los CSO evolucionan y modernizan	<b>2</b>
La palabra para los CSO en 2023 es “intersección”	<b>3</b>
Diferencias en cuanto a dónde enfocan su tiempo los CSO, y cómo operan entre las organizaciones del cuartil superior y por debajo del promedio de la industria	<b>8</b>
Las seis caras de los CSO	<b>10</b>
Conclusión	<b>12</b>
Demografía de la encuesta	<b>13</b>
Autores y reconocimiento	<b>14</b>
Notas	<b>15</b>

# Abrazar el cambio, liderar el camino: el papel evolutivo de los Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (CSO)

Desde la última vez que encuestamos a los Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (*Chief Strategy Officers - CSO*) globales en 2022, la única constante en el mundo ha sido el cambio. Las organizaciones continúan luchando con cambios operativos perdurables a causa de la pandemia de COVID-19, la geopolítica se ha vuelto cada vez más combativa, y la situación económica mundial ha pasado de un repunte positivo a una circunstancia cada vez más frágil. En medio de estos cambios, el papel de los CSO es tan importante como siempre. Las organizaciones aprecian el valor de las habilidades multifuncionales de los CSO y sus mentalidades centradas en el crecimiento. Pero la función de Estrategia, y el rol de los CSO, deben evolucionar al mismo ritmo que el entorno, cada vez más complejo e impredecible.

Para la cuarta edición de nuestra Encuesta Global de Perspectivas de la Función de Estrategia 2023 (*CSO Survey*), participaron 117 encuestados(as) de 20 países con una representación equilibrada en todas las industrias y ubicaciones geográficas, y se realizaron entrevistas a un conjunto variado de Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (CSO). Nuestra investigación arroja luces sobre cómo la función de Estrategia y el rol de los CSO han evolucionado con el tiempo, y también indica los pasos proactivos que las organizaciones están tomando para mantenerse al día con un mercado en constante transformación.

**La función de Estrategia y el rol de los CSO se están modernizando y evolucionando.** Los CSO desempeñan un papel clave para la orientación del crecimiento y la rentabilidad de la organización, así como para el desarrollo de resiliencia. A medida que las organizaciones continúan adaptándose a la evolución del entorno, también se observan cambios estructurales y fundamentales en sus funciones de Estrategia. Específicamente, están en un proceso de mayor formalización, al tiempo que incrementan su número de empleados, y se hacen cada vez más ágiles y dinámicas.

**La palabra fundamental para los CSO en 2023 es**

**“intersección”.** Los CSO han funcionado durante mucho tiempo como una “navaja suiza” dentro de las organizaciones: están bien posicionados para resolver problemas ambiguos, al asumir una variedad de responsabilidades sin dejar de mantener una línea de visión clara, mientras tienen la necesidad de colaborar en diferentes funciones. Debido a esto, podemos notar que los CSO impulsan cada vez más conversaciones en espacios de encuentro dentro y fuera de sus áreas de negocio. Internamente, los CSO están expandiendo sus funciones de Estrategia en un modelo federado, al operar tanto a nivel central como a nivel de unidad de negocio para fortalecer su papel en la intersección de la estrategia y la ejecución. De forma externa, los CSO son activos en la determinación del papel y la participación de sus organizaciones en los ecosistemas empresariales en los que participan<sup>1</sup>. Los beneficios de su participación en el ecosistema son cada vez más reconocidos, y nuestros datos muestran una fuerte correlación entre el desempeño de la organización y la participación en el ecosistema empresarial.

**Hay una diferencia entre cómo operan los CSO en las organizaciones del cuartil superior y en las que están por debajo del promedio de la industria.**<sup>2</sup> Al comparar las

organizaciones del cuartil superior con aquellas que están por debajo del promedio de la industria, podemos observar diferencias significativas entre los temas considerados más importantes y el enfoque que los CSO privilegian ante las “seis caras” que deben presentar al exterior desde su papel<sup>3</sup>. Los CSO en las organizaciones del cuartil superior tienden a estar más enfocados en temas prospectivos, mientras que las organizaciones por debajo del promedio de la industria están más enfocadas internamente en transformar sus negocios. Los CSO en las organizaciones del cuartil superior también tienden a dedicar más tiempo a sus roles como asesor y líder de proyectos especiales, mientras que los CSO de las organizaciones por debajo del promedio de la industria tienden a centrarse más en el rol de ingeniero. Sin embargo, a pesar de las diferencias, todos buscan aumentar su inversión en áreas de crecimiento para preparar mejor a sus organizaciones de frente al futuro.



# La función de Estrategia y el rol de los CSO evolucionan y se modernizan

Los Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (CSO), como líderes de la función de Estrategia, se mantienen como esenciales para guiar a las organizaciones hacia el crecimiento, la rentabilidad y el desarrollo de resiliencia. En los últimos años, las organizaciones han invertido en el crecimiento de la función de Estrategia, que ha visto un aumento en la diversidad de capacidades necesarias para el éxito. A medida que las organizaciones avanzan, y se encuentran en un proceso de mayor formalización al tiempo que incrementan su número de empleados, volviéndose cada vez más ágiles y dinámicas, la función de Estrategia y el rol del CSO también se ven obligados a evolucionar más rápido que nunca.

**“Cuando miramos la estrategia ahora, necesitamos saber si ¿somos exhaustivos con ella? [¿Estamos] utilizando la última y mejor [información y recursos] para influir en nuestra estrategia?”**

—Director de Estrategia, Organización de Petróleo y Gas de más de \$ 8 billones de dólares

Las organizaciones continúan invirtiendo recursos y talento en la función de Estrategia, lo que sugiere la creciente importancia de la misma para navegar en esta era de cambio y transformación. Además, las organizaciones se empeñan en estructurar cada vez más la Estrategia como una función formal, con un líder y personal dedicados, como lo muestra un aumento de 22% a 74% de las organizaciones encuestadas en 2023, en comparación con años anteriores (figura 1). El tamaño de la función de Estrategia también ha crecido, ya que 35% de las organizaciones tiene más de 10 empleados dedicados a ella: un aumento de 6% desde 2021 (figura 2).

Estos datos apuntan al hecho de que la dinámica cambiante del mercado y la incertidumbre continua han empujado a las organizaciones a invertir más en la función de Estrategia; a medida que surjan más interrupciones y desafíos, la inversión en talento y capacidades de estrategia se intensificará. Los contornos de una función de estrategia moderna se han enfocado más claramente que en años anteriores, y las organizaciones que aún no la han formalizado se beneficiarían de hacerlo de manera proactiva.

Figura 1. **¿Cómo se gestiona la estrategia en su organización?**

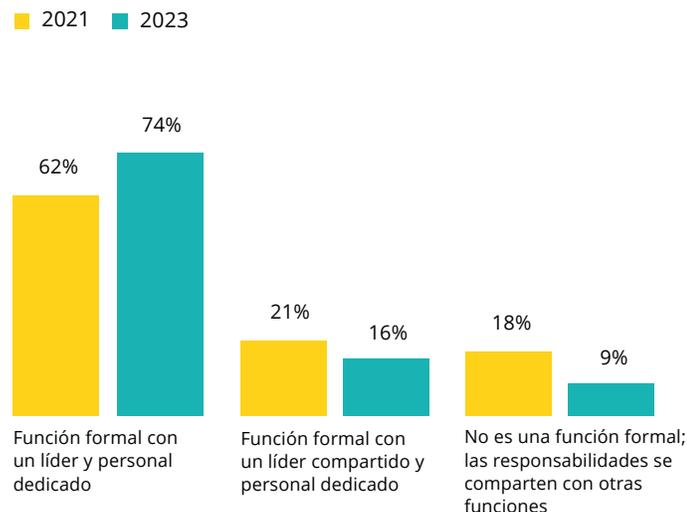
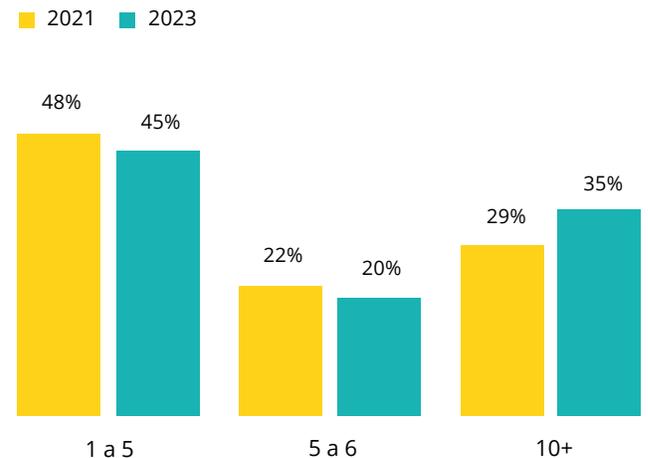


Figura 2. **¿Cuántos empleados hay dedicados a la función de Estrategia corporativa de su empresa?**



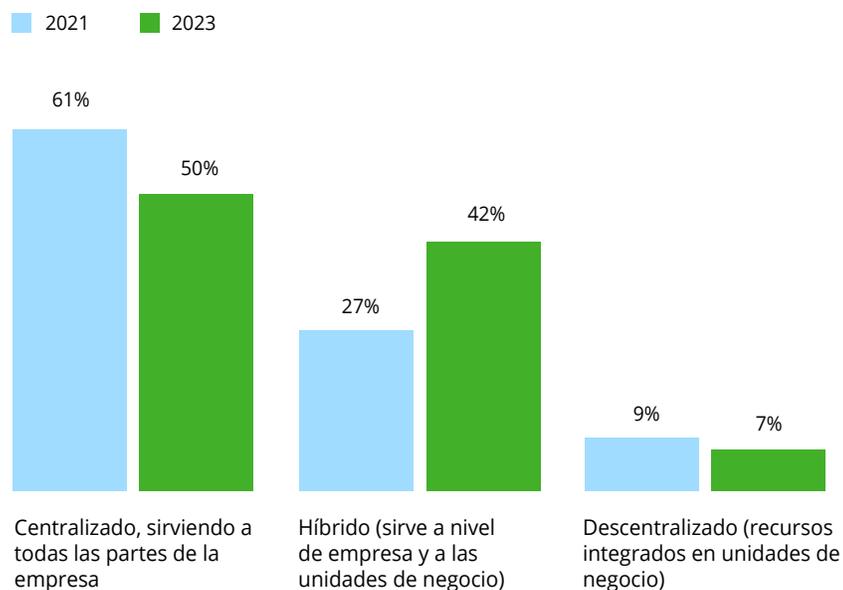
# La palabra para los CSO en 2023 es “intersección”

## Intersección dentro de la organización

Los Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (CSO) han operado durante mucho tiempo de manera multifacética y multifuncional, ayudando a cerrar las brechas entre los equipos internos para resolver problemas complejos. A medida que los CSO buscan impulsar un cambio y crecimiento accionables, se han alejado cada vez más de un modelo operativo exclusivamente centralizado. En cambio, observamos que las funciones estratégicas de todas las organizaciones funcionan cada vez más tanto a nivel empresarial como a nivel de las unidades de negocio y funcionales. Esta estructura federada, que experimentó un aumento de 15% en su prevalencia de 2021 a 2022, permite a los CSO equilibrar mejor su papel en la intersección de la estrategia y la ejecución, para impulsar no solamente al éxito empresarial sino también el desarrollo del talento (figura 3).

Figura 3.

### ¿Cómo está organizada estructuralmente la función de Estrategia en su empresa?



A nivel empresarial, con el aumento de la volatilidad y la incertidumbre, cada vez más organizaciones se están alejando del enfoque histórico de “configúrelo y olvídese” con planes de cinco y 10 años, en favor de una planificación estratégica más dinámica. Para seguir siendo ágil y capaz de reaccionar a las oportunidades y desafíos, la estrategia requiere una comprensión integral del negocio y la movilización de todos sus niveles.

Para lograrlo, las funciones de Estrategia están pasando a un modelo en el que aumenta el apoyo al equipo ejecutivo, integrando también a los líderes de Estrategia en las unidades de negocio y de funciones para trasladar dinámicamente el desarrollo de la estrategia a la ejecución, e impulsar un mayor valor e impacto del trabajo del equipo de Estrategia, en toda la organización.



La conectividad reduce el riesgo de ejecución y la propensión a que las estrategias se mantengan a un nivel teórico, en lugar de ser tangibles y ejecutables. También permite a los CSO mantener una red sólida en toda la organización, con el propósito de llevar un mejor control sobre el funcionamiento interno de la organización y lograr una mayor aceptación en todos los niveles. Nuestras conversaciones con los CSO confirman esta transición hacia el nuevo modelo. Un CSO mencionó: “[Tenemos] una estrategia que actúa más como un circuito de retroalimentación con el negocio, en lugar de un corporativo de arriba hacia abajo; [nosotros] incorporamos equipos que sirven como una función de escucha para compartir con la estrategia corporativa y permitirnos moldearla mejor... Esto ayuda a vincular el lenguaje entre la formulación de la estrategia y la ejecución de la estrategia”.

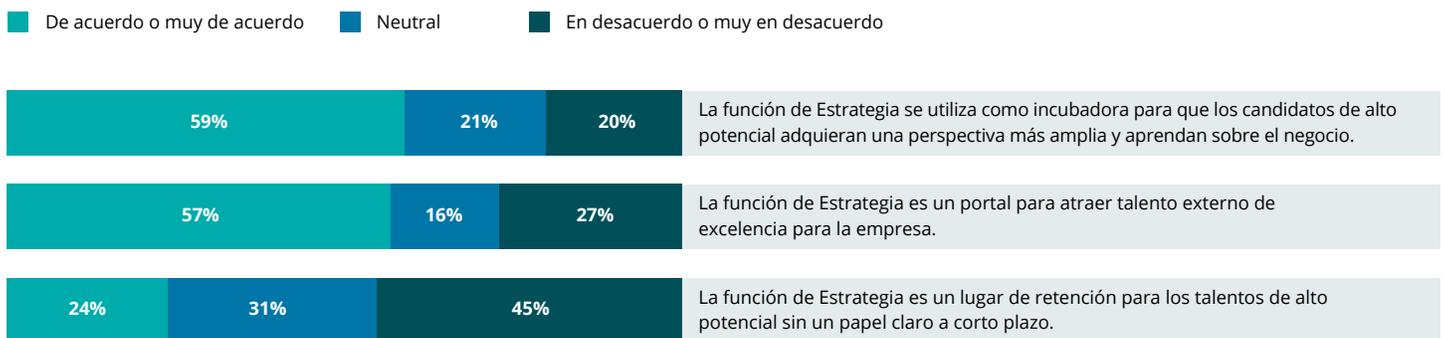
La “guerra por el talento” se ha convertido en un término omnipresente en los últimos años, y los líderes ven la función de Estrategia como un portal para captar nuevos talentos e incubar capital humano de alto potencial, del cual podrán emerger futuros líderes de la organización en términos extensos (figura 4). Según nuestras entrevistas, las funciones de estrategia de mejor desempeño son, a la vez, destinos para el talento y grandes viveros, que producen talento de gran demanda para el resto de la organización.

Como explicó Josh Walker, Director de Estrategia de HBO Max y Discovery +: “Siempre he visto la estrategia como un aliciente para el resto de la organización. Los miembros de mi equipo de Estrategia que se han trasladado a otras áreas, generalmente, han tenido un gran impacto en ellas. Esto no es sorprendente: la exposición expansiva y las habilidades críticas que los miembros del equipo desarrollan en el equipo de Estrategia los posiciona bien para asumir otros roles en la organización. Si bien cada movimiento fuera de mi equipo, por supuesto, duele un poco, el resultado final es un círculo virtuoso que beneficia a la empresa, a los miembros del equipo y al equipo de Estrategia, ¡porque nos hemos convertido en un imán para el talento!”.

La estructura federada proporciona al talento la flexibilidad y la movilidad interna para obtener una exposición multifuncional, abordar desafíos complejos en todos los departamentos, y volverse hiperconsciente de las opciones estratégicas que se desarrollan dentro del propio negocio. El talento es un imperativo estratégico: reformular la función de Estrategia para mejorar la conectividad de personal permite una ejecución más fluida de la estrategia, y, al mismo tiempo, fomenta el crecimiento de futuros líderes.

Figura 4.

**¿Cuál es su perspectiva sobre el talento en Estrategia?**



### Definición de ecosistema

Deloitte define un ecosistema como una comunidad dinámica y en coevolución de relaciones mutuamente beneficiosas dentro o entre industrias, que se enfoca en proporcionar soluciones innovadoras y convenientes para satisfacer las necesidades de los clientes de manera integral.

Un convocante del ecosistema crea canales de participación y orquesta interacciones en cada canal con un modelo comercial acordado, generando poderosos efectos de red. Los participantes del ecosistema proporcionan bienes y servicios en los canales agregados por el convocante.

### Intersección fuera de la organización

El concepto de ecosistema empresarial no es nuevo, pero se está volviendo cada vez más presente en el mundo actual, al ser impulsado por la tecnología que pone énfasis en la atención al cliente (*customer centric*: “el cliente al centro”), en la cual se crea valor para los clientes y las empresas a través de la colaboración, la cooperación y el intercambio de recursos.

A medida que las organizaciones compiten para satisfacer las necesidades de los clientes con las soluciones más convenientes y holísticas, adoptan crecientemente una mentalidad de ecosistema empresarial, orientado a la creación de valor y a la expansión de capacidades. En cierto sentido, esto elimina las limitaciones tradicionales del mercado y abre nuevas oportunidades de crecimiento. Dentro de los ecosistemas, las fronteras entre competidores y socios se difuminan, y los participantes del ecosistema evolucionan conjuntamente para crear, escalar y servir a los mercados de formas que van más allá de las capacidades de cada organización individual.

Participar en un ecosistema empresarial permite que las organizaciones accedan a capacidades adicionales más allá de lo que tienen internamente, con el propósito de satisfacer mejor las necesidades cambiantes de los consumidores. Mientras las organizaciones reúnen recursos, se les presenta la oportunidad no solo de mejorar la calidad de sus productos, sino también de ofrecer un *customer journey* (viaje del cliente) integral y sin inconvenientes.

Además, esto permite a las organizaciones ser innovadoras cuando se trata de anticipar y abordar aquellas necesidades de los clientes de cuya existencia tal vez ni se habían dado cuenta.

En nuestras conversaciones con los CSO, hemos observado un reconocimiento creciente a la importancia del pensamiento sobre el ecosistema empresarial. La encuesta de este año validó aún más nuestra observación: 77% de los(as) encuestados(as) percibe que su organización participa en un ecosistema, y 13% de los(as) encuestados(as) está tratando de definir su papel en ese ecosistema o trabajando en la configuración de un ecosistema emergente.

**“Tenemos una oportunidad continua de mejorar el valor que aportamos, al colaborar con otros dentro de nuestro ecosistema para marcar mayores diferencias.”**

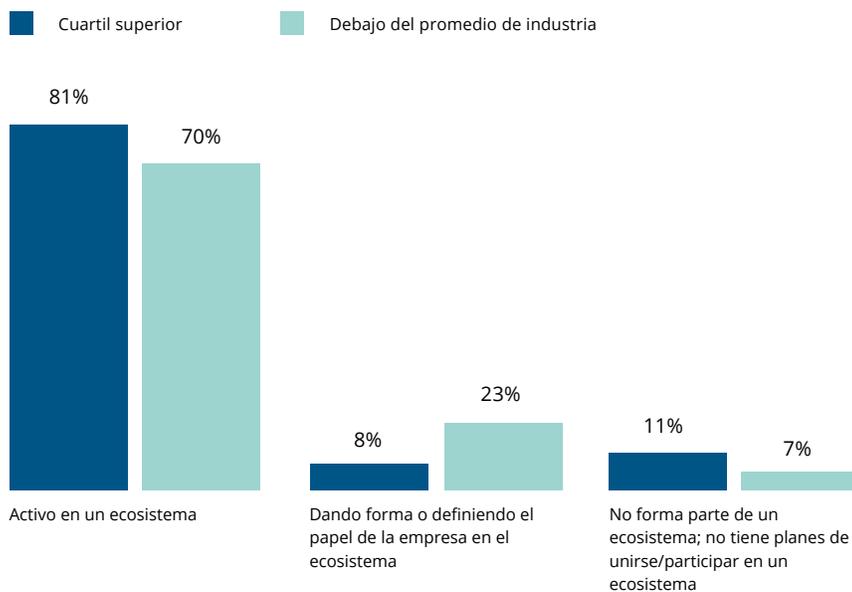
—Sam Hsu, Vicepresidente Senior de Planificación Estratégica, Ecolab Hsu, SVP Strategic Planning, Ecolab





Hemos observado que las organizaciones del cuartil superior tienen más probabilidades de adoptar una mentalidad de ecosistema que sus contrapartes, ya que 86% de los CSO en las organizaciones del cuartil superior destaca por tener un papel activo en un ecosistema empresarial. Los CSO en organizaciones por debajo del promedio de la industria están tratando activamente de ponerse al día: un 23% de ellos trabaja para dar forma a un ecosistema o definir el rol de sus organizaciones dentro de un ecosistema (figura 5).

Figura 5.  
**¿Cuál es el papel de su empresa en un ecosistema?**



La participación en el ecosistema también se correlaciona con las prioridades de inversión, con organizaciones en un ecosistema activo o emergente más enfocadas en el crecimiento que sus contrapartes: estas gastaron casi 35% de su inversión en áreas de crecimiento, aproximadamente el doble que los participantes que no pertenecen al ecosistema (figura 6).

Sospechamos que la participación en un ecosistema permite un mejor acceso a recursos e información que de otra manera no estarían disponibles, aportando creatividad, ideas frescas y, en última instancia, una capacidad más efectiva para fomentar la innovación y abordar las necesidades de los clientes.

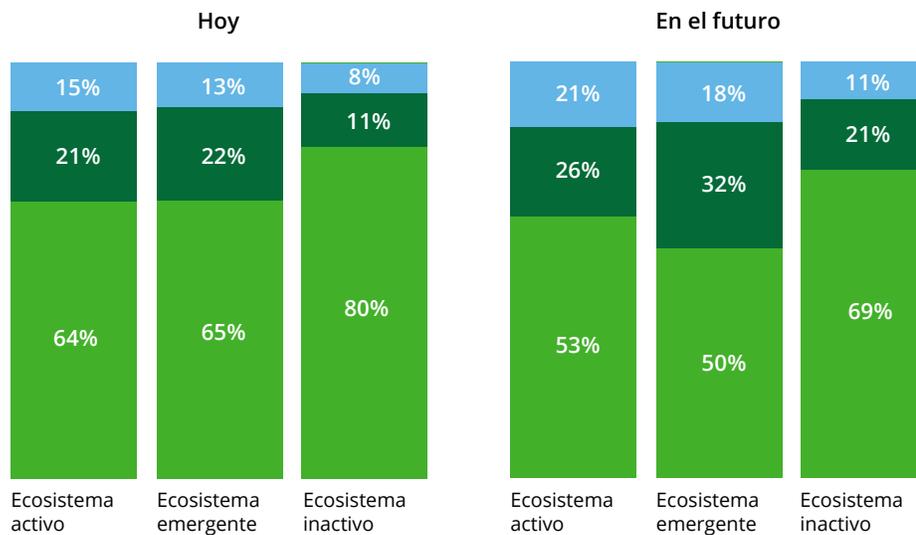




Figura 6.

**¿Hacia dónde dirige su organización su inversión de crecimiento hoy? ¿Cómo espera que cambie su combinación de inversiones en el futuro?**

- **Transformacional:** Desarrollo de productos/servicios y/o modelos de negocio nuevos para el mercado (no existen en el mercado actual)
- **Adyacente:** Expansión a mercados y/o productos/servicios que son nuevos para la compañía
- **Core:** Foco en productos/servicios existentes para clientes actuales



Para obtener más evidencia, se puede observar la evolución de las 10 principales compañías en Fortune 100, la cual también arroja luz sobre la importancia de los ecosistemas. La lista ha cambiado sustancialmente a lo largo de los años, al evolucionar de conglomerados tradicionales a pioneros de los ecosistemas modernos. Por medio de la creación de redes interconectadas de productos, servicios y relaciones con los clientes, estas organizaciones han podido vencer a la competencia, al ofrecer un mayor valor a los clientes.

Está claro que, para tener éxito en el mercado actual, construir y aprovechar los ecosistemas se ha convertido en una estrategia imperativa. Quienes se resistan a ello corren el riesgo de quedarse rezagados, ya que sus consumidores gravitarán hacia las soluciones más convenientes y superiores que ofrezcan las compañías integrantes de los ecosistemas.

# Existen claras diferencias en cuanto a dónde enfocan su tiempo los CSO, y cómo operan entre las organizaciones del cuartil superior y por debajo del promedio de la industria

## Temas de importancia

Dada la naturaleza multifuncional del rol de los Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (CSO), éstos se involucran para apoyar, liderar o dar forma a una amplia gama de temas estratégicos y operativos. Analizar cómo los CSO clasifican el distinto grado de importancia de los temas urgentes nos ayuda a comprender dónde enfocan sus esfuerzos y proporciona información sobre los desafíos y oportunidades únicos que enfrentan sus organizaciones. Y, mientras que, en el caso de las organizaciones con fines de lucro, la respuesta parecería simple —identificar y perfeccionar aquello que impulsará el crecimiento y la rentabilidad—, la elección es mucho más matizada, ya que el desempeño de una organización influye significativamente en sus prioridades.

Hay un tema que se destaca por encima del resto en todas las organizaciones: para todos(as) los(as) CSO que encuestamos, lo más importante es cambiar o mejorar la trayectoria de crecimiento de su empresa (figura 7). Más allá de esto, las clasificaciones de importancia de otros temas divergen. Los CSO en las organizaciones del cuartil superior clasificaron la experiencia del cliente y el impacto social/ de sostenibilidad como más importantes que sus pares en organizaciones por debajo del promedio de la industria. Esos pares clasificaron como más importantes el modelo operativo de la empresa / diseño organizacional y la innovación / incubación de nuevos negocios.

Figura 7.

## ¿Qué temas son los más importantes para su organización?

1 = menos importante; 5 = más importante

Área temática	Promedio – cuartil superior	Promedio – debajo del promedio de industria	Delta
Impacto social/sostenibilidad	4.34	3.81	0.53
Experiencia del cliente	4.26	4.03	0.23
Modernización tecnológica/ automatización de procesos	3.90	3.81	0.09
Impulso a la creación de valor a partir de tecnología de próxima generación	3.90	3.84	0.06
Desarrollo y retención del talento	4.08	4.03	0.05
Resiliencia de la empresa	4.14	4.15	-0.01
Mejora del margen/reducción de costos	4.17	4.22	-0.05
Cambio/mejora de la trayectoria de crecimiento de la empresa	4.40	4.50	-0.10
Innovación / incubación de nuevos negocios	3.97	4.20	-0.23
Modelo operativo de la empresa y diseño de la organización	3.53	4.27	-0.74

Los Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (CSO) en las organizaciones del cuartil superior se centran en temas más prospectivos. El éxito financiero de su organización les permite centrar sus esfuerzos en apuestas más audaces y desafíos más complejos, como su enfoque en ofrecer la mejor experiencia al cliente a lo largo de todo su ciclo de vida. Si bien el impacto social y la sostenibilidad son “temas candentes”, aún siguen siendo una prioridad menor para muchos; los CSO en las organizaciones del cuartil superior tienen la receptividad para incorporar prácticas ecológicas y socialmente responsables en la estrategia de su organización.

Como ha demostrado otra investigación que hemos realizado, la incorporación de los temas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG-Environmental, Social and Governance) y del propósito de la estrategia en la estrategia general de la empresa, no solo ayudan a estas organizaciones a atraer a los clientes con mayor conciencia social, sino que también ayuda a reducir costos, mejorar la productividad y atraer talento.<sup>4</sup>

A diferencia de los CSO en organizaciones del cuartil superior, los CSO en organizaciones por debajo del promedio de la industria se enfocan en un conjunto de prioridades completamente diferentes. Están volviendo su enfoque hacia adentro para encontrar nuevas vías de crecimiento con nuevas ideas de negocios e innovaciones mientras “ponen la casa en orden”. Esto incluye la búsqueda de formas de aumentar la eficiencia de las operaciones a partir de un rediseño organizativo y un mayor énfasis en la reducción de costos y la mejora de los márgenes. También hay un mayor enfoque hacia la incubación de nuevas empresas y la innovación. No es de extrañar que los CSO de organizaciones por debajo de la media del sector busquen reinventar los modelos de negocio actuales de su empresa y crear nuevas fuentes de ingresos, probablemente debido a la interrupción o desaceleración de la industria.

Curiosamente, el tema de la tecnología avanzada, ejemplos de la cual podrían ser la inteligencia artificial/aprendizaje automático y las tecnologías de análisis avanzado, obtuvo una puntuación notablemente inferior en las prioridades de la organización, independientemente de su rendimiento. La mayoría de los CSO tampoco considera que esto sea parte de su ámbito de trabajo.<sup>5</sup> Un CSO mencionó,

**“Cuando escucho tecnología de próxima generación, pienso en verdaderas jugadas tecnológicas— ese es nuestro Director de Información (Chief Information Officer – CIO) que está conduciendo y buscando la siguiente mejor jugada ... Trato de mantenerme informado, pero no soy alguien a quien consultan hasta que surge una jugada comercial.”**

Indudablemente, las tecnologías avanzadas continuarán convirtiéndose en una fuente de diferenciación en todas las industrias, para aquellos que aprendan cómo aprovecharlas e implementarlas en conjunto de manera efectiva. Dada su posición en la intersección de la estrategia y la ejecución, los CSO poseen una visión holística del negocio que hace que sea crucial dar forma al proceso de adopción de tecnología avanzada e infundirla en el modelo de negocio.

Para maximizar el potencial de las tecnologías avanzadas, es crucial que los CSO trabajen estrechamente con los Directores de Tecnología (Chief Technology Officer – CTO) y los CIO, con el propósito de colaborar en la alineación de los avances tecnológicos con los objetivos comerciales estratégicos. Esperamos que el papel que desempeña el CSO en este ámbito continúe evolucionando, para permitirle desde conectar al desarrollo tecnológico con los casos de negocio, hasta ayudar a equilibrar la inversión con la mayor eficacia y efectividad posible, e incluso llegar a nuevos horizontes.

### Definición de “Seis caras”

Las “seis caras” se refieren a los seis roles distintos que la mayoría de los Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (CSO) deben desempeñar en diferentes momentos y en diferentes capacidades para tener éxito. Incluyen:

- **El asesor**—ayuda a dar forma a la estrategia
- **El centinela**—detecta e interpreta los cambios del mercado
- **El banquero**—impulsa acuerdos y asociaciones
- **El ingeniero**—diseña y ejecuta el proceso de planificación estratégica
- **El ayudante de campo**—el jefe de gabinete no oficial del Gerente General (CEO)
- **El líder de proyectos especiales**—aborda diversas iniciativas de alto impacto

### Combinación de inversiones

En lo que respecta a la combinación de inversiones, la mayoría de los Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (CSO) mencionan que la oportunidad de realizar mayores inversiones está en impulsar esfuerzos de crecimiento más ambiciosos: les gustaría destinar 12% de su inversión principal (core investment) a áreas adyacentes y transformacionales en el futuro<sup>6</sup>. De acuerdo con nuestros hallazgos en años anteriores, esto indica que, a pesar de tener diferentes retos por superar, todas las organizaciones consideran la innovación como un factor clave para su crecimiento a largo plazo. Si bien los CSO han expresado el deseo de reorientar la inversión cada año, la inversión principal (*core investment*) se ha mantenido estable en 66%. Esto pinta un panorama de organizaciones que luchan para empezar a crecer más allá de sus inversiones principales, a pesar de reconocer la importancia de la innovación. ¿Por qué es así?

Podría haber muchas razones, pero todo se reduce a lograr un delicado equilibrio entre innovación y estabilidad, así como a navegar por alternativas a compensación entre horizontes a largo y corto plazos. Un CSO de una importante organización de servicios públicos hizo eco de este sentimiento: “Necesitamos tomar decisiones basadas en nuestra percepción del mercado ... [Esto incluye] decidir cuánto riesgo más queremos asumir más allá de nuestras inversiones principales. Es difícil impulsar inversiones transformacionales internamente, pero no queremos quedar atrapados [en una situación] en el futuro que podríamos haber abordado en el presente”.

Los CSO y sus organizaciones buscan simultáneamente mejorar la inversión principal para el presente y transformarse para el futuro, una práctica que debe gestionarse de cerca. Si las organizaciones permanecen demasiado localizadas en su negocio principal, se exponen al riesgo de ser interrumpidas por innovaciones cada vez más frecuentes. Por otro lado, si las organizaciones se apoyan demasiado en la transformación del negocio, podrían arriesgarlo todo.

### Las ‘seis caras’ y las capacidades de la función de estrategia

En sus esfuerzos por impulsar el éxito de sus organizaciones, los Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (CSO) disponen de un amplio conjunto de palancas a su disposición para impulsar y ejecutar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento y la competitividad. Clasificamos estas palancas, y las capacidades requeridas para impulsarlas de manera efectiva, en seis roles que lo CSO pueden desempeñar: las “seis caras” del CSO.

Al flexibilizar su tiempo en diferentes roles, los CSO ayudan a influir en la dirección estratégica y guían el crecimiento de su organización. La cantidad de tiempo que los CSO dedican a las “seis caras” también puede arrojar luz sobre sus prioridades estratégicas.

Al comparar las asignaciones de tiempo, los CSO en las organizaciones del cuartil superior asignaron más tiempo a sus roles de Asesor (+ 5%) y Líder de Proyectos Especiales (+ 4%), en comparación con sus contrapartes por debajo del promedio de la industria (figura 8). Comparativamente, los CSO en organizaciones por debajo del promedio de la industria indican una mayor dedicación al rol de ingeniero, que fue 11% más alto que sus pares en las organizaciones del cuartil superior. Ya que es altamente probable que la prioridad principal de una organización por debajo del promedio de la industria sea cambiar rápidamente el curso de su trayectoria de desempeño, puede haber una mayor urgencia en la supervisión de la estrategia a través del proceso de implementación. Por otro lado, la dinámica favorable en las

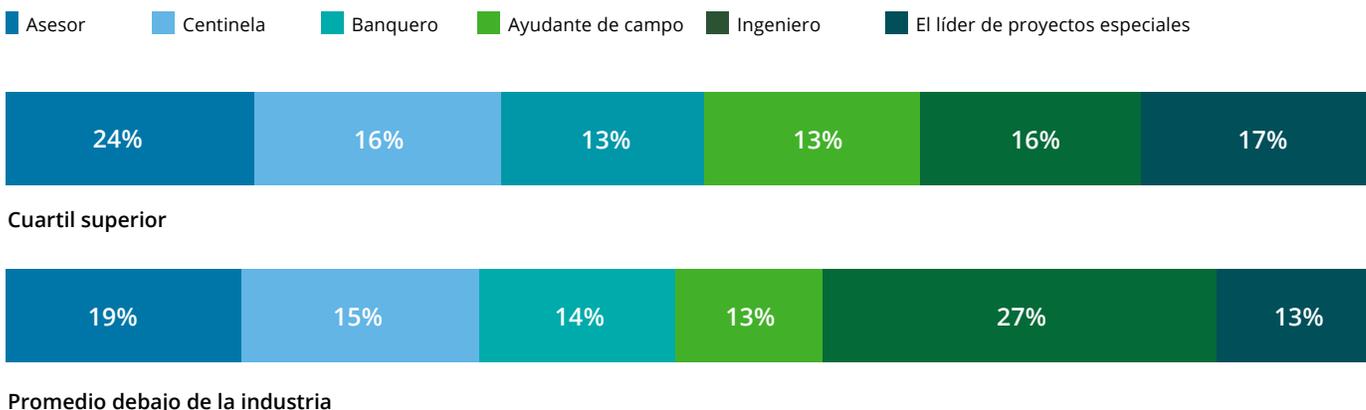
organizaciones del cuartil superior empodera a sus CSO para que adopten un enfoque más medurado hacia la ejecución y concentren su atención como asesores y líderes para proyectos especiales “de primera línea”.

**“Siento que mi papel es un equilibrio de [las ‘seis caras’], transicionando entre ellas, según lo dicten las circunstancias.”**

*—Kristin Wolf, Vicepresidenta Senior de Estrategia, Ulta*

Figura 8.

**Actualmente, ¿cuánto tiempo dedica en cada una de las “seis caras”?**



Para comprender cómo los CSO preparan sus funciones y equipos de estrategia para el futuro, estos calificaron los niveles de madurez de las capacidades de su función de estrategia en las “seis caras”, es decir, las capacidades relacionadas con sus roles de Asesor (Desarrollar la estrategia), Centinela (Vigilar el ecosistema), Banquero (Catalizar la estrategia), Ayudante de Campo (Monitorear la estrategia), Ingeniero (Activar la estrategia) y Líder de Proyectos Especiales (Liderar el cambio).

Los datos de la encuesta destacan que los CSO de organizaciones en el cuartil superior tienen una calificación general más sólida

en la madurez de la capacidad de su función de estrategia, en comparación con sus contrapartes por debajo del promedio de la industria, lo que indica una correlación entre el desempeño de la organización y la madurez de la capacidad de la función de Estrategia.

En otras palabras, el crecimiento exitoso de una organización está estrechamente vinculado a tener una función de Estrategia robusta con una amplia gama de capacidades maduras, por lo que es crucial que las organizaciones inviertan y mejoren continuamente sobre estos conocimientos especializados.

# Conclusión

Los Directores y Ejecutivos Senior de Estrategia (CSO) y sus equipos son indispensables para el éxito de sus organizaciones. Su mentalidad multifuncional y su inclinación natural al crecimiento les permite abordar tanto el entorno impredecible de hoy como los desafíos del mañana. Y mientras lo hacen, están transformando y evolucionando la función de estrategia para operar mejor en este panorama de constante cambio, volviéndose más ágiles, interconectados e innovadores.

Los(as) CSO ocupan un lugar influyente en la mesa directiva hoy en día, pero para mantener esa posición, su rol debe evolucionar continuamente,

adaptándose al mismo ritmo o un paso por delante del mundo en el que operan, y el cual cambia rápidamente. Si es que los CSO continúan evolucionando lo suficientemente rápido como para consolidar su “puesto en la mesa”, es una pregunta que seguiremos monitoreando, pero algo es cierto: la adaptación, tanto a nivel de función como a nivel corporativo, será esencial para responder a la inercia que los CSO y sus organizaciones enfrentan ahora y seguirán enfrentando en el futuro.



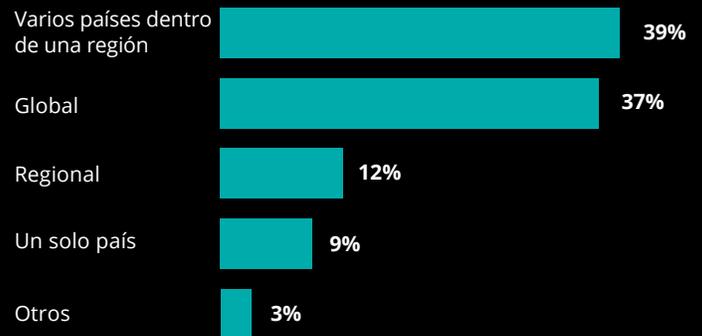


# Demografía de la encuesta

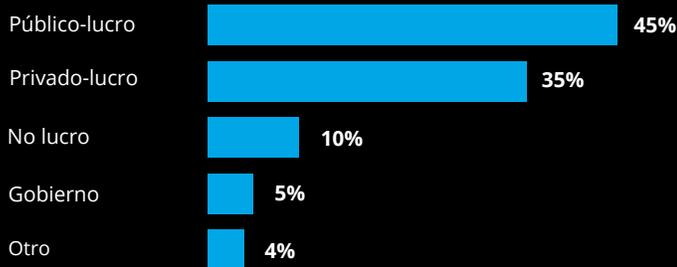
## Total de encuestados



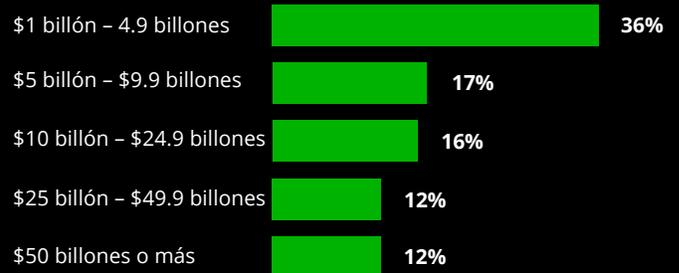
## Alcance geográfico de las responsabilidades



## Estructura de propiedad de los encuestados



## Tamaño de la empresa



Nota: los porcentajes pueden no totalizar 100% por redondeo.

# Autores

**Gagan Chawla**

[gachawla@deloitte.com](mailto:gachawla@deloitte.com)

**Tom Schoenwaelder**

[tschoenwaelder@deloitte.com](mailto:tschoenwaelder@deloitte.com)

**Nick Jameson**

[njameson@deloitte.com](mailto:njameson@deloitte.com)

**Virginie Henry**

[vihenry@deloitte.com](mailto:vihenry@deloitte.com)

## Agradecimiento especial

La Encuesta Global de Perspectivas de la Función de Estrategia 2023 (CSO Survey) no habría sido posible sin el liderazgo y las contribuciones de las siguientes personas: **Brittany Altonji, Matt Engel, David Spivak, Claire Yi y Lauren Zwick** (del equipo de Monitor Deloitte US).

## Socios globales

Queremos agradecer a nuestros socios globales de Monitor Deloitte por su apoyo: **Luiz Caselli** (LATAM), **Gavin McTavish** (Canadá), **Takeshi Haeno** (APAC), **Gianni Lanzillotti** (LATAM), **Wayne Nelson** (EMEA).

Finalmente, agradecemos a las siguientes personas por sus contribuciones: **Cedric Dallemagne y Ahmed Naseer** (del equipo Monitor Deloitte EMEA); **Chris Forrest** (del equipo de Monitor Deloitte Canadá); **Shohei Mabuchi y Adam Ferfaglia** (del equipo Monitor Deloitte APAC); **María Teresa Vilches y Gustavo Silva** (del equipo Monitor Deloitte LATAM); y **Ayush Rungta, Kunal Biyani y Priyasha Sahu** (del equipo de estrategia de USI).

# Notas

1. Nuestro colega Eamonn Kelly, define los ecosistemas empresariales como “comunidades dinámicas y en evolución conjunta de diversos actores que crean y capturan nuevo valor a través de la colaboración y la competencia”. Eamonn Kelly, [“Introducción: los ecosistemas empresariales alcanzan la mayoría de edad,”](#) Deloitte Insights, 16 de abril de 2015.
2. Se pidió a los(as) encuestados(as) que compararan y calificaran el rendimiento del crecimiento de los ingresos de su organización durante el año anterior en sus respectivas industrias, usando las siguientes categorías: 10% superior, 25% superior, Por encima del promedio de la industria, En el promedio de la industria y Por debajo del promedio de la industria. Para fines de análisis, el informe comparó el cuartil superior (organizaciones que eligieron “el 10% superior” y el “25% superior”) con aquellas que se calificaron a sí mismas como “por debajo del promedio de la industria”.
3. Nuestra investigación identifica seis roles distintos, o “rostros”, que la mayoría de los CSO deben presentar, en diferentes momentos y en diversos grados, para tener éxito. Obtengan más información al respecto en [“La formación de un director de estrategia exitoso.”](#)
4. Nuestra investigación ha encontrado que una estrategia de propósito integrado, enfocada en el papel diferenciado que una empresa cumple en la sociedad, es una buena estrategia comercial que genera valor sostenible a largo plazo. Obtengan más información al respecto en el informe [Por qué una estrategia impulsada por un propósito es buena para el negocio](#) de Monitor Deloitte.
5. La Encuesta de CSO se realizó antes del lanzamiento publicitado de ChatGPT, Bard y Bing AI. Las noticias recientes y el compromiso de los ejecutivos de alto nivel sobre el tema de la inteligencia artificial (IA) han elevado esta prioridad considerablemente en los últimos meses.
6. Deloitte ha examinado cómo lograr el equilibrio de la combinación de inversiones en las áreas de crecimiento centrales, adyacentes y transformacionales es crucial para administrar una cartera de innovación efectiva. Obtengan más información al respecto en [“Cómo gestionar su cartera de innovación.”](#)

# Monitor Deloitte.

Esta publicación contiene información general únicamente y Deloitte no está, por medio de esta publicación, brindando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, impositivos u otros. Esta publicación no reemplaza dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni debe utilizarse como base para ninguna decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o emprender cualquier acción que pueda afectar a su negocio, debe consultar a un asesor profesional cualificado.

Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

## **Acerca del Programa CSO de Monitor Deloitte**

El Programa de Director de Estrategia, codirigido por el grupo de estrategia comercial de Monitor Deloitte y Deloitte Executive Accelerators, ayuda a empoderar a los líderes de estrategia a través de experiencias personales y conocimientos relevantes en momentos importantes. A través de una programación curada que incluye Transition Labs, Annual CSO Summits, Peer Circles y una gran cantidad de datos y eminencia, el programa brinda a los directores de estrategia una dirección estratégica única para guiar a los ejecutivos de estrategia a través de transiciones de roles; establecer una función de estrategia; influir en las partes interesadas clave; construir una red fuerte; y dar forma a la agenda empresarial.

Para obtener mayor información, visite [www.deloitte.com/us/chiefstrategyofficer](http://www.deloitte.com/us/chiefstrategyofficer)

## **Acerca de Deloitte**

Deloitte se refiere a una o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también conocido como "Deloitte Global") no brinda servicios a los clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro estadounidenses de DTTL, sus entidades relacionadas que operan con el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestiguar clientes bajo las reglas y regulaciones de la contabilidad pública. Visite [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.