

# ¿Tu estrategia pasará de lo virtual a lo real?

Desde el diseño hasta la entrega, una estrategia que redefinirá tu futuro.



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

# ¿Cómo pueden las empresas redefinir el desarrollo de estrategias para tener éxito en medio del cambio?

A medida que las empresas visualizan un futuro más allá de la crisis del COVID-19, las reglas tradicionales para desarrollar estrategias a largo plazo han perdido vigencia. Los altos ejecutivos se han visto obligados a ajustar sus planes con mayor frecuencia y la pandemia global ha amplificado esta necesidad. Las empresas quieren generar autodisrupción antes de que sus competidores lo hagan y el grupo ejecutivo se está expandiendo para incluir nuevas funciones, tales como Director de Crecimiento, Director de Transformación y Director de Sustentabilidad.

Al mismo tiempo, la estrategia debe enfocarse en todas las partes interesadas, no solo en los accionistas. Los competidores también deben ser considerados como posibles socios para poder tener éxito en un futuro incierto. Todas estas variantes están cambiando la manera en que las empresas formulan y ejecutan sus estrategias. La nueva encuesta *Realizing Strategy* de EY —a través de la cual se entrevistaron a 1,000 directores generales, directores de finanzas y otros altos ejecutivos sobre el futuro de la formulación de estrategias— muestra cómo está cambiando este ámbito.

Entre los hallazgos clave de la encuesta destaca lo siguiente:



de los encuestados indicó que el COVID-19 afectará, o incluso cambiará radicalmente, las estrategias de mediano a largo plazo de sus organizaciones. El 12% dijo que tendrá que acudir a nuevos sectores para salir adelante.



de los encuestados cree que la mayor amenaza competitiva en los próximos tres años será una empresa ajena a su sector actual.



de los encuestados expresó que los clientes son tan importantes como los accionistas —si no es que más importantes— al momento de formular estrategias. El 69% dijo lo mismo sobre sus empleados.



de los encuestados que agregaron las funciones de Director de Crecimiento, Director de Transformación y Director de Sustentabilidad durante los últimos cinco años, afirmó que estas funciones tienen una gran influencia en sus estrategias.

En el futuro, es probable que los ejecutivos se vean obligados a entender a un grupo más amplio que influye en sus estrategias, adoptar entornos competitivos que cambian rápidamente, incorporar nuevas funciones directivas y, finalmente, reorganizar su empresa para aumentar la velocidad y agilidad para estar en sintonía con estos cambios.



Nosotros recomendamos cuatro formas en las que las empresas pueden reorganizar el desarrollo de sus estrategias para tener éxito en medio del cambio

## 01 Amplía tu enfoque para incluir desde las partes interesadas hasta los accionistas

Los ejecutivos encuestados establecieron que el antiguo enfoque particular en los rendimientos para los accionistas se está ampliando pues los clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general están cobrando más importancia a través de objetivos ambientales y sociales. La importancia de cada uno varía de acuerdo con el sector. En la Industria de Consumo, el 58% de los encuestados dijo que los clientes son más importantes que los accionistas. De acuerdo con el 78% de los ejecutivos del sector de Servicios Financieros, las partes interesadas regulatorias son igual de importantes, o más importantes, que los accionistas. Mientras tanto, el 70%

de los ejecutivos del sector de Energía y Recursos Naturales cree que los proveedores son igual o más importantes que los accionistas. Entender a las diferentes partes interesadas del sector podría ser la clave para establecer una estrategia general. Esto no quiere decir que los rendimientos para los accionistas no son importantes.

De hecho, satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas clave probablemente mejore el rendimiento financiero. Si sus accionistas concuerdan con esta estrategia integral, el mercado podría tener una respuesta favorable.

**Lo que pueden hacer los ejecutivos:** para competir e innovar efectivamente en la actualidad, deben entender al ecosistema en su totalidad, identificar las partes interesadas en las que deben enfocarse y hacer hincapié en un conjunto de métricas relacionadas con el rendimiento para poder maximizar el valor de su empresa.



## 02 Adopta tu ecosistema y coopetencia cambiantes

A lo largo de los años, los cambios tecnológicos han causado que muchos sectores identifiquen amenazas que no provienen de su grupo conocido de competidores, sino de empresas que no pertenecen a su industria o que son de reciente creación. Esto incluye el impacto de que un nuevo entrante en el sector de Servicios Financieros ofrezca compraventa de valores sin cuotas y de que una nueva empresa de tecnología diseñe estilos personalizados con base en algoritmos para generar disrupción en la industria de la vestimenta. En el futuro, la competencia puede llegar de cualquier lado. De acuerdo con nuestra encuesta, el 67% de los ejecutivos dijo que la mayor amenaza será un competidor no tradicional. Entender quién es tu verdadera competencia y analizar sistemáticamente tu posición en la industria y qué barreras están bajo ataque podrían ser las claves para identificar áreas de oportunidad y posibles

socios o adquisiciones. A partir de este análisis, queda claro cómo el espíritu de coopetencia –trabajar con competidores tradicionales para llenar brechas en el mercado, los productos o la tecnología– podría beneficiar a ambas organizaciones. Actualmente, el 97% de los ejecutivos afirma que es probable que se asocie con otros competidores; el 56% dice que la razón más probable para hacerlo sería para superar barreras tradicionales, como requisitos de capital, requisitos regulatorios y optimización de la cadena de suministro; mientras que el 43% dice que lo harán para entrar a nuevos mercados. Las empresas de primer nivel pueden crear valor más allá de sus límites organizacionales al desarrollar una marca confiable que atraiga socios. Pasan de ser una empresa a ser parte central de un ecosistema que administran activamente al fomentar la colaboración y coinnovación con sus socios.

**Lo que pueden hacer los ejecutivos:** para aprovechar la disrupción y evitar ser víctima de ella, las empresas pueden desarrollar una analítica dinámica en tiempo real para la planeación estratégica que les permita predecir mejor la disrupción, desarrollar un repertorio de estrategias para aumentar el rendimiento sobre la inversión en todo tipo de asociaciones y transacciones; así como rediseñar procesos críticos para maximizar el valor de su ecosistema.

## 03 Ampliar el grupo de tomadores de decisiones

Ejecutar una estrategia más efectiva requiere empoderar a más personas con diversa experiencia. Normalmente, el Director General y el Director de Estrategia tienen la responsabilidad de formular los planes de acción. Sin embargo, los ejecutivos indican que en la actualidad se está conformando un grupo más grande, incluyendo al Director de Crecimiento, el Director de Transformación y el Director de Sustentabilidad. Esto podría ser un indicador de la velocidad del cambio y la importancia de implementar medidas no financieras –como factores ambientales y regulatorios– en el valor de una empresa en el mercado. Mientras tanto, dado que la digitalización es un factor

competitivo clave en cualquier industria, no es sorprendente que los directores de tecnología estén cada vez más involucrados en el desarrollo de estrategias. El 72% de los ejecutivos afirmó que el Director de Tecnología tiene una participación de moderada a considerable en la formulación de estrategias corporativas. El 75% de los encuestados indicó que el Consejo de Administración tiene una influencia significativa en la formulación de estrategias, una cifra que aumenta al 81% en empresas sobresalientes. De acuerdo con nuestra encuesta, muchas empresas prefieren tener Consejeros con experiencia como operadores en mercados adyacentes o en temas fiscales o regulatorios.

**Lo que pueden hacer los ejecutivos:** el mundo actual requiere una variedad más extensa de conocimientos y es posible que las empresas deban no solo crear nuevas funciones en niveles directivos para satisfacer a las diversas partes interesadas, sino también otorgarles a estos ejecutivos un verdadero poder de decisión sobre el desarrollo de una estrategia.



# 04 Moverse a la velocidad del pensamiento

No es suficiente para las empresas tener la habilidad de adaptarse a circunstancias cambiantes. Ejecutar estrategias requiere que las organizaciones sean más dinámicas y los ejecutivos lo reconocen: aproximadamente el 40% de los encuestados afirmó que piensan implementar prácticas ágiles, construir una cultura de innovación y participar en operaciones más inorgánicas en los próximos tres años.

Las empresas también reconocen la necesidad de cambiar procesos centrales para poder moverse a la velocidad de una estrategia. De hecho, el 67% de los ejecutivos dijo que necesitan cambiar todo su proceso de asignación de capital, y el 63% ve la necesidad de cambiar la manera en que establecen sus presupuestos. Las empresas podrían verse obligadas a evaluar oportunidades internas y externas con un esquema coherente basado en datos que se alinee con sus objetivos estratégicos.

**Lo que pueden hacer los ejecutivos:** las empresas tendrían que inyectar agilidad en el ADN de la organización para aumentar su adaptabilidad. Al mismo tiempo, pueden rediseñar su proceso de asignación de capital para que la reutilización sea más veloz. Con la ayuda de una analítica dinámica, este proceso podría dar paso a una administración efectiva del ecosistema.

## Ocho acciones clave para reformular y ejecutar tu estrategia a largo plazo:

- 1 Entender tu ecosistema en su totalidad para competir e innovar de manera efectiva
- 2 Enfocarse en los rendimientos totales para las partes interesadas –no solo para los accionistas– para aumentar el valor de la empresa
- 3 Desarrollar una analítica dinámica en tiempo real para la planeación estratégica que pueda predecir mejor la disrupción
- 4 Inyectar agilidad en el ADN de la organización para aumentar su adaptabilidad
- 5 Desarrollar un repertorio de estrategias para aumentar el rendimiento sobre la inversión en todo tipo de asociaciones y transacciones
- 6 Rediseñar procesos clave –como procesos legales, de administración de riesgo, control interno y cumplimiento– para maximizar el valor de tu ecosistema
- 7 Alinear la estrategia digital con la estrategia corporativa para liberar todo el potencial
- 8 Rediseñar el proceso de asignación de capital para que la reutilización sea más veloz



## Conclusión

Para mantener una ventaja competitiva, las empresas pueden redefinir sus objetivos al enfocarse en un grupo más amplio de partes interesadas, entender de dónde vendrán las amenazas competitivas y colaborar –hasta con su competencia– para desarrollar un ecosistema que aumente el valor. También tendrían que ajustar sus procesos internos centrales y reunir a un grupo más grande de ejecutivos (incluido el Consejo de Administración) para desarrollar una estrategia y monitorear su implementación.

# Contactos

## Global

### Jim Hsu

Líder de Estrategia Global de EY-Parthenon  
Jim.Hsu@parthenon.ey.com

## Américas

### Juan Uro

Principal en EY-Parthenon de EE. UU.  
juan.uro@parthenon.ey.com

### Jeff Wray

Líder de Estrategia Global de EY-Parthenon  
jeff.wray@parthenon.ey.com

### Jorge Lacayo

EY-Parthenon Leader, EY Latin America North  
Jorge.lacayo@parthenon.ey.com

### Marco Orbezo

EY Parthenon Leader, EY Perú  
Marco.Orbezo@pe.ey.com

### Juan Felipe Arango

EY-Parthenon Leader, EY Colombia  
Juan.F.Arango@parthenon.ey.com

Un agradecimiento especial a Ranjan Rath, Ghassan Khoury, Sumedha Agarwal y Bhargav Shankar por ser los principales contribuyentes y coautores de este trabajo.

Para más información, ingrese a [ey.com/parthenon.com](http://ey.com/parthenon.com)

EY | Aseguramiento | Impuestos | Estrategia y Transacciones | Consultoría

### Acerca de EY

EY es líder global en servicios de aseguramiento, impuestos, estrategia, transacciones y consultoría. Las perspectivas y los servicios de calidad que brindamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas nuestras partes interesadas. Al hacerlo, EY juega un papel fundamental en la construcción de un mejor entorno de negocios para su gente, sus clientes y sus comunidades.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas integrantes de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas bajo la ley de protección de datos, ingresar a [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy). Para obtener mayor información acerca de nuestra empresa, ingrese a [ey.com](http://ey.com).

### Acerca de EY-Parthenon

Los equipos de EY-Parthenon trabajan con nuestros clientes para hacer frente a la complejidad, ayudándoles a rediseñar sus ecosistemas, remodelar sus carteras y reinventarse para un mejor futuro. Con la conectividad y alcance globales, los equipos de EY Parthenon se enfocan en la Estrategia Realizada, ayudando a los Directores Generales a diseñar y entregar estrategias para manejar los retos de una mejor manera, al mismo tiempo que maximizan las oportunidades al transformar sus negocios. Desde la concepción hasta la implementación, los equipos de EY Parthenon ayudan a las organizaciones a construir un mejor entorno de negocios al fomentar el valor a largo plazo. EY-Parthenon es una marca bajo la cual varias firmas integrantes de EY en todo el mundo brindan servicios de consultoría en estrategias. Para más información, ingrese a [ey.com/parthenon](http://ey.com/parthenon).

©2020 EYGM Limited.  
Derechos reservados.

EYG No. 006838-20GbI  
CSG No. 2009-3580988  
ED Ninguno

Este material ha sido elaborado únicamente con el fin de ofrecerle información general y no deberá ser utilizado como asesoría contable o fiscal ni como otro tipo de asesoría profesional. Consulte a sus asesores para obtener asesoría específica sobre temas contables o fiscales.

[ey.com](http://ey.com)