Deloitte.

Problemas y oportunidades en empresas privadas

Consideraciones sobre la disrupción digital

Un reporte de Deloitte Growth Enterprise Services

Contenido

Resumen ejecutivo

Ser el rey de la montaña no es lo que era antes. En la actualidad, incluso para las empresas más grandes del mundo, es más difícil mantenerse en una posición privilegiada. En la década de 1920, si tu empresa era miembro del Standard & Poor's 500, era probable que durara un promedio de 67 años en el índice de referencia. Hoy, según el profesor de la Universidad de Yale, Richard Foster, esa duración se ha reducido a 15 años[1].

¿Qué pasó? La respuesta es simple: disrupción tecnológica. Primero llegó el internet, que desbancó a muchas grandes empresas públicas y privadas en crecimiento por igual. Luego vinieron la nube informática, el teléfono celular y las redes sociales. Ahora viene la próxima gran ola. Actualmente, incluso las organizaciones privadas más optimizadas están siendo desafiadas por el ritmo acelerado del progreso de la tecnología. Innovaciones extraordinarias como el internet, la realidad aumentada y virtual y la inteligencia artificial están alterando los mercados y los modelos de negocios diariamente. Como nuestro destacado capítulo sobre disrupción digital subraya, ningún sector de la economía es insensible a este cambio y todos los líderes de empresas privadas deben tener un plan de acción para canalizar estas disrupciones en nuevas oportunidades de negocio.

En este sentido, creemos que ciertos atributos distinguirán a las principales compañías privadas. El primero de ellos es la velocidad. Esto se traduce para las empresas de diferentes maneras, pero generalmente significa estar listo para actuar antes de que se le solicite que lo haga y contar con procesos listos para responder a tiempo y ayudar a la organización en medida que cambian las condiciones del mercado. El segundo atributo es la alineación. La velocidad sólo conduce a decisiones apresuradas que pueden poner en peligro los resultados futuros si no se toman las precauciones necesarias para comprender las implicaciones del cambio estructural en cada aspecto del negocio. Por último, la disciplina se vuelve más importante a medida que la presión aumenta, ya que se vuelve necesario manejar todas estas consideraciones en periodos ajustados. Después de todo, a veces las mejores decisiones comerciales que se deben tomar pueden terminar con un "no".

Este informe examina cómo los líderes de la C-suite (CEO, CFO, CHRO, CIO, etc.) pueden promover estos atributos en un rango de dimensiones comerciales. En las siguientes páginas, agrupamos las áreas de enfoque por velocidad, alineación o disciplina, en lo que se perfila a ser la cualidad más relevante para 2017. La verdad es que los tres atributos importan en todo aspecto comercial. Creemos que las posibles disrupciones causadas por la tecnología están obligando a los líderes a dominar estos rasgos en cada decisión estratégica que toman. Actúa demasiado rápido sin una deliberación adecuada y tu empresa será propensa a seguir el camino equivocado. No te detengas a analizar cómo cada decisión afectará a otras partes dentro de la organización y correrá el riesgo de consecuencias involuntarias.

Como siempre, la intención de este informe es proporcionar un punto de partida. El hecho es que no existen dos empresas privadas que estén enfrentando los mismos problemas o persiguiendo las mismas oportunidades. La competencia está más matizada. Nuestra misión en Deloitte es comprender cada una de las necesidades más apremiantes de nuestros clientes y ayudarlos a cumplirlas. Después de todo, no sólo queremos que llegues a lo más alto, queremos que te quedes allí. Esperamos trabajar para ayudar a cumplir tus ambiciones este año y por muchos años más.

Roger Nanney
Socio Líder Nacional
Deloitte Growth Enterprise Services,
Deloitte LLP

Disrupción digital

Fundada en el 2000, la compañía pionera en el sistema de automóvil compartido, ZipCar, permitió a los consumidores urbanos eliminar los costos vinculados a la propiedad del automóvil, proporcionando una alternativa más barata y compartida. A partir de entonces, el uso de este sistema ha permitido la entrada de servicios similares, tales como Uber y Lyft, que otorgan al cliente la facilidad de tener un medio de transporte en la palma de su mano. Seguramente, muy pronto estaremos hablando de coches sin conductor capaces de funcionar con el objetivo de generar ingresos mientras sus dueños se sientan a ver cómo pasa esto.

¿Qué tienen en común todas estas innovaciones? En primer lugar, fueron potenciadas e ideadas por medio del uso de las tecnologías digitales. En segundo lugar, modificaron los modelos existentes de negocios, mismos que no habían cambiado de manera significativa en las últimas décadas. Esta misma historia se ha repetido en múltiples sectores, tales como: en el mercado electrónico, dañando a muchos distribuidores y productores minoristas; el conocido crowdfunding, contribuyendo a la democratización de los servicios financieros; el sistema de vivienda compartida (Airbnb), perjudicando la industria de la hospitalidad; entre otros.

Con una serie de nuevas tecnologías destinadas a modificar la forma tradicional en la que los negocios se realizan, sin importar de qué sector económico se trate, surge la siguiente pregunta: ¿las empresas privadas están haciendo lo suficiente para salir adelante? Según Doug Palmer, Director de Deloitte Consulting, LLP y líder en la práctica de estrategia de Deloitte Digital, esta modificación de los modelos habituales de negocios puede ser mayor de lo que muchos piensan. En 2016, Palmer formó parte de un equipo integrado por profesionales de Deloitte y del MIT Sloan Management Review (MIT SMR) que desarrollaron un informe de negocios digital basado en una encuesta global a más de 3,700 ejecutivos de negocios, gerentes y analistas de organizaciones de todo el mundo.

Un dilema cultural

Uno de los hallazgos clave de la encuesta antes mencionada fue cómo los líderes empresariales creen que las tecnologías digitales dañarán su industria y que sólo pocos de ellos piensan que están preparándose adecuadamente para este cambio. La brecha entre conciencia y ejecución fue aún mayor para las empresas medianas[2].

Cuando se trata de transformar digitalmente a una organización, la ejecución puede verse obstaculizada por varios desafíos. Sin embargo, varios de dichos retos son de carácter interno y no externo. De acuerdo con los hallazgos de la encuesta realizada por Deloitte y el MIT SMR, la mayor amenaza que enfrentan las empresas debido a las tendencias digitales son las cuestiones relacionadas con la falta de tenacidad de la organización, cuestiones culturales y el hecho que el sector digital no está siendo una prioridad. “Hay una clara llamada de atención para atender estos hallazgos”, dice Palmer. “Lo digital no está siendo una prioridad tan importante como debería ser, las empresas están haciendo las cosas a su manera”.

Una de las razones por las que las empresas medianas del sector privado terminan viéndose perjudicadas es simplemente porque no

Con una serie de nuevas tecnologías destinadas a modificar la forma tradicional en la que los negocios se realizan, sin importar de qué sector económico se trate, surge la siguiente pregunta: ¿las empresas privadas están haciendo lo suficiente para salir adelante?

saben hacerse las preguntas correctas, dice Palmer. "El negocio en el que estás actualmente no estará dentro de cinco años", afirmó. "Las empresas tienden a abordar los problemas de manera particular y según el momento en que surgen, sin tomar en cuenta el panorama completo. Si estás enfocado en el aquí y el ahora, eso podría ahorrarte un año o dos, pero si no estás mirando a los cinco o diez años posteriores y pensando hacia dónde se dirigirá el mercado en ese tiempo, no vas a poder ser capaz de identificar las tendencias de la industria y de la sociedad a tiempo".

John Hagel, copresidente del Center for the Edge de Deloitte, sugiere que las organizaciones utilicen el enfoque *zoom-out*/*zoom-in*, usado por muchas compañías de Silicon Valley. El enfoque zoom-out visualiza un horizonte de tiempo de 10 o más años, prediciendo y definiendo cómo será el mercado y qué esperarán los clientes en ese momento. El enfoque zoom-in fija su atención en un período de seis a 12 meses e identifica las dos o tres iniciativas empresariales que tendrán el mayor potencial para acelerar el movimiento de la empresa hacia el destino de largo plazo.

Palmer señala que el enfoque zoom-out es un desafío endémico para muchas empresas privadas y empresas medianas, ya que tiende a relacionarse con el objetivo de una empresa en sobrevivir y manejar los problemas que le afectan en la actualidad, en lugar de replantear lo que la organización necesita para competir dentro de cinco o diez años. En general, a las personas les gusta trabajar para empresas familiares y otras empresas medianas del sector privado, debido al ambiente de trabajo que ofrecen: cercanía con los directivos, ambientes de trabajo más flexibles y mayor equilibrio entre vida laboral y vida privada. Sin embargo, en lo que respecta a identificar y abordar el impacto que representa y representará la tecnológica en un futuro, estas compañías pueden llegar a presentar dificultades para hacer frente a este fenómeno, dice Palmer.

Un ejemplo de lo antes mencionado es la toma de decisiones estrictamente controlada. Para muchas empresas medianas del sector privado puede llegar a ser difícil dejar de lado el control y permitir que la creatividad y las ideas florezcan. "Cuando la gente está tratando de innovar para alcanzar una meta, la compañía no lo financia o lo llega a interpretar como si estuviera compitiendo en contra de la organización", dice Palmer.

Fomentando la toma de riesgos

Las empresas privadas y medianas deben explorar nuevos enfoques, en los que la innovación sea implementada en una variedad de contextos diferentes y el fracaso se fomente siempre que ofrezca oportunidades para aprender. En el pasado, a los empleados les preocupaba su carrera laboral cuando los proyectos en los que trabajaban no estaban dando los resultados esperados. Pero, la realidad es que si la empresa no está experimentando lo suficiente, significa que no está impulsando la innovación tanto como debería. No sólo eso, los empleados de la compañía pueden estar reconociendo que pueden moverse a otras organizaciones que fomentan a tomar riesgos y aprender. Según la investigación del MIT/Deloitte, es más probable que los empleados se vayan por su cuenta, incluso después de menos de un año, si no se les da la oportunidad de buscar oportunidades para desarrollarse en un entorno digital.

Además de desarrollar su propio talento, las empresas medianas también necesitan incluir empleados con habilidades digitales. Cuando se les preguntó cómo su organización estaba reforzando sus capacidades de innovación digital, los encuestados de las compañías que presentaban una madurez digital, respondieron que la innovación digital se clasificó como una de sus cuatro principales prioridades[3].

Palmer advierte que lo anterior no es sólo un ejercicio en donde las empresas buscan a un candidato que cumpla con cada uno de los requisitos. Estos nuevos reclutas además de cumplir con los requisitos, deben ser capaces de salvar la brecha entre la cultura tradicional de la empresa y de dónde quiere estar en el futuro. Eso significa que las aptitudes interpersonales frecuentemente superan el conocimiento de la tecnología cuando se trata de impulsar la transformación digital, especialmente para los líderes de la organización. De hecho, la encuesta encontró que sólo el 18% de los encuestados, considera que es importante que los líderes tengan conocimientos tecnológicos, el reto señaló que es más importante que tengan ciertos atributos gerenciales, tales como tener una visión transformadora (22%), visión del futuro (20%), tener una mentalidad orientada al cambio (18%) liderazgo y habilidades colaborativas (22%).

Las empresas privadas y medianas deben explorar nuevos enfoques, en los que la innovación sea implementada en una variedad de contextos diferentes y el fracaso se fomente siempre que ofrezca oportunidades para aprender.

Esfuerzo intencional

Aun cuando se contrata el talento adecuado, toma tiempo para que todos estén en la misma página. Palmer señaló que el líder de una organización privada trabajó todo un año en un plan para alinear el liderazgo requerido y a los recién contratados para ejecutar las actividades referentes a la tecnología. Durante años, la compañía había adoptado un modelo en el que los líderes clave se basaban en la comunicación presencial y en relaciones para impulsar la estrategia de la compañía. Esto hizo particularmente difícil para ellos alcanzar un futuro digital.

"Las nuevas personas estaban usando la terminología y el léxico que no coincidían con la forma en que funcionaba la organización", dice Palmer. "Sabían que necesitaban cambiar, pero se requería un proceso en sí para modificarlo".

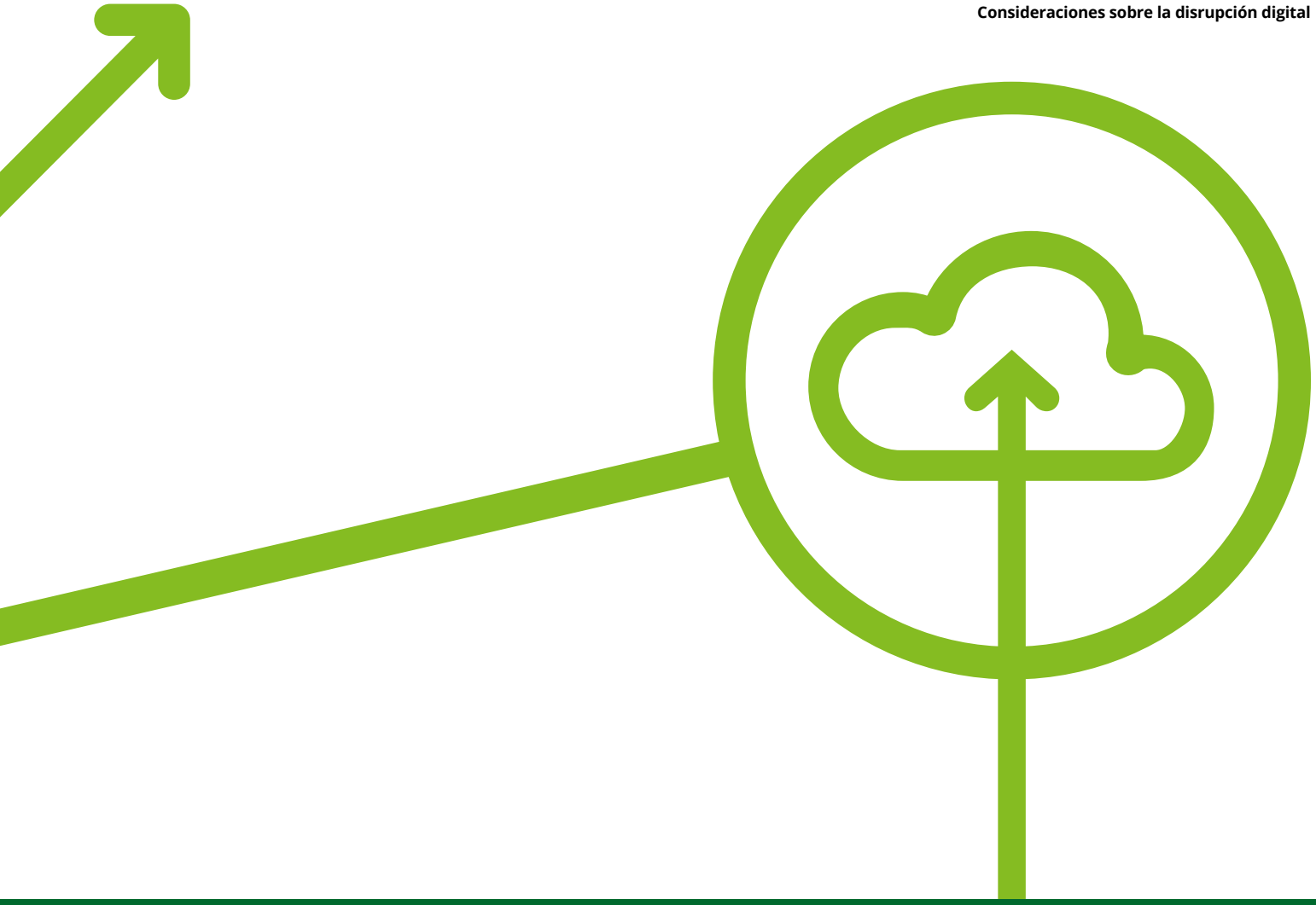
Lo más importante es crear una cultura digital efectiva. Las empresas que maduran digitalmente están fortaleciendo constantemente sus culturas a través de la mitigación de riesgos, la agilidad y la colaboración. "Puede parecer que es muy complicado este proceso, pero en comparación con los cambios en el entorno del mercado y las presiones competitivas, estos problemas internos si se pueden controlar completamente", dice Palmer. "Lo único que necesita una empresa es querer cambiar".

Tres tendencias tecnológicas que podrían afectar el mercado

Realidad virtual o aumentada
La tecnología de realidad virtual (en lo sucesivo VR) permite a los usuarios sumergirse en entornos artificiales que representan lugares reales o mundos imaginarios, mientras que la realidad aumentada (en lo sucesivo AR) superpone sobre entornos físicos información u objetos los cuales son percibidos por los usuarios. Ya se está percibiendo el impacto tanto de la VR como de la AR en las tecnologías de consumo y, al mismo tiempo, siguen entrando al mercado docenas de nuevos productos. Las empresas emplean estas tecnologías para una serie de funciones, como la comunicación, colaboración, capacitación, simulación y el servicio al cliente. Además, existen desarrollos más específicos, por ejemplo, con AR se está creando una ventaja competitiva en la construcción de edificios, entrega de paquetes y atención al paciente.

Blockchain (cadena de bloques).
Esta tecnología de "libro compartido" hace posible almacenar registros digitales, compartir información con otros para intercambiar activos digitales de manera segura y eficiente, así como ofrecer transacciones digitales. Estos desarrollos están transformando la reputación en un atributo manejable que puede influir en la interacción de una organización con otra. En los próximos 18 a 24 meses, entidades de todo el mundo probablemente comenzarán a explorar oportunidades del blockchain que involucren algunos aspectos de la reputación digital, en algunos casos eliminando intermediarios que alguna vez ayudaron a cumplir este propósito[4].

Dark Analytics (Analítica oscura).
Hay una asombrosa cantidad de datos en bruto que se encuentra al interior de internet, y ahora las tecnologías están comenzando a permitir que los Directores de Tecnologías de la Información, líderes empresariales y científicos de datos utilicen esta información para ingresar a empresas valiosas, clientes y perspectivas operativas. Un ejemplo de cómo se puede utilizar esta información: un servicio de compras por suscripción en línea utiliza imágenes de medios sociales y otras fuentes para seguir las tendencias de moda emergentes y la evolución de las preferencias de los clientes. Estos datos permiten seleccionar artículos de interés, según la información del usuario, que pueden ser enviados a clientes individuales con la frecuencia deseada[5].



VELOCIDAD

Analítica

Un universo de sensores puede ofrecer informes actualizados sobre la temperatura, actividad personal o las coordenadas exactas de un pedido en línea. Las plataformas digitales que proporcionan esa información “hablan” entre sí, formando una red conocida como Internet de las Cosas (IoT). Esas conversaciones, a su vez, se convierten en un suministro masivo de detalles a partir de los cuales las organizaciones pueden analizar clientes, empleados o socios.

Mientras que muchas empresas todavía ven desafíos en el análisis de información, se vuelve cada vez más fácil "romper el código".

La proliferación de sensores ha acelerado el poder del análisis de datos, convirtiendo esta clase de tecnologías en un medio cada vez más capaz de traducir la información en insights (visión interna). Las empresas privadas pueden beneficiarse de estos desarrollos a medida que la tecnología analítica se vuelve más accesible y la web recibe más información. Por ejemplo, la información que se puede obtener tras analizar el comportamiento de los más de 4.1 millones de personas que le "gusta" un post de Facebook en diferentes días pero en el mismo minuto6. Rajeev Ronanki, Director de Deloitte Consulting LLP y líder de computación cognitiva de Deloitte, dice que mientras que muchas empresas todavía ven desafíos en el análisis de información, se vuelve cada vez más fácil "romper el código". "En los próximos años, es probable que comencemos a ver los análisis utilizados con mayor eficacia", dice Ronanki. La tecnología se ha movido de una preocupación "emergente" a una visión que consiste en "aprovechar la información".

Problemáticas

Las empresas medianas del sector privado pueden hacer un análisis a través de una serie de funciones, como los recursos humanos, para obtener datos que podrían ayudar a sus operaciones. Una de las barreras más importantes que las organizaciones deben tener en cuenta es la inversión inicial en infraestructura para desarrollar esas capacidades técnicas, dice Ronanki. Las empresas necesitan saber cuántos datos quieren almacenar o recopilar. Existen algoritmos y licencias de software específicos que pueden ser necesarios para obtener ciertos tipos de datos. Además, hay interfaces y aplicaciones que deben ser desarrolladas y adaptadas para propósitos específicos de la empresa, como los datos de celulares de los usuarios, según Ronanki.

Para las industrias reguladas como finanzas, salud y ciencias de la vida, la recopilación y análisis de datos pueden estar sujetos a los requisitos de información que las empresas también deben seguir. Apegarse a las normas de cumplimiento es probable que se convierta en una tarea más retadora para las empresas, a medida que la información es producida y compartida a través de un mayor número de canales, de acuerdo con Ronanki: "Si estás utilizando sensores de salud personal, prescribiendo ciertas acciones, necesitarás conocer el marco regulatorio aplicable y vigente".

Oportunidades

Los líderes de las empresas privadas que quieren hacer inversiones en empresas relacionadas con el análisis de datos lo harán bajo un entorno donde el costo de almacenamiento y adquisición de datos ha disminuido considerablemente en los últimos tiempos. Los precios de los componentes de hardware, las herramientas de gestión optimizadas y las mejoras en el manejo de los conjuntos de datos han ayudado a reducir dichos costos de almacenamiento de datos en hasta un 20% en los últimos años[7].

El *software* de código abierto y el *crowdsourcing* también pueden ser alternativas para las empresas orientadas al crecimiento que deseen hacer uso de la analítica. Ronanki ofrece un caso hipotético: una empresa necesita ejecutar un análisis de regresión, determinando las relaciones entre algunas variables, pero no cuenta con un equipo suficiente de ingenieros para ejecutar esta tarea. Sin embargo, existe un grupo especializado que puede gestionar un proyecto de este tipo mediante la utilización de soluciones de código abierto. "No tienes que escribir el algoritmo desde cero. Aprovechas los modelos de código abierto que ya existen", dice Ronanki.

Otro ejemplo de análisis y *crowdsourcing* en el trabajo: un fabricante con cientos de vendedores quiere tener una visión más clara de la cadena de suministro. En lugar de desplegar un equipo propio, la empresa tiene la opción de designar a un *crowdsource* la tarea de encontrar un equipo para manejar el trabajo. "Contamos con datos y, actualmente, contamos con la capacidad de convertirlo en un tablero que ayude a un CEO a tener la información precisa para una toma de decisiones más precisa", dice Ronanki. "Todo está siendo democratizado, así que puedes hacer pequeñas inversiones estratégicas".

Preguntas a considerar

- ¿Qué puede hacer para desarrollar competencias analíticas dentro de su empresa?
- Como líder, ¿cómo te autoeducas en el tema de análisis de datos y continúas manteniéndote actualizado en los últimos desarrollos tecnológicos?
- ¿Qué medidas debes tomar para asegurarte de que estás aprovechando las posibilidades de análisis para evitar ser quebrantado en el mercado?
- ¿Existen áreas dentro de tu empresa en las que el *software* de código abierto y el *crowdfunding* podrían ayudarle a entender los datos que está recopilando?

Computación en la nube

Las nuevas generaciones de soluciones de computación en la nube están desaprovechando uno de los desafíos más persistentes para las empresas orientadas al crecimiento: crear una experiencia de cliente de alta calidad. Además de que su papel es el impulsar las funciones de front-office8, las tecnologías basadas en la nube están ayudando a un gran número de organizaciones para fortalecer sus operaciones de back-office[8]. En nuestra encuesta más reciente sobre las tendencias tecnológicas en el mercado intermedio, se observó que el 64% de los encuestados implementaron o están implementado con éxito soluciones basadas en la nube, CRM (Customer Relationship Management) y aparatos móviles[9].

La facilidad de adopción de estas soluciones es una de las principales razones detrás de esta creciente tendencia: nuestra encuesta reveló que el rápido ciclo de tiempo a valor fue la principal razón por la que las empresas eligieron aplicaciones basadas en la nube. En medida que las firmas buscan nuevas formas de crear conexiones clientes, se espera que las empresas privadas sigan integrando soluciones en la nube enfocadas a la tecnología del cliente.

Mientras las compañías migran a la nube, los ejecutivos deben operar bajo directrices claras y entender que esas directrices pueden cambiar con frecuencia

Problemáticas

Si bien las soluciones en la nube son atractivas para muchas organizaciones que buscan trasladar la mano de obra administrativa a proveedores externos, hay cuestiones administrativas que no desaparecen por completo. Las compañías deben entender completamente los términos y condiciones de sus contratos de servicio. Los términos pueden variar después de los periodos de servicio introductorio. Y las empresas que están invirtiendo en soluciones en la nube también deben determinar que sus usuarios reciben una preparación efectiva para aplicar la tecnología en toda la organización. Para las empresas que están explorando soluciones basadas en la nube, "usted necesita entender la duración de la suscripción y también entender la razón por la que los costos iniciales frente a los de largo plazo parecen muy diferentes", dice Karl Rupilius, Director de Deloitte Consulting LLP. El costo de los servicios en la nube era el principal desafío para las empresas, según reveló la encuesta de tecnología de Deloitte[10].

La seguridad se situó en segundo lugar y continuará subiendo. En medida que las compañías continúan depositando funciones en la nube, solo acortan soluciones entre sí y amplían las capacidades de la nube a las operaciones orientadas al cliente, los ejecutivos deben operar bajo directrices claras y entender que esas directrices pueden cambiar con frecuencia, dice Rupilius. La seguridad de los datos se convierte en un concepto aún más complicado cuando las empresas tienen sistemas basados en la nube y hacen negocios a través de las fronteras.

"Es entonces cuando diversas funciones de toda la organización necesitan estar alineados", dice Rupilius. Es entonces cuando el departamento legal y el departamento de tecnología necesitan hablar.

Oportunidades

A través de una serie de industrias y una variedad de funciones empresariales, las aplicaciones basadas en la nube se han vuelto más accesibles, escalables y potentes. Las empresas ahora pueden aprovechar la nube para entender rápidamente la demanda de los clientes. En otras palabras, la nube puede crear el tipo de soporte flexible que se puede programar y facturar de acuerdo a las necesidades que vaya teniendo el negocio en un momento determinado[11].

Los fabricantes, por ejemplo, están utilizando plataformas en la nube para obtener información actualizada sobre el rendimiento del producto, con el cual se puede reducir el tiempo de inactividad de la nube[12].

"Piensa en los viejos tiempos: si tenías que instalar software te enviaban CDs o DVDs, entonces tú serías el responsable de administrarlo", dice Rupilius. "Ahora, puede suscribirse a soluciones en la nube que funcionan por completo en una nube. Para pequeñas, medianas y grandes organizaciones, les ayuda a ser muy ágiles. Les permite escalar mucho más rápido y de una manera más flexible que nunca.

Preguntas a considerar

- ¿Cómo puedes aprovechar la nube para crecer y escalar eficientemente?
- ¿Qué tipo de aplicaciones basadas en la nube necesitas tener para proporcionar una experiencia de cliente de alta calidad?
- ¿Cómo puedes ser ágil al momento de ejecución de una infraestructura de TI y a un menor costo operativo de TI?

Riesgo cibernético

Las violaciones de datos de alto perfil en los últimos dos años en los sectores público, privado y gubernamental muestran que cualquier empresa u organización está en riesgo de un ciberataque. Las empresas privadas conocen esto: la gestión de la ciberseguridad y el riesgo de información sigue siendo la tarea más urgente para los líderes tecnológicos de las empresas privadas, según nuestra última encuesta de tecnología del mercado[13]. La seguridad de la información fue citada en la encuesta como el desafío principal para los departamentos de TI, una posición antes que mantenerse al día con las nuevas tecnologías[14]. Enfrentar el riesgo cibernético es ahora una prioridad para las empresas privadas, pero el cambio constante del panorama de la amenaza cibernética hace que la prevención total sea casi imposible.

Tratar de anticiparse a los hackers y evitar el robo de la propiedad digital es un esfuerzo extraordinario, dice Mantha, y es muy probable fracasar.

Problemáticas

Los motivos, herramientas, técnicas y procedimientos que utilizan los hackers para llevar a cabo sus ataques son demasiado distintas, por lo que "es muy difícil asegurar el sistema de datos y activos de una empresa entera hace ", dice Kiran Mantha, un Director de asesoría en Riesgos y Finanzas de Deloitte & Touche LLP, que lidera los servicios de riesgo cibernético para el sector minorista y de distribución. Mientras que algunos hackers buscan información personal, como datos personales o información de tarjetas de crédito, otros buscan robar propiedad intelectual. Otros todavía se dedican al "hacktivismo" para afectar el prestigio de una empresa o propagar una ideología en particular. Tratar de anticiparse a los hackers y evitar el robo de la propiedad digital es un esfuerzo extraordinario, dice Mantha, y es muy probable fracasar.

Implementar tecnología para administrar el riesgo de amenazas cibernéticas avanzadas no necesariamente es la mejor inversión. El phishing, que se define como una forma de robar información privada mediante una herramienta digital como correo electrónico o mensajes de texto, sigue siendo el truco más utilizado para penetrar en los datos de una empresa15. Se debe iniciar con "mitigar el riesgo en torno a las funciones básicas del negocio", dice Mantha, "y educar a la gente sobre qué hacer y qué no hacer en temas de cibernética", ya que por más costosos y sofisticados que sean los programas siguen dejando vulnerabilidades en las organizaciones.

Mantenerse un paso adelante de las amenazas cibernéticas requiere un proceso de recopilación de la información. Mantha dice: "las empresas necesitan preguntarse: ¿cómo obtenemos mayor visibilidad de nuestro entorno y sabemos qué buscar en él?" Tres cuartas partes de los encuestados de tecnología en el estudio de Deloitte dijeron que su compañía gasta al menos el 1% de su presupuesto tecnológico en la seguridad de la información y sólo 22% gastan más del 5% del presupuesto en ello16. Conocer cuánto de esos presupuestos está dirigido a la recopilación de información, al monitoreo y a dar respuesta, es una respuesta poco clara.

Oportunidades

Un fuerte programa de gestión de riesgos cibernéticos se centra en mitigar el riesgo, no prevenirlo. En lugar de tratar de fortalecer todo el ecosistema digital de una empresa o enfocarse en la protección de las "joyas de la corona" en cuanto a datos y activos, se enfocan mucho más en mitigar un posible desastre. La mayoría de las compañías generalmente conoce cuál es su información más preciada, sin embargo, no saben en dónde se encuentra depositada. "Es posible que no sepan dónde se aloja o qué personas pueden acceder o copiar los datos", dice Mantha.

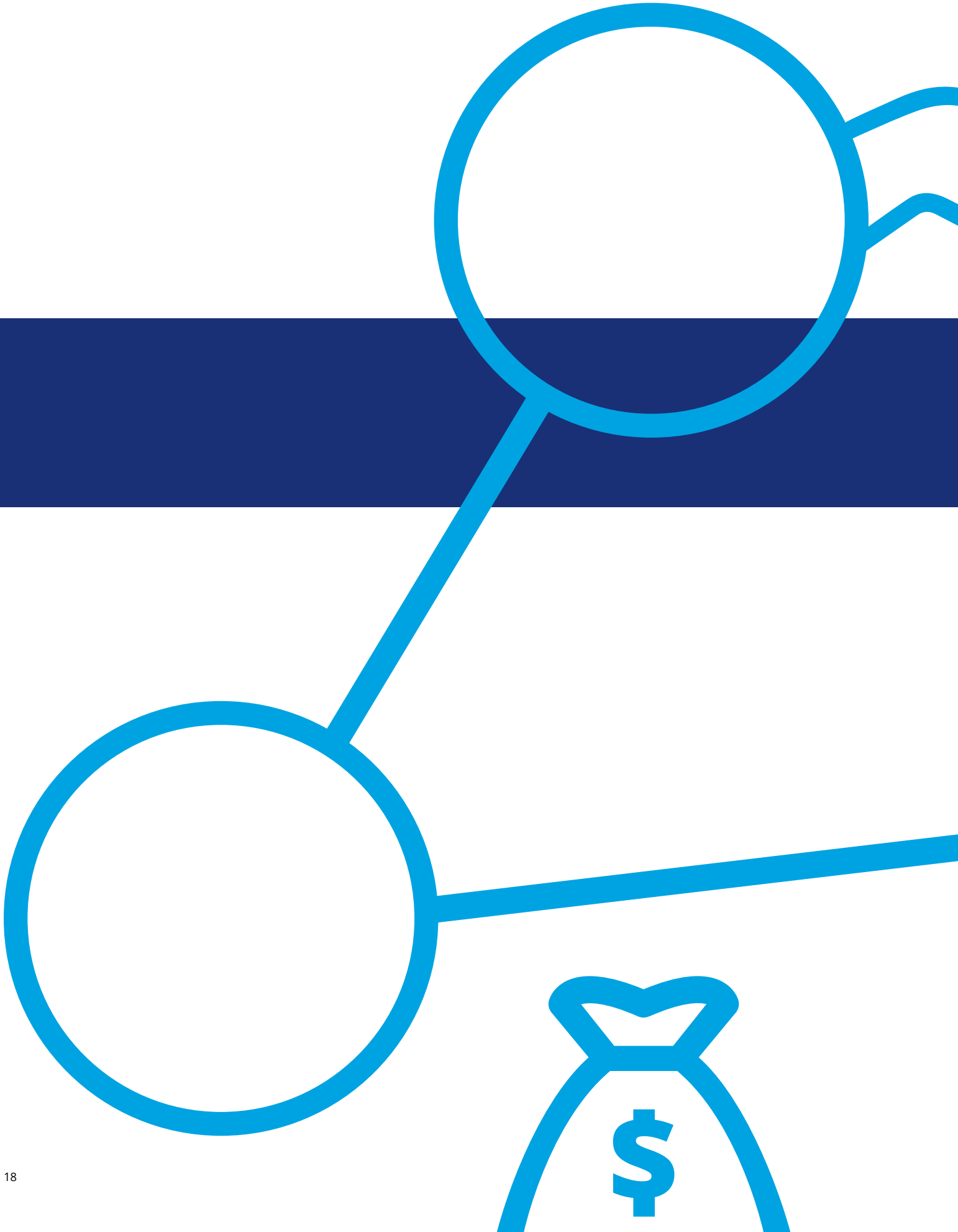
Invertir en la educación de las personas que participan en las operaciones diarias de una empresa es sumamente importante para proteger los activos más preciados de una empresa. Esta educación debe extenderse a proveedores, terceros y empleados de tiempo completo que constantemente tienen acceso a datos valiosos. La integración y relación entre las empresas privadas y sus proveedores continuará creciendo, al igual que los riesgos asociados con esta transición, ya que datos y otros activos pueden ser más vulnerables a ser robados[17].

Seguir con los reglamentos sobre la protección de datos y la privacidad de los consumidores puede ser complicado, pero es una parte importante del programa de gestión de riesgos cibernéticos porque estas reglas cambian constantemente y pueden diferir según el país o la región. En medida que los modelos de negocio cambian como resultado de la evolución del uso y la aplicación de datos, las empresas pueden encontrarse reguladas de nuevas maneras. Por ejemplo, cuando una empresa que posee datos de consumidores decide expandir sus operaciones fuera de Estados Unidos, la compañía puede estar sujeta a nuevas leyes de privacidad del consumidor", lo que significa que su marco de ciberseguridad muy probablemente tendrá que cambiar", dice Mantha.

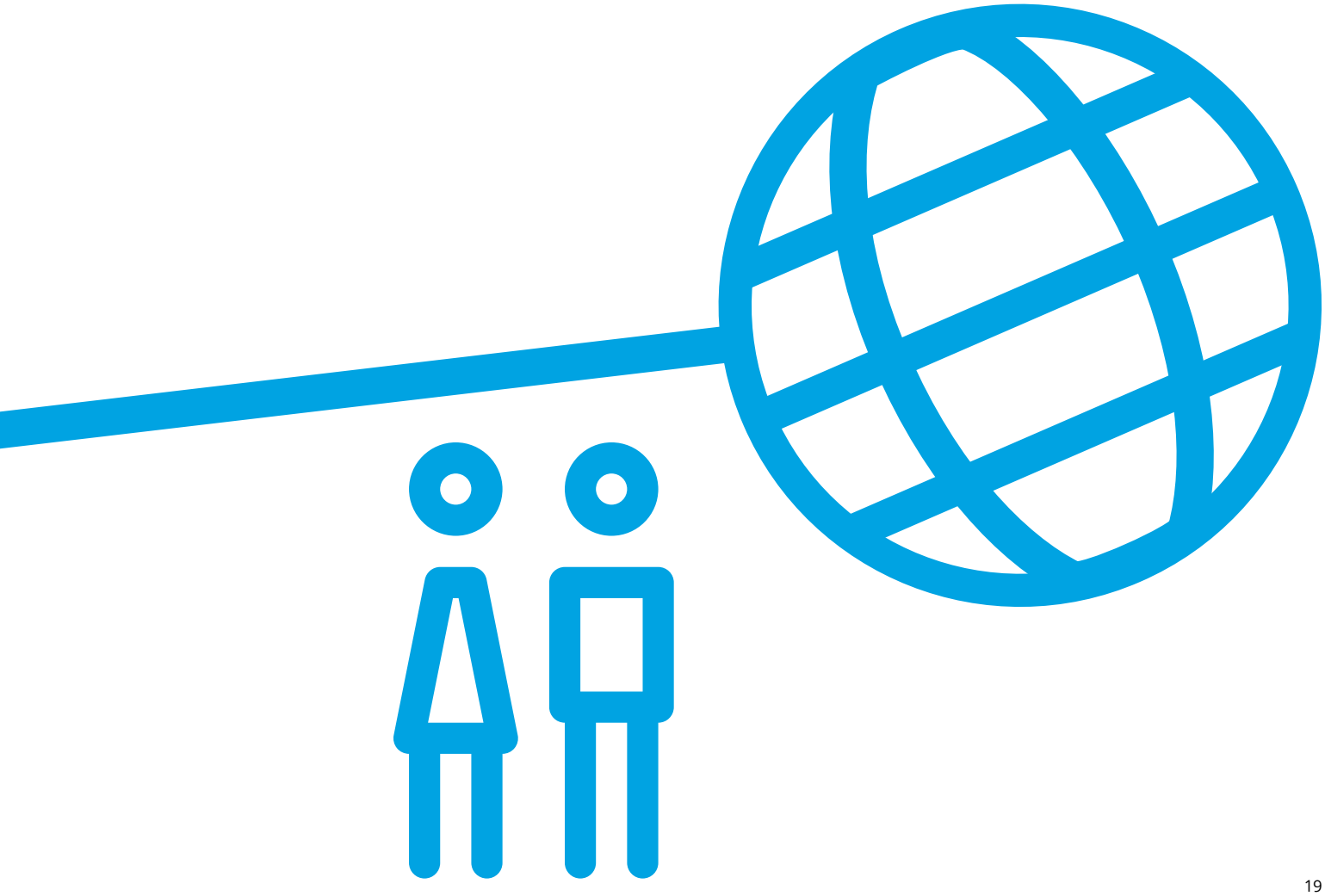
Según la encuesta anual de Deloitte sobre el mercado intermedio de tecnología, esta situación se presenta con mayor frecuencia: se espera que el porcentaje de ingresos que estas empresas generen fuera de Estados Unidos crezca en el próximo año, particularmente en aquellas empresas en las que sus ingresos fuera de Estados Unidos representan entre un 26% y 40%. El 84% de las empresas señaló que el comercio internacional es sumamente importante para la cadena de suministro de su empresa[18].

Preguntas a considerar

- ¿Sabes en dónde se encuentran los datos y los activos digitales más importantes de tu empresa?
- ¿Los proveedores y terceros de su empresa forman parte de l programa de educación para empleados de riesgo cibernético?
- ¿Has evaluado cuál podría ser el impacto para tu empresa en caso de una violación de datos?
- ¿Conoce sobre actividades no autorizadas que pueden estar ocurriendo en tu entorno digital?
- ¿Su operación está actualizada con las regulaciones de privacidad de datos?



ALINEACIÓN



Inversiones de capital (CAPEX)

Frente a la creciente incertidumbre que rodea la tecnología, la globalización y los cambios en la política y las políticas económicas, muchas empresas privadas están reexaminando cómo invierten su capital. Las exigencias sobre los presupuestos de capital se están volviendo más complejas, desde la seguridad cibernética hasta el mantenimiento de cadenas de suministro mundiales. Muchas empresas privadas se enfrentan a una constante y exigente toma de decisiones en cuanto a los gastos de la misma, pues el entorno requiere hacer más con menos. Por otro lado, la alta dirección se enfrenta al reto de mejorar el desarrollo de su estrategia y los procesos de medición del riesgo para asegurar que el capital se gasta donde la empresa más lo necesita.

Problemáticas

Muchas empresas privadas sienten que no gastan el capital como deberían19. Frecuentemente, los elementos a los que se les dan prioridad no son necesariamente aquellos que benefician a la empresa en el largo plazo. “Tienes un montón de partes interesadas y un montón de diferentes solicitudes”, dice Charles Alsdorf, director general y líder en eficiencia de capital de Deloitte Transactions and Business Analytics LLP. Una división puede solicitar aumentar el gasto para mantenimiento, otra para entrar a un nuevo mercado o desarrollar un nuevo producto, una tercera para mejorar la oficina y mejorar la situación de los empleados. Cada uno de estas solicitudes es importante y la alta dirección debe determinar qué gastos son prioritarios, para ello están buscando mejores maneras para tomar estas decisiones tan difíciles.

En un mercado global cada vez más complejo, las empresas privadas están evaluando su planificación y toma de decisiones para mejorar la efectividad de inversión de capital.

La tecnología está avanzando rápidamente y los nuevos programas de análisis y datos pueden ayudar a las empresas a operar de manera más eficiente y reducir los costos. Sin embargo, añadir más tecnología podría crear una mayor vulnerabilidad a la piratería informática y otras amenazas cibernéticas. La globalización plantea desafíos similares, ofreciendo mercados potenciales para el crecimiento, pero también presenta nuevos riesgos para las empresas que no están familiarizadas con la política local, la política fiscal o las cuestiones monetarias. Esto puede crear mayor complejidad que puede dificultar decidir en qué invertir el capital. En un entorno político y fiscal incierto, los altos directivos deben decidir si deben invertir en una fábrica extranjera o tercerizar la producción. Los altos directivos están buscando constantemente más ideas sobre cómo planificar y responder a los riesgos estratégicos y operativos.

Los mercados de crédito también están cambiando. Las empresas privadas deben sopesar sus necesidades de inversión de capital frente a la perspectiva de tasas de interés más altas. "En el pasado, cuando ha habido un cambio en los mercados de crédito, hemos visto una mayor separación entre los que tienen y los que no tienen", dice Alsdorf. "Las empresas privadas deben pensar en cómo prepararse si el crédito se vuelve más estricto". Eso puede significar refinanciar la deuda por un período más largo o asegurar el crédito a las tasas actuales, aun si un proyecto que requiere capital está a varios años de distancia. "Ahora es un buen momento para construir algo flexible", añade.

Oportunidades

En un mercado global cada vez más complejo, las empresas privadas están evaluando su planificación y toma de decisiones para mejorar la efectividad de inversión de capital. En nuestra reciente encuesta anual de empresas privadas, muchos altos ejecutivos dijeron que sienten la necesidad de hacer un recorte en el presupuesto de inversión de capital: el 63% dijo que su compañía estaba reteniendo las grandes inversiones debido a la incertidumbre en el ambiente de negocios, sólo el 39% señaló esto el año pasado20. "Hay más restricciones en el capital y cuando se agrega la incertidumbre complica aún más el tomar decisiones", argumenta Alsdorf.

Típicamente, la alta gerencia fija objetivos estratégicos una vez al año, con poco aporte de las líneas que están al frente del negocio. "La oportunidad que tiene este nivel de la alta gerencia es el traer ese debate estratégico en un marco que mida las concesiones significativas y el impacto del riesgo, de modo que la gente en toda la compañía pueda retroalimentar sobre sus propuestas de capital". Esto permite a los gerentes de nivel medio determinar si las solicitudes de gasto se alinean con la estrategia general de la empresa.

Al mismo tiempo, el proceso puede proporcionar una retroalimentación más amplia sobre los riesgos que podrían perjudicar al negocio o que podrían abrir nuevas oportunidades de negocio. Al evaluar y monitorear los mayores riesgos y su posible impacto, las empresas privadas pueden ajustar la inversión de capital de manera adecuada para asegurar que los recursos se asignen de la mejor manera.

El big data también puede ayudar a las empresas a identificar riesgos potenciales y posibles oportunidades de ahorro. "Hay muchas maneras en que el big data puede ayudar a hacer inversiones de capital más inteligentes", dice Alsdorf. Por ejemplo, cada vez es más posible utilizar tecnología de detección para evaluar la situación real de los activos y pronosticar fallas potenciales en las fábricas, lo que permite a la compañía mejorar las operaciones de mantenimiento y la inversión de capital.

La evolución natural del big data exige a las empresas tener una estrategia a largo plazo para evaluar y adoptar nuevas tecnologías y datos, así como evaluar los riesgos que pueden derivarse de tener más equipos en red que los podrían hacer más vulnerables a ataques cibernéticos. Las preocupaciones sobre la tecnología con frecuencia se eclipsan por los beneficios potenciales. Muchas empresas están dispuestas a gastar más en tecnología, ya que creen que aumentarán sus ingresos con ello, pero están menos dispuestos a gastar en seguridad.

El desafío en la toma de decisiones se basa generalmente en medir el costo de estas inversiones tecnológicas en vez de medir sus beneficios empresariales. "El gasto que hacen en seguridad se basa en la mitigación de riesgos", dice Alsdorf. "Sobre todo en riesgos enfocados en la estrategia, a través de traducir los objetivos estratégicos en un marco de compensación y las métricas clave, así como de medir los riesgos y las oportunidades".

A medida que los cambios en las políticas y las políticas económicas hacen que los mercados globales sean más inciertos, las compañías líderes están desarrollando planes de contingencia para cada mercado basados en la posible afectación que puedan tener en sus operaciones o cadenas de suministro. Esto les ayuda a tomar decisiones, tales como reducir o aumentar la producción, cómo priorizar las inversiones de capital y qué estructura de capital y opciones de financiamiento pueden proporcionar la mejor relación riesgo-retorno.

Preguntas a considerar

- ¿Son contingentes sus planes de inversión de capital y le dan la flexibilidad necesaria a la empresa para reaccionar ante los cambios que puedan surgir en cada mercado?
- ¿Tienes procesos y métricas que te preparan para tomar decisiones difíciles?
- ¿Has pensado en cómo la inversión dirigida de capital puede abordar varios riesgos que podrían resultar amenazas para su negocio?
- ¿Cómo estás utilizando el análisis de datos para mejorar la toma de decisiones en cuanto a gastos?

Financiamiento

Debido a una economía que crece constantemente, las empresas privadas se están preparando para aumentar sus préstamos el próximo año. En nuestra última encuesta anual del mercado intermedio de empresas privadas, se pudo observar que la mayoría de dichas empresas planea aprovechar el financiamiento de flujo de caja, préstamos garantizados y fuentes privadas de capital porque prevén que la economía seguirá creciendo21. Algunos se están anticipando al posible aumento en las tasas de interés. Se han tenido tres aumentos en las tasas de la Reserva Federal (FED) desde diciembre de 2015, que generaron la elevación de los costos de los préstamos. Sin embargo, las tasas siguen siendo bajas según los estándares históricos y la economía en crecimiento sigue ampliando la capacidad de endeudamiento de las empresas privadas.

"Las empresas de capital privado no perciben un mercado con tantos negocios como se vieron el año pasado"

Problemáticas

Debido a una economía que crece constantemente, las empresas privadas se están preparando para aumentar sus préstamos el próximo año. En nuestra última encuesta anual del mercado intermedio de empresas privadas, se pudo observar que la mayoría de dichas empresas planea aprovechar el financiamiento de flujo de caja, préstamos garantizados y fuentes privadas de capital porque prevén que la economía seguirá creciendo21. Algunos se están anticipando al posible aumento en las tasas de interés. Se han tenido tres aumentos en las tasas de la Reserva Federal (FED) desde diciembre de 2015, que generaron la elevación
de los costos de los préstamos. Sin embargo, las tasas siguen siendo bajas según los estándares históricos y la economía en crecimiento sigue ampliando la capacidad de endeudamiento de las empresas privadas.

El valor de las transacciones de capital privado fue de un 25% más bajo en 2016 que el año anterior, alcanzando el nivel más bajo desde 2013, según Preqin22. Deering dice que la incertidumbre alrededor de las recientes elecciones estadounidenses también está generando que los inversionistas privados sean cautelosos en comprometer su capital, al menos hasta que el posible impacto en la demanda y la rentabilidad de las políticas de la nueva administración se vean más claras. "Las empresas de capital privado no perciben un mercado con tantos negocios como se vieron el año pasado", dice Deering. "Parece que los empresarios están tomando una actitud de corto plazo, esperar y ver qué pasa, y parte de eso está relacionado con los resultados de las elecciones". Por otro lado, "las empresas de capital privado esperan que la demanda de compradores se acelere en el corto plazo."

Mientras tanto, el mercado de las ofertas públicas se mantuvo frío a inicios de 2016, después de una serie de nuevas ofertas no fue bien recibido por los inversionistas23. Nuestra encuesta de mercado intermedio registró un gran aumento en el número de encuestados que esperaban que sus empresas consiguieran una OPI en los próximos 12 meses, Deering dice que el mercado actual puede ser mejor para las grandes empresas de tecnología, pues se prevén oportunidades de crecimiento importantes. "El foco más importante en el entorno actual es la factibilidad", dice.

Oportunidades

A pesar de las señales de advertencia, Deering dice que la mayoría de los prestamistas han continuado activos en trabajar con compañías jóvenes. Las compañías de desarrollo de negocios –o BDCs– están más activas en el mercado cuando sus precios de acciones se han recuperado y se encuentran bajo la presión de los inversionistas para desplegar capital. Deering dice que actualmente hay más de 40 BDC que compiten por oportunidades de inversión, cuando hace 5 años eran apenas unos cuantos los que competían. "Están muy motivados en derrochar dólares", dice.

Las empresas de capital privado han tenido que esforzarse más por la recapitalización de dividendos, pues se enfrentan a una fuerte presión de los inversionistas y un mercado de deuda más agresivo. Lo anterior, ha provocado que los accionistas generen retornos para los inversionistas antes de que se vendan las compañías del portafolio, Deering dice que las firmas de PE han recurrido a la recapitulación de cuentas mucho antes de lo que se define, según el ciclo de inversión. Una recapitulación de los dividendos puede ayudar a reducir la presión de los inversionistas y a ganar más tiempo para que la empresa logre ejecutar su estrategia, pero esto sólo aplica para empresas que están lo suficientemente sanas como para absorber deuda adicional.
"Es como dar el 30% de enganche al comprar su casa y luego sacar capital de él apenas un año después", dice. "Esto le gana a intentar vender tu casa muy pronto."

Las empresas privadas también pueden tomar medidas para evitar el impacto generado por el aumento de las tasas de interés. Deering dice que los prestamistas "más sofisticados" en el mercado están incursionando en productos para la protección de las tasas de interés, en los cuales intercambian términos de tasa variable para tasas fijas en una porción de la deuda. "Si usted está muy apalancado, esto es algo que debe considerar hacer", dice. "Usted no quiere que un gran año de desempeño operativo sea descarrilado por el aumento de los gastos por intereses".

Preguntas a considerar

- ¿Has pensado en asociarte con un BDC para aprovechar el capital de expansión?
- Si tu empresa está respaldada por capital privado, ¿es financieramente lo suficientemente saludable para una recapitalización de dividendos?
- ¿Has considerado swaps de tasa de interés o productos cap para reducir la exposición al aumento de las tasas de interés?
- Si estás pensando en hacer pública tu empresa este año, ¿has establecido suficientes bases para confiar en una buena recepción por parte de los inversores?

Globalización

Aprovechando nuevos mercados y clientes. Reducir costos laborales y de producción. Realizar estrategias fiscales. Tener acceso a nuevos talentos. Todas estas razones son factores de deseo de las empresas privadas que quieren llevar su negocio al mercado global.

Hoy, se percibe un contexto económico desfavorable y un dólar fuerte está presente en los modelos de negocio para las empresas que buscan la expansión internacional y presionando a los líderes de estas empresas. Nuestra encuesta anual de empresas privadas encontró que una proporción significativamente mayor de encuestados (40% contra 26%) esperan generar más ventas en el extranjero este año. Además, un porcentaje más alto de los encuestados (58 % contra 42%) predice que sus negocios tendrán un 11% o más de su mano de obra total ubicada fuera de Estados Unidos[24].

Esto significa que las empresas que hacen negocios en el extranjero enfrentarán mayor vigilancia en sus operaciones globales... Muchas empresas privadas pueden verse afectadas por este impulso de transparencia.

Problemáticas

Las incertidumbres son cada vez más fuertes para aquellas empresas privadas que nunca han hecho negocios en el mercado extranjero. El tiempo y el costo asociados con la creación de una nueva infraestructura pueden variar mucho dependiendo de elementos como el régimen regulatorio local
o el talento humano disponible. Además, mover dinero y otros recursos puede ser más lento, más difícil o más costoso que movimientos similares realizados en el mercado interno.

Una de las incertidumbres más importantes es el mayor enfoque por parte de las autoridades fiscales extranjeras en los ingresos tributarios y en las empresas extranjeras que hacen negocios en sus mercados nacionales. Por petición de los países miembros del G-20, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) finalizó los planes en octubre de 2015 sobre la erosión de la base imponible y al traslado de beneficios (BEPS, por sus siglas en ingles) y las autoridades fiscales de todo el mundo han alineado sus políticas y recursos para cumplirlo. Por ejemplo, muchas jurisdicciones promulgan leyes unilaterales a la luz de las recomendaciones de la OCDE. Además, las autoridades fiscales de todo el mundo han promulgado legislación tributaria que requiere más información, como la información de los datos fiscales entre países que se requieren bajo las reglas de varias jurisdicciones ya en este año.

Esto significa que las empresas que hacen negocios en el extranjero enfrentarán mayor vigilancia en sus operaciones globales, ya que ciertas autoridades fiscales buscan identificar a las compañías que asignan ingresos y beneficios a jurisdicciones con impuestos bajos sin un número significativo de personas, activos o ventas locales. Muchas empresas privadas pueden verse afectadas por este impulso de transparencia, como lo demuestra el hecho de que el 84% de los encuestados en nuestra reciente encuesta de mercado intermedio dijo que el comercio mundial es importante para las cadenas de suministro de sus empresas.

"En el pasado, las compañías multinacionales podían establecer operaciones sin muchos requisitos para reportar a diferentes jurisdicciones tributarias alrededor del mundo", dice Mike Fonseca, Socio de Deloitte Tax LLP. "En una era de transparencia fiscal, realmente le corresponde a usted considerar alinear su cadena de suministros a los requerimientos fiscales para determinar que hay suficiente sustancia y funciones en cualquier jurisdicción específica para justificar ganancias allí y entender la naturaleza de los informes que pueden ser las autoridades fiscales de todo el mundo.

Oportunidades

A pesar de las incertidumbres actuales con respecto a las políticas comerciales de Estados Unidos, Fonseca ve poco argumento para dejar de considerar invertir en el extranjero. "Si bien hay desafíos y cambios en las reglas de impuestos de los que se deben estar conscientes, todavía pueden ser un momento oportuno para desarrollar las capacidades de alcanzar mercados más amplios, impulsar el crecimiento y acceder a mano de obra talentosa que están más en los mercados internacionales de rápido crecimiento" dice.

Una razón es el dólar, que históricamente ha sido fuerte, que aumenta el interés de invertir en el exterior, dice Fonseca. En segundo lugar, las empresas pueden hacer frente a la creciente escasez de competencia –el tema fue citado por más de la cuarta parte de los encuestados en nuestra reciente encuesta de mercado intermedio– para acceder al talento humano en otros países. "Estamos viendo que más empresas emplean centros de servicios compartidos donde el talento está disponible para llevar a cabo diversas funciones de manera consistente", dice Fonseca.

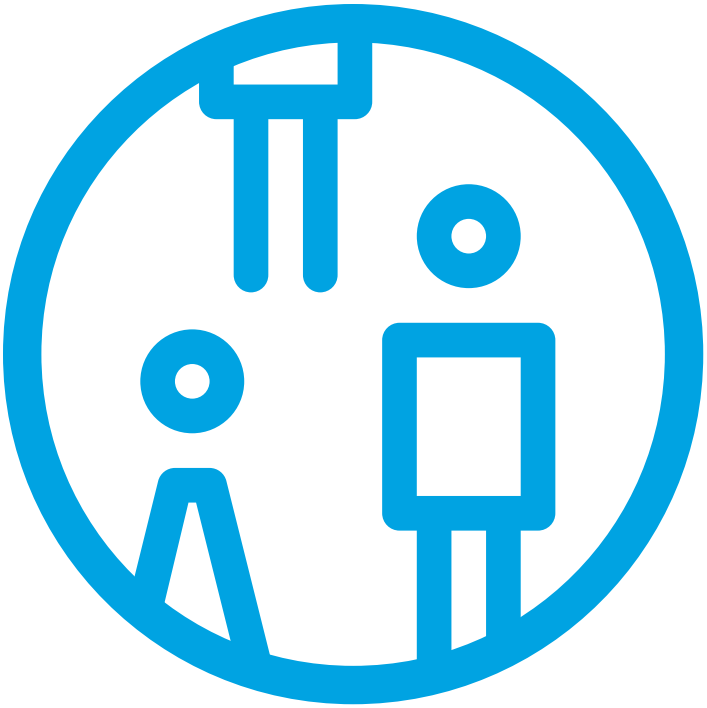
Un tercer motor es la creciente clase media en grandes economías como China e India[25]. Considerando que actualmente el crecimiento económico de Estados Unidos es en promedio de menos del 3%, las naciones emergentes pueden ofrecer mayor acceso a los consumidores que tienen más ingresos discrecionales, permitiendo a las empresas mejorar su comercialización por medio de internet[26].

Por último, aunque las nuevas normas BEPS se centran más en las consideraciones fiscales, algunas jurisdicciones locales siguen ofreciendo incentivos para que las empresas extranjeras incursionen en sus mercados. Los subsidios, los impuestos sobre la propiedad y los impuestos indirectos o los créditos fiscales para investigación y desarrollo, además de otros incentivos, pueden estar disponibles para las empresas que se comprometan a establecer operaciones en estos lugares, al igual que los incentivos de desarrollo económico que existen en Estados Unidos.

Sin embargo, Fonseca dice que es importante que las empresas privadas entiendan completamente los matices de operar en un mercado internacional antes de establecerse, con el fin de ejecutar procesos que cumplan con las normas y reglamentos locales. "El concepto de tener su negocio y la estructura fiscal alineados para lograr sus objetivos comerciales y fiscales deseados es cada vez más importante en este entorno que exige transparencia", dice. "Por lo tanto, las empresas deben asegurarse de que están diseñadas para cumplir con las diversas normas y reglamentos fiscales de los países locales". Los líderes de una empresa privada deben asegurar que sus sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) cumplan con las normas tributarias internacionales y ayudar a que su modelo comercial esté alineado a la regulación fiscal.

Preguntas a considerar

- ¿Tu empresa tiene suficiente presencia en el mercado extranjero para permanecer en cumplimiento con las directrices BEPS?
- ¿Tu empresa tiene un proceso deliberado para identificar las reglas y regulaciones locales que pueden afectar sus operaciones en todos los mercados en el extranjero en los que opera?
- ¿Tu sistema ERP está diseñado para ayudar a su negocio a cumplir con las normas fiscales locales e internacionales?
- Si el objetivo de expansión de tu empresa es un mercado emergente, ¿tienes conocimiento de la situación real del mercado?



Talento

El mercado laboral de los Estados Unidos es, en la actualidad, más estricto de lo que ha sido en los últimos años. Después de que el desempleo alcanzó su máximo en 10% en octubre de 2009, ha estado en un descenso constante. En enero de 2017, había bajado hasta el 4.7%[27]. A medida que se endurece el mercado de trabajo, las empresas pequeñas y medianas informan que tienen más dificultades para encontrar trabajadores calificados. Son bastantes las pequeñas empresas que cuentan con pocos o ningún solicitante calificado[28]. Estos hallazgos están respaldados por la encuesta anual de Deloitte en Estados Unidos, en la que más de una cuarta parte de los encuestados señaló este tema como el principal obstáculo para el crecimiento de su empresa[29].

Con casi la mitad de las empresas que esperan aumentar su plantilla de tiempo completo en el próximo año, la pregunta es cómo van a encontrar y retener a los mejores talentos, particularmente entre los jóvenes que recién entran en el mercado laboral.

El desarrollo del liderazgo es más sobre la educación y el crecimiento personal, así como sobre alentar eso de una manera multigeneracional.

Problemáticas

El cambio de ritmo sin precedentes en el desarrollo de las nuevas tecnologías ha atrapado a muchas empresas privadas, ya que la explosión de la innovación ha superado tanto la productividad empresarial como la capacidad de las empresas de mantenerse al día. Uno de los retos a los que se enfrentan actualmente las empresas es contar con trabajadores más jóvenes y expertos en tecnología para implementar estas nuevas tecnologías, ya que se sienten más atraídos por empleadores que ya están haciendo uso de ellos, dice Jeff Alderton, Director de Deloitte Consulting LLP.

"Hay una cierta expectativa entre los trabajadores más jóvenes cuando se trata del uso de la tecnología", dice Alderton. "Y cuando no la vean implementada en la empresa, van a suponer que la empresa no está al día en temas de tecnología".

Otra limitación es la forma en que muchas empresas privadas están organizadas. Por ejemplo, las empresas familiares pueden ser bastante tradicionales en su jerarquía corporativa, en lo que Alderton denomina "palos y cajas", en cuanto a la relación entre los gerentes y sus subordinados. Esto tiende a entrar en conflicto con las expectativas de los trabajadores más jóvenes en cuanto a la autonomía y la colaboración en equipo. "Han pasado la vida escolar trabajando en equipo y gobernando por consenso, y esa estructura contrasta con la forma en que las empresas familiares y la mayoría de las empresas del mercado medio están orientadas", dice Alderton.

Otras expectativas que suelen tener en la fuerza de trabajo son el poder trabajar en centros urbanos o lugares remotos que se adapten a sus necesidades de estilo de vida, dice. Eso puede ser un problema para las pequeñas empresas confinadas a pequeñas comunidades rurales o suburbanas donde fueron fundadas.

Oportunidades

Mientras que muchas empresas privadas están preocupadas por el costo de mantenerse al día con los avances tecnológicos –empatado con el cumplimiento normativo como el principal obstáculo para el crecimiento de la empresa en la última encuesta de Deloitte– muchas soluciones tecnológicas se están volviendo más accesibles. Por ejemplo, el costo de colocar la computación y el almacenamiento de datos en la nube en línea se está volviendo más barato, a medida que los proveedores de la nube se apresuran a construir nuevos centros de datos ya luchar por la cuota de mercado[30].

Alderton dice que una forma en que las empresas privadas pueden salir con el pie derecho con los candidatos más jóvenes es confiando en las nuevas plataformas tecnológicas cuando se trata de reclutar. Las nuevas herramientas analíticas cognitivas proporcionan visibilidad a las fuentes de medios sociales de los candidatos, mientras que las plataformas llamadas virtuales permiten a los empleadores manejar entrevistas en entornos remotos. "Esto no sólo envía la señal correcta a los empleados potenciales, sino que puede reducir significativamente los costos de integración", dice Alderton.
Podría ser inocente esperar que las pequeñas empresas familiares abandonen sus estructuras organizacionales tradicionales, sin embargo, es posible que, aun siendo tradicionales, las empresas puedan experimentar formando equipos para colaborar en torno a desafíos empresariales específicos. "Hay que pensar en cómo aplicar el trabajo en equipo en la toma de decisiones", dice Alderton. Añade que es importante que los trabajadores más jóvenes puedan colaborar con compañeros de trabajo de su propia edad y de diversos orígenes.

Más empresas del mercado intermedio buscan expandir sus operaciones en el extranjero, Alderton ve en esto una gran oportunidad para construir la lealtad entre los trabajadores más jóvenes, enviándolos de viajes de negocios con compañeros de trabajo más experimentados. Las oportunidades de coaching y tutoría son un aspecto crítico del desarrollo del liderazgo, ya que pueden usarse para exponer a los empleados de alto potencial a diversos retos y soluciones que van más allá de las asignaciones habituales con los gerentes establecidos. Las empresas privadas más pequeñas suelen tener una ventaja inherente en este aspecto, ya que normalmente proporcionan un acceso más cercano a los líderes de alto nivel. "Si tu talento más joven quiere ir a alguna parte, envíalos allí, pero hazlo de una manera que ayude a formar vínculos y crear oportunidades para aprender", dice Alderton.

En este último punto, muchas empresas líderes están abriendo oportunidades de aprendizaje y educación para los empleados, además de los programas tradicionales de capacitación técnica. La tecnología ha hecho que la capacitación en habilidades específicas sea más accesible para aquellos que las necesitan y frecuentemente pueden aprender más rápido por su cuenta, sin tener que pasar por un programa patrocinado por la compañía. "Usted puede aprender una habilidad en línea en estos días en un abrir y cerrar de ojos, y ésta es una generación de estudiantes rápidos", dice Alderton.
"El desarrollo del liderazgo es más sobre la educación y el crecimiento personal, así como sobre alentar eso de una manera multigeneracional."

Preguntas a considerar

- ¿Estás utilizando las tecnologías digitales a su máximo potencial cuando se trata de reclutar nuevos empleados?
- ¿Has pensado cómo tu organización podría beneficiarse de trabajar en equipo para resolver decisiones estratégicas específicas?
- ¿Estás alentando las mentorías entre los nuevos empleados y los líderes empresariales?
- ¿Tienes un programa formal de desarrollo del liderazgo que incluye oportunidades educativas continuas?

DISCIPLINA

Gobernabilidad y planeación de la sucesión

La gestión y el crecimiento de una empresa privada pueden demandar mayor toma de decisiones y liderazgo que nunca. Las crecientes complejidades de la globalización, el comercio electrónico, las cadenas de riesgo y de suministro, por nombrar algunas, requieren mayor profesionalidad entre los líderes de la empresa, los miembros del Consejo y una plantilla diversificada de altos directivos. En medida que los mercados laborales se aprietan, encontrar y retener el mejor y más relevante talento y liderazgo con frecuencia pueden ser el mayor desafío de gobernabilidad que enfrentan las empresas privadas.

Problemáticas

Entre 1992 y 2011, el número de empresas estadounidenses con 100 o más empleados aumentó en 19%31. Las empresas privadas han contribuido a esa tendencia y, a medida que han crecido, han enfrentado crecientes demandas de un mercado global. Los consejos se están volviendo más independientes a medida que las empresas buscan una gama más amplia de perspectivas y experiencia. Hace una década, muchas empresas privadas no tenían ni un consejo independiente ni un consejo consultivo. Ahora, muchos están formalizando sus estructuras de gobierno y profesionalizando sus sesiones para involucrar al talento que puede asesorar sobre las complejidades que podrían afectar una estrategia exitosa de crecimiento.

La planificación de la sucesión sigue siendo un desafío de gobernanza para muchas empresas privadas y, en particular, para las empresas familiares, ya que debe ser un proceso fluido.

"La escala y la complejidad están impulsando la necesidad de una gama más amplia de personas con influencia", dice Maureen Bujno, Director de Deloitte LLP, en el Centro de Deloitte de Eficacia del Consejo.

Además de la gobernanza del Consejo, a medida que las empresas crecen, deben adoptar un enfoque proactivo en su modelo de talento y reconocer que la fuerza laboral de mañana probablemente requerirá habilidades diferentes a las de hoy. En medida que se vuelven más globales, por ejemplo, las empresas pueden necesitar más líderes que estén bien informados sobre las prácticas y costumbres comerciales internacionales.

Las empresas familiares pueden presentar desafíos muy particulares, especialmente si algunos miembros de la familia no están activos en el negocio pero todavía tienen una participación en él. Muchos están buscando mejores maneras en las cuales los miembros de la familia pueden obrar recíprocamente con la compañía. Esto es particularmente importante en la planificación de la sucesión, en la cual el desarrollo de la siguiente generación de líderes es crítico.

Muchas empresas privadas no conciben cómo el talento y la sucesión pueden afectar en la estrategia de la empresa y la sostenibilidad de la misma a largo plazo, dice Tom Plaut, Socio de Deloitte Tax LLP, quien trabaja con empresas privadas en la planificación de la sucesión de negocios. "Ves esto específicamente con problemas de tecnología y gobernanza", dice. "Las sesiones y ejecutivos de compañías privadas tienen que trabajar para entender las implicaciones que la tecnología tiene en el negocio o, al menos, ser capaces de aprovechar la experiencia cuando la necesitan".

Oportunidades

Las empresas privadas están adaptando sus prácticas de gobierno para hacer frente a estas complejidades. En el pasado, las empresas utilizaban el boca a boca en la contratación de miembros del Consejo. Ahora, están prestando mayor atención, pues existe un panorama competitivo. "Podrían estar mirando a alguien que era un presidente o CEO de un competidor o que trabajó en una industria similar", dice Plaut. "Si están buscando vender el negocio, podrían traer a alguien con experiencia en banca de inversión".

Bujno dice que muchas compañías privadas también están buscando más de cerca la capacitación del Consejo para contribuir al éxito general del negocio. "Las habilidades y experiencias más centradas en la empresa y en el proceso de contratación del Consejo frecuentemente ponen a las empresas en una mejor posición para seguir innovando y reaccionando a la competencia", dice Bujno. La formación continua de los consejeros, en la empresa o mediante programas externos, puede ayudarles a comprender mejor el negocio y los mercados en los que opera la empresa. "Esto realmente puede ayudar a los consejeros a asesorar en temas de estrategias de crecimiento y riesgos relacionados", añade.

La planificación de la sucesión, sigue siendo un desafío de gobernanza para muchas empresas privadas y, en particular, para las empresas familiares, ya que debe ser un proceso fluido. La necesidad de gestión más profunda puede crear oportunidades para que más miembros de la familia se involucren, lo que puede facilitar una selección más amplia de posibles sucesores mientras se mantiene la empresa en la familia. Sin embargo, una sucesión exitosa depende de una visión compartida para el futuro del negocio.

Antes de que las empresas puedan considerar la sucesión deben contemplar la posibilidad de tener una comprensión profunda de la dirección estratégica de la empresa y cómo la tecnología puede influir en ella. Las empresas que van de fabricar mapas, a la edición de periódicos, a los minoristas de kioscos que necesitan de la afluencia de gente hacia los centros comerciales han visto sus modelos de negocio sobrepasados por la tecnología. "Usted ha visto tal disrupción en los modelos de negocio de largo plazo y bien establecidos," Plaut dice. "La tecnología es un factor clave en los negocios y durante las sesiones se debe asegurar de que su estrategia abarque la tecnología".

A medida que las empresas privadas y medianas continúen creciendo, se enfrentarán a nuevas complejidades involucradas con el gobierno de una empresa más grande. Pero mientras el Consejo madure junto con la organización, desde el punto de vista de las prácticas de gobernabilidad, las empresas pueden mejorar sus procesos de toma de decisiones y ayudar a alinear sus recursos y estrategias de crecimiento.

Preguntas a considerar

- ¿El equipo directivo es lo suficientemente independiente, diverso y complementario para hacer frente a la complejidad del mercado global?
- ¿El equipo directivo es lo suficientemente independiente, diverso y complementario para hacer frente a la complejidad del mercado global?
- ¿Cómo puedes mejorar el modelo de talento de tu empresa para atraer a una fuerza laboral con las habilidades necesarias para competir y adaptarse a la innovación?
- ¿Tienes el liderazgo y los conocimientos necesarios para expandirse internacionalmente? Si no, ¿sabes dónde adquirirlo?
- ¿Cuál es el plan para la educación continua de la fuerza laboral? ¿Tienes un plan formalizado para la capacitación del Consejo?
- ¿El plan de sucesión está claramente formulado para proporcionar una transición transparente del liderazgo?

Preparación para fusiones y adquisiciones (M&A)

Las empresas privadas confían en que las fusiones de empresas serán más frecuentes y grandes en 2017. Las predicciones para un período prolongado de fusiones y adquisiciones viven un año en el que el volumen mundial cayó un 15%, con respecto al año anterior[32]. Los analistas del mercado tuvieron que esperar hasta el otoño de 2016 para que el medio ambiente mostrara signos medibles y monitoreables.

Nuestro trabajo con empresas privadas revela la profundidad de la demanda reprimida: en nuestro último informe de tendencias de fusiones y adquisiciones, el 70% de las empresas medianas esperan que su número total de ofertas crezca moderada o significativamente este año. Y casi dos tercios de los encuestados esperan que el valor en dólares de estas transacciones aumente durante los próximos 12 meses[33].

La preparación es una de las razones principales por las que las ofertas son intermitentes, cuando en realidad podrían dispararse.

Sin embargo, una serie de obstáculos tienen potencial de alterar estos planes. Las empresas privadas tendrán que concentrar sus esfuerzos en oportunidades estratégicas. Tendrán que prestar mucha atención a los detalles dentro de la estructura de los acuerdos. Y necesitarán tener los equipos, asesores y recursos financieros adecuados para asegurar y sostener sus esfuerzos de M&A.

Problemáticas

La preparación es una de las razones principales por las que las ofertas son intermitentes, cuando en realidad podrían dispararse. Las organizaciones sin comités de planeación estratégica u otros mecanismos para reaccionar rápidamente a las perspectivas operan en desventaja en un entorno optimista. Un ejecutivo senior puede parecer el candidato natural para tales transacciones, pero los recursos pueden ser rápidamente estirados, dejando incluso al líder más experto en una postura reactiva.

"Llevar a cabo adquisiciones es complicado. Tienes que ser consistente, mantener la frecuencia y, la mayor parte del tiempo, no hay muchas oportunidades para hacerlo", dice Phil Colaco, CEO de Deloitte Corporate Finance. "Esa es con frecuencia la razón por la que las transacciones no van bien."

El acceso a la financiación es otra consideración que determina el éxito. Para las empresas privadas que carecen de líneas de crédito o prestamistas expertos en el complejo mundo de fusiones, las ofertas a menudo pueden afectarse o desintegrarse por completo. "Esto agrega tiempo y esfuerzo al proceso", dice Colaco sobre el financiamiento, agregando que las empresas bien preparadas "tienen relaciones constantes con fuentes de financiamiento y tienen financiamiento disponible".

Oportunidades

Uno de los asuntos pendientes en la nueva administración que podría estimular una ola de actividad de fusiones y adquisiciones es el alivio de las restricciones a la industria regulada. La industria de servicios financieros en particular podría ver más acuerdos con etiquetas de precios más grandes en medida que se revisan los reglamentos. Por ejemplo, el 82% de las empresas de servicios financieros esperan que el tamaño de la transacción aumente en el próximo año. Pero a pesar de las predicciones de un mercado acelerado y de los movimientos de la nueva administración para aliviar la presión regulatoria, todavía es demasiado pronto para decir cómo interactúan los factores[34]. Según Colaco, "existe una sensación muy palpable de que la gente está tratando de averiguar cómo va a ser el nuevo mundo".

La digitalización favorece a las empresas privadas en el entorno de fusiones y adquisiciones, en particular cuando buscan adquirir activos no estadounidenses. Nuestra encuesta de tendencias de fusiones y adquisiciones reveló que el 91% de las empresas de tamaño medio tenían acuerdos entre empresas que operaban en mercados extranjeros35. En medida que el flujo de información se vuelve más sofisticado, las empresas adquirientes pueden evaluar con mayor precisión las consideraciones legales, de divisas y de gestión en el ámbito de las transacciones transfronterizas. "Las empresas son más capaces que nunca de encontrar, contactar y evaluar empresas no estadounidenses", dice Colaco.

Preguntas a considerar

- ¿Está listo tu equipo directivo? ¿Tienes algunas personas en mente que podrían ayudar si les presentaran una adquisición hoy?
- ¿Mantienes un canal activo de oportunidades de adquisición dentro y fuera de los Estados Unidos?
- ¿Tienes un grupo de bancos y/o asesores para apoyar una adquisición en términos de valoración, financiamiento y/o asesoramiento fiscal?
- Para las empresas familiares: ¿está listo el grupo de propiedad para la dilución? ¿Qué quieres obtener de la transacción y sabes cuáles son tus limitaciones?

Notas

Resumen ejecutivo

1. Alexandra Levit, "How to Stay in Business for 100 Years," *Business Insider,* January 7, 2013. http://www.businessinsider.com/how-to-stay-in-business-for-100-years-2013-1

Disrupción digital

2. Mid-market companies as defined in MIT SMR and Deloitte Digital's 2016 report refer to organizations with $50 MM to $1 BN annual revenue, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/emerging-technologies/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy.html.

3. In order to measure an organization's digital maturity, MIT SMR and Deloitte Digital asked respondents to "imagine an ideal organization transformed by digital technologies and capabilities that improve processes, engage talent across the organization, and drive new value-generating business models." Respondents were then asked to rate their company against that ideal on a scale of 1 to 10. Three maturity groups were observed: "early" (1-3), "developing" (4-6), and "maturing" (7-10).

4. *2017 Tech Trends Report,* Deloitte University Press, February 2017, https://www2.deloitte.com/content/dupress/dup-us-en/focus/tech-trends/2017/blockchain-trust-economy.html.

5. *2017 Tech Trends Report,* Deloitte University Press, February 2017, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology/articles/technology-consulting-tech-trends-collection.html.

Analítica

6. https://contently.com/strategist/2016/07/26/infographic-content-consumed-every-minute-absolutely-ridiculous/

7. http://www.datacenterjournal.com/cost-data-storage-management-headed-2016/

Computación en la nube

8. "Customer Relationship Management (CRM): What businesses need to know," ITProPortal, October 7, 2016. http://www.itproportal.com/2015/12/04/customer-relationship-management-crm-what-businesses-need-to-know-update/

9. Appendix, *Technology in the mid-market—Taking ownership,* Deloitte, August 2016. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Deloitte%20Growth%20Enterprises/us-dges-tech-survey-report-appendix.pdf

10. Appendix, *Technology in the mid-market—Taking ownership,* Deloitte, August 2016. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/Deloitte%20Growth%20Enterprises/us-dges-tech-survey-report-appendix.pdf

11. "13 ways the cloud has changed (since last you looked)," *InfoWorld,* February 8, 2016, http://www.infoworld.com/article/3030138/cloud-computing/13-ways-the-cloud-has-changed-since-last-you-looked.html.

12. "Industry 4.0 engages customers," Deloitte University Press, December 15, 2016, https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/industry-4-0/customer-engagement-strategies-digital-manufacturing-enterprise.html.

Riesgo cibernético

13. *Technology in the mid-market—Taking ownership,* Deloitte, 2016, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-growth-enterprise-services/articles/technology-trends-middle-market-companies-survey.html.

14. *Ibid.*

15. Geoffrey A. Fowler, "Your biggest online security risk is you," *Wall Street Journal,* February 27, 2017, https://www.wsj.com/articles/your-biggest-online-security-risk-is-you-1487786578

16. *Technology in the mid-market—Taking ownership,* Deloitte, 2016, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-growth-enterprise-services/articles/technology-trends-middle-market-companies-survey.html.

17. Deloitte, "Extended Enterprise Risk Management Survey: Third Party Governance and Risk Management: Turning Risk into Opportunity," 2016, https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/third-party-governance-and-risk-management.html.

18. *Technology in the mid-market—Taking ownership,* Deloitte. 2016, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-growth-enterprise-services/articles/technology-trends-middle-market-companies-survey.html.

Inversiones de capital (CAPEX)

19. In a Deloitte webcast for Private Companies, entitled "Capital Expenditure Planning: A Structured, Portfolio Approach," May 22, 2013, participants were asked, "How confident are you in your company's ability to make optimal decisions about the portfolio of proposed capital projects?" Of the 1,280 executives responding, only 40 percent said they were confident or very confident; the remaining 60 percent were not.

20. *America's economic engine—Breaking the cycle,* Deloitte LLP, February 2017, https://www.deloitte.com/us/dges/breakingthecycle.

Financiamiento

21. *America's economic engine—Breaking the cycle,* Deloitte, February 2017, https://www/deloitte.com/us/dges/breakingthecycle.

22. "Preqin Private Equity & Venture Capital Spotlight January 2017 – 2016," Value Walk, January 29, 2017, http://www.valuewalk.com/2017/01/preqin-private-equity-venture-capital-spotlight-january-2017/.

23. Stephen Grocer, "Stock Market Rallied in 2016, IPO Market Didn't," *Wall Street Journal,* December 27, 2016, http://blogs.wsj.com/moneybeat/2016/12/27/stock-market-rallied-in-2016-ipo-market-didnt/.

Globalización

24. *America's economic engine—Breaking the cycle,* Deloitte LLP, January 2017, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-growth-enterprise-services/articles/americas-economic-engine-private-company-middle-market-perspectives.html

25. http://blog.euromonitor.com/2015/09/top-5-emerging-markets-with-the-best-middle-class-potential.html

26. https://www.bea.gov/newsreleases/national/gdp/gdpnewsrelease.htm

Talento

27. Bureau of Labor Statistics. https://www.bls.gov/news.release/pdf/empsit.pdf

28. Jeffrey Sparshott, "Skilled Workers Are Scarce in Tight Labor Market," *Wall Street Journal,* February 2, 2017. https://www.wsj.com/articles/skilled-workers-are-scarce-in-tight-labor-market-1486047602

29. *America's economic engine—Breaking the cycle,* Deloitte LLP, February 2017, https://www.deloitte.com/us/dges/breaking the cycle

30. Staff, "The cheap, convenient cloud," *The Economist,* April 18, 2015. http://www.economist.com/news/business/21648685-cloud-computing-prices-keep-falling-whole-it-business-will-change-cheap-convenient

Gobernabilidad y plan de sucesión

31. U.S. Small Business Administration firm size data. https://www.sba.gov/advocacy/firm-size-data

Preparación para fusiones y adquisiciones (M&A)

32. Dana Mattioli, "Will 2017 Be the Year of the Deal?" *Wall Street Journal,* December 30, 2016.

33. *M&A Trends 2016, Year-End Report,* Deloitte & Touche LLP, December 2016, https://www2.deloitte.com/us/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/ma-trends-report.html

34. Ben Protess and Julie Hirschfeld Davis, "Trump Moves to Roll Back Obama-Era Financial Regulations," *The New York Times,* February 3, 2017, https://www.nytimes.com/2017/02/03/business/dealbook/trump-congress-financial-regulations.html.

35. Deloitte, "Deloitte M&A focus on: Analytics," https://www2.deloitte.com/us/en/pages/mergers-and-acquisitions/articles/merger-analytics-survey.html.

Reconocimientos

Un agradecimiento especial a los profesionales de Deloitte que proporcionaron información con base en su experiencia en empresas medianas:

Analítica
Rajeev Ronanki
Director
Deloitte Consulting LLP
rronanki@deloitte.com

Inversiones de capital
Charles Alsdorf
Director general
Deloitte Transactions and Business Analytics LLP
calsdorf@deloitte.com

Nube informática
Karl Rupilius
Director
Deloitte Consulting LLP
krupilius@deloitte.com

Riesgo cibernético
Kiran Mantha
Director
Deloitte & Touche LLP
kmantha@deloitte.com

Disrupción digital
Doug Palmer
Director
Deloitte Digital Strategy Leader
Deloitte Consulting LLP
dpalmer@deloitte.com

Financiamiento
John Deering
Director general
Deloitte Corporate Finance LLC
jdeering@deloitte.com

Globalización
Miguel Fonseca
Director
Deloitte Tax LLP
mifonseca@deloitte.com

Gobernabilidad y plan de sucesión
Maureen Bujno
Director general
Center for Board Effectiveness
Deloitte LLP
mbujno@deloitte.com

Thomas Plaut
Director
Deloitte Tax LLP
tplaut@deloitte.com

Preparación para fusiones y adquisiciones (M&A)
Phil Colaco
CEO
Deloitte Corporate Finance LLP
philcolaco@deloitte.com

Talento
Jeff Alderton
Director
Deloitte Consulting LLP
jalderton@deloitte.com

Perspectivas

Este informe es un ejemplo de la investigación de Deloitte sobre temas de interés para empresas privadas y empresas medianas. Presentado por Deloitte Growth Enterprises Services, Perspectives es un programa multifacético que utiliza eventos en vivo, informes exclusivos, publicaciones de investigación, transmisiones vía internet, boletines informativos y otras herramientas con el objetivo de ofrecer ideas personalizadas y relevantes de manera integrada.

Para ver material adicional sobre los problemas que enfrentan las empresas privadas y las empresas medianas, visite nuestra biblioteca Perspectives en el sitio web de Deloitte Growth Enterprise Services (http://deloitte.com/us/perspectives/dges)

Contactos

Roger Nanney
Socio Director Nacional
Deloitte Growth Enterprise Services
Deloitte LLP
rnanney@deloitte.com

Bob Rosone
Director General
Deloitte Growth Enterprise Services
Deloitte LLP
rrosone@deloitte.com

Investigación y cuidado de la edición
Janet Hastie
Gerente Sr de Marketing
Deloitte Services LP

Diseñador
Isaac Brynjegard-Bialik
Gerente Sr
Deloitte LLP

Deloitte.