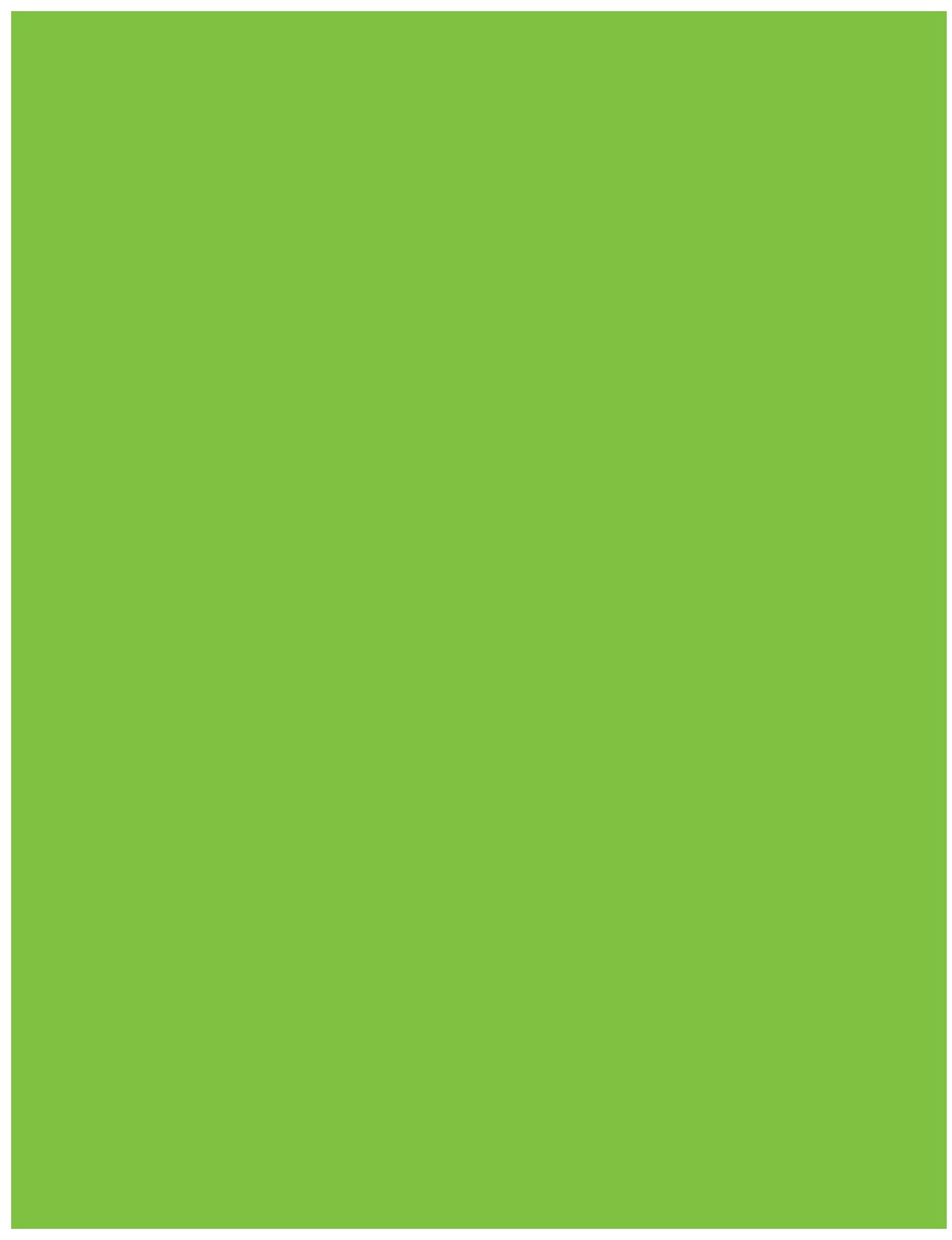




## Problemas y oportunidades de la compañía privada

Qué considerar en el 2017

Un reporte de Deloitte Growth Enterprise Services  
Marzo 2017



# Contenidos

Resumen ejecutivo	5
Disrupción digital	6

## **Velocidad**

Analíticas	12
Computación en la nube	14
Riesgo cibernético	16

## **Alineación**

Gastos de capital	20
Financiación	22
Globalización	24
Talento	26

## **Disciplina**

Gobierno/planeación de la sucesión	30
Preparación para M&A	32



# Resumen ejecutivo

Ser el rey de la montaña no es lo que solía ser. En estos días, incluso para las compañías más grandes del mundo es difícil mantenerse en el terreno más alto. En los años 1920, si su compañía era miembro del Standards & Poor's 500, las oportunidades eran que tendría al menos 67 años en promedio en el índice de referencia. Hoy, de acuerdo con el profesor de Yale University Richard Foster, ese período se ha reducido a 15 años.<sup>1</sup>

¿Qué ocurrió? Pura y simple disrupción tecnológica. Primero llegó Internet, que por igual desalojó a muchas compañías públicas grandes y compañías privadas en crecimiento. Ahora llega la siguiente gran ola. Hoy, incluso las organizaciones privadas más racionalizadas están siendo desafiadas por el agitado ritmo del progreso de la tecnología. Innovaciones revolucionarias tales como Internet de las cosas, realidad aumentada y virtual, inteligencia artificial y cadena de bloques están generando disrupción en los mercados comerciales y en los modelos de negocio sobre una base prácticamente diaria. Tal y como lo resalta nuestro primer capítulo sobre la disrupción digital, ningún sector de la economía es impermeable a este trastorno, y cada líder de empresa privada tiene que tener un plan de acción para canalizar esas disrupciones en nuevas oportunidades de negocio.

En esta búsqueda, nosotros consideramos que ciertos atributos distinguirán a los líderes de las compañías privadas. El primero es velocidad. Esto se traslada a las compañías de diferentes maneras, pero en general significa estar preparado para actuar antes que usted sea llamado a hacerlo y tener en funcionamiento procesos para ayudarle a su organización a responder en tiempo real en la medida en que cambien las condiciones del terreno. El segundo es alineación. La velocidad solo por la velocidad únicamente conduce a decisiones apresuradas que pueden poner en peligro resultados futuros si no se tiene suficiente cuidado para entender las implicaciones del cambio transformacional en cada aspecto del negocio. Finalmente, la disciplina se vuelve más importante cuando usted esté presionado a administrar todas esas consideraciones en franjas de tiempo estrechas. Después de todo, algunas veces las mejores decisiones de negocio que usted puede tomar pueden terminar con un "no."

Este reporte examina cómo los líderes de la sala directiva pueden fomentar esos atributos a través del rango de las dimensiones del negocio. En las páginas que siguen, agrupamos esas áreas de atención por velocidad, alineación o disciplina, con base en lo que para nosotros está conformando la calidad más relevante para el 2017. La verdad es, todas las tres importan en cada sentido del negocio. Nosotros consideramos que la disrupción potencial causada por la tecnología está forzando a que los líderes dominen esos rasgos en cada decisión estratégica que tomen. Actúe demasiado rápido sin deliberación adecuada, y su compañía estará más propensa a seguir el camino equivocado. Falle en diferir cómo cada decisión impactará las otras partes de su organización, y usted correrá el riesgo de consecuencias no intencionales.

Como siempre, la intención de este reporte es proporcionar un punto de partida. El hecho es que no hay dos compañías privadas que estén enfrentando los mismos problemas o buscando las mismas oportunidades. La competencia es mucho más matizada. Nuestra misión en Deloitte es entender las necesidades más apremiantes de cada uno de nuestros clientes y ayudarles a satisfacer esas necesidades. Después de todo, no queremos que usted solo llegue a la cima – esperamos que usted se mantenga allí. Nosotros miramos hacia adelante para trabajar para ayudarle a que usted realice sus ambiciones en el 2017, y por muchos años por venir.



*Roger Nanney*

**Roger Nanney**  
**National Managing Partner,**  
**Deloitte Growth Enterprise Services,**  
**Deloitte LLP**

# Disrupción digital

**Primero, fue ZipCard. Fundada en el año 2000, la compañía para compartir vehículo se convirtió en un éxito entre los consumidores urbanos al eliminar los costos asociados con la propiedad del vehículo, proporcionando una alternativa compartida, más barata, que podría ser usada según la demanda. Desde entonces, compartir el vehículo ha abierto el camino para compartir viajes, con servicios tales como Uber y Lyft concediendo el regalo de hacerlo desde la palma de sus manos. Y muy pronto, estaremos hablando acerca de vehículos sin conductor que puedan ser desplegados para oportunidades de generación de ingresos mientras sus propietarios estén comprando comestibles o cenando fuera de casa.**

¿Qué tienen en común todas esas innovaciones? Uno, fueron empoderadas por tecnologías digitales. Dos, generaron disrupción en modelos de negocio que durante décadas no habían cambiado de manera fundamental. Es la misma historia a través de múltiples sectores: las compras en línea han causado daño a muchos minoristas de ladrillo-y-cemento, el crowdfunding ha contribuido a la democratización de los servicios financieros, y el compartir la vivienda ha alterado la industria de la hospitalidad comercial.

Con una serie de nuevas tecnologías que generan disrupción en los negocios tal y como son usuales a través de cada sector de la economía (vea recuadro). ¿las compañías privadas están haciendo lo suficiente para adelantarse a ello? La amenaza de la disrupción puede ser mayor que lo que pensamos, dice Doug Palmer, directivo, Deloitte Consulting LLP y líder de la práctica de estrategia digital de Deloitte. En el año 2016, Palmer fue parte de un equipo conformado por profesionales de Deloitte y de la MIT Sloan Management Review que desarrollaron un reporte sobre negocios digitales basado en una encuesta global realizada a más de 3,700 ejecutivos de negocios, administradores, y analistas de organizaciones de todo el mundo.

#### El dilema cultural

Uno de los hallazgos clave fue cómo los líderes de los negocios consideran que las tecnologías digitales generarán disrupción en su industria, pero cómo pocos de ellos piensan que están adecuadamente preparados para ello. La brecha entre conciencia y ejecución fue incluso mayor para las compañías del mercado medio.<sup>2</sup>

Cuando se trata de transformar digitalmente una organización, la ejecución puede ser obstaculizada por muchos desafíos. Sin embargo, los mayores desafíos actualmente pueden ser internos, más que externos. De acuerdo con los hallazgos de la encuesta de Deloitte y MIT SMR, la mayor amenaza que enfrentan las compañías debido a las tendencias digitales son los problemas relacionados con la carencia de agilidad de la compañía, cultura inflexible, y que lo digital no sea una prioridad. "En esos hallazgos hay bastante clara llamada a la acción," dice Palmer. "Lo digital simplemente no es una prioridad tan grande como debe ser, y más a menudo que no las compañías simplemente están yendo por su propio camino."

**Con una serie de nuevas tecnologías que generan disrupción en los negocios tal y como son usuales a través de cada sector de la economía. ¿las compañías privadas están haciendo lo suficiente para adelantarse a ello?**

Una de las maneras críticas por las cuales las compañías privadas y del mercado medio hacen esto es simplemente por fallar en hacer las preguntas correctas, dice Palmer. "El negocio en el que usted está puede no serlo en cinco años," dice. "Las compañías tienden a abordar los problemas de a uno cada vez que aparecen, pero no en el gran esquema de las cosas. Si usted no está centrado en el aquí y ahora, ello puede ahorrarle a usted uno o dos años, pero si usted no está mirando 10 años a partir de ahora y pensando acerca de a dónde se está dirigiendo el mercado, antes que sea demasiado tarde usted no va a identificar las tendencias de la industria o las tendencias sociales a escala grande."

Para abordar el futuro digital al tiempo que se satisfacen las necesidades del presente, John Hagelco-presidente del Center for the Edge at Deloitte, sugieren que las organizaciones usen el enfoque de aleje el zoom/acerque el zoom usado por muchas compañías del Silicon Valely. La dimensión aleje el zoom mira el horizonte de tiempo de 10 o más años mediante predecir y definir cómo será el mercado y qué esperarán los clientes. El componente acerque el zoom aborda los próximos seis a 12 meses e identifica las dos o tres iniciativas de negocio que tendrán el mayor potencial para acelerar el movimiento hacia el destino de más largo plazo.

Palmer señala que alejar el zoom es un desafío endémico para muchas compañías privadas y del mercado medio, y tiende a atar el centro de atención de la compañía en la supervivencia y en la administración de los problemas que la impactan hoy más que re-imaginar qué necesita su organización en orden a competir de cinco a diez años a partir de ahora. Para estar seguras, a las personas generalmente les gusta trabajar para compañías de gestión familiar y otras compañías privadas y del mercado medio a causa del entorno de trabajo que ofrecen: proximidad a los líderes senior, entornos de trabajo más flexibles, y un mayor compromiso para el balance trabajo-vida. Pero cuando se trata de identificar y abordar el impacto de la disruptión tecnológica ahora y en los próximos años, tales compañías pueden tener un momento difícil para reinventarse, dice Palmer.

Un aspecto de esto es la toma de decisiones estrechamente controlada. Para muchos líderes de compañías privadas y del mercado medio puede ser difícil dejar el control y permitir que florezca un puñado de ideas. "Incluso cuando usted encuentra que las personas intentan innovar para algún fin, ya sea la compañía no lo encuentra suficiente o lo ve como que compite contra la organización," dice Palmer.

**Las compañías necesitan explorar nuevos enfoques, en los cuales la innovación esté ocurriendo en una variedad de contextos diferentes y la falla sea fomentada, provisto que ofrece oportunidades para aprender.**

### Fomentar la toma de riesgos

Más bien, las compañías privadas y del mercado medio necesitan explorar nuevos enfoques de portafolio, en los cuales la innovación esté ocurriendo en una variedad de contextos diferentes y la falla sea fomentada provisto que ofrece oportunidades para aprender. En el pasado, los empleados pudieron haber estado preocupados acerca de que sus carreras estuvieran en peligro si los proyectos que administraban no funcionaban. Pero si su compañía no está experimentando lo suficiente, entonces puede no estar orientando la innovación tanto como debiera. No solo eso, los empleados de la compañía pueden estar reconociendo que pueden moverse a otras organizaciones que acojan la toma de riesgos y el aprendizaje. De acuerdo con la investigación de MIT/Deloitte, los empleados es más probable que abandonen por sí mismo – incluso después de menos de un año – si no se les da la oportunidad de buscar oportunidades para desarrollarlas en un entorno digital.

Además de desarrollar su propio talento, las compañías privadas y del mercado medio también necesitan incorporar nuevos empleados con habilidades digitales. Preguntándoseles cómo sus organizaciones estaban fortaleciendo primariamente sus capacidades de innovación digital, quienes respondieron de parte de compañías digitalmente maduras listaron esta como una de sus principales cuatro prioridades.<sup>3</sup> Pero esta táctica no elaboró una lista similar para las compañías del mercado medio.

Palmer advierte que esto no es solamente un ejercicio de verifique-la-caja, donde las compañías hacen coincidir las aperturas de trabajo con las hojas de vida. Esos nuevos vinculados también necesitan ser capaces de cerrar la brecha entre la cultura tradicional de la compañía y donde ella quiere estar en el futuro. Eso significa que las habilidades suaves a menudo deben triunfar sobre el conocimiento tecnológico cuando se trata de orientar la transformación digital, especialmente para los líderes de la organización. De hecho, la encuesta encontró que solo el 18 por ciento de quienes respondieron encuestados a través de compañías de todos los tamaños listaron las habilidades tecnológicas como que son el requerimiento más importante para que los líderes tengan éxito en un entorno digital. En lugar de ello, señalaron atributos directivos tales como tener una visión transformadora (22 por ciento), ser un pensador prospectivo (20 por ciento), tener una mentalidad orientada al cambio (18 por ciento), u otras habilidades de liderazgo y colaboración (22 por ciento).

# Tres tecnologías que hacer estallar a su mercado

## Esfuerzo intencional

Incluso cuando usted contrata el talento correcto, todavía lleva tiempo conseguir que todos estén en la misma página. Palmer dijo que al líder de una organización privada con la cual trabajó le llevó todo un año establecer una agenda compartida entre el liderazgo y a quienes contrató para liderar el cambio tecnológico. Durante años, la compañía había acogido un modelo distribuido, en el cual los líderes en el terreno en mercados clave confiaban en comunicaciones y relaciones personales para impulsar la estrategia de la compañía. Esto hizo particularmente desafiante para ellos acoger un futuro digital.

"Las nuevas personas estaban usando terminología y léxico que no se ajustaban a la manera como la organización trabajaba," dice Palmer. "Ellos sabían que necesitaban cambiar, pero fue un proceso en sí mismo superar de alguna manera ello."

La línea de resultados: crear una cultura digital efectiva conlleva un esfuerzo intencional. Las compañías digitalmente maduras constantemente están cultivando sus culturas, mediante comprometerse en esfuerzos para reforzar la toma de riesgos, la agilidad y la colaboración. "Parece algo inmenso de manejar, pero comparado contra los cambios en el entorno del mercado y las presiones competitivas, esos problemas internos están completamente bajo su control," dice Palmer. "Todo lo que la compañía necesita es la ambición para cambiar."



**Realidad virtual o aumentada.** La tecnología de la realidad virtual (VR) hace posible que los usuarios se

inmerjan ellos mismos en alrededores fabricados que describen lugares actuales o mundos imaginarios, mientras que la realidad aumentada (AR) superpone información de contexto en los entornos físicos inmediatos que los usuarios estén experimentando. Ya, el impacto disruptivo tanto de VR como de AR se está sintiendo a través de las tecnologías de consumo cuando docenas de productos nuevos ingresan al mercado. Las compañías las están empleando para un rango de funciones, incluyendo comunicación y colaboración, entrenamiento y simulación, y servicio en el campo y al cliente. Pero también están en camino despliegues más específicos, con la AR creando una ventaja competitiva en construcción de edificaciones, entrega de paquetes y atención a pacientes.



**Cadena de bloques.** Esta tecnología de libro mayor compartido hace posible almacenar registros digitales, compartir

información selectivamente con otros para intercambiar, segura y eficientemente, activos digitales, y para ofrecer contratos digitales. Esas capacidades están transformando la reputación en un atributo manejable que puede influir en las interacciones de una organización con otras. En los próximos 18 a 24 meses, entidades de todo el mundo probablemente estarán explorando oportunidades de la cadena de bloque que involucren algunos aspectos de reputación digital, en algunos casos removiendo intermediarios de confianza que alguna vez sirvieron a este propósito.<sup>4</sup>



**Analíticas de datos.** Hay una cantidad abrumadora de datos brutos que se

encuentran en lo profundo de Internet, y ahora tecnologías están permitiendo que CIO, líderes de negocio, y científicos de datos usen esa información para liberar conocimientos valiosos del negocio, el cliente, y operacionales. Dado que innovaciones tales usan dispositivos distribuidos facilitados-por-Internet, estos datos oscuros proliferarán. En un ejemplo de cómo esta información puede ser utilizada, un servicio de compra en línea por suscripción está usando imágenes provenientes de medios de comunicación sociales y otras fuentes para hacerle seguimiento a las tendencias emergentes de la moda y las preferencias en evolución de los clientes. Estos datos les están ayudando a seleccionar elementos de vestuario de estilo apropiado que puedan ser enviados a clientes individuales en intervalos regulares.<sup>5</sup>





# VELOCIDAD





## Analíticas

Un universo de sensores puede ofrecer reportes al minuto sobre la temperatura, una actividad personal, o las coordenadas exactas de una orden en línea. Las plataformas digitales que proporcionan esa información “hablan” unas con otras, formando una enorme red conocida como el Internet de las Cosas – Internet of Things (IoT) . Esas conversaciones, a su vez, se convierten en suministro masivo de detalles a partir de los cuales las organizaciones pueden analizar a clientes, empleados, o socios.

## Si bien muchas firmas todavía ven desafíos en la adopción de las analíticas de maneras significativas, cada vez es más fácil romper el código.

La proliferación de sensores ha acelerado el poder de las analíticas de datos, convirtiendo esta clase de tecnologías en medios crecientemente alcanzables para transformar información en conocimiento. Las compañías privadas ganan a partir de esos desarrollos dado que las tecnologías analíticas se vuelven más accesibles y dado que las interacciones basadas-en-la-red se vuelven más abundantes. Considere, por ejemplo, los más de 4.1 millones de personas que hacen "me gusta" a un post de Facebook en el mismo minuto cada día y las inferencias que las organizaciones pueden hacer mediante estudiar tal comportamiento.<sup>6</sup> Rajeev Ronanki, directorio, Deloitte Consulting LLP, y líder de la práctica de computación cognitiva de Deloitte, dice que si bien muchas firmas todavía ven desafíos en la adopción de las analíticas de maneras significativas, cada vez es más fácil romper el código. "En los próximos años, probablemente comenzaremos a ver las analíticas usadas más efectivamente," dice Ronanki. La tecnología se ha movido más allá de una preocupación "emergente," dice, hacia la realidad actual de "aprovechar la información."

### Problemas

Las compañías privadas y de tamaño mediano pueden aplicar las analíticas a través de una serie de funciones, tales como recursos humanos, para ayudar a adicionar a sus operaciones una perspectiva orientada-a-los-datos. Una de las materias más críticas que las organizaciones deben tener en mente es la inversión inicial en infraestructura para construir tales capacidades tecnológicas, dice Ronanki. Las compañías necesitan conocer qué tantos datos tienen la intención de almacenar y recaudar. Hay algoritmos específicos y licencias de software que se pueden necesitar para ofrecer ciertos tipos de datos. Además, hay interfaces y aplicaciones que deben ser desplegadas y adaptadas para los propósitos específicos de la compañía, tales como los datos del usuario móvil, dice Ronanki.

Para finanzas, la atención en salud y las ciencias de la vida, y otras industrias reguladas, tanto el recaudo como el análisis de datos pueden estar sujetos a requerimientos de presentación de reportes que las compañías tienen que seguir. Satisfacer los estándares de cumplimiento es probable que se convierta en una tarea más grande para las compañías cuando la información sea producida y compartida a través de un creciente número de canales, de acuerdo con Ronanki: "Si usted está usando sensores personales de salud, que prescriban ciertas acciones, usted necesitará considerar la manera como la estructura regulatoria puede ser aplicada."

### Oportunidades

Los líderes de la compañía privada que tenga la intención de hacer inversiones en analíticas estarán haciéndolo en un entorno donde el costo de almacenamiento y adquisición de datos ha caído considerablemente. Los precios para componentes de hardware, herramientas mejoradas de administración y mejoramientos en el manejo de conjuntos de datos han ayudado a que los costos de almacenamiento de datos caigan hasta el 20 por ciento en los últimos años.<sup>7</sup>

El software de fuente abierta y el crowdsourcing también pueden proporcionar caminos para las compañías con mentalidad de crecimiento que deseen hacer uso de las analíticas. Ronanki ofrece una hipotética: una compañía necesita operar un análisis de regresión para determinar las relaciones entre unas pocas variables, pero no tiene un equipo expansivo de ingenieros para llevar a cabo la asignación. En lugar de ello, un grupo central puede administrar tal proyecto mediante utilizar soluciones de fuente abierta. "Usted no tiene que escribir el algoritmo desde cero. Usted aprovecha los modelos de fuente abierta que están ahí," dice Ronanki.

Otro ejemplo de analíticas y crowdsourcing que funciona: un fabricante con cientos de vendedores desea una vista más clara de la cadena de suministro. Más que desplegar un equipo, la compañía podría hacer crowdsource de la tarea para encontrar un equipo para manejar el trabajo. "Nosotros obtuvimos estos datos, y ahora podemos convertirlos en un tablero de mando que le ayude al CEO a decidir sobre la solución más efectiva," dice Ronaki. "Todo está siendo democratizado, de manera que usted puede hacer pequeñas apuestas estratégicas."

### Preguntas a considerar

- ¿Qué puede hacer usted para crear competencias en analíticas dentro de su compañía?
- Como líder, ¿cómo usted se educa a sí mismo en analíticas y continúa manteniéndose al día con los desarrollos en la tecnología?
- ¿Qué acciones debe usted estar tomando para asegurar que usted está tomando ventaja de las posibilidades de las analíticas para evitar sufrir disruptión en el mercado?
- ¿Hay áreas involucradas con la operación de su negocio donde el software de fuente abierta y el crowdfunding podrían ayudarle a usted a tomar sentido de los datos que usted está recaudando?



## Computación en la nube

Las nuevas generaciones de las soluciones para la computación en la nube están desbaratando los desafíos más persistentes para las compañías con mentalidad de crecimiento: la creación de una experiencia de alta calidad para el cliente. Además de su rol en empoderar las funciones de la oficina frontal, las tecnologías basadas-en-la-nube están equipando crecientes números de organizaciones con combustible para las operaciones de la oficina de respaldo.<sup>8</sup> En nuestra encuesta más reciente de tendencias de tecnología en el mediano medio, el 64 por ciento de quienes respondieron dijo que se estaban movilizando o que exitosamente habían desplegado soluciones de administración de las relaciones con el cliente customer relationship management (CRM) , basadas-en-la-nube.

La creciente facilidad de adopción de esas soluciones es una razón clave detrás de esta tendencia: nuestra encuesta reveló que el ciclo rápido de tiempo-a-valor fue la razón principal para que las compañías escogieran aplicaciones basadas-en-la-nube.<sup>9</sup> Como las firmas buscan maneras nuevas para crear conexiones con los clientes, se espera que las compañías privadas continúen integrando, en su mezcla de tecnología, soluciones en la nube centradas-en-el-cliente.

## Como las compañías se mueven a la nube, los ejecutivos deben operar bajo guías claras y entender que esas guías pueden cambiar frecuentemente.

### Problemas

Si bien las soluciones en la nube son atractivas para muchas organizaciones que están buscando cambiar las preocupaciones de la administración de software intensiva-en-mano-de-obra hacia vendedores externos, hay no obstante consideraciones de administración que no desaparecen completamente. Las compañías deben entender plenamente los términos y condiciones presentes en sus acuerdos de servicio. Los términos pueden variar luego de períodos de servicio introductorio. Y las compañías que estén invirtiendo en soluciones en la nube también deben determinar que sus usuarios reciban preparación efectiva para aplicar la tecnología a través de la organización.

Para las compañías que estén explorando soluciones basadas-en-la-nube, "Usted necesita entender la duración de la suscripción, y también entender cómo es el perfil del costo de largo plazo más allá del contrato inicial," dice Karl Rupilius, directorio, Deloitte Consulting LLP. El costo fue de hecho el desafío principal calificado para las compañías del mercado medio al usar servicios basados-en-la-nube, reveló la encuesta de tecnología del mercado medio realizada por Deloitte.<sup>10</sup>

La seguridad viene en segundo lugar, y las apuestas solo están aumentando. Como las compañías manejan funcionalidades adicionales a la nube, las capas de soluciones en lo alto una de otra, y la extensión de las capacidades en la nube para las operaciones de cara al cliente, los ejecutivos deben operar bajo guías claras y entender que esas guías pueden cambiar frecuentemente, Rupilius dice. La seguridad de los datos se convierte en otro concepto más complicado cuando las compañías tienen sistemas basados-en-la-nube y realizan negocios a través de las fronteras.

"Ahí es cuando los diversos departamentos de la organización necesitan estar alineados," dice Rupilius. Ahí es cuando el departamento legal y el departamento de tecnología necesitan hablar.

### Oportunidades

A través de una serie de industrias y una variedad de funciones de negocio, las aplicaciones basadas-en-la-nube se han vuelto más accesibles, escalables y poderosas. Las firmas ahora toman ventaja del software basado-en-la-nube para rápidamente mapear las demandas del cliente cuando suben y caen. En otras palabras, la nube puede crear el tipo de apoyo de computación flexible que puede ser programado y facturado de acuerdo con las necesidades del negocio en un momento particular.<sup>11</sup>

Los fabricantes, por ejemplo, están usando plataformas en la nube para tener información al minuto sobre el desempeño del producto, lo cual eventualmente puede reducir el tiempo de inactividad del equipo.<sup>12</sup> Las flexibilidades pueden incluso ser más pronunciadas cuando las firmas escogen operar una combinación de soluciones de función específica en una pila de nubes. Tal acuerdo crea una capa de soluciones que trabajan en concierto para ayudar a darle poder a las operaciones del negocio, dice Rupilius.

"Piense en los días antiguos; usted tenía que instalar software en la premisa, ellos le enviarían a usted CD o DVD, luego usted sería responsable por administrarlo," dice Rupilius. "Ahora, usted puede registrarse por soluciones en la nube que operan completamente en una pila de nubes. Para las organizaciones pequeñas, de tamaño medio, y grandes, ello les ayuda a ser muy ágiles. Les permite escalar mucho más rápido y les da más flexibilidad como nunca antes.

### Preguntas a considerar

- ¿Cómo puede usted aprovechar la nube en orden a crecer y escalar eficientemente?
- ¿Qué tipos de aplicaciones basadas-en-la-nube usted necesita tener en funcionamiento para proporcionar una experiencia de alta calidad para el cliente?
- ¿Cómo puede usted ser ágil mientras opera su infraestructura de TI con costos operacionales de TI más bajos?



## Riesgo cibernético

Las violaciones de datos de perfil alto durante el último par de años a través de los sectores público, privado, y del gobierno muestran que cualquier compañía u organización está ante el riesgo de un ataque cibernético. Las compañías privadas entienden esto: la administración de la seguridad cibernética y del riesgo de información continúa siendo la asignación más urgente para los líderes de tecnología en las compañías privadas, de acuerdo con nuestra última encuesta de tecnología del mercado medio.<sup>13</sup> La seguridad de la información fue citada en la encuesta como el desafío principal para los departamentos de TI, antes de mantenerse al día con la nueva tecnología.<sup>14</sup> Confrontar el riesgo cibernético es ahora una prioridad para las compañías privadas, pero el panorama siempre cambiante de la amenaza cibernética significa que la prevención total es casi imposible.

## Intentar anticiparse a los variados motivos de los hackers y prevenir el robo de propiedad digital es un esfuerzo hercúleo que es probable en ocasiones falle.

### Problemas

Los hackers difieren ampliamente en sus motivaciones y en las herramientas, técnicas y procedimientos que usan para llevar a cabo sus ataques, haciendo "muy difícil asegurar el ecosistema de los datos y activos de toda la compañía," dice Kiran Mantha, un directivo de Deloitte Risk and Financial Advisory, de Deloitte & Touche LLP, quien lidera los servicios de riesgo cibernético para el sector minorista y de distribución. Si bien algunos hackers están detrás de información personalmente identificable, tal como números de seguridad social o información de la tarjeta de crédito, otros buscan robar propiedad intelectual. Aún otros participan en "hackeoactivismo" para desacreditar una compañía o propagar una ideología particular. Intentar anticiparse a los variados motivos de los hackers y prevenir el robo de propiedad digital es un esfuerzo hercúleo que es probable en ocasiones falle.

Desplegar una tecnología avanzada para la amenaza cibernética a fin de administrar el riesgo puede no ser la manera más ventajosa para hacer nuevas inversiones. El Phishing – definido de manera sencilla como una manera de robar información privada usando una herramienta digital tal como correo electrónico o mensajes de texto – todavía permanece siendo el truco más usado para violar las tenencias de datos de una compañía.<sup>15</sup> Sin primero "mitigar el riesgo alrededor de las funciones básicas del negocio," dice Mantha, y educar a las personas acerca de qué hacer y qué no hacer cuando se trata de lo cibernético, programas costosos todavía pueden dejar a las organizaciones abiertas ante vulnerabilidades, y proporcionarles a los atacantes cibernéticos frutos bajos para recoger.

Incluso con empleados vigilantes, mantenerse delante de la curva de las amenazas cibernéticas necesita un proceso de recolección de inteligencia. Mantha dice, "Las compañías necesitan preguntar: ¿Cómo obtenemos visibilidad a través de nuestro entorno y cómo sabemos qué buscar?" Tres cuartos de quienes respondieron la encuesta de tecnología del mercado medio, realizada por Deloitte, dijo que su compañía gasta en seguridad de la información al menos el 1 por ciento de su presupuesto dedicado a tecnología, con solo el 22 por ciento gastando más del 5 por ciento.<sup>16</sup> Menos claro es qué tanto de esos fondos son dedicados a obtención de inteligencia, además de a monitoreo y respuesta.

### Oportunidades

En últimas, un programa fuerte de administración del riesgo cibernético se centra en la mitigación del riesgo, no en prevenirlo. Más que intentar fortificar todo el ecosistema digital de la compañía, el centro de atención puesto es proteger, ante las amenazas pueden potencialmente tener acceso o copiar los datos, incluso por cibernéticas, las "joyas de la corona" de los datos y activos de la compañía, es mucho más probable mitigar el desastre potencial. Pero si bien la mayoría de las compañías tiene una buena idea de

cuál es su información más preciada, pueden no saber dónde vive. "Pueden no saber dónde está almacenada, o cuáles personas

Invertir en educar a los individuos que hacen parte de las operaciones diarias de la compañía es importante para proteger los activos máspreciados de la compañía. Esta educación tiene que extenderse a proveedores de terceros, quienes a menudo tienen el mismo o similar acceso a datos valiosos que los empleados de tiempo completo. La integración entre las compañías privadas y sus proveedores solo continuará incrementándose, al igual que los riesgos asociados con la transición para usar terceros, cuando los datos y otros activos pueden ser los más vulnerables para ser robados.<sup>17</sup>

Mantenerse al día con las regulaciones acerca de la protección de datos y privacidad del consumidor puede ser complicado, pero es una parte importante del programa de administración del riesgo cibernético dado que tales reglas constantemente están cambiando, y pueden diferir por país o región. Como los modelos de negocio cambian como resultado del uso de datos y aplicaciones en evolución, las compañías pueden encontrarse siendo reguladas de nuevas maneras. Como un ejemplo, cuando una compañía en posesión de datos del consumidor decide ampliar sus operaciones más allá de los Estados Unidos, la compañía puede estar sujeta a nuevas leyes de privacidad del consumidor, "lo cual significa que su estructura de seguridad cibernética muy probablemente necesitará cambiar," dice Mantha.

De acuerdo con la encuesta anual de tecnología del mercado medio, realizada por Deloitte, esta situación exacta está ocurriendo más y más: la proporción de ingresos ordinarios que esas compañías generan fuera de los Estados Unidos se espera que crezca en los próximos años, particularmente entre las compañías que general entre el 26 y el 40 por ciento de sus ingresos ordinarios en mercados internacionales. Una abrumadora mayoría – el 84 por ciento – dijo que el comercio global es importante para la cadena de suministro de su compañía.<sup>18</sup>

### Preguntas a considerar

- ¿Conoce usted dónde está la información y los activos de datos más importantes de su compañía en su operación digital?
- ¿Los proveedores terceros de su compañía hacen parte de su programa de educación del empleado sobre el riesgo cibernético?
- ¿Usted ha considerado cuál podría ser para su compañía el impacto de una violación de datos?
- ¿Usted tiene visibilidad en actividad no-autorizada que pueda estar ocurriendo en su entorno digital?
- ¿Su operación de cumplimiento está actualizada con las regulaciones sobre privacidad de los datos?



# ALINEACIÓN





## Gastos de capital

Enfrentadas a la creciente incertidumbre que rodea la tecnología, la globalización y la política, así como los cambios en la política económica, muchas compañías privadas están re-examinando cómo asignan el capital. Las demandas sobre presupuestos de capital se están volviendo más complejas, desde la seguridad cibernetica hasta mantener cadenas de suministro globales. Muchas compañías privadas se encuentran a sí mismas teniendo que tomar decisiones de gasto de capital más rápidamente en un entorno en el que tienen que hacer más con menos. La administración senior enfrenta el desafío de mejorar el desarrollo de su estrategia y sus procesos para la medición del riesgo a fin de asegurar que el capital es gastado donde la compañía más lo necesita.

### Problemas

Muchas compañías privadas sienten que no gastan el capital tan efectivamente como deben hacerlo. A menudo, los elementos a los cuales se les ha dado prioridad no necesariamente serán los que más beneficiarán a la compañía en un punto dado en el tiempo. "Usted tiene una cantidad de stakeholders y una cantidad de diferentes tipos de solicitudes," dice Charles Alsdorf, director administrativo y líder de eficiencia de capital para Deloitte Transactions and Business Analytics LLP. Una división puede solicitar incrementar el gasto de mantenimiento, otra desplegar capital para ingresar a un nuevo mercado o desarrollar un producto nuevo, y otro más para arreglar la oficina y mejorar la moral de los empleados. Cada uno de ellos es importante, y la administración senior tiene que determinar cuáles opciones de gasto tienen prioridad. Están mirando mejores maneras para tomar esas decisiones de intercambio.

## En un mercado global crecientemente complejo, las compañías privadas están refinando su planeación y su toma de decisiones para mejorar la efectividad de su desembolso de capital.

La tecnología está avanzando rápidamente, y nuevos programas de datos y analíticas pueden ayudarles a las compañías a operar más eficientemente y a reducir costos; sin embargo, agregar tecnología potencialmente podría crear una mayor vulnerabilidad ante el hackeo y otras amenazas ciberneticas. La globalización presenta desafíos similares, ofreciendo mercados potenciales para el crecimiento, pero también presentando nuevos riesgos para las compañías que no estén familiarizadas con la política local, la política tributaria, o los problemas de moneda. Esto puede crear complejidad adicional que puede complicar las decisiones de desembolso de capital. En un entorno político y tributario incierto, los gerentes senior tienen que decidir si deben invertir en una fábrica en el extranjero o tercerizar la producción. Ellos están buscando más conocimientos sobre cómo planear y responder ante los riesgos estratégicos y operacionales.

Los mercados del crédito, también, están cambiando. Las compañías privadas tienen que sopesar sus necesidades de desembolso de capital contra el prospecto de tasas de interés más altas. "En el pasado, cuando había un cambio en los mercados del crédito, veíamos una mayor separación entre los que tienen y los que no tienen," dice Alsdorf. "Las compañías privadas deben pensar acerca de cómo prepararse si el crédito se vuelve más estricto." Ello puede significar refinanciar deuda por un período más largo, o asegurar el crédito a tasas corrientes incluso si el proyecto de capital es a varios años por delante. "Ahora es un buen tiempo para construir con alguna flexibilidad," agrega.

### Oportunidades

En un mercado global crecientemente complejo, las compañías privadas están refinando su planeación y su toma de decisiones para mejorar la efectividad de su desembolso de capital. En nuestra reciente encuesta anual de compañías privadas, muchos ejecutivos senior dijeron que sienten la necesidad de hacer recortes: el 63 por ciento dejó que su compañía estaba reteniendo realizar inversiones importantes a causa de incertidumbre en el entorno de negocios, del 39 por ciento hace un año.<sup>20</sup> "Hay más restricciones al capital, y cuando usted añade la incertidumbre, eso puede crear algunas decisiones difíciles," dijo Alsdorf.

Típicamente, la administración senior establece objetivos estratégicos una vez al año, con poco input proveniente de las líneas frontales del negocio. "La oportunidad a nivel de la administración principal es llevar esa discusión estratégica a una estructura manejable que mida los intercambios difíciles y el impacto del riesgo, de manera que las personas a través de la compañía puedan obtener mejor retroalimentación sobre sus propuestas de capital," dice Alsdorf. Esto permite que los gerentes de nivel medio determinen si las solicitudes de capital están alineadas con la estrategia general de la compañía.

Al mismo tiempo, el proceso puede proporcionar una retroalimentación más amplia sobre los riesgos que podrían dañar al negocio o que podrían abrir nuevas oportunidades de negocio. Mediante valorar y monitorear los mayores riesgos y su potencial impacto, las compañías privadas pueden ajustar el desembolso de capital de acuerdo con ello a fin de asegurar que sea asignado dinámicamente donde pueden hacer lo mejor.

Los grandes datos también pueden ayudarles a las compañías a identificar los riesgos potenciales y los ahorros potenciales. "Hay cantidades de maneras como los grandes datos pueden ayudarle a usted a realizar inversiones de capital más inteligentes," dice Alsdorf. Por ejemplo, crecientemente es posible usar tecnología de sensores para valorar la condición actual del equipo de capital y pronosticar las potenciales fallas a través de varias fábricas, permitiendo que la compañía mejore las operaciones de mantenimiento y el gasto de capital.

La naturaleza en evolución de los grandes datos significa que las compañías tienen que tener una estrategia de largo plazo para evaluar y adoptar nueva tecnología y datos, así como también para valorar los riesgos que puedan provenir de tener más equipo en red y potencialmente vulnerable a ataques ciberneticos. Las preocupaciones acerca de la tecnología a menudo son eclipsadas por los beneficios potenciales. Muchas compañías están dispuestas a gastar más en tecnología que consideren impulsará los ingresos ordinarios, pero están menos dispuestas a gastar en seguridad.

Agregado al desafío de la toma de decisión está que es generalmente más fácil medir el costo de esas inversiones de tecnología que medir los beneficios de su negocio. "El gasto en seguridad se refiere a mitigación del riesgo," dice Alsdorf. "La responsabilidad está en la administración principal por establecer el escenario para la estrategia, para trasladar los objetivos estratégicos en una estructura de intercambios y métricas claves observables, y para medir el riesgo y la oportunidad."

Como los cambios en la política y en la política económica hacen más inciertos a los mercados globales, las compañías líderes están desarrollando planes de contingencia para cada mercado que podría afectar sus operaciones o cadenas de suministro. Esto les ayuda a tomar decisiones tales como si reducir o incrementar la producción, cómo priorizar los desembolsos de capital, y qué estructura de capital y opciones de financiación pueden proporcionar el mejor perfil de riesgo-retorno.

### Preguntas a considerar

- ¿Sus planes de gasto de capital son contingentes y le dan a usted la flexibilidad para reaccionar ante los cambios en cada mercado?
- ¿En su programa de desembolso de capital tiene usted en funcionamiento procesos y métricas en funcionamiento que incorporen input proveniente de las líneas frontales de cada negocio y le preparan a usted para tomar decisiones difíciles de intercambio?
- ¿Ha pensado usted acerca de cómo el gasto de capital objetivo puede abordar varios riesgos que podrían resultar en amenazas para su negocio?
- ¿Cómo está usted usando las analíticas de datos para mejorar sus decisiones de gasto de capital?



## Financiación

Orientadas por una economía que continúa acelerándose, las compañías privadas se están preparando para pedir prestado más en el próximo año. Nuestra última encuesta anual de compañías privadas y del mercado medio encontró que más de ellas planean aprovechar la financiación de los flujos de efectivo, préstamos asegurados y fuentes privadas de capital dado que crece su optimismo en la dirección de la economía.<sup>21</sup> Algunas pueden estar buscando adelantarse a los aumentos en las tasas de interés. Tres aumentos de la tasa de la Reserva Federal desde diciembre de 2015 han comenzado a subir los costos de endeudamiento, si bien las tasas permanecen bajas según los estándares históricos y el crecimiento de la economía está ampliando la capacidad de endeudamiento de las compañías privadas.

## Las firmas de capital privado no están viendo tantos negocios en comparación con este tiempo hace un año.

### Problemas

Las tasas de interés han subido lo suficiente en los últimos meses de manera que las compañías privadas se están volviendo más "conscientes ante las tasas," dice John Deering, director administrativo de Deloitte Corporate Finance LLC. Ello porque en años recientes la London Interbank Offered Rate (LIBOR) – una tasa de referencia para el establecimiento de las tasas de interés en muchos préstamos – estaba bastante por debajo del piso del 1 por ciento establecido para muchos acuerdos de financiación. Ahora que LIBOR ha subido por encima de esa marca, los acuerdos de tasa variable están subiendo, y por lo tanto los gastos por intereses de las compañías privadas. "Es una consideración importante en nuestro mundo," dice Deering.

El valor de los negocios de capital privado estuvo 25 por ciento más bajo en el 2016 que en el año anterior y alcanzó el nivel más bajo desde el 2013, de acuerdo con Prequin. Si bien la fijación más alta del precio ciertamente jugó una parte, Deering dice que la incertidumbre alrededor de la reciente elección en los Estados Unidos también hizo que los patrocinadores privados tuvieran cautela en comprometer capital hasta que fuera claro el impacto de las políticas de la nueva administración en la demanda y la rentabilidad. "Las firmas de capital privado no están viendo tantos negocios en comparación con este tiempo hace un año," dice Deering. "Parece que los emprendedores están tomando una actitud de corto plazo, de esperar-y-ver, y parte de ello está relacionado con los resultados de la elección." Por otra parte, "las firmas de capital privado esperan que el ritmo del lado ventas se acelere en el muy corto plazo."

Mientras tanto, el mercado para las ofertas públicas iniciales estaba frío en el 2016, luego que una serie de nuevas ofertas recibió pobre recepción de parte de los inversionistas. Si bien nuestra encuesta del mercado medio captó un incremento grande en el número de quienes respondieron que esperan sus compañías realicen una IPO en los próximos 12 meses, Deering dice que el mercado actual puede estar mejor adaptado para las grandes compañías de tecnología con oportunidades de crecimiento "explosivo." "La más grande bandera roja en entorno actual es la factibilidad," dice. "Es muy desafiante atraer cobertura de investigación para las compañías tradicionales del mercado medio y, al final del día, si usted no está negociando con los anteriores volúmenes promedio, casi es tratado como una compañía privada de todos modos."

### Oportunidades

A pesar de esas señales de alarma, Deering dice que la mayor a de los prestamistas est n permaneciendo activos y agresivos en trabajar con compa as emprendedoras, m s j venes. Las compa as de desarrollo de negocios – o BCDC – Business development companies – recientemente han sido mucho m s activas en el mercado medio dado que los precios de sus acciones se han recuperado y est n bajo presi n del inversionista para desplegar capital. Deering dice que ahora hay m s de 40 BDC compitiendo por oportunidades de inversi n, desde solo un pu ado hace cinco a os. "Est n muy motivados para sacar d lares fuera de la puerta," dice.

Las firmas de capital privada se mantienen ocupadas dado que han incrementado su apetito por recapitalizaciones de dividendos en medio de la presión del inversionista y de mercados de deuda más agresivos. Tales acuerdos significan generar retornos tempranos para los inversionistas antes que las compañías del portafolio sean vendidas, y Deering dice que las firmas de capital privado están recurriendo a las recapitalizaciones mucho más temprano en el ciclo de inversión. La recapitalización de dividendos puede ayudar a reducir la presión del inversionista y darle más tiempo a la administración de la compañía para ejecutar su estrategia, pero ello es solo para las compañías que sean suficientemente saludables para absorber la deuda extra.

"Es como reducir un 30 por ciento al comprar su casa y luego darse la vuelta y sacar el capital un año después," dice. "Es mejor intentar vender muy temprano su casa."

Las compañías privadas también pueden actuar para evitar el impacto del aumento de las tasas de interés. Deering dice que los prestatarios "más sofisticados" en el mercado medio están participando en productos de protección de la tasa de interés en los cuales intercambian términos de tasa variable por tasas fijas en una porción de la deuda. "Si usted está altamente apalancado, esto es algo para considerar seriamente," dice. "Usted no quiere que un gran año de desempeño operacional sea descarrillado por el aumento de los gastos por intereses."

### Preguntas a considerar

- ¿Usted ha considerado asociarse con una BDC para aprovechar adicional ampliación de capital?
- Si su compañía está respaldada con capital privado, ¿es suficientemente financieramente saludable para una recapitalización de dividendos?
- ¿Usted ha considerado productos de swap o cap de tasa de interés para reducir su exposición ante el aumento de las tasas de interés?
- ¿Si usted está considerando volverse pública este año, ha establecido bases suficientes como para tener confianza en una recepción cálida de parte de los inversionistas?

Deloitte Corporate Finance LLC, un corredor-distribuidor registrado en la SEC y miembro de FINRA y SIPC, es una subsidiaria indirecta de propiedad total de Deloitte Financial Advisory Services LLP y afiliada de Deloitte Transactions and Business Analytics LLP. Los productos y servicios de banca de inversión en los Estados Unidos son ofrecidos exclusivamente a través de Deloitte Corporate Finance LLC. Para más información, visite [www.investmentbanking.deloitte.com](http://www.investmentbanking.deloitte.com). Para una descripción detallada de nuestra estructura legal, por favor vea [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about). Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestiar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.



## Globalización

Aprovechar nuevos mercados y clientes. Reducir costos de mano de obra y de producción. Realizar eficiencias tributarias. Ganar acceso a nuevos conjuntos de talento. Todos esas son razones que hacen parte del deseo de las compañías privadas para hacer globales sus negocios.

Hoy, un contexto económico de apoyo y un dólar fuerte se están adicionando al caso de negocios para la ampliación internacional y están presionando la decisión más allá del punto de inflexión para los líderes de la compañía privada. Nuestra encuesta anual de compañías privadas y del mercado medio encontró que una proporción significativamente mayor – 40 por ciento versus 26 por ciento – espera generar más ventas en extranjero este año. Además, un porcentaje más alto – 58 por ciento versus 42 por ciento – predice que sus negocios tendrán un 11 por ciento o más de su fuerza de trabajo localizada fuera de las fronteras de los Estados Unidos.<sup>24</sup>

## Las compañías que hacen negocios en el extranjero enfrentarán escrutinio extra... Muchas compañías privadas pueden ser impactadas por este impulso de transparencia adicional.

### Problemas

Incertidumbres clave esperan a las compañías privadas que no hayan hecho negocios en un mercado seleccionado del extranjero. El tiempo y el costo asociados con establecer nueva infraestructura pueden variar enormemente dependiendo de variables tales como el régimen regulatorio local o el conjunto de talento local disponible. Además, mover dinero y otros recursos puede ser más lento, más difícil o más costoso que movimientos similares hechos en el mercado doméstico.

Uno es el creciente centro de atención de las autoridades tributarias del extranjero puesto en los impuestos a los ingresos ordinarios y en las compañías extranjeras que hacen negocios en sus mercados de origen. A instancias de las naciones del G20, la Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) finalizó en octubre de 2015 planes sobre la erosión de la base y el compartir utilidades – base erosion and profit sharing (BEPS) –, y las autoridades tributarias de todo el mundo han estado alineando sus políticas y recursos para cumplir con ello. Por ejemplo, muchas jurisdicciones están promulgando legislación unilateral a la luz de las recomendaciones de la OECD. Además, autoridades tributarias de todo el mundo han promulgado legislación tributaria que requiere reportar más información tal y como está evidenciado por la presentación de reportes sobre datos tributarios país-por-país, la cual desde el comienzo de este año está siendo requerida según las reglas de varias jurisdicciones.

Esto significa que las compañías que hacen negocios en el extranjero enfrentarán escrutinio extra de sus operaciones, dado que ciertas autoridades tributarias buscan identificar las compañías que asignen ingresos ordinarios y utilidades a jurisdicciones de baja tributación sin personal, ventas, o ventas importantes en el país local. Muchas compañías privadas pueden ser impactadas por este impulso de transparencia adicional, tal y como es evidenciado por el hecho de que el 84 por ciento de quienes respondieron nuestra encuesta del mercado medio dijo que el negocio global es importante para las cadenas de suministro de su compañía.

“En el pasado, las compañías multinacionales serían capaces de establecer operaciones sin requerimientos adicionales para reportar a las diversas jurisdicciones tributarias alrededor del mundo,” dice Mike Fonseca, socio de Deloitte Tax LLP. “En una era de transparencia tributaria, realmente conviene que usted considere los impuestos cuando usted alinee la cadena de suministro, a fin de determinar que haya suficiente sustancia y funciones en cualquier jurisdicción específica para justificar ganar utilidades allí y para entender la naturaleza de los reportes que pueda ser requerido a ser proporcionados a las autoridades tributarias en todo el mundo.”

### Oportunidades

A pesar de las actuales incertidumbres en relación con las políticas comerciales de los Estados Unidos, Fonseca ve poco argumento para dejar de considerar invertir en el extranjero. “Si bien ciertamente hay desafíos y cambios en las reglas tributarias de los cuales se debe ser conocedor, todavía puede ser tiempo oportuno para alcanzar mercados más amplios para incentivar el crecimiento y el acceso a fuerzas laborales talentosas que estén cercanas a esos mercados internacionales de crecimiento rápido,” dice.

Una razón es el dólar históricamente fuerte, lo cual está incrementando el interés para invertir en el extranjero. Segundo, las compañías pueden abordar la escasez de habilidades – el problema fue citado por más de un cuarto de quienes respondieron nuestra encuesta reciente del mercado medio – mediante tener acceso a talento en otros países. “Usted está viendo que más compañías emplean centros de servicios compartidos donde el talento está disponible para realizar varias funciones de una manera consistente,” dice Fonseca.

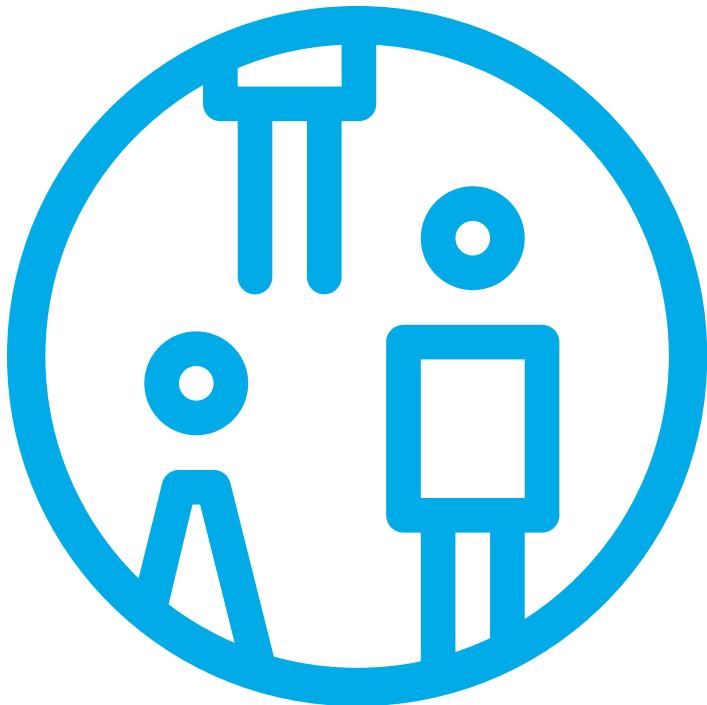
Un tercer orientador es la burguesía de clase media en economías grandes tales como China e India.<sup>25</sup> Con el crecimiento económico de los Estados Unidos actualmente promediando menos del 3 por ciento, las naciones emergentes pueden ofrecer acceso a los consumidores que tengan más ingresos discrecionales, permitiendo que las compañías utilicen mercadeo mejorado para ellos a través de Internet.<sup>26</sup>

Finalmente, si bien las nuevas reglas de BEPS prestan mayor atención a las consideraciones tributarias, algunas jurisdicciones locales continúan ofreciendo incentivos para que las compañías extranjeras se localicen en sus mercados. Subvenciones, menos impuestos a la propiedad y menos impuestos indirectos, o créditos tributarios por investigación y desarrollo, además de otros incentivos, pueden estar disponibles para los negocios que se comprometan a establecer operaciones en esos lugares, muy similar a la manera de los incentivos que para el desarrollo económico existen a través de los Estados Unidos.

Aun así, Fonseca dice que es importante que las compañías privadas entiendan plenamente los matices de operar en un mercado internacional, antes que pongan en marcha procesos que aborden el cumplimiento con las reglas y regulaciones locales. “El concepto de tener su negocio y su estructura tributaria alineados para lograr sus objetivos deseados de negocio y de impuestos se está volviendo más importante en este entorno más transparente,” dice. “De acuerdo con ello, las compañías deben asegurar que estén preparadas para cumplir con las diversas reglas y regulaciones tributarias del país local.” Un paso que la compañía privada puede dar es asegurar que sus sistemas de planeación de recursos de la empresa – enterprise resource planning (ERP) – estén establecidos para cumplir con las reglas tributarias del país local e internacionales, y para ayudar a respaldar su modelo de negocio alineado-con-lo-tributario.

### Preguntas a considerar

- ¿Tiene usted suficiente presencia en los mercados de su compañía en el extranjero para estar en cumplimiento con las guías de las BEPS?
- ¿Tiene usted en funcionamiento un proceso deliberado para identificar las reglas y regulaciones locales que puedan impactar las operaciones de su compañía en cada mercado en el extranjero en el cual opera?
- ¿Su sistema de ERP está diseñado para ayudar a que su negocio cumpla con las reglas tributarias de su país local e internacionales?
- Si el objetivo de ampliación de su compañía es un mercado emergente, ¿tiene usted una descripción actualizada de dónde el mercado realmente se encuentra?



## Talento

El mercado laboral de los Estados Unidos es más estricto que como había sido durante años. Luego del desempleo llegando al 10 por ciento en octubre de 2009, ha estado en constante descenso; para enero de 2017, se había reducido al 4.7 por ciento. Como el mercado laboral se aprieta, los negocios de tamaño pequeño a mediano reportan que tienen un tiempo más duro para encontrar trabajadores calificados. La participación de los negocios pequeños con pocos o ningunos solicitantes calificados para ofertas de trabajo recientemente alcanzó un máximo de 17 años en noviembre de 2016.<sup>28</sup> Esos hallazgos están respaldados por la encuesta anual de Deloitte del mercado medio de los Estados Unidos, en la cual más de un tercio de quienes respondieron listó las deficiencias de habilidades como un obstáculo principal para el crecimiento de su compañía.<sup>29</sup>

Con cerca de la mitad de esas compañías esperando incrementar el número de empleados de tiempo completo en el próximo año, se pregunta se vuelve cómo van a encontrar y retener el talento importante, particularmente entre las personas más jóvenes que acaban de ingresar a la fuerza de trabajo.

## Ahora el desarrollo del liderazgo es más acerca de educación y auto-crecimiento, y fomentar ello de una manera multi-generacional.

### Problemas

El cambio sin precedentes del ritmo en el desarrollo de nuevas tecnologías ha atrapado a muchas compañías privadas incapaces de moverse rápidamente, dado que la explosión de nueva innovación ha superado tanto la productividad del negocio como la capacidad de las firmas para mantenerse al día. Un desafío que enfrentan es que los trabajadores más jóvenes, técnicamente sabios, que necesitan ser atraídos por empleados que ya hacen uso de ellos, dice Jeff Alderton, directivo, 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 ven ello, van a asumir que las compañías no están en la parrilla de la tecnología"

Otra restricción es la manera como muchas compañías privadas están organizadas. Por ejemplo, los negocios familiares pueden ser bastante tradicionales en su jerarquía corporativa, lo que Alderton denomina "palos y cajas" de la relación de presentación de presentación de reportes entre los administradores y sus subsidiarias. Esto tiende a entrar en conflicto con las expectativas de los trabajadores más jóvenes por autonomía y colaboración basada-en-equipo. "Ellos han estado gastando sus vidas escolares y operando en consenso, y esa estructura contrasta con la manera como los negocios familiares y las firmas del mercado medio están orientados," dice Alderton.

Otras expectativas que a menudo tiene que traer a la fuerza de trabajo es ser capaces de trabajar en centros urbanos o localizaciones remotas que se ajustes a las necesidades de su estilo de vida, dice. Esto puede ser un problema para las compañías más pequeñas confinadas a las comunidades sub-urbanas o rurales donde fueron fundados.

### Oportunidades

While Si bien muchas compañías privadas están preocupadas por el costo de estar al día con los avances tecnológicos – atados con el cumplimiento regulatorio como el principal obstáculo para el crecimiento del negocio en la última encuesta del mercado medio realizada por Deloitte – muchas soluciones de tecnologías se están volviendo más asequibles. Por ejemplo, el costo de poner la computación y el almacenamiento de datos en la nube en línea se está volviendo más barato dado que los proveedores de la nube tienen prisa para construir nuevos centros de datos y luchar por la participación en el mercado.<sup>30</sup>

Alderton dice que una manera como las compañías privadas pueden andar con pie derecho con los candidatos más jóvenes para el trabajo es confiar en las plataformas emergentes de tecnología cuando se trate de reclutar. Las nuevas herramientas analíticas proporcionan visibilidad a los alimentadores de los medios de comunicación social de los candidatos, al tiempo que las plataformas virtuales están permitiendo que los empleadores realicen entrevistas remotas. "Esto no solo envía la señal correcta a los empleados potenciales, sino que de manera importante puede reducir los costos de incorporación," dice Alderton.

Puede haber un tiempo de espera para que los negocios familiares, más pequeños, abandonen sus estructuras organizacionales tradicionales, pero también hay compañías que pueden experimentar en la vanguardia mediante formar equipos para colaborar alrededor de desafíos de negocio específicos. "Usted necesita estar pensando acerca de cómo aplicar enfoques basados-en-equipo para que hagan parte de su toma de decisiones," dice Alderton. Agrega que es importante que los trabajadores más jóvenes sean capaces de colaborar con los co-trabajadores de su propia edad, y provenientes de diversos antecedentes.

Con más compañías del mercado medio buscando ampliar sus operaciones en el extranjero, Alderton ve una gran oportunidad para construir lealtad entre los trabajadores más jóvenes mediante enviarlos a viajes de negocio con co-trabajadores más experimentados. Las oportunidades de acompañamiento coaching y tutoría son un aspecto crítico del desarrollo del liderazgo, dado que pueden ser usados para exponer a los empleados de potencial alto ante diversos desafíos y soluciones que vayan más allá de las asignaciones usuales con los gerentes establecidos. Las compañías privadas, más pequeñas, a menudo tienen una ventaja inherente en este sentido, dado que típicamente proporcionan acceso más estrecho a los líderes senior. "Si su talento más joven desea ir a algún lado, envíelos allí, pero hágalo de una manera que les ayude a formar acuerdos y crear oportunidades para aprender," dice Alderton.

Sobre el último punto, muchas compañías líderes ahora están acogiendo oportunidades de aprendizaje y educativas para los empleados, además de los programas tradicionales de entrenamiento técnico. La tecnología ha hecho que el entrenamiento en habilidades específicas esté fácilmente accesible para quienes lo necesitan, y muchas veces pueden aprender más rápida por sí mismos sin tener que ir a un programa patrocinado por la compañía. "Estos días usted puede aprender una habilidad en línea con un parpadeo, y esta es una generación de aprendices rápidos," dice Alderton. "El desarrollo del liderazgo ahora es más acerca de educación y auto-crecimiento, y fomentar ello de una manera multi-generacional."

### Preguntas a considerar

- ¿Está usted usando tecnologías digitales en su potencial pleno cuando se trata de reclutar nuevos empleados?
- ¿Ha considerado usted cómo su organización se puede beneficiar de enfoques basados-en-equipo para solucionar decisiones estratégicas específicas?
- ¿Está usted fomentando relaciones de tutoría entre los empleados nuevos y los líderes del negocio?
- ¿Tiene usted un programa formal de desarrollo del liderazgo que incluya oportunidades educativas continuas?



# DISCIPLINA





## Gobierno y planeación de la sucesión

Administrar y crecer una compañía privada puede llevar más experticia en toma de decisiones y liderazgo que nunca antes. Las crecientes complejidades de la globalización, comercio electrónico, riesgo y cadenas de suministro, para nombrar unas pocas, requiere mayor profesionalismo entre los líderes de las compañías, miembros de junta, y un banco más profundo de gerentes senior. Como los mercados laborales se estrechan, encontrar y retener al mejor y más relevante talento y liderazgo a menudo puede ser el mayor desafío de gobierno que enfrentan las compañías privadas.

### Problemas

Entre 1992 y 2001, el número de todas las compañías de los Estados Unidos con 100 o más empleados aumentó en 19 por ciento.<sup>31</sup> Las compañías privadas han contribuido a esa tendencia, y como han crecido, han enfrentado las crecientes demandas provenientes del mercado global. Las juntas se están volviendo más independientes en la medida en que las compañías buscan un rango más amplio de perspectivas y experiencia, y la administración principal se está ampliando en muchas compañías. Hace una década, muchas compañías privadas ni tenían una junta independiente ni una junta asesor. Ahora, muchas están formalizando sus estructuras de gobierno y profesionalizando sus juntas para comprometer talento que pueda asesorarles en las complejidades que podrían impactar una estrategia exitosa de crecimiento.

## La planeación de la sucesión permanece siendo un desafío de gobierno para las compañías privadas, y particularmente para los negocios de familia.

“La escala y la complejidad están orientando la necesidad de un rango más amplio de influyentes,” dice Maureen Bujno, director administrativo de Deloitte LLP, en el Center for Board Effectiveness, de Deloitte.

Además del nivel de gobierno de la junta, en la medida en que las compañías crecen, necesitan tomar un enfoque proactivo para su modelo de talento y reconocer que las fuerzas de trabajo de mañana probablemente requerirán diferentes habilidades a las del presente. Como se vuelven más globales, por ejemplo, las compañías pueden necesitar líderes que sean conocedores de las prácticas y costumbres de los negocios internacionales.

Los negocios de propiedad familiar pueden presentar desafíos propios, especialmente si algunos miembros de la familia no están activos en el negocio aún si tienen una participación en él. Muchos están buscando mejores maneras en las cuales los miembros de la familia puedan interactuar con la compañía. Esto es particularmente importante en la planeación de la sucesión, en la cual el desarrollo de la siguiente generación de líderes es crítico.

Muchos negocios privados pueden no considerar el talento y la sucesión en términos de cómo afectan la estrategia y la sostenibilidad de largo plazo de la compañía, dice Tom Plaut, socio de Deloitte Tax LLP, quien trabaja con compañías privadas en planeación de la sucesión del negocio. “Usted ve esto específicamente con los problemas de tecnología y gobierno,” dice. “Las juntas y los ejecutivos de la compañía privada tienen que trabajar para entender las implicaciones que la tecnología tiene en el negocio, o al menos ser capaces de aprovechar la experticia cuando la necesiten.”

### Oportunidades

Las compañías privadas están adaptando sus prácticas de gobierno para abordar esas complejidades. En el pasado, las compañías pueden haber usado el boca-a-boca para la contratación de los miembros de la junta. Ahora, están prestando gran atención al panorama competitivo. “Pueden estar mirando a alguien que fue presidente o CEO de un competidor o que trabajó en una industria similar,” dice Plaut. “Si están mirando vender el negocio, pueden vincular a alguien con experticia en banca de inversión.”

Bujno dice que muchas compañías privadas también están buscando más estrechamente que la educación a nivel de la junta contribuya al éxito general del negocio. “Las habilidades y experiencias más focalizadas en la compañía y en el proceso de reclutamiento de la junta a menudo coloca a las compañías en una mejor posición para continuar innovando y reaccionando a la competencia,” dice Bujno. La educación continua de la junta, en casa o mediante programas externos, puede ayudarles a entender mejor el negocio y los mercados en los cuales la compañía opera. “Esto puede realmente ayudar a que los directores asesores en estrategias de crecimiento y los riesgos relacionados,” agrega.

La planeación de la sucesión, que permanece siendo un desafío de gobierno para muchas compañías privadas y particularmente para los negocios de familia, debe ser transparente. La necesidad de rangos de administración más profundos puede crear oportunidades para que más miembros de la familia se involucren, lo cual puede facilitar una selección más amplia de los potenciales sucesores al tiempo que mantiene a la compañía dentro de la familia. Independientemente, una sucesión exitosa gira alrededor de la visión compartida para el éxito del negocio.

Sin embargo, antes que las compañías puedan considerar la sucesión, deben considerar formular un entendimiento profundo de la dirección estratégica de la compañía y cómo la tecnología la puede influir. Las compañías desde elaboradores de mapas hasta editores de revistas hasta minoristas de quiosco que dependen del tráfico del centro comercial han visto sus modelos de negocio revueltos por la tecnología. “Usted ha visto tal disruptión de modelos de negocio bien establecidos durante largo tiempo,” dice Plaut. “La tecnología es un cambiador clave de los negocios que las juntas necesitan para asegurar que su estrategia acoge la tecnología.”

En la medida en que las compañías privadas y del mercado medio continúen creciendo, enfrentarán las complejidades involucradas con gobernar una empresa más grande. Pero en la extensión en que la junta madure junto con la organización – desde el punto de vista de prácticas de gobierno, reclutamiento de la junta y planeación de la sucesión – las compañías pueden mejorar sus procesos de toma de decisiones y ayudar a alinear sus recursos en expansión y las estrategias para el crecimiento.

### Preguntas a considerar

- ¿Su junta es suficientemente independiente, diversa y complementaria para manejar la complejidad del mercado global?
- ¿Tiene usted en funcionamiento las habilidades de liderazgo para posicionar la compañía para el futuro?
- ¿Cómo puede usted mejorar el modelo de talento de su compañía para atraer una fuerza de trabajo con las habilidades que necesita para competir y adaptarse para la innovación?
- ¿Tiene usted en funcionamiento el liderazgo y el conocimiento para ampliarse internacionalmente? Si no, ¿sabe usted dónde adquirirlo?
- ¿Cuál es su plan para la educación continuada de la fuerza de trabajo? ¿Ha formalizado usted el plan para la educación de la junta?
- ¿Su plan de sucesión está claramente formulado para proporcionar una transición transparente del liderazgo?



## Preparación para M&A

Private Las compañías privadas tienen confianza de que las combinaciones corporativas crecerán en frecuencia y tamaño en el 2017. Las predicciones para el esfuerzo prolongado de M&A siguen un año en el cual el volumen global cayó 15 por ciento con relación al año anterior.<sup>32</sup> Los observadores del mercado tuvieron que esperar hasta el otoño de 2016 para que el entorno mostrara señales medibles de tracción.

Nuestro trabajo con compañías privadas revela la profundidad de la demanda acumulada: en nuestro más reciente reporte de tendencias de M&A, el 70 por ciento de las firmas de tamaño medio espera que su número total de ofertas crezca moderada o significativamente este año. Y casi dos tercios de quienes respondieron la encuesta esperan que el valor en dólares de esas transacciones se incremente en los próximos 12 meses.<sup>33</sup>

## La preparación es una de las razones principales de las ofertas explosivas cuando de otra manera pudieran dispararse.

No obstante, una serie de obstáculos tienen el potencial para alterar esos planes. Las compañías privadas tendrán que centrar sus esfuerzos en oportunidades estratégicas. Necesitarán prestar atención estrecha a los detalles dentro de la estructura de las ofertas. Y necesitarán tener en funcionamiento los equipos, asesores y recursos financieros correctos para asegurar y sostener sus emprendimientos de M&A.

### Problemas

La preparación es una de las razones principales de las ofertas explosivas cuando de otra manera pudieran dispararse. Las organizaciones sin comités de planeación estratégica u otros mecanismos para reaccionar rápidamente a los prospectos operan con desventaja en un entorno alcista. El ejecutivo senior puede parecer el candidato natural para tales transacciones, pero los recursos pueden estirarse rápidamente, dejando incluso al líder mejor calificado en una posición reactiva.

"Las adquisiciones de abastecimiento son complicadas. Usted tiene que ser consistente, mantener la frecuencia, y mucho del tiempo, no hay ancho de banda para hacerlo," dice Phil Colaco, CEO of Deloitte Corporate Finance. "A menudo esa es la razón por la cual las transacciones no van bien."

El acceso a la financiación es otra consideración que determina el éxito. Para las compañías privadas que carecen de suficientes líneas de crédito o de líderes calificados en el complejo mundo de las combinaciones, a menudo las ofertas pueden sufrir o desintegrarse juntas. "Eso agrega tiempo y esfuerzo al proceso," dice Colaco de la financiación, adicionando que las firmas adquisitivas bien preparadas "tienen relaciones constantes con los recursos de financiación y tienen financiación fácilmente disponible."

### Oportunidades

Una de las materias pendientes en la nueva administración que podría estimular una ola de actividad de M&A es la flexibilización de las restricciones a la industria regulada. La industria de servicios financieros en particular podría ver más ofertas con etiquetas de precio más grandes en la medida en que las regulaciones sean revisadas. Por ejemplo, el 82 por ciento de las firmas de servicios financieros esperan que el tamaño de las ofertas se incremente en el próximo año.

Pero a pesar de las predicciones para una aceleración del mercado y los movimientos de la nueva administración para aliviar la presión regulatoria, todavía es muy temprano para decir cómo los factores interactuarán.<sup>34</sup> De acuerdo con Colaco, "hay un sentido muy palpable de que las personas están intentando averiguar cómo será el nuevo mundo."

La digitalización también está trabajando a favor de los negocios privados en el entorno de M&A, particularmente cuando buscan adquirir activos que no son de los Estados Unidos. Nuestra encuesta de tendencias de M&A reveló que el 91 por ciento de las compañías de tamaño medio tiene ofertas entre compañías que operan en mercados extranjeros. El surgimiento de las analíticas de datos agrega mayor precisión al proceso, desde la identificación de objetivos hasta el escrutinio de las finanzas durante la diligencia debida.<sup>35</sup> En la medida en que el flujo de la información se vuelve más sofisticado, las firmas adquisitivas pueden valorar más exactamente las consideraciones legales, de moneda y de administración en las transacciones transfronterizas. "Las compañías son mucho más capaces de encontrar, contactar y evaluar firmas que no son de los Estados Unidos como nunca había sido posible," dice Colaco.

### Preguntas a considerar

- ¿Su equipo de administración está preparado? ¿Tiene usted en mente personas que podrían ayudarle si a usted se le presentara hoy una adquisición?
- ¿Mantiene usted un conducto activo de oportunidades de adquisición domésticamente y fuera de los Estados Unidos?
- ¿Tiene usted un grupo de bancos y/o de asesores para apoyar una adquisición en términos de valuación, financiación, y asesoría tributaria?
- Para las firmas de propiedad familiar, ¿su grupo propietario está preparado para la dilución? ¿Qué esperaría usted ganar de la transacción, y usted sabe cuáles son sus restricciones?

Deloitte Corporate Finance LLC, un corredor-distribuidor registrado en la SEC y miembro de FINRA y SIPC, es una subsidiaria indirecta de propiedad total de Deloitte Financial Advisory Services LLP y afiliada de Deloitte Transactions and Business Analytics LLP. Los productos y servicios de banca de inversión en los Estados Unidos son ofrecidos exclusivamente a través de Deloitte Corporate Finance LLC. Para más información, visite [www.investmentbanking.deloitte.com](http://www.investmentbanking.deloitte.com). Para una descripción detallada de nuestra estructura legal, por favor vea [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about). Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestiar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública.

# 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. Las compañías del mercado medio, tal y como son definidas en el reporte MIT SMR and Deloitte Digital's 2016, se refieren a las organizaciones con ingresos anuales de \$50 MM hasta \$1 BN, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/emerging-technologies/mit-smr-deloitte-digital-transformation-strategy.html>.

3. Para medir la madurez digital de una organización, MIT SMR y Deloitte Digital les pidieron a quienes respondieron "imaginar una organización ideal transformada por tecnologías digitales y capacidades que mejoren procesos, comprometan talento a través de la organización, y orienten nuevos modelos de negocio de generación de valor." A quienes respondieron se les pidió luego que calificaran su compañía contra ese ideal en una escala de 1 a 10. Fueron observados tres grupos de maduración: "temprana" (1-3), "en desarrollo", y "madura" (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>.

## Analíticas

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>.

## Gastos de capital

19. En un webcast de Deloitte para empresas privadas, titulado "Capital Expenditure Planning: A Structured, Portfolio Approach" Planeación del desembolso de capital: un enfoque de portafolio, estructurado, realizado en mayo 22, 2013, a los participantes se les preguntó, "¿Cuánta confianza tienen en la capacidad de su empresa para tomar decisiones óptimas acerca del portafolio de proyectos de capital propuestos?" De los 1,280 ejecutivos que respondieron, solo el 40 por ciento dijo que tienen confianza o mucha confianza; el 60 por ciento que no.

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

## Financiación

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/empstat.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/breakingthecycle>

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

## Gobierno y planeación de la sucesión

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

## Preparación para 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>.



# Agradecimientos

Agradecimientos Especiales a los profesionales de Deloitte que proporcionaron conocimientos para este reporte con base en su experiencia en las siguientes áreas de interés para las compañías privadas y de mercado medio:

## Analytics

### Rajeev Ronanki

Principal  
Deloitte Consulting LLP  
rronanki@deloitte.com

## Financing

### John Deering

Managing director  
Deloitte Corporate Finance LLC  
jdeering@deloitte.com

## Capital spending

### Charles Alsdorf

Managing director  
Deloitte Transactions and Business Analytics LLP  
calsdorf@deloitte.com

## Globalization

### Miguel Fonseca

Partner  
Deloitte Tax LLP  
mifonseca@deloitte.com

## Cloud computing

### Karl Rupilius

Principal  
Deloitte Consulting LLP  
krupilius@deloitte.com

## Governance and succession planning

### Maureen Bujno

Managing director  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte LLP  
mbujno@deloitte.com

## Cyber risk

### Kiran Mantha

Principal  
Deloitte & Touche LLP  
kmantha@deloitte.com

## Thomas Plaut

Partner  
Deloitte Tax LLP  
tplaut@deloitte.com

## Digital disruption

### Doug Palmer

Principal  
Deloitte Digital Social Business Practice Leader  
Deloitte Consulting LLP  
dpalmer@deloitte.com

## M&A preparation

### Phil Colaco

Chief executive officer  
Deloitte Corporate Finance LLP  
philcolaco@deloitte.com

## Talent

### Jeff Alderton

Principal  
Deloitte Consulting LLP  
jalderton@deloitte.com

## **Perspectivas**

Este reporte es un ejemplo de la investigación de Deloitte sobre temas de interés para compañías privadas y del mercado medio. Presentado por Deloitte Growth Enterprise Services, Perspectives es un programa multifacético que utiliza eventos en vivo, reportes de signatura, publicaciones de investigación, webcasts, boletines, y otros vehículos para entregar conocimientos personalizados y relevantes de una manera integrada.

Por favor visite nuestra biblioteca de Perspectives en el sitio web de Deloitte Growth Enterprise Services website (<http://www.deloitte.com/us/perspectives/dges>) para ver material adicional sobre los problemas que enfrentan las compañías privadas y del mercado medio.

# Contactos

## **Roger Nanney**

National Managing Partner  
Deloitte Growth Enterprise Services  
Deloitte LLP  
rnanney@deloitte.com

## **Bob Rosone**

Managing Director  
Deloitte Growth Enterprise Services  
Deloitte LLP  
rrosone@deloitte.com

## *Investigación y líder editorial*

### **Janet Hastie**

Senior Marketing Manager  
Deloitte Services LP

## *Report design*

### **Isaac Brynjegard-Bialik**

Senior Manager  
Deloitte LLP

# Deloitte.

Esta publicación solo contiene información general, y por medio de esta publicación, Deloitte no está prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesorías o servicios, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión y realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor calificado. Deloitte no será responsable por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

#### **Acerca de Deloitte**

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a los clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC.

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de Private company issues and opportunities. What to consider in 2017. A Deloitte Growth Enterprise Services report – March 2017 – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia