



## Encuesta

Más de la mitad de las empresas no alcanzan los objetivos de margen y transformación

**CFO Program**



La disrupción global ha aumentado la determinación de los ejecutivos de negocios para mejorar y mantener los márgenes económicos, pero muchos de ellos consideran difícil alcanzar esos objetivos.

Desde el aumento en las tasas de interés y los puntos máximos de inflación hasta las nuevas regulaciones, la escasez de talento y la tecnología disruptiva, las empresas se enfrentan a un alto grado de incertidumbre y volatilidad. Un nuevo estudio revela que los CFO y otros líderes directivos de las empresas están replanteando y revisando sus objetivos de crecimiento y ganancias en respuesta a estas cambiantes presiones macroeconómicas y sectoriales ya que muchas de estas empresas, no están cumpliendo sus objetivos.

Esta es una de las conclusiones obtenidas de la encuesta **Deloitte MarginPLUS 2023**, basada en las opiniones de casi 300 altos ejecutivos de todo el mundo con participación directa en los programas de mejora de márgenes y los esfuerzos de transformación de sus organizaciones.

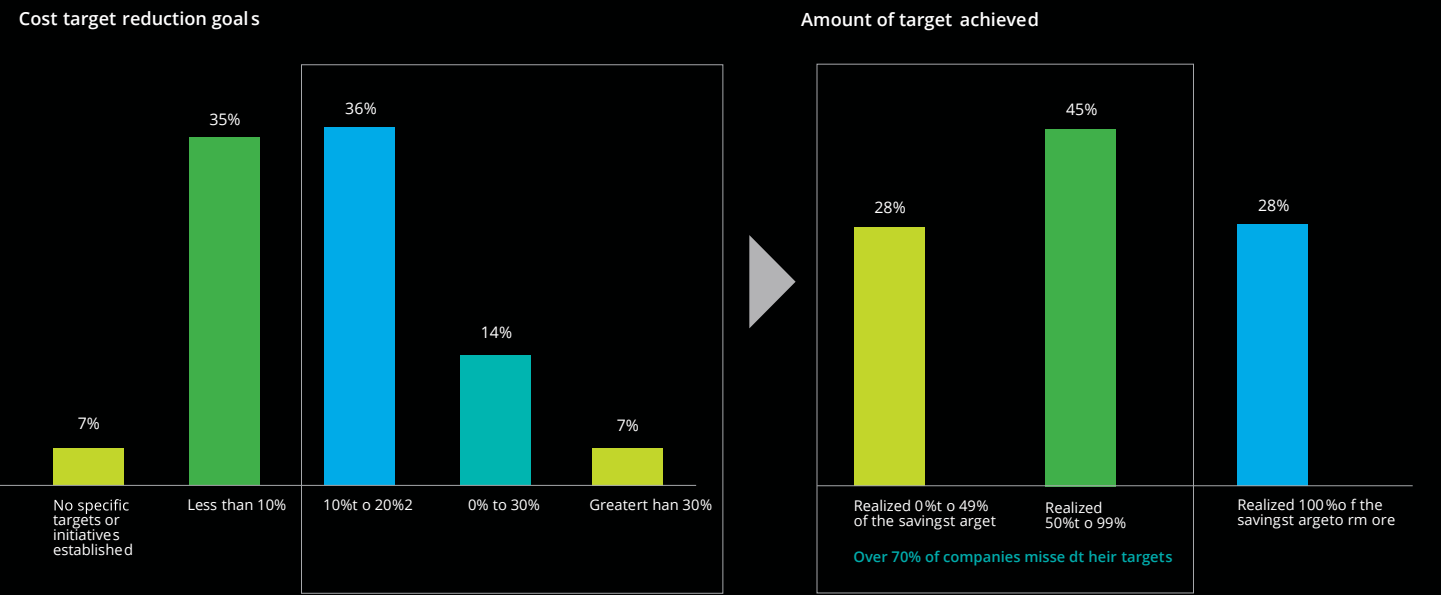
La encuesta reveló que el 90% de tales iniciativas están motivadas por la inflación, la escasez de talento o las limitaciones en la cadena de suministro. Sin embargo, más del 70% de las empresas encuestadas afirman que no están logrando sus objetivos de mejora de márgenes, y casi un tercio sostiene lograr menos de la mitad de sus mejoras previstas.

A estas altas tasas de fracaso contribuyen las barreras internas, como la poca capacidad de atraer y retener a talentos clave y la falta de flexibilidad de infraestructura en los activos ya existentes e infraestructura para responder a la demanda externa. La incapacidad de habilitar la infraestructura digital para enfrentar las nuevas condiciones comerciales externas, la incapacidad de ajustar rápidamente la estructura de costos para satisfacer la demanda y los desafíos con la infraestructura tecnológica para cumplir con las nuevas condiciones comerciales internas también inhiben la flexibilidad. Otros factores son la velocidad y el alcance

de la mejora de los márgenes y las transformaciones relacionadas. Si bien cerca del 80% de los encuestados dicen que sus empresas buscan acelerar o ampliar sus esfuerzos de transformación, estos obstáculos hacen que los resultados comerciales sean más difíciles de lograr.

Al mismo tiempo, los encuestados van más allá de los esfuerzos habituales de reducción de costos, como las adquisiciones y la reestructuración organizacional, priorizando iniciativas de transformación más amplias centradas en impulsar el crecimiento, desarrollar nuevas capacidades y retener el talento. Las dos características principales que las empresas pretenden desarrollar a través de la transformación son la resiliencia (Ej.: mantener la excelencia operativa y los resultados durante períodos de disrupción) y la agilidad (Ej.: detectar, interpretar y responder rápidamente al cambio y la disrupción).

Cost targets and success rates



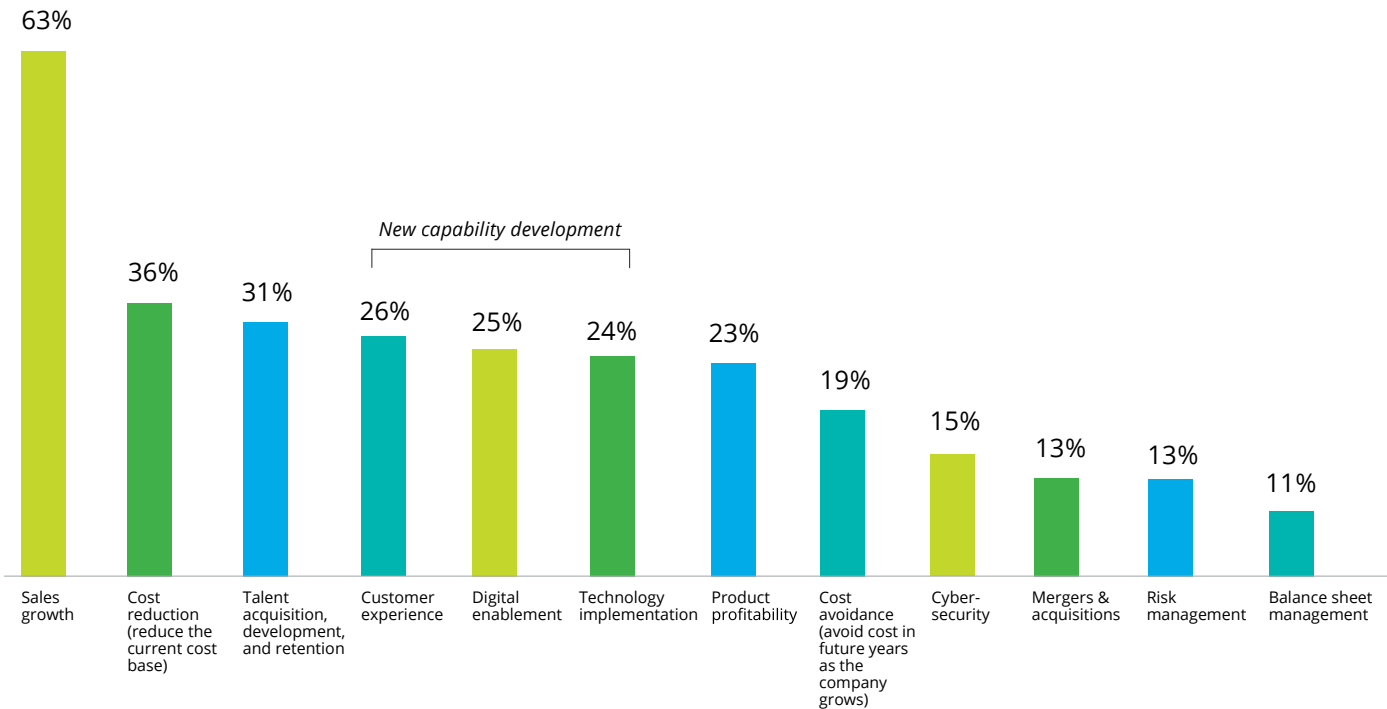
Fuente: Encuesta Deloitte 2023 MarginPLUS

Tres de las cuatro principales áreas de enfoque de transformación compartidas por los encuestados están relacionadas con la capacitación digital: IA y estrategias de datos, adopción de la nube y automatización de procesos. “La transformación habilitada por la tecnología es fundamental para lograr una estructura de costos competitiva y, lo que es más importante, ágil”, dice **Mauricio Garza**, Managing Director de Deloitte Consulting LLP. “Las empresas se esfuerzan por ser ágiles y se centran cada vez más en mejorar su capacidad para responder rápidamente a los desafíos y cambios en el mercado. Vemos que la inteligencia artificial y la estrategia de datos juegan un papel cada vez más importante para permitir la flexibilidad, la capacidad de respuesta y la escalabilidad, especialmente a medida que las empresas redefinen sus ambiciones de transformación y aceleran la realización de valor”.

A pesar del desafiante entorno empresarial, casi dos tercios de las empresas (63%) se centran en el crecimiento de las ventas como una de sus principales prioridades, casi el doble del número que prioriza la reducción de costos (36%) y el talento (31%). Además de esas prioridades principales hay tres prioridades adicionales centradas en el desarrollo de nuevas capacidades: experiencia del cliente (26%), transformación digital (25%) e implementación de tecnología (24%). Los tres, junto con el talento, generalmente se consideran factores claves tanto para la mejora sostenible de los márgenes, como para el crecimiento de las ventas. “Muchos están duplicando el crecimiento y la creación de márgenes resilientes” dice **Raed Masoud**, director de Deloitte Consulting LLP. “Están preguntando y planificando cómo pueden organizar el negocio para crecer de manera más eficiente y mantener esa eficiencia a medida que crecen”.

Near-term business priorities

Top priority areas over next 12-24 months  
(top three highest ranked answers\*)



Fuente: Encuesta Deloitte 2023 MarginPLUS



Tal consideración está dando lugar a un cambio de mentalidad por el que las empresas están siendo más disciplinadas sobre la transformación para garantizar el retorno de la inversión. “Muchas transformaciones se están alejando de los modelos monolíticos a gran escala hacia enfoques más ágiles basados en múltiples tramos que tienen valores comunes y capacidades específicas, lo que permite a la organización continuar construyendo contra la curva de valor”, agrega Masoud.

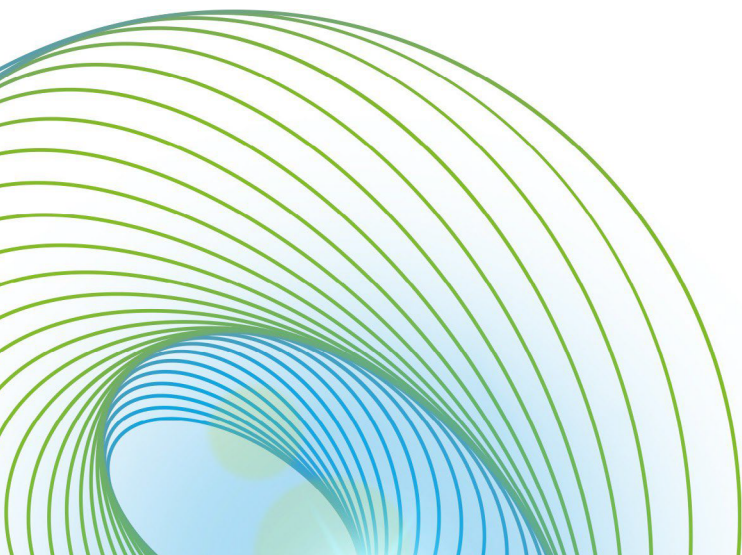
Para apoyar sus programas de transformación ampliados y mejorar las posibilidades de éxito, más del 90% de los ejecutivos encuestados dicen que están invirtiendo en capacidades de transformación permanente. Específicamente, los ejecutivos encuestados afirman que están creando nuevos puestos de liderazgo a nivel ejecutivo, redefiniendo sus ambiciones estratégicas y aumentando sus presupuestos de transformación.

## Los desafíos del talento añaden estrés

La escasez de talento externo se está reflejando internamente, con el 42% de las empresas encuestadas citando la incapacidad de atraer y retener talento clave como una barrera importante para su éxito. A este obstáculo le siguen varios desafíos relacionados con la infraestructura: falta de flexibilidad en los activos e infraestructura existentes (34%); incapacidad para habilitar la infraestructura digital (33%); incapacidad para ajustar la estructura de costos (32%); y problemas con la infraestructura tecnológica (31%). Estas limitaciones dificultan a las empresas ejecutar las operaciones de manera eficiente, y mucho más su crecimiento.

Casi el 90% de las empresas encuestadas están experimentando algún tipo de efecto operativo adverso por la escasez de talento. En particular, el 48% está viendo un impacto en sus operaciones estables, el 46% no puede asumir proyectos especiales y el 42% tiene problemas para escalar hacia el crecimiento.

Estos factores han llevado al 83% de las empresas a buscar fuentes alternativas de talento, incluyendo diversas combinaciones de contratistas (62%), trabajadores digitales o bots (24%), trabajadores independientes (gig workers) o externalización (crowdsourcing) (17%). “Se trata de escasez de talento que involucran habilidades y capacidades críticas que son necesarias para operar en una economía digital”, dice Masoud.



Arreglar lo que ya está roto

¿Cómo las empresas pueden obtener mejores resultados finales de sus transformaciones? En última instancia, la mejora de los márgenes requiere un riguroso enfoque integral en la creación de valor sostenible, utilizando datos y habilitadores tecnológicos para transformar el negocio y establecer nuevas capacidades que brinden valor sostenible en el futuro. Muchos no logran alcanzar sus objetivos de mejora y transformación de márgenes y transformación porque centran el esfuerzo como una cartera de iniciativas desconectadas sin el patrocinio, la coordinación, la disciplina y la inversión necesarios. También es posible que no cuenten con la estructura de gobierno adecuada o pueden no haber definido el éxito de manera consistente para los empleados.

Las empresas encuestadas citan varios factores claves de éxito y lecciones aprendidas que los ayudan a alcanzar sus objetivos de mejora de márgenes.

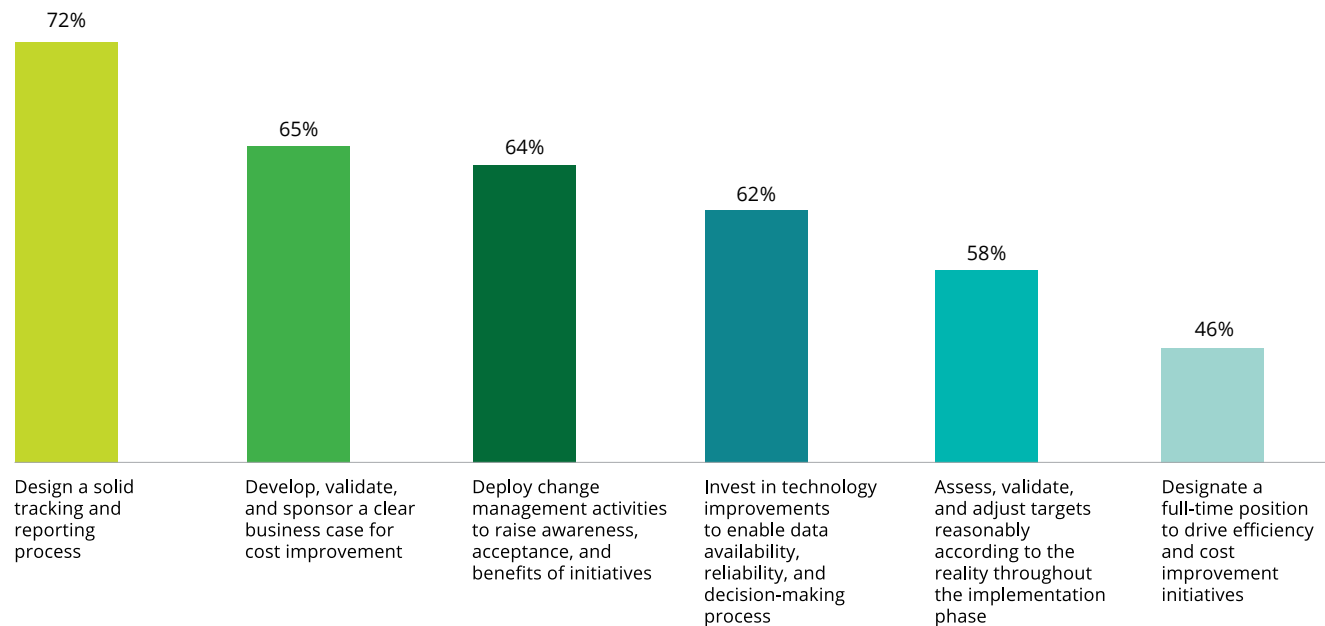
Estos incluyen:

- Diseñar un proceso sólido de seguimiento y presentación de informes (72%)
- Desarrollar un caso de negocio claro (65%)
- Implementar actividades efectivas de gestión del cambio para aumentar la conciencia, la aceptación y los beneficios de las iniciativas (64%)
- Invertir en mejoras tecnológicas para permitir la disponibilidad de datos, la fiabilidad y los procesos de toma de decisiones (62%)
- Evaluar, validar y ajustar objetivos de costos realistas a lo largo de la implementación (58%)
- Designar líderes dedicados a impulsar iniciativas de eficiencia y mejora de costos (46%)

Keys to success and lessons learned

Key factors driving target achievement

(top two highest ranked answers\*)



Fuente: Encuesta Deloitte 2023 MarginPLUS

Masoud afirma que, en muchas de las transformaciones de sus clientes, se hace más visible la simplificación y menos personalización de modo que las nuevas capacidades no añadan complejidad. Se trata de una buena tendencia, ya que la simplificación puede conducir a una mejor escalabilidad, más eficiencia y un menor costo para ejecutar esencialmente un proceso, una actividad o tarea, agrega.

**Austin Buit**, Senior Manager de Deloitte Consulting LLP, afirma que las empresas tienen mucho que ganar al reducir la complejidad derivada de las adquisiciones a gran escala o de los desarrolladores tecnológicos. “Ya sea que se trate de las estructuras divisionales actuales o de la integración de adquisiciones anteriores, contar con los plazos tecnológicos y las capacidades de transformación a través de una estructura organizativa más simplificada y optimizada puede ayudar a mantener el costo de esos programas tecnológicos, lo que puede contribuir a reducir estos costos en la parte final de esas implementaciones”.

La interrupción constante y la incertidumbre prolongada están creando una necesidad urgente y continua de mejora de márgenes y transformación posibilitada por la tecnología. El éxito requiere un equilibrio entre lo antiguo y lo nuevo: aplicar y perfeccionar métodos de mejora de márgenes probados mientras se invierte en nuevas capacidades. Utilizar la transformación tecnológica para reimaginar el negocio y la manera de trabajar es crucial para lograr los objetivos simultáneos de crecimiento y mejora de márgenes.



Lea el texto completo **Encuesta MarginPlus 2023: Transformación a través de la disrupción.**

—por *Craig Schneider*, escritor sénior, *Executive Perspectives* en *The Wall Street Journal*, *Deloitte Services LP*

Derechos de autor ©2022 Dow Jones & Company, Inc. Todos los derechos reservados. 87990cbe856818d5eddac44c7b1cdeb8

PUBLICADO EL: 2 de junio de 2023 3:00 pm ET



[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

## Oficina central

Rosario Norte 407  
Las Condes, Santiago  
Chile  
Fono: +56 227 297 000  
+56 227 298 000  
Fax: +56 223 749 177  
[deloittechile@deloitte.com](mailto:deloittechile@deloitte.com)

## Regiones

Av. Grecia 860  
Piso 3  
Antofagasta  
Chile  
Fono: +56 232 519 803  
Fax: +56 552 449 662  
[antofagasta@deloitte.com](mailto:antofagasta@deloitte.com)

Álvarez 646  
Oficina 906  
Viña del Mar  
Chile  
Fono: +56 232 519 801  
Fax: +56 322 975 625  
[vregionchile@deloitte.com](mailto:vregionchile@deloitte.com)

Chacabuco 485  
Piso 7  
Concepción  
Chile  
Fono: +56 232 519 800  
Fax: +56 412 914 066  
[concepcionchile@deloitte.com](mailto:concepcionchile@deloitte.com)

Quillota 175  
Oficina 1107  
Puerto Montt  
Chile  
Fono: +56 232 519 802  
Fax: +56 652 288 600  
[puertomontt@deloitte.com](mailto:puertomontt@deloitte.com)

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en [www.deloitte.com/cl/acercade](http://www.deloitte.com/cl/acercade) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2023 Deloitte. Todos los derechos reservados.