

18° Barómetro de la Confianza para la Inversión

Mayo 2018 | ey.com/pe/gccb

¿Su portafolio se adaptará al futuro o se enfocará en el pasado?

Los negocios están remodelándose para un futuro mejor a través de la transformación del portafolio de proyectos.



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



Building a better
working world

Perspectivas de las fusiones y adquisiciones en América Latina

Olivier Hache
Socio

**Transacciones y Finanzas
Corporativas de Latam Norte**

América Latina es un destino atractivo para la inversión extranjera directa, para las empresas transnacionales y para algunos fondos de inversión. Sus características demográficas, geográficas y culturales, el fortalecimiento de sus instituciones y el potencial de crecimiento que aún tiene invitan a que cada vez más transacciones se formalicen en la región. De acuerdo con los directores de 235 empresas en América Latina el panorama de la economía es favorable y más allá de los procesos electorales, los cambios administrativos en algunos de los países, que ya se han analizado, sus verdaderas preocupaciones son la transformación de su industria y las nuevas necesidades de sus clientes y accionistas así como el proteccionismo y las relaciones comerciales internacionales.

De acuerdo con cifras proporcionadas por Oxford Economics, se estima que en América Latina hay 183 mil millones de



Una cuarta parte de los ejecutivos revisa su portafolio de activos con mayor frecuencia que antes

familias con un ingreso promedio de US\$22 mil al año y una producción per cápita de US\$9 mil al año. Aquellos líderes de empresas que logren comprender y satisfacer las necesidades de estas familias serán los que logren obtener ventajas comparativas, incluso frente a competidores que tradicionalmente pertenecían a otra industria o sector.

Se estima que la inversión extranjera directa en el 2018 será de US\$140 mil millones, y que aquella en instrumentos de deuda y capital será de US\$103 mil millones. Ambas cifras son superiores a los montos de los últimos años. Además, hay optimismo en los diferentes países respecto al crédito, más de la mitad de los ejecutivos considera que la disponibilidad aumentará y el 44% que se mantendrá igual, pero el 47% reconoció que mantienen cautela para invertir debido a posibles aumentos de inflación, aun cuando los gobiernos ya han tomado medidas al respecto.

Un hallazgo importante de esta edición del Barómetro de Confianza de Capital es que una cuarta parte de los ejecutivos revisa su portafolio de activos

con mayor frecuencia que antes. Las razones para hacerlo incluyen la convergencia entre industrias, que hace que la competencia sea más intensa, la transformación de los modelos de negocios vigentes y los cambios en el comportamiento del consumidor. El 61% de los ejecutivos identificó algún activo en riesgo o con bajo rendimiento durante su última revisión de portafolio y el 41% esperaba poder desinvertir ese activo en el transcurso de un año.

Por último, se empieza a dar un cambio de tendencia en el origen de las transacciones gracias a los fondos de inversión en búsqueda de compras estratégicas internacionales e intrarregionales. Con estos jugadores ganando relevancia, la competencia por activos de calidad se intensifica, los plazos de compra y venta se modifican y la planeación y la disciplina, en materia de adquisiciones y de desinversiones, se vuelve indispensable. ■

Perspectivas de las fusiones y adquisiciones en el Perú

Enrique Oliveros
Socio Líder
Transacciones y Finanzas
Corporativas de Perú

La renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski en marzo provocó que las compañías peruanas vuelvan a enfocarse en la revisión de sus portafolios y que decidan esperar para ver qué ocurre con respecto a las fusiones y adquisiciones, tal como lo muestra el último **Barómetro de la Confianza para la Inversión de EY**. Solo el 44% de los ejecutivos peruanos que entrevistamos espera que sus compañías continúen activamente con las fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses, frente al 66% seis meses atrás.

Nuestra encuesta fue realizada semanas antes de la renuncia del presidente, y el impacto en la confianza empresarial es claro. La mitad de los encuestados considera a la incertidumbre política como uno de los más grandes riesgos para el crecimiento a corto plazo de sus negocios, y el 44% cita los cambios en la política comercial y el proteccionismo. Aunque hay evidencia de una mejora en las fusiones y adquisiciones desde la renuncia, aún no es claro cómo trabajará el congreso con el nuevo presidente, quien no cuenta con la mayoría parlamentaria. Desde una perspectiva más



Las compañías se enfocan en la revisión de sus carteras de proyecto, debido a la incertidumbre política que limita las expectativas positivas en fusiones y adquisiciones.

positiva, 68% de ejecutivos peruanos encuestados cree que la economía nacional mejorará.

Aun cuando las intenciones de transacciones han disminuido, los proyectos y el cierre de transacciones se encuentran estables. Dos tercios de compañías peruanas considera que sus proyectos de fusiones y adquisiciones no van a cambiar en los próximos 12 meses, y el 53% espera llevar a cabo transacciones aumente durante ese mismo periodo. Casi el 80% dice no haber llevado a cabo una transacción o haber cancelado una ya planificada el año anterior; la mayoría de ellos menciona que esto se dio por desacuerdos sobre valoración o por la competencia de otro comprador. Una gran mayoría (93%) considera que la competencia por activos aumentará en los próximos 12 meses; dos tercios de ellos cree que los compradores empresariales son los que la generarán. Mientras que solo el 33% espera que la competencia por activos provenga de fondos de inversión, algunos encuestados (38%) consideran que el retorno de los fondos de inversión a los mercados de adquisición será el tema más trascendente en los próximos 12 meses.

Como tal vez sea apropiado mientras las transacciones disminuyan, la transformación del portafolio es el tema más importante para el directorio. Más de tres cuartos (76%) de ejecutivos peruanos considera que la revisión de las carteras

será la mayor preocupación de sus directorios en los próximos seis meses, y todos los encuestados dicen que sus compañías revisan sus portafolios por lo menos una vez al año. Más de la mitad (55%) dice haber identificado activos con bajo rendimiento o activos con riesgo de disrupción que deben ser liquidados.

Sin embargo, las compañías no necesariamente ven que lleguen adquisiciones de calidad al mercado: 41% dice que la falta de activos de alta calidad es el riesgo potencial más grande para las transacciones. Este podría ser un gran factor que lleve a las compañías a mirar fuera del Perú para su crecimiento; un tercio de los peruanos encuestados cree que el aumento en transacciones transfronterizas será un tema importante de fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses.

Los resultados de esta encuesta representa un panorama durante el auge de la incertidumbre a causa de la renuncia de Kuczynski. Mientras que el ruido político va desapareciendo, las compañías que han ido posponiendo decisiones ya deben estar listas para liquidar los activos que han identificado en la última revisión de sus portafolios, y realizar nuevas adquisiciones. Los resultados de nuestra encuesta dentro de seis meses será un indicador clave de la trayectoria empresarial del Perú luego de Kuczynski. ■



10 | Entorno macroeconómico

16 | Estrategia corporativa

32 | Perspectivas en fusiones
y adquisiciones

36 | Perspectivas del sector

36 | Lecciones clave

38 | Datos demográficos

41 | Contenidos de interés

41 | Nuestros servicios

41 | Contactos

El Barómetro de la Confianza para la Inversión, es un estudio bianual conducido por *Euromoney Institutional Investor Thought Leadership*. Éste presenta las perspectivas de altos ejecutivos de empresas de diversos sectores respecto a sus estrategias de crecimiento, de fusiones y adquisiciones, acceso a capital y situación macroeconómica.

El panel encuestado fue conformado por profesionales independientes de Euromoney y un selecto grupo de clientes y contactos de EY en el Perú.





El panel de Euromoney e EY cuenta con más de **2,500** altos ejecutivos **encuestados** entre marzo y abril del 2018



Encuestados de **43 países**



Empresas de **14 industrias**



2,258 CEO, CFO y otros altos ejecutivos

Principales hallazgos

Perspectiva de las fusiones y adquisiciones (M&A)

Los ejecutivos están mostrando señales mixtas sobre las expectativas a corto plazo de las transacciones.

44%

planea continuar con fusiones y adquisiciones el próximo año.

33%

espera que sus proyectos de fusiones y adquisiciones mejore.

93%

espera que la competencia por activos incremente.



Entorno macroeconómico

Los ejecutivos están lidiando con una serie de asuntos externos que podrían obstaculizar las estrategias de crecimiento.

68%

considera que la economía local está mejorando en el 2018.

50%

dice que la volatilidad del mercado es el mayor riesgo para sus planes de inversión.

50%

de los ejecutivos cree que la incertidumbre política es el mayor riesgo para el crecimiento a corto plazo.

Estrategia del portafolio de proyectos y crecimiento

La venta de activos es un elemento esencial para la transformación exitosa del portafolio mientras los ejecutivos recaudan capital para financiar estrategias basadas en la tecnología.

76%

considera que la transformación del portafolio, incluyendo la venta y compra de activos, es el asunto más importante para el directorio.

55%

dice que el resultado principal de la revisión de sus portafolios fue la venta de un activo con bajo rendimiento o bajo riesgo de disrupción.

53%

dice que el aumento de los gastos en infraestructura tendrá un impacto positivo en el crecimiento.

The background of the slide features a low-angle, grayscale photograph of a city skyline. On the left, a portion of a classical building with stone masonry and arched windows is visible. Dominating the center and right is a very tall, modern skyscraper with a glass facade that reflects the sky and surrounding environment. The perspective makes the buildings appear to converge towards the top of the frame.

1

Entorno
**macroeconómico
y externo**

La perspectiva de crecimiento económico del país se mantendría en ascenso, de acuerdo con la mayoría de los ejecutivos encuestados (68%). Un incremento positivo frente a la proyección de hace un año (60%), que no solo sería favorable para el Perú sino para toda la región, sobre la cual se prevé un entorno económico próspero (76%). A nivel local, las perspectivas de los encuestados están alineadas con los pronósticos de crecimiento del PBI, se proyecta que bordeará el 4%, sobrepasando naturalmente el 2.5% alcanzado en el 2017.

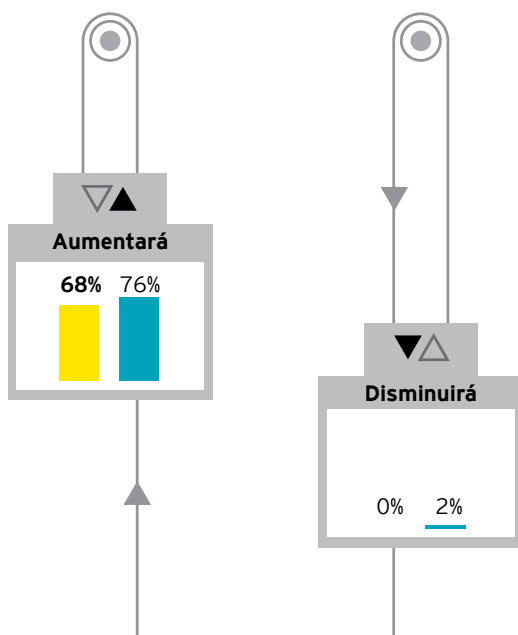
En cuanto a los indicadores económicos, las ganancias corporativas y la disponibilidad de crédito presentan mejoras frente a las proyecciones del año anterior. Aunque también debe mencionarse que existen riesgos que podrían limitar el crecimiento de los negocios, siendo la incertidumbre política la principal razón. En América Latina, los encuestados consideran que sus ingresos y el valor de sus acciones permanecerán sin cambios, además de coincidir en que la disponibilidad de crédito aumentará. Sin embargo, aumentos en la inflación y mayor volatilidad podrían desincentivar la inversión a nivel internacional.

En el corto plazo, los riesgos que más afectan a las empresas y sus operaciones son la incertidumbre política, el proteccionismo y las fuerzas disruptivas. Estos cambios de paradigmas en algunas industrias, impulsados por la tecnología, la transformación digital, la convergencia entre diferentes sectores y el cambio de comportamiento de los consumidores son factores externos que mantienen los ejecutivos en alerta.

En tanto, el sector infraestructura toma protagonismo dentro del presente barómetro, pues la mayoría de los encuestados espera que el gobierno destine mayores recursos para el gasto en infraestructura, que según el 67% de los ejecutivos peruanos incrementaría sus planes de crecimiento.

La mayoría de encuestados considera que la economía local es estable y puede mejorar.

¿Cuál es su perspectiva sobre el crecimiento de la economía local hoy en día?



LA ECONOMÍA PERUANA SIGUE ADELANTE CON EL NUEVO PRESIDENTE:

A pesar de la renuncia presidencial y la toma de mando del vicepresidente, la mayoría de los ejecutivos peruanos considera que la economía local está mejorando.

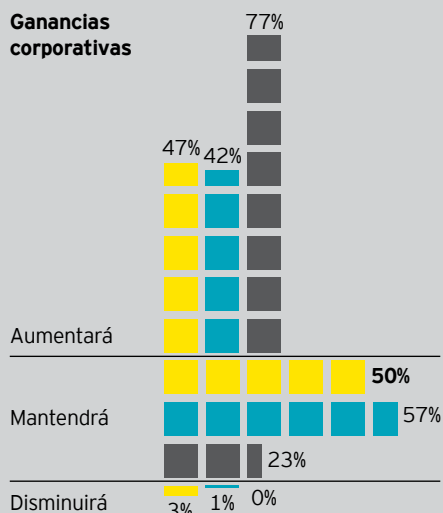
La incertidumbre durante la transición del nuevo gobierno podría haber afectado la perspectiva.

■ Perú
■ A. Latina

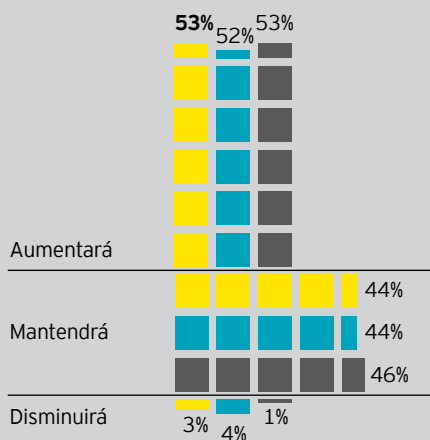
Los indicadores económicos son estables.

¿ Por favor, indique su nivel de confianza a nivel local en los siguientes puntos

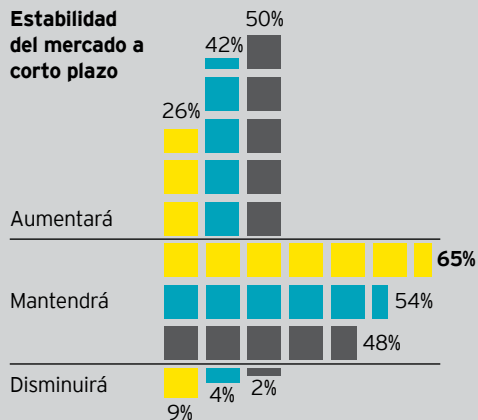
Ganancias corporativas



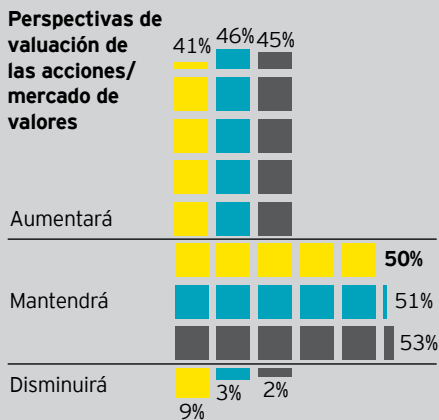
Disponibilidad de crédito



Estabilidad del mercado a corto plazo



Perspectivas de valuación de las acciones/ mercado de valores



■ Perú
■ A. Latina
■ Global

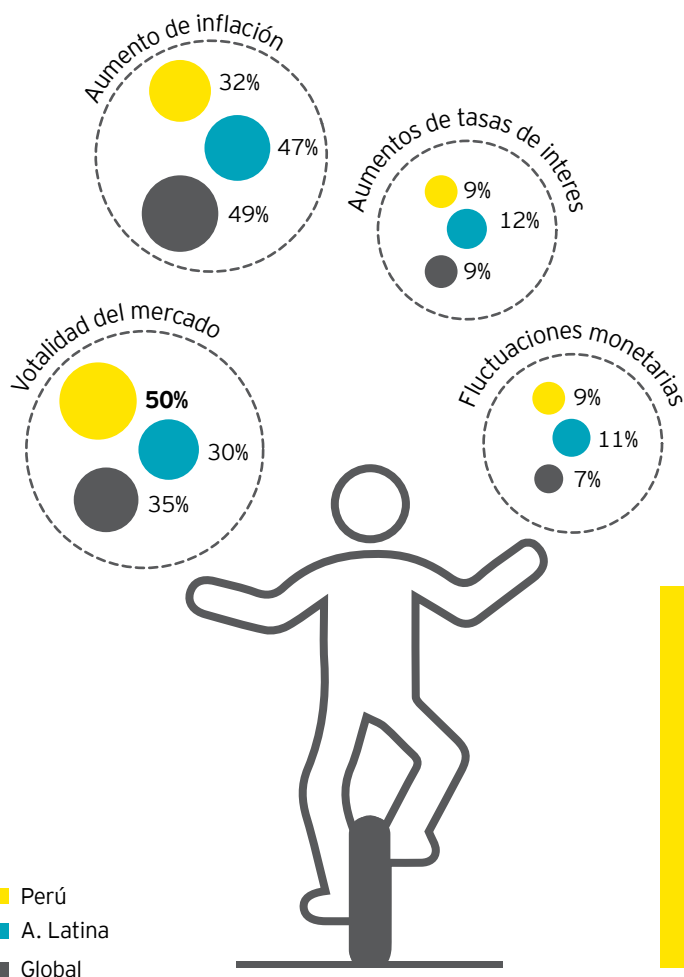
SE ESPERA QUE EL CRECIMIENTO CONTINÚE:

La mayoría de indicadores económicos se mantienen desde positivos hasta estables.

A pesar de que la mayoría indica que la perspectiva sobre la estabilidad del mercado y las valoraciones de las acciones a corto plazo es estable, la desconfianza comienza a aumentar, ya que seis meses atrás 46% de los ejecutivos estimaron que la estabilidad del mercado aumentaría.

La volatilidad del mercado es clasificada como el mayor riesgo para los planes de inversión actuales de las compañías.

¿ Actualmente, ¿cuál es el mayor riesgo para sus planes de inversión?

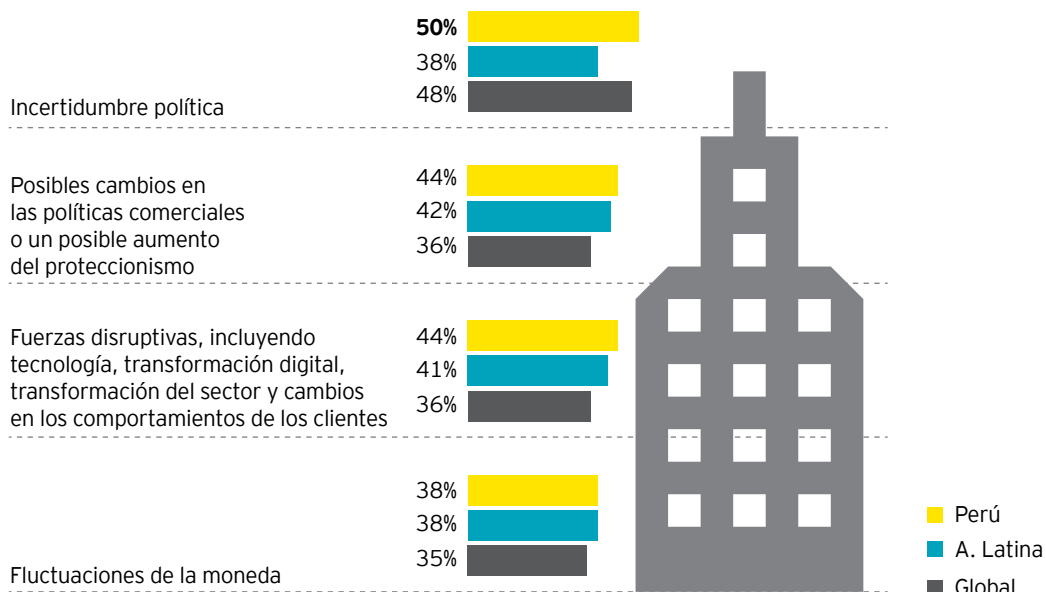


LOS EJECUTIVOS PERUANOS SON CAUTELOSOS CON LA VOLATILIDAD DEL MERCADO:

La mitad de los peruanos encuestados dice que la volatilidad del mercado es la mayor preocupación para los planes de inversión actuales mientras esperan ver la reacción al nuevo gobierno.

La incertidumbre política es el mayor riesgo para el crecimiento.

¿Cuál cree usted que sea el mayor riesgo a corto plazo para el crecimiento de su negocio?



Sin una mayoría parlamentaria, el nuevo gobierno podría tener dificultades para aprobar la legislación.

50%

de los ejecutivos peruanos considera que la incertidumbre política es el mayor riesgo para el crecimiento.

RIESGOS SECUNDARIOS PARA EL CRECIMIENTO:

44%

de ejecutivos peruanos vigilan los cambios de las políticas de comercio y el proteccionismo.

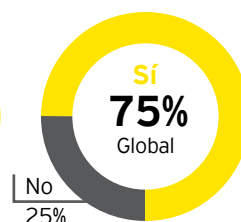
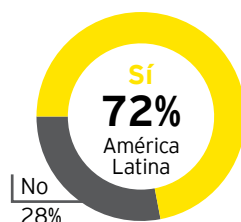
44%

dice que las fuerzas disruptivas, la tecnología, la transformación digital, la confusión en los límites entre sectores y el comportamiento cambiante de los clientes.

Los gastos en infraestructura son vitales para los planes de crecimiento.

¿Espera que el gobierno de su país aumente el gasto en infraestructura en los próximos 12 meses?

■ Si ■ No

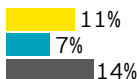


¿Cómo la inversión en infraestructura impactará sus planes de crecimiento?

Importante, aumentará nuestra tasa de crecimiento



Crítico, nuestro crecimiento está en riesgo si no invertimos



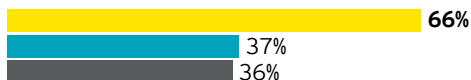
No tiene impacto



■ Perú
■ A. Latina
■ Global

¿En qué deberían enfocarse los gastos en infraestructura por parte del Gobierno?

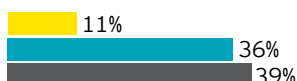
Mejorar la infraestructura del transporte



Servicios de infraestructura pública (escuelas, hospitales, etc.)



Crear nuevas infraestructuras tecnológicas



Programas de construcción de viviendas



■ Perú
■ A. Latina
■ Global



2 | Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa tiene a la transformación del portafolio como la prioridad dentro del directorio de las empresas, tanto para los ejecutivos peruanos como extranjeros. Un reflejo de la búsqueda constante de las empresas por adaptarse a las realidades económicas cambiantes, dar resultados favorables a sus accionistas y estar preparados antes el impacto de la incertidumbre económica y política.

Así también, tenemos dentro de este entorno cambiante a las nuevas tecnologías que están tomando mayor relevancia dentro del entorno empresarial, siendo la automatización de procesos y la inteligencia artificial las más destacadas dentro de la región para los directorios. A nivel global la situación es similar, aunque el big data aparece con una importante participación como herramienta de mejor de la toma de decisiones. Ante más información y herramientas para procesarla, las empresas deberán utilizarla para disminuir costos, agregar valor a sus productos y protegerse ante riesgos que antes no estaban presentes.

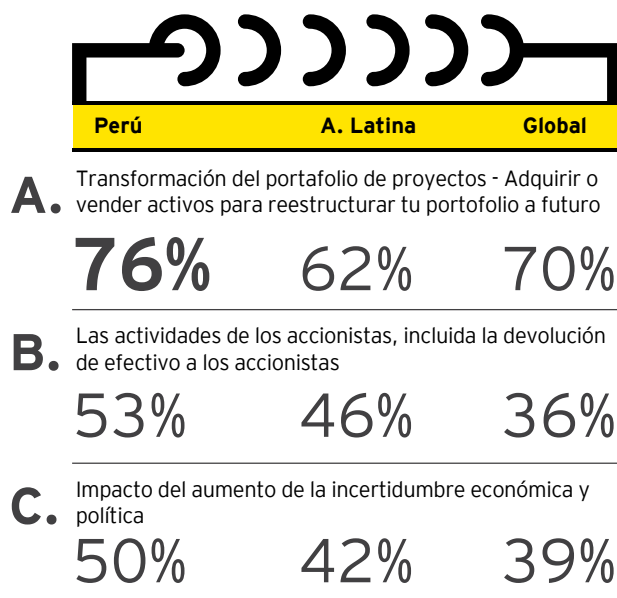
En este contexto, más de la mitad de los encuestados tanto en Perú como en América Latina y a nivel global, identificaron activos riesgosos o de poco rendimiento en la última revisión de su portafolio. Cada vez más empresas consideran, que las inversiones bien estructuradas son una manera estratégica de reformar su portafolio obteniendo una ganancia y no sólo una fuente de liquidez, por lo que pueden enfocar sus esfuerzos en obtener mejores ofertas por parte de los potenciales compradores.

Finalmente, uno de los desafíos más importantes y sobre el cual las empresas deben manejar una estrategia eficiente, es la escasez de talento, saber cómo aprovechar la fuerza laboral disponible o encontrar a los mejores talentos será un factor clave. Una realidad que se presenta a nivel global y en América Latina aunque se ve más marcada en nuestro país, de acuerdo con los ejecutivos locales.

La transformación del portafolio se mantiene como el tema central de los directorios corporativos.



¿Cuál de los siguientes temas será el más destacado en la agenda del directorio en los próximos 6 meses?



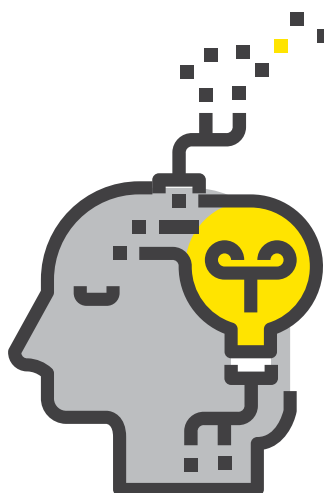
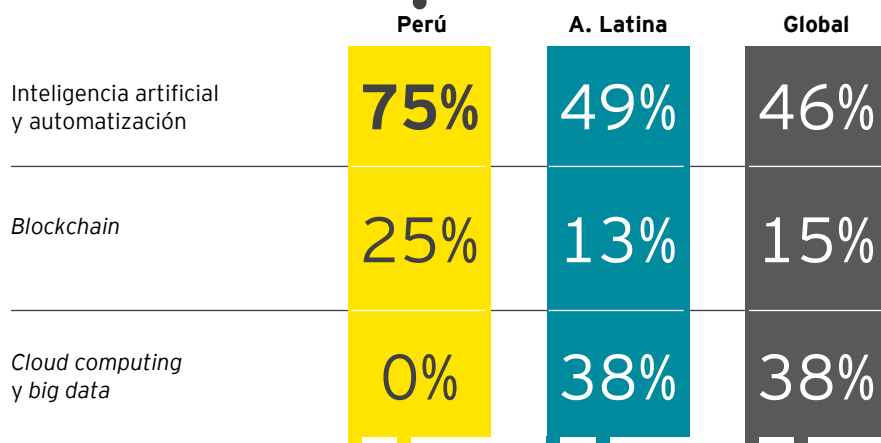
LOS DIRECTORIOS ESTÁN PRIORIZANDO LA IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS ESTRATÉGICAS EN SUS PORTAFOLIOS:

La transformación del portafolio, incluyendo la venta y compra de activos, es desde luego el tema principal, y considerada como la preocupación más resaltante en los próximos seis meses según el 76% de ejecutivos peruanos.

Los directorios son cautelosos con las fuerzas disruptivas incluyendo la incertidumbre económica, política y el activismo de los accionistas.

La Inteligencia Artificial (IA) y la Automatización Robótica de Procesos (RPA) son el tema tecnológico central de los directorios.

¿Cuáles de las siguientes tecnologías son las más destacadas en la agenda del directorio?



POSICIONÁNDOSE PARA LA DISRUPCIÓN:

Los ejecutivos están posicionando sus compañías para sacar el mayor provecho del aspecto positivo de las fuerzas inevitables;

75%

de ejecutivos peruanos se enfoca en la IA y la RPA.

Los directorios se enfocan en la tecnología para mejorar su toma de decisiones y apoyar el desempeño de la compañía.

Las compañías usan cada vez más la analítica, la IA y los datos instantáneos para tomar decisiones más informadas sobre sus portafolios de proyectos.

Los ejecutivos creen que los activistas buscarán principalmente devolver efectivo a los accionistas.



¿En qué estima que los accionistas activistas enfocarán sus influencias en los próximos 12 meses?



40% 30% 29%

Devolución de capital a los accionistas (pago de dividendos y recompra de acciones)



24% 35% 43%

Desinversión y venta de activos



24% 15% 13%

Cambios en la estrategia de la compañía



9% 13% 8%

Reducción de gastos

■ Perú
■ A. Latina
■ Global



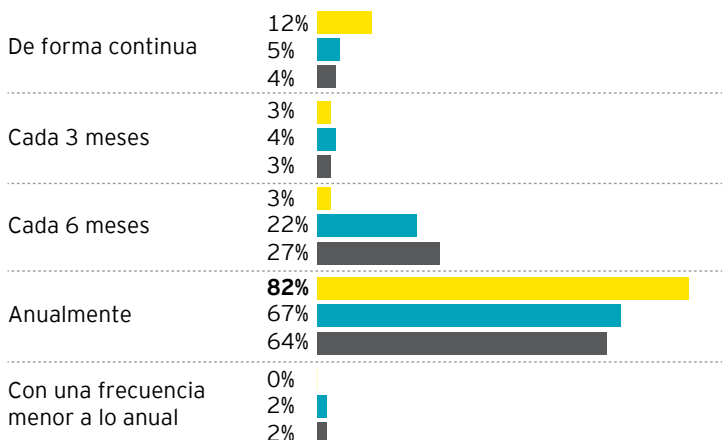
HACIENDO USO DE LA VENTA DE ACTIVOS PARA REPOSICIÓN LAS PORTAFOLIO:

Las ventas de activos son estratégicas y oportunistas, y, cada vez más, un área de enfoque clave para los accionistas activistas.

Casi un cuarto de los ejecutivos peruanos espera que los accionistas activistas se enfoquen en vender activos y en cambiar la estrategia.

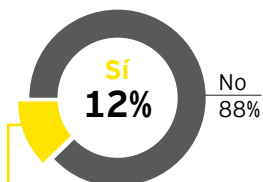
Las revisiones del portafolio son una rutina regular para la mayoría de las compañías.

¿Con qué frecuencia está revisando su portafolio?

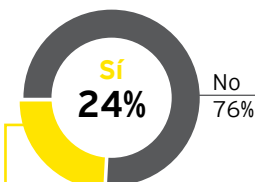


¿Con más frecuencia que hace tres años?

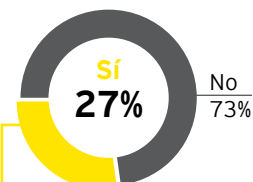
Perú



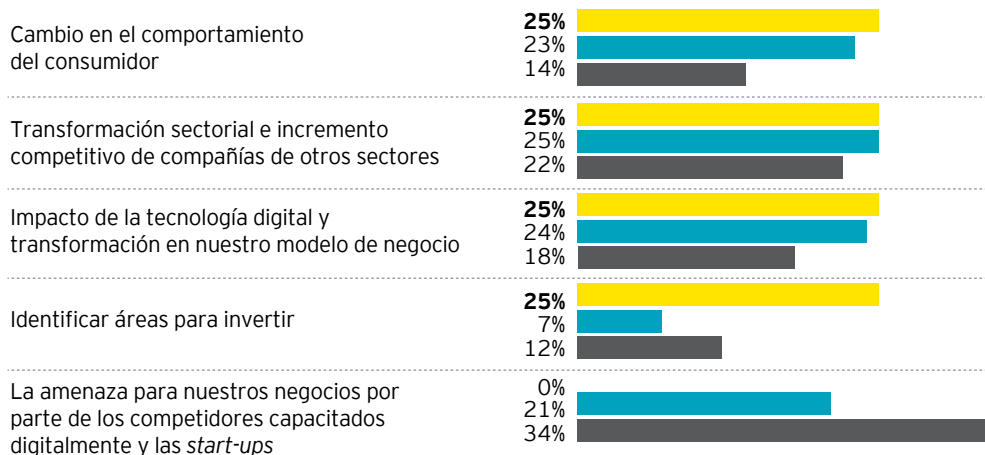
A. Latina



Global



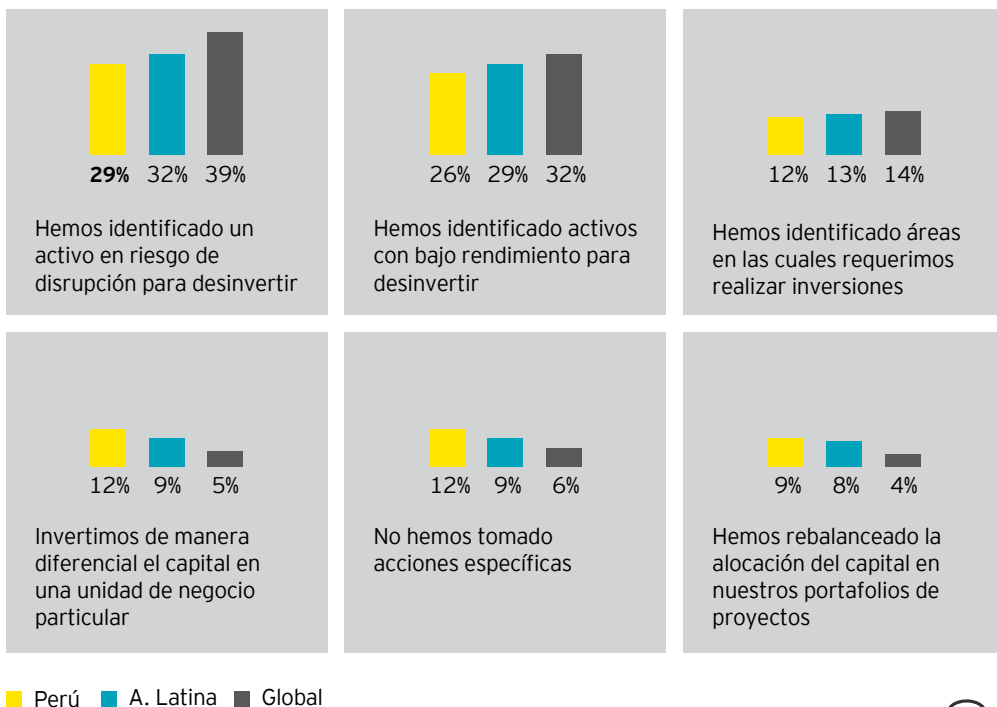
En caso sea afirmativo, ¿cuál es la razón principal para revisar su portafolio más frecuentemente?



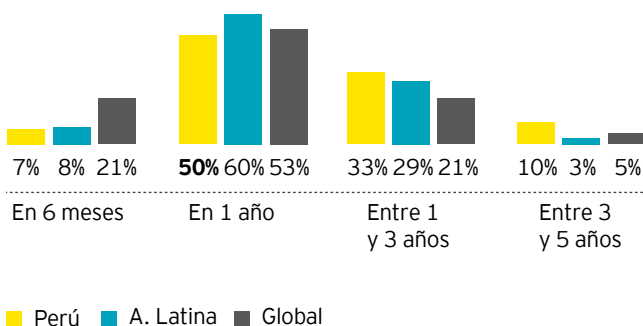
■ Perú ■ A. Latina ■ Global

Luego de la revisión del portafolio, la mayoría de ejecutivos identifica los activos bajo riesgo para venderlos, lo cual planean hacer rápidamente.

¿ Como resultado de su revisión del portafolio de proyectos más reciente, ¿cuál fue la acción principal que se llevó a cabo?



¿ Después de su revisión de portafolio más reciente, ¿en qué plazo ha logrado o espera alcanzar sus objetivos?



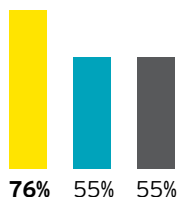
UNA INSPECCIÓN CONTINUA EN EL PORTAFOLIO CORPORATIVO RESALTA LAS ÁREAS POR VENDER O INVERTIR:

Más de la mitad de ejecutivos peruanos dice que la revisión del portafolio de proyectos resultó en la identificación de un activo en riesgo o con bajo rendimiento.

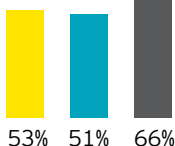
Luego de haber identificado los activos por descartar, la mayoría espera desinvertir en el lapso de un año.

La escasez de talento adecuado se convierte en un obstáculo para las compañías.

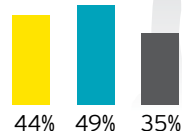
¿Cuál de los siguientes problemas laborales enfrenta su organización? (Seleccione todas las que correspondan)



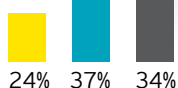
Problemas para identificar y contratar trabajadores con las habilidades correctas



Determinar el uso de trabajadores eventuales



Restricciones en el movimiento transfronterizo de trabajadores



Dificultad en capacitar / entrenar a nuestra gente en nuevas habilidades para responder mejor a los cambios tecnológicos

LAS COMPAÑÍAS TIENEN EL DESAFÍO DE IDENTIFICAR PERSONAS CON HABILIDADES ADECUADAS:

76%

de ejecutivos peruanos cree que es difícil identificar y contratar a personas con habilidades adecuadas.

Más de la mitad de ejecutivos peruanos (53%) dice que están enfocados en determinar cómo utilizar a los trabajadores temporales.



Decidir cuándo tercerizar ciertas funciones

■ Perú ■ A. Latina ■ Global



3

Perspectivas en
**Fusiones y
adquisiciones**

Tras el récord (66%) obtenido en el 2017 sobre la intención de llevar a cabo operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A) en el Perú, la situación ha cambiado en los últimos seis meses. Una desaceleración que se ha dado a nivel global, aunque con mayor relevancia en el mercado local, lo que tendría como una de sus causas la incertidumbre política que se ha vivido en los últimos meses como consecuencia del cambio de gobierno. Aunque debemos resaltar que las expectativas sobre este mercado son sumamente positivas pues el 65% de ejecutivos considera que mejorará, y se espera que este año se tengan mayores operaciones cerradas de este tipo. Es de mencionar que se espera que los fondos de capital de riesgo sean uno de los principales jugadores dentro del mercado de M&A.

El modelo tradicional de los fondos de capital privado contemplaba un periodo de inversión entre tres y cinco años antes de desinvertir. No obstante, con la consolidación de la industria, han surgido fondos con tesis de inversión de mayor duración, incluso de hasta diez años. Estos nuevos fondos tienen menos presión por invertir su capital o desinvertir rápidamente, pero mantienen la flexibilidad para hacer adquisiciones importantes si se presenta una buena oportunidad.

En cuanto a los destinos de inversión, América concentraría los Top 5 mercados. El mercado local sería el tercero en la línea de inversiones, por detrás de Chile y Estados Unidos. Sin duda, las adquisiciones transfronterizas serán una opción más recurrente. Cabe resaltar que una variación frente al año anterior, es la falta de mercados asiáticos dentro de los destinos top, los cuales tomaron mayor relevancia el año anterior como con China e India.

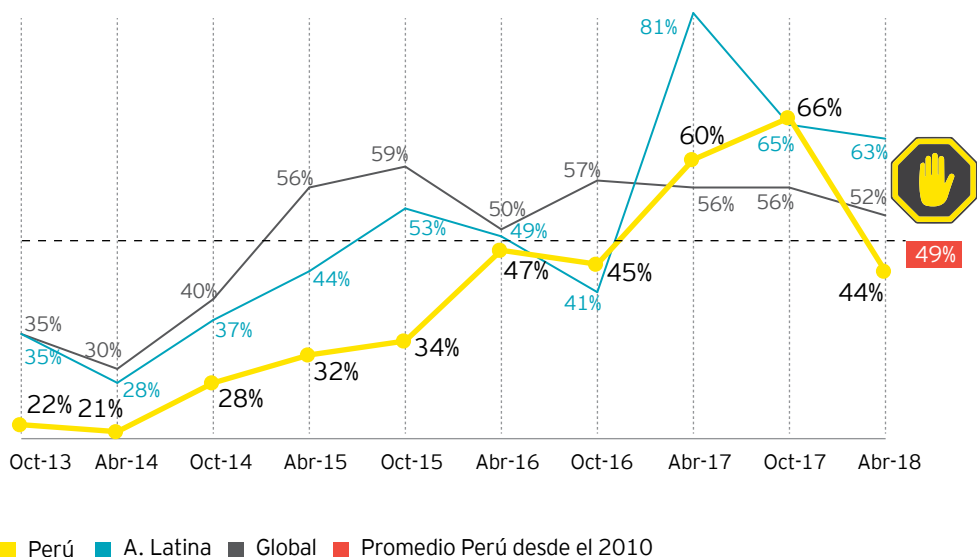
Las intenciones de transacciones desaceleran.



UNA DESACELERACIÓN EN LAS TRANSACCIONES:

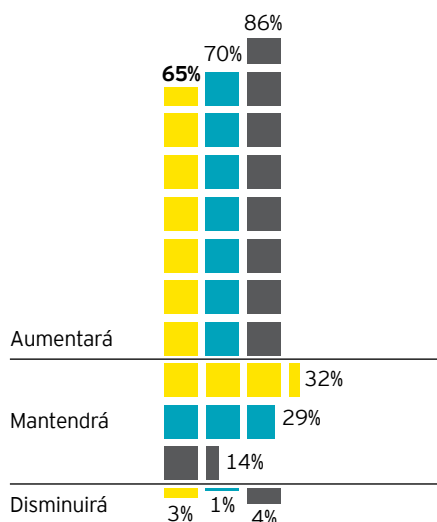
Las intenciones de llevar a cabo fusiones y adquisiciones se ven frenadas, ya que los ejecutivos peruanos ponen su atención en maximizar el valor de sus recientes transacciones, y al mismo tiempo evaluar la incertidumbre del cambio de gobierno.

¿Espera que su empresa busque activamente fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses?



Aumento del optimismo en el mercado de fusiones y adquisiciones.

¿Cuál es su expectativa sobre el mercado local de fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses?



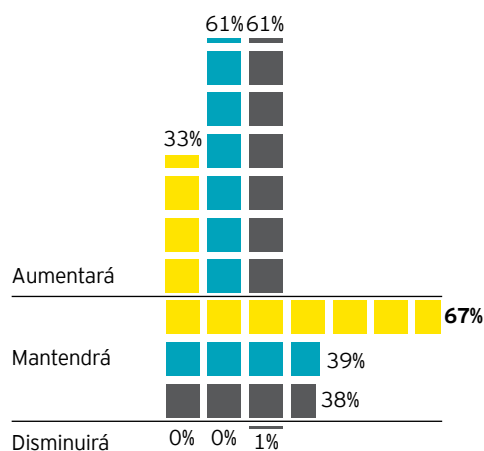
■ Perú ■ A. Latina ■ Global

OPTIMISMO EN LAS TRANSACCIONES:

A pesar de una pausa general en las transacciones esperadas, los peruanos encuestados sienten que el mercado de fusiones y adquisiciones peruano está mejorando.

Los proyectos de transacciones están estables.

¿Cómo espera que cambie su cartera de fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses?



■ Perú ■ A. Latina ■ Global

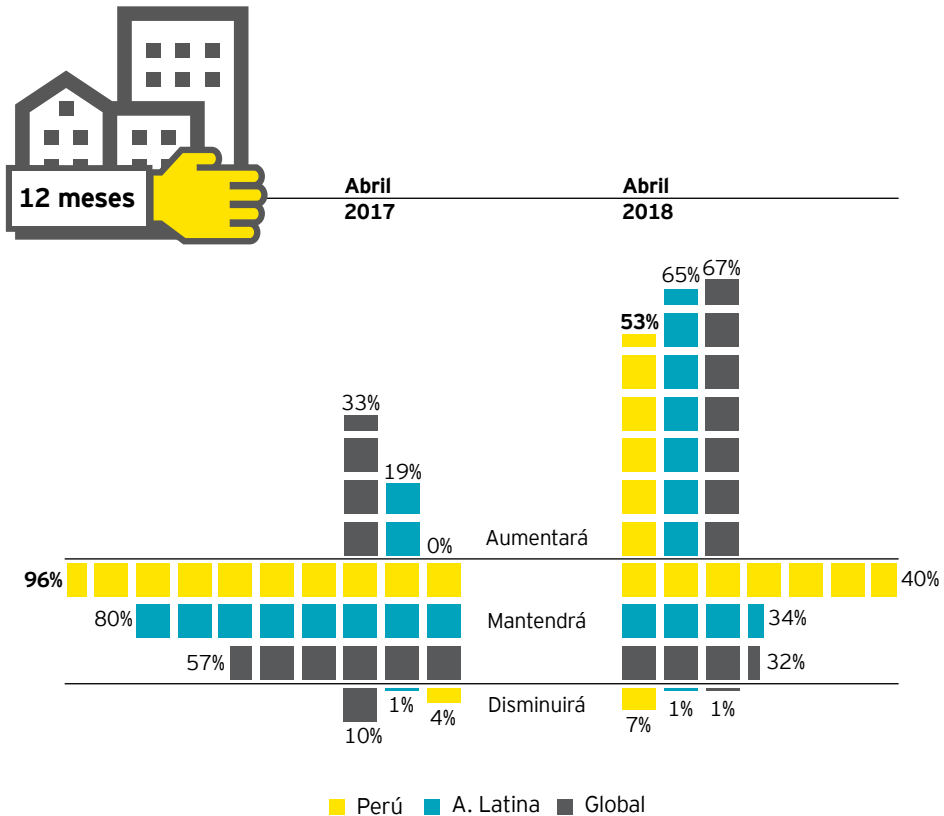
LAS TRANSACCIONES SE MANTIENEN ESTABLES:

67%

de ejecutivos peruanos no espera ningún cambio en sus proyectos de fusiones y adquisiciones, mientras que un tercio siente que incrementarán.

Se espera que el cierre de transacciones incremente.

¿ En los próximos 12 meses, ¿Cuáles son sus expectativas sobre la cantidad de adquisiciones para el próximo año versus el año pasado?



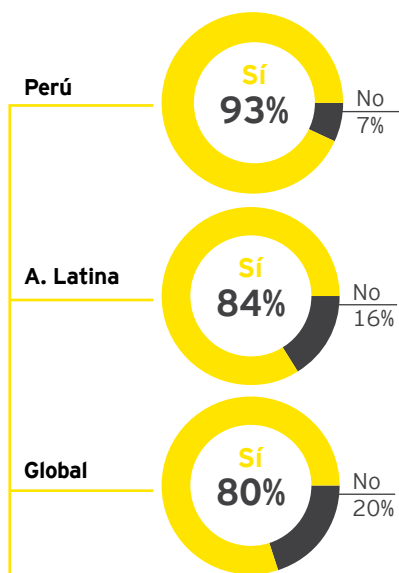
LOS PROYECTOS SÓLIDOS Y LA DISCIPLINA EN TRANSACCIONES GENERAN MAYOR PROBABILIDAD DE LLEVARLOS A CABO:

53%

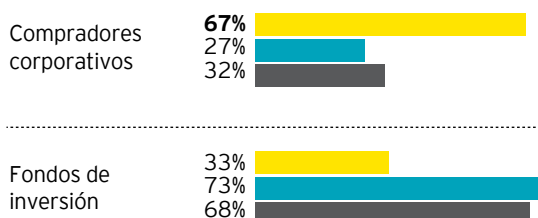
de ejecutivos peruanos indica que su expectativa del número de transacciones completadas está incrementando en comparación con hace 12 meses.

Los compradores corporativos impulsan la competencia por activos.

¿Espera ver una competencia creciente por activos en los próximos 12 meses?



En caso sea afirmativo, ¿Por parte de quién?



■ Perú ■ A. Latina ■ Global

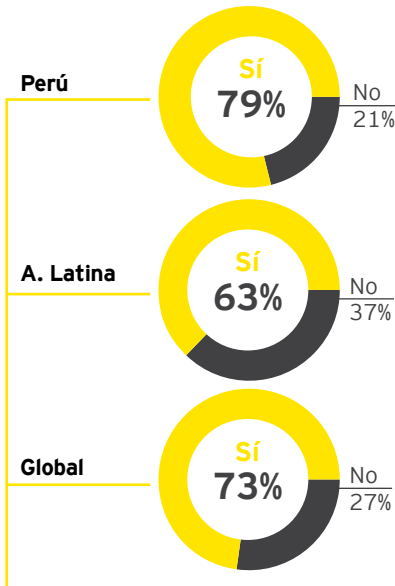
LOS COMPRADORES CORPORATIVOS SON UNA FUERZA COMPETITIVA MAYOR QUE LOS FONDOS DE INVERSIÓN:

En los próximos 12 meses, la mayoría de ejecutivos peruanos espera que la mayor cantidad de transacciones llevadas a cabo provenga de compradores corporativos.

Los fondos de inversión siguen siendo un actor importante en el mercado de fusiones y adquisiciones en el 2018 ya que su actividad recaudadora permanece sólida, y su actividad de transacciones, mayor a la del año pasado.

La competencia de otros compradores es la causa principal para la cancelación de adquisiciones.

¿Usted no ha completado o ha cancelado una adquisición planeada en los últimos 12 meses?



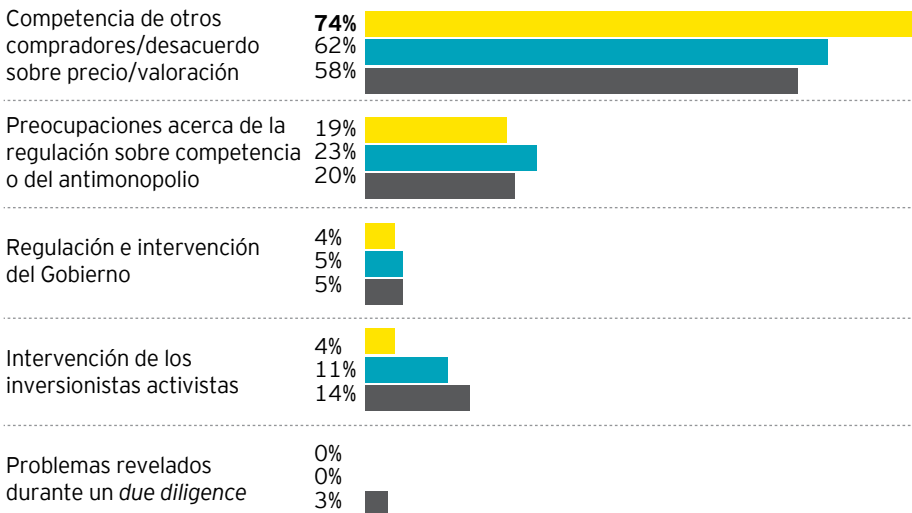
LAS COMPAÑÍAS
DISPUESTAS A
DESERTAR:

79%

de ejecutivos peruanos dice que ha fallado en completar o ha cancelado una transacción durante el último año.

La mayoría de encuestados canceló una transacción debido a la competencia de otros compradores o de valoración.

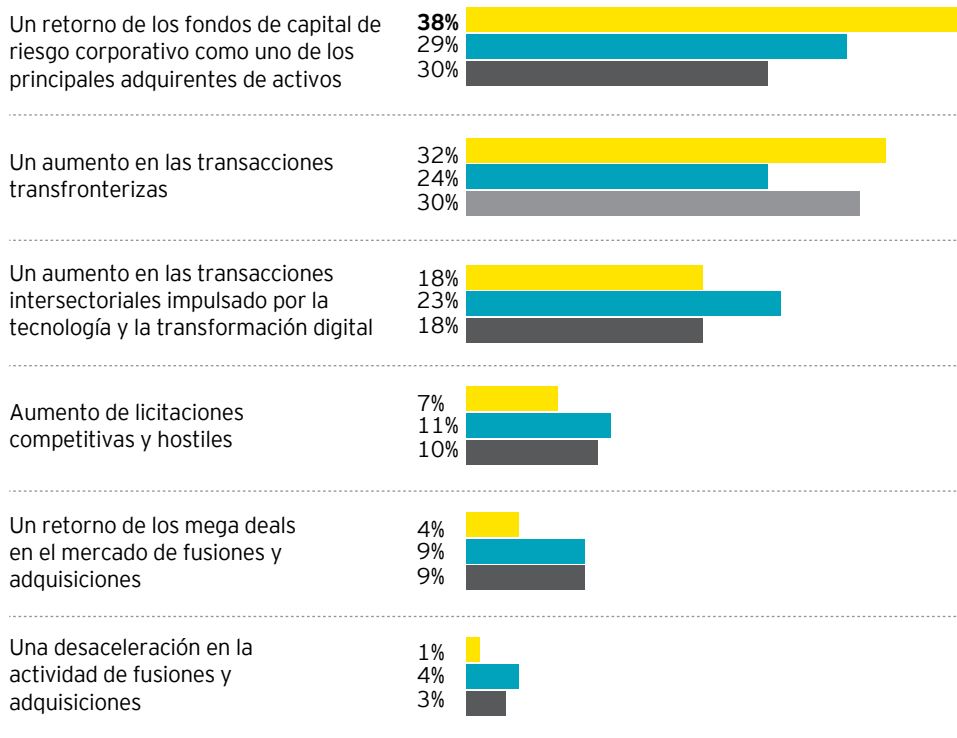
En caso sea afirmativo, ¿Cuáles fueron las principales razones?



■ Perú ■ A. Latina ■ Global

La actividad y las transacciones transfronterizas de los fondos de inversión dominan las fusiones y adquisiciones destinadas para el 2019

¿Cuáles serán los principales temas de las M&A en los próximos 12 meses?



■ Perú ■ A. Latina ■ Global



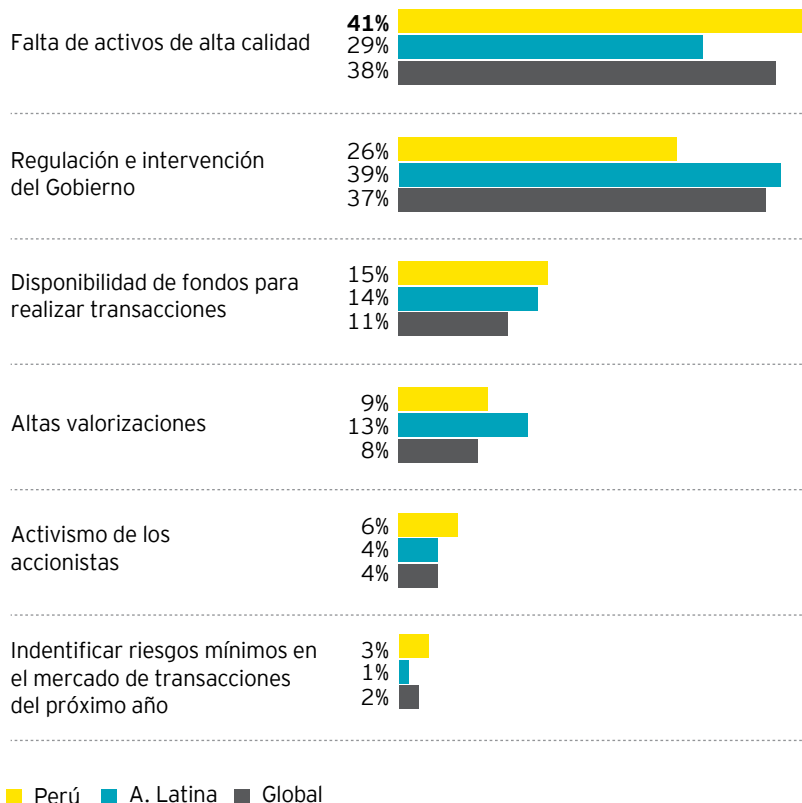
LA INCERTIDUMBRE GEOPOLÍTICA EXISTENTE NO OBSTACULIZA LAS TRANSACCIONES TRANSFRONTERIZAS Y DEL SECTOR:

A pesar del miedo a grandes acciones proteccionistas por parte de los gobiernos, los ejecutivos aún esperan que los fondos de inversión vuelvan a ser grandes adquirentes, y que las fusiones y adquisiciones transfronterizas, sean los principales temas de las M&A durante los próximos 12 meses.

Para muchas compañías, hacer transacciones en un mercado globalizado es una necesidad; la tecnología conecta compañías con clientes alrededor del mundo, y los planes de crecimiento ya no son centrados en un país.

La falta de activos de alta calidad es considerada el mayor riesgo potencial para las transacciones.

¿Cuál considera usted que sea el mayor riesgo en el mercado de transacciones en los próximos 12 meses?



LA FALTA DE ACTIVOS DE CALIDAD Y LA INTERVENCIÓN DEL GOBIERNO SON PREOCUPACIONES EN CRECIMIENTO:

43%

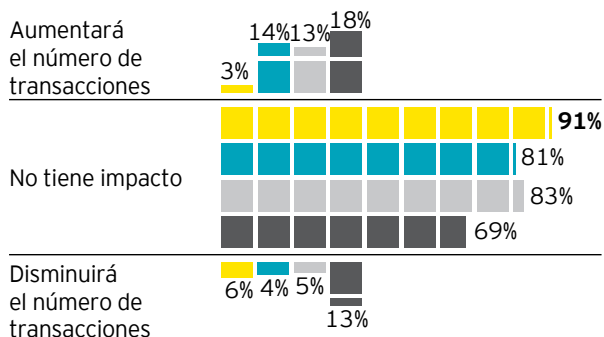
de los ejecutivos peruanos considera que en el corto plazo, la falta de activos de calidad es considerada como el mayor riesgo potencial para las transacciones.

La regulación y la intervención del gobierno es una preocupación en crecimiento.

La reforma tributaria de EE.UU. no cambia fundamentalmente los planes para las transacciones de las corporaciones .



¿Espera que los cambios recientes en los impuestos a las empresas en los Estados Unidos tengan un impacto en las M&A a nivel Global?

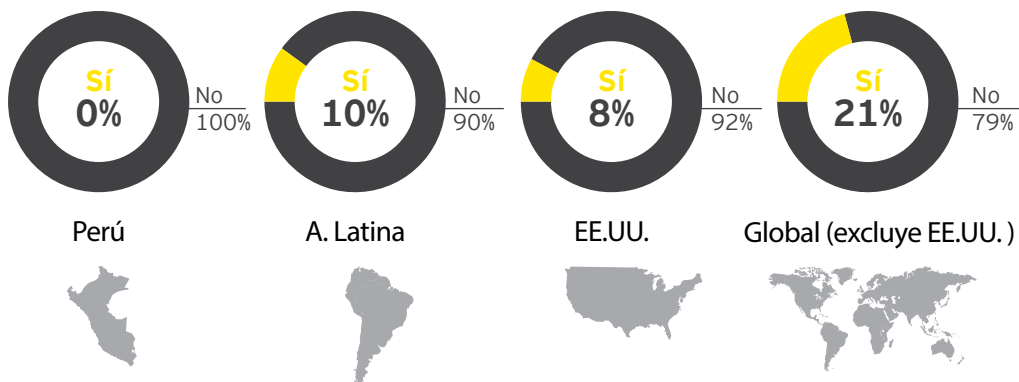


■ Perú ■ A. Latina ■ EE.UU. ■ Global (excluye EE.UU.)

LAS COMPAÑÍAS AÚN EVALÚAN EL IMPACTO TOTAL DE LA REFORMA TRIBUTARIA DE EE.UU.:

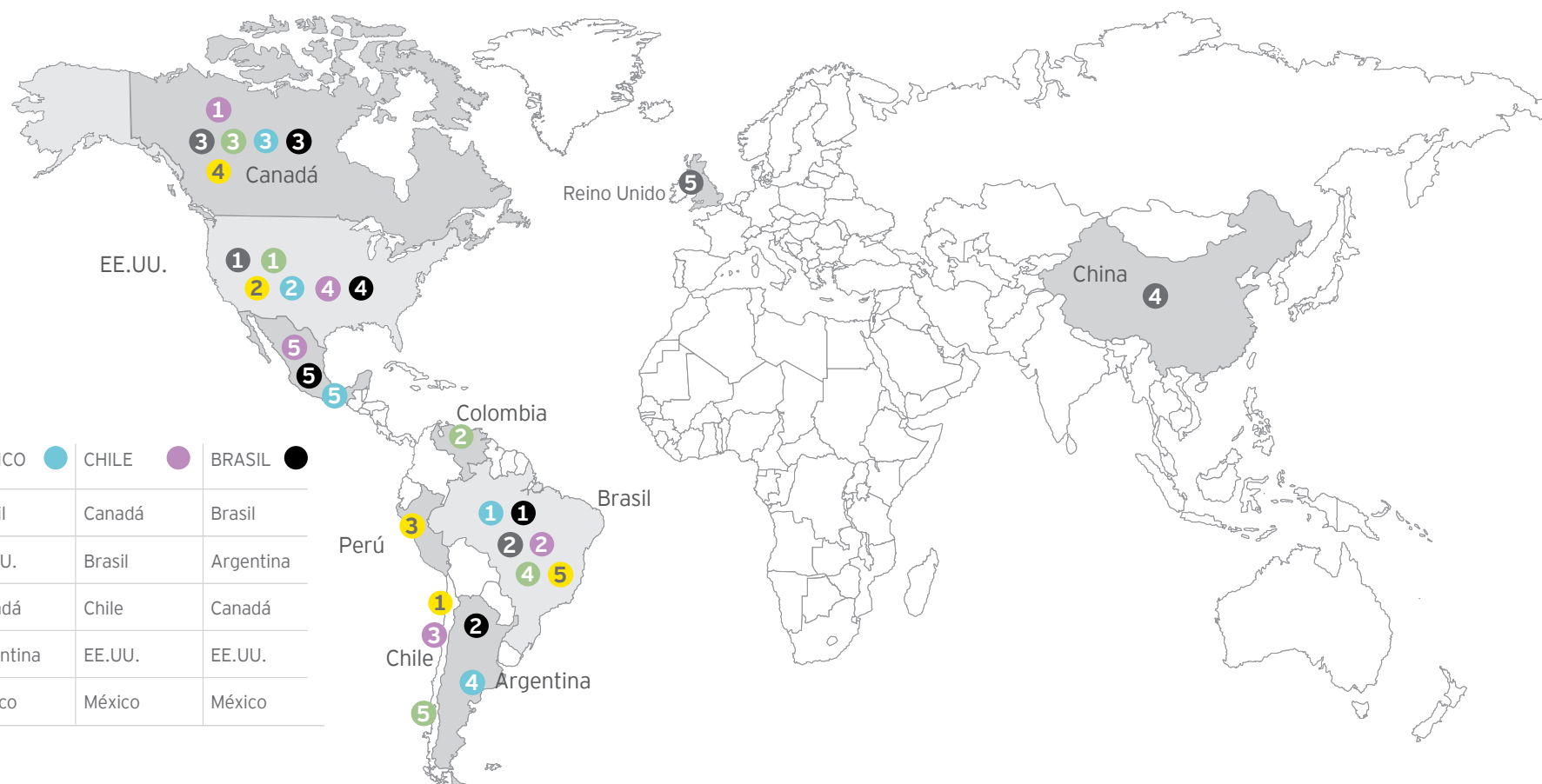
La mayoría de ejecutivos peruanos no espera ningún impacto de EE. UU. y dice no estar reconsiderando transacciones que dejaron pasar antes teniendo en cuenta los recientes cambios en la normativa tributaria.

¿Hay algún acuerdo que haya decidido previamente cancelar o poner en pausa, que está considerando nuevamente frente a los recientes cambios en los impuestos a las empresas en los Estados Unidos?



Destinos top de inversión

	GLOBAL ●	PERÚ ●	COLOMBIA ●	MÉXICO ●	CHILE ●	BRASIL ●
1°	EE.UU.	Chile	EE.UU.	Brasil	Canadá	Brasil
2°	Brasil	EE.UU.	Colombia	EE.UU.	Brasil	Argentina
3°	Canadá	Perú (mercado local)	Canadá	Canadá	Chile	Canadá
4°	China	Canadá	Brasil	Argentina	EE.UU.	EE.UU.
5°	Reino Unido	Brasil	Chile	México	México	México



Chile

Socio del Perú en la Alianza del Pacífico, tradicionalmente ha sido un destino favorito de inversión de los empresarios peruanos. Además de los factores demográficos, cercanía geográfica, similitudes culturales y lenguaje común, su estabilidad macroeconómica es un elemento atractivo para la inversión foránea.

Estados Unidos

Históricamente es uno de los principales socios comerciales del Perú, y permanece como un destino favorito para los inversionistas locales. Pese a la incertidumbre que inicialmente generó la llegada de la administración Trump, ésta no ha afectado el interés por invertir en este país.

Canadá

Las reformas políticas, económicas y fiscales implementadas, el lanzamiento de un programa agresivo de APPs, así como la promoción activa de Canadá como destino de inversión ha permitido a la administración liberal de Trudeau consolidar a Canadá como uno de los destinos favoritos de inversión de los inversores globales.

Brasil

La crisis política y económica así como los escándalos de corrupción que afectaron a este país no han dañado el apetito de inversión de la comunidad internacional. Las oportunidades de mediano plazo que ofrece este mercado siguen siendo muy atractivas: clase media creciente, población joven, tamaño del país, entre otros.

Sectores top con mayor intención de realizar transacciones



Tecnología



Industrial



Hidrocarburos

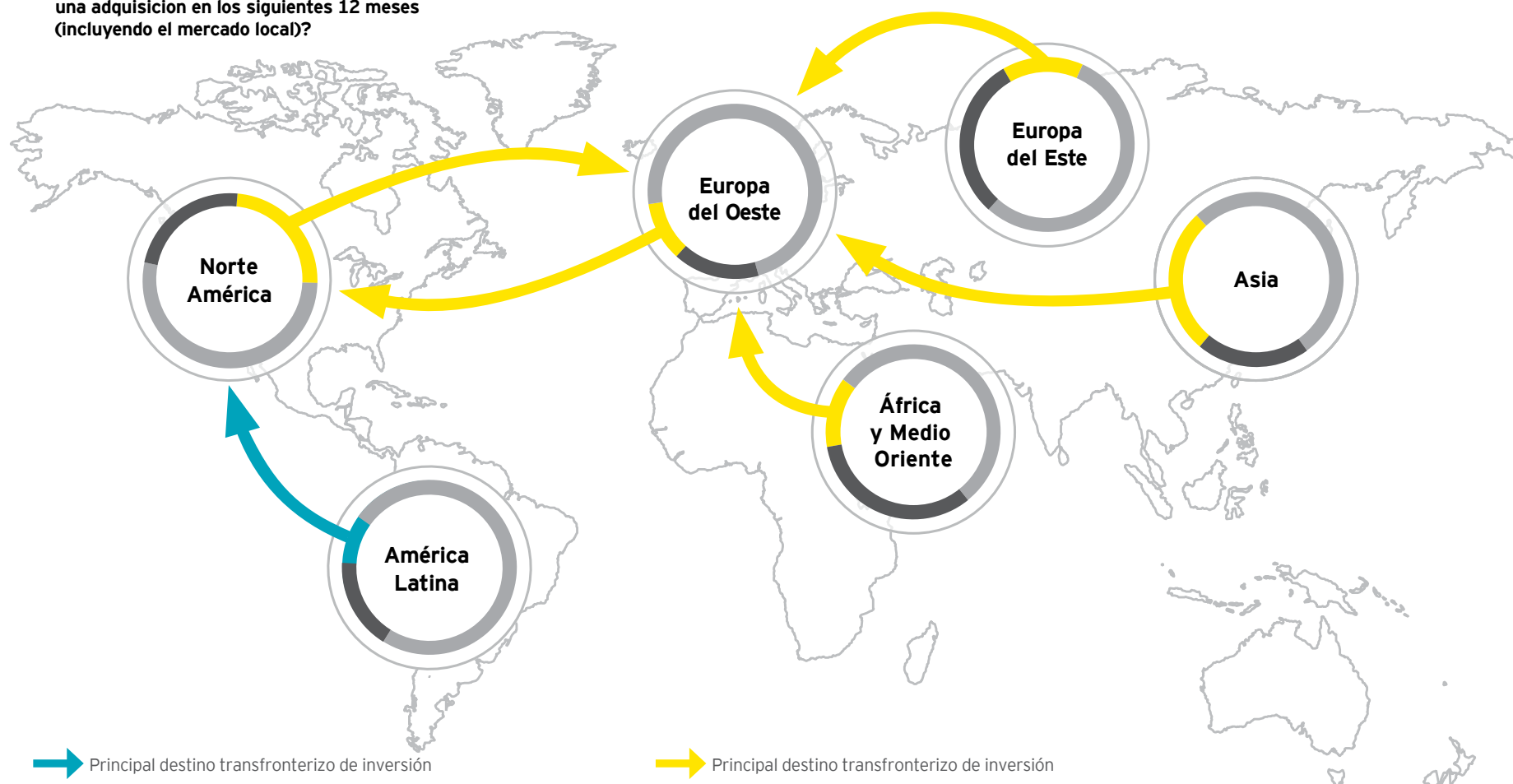
Productos de
consumo/retail

Salud

Servicios
Financieros

Las compañías siguen buscando
activos transfronterizos a pesar
del miedo de los proteccionistas.

¿Cuáles son los principales destinos en los que
su compañía estaría más dispuesta a realizar
una adquisición en los siguientes 12 meses
(incluyendo el mercado local)?



América Latina

Abr 18



Oct 17



Transfronterizos Intra-regional Mercado local

Global

Abr 18



Oct 17



Transfronterizos Intra-regional Mercado local

Perspectivas Sectoriales



Gas y petróleo

- ▶ La estabilización de los precios del petróleo trajo consigo un nuevo estándar de crecimiento, que ha sido puesto en evidencia durante los últimos seis meses. Las expectativas para los próximos años en el sector son positivas, tanto para actividades de upstream como de downstream.
- ▶ Mayor innovación en la estructuración de las transacciones respecto a los métodos tradicionales (fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, etc.) ha cobrado importancia entre empresas que enfrentan restricciones de liquidez.
- ▶ Los fondos de capital privado y fondos soberanos han mantenido sus inversiones en gas y petróleo, buscando obtener mayores rendimientos a través de la especialización. Aunque esto ha fomentado algunas adquisiciones, aún prevalece la precaución, debido a que no todas las inversiones han cumplido con las expectativas.
- ▶ Las estrategias de optimización de portafolio se han adaptado para enfocarse en crecer a través de la convergencia. Esto se ha dado, en parte, por la presión de los comités de inversión por obtener mayores ganancias en el corto y en el mediano plazo.
- ▶ Las compañías que combinan su estrategia de capital y su estrategia de crecimiento son capaces de obtener los recursos necesarios para sus actividades, sobre todo, en un momento en el que las transacciones son la respuesta común para alcanzar eficiencias superiores gracias a la tecnología.



Telecomunicaciones

- ▶ Las empresas de telecomunicaciones continúan mostrando apetito por las fusiones y adquisiciones en un momento en el que las oportunidades de crecimiento, a través de la convergencia, la consolidación y la tecnología son significativas en todo el mundo.
- ▶ Los límites entre industrias están desapareciendo y las empresas de telecomunicaciones ven sus similitudes con los sectores de tecnología y de medios de información con particular optimismo. La inclusión de contenidos, la publicidad y las capacidades de TI permanecen como una constante en la agenda de fusiones y adquisiciones, mientras que nuevas oportunidades de invertir en Internet de las Cosas (IoT por sus siglas en inglés) permite a las empresas de telecomunicaciones satisfacer la cambiante demanda de su industria.
- ▶ Las sociedades compartidas y las alianzas estratégicas también están ganando popularidad, debido a que los operadores las consideran rutas de bajo costo para expandir su oferta de servicios. En consecuencia, la estrategia para construir, adquirir y formar alianzas, cobran más importancia para los operadores.
- ▶ La consolidación, el arrendamiento y los contratos de *sale-and-lease back* de torres son una forma de llevar un mejor control de los gastos del capital en un período en el que la industria migra hacia nuevas tecnologías. Hacia el futuro, el surgimiento de redes 5G tiene el potencial de transformar el enfoque tradicional al desarrollo de infraestructura y, al mismo tiempo, estimular modelos de negocios innovadores.



Automotriz y transporte

- ▶ En un momento de alta disrupción tecnológica, las empresas del sector automotriz están replanteando sus portafolios activamente para proteger sus negocios principales. Mercados clave como China, Europa y California, donde hay más iniciativas por el uso de autos eléctricos, están trabajando por lograr un cambio.
- ▶ Las nuevas tecnologías digitales y de conectividad han fomentado la necesidad de que las empresas automotrices adopten nuevos modelos de negocio y busquen oportunidades de fusiones y adquisiciones en otros sectores, entre ellos, el de tecnología.
- ▶ Las fusiones y adquisiciones del sector automotriz se desarrollan en torno a las herramientas propuestas por start-ups. La economía colaborativa, en la que los proveedores de servicios de movilidad no necesariamente son dueños de vehículos, ha propiciado alianzas entre ensambladores y los nuevos jugadores del mercado.
- ▶ Las empresas automotrices, especialmente aquellas con poca experiencia en sectores distintos al suyo, enfrentan el reto de encontrar una contraparte adecuada y desarrollar una alianza empresarial que pudiera funcionar.

El sector se dirige hacia una conectividad total entre vehículos, tráfico y servicios municipales. El camino hacia el uso de vehículos completamente autónomos tendrá un impacto en las estrategias de la industria, acercándolo al sector de la tecnología.

- ▶ Las empresas automotrices comprenden que para mejorar sus ventajas competitivas deben enfocarse en adquirir activos innovadores que las lleve al éxito en un panorama de constante evolución.



Bienes de consumo y retail

- ▶ Las presentaciones expuestas durante la Conferencia del Grupo de Analistas del Consumo de Nueva York 2018 (CAG-NY por sus siglas en inglés) demostraron un apetito sin precedentes por emprender fusiones y adquisiciones debido a que algunas empresas necesitan replantear su oferta de productos para crecer y para mantenerse vigentes entre sus consumidores.
- ▶ Las empresas reconocen que buscan oportunidades de transacciones de oportunidad y de transformación para replantear algunas estrategias de crecimiento y de creación de valor.
- ▶ No obstante, los altos precios y la escasez de activos implica que la demanda por adquirir negocios en este sector supera a la oferta, y a su vez, estos negocios han mantenido disciplina respecto a su propia estrategia.
- ▶ Sin embargo, la probabilidad de grandes transacciones este año se mantiene elevada, debido a la demanda incremental y al capital no invertido.
- ▶ Muchas empresas están comprando start-ups y jugadores locales para incursionar en nuevos nichos de mercado, así como invirtiendo en nuevas tecnologías para impulsar la innovación, incluso el capital semilla se ha hecho cada vez más común.
- ▶ Muchos comercios enfrentan la presión, no solo de las ventas en línea alejadas de los establecimientos tradicionales, sino de ofrecer al cliente experiencias multicanal estandarizadas.
- ▶ Aquellas empresas de bienes de consumo y de distribución que logren adaptarse al abanico de disruptores en la industria, desde tecnología personal hasta normas sociales, serán los que mejor podrán satisfacer las necesidades del cliente futuro.



Minería y metales

- El enfoque de la mayoría de las empresas de minería y metales en el 2017 era consolidar la fortaleza de su balance y mantener disciplina financiera.
- Las desinversiones continúan siendo un acelerador significativo de transacciones en el sector debido a que los activos no estratégicos son traspasados en favor de portafolios más eficientes.
- Las transacciones de consolidación para liberar el valor potencial a través de sinergias serán alentadas aún más por la intervención de accionistas activistas y compradores potenciales.
- Los mineros continuarán respondiendo ante los mercados de commodities, rebalanceando sus portafolios, para protegerse ante fluctuaciones en sus ingresos. Las empresas buscarán estrategias centradas en la inversión para diversificarse por tipo de materia prima o por región. Algunas de estas acciones estarán dirigidas a mejorar y mantener los rendimientos esperados por los accionistas.
- Las empresas estarán en busca del financiamiento y de la flexibilidad que les permita permanecer vigentes en una industria que requiere de una estructura de capital balanceada y eficiente.



Electricidad y servicios públicos

- Existe un gran interés en los negocios altamente regulados, incluyendo transmisión y distribución de electricidad, así como activos de energía renovable.
- Una combinación de tasas de interés bajas y de oportunidades de inversión escasas han llevado a los inversionistas a ser agresivos en precios cuando una oportunidad llega a presentarse.
- Una importante cantidad de recursos destinados para proyectos de electricidad y de bienes públicos no han sido utilizados todavía, y la búsqueda de oportunidades para invertir en infraestructura energética continúa por parte de fondos y de inversionistas institucionales. Lo anterior, podría incentivar a las empresas a esperar mejores valuaciones por sus activos.
- El sector en su totalidad está pasando por una radical transformación, con nueva tecnología y nuevos competidores retando la mentalidad monopólica tradicional.
- Las tendencias globales disruptivas incluyen cambios gubernamentales y regulatorios, cambios en la mezcla de generación de electricidad, abandono de la red central de distribución, mayores expectativas por parte de los clientes y la entrada de competidores no tradicionales.
- Este nuevo panorama obliga a los participantes del mercado a innovar, a considerar nuevos clientes y a redefinir el negocio tradicional de electricidad y de servicios para poder permanecer en un mercado altamente dinámico y competitivo.

Lecciones Clave

1 **¿Su portafolio de proyectos está alineado a sus objetivos?**

Vender y comprar puede ser la manera más rápida de transformar su cartera y reformar la futura dirección de su negocio. Ser capaz de responder de forma proactiva y rápida a oportunidades emergentes -y a amenazas- es una obligación en el mundo de negocios actual que va a toda velocidad.

2 **¿Puede manejar estratégicamente su propio ecosistema o el entorno externo lo manejará a usted?**

El ritmo de la convergencia y la disrupción obliga a las compañías a ver un panorama más amplio para comprender su posición competitiva. Las compañías deberían reconocer las nuevas realidades de los mercados actuales y desarrollar nuevos ecosistemas para detectar oportunidades futuras de crecimiento, además de identificar amenazas emergentes.

3 **¿Ya está utilizando las tecnologías del futuro?**

La tecnología transforma. El uso en aumento de la IA, la RPA y los macrodatos está revolucionando la forma en que los directorios evalúan y optimizan sus operaciones, además de motivarlos a tomar decisiones atrevidas sobre qué activos comprar y vender para ganar una posición excelente en el mercado. Las compañías necesitan estar seguras de que sus procesos estratégicos de toma de decisiones les permita aprovechar las tecnologías emergentes.

4 **¿Su estrategia de transacciones puede lidiar con las reglas, o la regulación regirá sobre sus fusiones y adquisiciones?**

La necesidad por el crecimiento significa que las compañías se mantendrán enfocadas en acceder a nuevos mercados o en adquirir innovación. Una comprensión temprana de las implicancias regulatorias en términos de cómo se moldea la transacción -tales como ventas subsecuentes de activos para enfrentarse a la competencia o cumplir con los requisitos del antimonopolio- podría darle una ventaja competitiva.

5 **¿Su futuro éxito depende de su fuerza laboral?**

Con niveles récord en empleo en muchas economías líderes, la guerra por el talento nunca antes había sido tan feroz. Las habilidades adecuadas son escasas. Entrenar a los trabajadores existentes o contratar a trabajadores temporales son opciones. Usar las fusiones y adquisiciones para asegurar el talento es otra opción, y los ejecutivos deberían estar seguros de que las estrategias de integración aseguren el máximo valor del capital humano.

6 **¿Los fondos de inversión son competidores o colaboradores?**

Los fondos de inversión están invirtiendo cada vez más a mediano y largo plazo. Asimismo, están regresando al mercado de fusiones y adquisiciones con gran poder adquisitivo. Los ejecutivos corporativos deberán estar preparados para el aumento de competencia por activos, o estar abiertos a colaborar con los fondos de inversión en las transacciones.

7 **¿La respuesta a la pregunta sobre el crecimiento va más allá de los límites nacionales?**

Pese al nacionalismo y proteccionismo en crecimiento, las compañías están planeando transacciones transfronterizas ahora más que nunca. Los ejecutivos deberían permanecer alertas a las oportunidades fuera de su mercado nacional y estar preparados para volver a pensar de forma global.

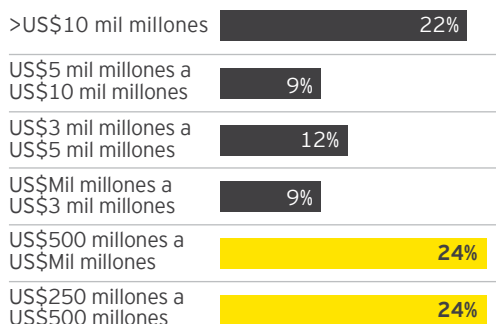
8 **¿Desertar ha sido la mejor transacción que haya hecho?**

El panorama de transacciones es altamente competitivo y parece que la competencia seguirá intensificándose. Sin embargo, los ejecutivos están tomando decisiones inteligentes basadas en información acertada. Actualmente, el uso de nuevas herramientas y tecnologías para evaluar los datos disponibles en fuentes múltiples determinarán la idoneidad de las transacciones.

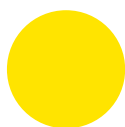
Datos Demográficos

Perú

¿A cuánto ascienden los ingresos anuales globales de su empresa en dólares estadounidenses?



¿Cuál de las siguientes descripciones se ajustan mejor a su cargo?



Alto ejecutivo
45%



Responsable de unidad de negocios y departamento
34%



Vice Presidente o Director
21%

Indique cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor a su empresa



Empresa que cotizan en la bolsa
68%



Empresa privada
29%



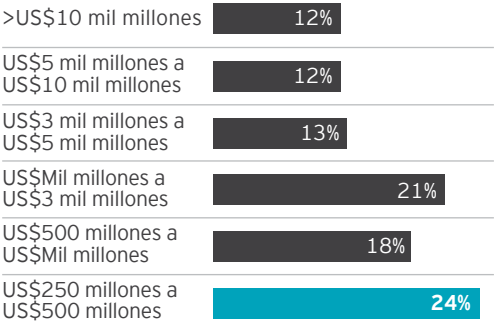
Empresa pública
3%



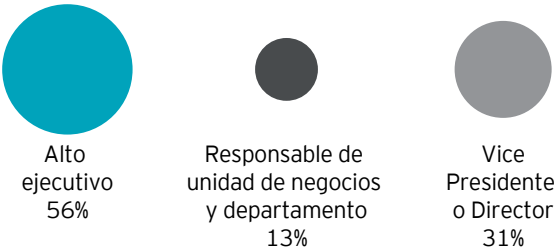
Empresa familiar
0%

América Latina

¿A cuánto ascienden los ingresos anuales globales de su empresa en dólares estadounidenses?



¿Cuál de las siguientes descripciones se ajustan mejor a su cargo?



Indique cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor a su empresa



Empresa que cotizan en la bolsa
60%



Empresa privada
34%



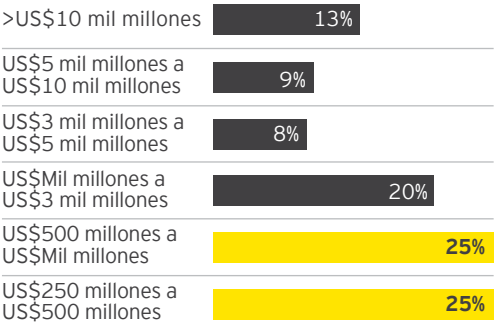
Empresa pública
3%



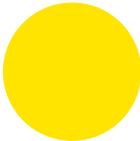
Empresa familiar
3%

Global

¿A cuánto ascienden los ingresos anuales globales de su empresa en dólares estadounidenses?



¿Cuál de las siguientes descripciones se ajustan mejor a su cargo?



Alto ejecutivo
64%



Responsable de
unidad de negocios
y departamento
13%



Vice
Presidente
o Director
23%

Indique cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor a su empresa



Empresa que
cotizan en la bolsa
58%



Empresa privada
35%



Empresa pública
3%



Empresa familiar
4%

Nuestros servicios

Agenda del capital - respondemos a sus preguntas más complejas respecto a la estrategia, finanzas, operaciones y ventas de su negocio.

La forma en que las empresas gestionan su agenda de capital hoy, definirá su posición competitiva mañana. Ayudamos a crear valor social y económico para nuestros clientes al asesorarlos en la toma de decisiones acertadas para administrar estratégicamente su capital en un contexto de cambios constantes. Nuestros equipos cuentan con profesionales en transacciones de distintas áreas, sectores y áreas geográficas para optimizar su Agenda de Capital. Nuestro objetivo es ayudarle a que su negocio sea más competitivo, rentable y crezca con mayor rapidez.



Soluciones Integradas de Capital



Reestructuración

Transformar o reestructurar su negocio para un futuro mejor, tomando decisiones importantes de inversión de capital.



Vender y
Desinvertir

Administrar de forma estratégica el portafolio y realizar mejores desinversiones maximizando el valor de una venta



Compra e
Integración

Tener un crecimiento estratégico a través de adquisiciones, *joint ventures* y alianzas mejor integradas.



Finanzas
Corporativas

Tomar mejores decisiones en torno a la financiación de la expansión de capital y su eficiencia.



Estrategia

Permitir un crecimiento acelerado y estrategias de portafolio que lo ayudan a desarrollar su potencial para un futuro mejor.

Nuestros equipo



Enrique Oliveros

Socio Líder de Transactions
& Corporate Finance
Telf: +51 1 411 4417
enrique.oliveros@pe.ey.com



Sergio Álvarez

Socio de Capital Transformation
Telf: +51 1 411 5005
sergio.alvarez@pe.ey.com



Fernando Tori

Socio de Transaction Tax
Telf: +51 1 411 4479
fernando.tori@pe.ey.com



Amanda Rojas

Socia de Transaction Support
Telf: +51 1 411 4406
amanda.rojas@pe.ey.com

Contenidos de interés



¿Su empresa está al tanto de las últimas prácticas de valorización en el mercado?

Junio 2017



Transformación bancaria: perspectivas en tiempos de incertidumbre

Agosto 2017



Visite el EY Perú Library

Descarga nuestras publicaciones y guías en: ey.com/PE/EYPeruLibrary

Deseas conocer las perspectivas de otros países, regiones o sectores, accede a:

ey.com/ccb

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite
www.ey.com/pe

© 2018 EY.
All Rights Reserved.

Lima

Av. Víctor Andrés Belaúnde 171
San Isidro - Lima
Teléf: +51 1 411 4444

Av. Jorge Basadre 330
San Isidro - Lima
Teléf: +51 1 411 4444

Arequipa

Av. Bolognesi 407
Yanahuara - Arequipa
Teléf: +51 54 484 470

Chiclayo

Av. Federico Villarreal 115, Salón Cinto
Chiclayo - Lambayeque
Teléf: +51 74 227 424

Trujillo

Av. El Golf 591, Urb. del Golf III Etapa,
Víctor Larco Herrera 13009, Sala Puémape
Trujillo - La Libertad
Teléf: +51 44 608 830

 /EYPeru

 @EYPeru

 /company/ernstandyoung

 /EYPeru

 perspectivasperu.ey.com

 ey.com/pe

 ey.com/PE/EYPeruLibrary