



Building a better
working world

En una era compleja para las M&A, ¿haces una pausa o avanzas?

19º Barómetro de la
Confianza para la Inversión

Noviembre 2018 | ey.com/pe/gccb



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



Enrique Oliveros
Socio Líder
Transacciones y Finanzas
Corporativas de Perú

Hace seis meses, los ejecutivos peruanos vivían un clima de incertidumbre a raíz de la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski en marzo.

Ahora que su sucesor, Martín Vizcarra, está completamente establecido en el despacho presidencial, los peruanos parecen tener mayor confianza. Las intenciones de M&A se han recuperado de una caída del 44% en abril del 2018, hasta alcanzar actualmente el 55%, según los resultados del último Barómetro de la Confianza en el Capital de EY. A pesar de que las intenciones de negocio se mantienen por debajo del 66%, cifra registrada por el Barómetro hace 12 meses, estas muestran que las M&A están volviendo a la mira de los inversionistas.

La estabilidad política también está llenando a los peruanos de optimismo con respecto al estado de la economía. El gobierno peruano siempre se ha mantenido estable en términos relacionados a la economía, al comercio y su banco central, el cual es considerado como uno de los más disciplinados de la región. Con una mayor certidumbre política, el alza de precios de los metales y minerales y las mejoras constantes en la gobernanza económica, el 77% considera que la economía nacional mejora, mientras que el 84% se siente más seguro con la economía global. Los indicadores económicos, el sentimiento particularmente positivo de estabilidad en el mercado, la disponibilidad de créditos y la valoración de acciones apoyan esta confianza.

A pesar de que ha vuelto la certidumbre política, una mayor intervención regulatoria en los temas de negocios y M&A por parte del gobierno está convirtiéndose en un gran riesgo para el crecimiento, según el 41% de ejecutivos peruanos. Para el 46% de ellos, tanto la incertidumbre política en términos de

Tras el regreso de la estabilidad política, las compañías peruanas siguen adelante con sus planes de fusiones y adquisiciones (M&A)

comercio y tarifas como las reglas de competencia son consideradas como los mayores riesgos para las transacciones en los próximos doce meses.

Mientras los ejecutivos peruanos esperaban el regreso de la estabilidad política, enfocaron su atención en la optimización de sus carteras de proyectos. A pesar de que las revisiones frecuentes de los portafolios se convirtieron en la norma durante los últimos años, debido al aumento de disrupciones en el mercado, más de un cuarto (26%) de los ejecutivos peruanos afirma revisar continuamente su cartera para posicionarse mejor en el mercado. Esto es más del doble en comparación con la cifra obtenida hace seis meses; casi la mitad (49%) revisa su cartera cada semestre o con mayor frecuencia. Para el 85%, el resultado principal de la última revisión fue la liquidación de un activo identificado con bajo rendimiento o en riesgo por disrupción.

En cuanto al futuro, los ejecutivos peruanos esperan que el mercado de M&A continúe mejorando. Su creciente confianza en los proyectos en desarrollo y su habilidad para completar transacciones en los próximos doce meses parecen apoyar su optimismo.

Un impulsor adicional para concretar las intenciones de M&A a corto plazo, especialmente para las corporaciones, es la regulación pendiente que lleva a que algunas transacciones de M&A, según su tamaño o capitalización de mercado, reciban aprobación regulatoria antes de ser finalizadas. Las compañías podrían acelerar sus actividades para cerrar transacciones antes de que se promulgue dicha regulación.

A medida que las compañías aumenten su actividad de M&A, se encontrarán compitiendo con un importante grupo de actores de fondos de inversión. Los resultados revelan que el 40% de ejecutivos peruanos considera a los fondos de inversión como un gran adquirente de activos. Además, mientras se espera que la mayoría de compañías peruanas busque inversiones más cerca, una de cada cinco se enfocará en actividades transfronterizas como un medio para lidiar con la multitud de incertidumbres en términos de comercio y tarifas a nivel global y regional. En general, tras haber superado la disrupción política nacional y con el aumento de la confianza de los inversionistas, las compañías peruanas han vuelto a tener las M&A en la mira.

Contenido

Pág. **8**

**1. Entorno
macroeconómico
y externo**

Pág. **15**

**2. Estrategia
corporativa**

Pág. **21**

**3. Perspectivas
en fusiones
y adquisiciones**

Pág. **31**

**4. Integración y
sinergias**

Pág. **42**

**Datos
demográficos**

Pág. **43**

**Nuestros
servicios**

Pág. **44**

**Nuestro
equipo**

Pág. **45**

**Contenido
de interés**

190

Barómetro de la Confianza para la Inversión

Noviembre 2018 | ey.com/pe/gccb

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 **2,600** altos ejecutivos **encuestados** entre agosto y setiembre del 2018



Empresas de **45** países



Empresas de **14 industrias**



1,567 CEO, CFO y otros ejecutivos de nivel C

Principales hallazgos

19°

Barómetro de la Confianza para la Inversión

Noviembre 2018 | ey.com/pe/gccb

Entorno macroeconómico

Las sólidas ganancias corporativas y los mercados de crédito disponibles apuntan a una continua expansión en los mercados de inversión.

77%

considera que la economía local mejora.

71%

considera que las ganancias corporativas aumentan.

68%

espera que el mercado de fusiones y adquisiciones (M&A) mejore.

Adquisiciones e integración

Los ejecutivos consideran que el ciclo de M&A se mantiene a niveles elevados. Mientras que algunos ejecutivos buscan pausar las transacciones, otros mantienen la idea de que las M&A son fundamentales. La identificación y realización de sinergias son el centro de la creación de valor de las M&A.

55%

espera realizar adquisiciones de manera activa el próximo año.

55%

ha comenzado a planificar la integración con mayor anticipación.

58%

asegura que lograron menos sinergias en la transacción que lo previsto en un inicio.

Fusiones y adquisiciones

Los problemas en el comercio y las tarifas están obligando a algunos ejecutivos a pausar sus planes de M&A. Se considera que los fondos de inversión son una influencia importante en el establecimiento de transacciones a corto plazo, y las transacciones transfronterizas están en aumento.

46%

considera la incertidumbre política y regulatoria como el mayor riesgo potencial para las transacciones.

24%

observa un aumento en las M&A intersectoriales impulsadas por la tecnología y la digitalización.

50%

espera más competencia por activos por parte de compradores de fondos de inversión.

1

ENTORNO MACROECONÓMICO Y EXTERNO

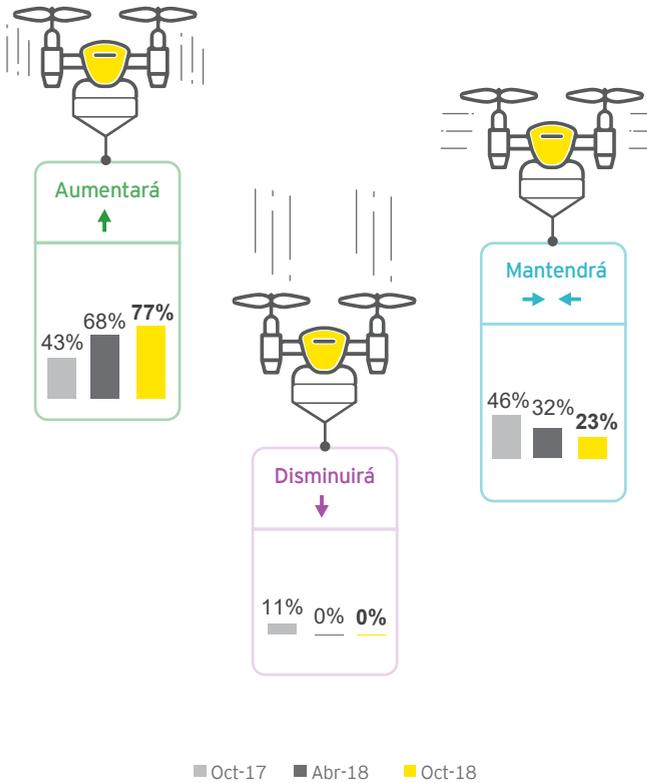
El ser una de las economías más estables del mundo, y de las que cuentan con el mejor entorno macroeconómico, facilita las perspectivas positivas de los indicadores. Estos se muestran bastante alineados con las proyecciones de mejora de parte de los ejecutivos encuestados. Mientras que se espera que el PBI peruano crezca en el orden del 4% para el 2019, el 77% de ejecutivos considera que la economía crecerá, reflejando un incremento de 79% sobre las perspectivas de mejora del último año.

Lo cierto es que el crecimiento se está viendo en diversos sectores, desde la minería y sus nuevos proyectos, las exportaciones superando este años los US\$50,000 millones hasta inicio de los desarrollo de proyectos FIBRA, que le darían gran impulso al sector construcción e inmobiliario.

En cuanto a las perspectivas relacionadas a la economía global, estas se muestran bastante alentadoras, con un 84% de ejecutivos que consideran que mejorará. Definitivamente estamos ante proyecciones generales bastante positivas.

Ejecutivos peruanos se mantienen positivos sobre la economía local

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

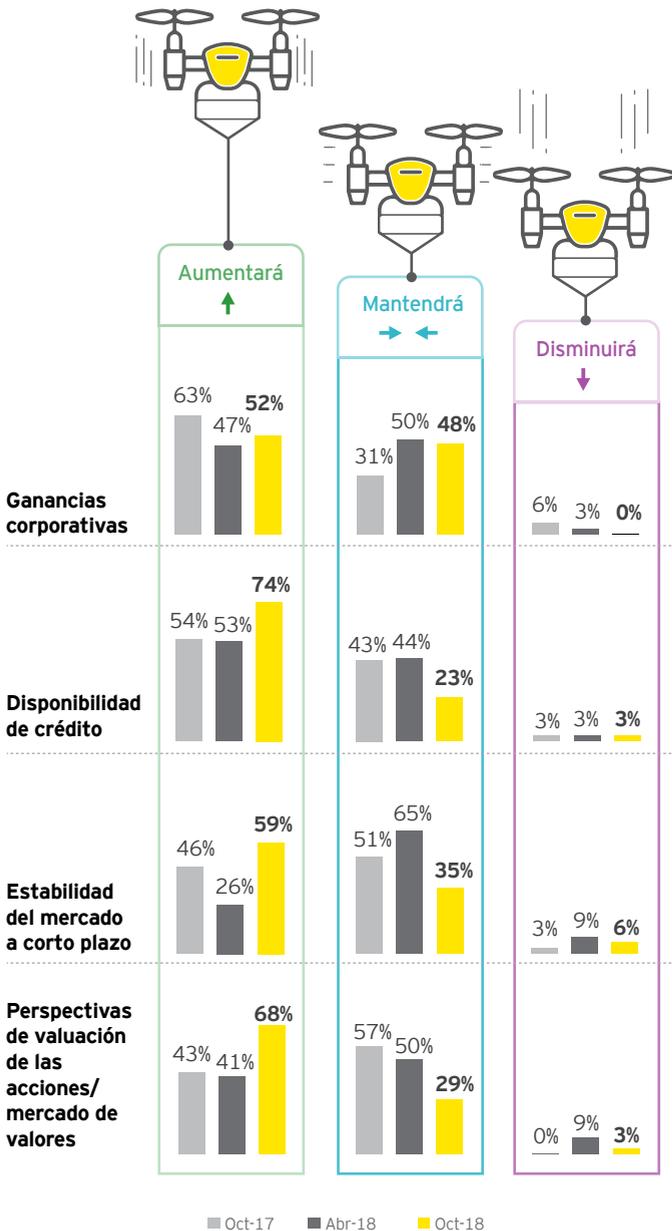


Mantener el crecimiento económico:

- ▶ 77% de ejecutivos confían en la economía local, un aumento del 79% en comparación con hace un año.
- ▶ Con el aumento constante del empleo y una inflación moderada, se espera que el crecimiento económico continúe hasta fin de año.

La mayoría de los indicadores económicos muestran valores más positivos que en 2017

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



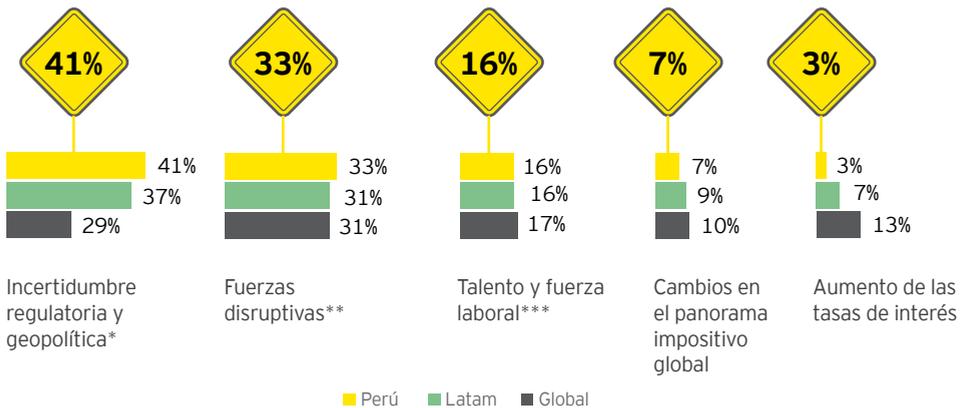
El sentimiento positivo en la estabilidad del mercado y los mercados de crédito disponibles apuntan a una continua expansión en los mercados de inversión:

- ▶ La confianza permanece aún positiva para los indicadores económicos peruanos que con relación a hace un año mejoraron la confianza en las valoraciones de capital, la estabilidad del mercado a corto plazo y la disponibilidad de crédito.

■ Oct-17 ■ Abr-18 ■ Oct-18

La intervención del gobierno y las fuerzas disruptivas son los principales riesgos para el crecimiento

¿Cuál cree que es el mayor riesgo a corto plazo para el crecimiento de su core business?



* Intervención regulatoria y gubernamental en temas de negocios y fusiones y adquisiciones, y incertidumbre regulatoria y geopolítica (incluido comercio, los aranceles, aumentar el proteccionismo y las barreras a la libre circulación de mano de obra).

** Incluyendo la tecnología, eliminación de barreras entre sectores, el cambio en el comportamiento del consumidor y la competencia de jugadores no tradicionales (incl. startups y negocios en línea digital).

*** Problemas para identificar y contratar trabajadores con las habilidades correctas o capacitar los equipos actuales.

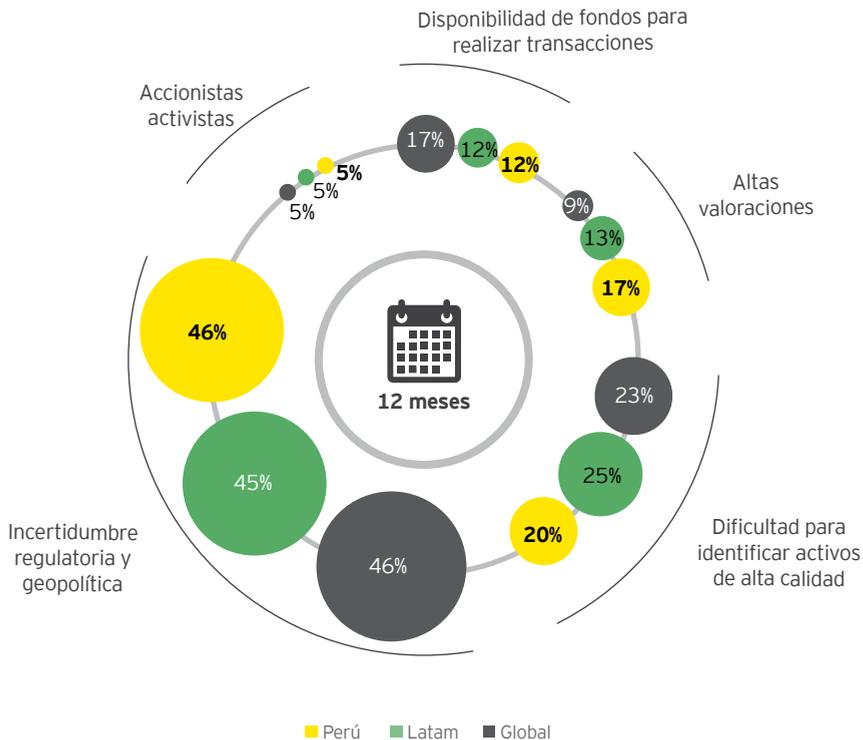


Los cambios en la regulación y las fuerzas disruptivas, especialmente la tecnología, permanecen aún en el núcleo de los riesgos conocidos:

- ▶ La evolución de la intervención gubernamental y regulatoria en temas de negocios y M&A es un riesgo emergente para los ejecutivos (41%), así como los cambios en el panorama fiscal global (7%). Las nuevas políticas sobre comercio, tarifas y antimonopolio deben entenderse en medio de una mayor incertidumbre política.
- ▶ 33% de ejecutivos peruanos se enfocan en fuerzas disruptivas incluso frente a otros riesgos.

La regulación y la calidad de los activos se consideran como el mayor riesgo para las M&A

¿Cuál considera que es el mayor riesgo potencial para el cierre de transacciones en los próximos 12 meses?



*Regulación e intervención del Gobierno y la Incertidumbre política y el aumento del proteccionismo

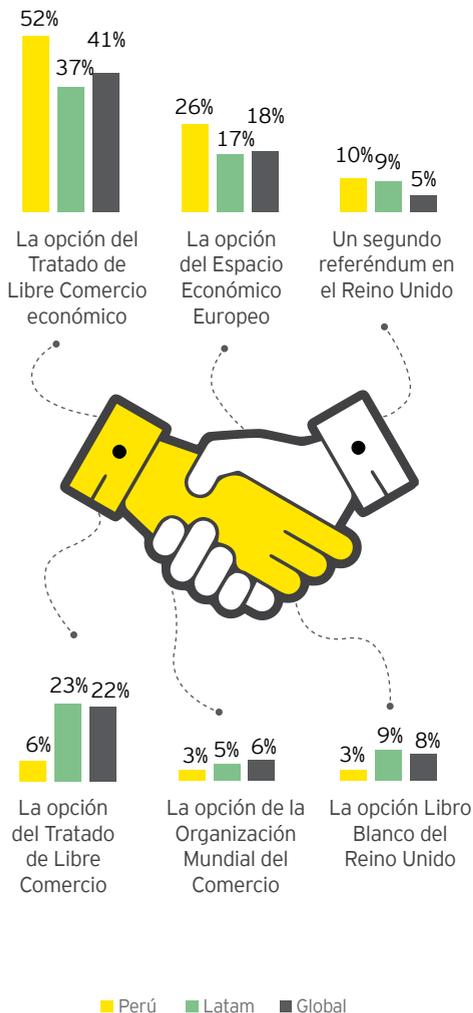


El aumento de la intervención regulatoria es el potencial enemigo de las transacciones:

- ▶ La incertidumbre regulatoria y geopolítica, se consideran como el mayor desafío para las transacciones a corto plazo (46%).
- ▶ 20% de ejecutivos peruanos también asegura que identificar activos de alta calidad y altas valoraciones (17%) también representa un riesgo para los planes de M&A.

Ejecutivos peruanos prefieren la opción del Tratado de Libre Comercio Económico como resultado del Brexit

¿Cuál crees que debe ser el resultado más probable entre las negociaciones de Reino Unido y UE sobre Brexit?

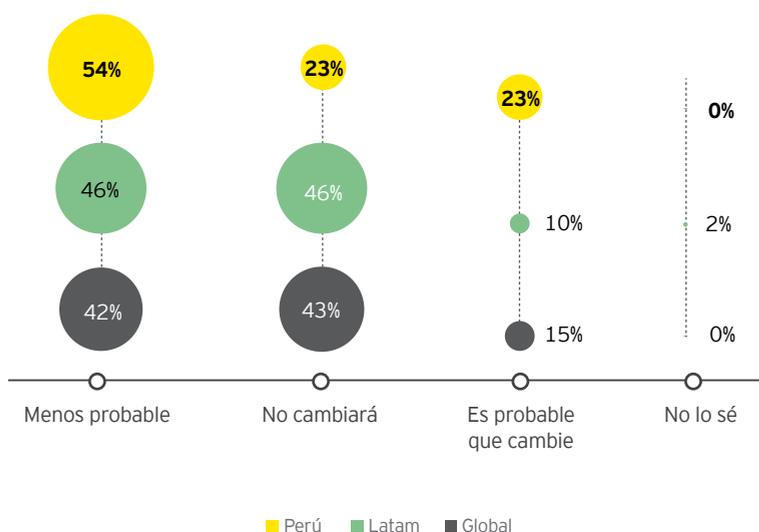


Los ejecutivos buscan marcos conocidos:

- ▶ El Brexit es el principal ejemplo de política comercial y arancelaria previamente entendida que se está cambiando drásticamente. Los ejecutivos señalan claramente que prefieren que un marco conocido reemplace la relación comercial existente entre el Reino Unido y la UE.
- ▶ 52% de los encuestados peruanos piensa que el Acuerdo de Libre Comercio Económico (modelo de Suiza) es el resultado correcto para las negociaciones del Brexit, mientras que otro 26% prefiere la opción del Área Económica Europea (modelo de Noruega).
- ▶ Las opciones preferidas se basan en marcos conocidos. Las relaciones comerciales existentes en la UE, ya sean suizas, noruegas o canadienses, pueden modelarse en los planes y operaciones de las empresas. Menos favorecido es el Libro Blanco actual del Reino Unido, a veces llamado "Plan de Damas". Este es un marco desconocido, que puede plantear nuevos desafíos para las empresas, especialmente cuando el comercio de bienes y servicios se entrelazan.
- ▶ Los ejecutivos indican que no quieren que continúe la incertidumbre sobre si un segundo referéndum en el Reino Unido implicará o retirará las reglas de la Organización Mundial de Comercio (WTO, por sus siglas en inglés). Este "Brexit difícil" sería problemático para muchas compañías ya que el Reino Unido aún debe acordar su propia posición con respecto a la WTO y las condiciones de su membresía independiente.

Muchos pueden renunciar a los servicios financieros de Londres luego del Brexit

Después de que el Reino Unido deje la UE, ¿Es más o menos probable que su empresa busque asesoramiento financiero, productos y servicios (banca de inversión, servicios profesionales, etc.) de instituciones financieras con sede en Londres?



Los ejecutivos podrían señalar un periodo difícil posterior al Brexit para la industria de servicios financieros del Reino Unido:

- ▶ 54% de los ejecutivos peruanos dice que es menos probable que busquen asesoría de servicios financieros o servicios de una institución financiera con sede en Londres.
- ▶ La salida del Reino Unido de la UE significará que el centro financiero preeminente de Europa pronto estará fuera de la jurisdicción de la UE.
- ▶ El Brexit complicará las fuerzas competitivas, políticas, regulatorias y tecnológicas que cambian constantemente el panorama de los servicios financieros europeos. Esto traerá de nuevo las dudas sobre los modelos internacionales y los beneficios de la escala en algunos modelos de negocios de servicios financieros.

2

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Definitivamente existen diversas estrategias o focos sobre los cuales las empresas están apuntando. Entre las principales se encuentra el enfoque en la optimización de la gestión del capital de trabajo, seguido de las inversiones en operaciones existentes, y el mejor manejo de las estructuras de capital para hacer frente al cambiante entorno. Otro punto resaltante que se observa entre los ejecutivos encuestados, es que no se tiene planeado la devolución de capital para accionistas.

Así también, destacó que los ejecutivos (49%) están revisando más de una vez al año su cartera de inversiones -26% de forma continua-, lo cual les ha permitido tomar acciones rápidas sobre la identificación de activos de bajo rendimiento o en riesgo, así como áreas en las que requieren invertir.

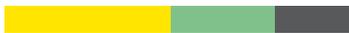
En cuanto al talento, existen desafíos latentes, siendo principalmente la identificación de trabajadores con habilidades correctas la más complicada, según el 49% de los ejecutivos. Seguido de ello, la motivación y retención (32%), así como la capacitación de los mismos (16%). Cabe señalar que tanto a nivel regional como global, la motivación y retención es el desafío más grande según los ejecutivos externos (43%).

Encontrar el talento adecuado es el desafío más grande

¿Cuál es el desafío más importante respecto a sus trabajadores?



49% 31% 23%



Identificar y contratar trabajadores con las habilidades correctas



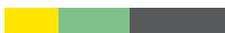
32% 43% 43%



Motivar, recompensar y retener trabajadores existentes



16% 21% 29%



Capacitar a los trabajadores existentes para adaptarse a las nuevas tecnologías o modelos de negocio



3% 5% 5%



Hacer libre modificación de las restricciones laborales

■ Perú ■ Latam ■ Global



Siendo el talento difícil de asegurar, los ejecutivos miran el talento dentro de sus propias empresas para obtener una ventaja competitiva.

- ▶ Los ejecutivos encuestados reconocen que cuando se trata de crecimiento e innovación, el programa de riesgos y recompensas asociado con el talento de una organización es una de las áreas más importantes.
- ▶ Con muchas economías importantes funcionando en un ambiente compuesto casi en su totalidad por trabajo, hay un claro enfoque en la necesidad de retener y motivar su talento actual.
- ▶ Para la construcción de una cultura donde la innovación prospera, la definición del propósito de la empresa y la capacitación de los trabajadores para satisfacer las demandas de los modelos de negocios en evolución, la estrategia basada en el personal de una empresa es fundamental para alcanzar la fortaleza competitiva.

Los ejecutivos peruanos mantienen su atención en mejorar el capital de trabajo

¿En cuál de los siguientes asuntos de asignación de capital y estrategia está su compañía colocando la mayor atención y recursos en la actualidad?



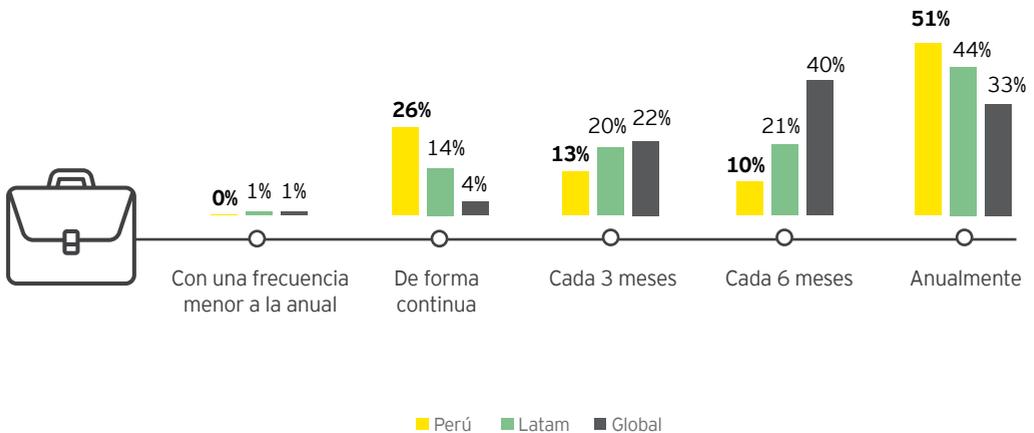
La disciplina del capital de trabajo e inversión en operaciones existentes:

- ▶ 28% de los ejecutivos peruanos dice que está enfocando su atención total a mejorar la administración del capital de trabajo como parte de su estrategia de asignación de capital. 26% está invirtiendo en operaciones existentes.
- ▶ Los mercados dinámicos, la incertidumbre geopolítica y la creciente transparencia corporativa están ejerciendo una presión cada vez mayor sobre la liquidez y los flujos de caja de las empresas, lo que deja al negocio vulnerable al mercado y al cambio operativo.

*tasas de interés, riesgos cambiarios, regímenes reglas fiscales.

Los ejecutivos peruanos suelen revisar anualmente su portafolio de proyectos

¿Con qué frecuencia está revisando su cartera?

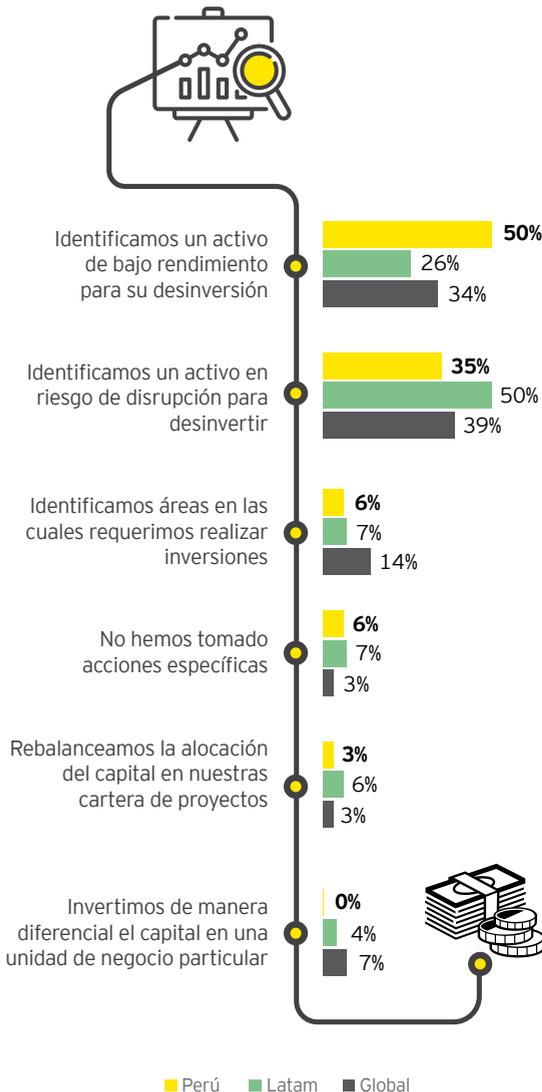


Las disrupciones en el mercado genera que algunos ejecutivos aumenten la frecuencia de sus investigaciones internas:

- ▶ Las revisiones frecuentes de cartera se han convertido en la norma en los últimos años a medida que las compañías buscan posicionarse mejor en el mercado.
- ▶ 49% de los ejecutivos peruanos y el 66% de los ejecutivos a nivel mundial dicen que están revisando sus carteras más de una vez al año.

La venta de activos como razón principal para las revisiones del portafolio de inversión

Como resultado de su revisión de cartera más reciente, ¿cuál fue la acción principal que tomó?

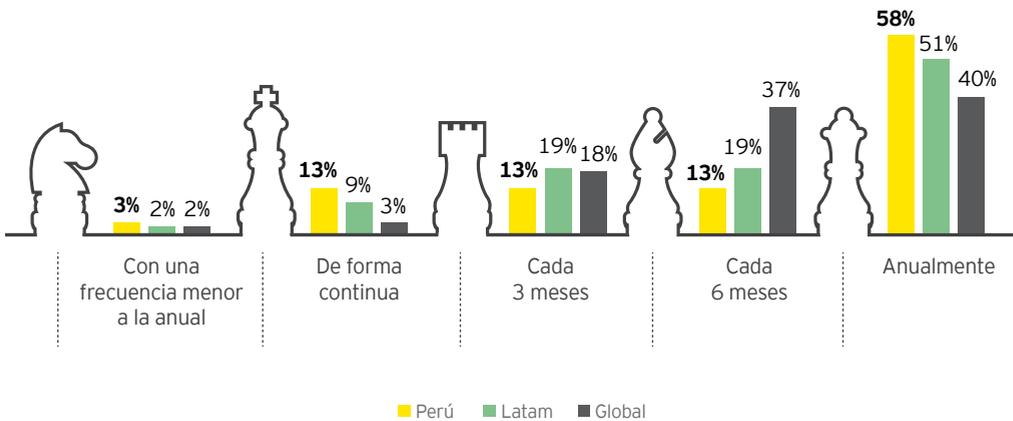


La venta de activos es clave para las estrategias de asignación de capital:

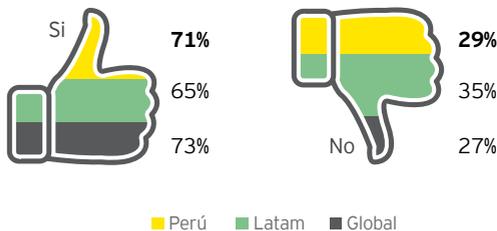
- ▶ 85% de los ejecutivos peruanos dice que el resultado principal de su revisión más reciente de cartera fue la venta de un activo identificado como de bajo rendimiento o en riesgo de disrupción.
- ▶ Al identificar de forma proactiva los activos no rentables o no esenciales para su venta, las empresas pueden reenfocar y aprovechar sus recursos para financiar estrategias que les permitan competir.
- ▶ La presión actual de los inversionistas para que las compañías mantengan o mejoren los márgenes y los pagos se ha intensificado. Los inversionistas, tanto activistas como institucionales, demandan aún más durante un periodo continuo de rentabilidad histórica y de crecimiento de ganancias corporativas.
- ▶ Los estudios han demostrado que las empresas que administran activamente sus carteras ofrecen mayor rentabilidad. Entre los ejecutivos más activos, aquellos que equilibran adquisiciones y venta de activos generalmente superan a aquellos que se enfocan únicamente en adquisiciones o en venta de activos.

El aumento de la incertidumbre comercial y política está obligando a los ejecutivos a idear nuevamente sus fundamentos

¿Con qué frecuencia revisa los criterios estratégicos y financieros de su empresa, con el objetivo de reflejar los cambios en las perspectivas económicas, los costos de capital y la dinámica de la industria?



¿Usted evalúa cómo el valor de la empresa se vería afectado por estrategias alternativas de cartera o escenarios externos sobre una base anual o cómo parte del proceso de revisión de su cartera?



Los cambios inesperados deben ser analizados en cuanto a sus impactos:

- ▶ Los ejecutivos han pasado las últimas tres décadas construyendo modelos de negocios y operaciones que aprovechan al máximo un panorama globalizado e integrado.
- ▶ Los desafíos emergentes en este aspecto provocan que los ejecutivos realicen regularmente pruebas a sus estrategias para que puedan prepararse para múltiples resultados.

3

PERSPECTIVAS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES

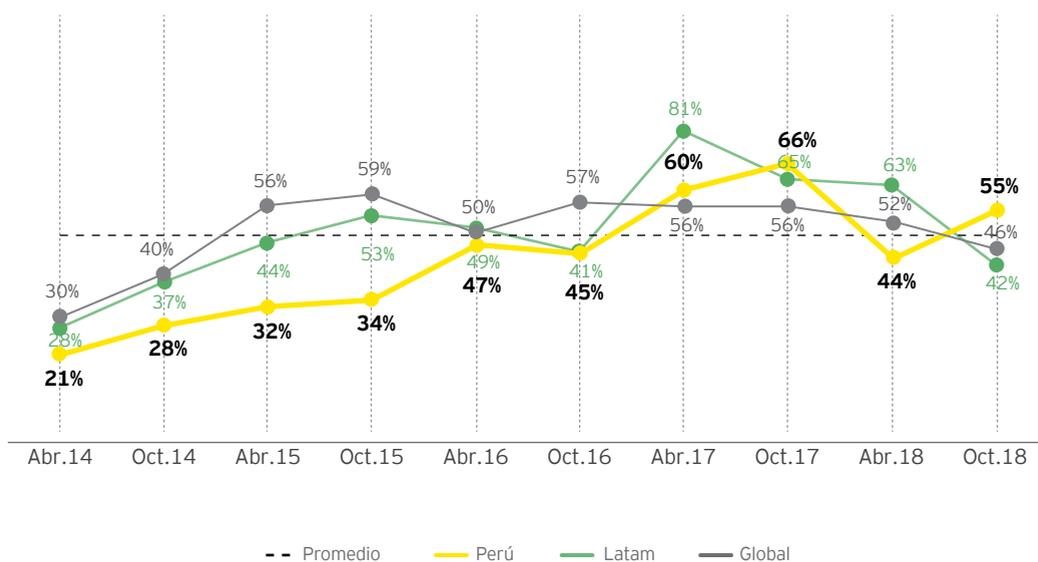
La recuperación reflejada, alienta el dinamismo de las M&A para los próximos 12 meses, aunque no se ha llegado a los picos históricos del año pasado. El Perú con respecto a la región y a nivel global se muestra con mejores perspectivas, donde nuevamente las buenas proyecciones macroeconómicas así como la mejora en la estabilidad política sería un impulsor para el mercado.

Entre las principales razones para llevar a cabo una operación de M&A, se encuentra la necesidad por responder ante los cambios del comportamiento del consumidor, acceder a nuevos mercados y adquirir tecnología. En tanto, los destinos de inversión para el Perú, se mantiene dentro de Sudamérica, siendo el mercado local el principal, seguido de Chile, Brasil y Colombia, a los que se suma EE.UU.

Los sectores sobre los que se proyectan llevar a cabo una mayor cantidad de M&A se encuentran: telecomunicaciones, petróleo y gas, minería, servicios financieros, energía y consumo masivo y retail. A nivel regional, el mayor foco estará en el sector energía, minería y servicios financieros.

Más de la mitad espera realizar adquisiciones en los próximos 12 meses

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



Las M&A se recuperan y se espera que permanezcan así en el corto plazo:



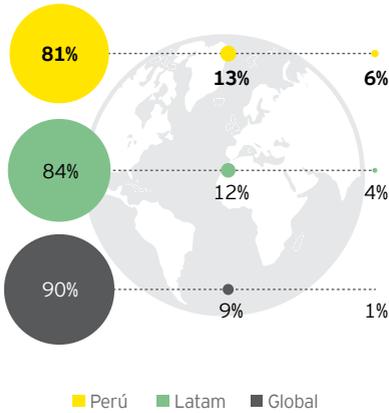
- ▶ 55% de los encuestados peruanos espera realizar M&A el próximo año.
- ▶ Con la salida de Pedro Pablo Kuczynski, el cambio político ocurrido con la llegada de Vizcarra y las políticas centradas en las reformas económicas y el aumento de la inversión en el Perú, todos deberían alinearse para continuar con este aumento de la confianza en las transacciones.

La confianza continúa siendo alta en los mercados de M&A

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



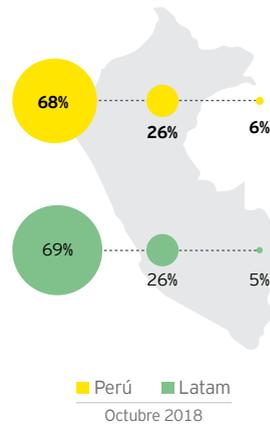
Aumentará | Mantendrá | Disminuirá



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



Aumentará | Mantendrá | Disminuirá



Se espera que un mercado sólido de M&A continúe a medida que los ejecutivos pronostican un mejor entorno de transacciones:

- ▶ Se espera que el sólido mercado de M&A continúe, ya que 90% de los ejecutivos en el mundo y el 81% de los peruanos ven que el mercado global de M&A mejora.
- ▶ El número significativo de las grandes transacciones vistas a nivel mundial durante el primer semestre de 2018 (33 transacciones por más de 10 mil millones de dólares americanos) puede no repetirse a corto plazo. Podría esperarse una desaceleración global de las grandes transacciones a medida que los ejecutivos observen la evolución de los entornos regulatorios y antimonopolio, pero el flujo de transacciones, a un nivel de entre mil millones y 10 mil millones de dólares americanos, debería seguir siendo sólido.

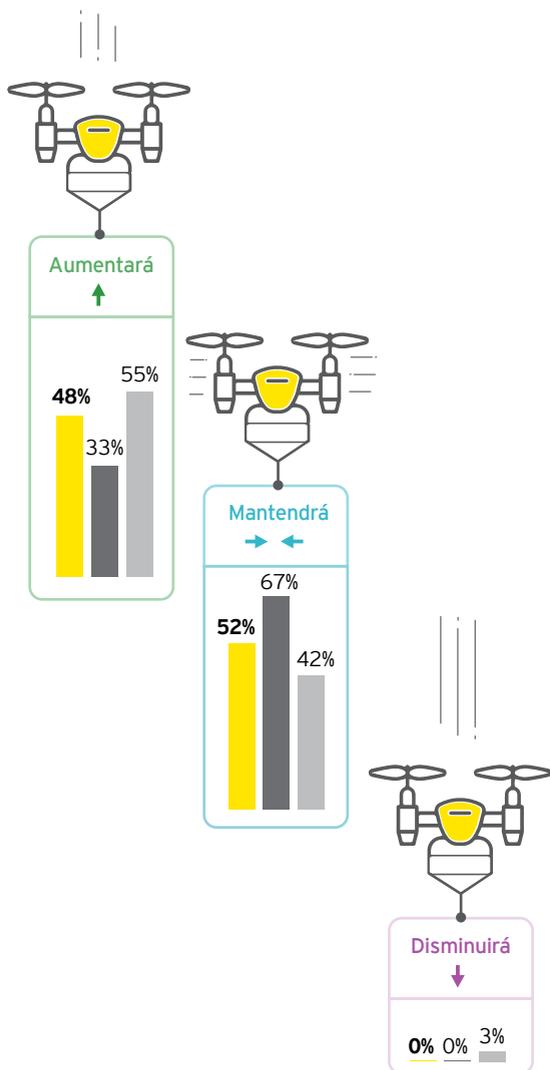


Los ejecutivos observan que el ciclo de M&A continúa:

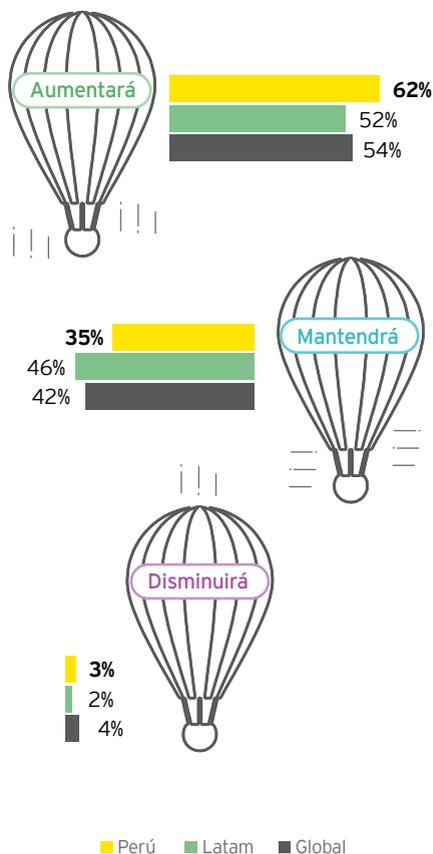
- ▶ La primera mitad del 2018 la economía peruana ha sido sana. En este contexto, 68% de los ejecutivos espera que el mercado nacional de M&A mejore en los próximos 12 meses.

Los ejecutivos peruanos se muestran positivos frente al mercado de M&A

Teniendo en cuenta los próximos 12 meses, ¿cómo espera que cambien las oportunidades de fusión y adquisición?



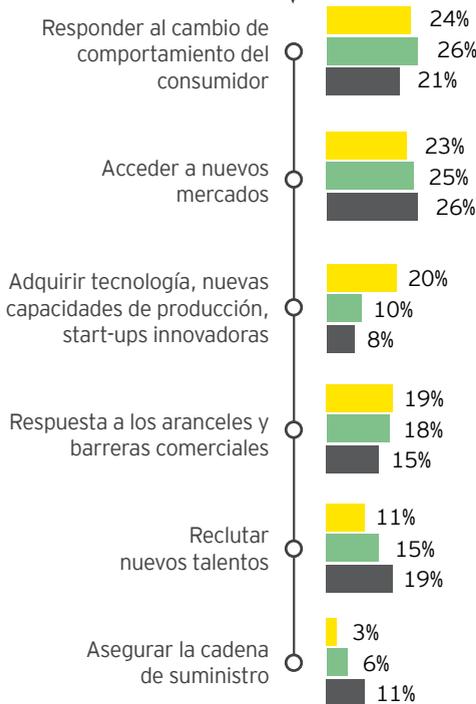
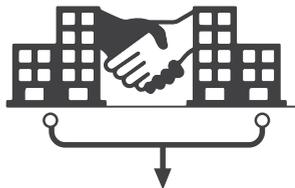
Teniendo en cuenta los próximos 12 meses, ¿cuál es su expectativa de la cantidad de cierre de transacciones de su empresa en comparación con los últimos 12 meses?



■ Oct-17 ■ Abr-18 ■ Oct-18

Las M&A como respuesta al cambio de comportamiento del consumidor y una alternativa para acceder a nuevos mercados

¿Cuáles son los principales impulsores estratégicos para la búsqueda de fusiones y adquisiciones?



■ Perú ■ Latam ■ Global



Las transacciones, como respuesta al cambio de comportamiento del consumidor

- ▶ En muchos sectores, vemos el impacto de los comportamientos de los clientes en los modelos de negocio, canales y productos.
- ▶ Dado que a menudo la transacción es la ruta más rápida hacia nuevos mercados, no es sorprendente que los ejecutivos mencionen la entrada al mercado como un motor principal de las M&A.
- ▶ A medida que se intensifican las guerras comerciales actuales, los ejecutivos están determinando cómo aprovechar la planificación de M&A.
- ▶ Con mercados laborales cerrados en muchas economías, los ejecutivos dicen que adquirir talento ahora se ha convertido en un componente fundamental de su estrategia de M&A.

Destinos top de inversión

	Global	Perú	Colombia	México	Brasil
1°	EE.UU.	Perú (mercado local)	Colombia	EE.UU.	Brasil
2°	Reino Unido	Chile	Chile	Canadá	EE.UU.
3°	Canadá	Brasil	Brasil	México	Perú
4°	Alemania	Colombia	México	Argentina	Colombia
5°	Francia	EE.UU.	Perú	Brasil	Argentina



Chile

Socio del Perú en la Alianza del Pacífico, se mantiene como un destino favorito de inversión. Además de los factores demográficos, proximidad geográfica, similitudes culturales y lenguaje común, el regreso al poder de Piñera pareciera ser un elemento adicional de atractivo para la inversión en ese país.

Brasil

A pesar de la crisis política y económica así como de los escándalos de corrupción que afectaron a este país, el apetito de inversión de la comunidad internacional permanece. Las oportunidades de mediano plazo que ofrece este mercado siguen siendo muy atractivas, aunque la llegada al poder de Bolsonaro ha generado alguna incertidumbre en el corto plazo.

Colombia

País vecino del Perú que reaparece en el listado de destinos favoritos de inversión en esta encuesta. Importante socio comercial y con inversiones muy relevantes en diversos sectores de nuestra economía en los últimos años, Colombia pareciera ser un destino de inversión "redescubierto" a pesar de la larga tradición de inversiones transfronterizas entre ambos países.

EE.UU.

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

I Sectores top con mayor intención de realizar transacciones

Perú



Telecomunicaciones



Petróleo y gas



Minería



Servicios
financieros



Energía



Consumo masivo
y retail

LATAM



Energía



Minería



Servicios
financieros



Petróleo y gas



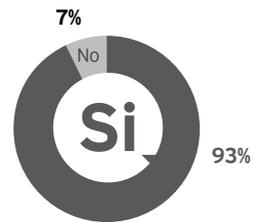
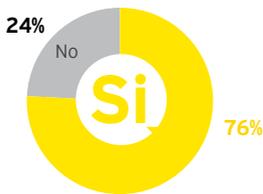
Ciencias de la vida



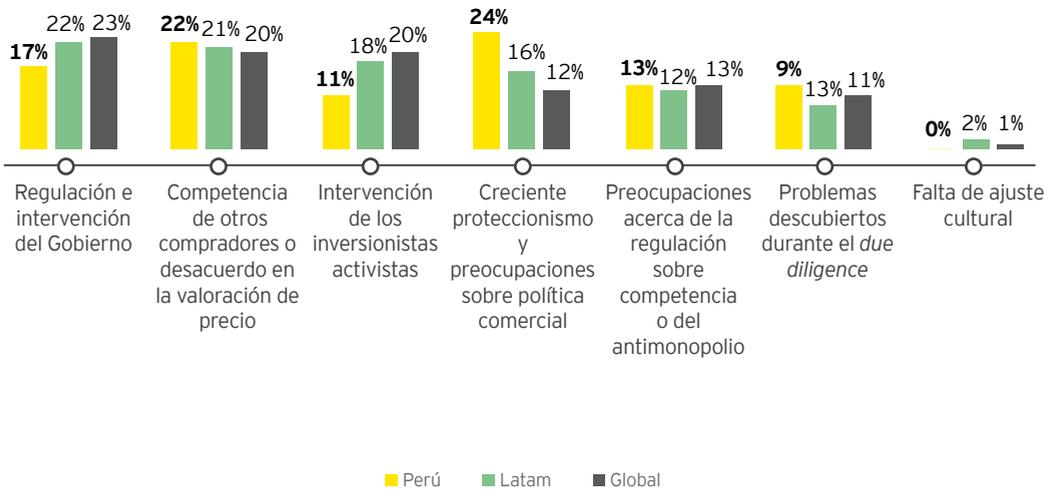
Telecomunicaciones

Los ejecutivos peruanos son disuadidos por la política comercial, la competencia y la intervención regulatoria

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

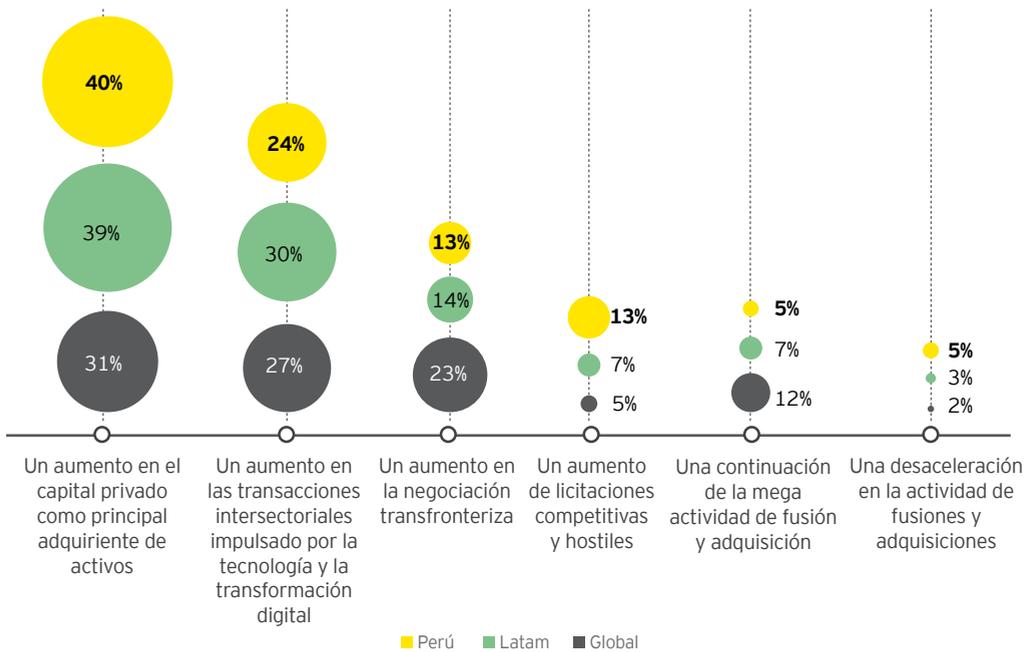


¿Cuáles fueron las principales razones?



Fondos de Capital Privado y M&A intersectoriales aumentan y pueden ser una gran influencia en las transacciones a corto plazo

¿Cuáles serán los temas principales de fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses?

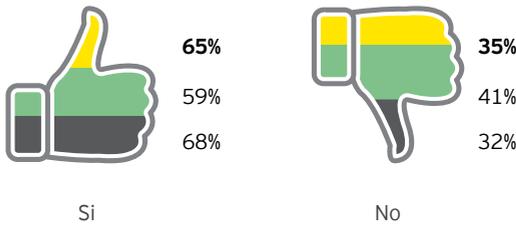


La disrupción de la tecnología y el aumento del capital privado son temas principales en las M&A:

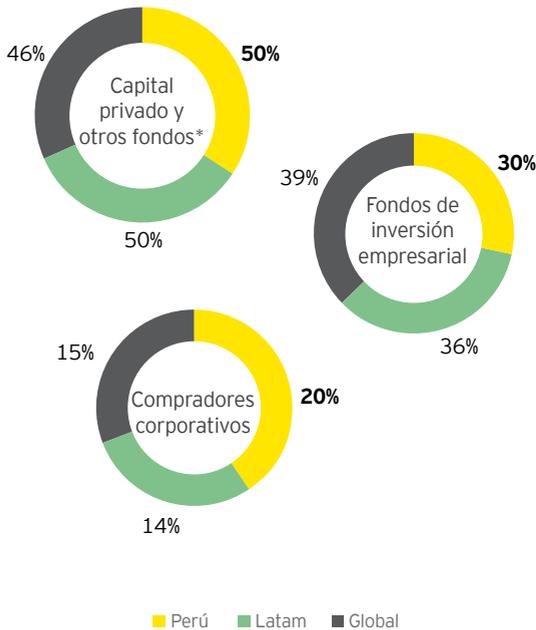
- ▶ Con una gran liquidez en niveles históricos, el 40% considera los fondos de inversiones como un importante adquirente de activos.
- ▶ El 24% considera que las M&A intersectoriales impulsadas por la tecnología y la digitalización son un tema importante para el próximo año.

Fondos de inversión el mayor comprador de activos

¿Espera ver una competencia creciente por activos en los próximos 12 meses y, de ser así, desde dónde?



¿Por parte de quién?



*Incluye capital de riesgo, fondos de capital de riesgo corporativo, fondos soberanos y familiares.



Los fondos de inversión serán una gran influencia para las transacciones a corto plazo:

- ▶ Los fondos de inversión están invirtiendo cada vez más a mediano y largo plazo. También están regresando al mercado de M&A con un importante poder adquisitivo. Los ejecutivos corporativos deben estar preparados para una mayor competencia por activos, o estar abiertos a colaborar con los fondos de inversión en las transacciones, especialmente cuando los activos adquiridos necesiten ser vendidos para ejecutar la transacción.
- ▶ Esto debería permitir a las empresas ampliar el grupo de compradores potenciales.

4

INTEGRACIÓN Y SINERGIAS

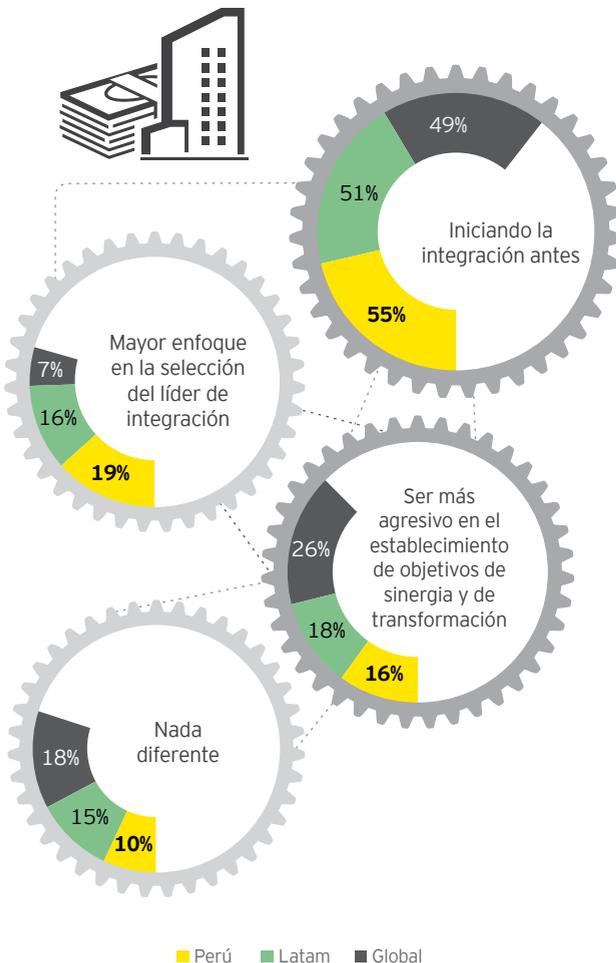
En las operaciones de M&A la correcta integración es un tema clave, que puede definir el éxito o no, de una transacción. Es por ello la necesidad la integración debe tomarse en cuenta antes de realizar la propia transacción, sumado al mayor enfoque sobre la elección del líder de integración, de acuerdo con los ejecutivos. Factores que no han sido tomados en cuenta con el valor requerido, por lo que 58% de los ejecutivos consideran que han logrado sinergias menores a las identificadas.

Un punto que requiere mayor análisis, es el cálculo sobre las sinergias esperadas, que a la fecha solo está siendo vista a través de referencia de terceros o consultores, lo que repercute en una pérdida real de sinergias.

Entre algunos de los principales desafíos que resaltaron alrededor de la integración, es la incorporación y retención exitosa del talento (26%), seguido de la integración de TI (19%) y la definición de las nuevas prioridades de crecimiento (16%); todos ellos alineados a los desafíos que se reflejan tanto a nivel regional como global.

La integración luego de una transacción debería tomarse en cuenta antes de realizar dicha transacción

En un mercado de precio elevado, ¿Qué hace de manera diferente para aumentar la probabilidad de capturar la sinergia necesaria para justificar el costo de las transacciones?



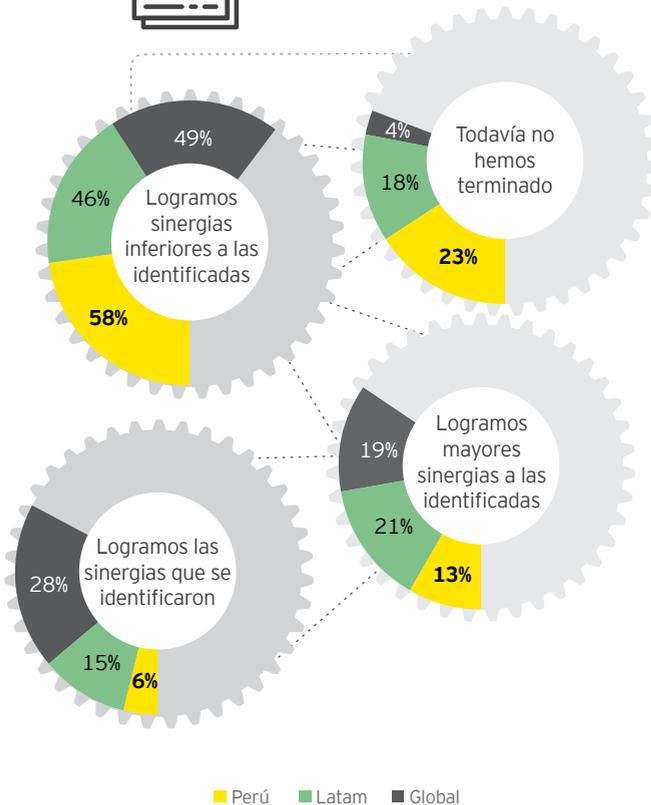
Los ejecutivos señalan que se están preparando para la integración con mayor anticipación en el ciclo de transacciones.

- ▶ Los ejecutivos a cargo de las transacciones obtienen más ventaja cuando planifican, con anticipación, el equipo que se dedicará a identificar, cuantificar y modelar las sinergias.
- ▶ Se obtendrá sinergias efectivas al adquirir compañías de forma planificada y si se les asigna personal para que las monitoree durante su realización.
- ▶ Entérese más sobre cómo las compañías maximizan las sinergias y aceleran el crecimiento de los ingresos en transacciones transformativas de M&A (fusiones y adquisiciones) aquí:

<https://go.ey.com/2wQdTav>.

La mayoría no está logrando llevar a cabo todas las sinergias identificadas

¿Cuáles fueron las sinergias logradas en comparación con el valor de las sinergias identificadas en el momento de la transacción?

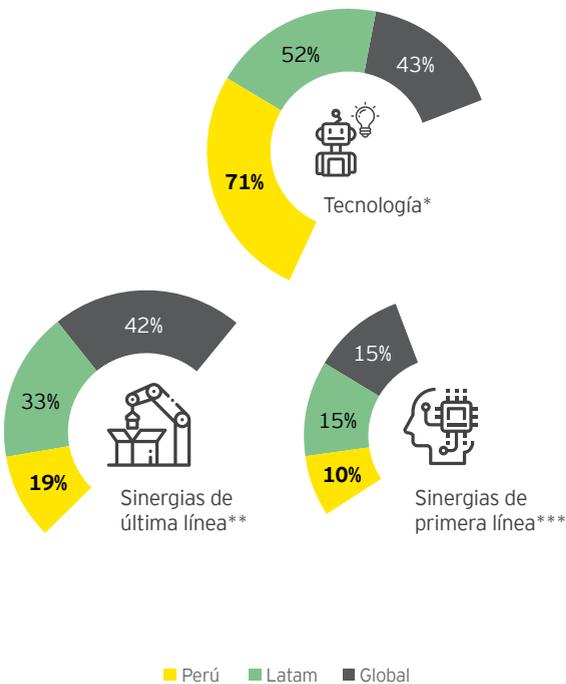


¿Su guía de estrategias sobre integración afronta efectivamente los desafíos futuros de las M&A?

- ▶ 58% de los ejecutivos peruanos dice haber logrado menos sinergias de las que se identificaron al momento de la transacción.
- ▶ El ritmo acelerado del cambio en la mayoría de sectores requiere un cambio en las estrategias de integración para M&A y en la forma en que los adquirentes piensan obtener sinergias.

La tecnología es vista como la mejor forma de generar sinergias

¿Dónde espera que la mayoría de las sinergias serán alcanzadas?



* Aplicación de tecnología y propiedad intelectual de una empresa a las operaciones del otro.

** Reducir la duplicación y gastos a través de eficiencias de escala y la optimización de las cadenas de suministro.

***Aumentar los ingresos mediante el acceso a clientes diferenciados o acceso a nuevos mercados.



La reducción de la duplicación y la maximización de las eficiencias, junto con una tecnología de primera, están impulsando las estrategias de sinergia:

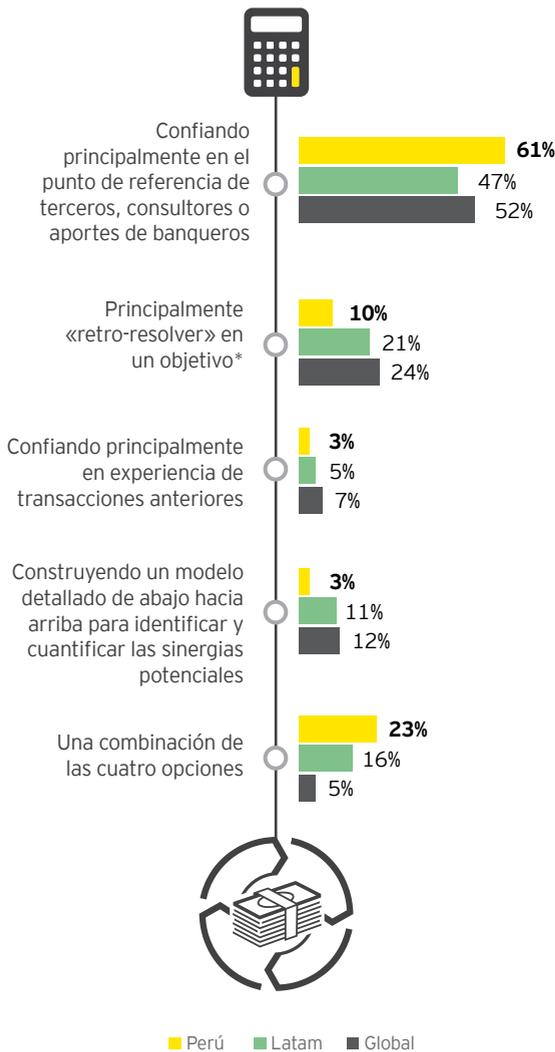
Las sinergias pueden ser una ventaja competitiva para un comprador estratégico en un proceso de licitación. Asimismo, son el discurso que los compradores utilizan para explicar los objetivos estratégicos de una transacción a sus propios directorios, accionistas y al mercado.

Sin embargo, si los ejecutivos buscan medir la creación de valor de la sinergia utilizando marcos antiguos que solo consideran los primeros 12 meses, estarán subestimando los beneficios a largo plazo de la creación de valor de la tecnología.

También puede haber sinergias donde la tecnología de los activos adquiridos pueda guiar o asistir al comprador en mercados nuevos, nuevas geografías o en líneas de negocio completamente nuevas, mediante la creación de productos o servicios que los clientes actuales recibirán de buena manera. También es posible que tomen más tiempo para causar un impacto en las ventas y los beneficios de la compañía adquirente.

Confiar en *benchmarks* generales podría subestimar el potencial de las sinergias

¿Cómo se calculan las sinergias que espera conseguir de una transacción?



Confiar en los puntos de referencia de terceros podría llevar a identificar incorrectamente la creación de valor:

El proceso de identificación requiere que los equipos encargados de las transacciones vean el rango completo de sinergias positivas relacionadas con costos, ingresos, impuestos, balances generales y "capacidades" (por ejemplo, la tecnología que reúne las fortalezas de activos recientemente combinados para alcanzar mayores ventas y márgenes).

Pero si los ejecutivos confían en puntos de referencia genéricos publicados para fines generales, podrían perder una oportunidad real de sinergia. A medida que las transacciones se vuelven cada vez más personalizadas, la identificación de sinergias y los planes de integración también deberían serlo.

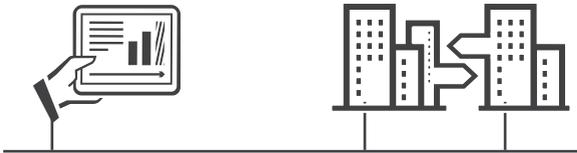
Los ejecutivos deberían buscar personalizar su guía de estrategias para evaluar las sinergias.

Además, los ejecutivos deberían distinguir los costos o beneficios de una sola vez de los costos o beneficios continuos; cuando se categoriza las sinergias de forma errónea, se puede distorsionar la creación de valor de las transacciones.

*Sinergias requeridas para hacer la transacción viable dada la prima pagada.

El talento y TI son desafíos clave para una integración exitosa

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al integrar una entidad adquirida?



■ Perú ■ Latam ■ Global



El talento es el centro de cualquier estrategia de implementación.

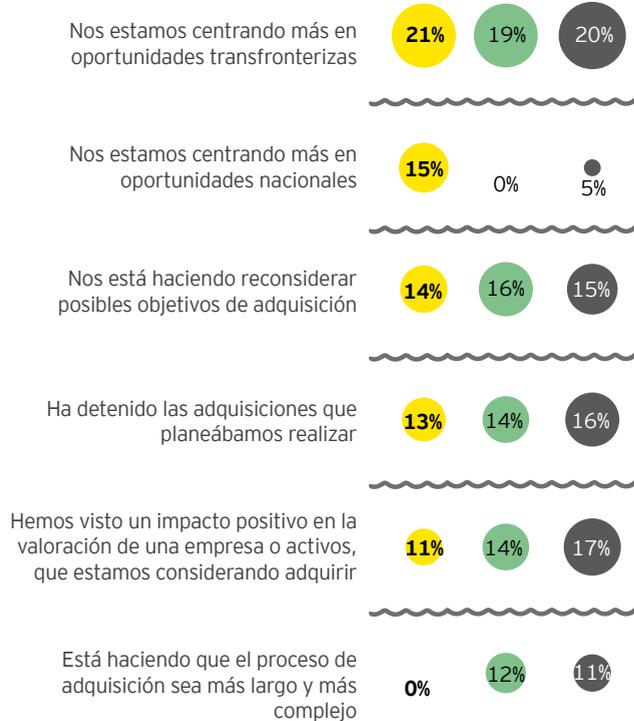
► Las habilidades adecuadas son escasas con frecuencia. Capacitar a los trabajadores actuales o contratar trabajadores temporales son opciones. Utilizar las M&A para asegurar el talento es otra opción. Los ejecutivos deben estar seguros de que las estrategias de integración aseguran el mayor valor del capital humano.

Consejos

- Vigila de cerca al talento que pueda significar una parte importante de dicho valor. Alejar a esos empleados es una forma segura y rápida de destruir valor.
- Realiza una diligencia sólida del capital humano antes de completar alguna transacción con el objetivo de entender qué motiva al talento clave, y desarrolla programas para retenerlos e inspirarlos.
- Determine qué comportamientos se deben (o no se deben) cambiar para motivar el talento creativo, mientras ve los frutos del control y escala corporativa donde amerite.

Los ejecutivos navegan en las incertidumbres del comercio y los aranceles

¿Cómo impactan los cambios en las políticas comerciales y arancelarias la forma en que considera los tratos y operaciones transfronterizas?



■ Perú ■ Latam ■ Global



Las políticas del comercio y los aranceles podrían estimular las M&A transfronterizas:

► Los ejecutivos estiman importante que las nuevas políticas sobre el comercio, los aranceles y el antimonopolio, sean consideradas dentro de la estrategia de las M&A.

Preguntas fundamentales para impulsar las M&A

1

¿Sabe identificar dónde está el crecimiento?

El crecimiento global está desincronizándose mientras la tecnología y la demografía alteran el contexto económico global. La analítica avanzada y la planificación de situaciones probables, como parte de la cartera y de las revisiones de estrategia, pueden ayudar a las compañías a identificar con mayor rapidez el próximo foco de crecimiento.

2

¿La coma se convertirá en un punto?

Algunas compañías pueden haber pensado en pausar sus transacciones, ya sea para integrar sus activos anteriormente adquiridos o para reflexionar sobre los impactos geopolíticos en sus industrias. Sin embargo, las M&A se mantienen imperativas; el ritmo del cambio es implacable y las M&A han probado ser un medio efectivo para moverse rápidamente para ganar ventaja competitiva o defenderse de futuros disruptores. Aquellos que están en pausa pronto podrían sentirse forzados a volver a realizar transacciones.

3

¿Cómo encontrar seguridad en un contexto regulatorio inseguro?

Las regulaciones sobre el antimonopolio/competencia y las regulaciones generales de la industria están cambiando a medida que evolucionan los ecosistemas industriales. Una mejor comprensión de los nuevos puntos de referencia y los parámetros que se están desarrollando para regular a las industrias podrían significar una ventaja competitiva de M&A para las compañías.

4

¿Las tarifas son una amenaza para las cadenas de suministro o hacen que estas sean más flexibles?

La creciente preocupación sobre las tensiones entre las dos economías más grandes del mundo está forzando a las compañías a analizar sus propias cadenas de suministro y sus clientes. Crear oportunidades a través de inversiones permitiría a las compañías pivotar rápidamente cuando sea necesario para proteger sus cadenas de valor y preservar el crecimiento.

5

¿Mercados públicos o capital privado?

El aumento del capital privado, incluyendo los fondos de inversión, fondos de pensiones y capital de riesgo corporativo, ha remodelado esencialmente el contexto de financiamiento. Las compañías deberían considerar qué tipo de financiamiento es más apropiado para sus necesidades actuales y qué tipo de estructura del capital le conviene para su futuro crecimiento.

6

¿Sus costos de integración deberían ser considerados como la mejor inversión jamás realizada?

Las compañías que invierten más en integración cumplen o sobrepasan las metas de las sinergias. Los ejecutivos necesitan planificar las estrategias de integración con mayor anticipación para asegurarse de que incluyen los recursos y costos que pueden optimizar la creación de valor de las M&A.

7

¿Las sinergias de tecnología son una explosión o una combustión lenta?

Muchas compañías que respaldan sus metas de sinergia con tecnología automatizada, innovaciones enfocadas en el cliente o propiedad intelectual parecen estar decepcionadas con los resultados. Pero, a diferencia de las sinergias *top- o bottom-line*, estas metas podrían tomar más tiempo para cumplirse. Las compañías deberían incorporar estas sinergias intangibles con potencial en la primera etapa del proceso transaccional. Asimismo, deberían estar preparadas para esperar un poco más hasta que sus metas se cumplan.

8

¿La búsqueda de talento debe darse cerca de la compañía?

En mercados laborales cerrados, el mejor candidato que usted busca ya podría ser un colaborador suyo. Las compañías necesitan enfocarse en mantener, motivar y premiar su capital humano actual.

Perspectivas sectoriales a nivel global



Manufactura

- ▶ La industria 4.0 está remodelando las agendas de capital para las compañías de manufactura. Muchas compañías están cambiando el modelo de manufactura basada en activos por el modelo de "servicios de manufactura". Esto se impulsa por la expansión de la tecnología digital en la manufactura y la inclinación de los clientes por recibir servicios a través de sistemas conectados (como un modelo de servicios).
- ▶ Las compañías de manufactura siguen buscando estructuras operativas eficientes con un enfoque en segmentos centrales de crecimiento. La transformación de la cartera se mantiene como un tema importante en la agenda del directorio, ya que los fabricantes buscan deshacerse de operaciones de bajo rendimiento o de aquellas que corren riesgo de disrupción.
- ▶ Las valoraciones de las transacciones se mantienen relativamente altas, en parte debido al miedo que tienen los ejecutivos a perder ante la transformación digital de la manufactura y la competencia. Mientras que las compañías de manufactura tienen una visión optimista de sus proyectos transaccionales, también están preparados para retirarse de transacciones por desacuerdos sobre las valoraciones.
- ▶ La actividad transfronteriza de transacciones continúa siendo alta a pesar del reciente aumento de la preocupación sobre el comercio y las tarifas. Las compañías de manufactura continuarán buscando innovación y crecimiento potencial en todos los mercados.



Servicios financieros

- ▶ En el sector bancario, las estrategias están cambiando hacia estrategias de crecimiento selectivas. La adquisición de nuevos productos y tecnología es un tema importante en la agenda del directorio. Los activos de tecnologías financieras seguirán siendo altamente atractivos ya que las instituciones financieras buscan oportunidades para colaborar, invertir o adquirir compañías de innovación. Transacciones más grandes provendrán de la consolidación continua del segmento de pagos.
- ▶ Para las aseguradoras, la optimización de la cartera continúa siendo un impulsador activo de M&A, ya que actores importantes buscan simplificar y mejorar sus negocios. Al mismo tiempo, la necesidad de crecimiento, de un negocio más amplio y de la transformación del sector está impulsando una consolidación a gran escala. Las inversiones en la "Insurtech" (tecnología de las compañías de seguros) están siendo vistas cada vez más como una forma de acceder y operar en "ecosistemas digitales" emergentes.
- ▶ La gestión de activos y patrimonios está experimentando una gran tormenta llena de transformación en cuanto a clientes, tecnología y regulaciones. Los gestores de activos y patrimonio buscan ampliar sus ofertas, aumentar sus eficiencias y desbloquear el potencial del área digital y tecnología a través de M&A.



Petróleo y gas

- ▶ El aumento de los precios del petróleo, el crecimiento en demanda, la situación financiera de las compañías y la mejora de la disponibilidad del capital han aumentado las expectativas de una mayor actividad de M&A en el sector.
- ▶ Los precios elevados del petróleo incrementaron la confianza en los mercados del petróleo y gas. Sin embargo, un salto inesperado del precio del petróleo puede crear brechas de valoración y disminuir la actividad transaccional.
- ▶ La consolidación de la cuenca de Permian de EE. UU, las reformas tributarias y regulatorias en EE. UU y otros lugares, y la reestructuración continua de los servicios basados en el petróleo también crearán oportunidades de M&A.
- ▶ Los riesgos geopolíticos se están intensificando con las sanciones reimpuestas por EE. UU. contra Irán y las tensiones en el comercio entre EE. UU. y China.
- ▶ Sin embargo, el impacto sobre las transacciones del petróleo y el gas será probablemente leve.
- ▶ La optimización de la cartera continúa siendo un tema importante que impulsa las transacciones del petróleo y el gas.
- ▶ Las compañías se están manteniendo firmes sobre los límites en los gastos de capital, pero se espera que creen mayor opcionalidad en sus carteras y se preparen para un crecimiento futuro o una transformación del negocio.



Minería y metales

- ▶ Se espera que el sector de minería y metales tenga un aumento significativo en la actividad de M&A el próximo año. El enfoque del 2018 es cambiar de transacciones basadas en venta de activos, a transacciones centradas en crecimiento estratégico. Las consolidaciones para conseguir mayor escala y eficiencia también pueden impulsar las transacciones en el sector.
- ▶ Ya que los niveles de deuda disminuyeron debido a los flujos de caja más fuertes y un limitado apetito por las inversiones se hizo notar, se devolvió un capital importante a los accionistas en el 2017.
- ▶ Se espera la divergencia en el rendimiento de los precios de los commodities; los mineros se diversificarán por región y commodity para equilibrar sus carteras y cubrirse frente a las fluctuaciones de ingresos.
- ▶ La rápida evolución y el crecimiento esperado de la tecnología atraerán las inversiones. La prioridad estará en las jurisdicciones de bajo riesgo en Norteamérica, Australia y algunas partes de Sudamérica.
- ▶ Debido a la baja rentabilidad del capital invertido durante el ciclo anterior, los accionistas examinarán exhaustivamente los planes de adquisición. El énfasis se mantiene en la disciplina del capital, pero se puede esperar que los mineros consideren *joint ventures* y asociaciones estratégicas para mitigar los riesgos financieros.

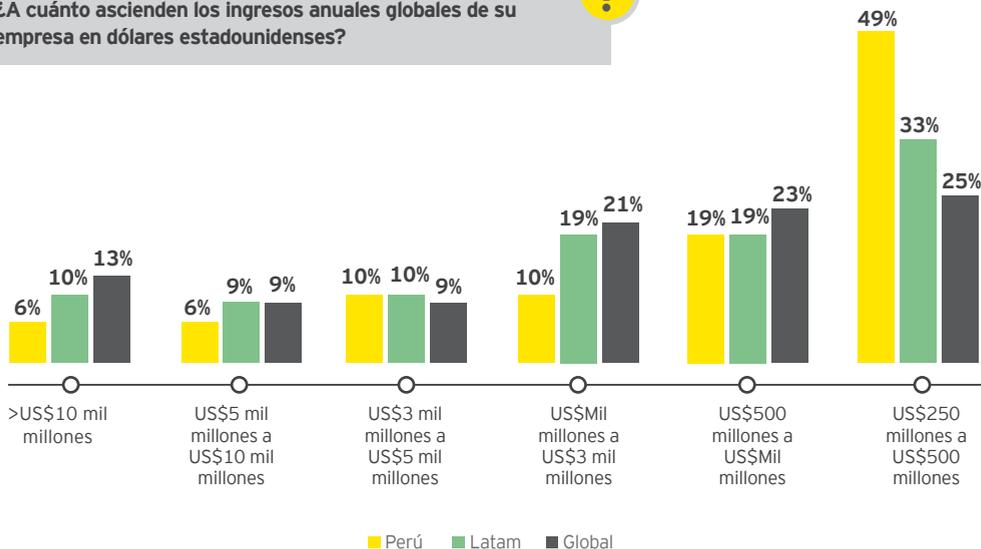


Energía y servicios públicos

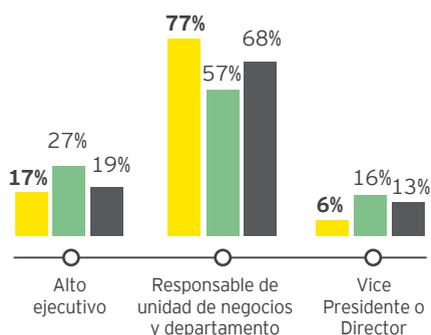
- ▶ Hay una mayor confianza en la economía global. Esto es un alivio para las compañías de energía y servicios públicos (P&U) que experimentaron menores ventas por el crecimiento paralizado. La paralización se debió a una mayor eficiencia y conservación de la energía, al igual que a la generación distribuida, que conlleva a una presión hacia la baja de los ingresos.
- ▶ La intención de realizar transacciones se mantiene a niveles récord. En un contexto de una tasa de interés históricamente baja, hay una sólida confianza en el crédito y el acceso a capital, lo que promueve que se lleven a cabo transacciones.
- ▶ También hay interés de los fondos de inversión. Los fondos de infraestructura y de servicios públicos tienen grandes cantidades de reservas financieras para inversiones, lo que está impulsando M&A más sólidas.
- ▶ Las compañías P&U están enfocando sus metas estratégicas en objetivos climáticos basados en el crecimiento de renovables y la generación operada con gas natural para abordar la intermitencia y seguridad del suministro, la eliminación de la generación operada con carbón y el desmantelamiento de centrales nucleares.
- ▶ Las compañías del sector de P&U también están explorando cada vez más nuevas tecnologías, incluyendo el almacenamiento en baterías, infraestructura de vehículos eléctricos y tecnologías de redes eléctricas digitales, lo que puede acelerar las transacciones el próximo año.

Datos demográficos

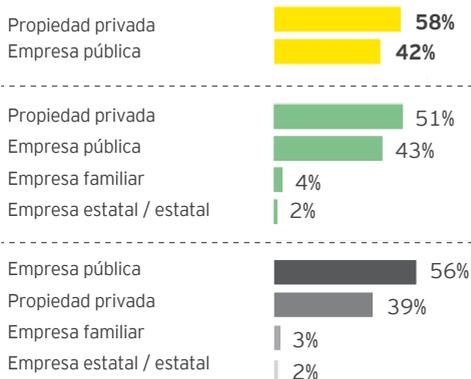
¿A cuánto ascienden los ingresos anuales globales de su empresa en dólares estadounidenses?



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



Indique cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor a su empresa



■ Perú ■ Latam ■ Global

NUESTROS SERVICIOS DE TRANSACCIONES Y FINANZAS CORPORATIVAS

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 ayudarlo a que su negocio sea más competitivo, rentable y crezca con mayor rapidez.



Soluciones Integradas de Capital



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



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



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



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



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

NUESTRO 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

CONTENIDO DE INTERÉS



Encuesta Global sobre Integridad en los negocios

2018



Inclusión financiera: Crecimiento de ingresos basado en innovación

2018



Visite el EY Perú Library

Descargue 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

 /EYPeru

 perspectivasperu.ey.com

 ey.com/pe

 ey.com/PE/EYPeruLibrary