

# 16<sup>to</sup> Barómetro de la Confianza para la Inversión

Abril 2017 | [ey.com/pe/gccb](http://ey.com/pe/gccb)



## ¿Puede coexistir la incertidumbre geopolítica con el incremento de fusiones y adquisiciones?

A pesar de la incertidumbre, las empresas continúan dando luz verde a nuevos acuerdos para seguir creciendo.



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



Building a better  
working world



60% de los ejecutivos esperan realizar activamente fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses, **el mayor porcentaje registrado en el Perú hasta la fecha.**

---

### **Enrique Oliveros**

Socio Líder de Transacciones y Finanzas Corporativas de EY

Los ejecutivos peruanos aprovechan las perspectivas económicas positivas para potenciar las opciones de crecimiento a futuro.

Las políticas empresariales y las inversiones en infraestructura están impulsando la confianza de los ejecutivos peruanos, según la última edición del Barómetro de la Confianza para la Inversión. 60% de los ejecutivos esperan realizar activamente fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses, el mayor porcentaje registrado en el Perú hasta la fecha y 14 puntos porcentuales más que hace seis meses.

Con una gran cantidad de oportunidades aún disponibles en el mercado para la consolidación, los ejecutivos se encuentran optimistas sobre el número y la calidad de las oportunidades de adquisición. La mayoría de los ejecutivos peruanos (92%) está apuntando a acuerdos por menos de US\$250 millones. Las carteras de proyectos se están fortaleciendo, y los ejecutivos están cautelosamente optimistas sobre el cierre de las transacciones.

A medida que el gobierno peruano avanza en la realización de proyectos de infraestructura, esperamos que el número de transacciones crezca y mejore. Dicho esto, las empresas peruanas están dispuestas a esperar para llevar a cabo las transacciones adecuadas, de lo contrario, desistirán sobre todo si las condiciones económicas o políticas no son favorables.

A finales de marzo, durante el período de la encuesta, el Perú se vio afectado por el fenómeno climático el Niño, el cual provocó importantes daños en la costa. Aunque es demasiado temprano para indicar el impacto económico de mediano o largo plazo, nuestros encuestados del Barómetro siguen siendo optimistas sobre la economía local: el 95% la considera estable o en mejora, gracias a los sólidos fundamentos macroeconómicos; y casi la mitad ve una mejora en disponibilidad de crédito y perspectivas de valuaciones de las acciones. Mientras que el 31% de los ejecutivos ve la alta volatilidad de las monedas y los commodities como un riesgo clave para su negocio principal. El sol peruano continúa mostrando una menor volatilidad frente al dólar estadounidense, especialmente en comparación con otras monedas de las Américas.

Dada la coyuntura actual, los ejecutivos peruanos buscan aprovechar las oportunidades de crecimiento de manera orgánica. En efecto, más de dos tercios está enfocado en dicho crecimiento, un porcentaje más alto que los encuestados del Barómetro global (68% frente al 56%). Además, con una mayoría también enfocada en las transacciones, es claro que las empresas peruanas están buscando diferentes posibilidades que apoyen el desarrollo futuro.

Los ejecutivos peruanos también están enfocados en validar el crecimiento de su empresa a futuro, comparado con los encuestados globales (57% versus 35%). En una época de constantes cambios, las empresas peruanas están particularmente preocupadas por la transformación digital: el 34% cita la implementación de la innovación digital como su desafío más importante y el 25% cita la interrupción digital como el tema principal de la agenda del directorio. Estas fuerzas disruptivas, combinadas con los cambios potenciales en el comercio global, llevan a un 90% de las empresas peruanas a aumentar la frecuencia de su proceso de revisión de la cartera. Del mismo modo, el 59% dice que está reorganizando activamente sus operaciones geográficas para responder de forma más rápida a posibles cambios en las políticas comerciales.

A medida que el gobierno peruano continúa implementando políticas pro-empresariales, esperamos que las mismas busquen acuerdos transfronterizos que permitan el acceso a nuevos mercados, manteniéndose atentos a las fuerzas disruptivas, desde innovadoras a impulsadoras. ■

## CONTENIDO

01 | Entorno Macroeconómico

05 | Estrategia corporativa

17 | Perspectivas en fusiones y adquisiciones

28 | Tendencias emergentes de fusiones y adquisiciones

32 | Datos demográficos

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 Eurmoney e EY cuenta con más de **2300** altos ejecutivos **encuestados** entre marzo y abril del 2017



Empresas de **14 industrias**



Encuestados de **43 países**



**1168** CEO, CFO y otros altos ejecutivos

# Principales hallazgos

## Perspectivas en fusiones y adquisiciones (M&A)

Se espera que el apetito por las transacciones permanezcan favorables en 2017. Las fusiones y adquisiciones podrían brindar la ruta más rápida hacia la innovación y digitalización –la clave para sobrevivir en un entorno cada vez más disruptivo.



**60%**  
espera buscar adquisiciones activamente en los próximos 12 meses.



**96%**  
de las compañías tiene de una a tres transacciones en cartera.



**48%**  
considera que las preocupaciones de seguridad cibernética constituyen una razón para cancelar una transacción planeada.

## Entorno macroeconómico

La confianza es alta ya que los ejecutivos anticipan la mejora de la economía global y ganancias corporativas en ascenso.



**60%**  
considera que la economía local mejora.



**95%**  
espera que las ganancias corporativas mejoren o permanezcan estables.



**31%**  
evalúan las transacciones transfronterizas para asegurar acceso al mercado y hacer crecer su base de clientes.

## Estrategia de cartera y crecimiento

Como la tecnología altera los modelos de negocio y el comportamiento de los clientes, los negocios están reevaluando y reinventando sus carteras con mayor frecuencia.



**32%**  
espera que sus compañías generen un crecimiento inorgánico.



**90%**  
incrementó la frecuencia con la que realizan el proceso de revisión de cartera.



**58%**  
considera que la innovación digital, la investigación para el crecimiento y la convergencia del sector son los temas más importantes en su agenda del directorio.

## Entorno macroeconómico



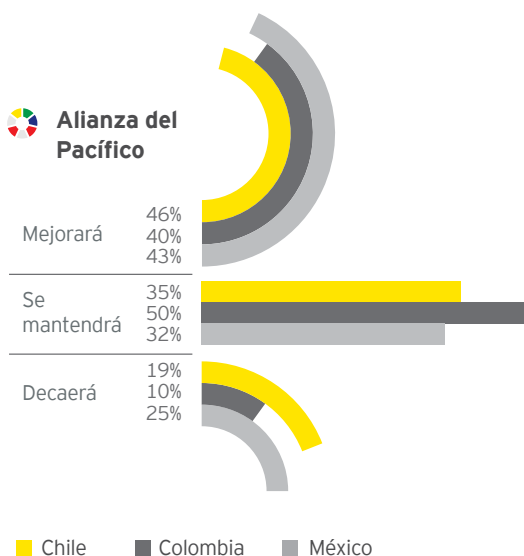
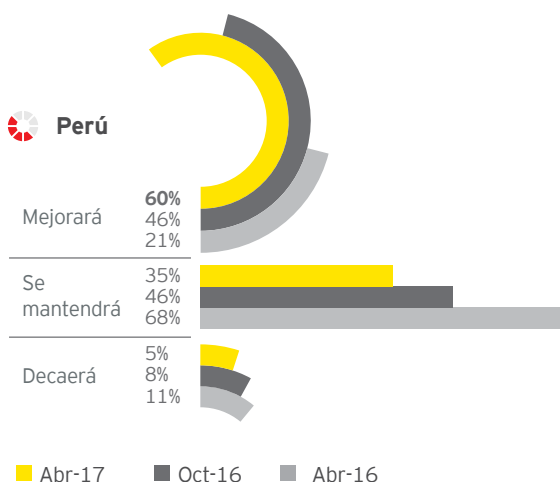
# 1

Probablemente este es el año donde los ejecutivos se han mostrado más optimistas de cara al crecimiento del país. Esto se refleja con el 60% de encuestados proyectando mejoras económicas para el país, casi triplicando las expectativas de hace un año (21%). Este crecimiento en las proyecciones estaría dado principalmente por las mejoras en temas fiscales y la intención de destrabar una mayor cantidad de proyectos de inversión. Cabe resaltar que al momento de la encuesta, aún no habían sido determinadas las consecuencias económicas causadas por los desastres naturales que afectaron al país (Fenómeno del Niño).

En tanto, los mayores riesgos económicos para los ejecutivos locales se encuentran concentrados en dos puntos: alta volatilidad y el aumento de la intervención gubernamental. Naturalmente, la volatilidad de las divisas y materias primas son factores que afectan a las inversiones locales (este riesgo se mantiene como el principal) pero el intervencionismo mediante leyes o regulaciones, un punto que ha tomado mayor relevancia para los ejecutivos, se está perfilando como un obstáculo para su crecimiento.

## El impulso del mercado y las tendencias económicas fomentan una perspectiva económica positiva en el Perú

**P** ¿Cuál es su perspectiva sobre el estado de la economía local hoy en día?



### Mejora en la perspectiva económica del Perú:

No se han determinado las consecuencias económicas del desastre natural de marzo. A pesar de esto, los encuestados confiaban en la situación económica del Perú sobre la base de sólidas políticas macroeconómicas y reformas estructurales en el país.

La relativa sana situación fiscal, estabilidad de los precios de los minerales resistentes y el aumento de la capacidad minera son puntos a favor de la economía peruana.

Entre las perspectivas de la economía local, el Perú se destaca por tener la mejor proyección de crecimiento según los ejecutivos encuestados, aunque cabe destacar que Chile tuvo una considerable mejora al pasar de 4% (15<sup>to</sup> Barómetro) a 46% (actual).

Por su parte, México reportó un mayor optimismo sobre su economía, a diferencia de Colombia que retrocedió 10 puntos, hasta el 40%, aunque sus expectativas se mantienen cercanas al promedio (47.25%) de la Alianza del Pacífico.

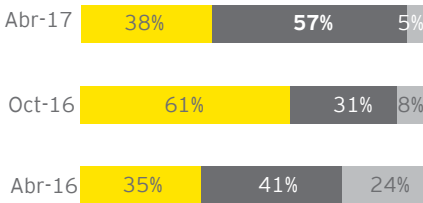


# Los mercados de capitales permanecen abiertos y en favor de las estrategias de crecimiento de las compañías

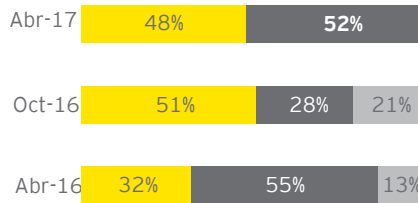
**P** Por favor, indique su nivel de confianza a nivel local en los siguientes puntos:



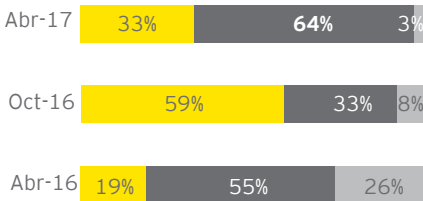
Ganancias corporativas



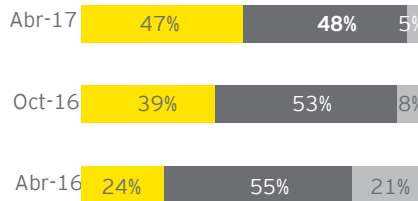
Disponibilidad de crédito



Estabilidad del mercado a corto plazo



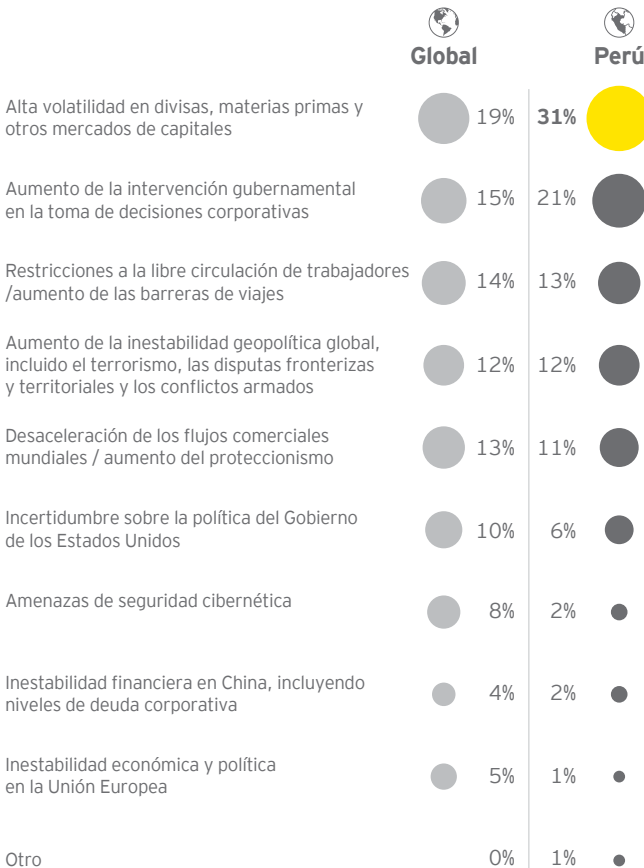
Perspectivas de valuación de las acciones/mercado de valores



■ Favorable    ■ Estable    ■ Desfavorable

# El regreso de una alta volatilidad es el riesgo principal, pero la intervención gubernamental es una nueva preocupación

**P** ¿Cuál cree que será el mayor riesgo económico para su *core business* y su estrategia de M&A en los próximos 6 a 12 meses?



## La política en primer plano como un importante riesgo económico:

El retorno de los altos niveles de volatilidad de mercado que sacudieron los mercados esporádicamente durante los últimos tres años es la mayor preocupación para los ejecutivos y las compañías. Se ha mostrado que esta carga adicional en la toma de decisiones desacelera las estrategias de inversión.

La creciente intervención por parte de los gobiernos, mediante el establecimiento de nuevas leyes o regulaciones y a través de pronunciamientos públicos categóricos, constituye uno de los principales impedimentos potenciales para el crecimiento del próximo año.

Con varias compañías operando una fuerza de trabajo globalizada y flexible, cualquier restricción respecto a la capacidad de trasladar el personal a otros países podría tener un impacto negativo en los modelos de negocio de las compañías.



# 2

Definitivamente, el crecer es el objetivo fundamental en la mayoría de empresas, y esto se busca mediante diferentes estrategias. A nivel local, el crecimiento orgánico (68%) será la principal fórmula, impulsado gracias a la medida del panorama económico global.

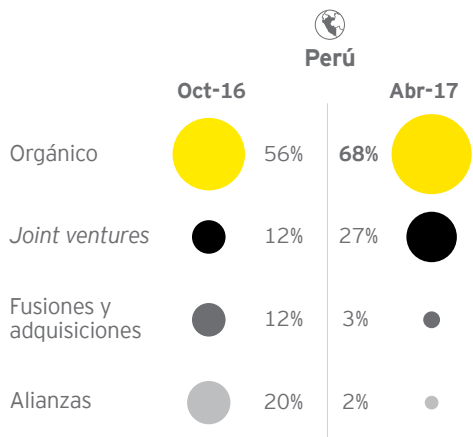
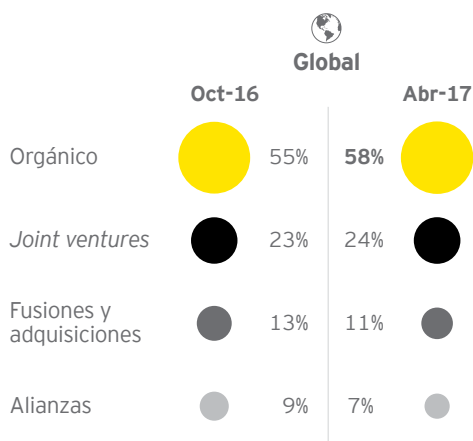
Naturalmente, las otras estrategias de crecimiento para los próximos 12 meses, vienen por operaciones como fusiones y adquisiciones (27%) y el resto por *joint ventures* y alianzas. La preferencia por las fusiones y adquisiciones frente a otras alternativas se da más que nada por la rapidez en cuanto a la extracción del valor.

Cabe resaltar que las principales causas para apostar por estrategias alternativas, están influenciadas por la búsqueda de respuestas a la disrupción como tendencia económica. Es por ello, que la innovación en nuevos productos o servicios, reacción ante la competencia y cambios del comportamiento del consumidor, son sus principales impulsores.

## La mejora de los fundamentos económicos de mejora se ven reflejada en un pequeño cambio hacia expectativas de crecimiento orgánico

P

¿De dónde identifica usted que vendrá el crecimiento de su empresa en los próximos 12 meses?



**Los ejecutivos buscan impulsar un crecimiento orgánico, pero no a costa de todas las estrategias inorgánicas:**

Aunque el panorama económico global de crecimiento brindará un impulso para un crecimiento orgánico en los próximos 12 meses, los ejecutivos aún están recurriendo a fusiones y adquisiciones, joint ventures (JV) y alianzas para proporcionar un impulso significativo.

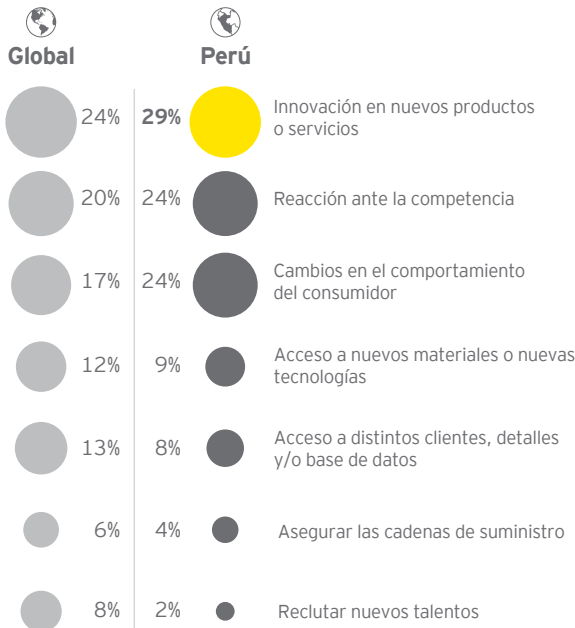
Es fundamental que los ejecutivos busquen capturar el crecimiento generado en un entorno económico de mejora, enfocándose al mismo tiempo en realizar transacciones para proporcionar una mayor aceleración.

Con un 32 % de crecimiento esperado proveniente de transacciones, los ejecutivos peruanos están evaluando todos los caminos para sostener el crecimiento futuro.

Los ejecutivos peruanos muestran menos interés en estructuras alternativas, ya que para generar valor, las M&A tienden a ser más rápidas.

## Para los ejecutivos peruanos la innovación es el principal impulsor estratégico

**P** ¿Cuáles son sus principales impulsores estratégicos para llevar a cabo una adquisición, una empresa conjunta (JV) o una alianza fuera de su propio sector?



### Las empresas reaccionan y responden a la disrupción buscando oportunidades fuera de su sector:

La aceleración de la innovación obliga a las empresas a buscar oportunidades fuera de su propio sector para permanecer vigentes en un entorno cada vez más competitivo.

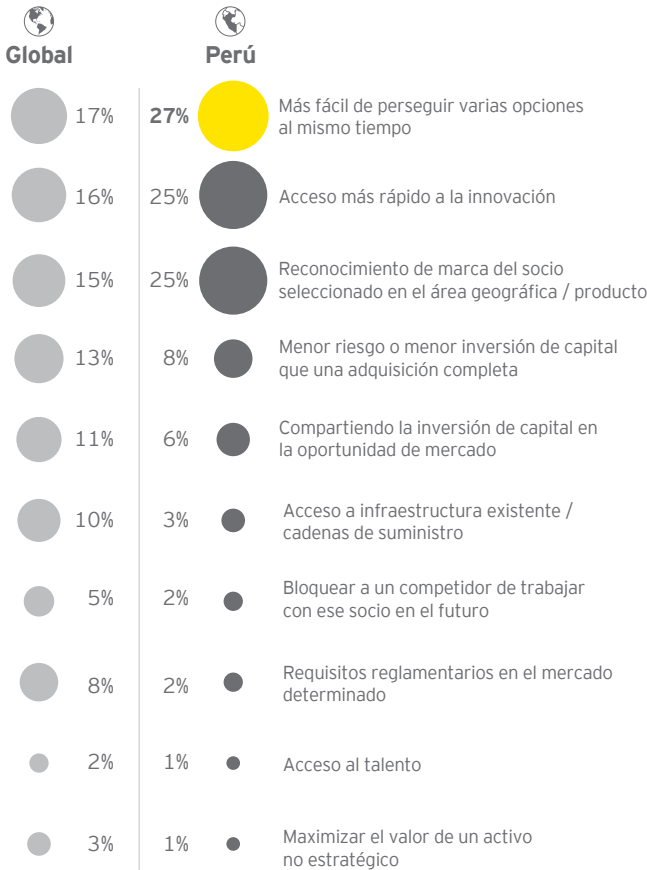
La convergencia intersectorial trae tanto riesgos como oportunidades, y las empresas se encuentran atraídas en realizar transacciones y alianzas que no hubiesen sido consideradas en previos ciclos de M&A.

A medida que las empresas similares innovan sus propios productos y modelos de negocio, las empresas buscan acelerar su propio desarrollo aprendiendo de ejemplos similares en su propio sector y más allá.

La necesidad de mantenerse en una posición competitiva en el mercado es fundamental para que las empresas protejan sus ingresos y márgenes.

# Las alianzas y JV generan mayores opciones de negocio y aceleran los procesos de innovación

**P** ¿Cuáles son las principales razones para entrar en una alianza o empresa conjunta (JV) en lugar de realizar una adquisición completa?



**Velocidad, marca y la cantidad de opciones hacen que las alianzas más flexibles sean cada vez más atractivas:**

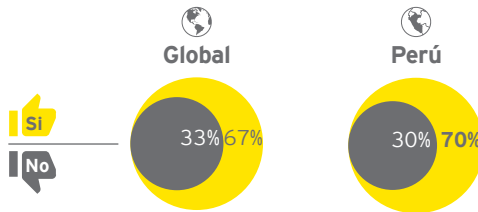
La siguiente fase de la economía global trae grandes oportunidades, pero a su vez nuevos riesgos. En un mundo que está cambiando rápidamente, los ejecutivos están preparados para futuros múltiples, lo que significa contar con flexibilidad en los planes estratégicos.

La velocidad de respuesta a los cambios en los patrones de demanda, tecnología y tendencias demográficas y económicas obliga a los ejecutivos a buscar múltiples potenciales resultados en cualquier momento y se preparan en consecuencia a través de alianzas más flexibles y empresas conjuntas.

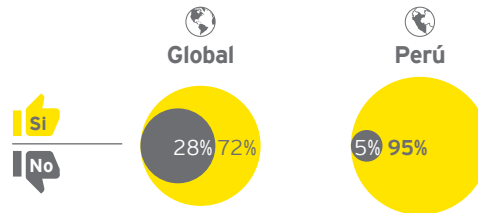
La tendencia emergente de las grandes compañías que despliegan el capital a través de JV ha conducido a un aumento en alianzas más flexibles. En muchos casos, estas inversiones se han convertido en adquisiciones.

## Muchos ejecutivos se sienten cómodos con su proceso de alianza

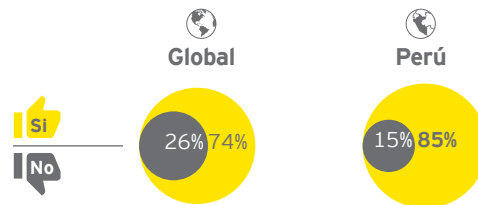
**P** ¿Hay un nivel diferente de *due diligence* realizado para alianzas en oposición a las empresas conjuntas (JV) o fusiones y adquisiciones?



**P** ¿Cree que el *due diligence* que realiza en las alianzas es el adecuado?



**P** ¿Tiene un proceso formal para evaluar y capturar las sinergias y el valor creado por las alianzas?



**A medida que las alianzas se vuelven más comunes, ir en contra de métodos establecidos de *due diligence* y evaluación puede ser difícil:**

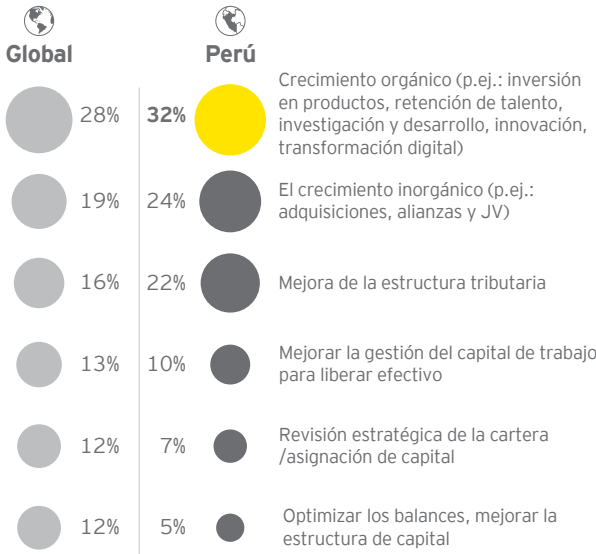
La mayoría de los ejecutivos reconoce que las alianzas son formas muy diferentes de combinación de JV a M&A, implicando que el nivel de *due diligence* requerido también debe serlo.

Puesto que la velocidad y flexibilidad son las razones principales para crear alianzas, los ejecutivos necesitan estar seguros de que el nivel de *due diligence* es el apropiado.

Al igual que con los avances en *due diligence* en general, un modelo más flexible y personalizado proporcionará el resultado óptimo para ambas partes.

# Los ejecutivos consideran todas las estrategias de gestión de capital para fomentar ganancias

**P** ¿En cuál de las siguientes cuestiones de gestión de capital está su empresa dedicando la mayor atención y los recursos de hoy?



**Los ejecutivos están enfocados en las eficiencias financieras y operativas para ayudar a intensificar prospectos de crecimiento de mejora:**

El balance continuo entre crecimiento y eficiencia es una marca distintiva de la mentalidad de ejecutivos después de la crisis financiera global.

La necesidad de mantener una disciplina financiera y operativa se ha integrado durante el ascenso de accionistas activistas en décadas anteriores. Los ejecutivos están determinados a no dejar ningún camino abierto al cuestionamiento de tales temas.

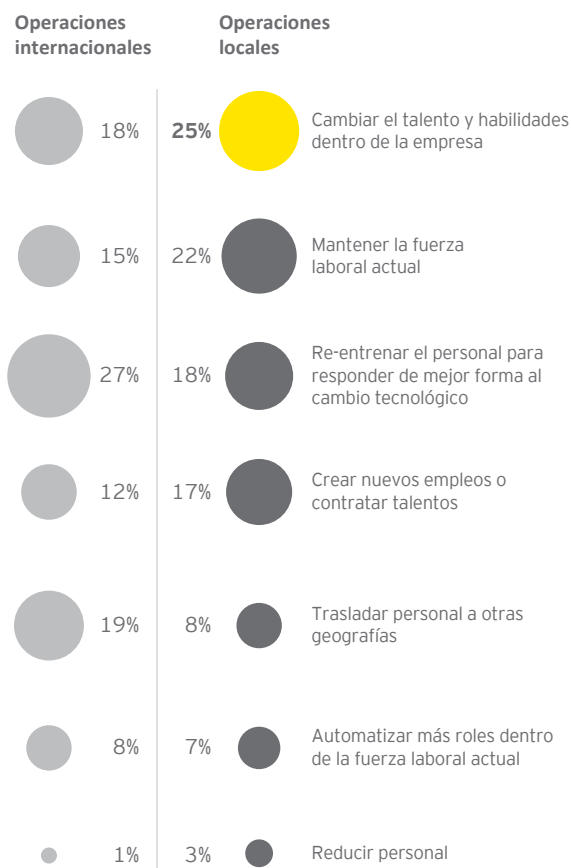
La fuerza operativa en torno a la gestión del capital de trabajo, la optimización de hojas de balance y la estructura de impuestos también ayudará a liberar efectivo para invertir o permitirá tener condiciones más favorables para la recaudación de fondos.



# Los ejecutivos buscan cambiar habilidades y mantener la fuerza de trabajo



Con respecto al empleo, ¿cuál de las siguientes acciones espera realizar su empresa en los próximos 12 meses?



## Cambiar habilidades y mantener la fuerza de trabajo es la base para un enfoque flexible sobre el talento:

Muchas compañías han aprovechado los cambios de patrones en el empleo para crear estructuras flexibles y receptivas que les permitan cambiar habilidades y personas, tanto en el negocio como en otras latitudes.

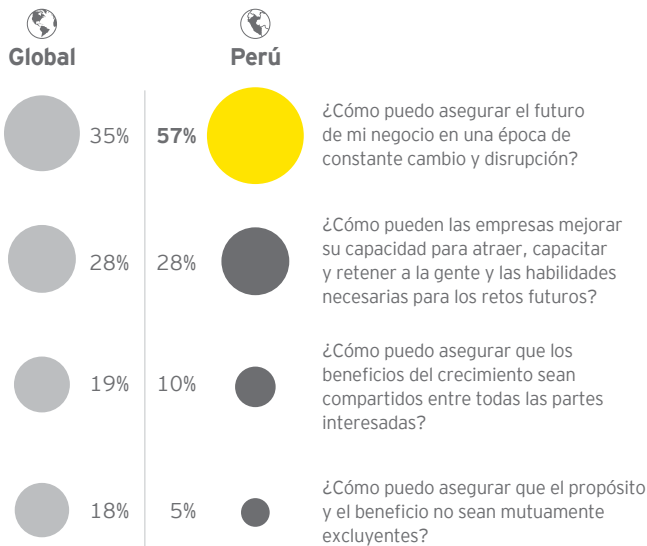
Los ejecutivos también están planeando invertir en su fuerza de trabajo actual mediante la capacitación y adquisición de nuevas habilidades para generar una mejor respuesta ante los cambios tecnológicos y otras situaciones disruptivas, con menos temor respecto a la pérdida de empleos, que por lo general desalienta y dificulta el cambio.

Los ejecutivos se inclinan más a mantener o incrementar el número de empleados. Sólo una minoría planea reducir su fuerza de trabajo o automatizar las funciones existentes.

El mayor riesgo según la perspectiva de los ejecutivos es un aumento de las políticas proteccionistas, las cuales socaban la capacidad de reubicar trabajadores o contratar empleados de otros países.

# Para los ejecutivos peruanos, preparar el negocio para el futuro es el principal problema que enfrentan

**P** En la búsqueda del crecimiento, ¿cuál es la pregunta más importante que los líderes empresariales necesitan para encontrar respuestas en el entorno empresarial actual?



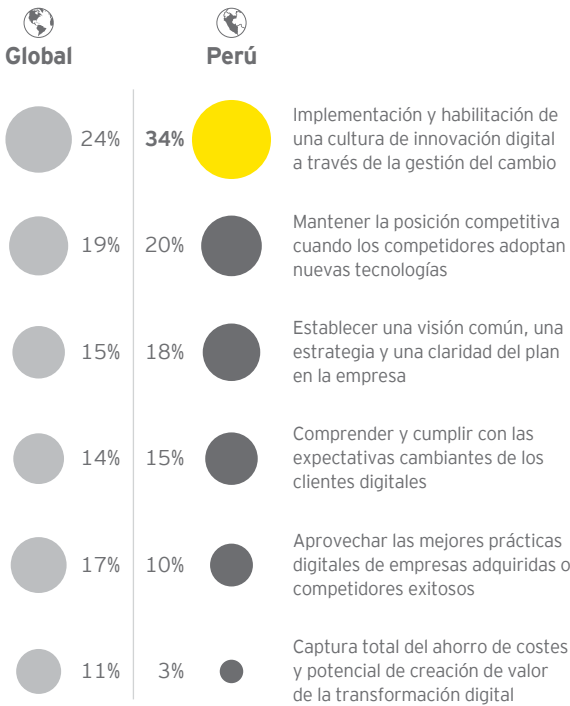
**La supervivencia y el crecimiento en una era de cambio y disrupción constantes es el tema más importante para los ejecutivos de hoy:**

Mientras los ejecutivos reflexionan sobre cómo dirigir sus compañías a través de un entorno cada vez más complejo, también deben considerar otros problemas que surgen en un panorama político cambiante.

Asimismo, consideran el propósito, la legitimidad y la adaptación a una nueva manera en la que un negocio puede ser socialmente responsable.

# Las empresas que evolucionan para aprovechar oportunidades digitales enfrentan varios obstáculos

**P** ¿Cuál cree que es la parte más difícil de la transformación digital?



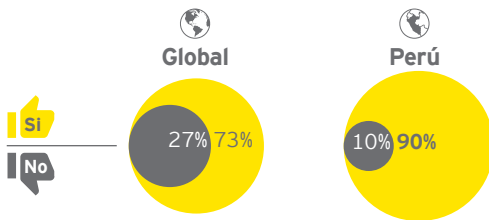
**Si bien el futuro de las compañías se orienta hacia el desarrollo digital, la transformación enfrenta varias dificultades internas:**

Para los ejecutivos peruanos, los principales desafíos para la transformación digital son la cultura y mantener una posición competitiva.

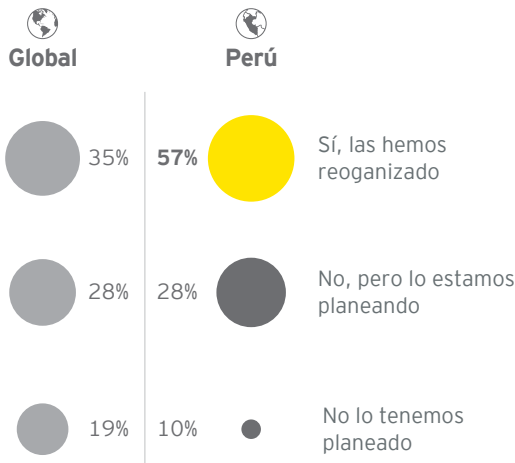
Muchos ejecutivos tienen dificultades para establecer una visión y estrategia en común para sus ambiciones digitales.

# Las presiones emergentes aceleran los procesos de revisión de las carteras de las empresas

**P** ¿Ha aumentado la frecuencia de su proceso de revisión de la cartera para capitalizar las fuerzas disruptivas en su sector?



**P** ¿Ha comenzado a reorganizar activamente sus operaciones geográficas en respuesta a posibles cambios en las políticas comerciales?



**Las fuerzas disruptivas y los cambios potenciales en las políticas de comercio obligan a las compañías a ser más receptivas en sus revisiones de cartera y operativas:**

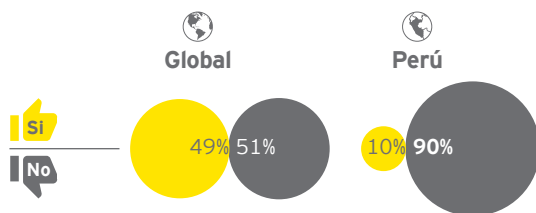
El ritmo acelerado de tendencias innovadoras y disruptivas en los sectores obliga a los ejecutivos y compañías a revisar y reorganizar sus carteras con mayor frecuencia. Esto les permite aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento emergentes.

De manera similar, los ejecutivos están siendo proactivos en la reevaluación y reorganización de su presencia geográfica con el fin de ser capaces de actuar rápidamente en respuesta a cualquier gran cambio en las políticas de comercio.

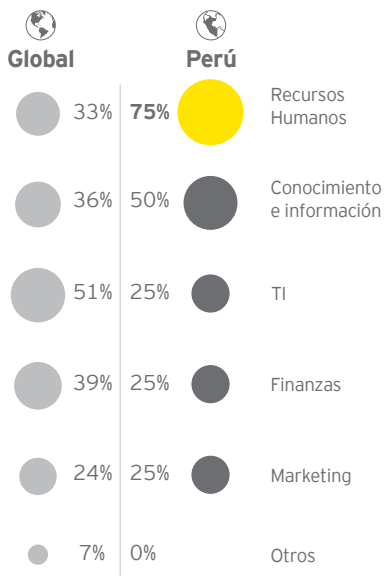
Con el Brexit y la nueva administración estadounidense sembrando incertidumbre respecto a la estabilidad de las políticas de comercio desarrolladas en las tres décadas pasadas, las empresas necesitarán ser capaces de cambiar operaciones rápidamente para proteger sus cadenas de suministro y operaciones globalizadas.

# Los recursos humanos constituyen uno de los principales objetivos para la tercerización; sin embargo, los ejecutivos peruanos se sienten sumamente cómodos con las operaciones

**P** ¿Planea vender o tercerizar operaciones de rutina o back office en los próximos 12 meses?



En caso afirmativo, seleccione todas las áreas del *board* a las cuales se aplicaría:



## Un enfoque en las competencias básicas se logra mediante la tercerización de operaciones de rutina:

El modelo de operación austero desarrollado en respuesta a presiones de accionistas para el crecimiento posterior a la crisis financiera global está animando a más ejecutivos a buscar eficiencias mediante la tercerización de operaciones no prioritarias.

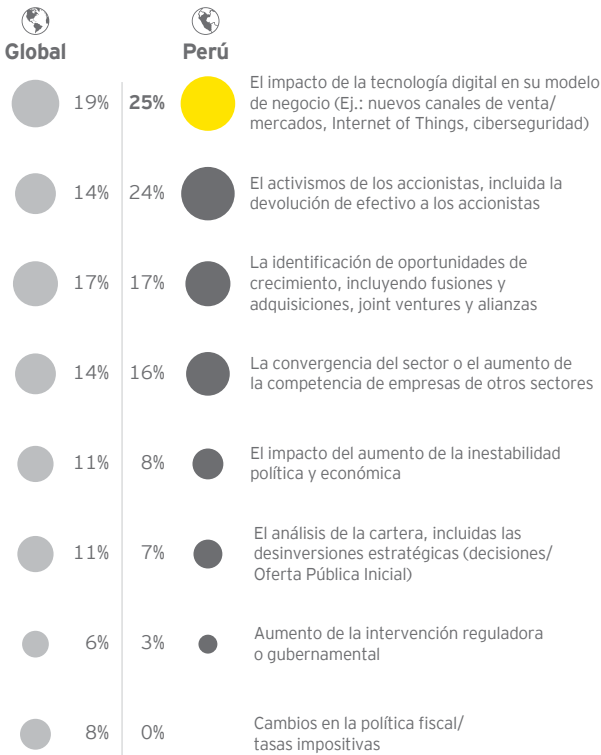
El beneficio adicional de permitir que los ejecutivos se enfoquen completamente en sus actividades prioritarias debería permitir una mejor distribución de tiempo de gestión y recursos, y dar como resultado mayores ingresos.

El primer paso para desarrollar la visión de tercerización es identificar el contexto del negocio y los objetivos que debería facilitar o apoyar.

Si la visión de tercerización se enfoca en el nivel funcional (por ejemplo, la tercerización de la función de finanzas o de la tecnología de la información), entonces deben considerarse tanto la estrategia organizacional como la estrategia funcional.

## La disrupción digital continúa siendo el principal punto de las agendas del directorio, pero el activismo de los accionistas causa cada vez más preocupación

**P** Considerando las respuestas proporcionadas, ¿cuál de los siguientes temas será el más destacado en la agenda del directorio en los próximos 6 meses?



**Idear nuevos caminos para acelerar el crecimiento también es un tema muy importante en la agenda del directorio:**

Los ejecutivos peruanos están aún más preocupados por la disrupción digital que sus homólogos globales, pero también más enfocados en el activismo de los accionistas.

Como la perspectiva económica mejora, las compañías y los ejecutivos se encuentran enfocados en estrategias de crecimiento y activismo, pero el ascenso de la disrupción digital en productos y modelos de negocio se mantiene como el tema central.

## Perspectivas en fusiones y adquisiciones



# 3

Definitivamente, el apetito por llevar a cabo operaciones de M&A para los próximos 12 meses se ha disparado. El 60% de los ejecutivos peruanos encuestados sostiene que sus empresas buscarán concretar alguna M&A, lo cual refleja el nivel de intención más alto en el histórico local del barómetro, incluso superando por primera vez a la media global. Este impulso estaría dado, básicamente, por las expectativas de crecimiento económico.

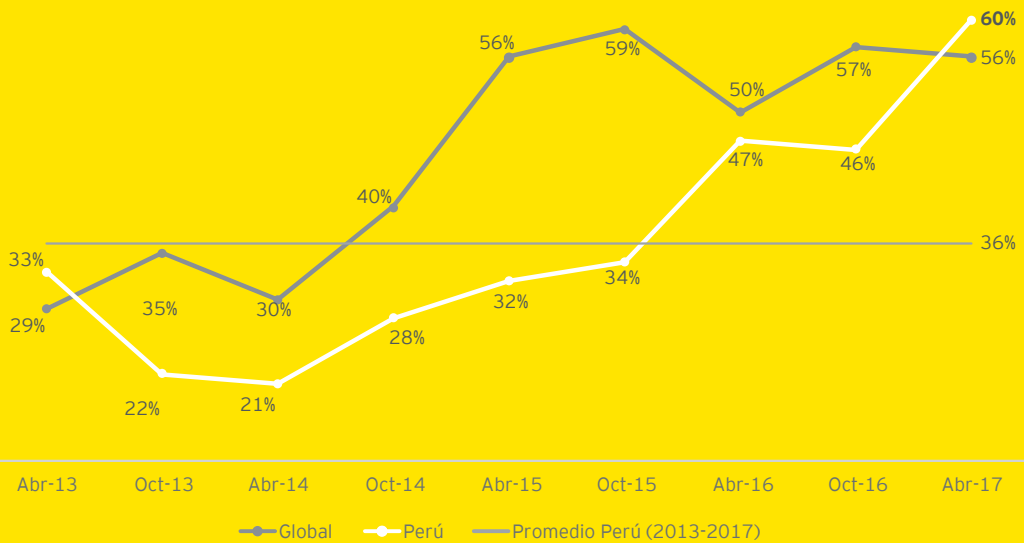
La gran mayoría de las posibles M&A (92%) se concentrarán en operaciones de no más de US\$250 millones, el resto (8%) se encontraría en el siguiente rango (entre US\$251 millones y US\$1,000 millones). De igual manera, el número de operaciones por concretar se concentraría (96%) en una M&A, dentro los próximos 12 meses.

Entre los principales factores estratégicos que incentivan a llevar a cabo una adquisición, están ligados a la expansión hacia un nuevo mercado geográfico, incrementar su participación de mercado o tener acceso a nueva tecnología. Es de mencionar que los principales destinos que se muestran como los más atractivos para los inversionistas locales son: Perú (mercado local), EE.UU., Brasil, India y China. Resalta a la vista como Asia, está ganando cada vez mayor interés para los ejecutivos locales.

# Un apetito excepcional por las fusiones y adquisiciones debería llevar a la realización de un gran número de transacciones en 2017

P

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



**Se espera que los altos niveles de transacciones continúen en el corto plazo:**

60%

de ejecutivos peruanos espera realizar M&A durante los próximos 12 meses - El nivel más alto registrado para el Perú y la primera vez que supera los resultados globales.

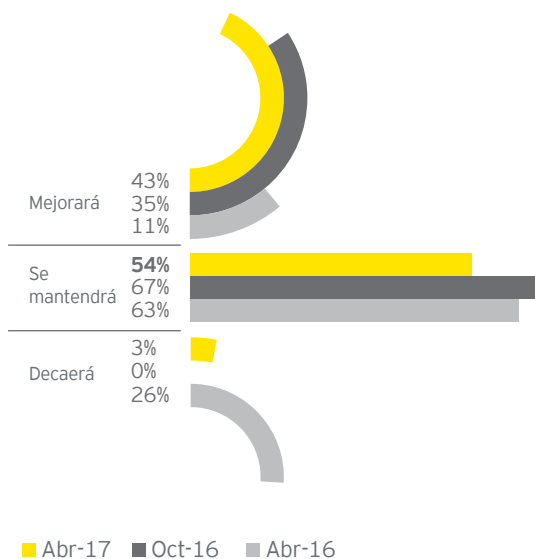
Las políticas pro-empresariales y las inversiones en infraestructura están empujando a los ejecutivos peruanos a sentirse cada vez más confiados sobre la negociación.

A medida que las condiciones económicas favorables apoyen un crecimiento, las altas expectativas de los inversionistas mantendrán los flujos de transacción a niveles cerca del récord.



## Los ejecutivos peruanos consideran que el mercado de transacciones local sigue mejorando

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



**Un sentimiento positivo respecto al mercado de transacción local:**

**43%**

de los ejecutivos peruanos considera que el mercado de transacciones local está mejorando en 2017.

Hay un gran número de oportunidades disponibles en el mercado que conduciría a un sentimiento positivo acerca del mercado de M&A.

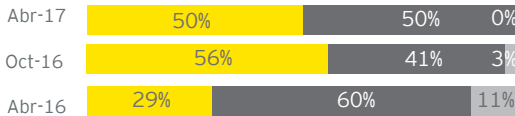
Con una perspectiva económica de mejora, es probable que el deseo permanente de aumento de ingresos y ganancias sea la motivación principal para las transacciones de este año.

# Los ejecutivos peruanos confían en los fundamentos de transacciones locales

**P** Por favor indique su nivel de confianza a nivel local acerca de los siguientes puntos:



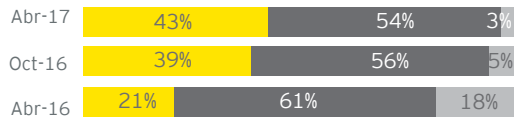
Cantidad de oportunidades de adquisiciones



■ Positiva ■ Estable ■ Negativa



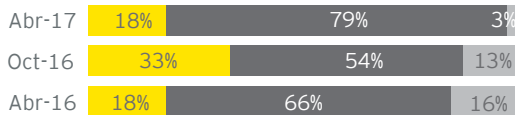
Calidad de las oportunidades de adquisiciones



■ Positiva ■ Estable ■ Negativa



Probabilidad de cerrar adquisiciones



■ Positiva ■ Estable ■ Negativa

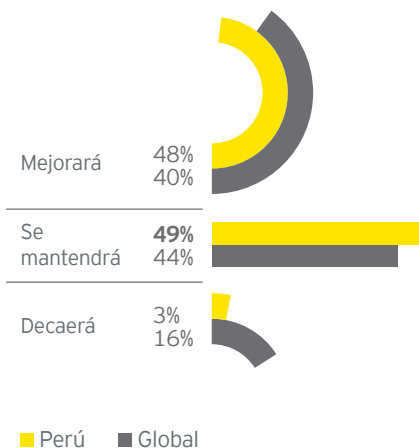
**Se considera que la probabilidad de cerrar adquisiciones y su calidad serán estables o mejorarán:**

Con un gran número de oportunidades todavía disponibles, los ejecutivos son optimistas en el número y la calidad de oportunidades de adquisiciones.

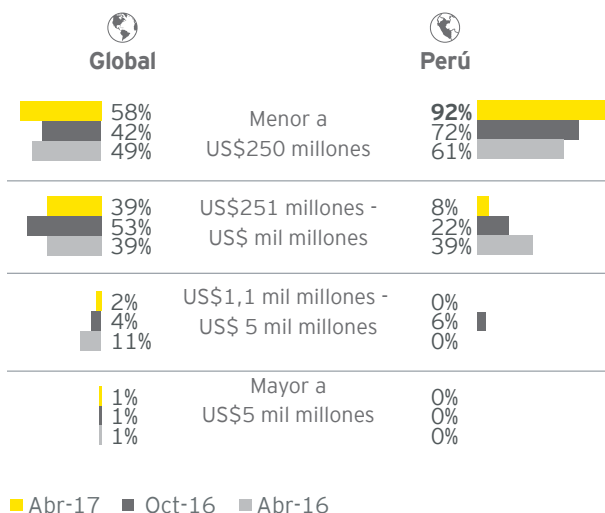
Las valoraciones altas están fomentando que los activos tengan presencia en el mercado y las condiciones favorables están tentando a los compradores.

## Las valoraciones estables animan a realizar transacciones, con un constante énfasis en las pequeñas transacciones

**P** Considerando los próximos 12 meses, ¿cómo espera que cambie el precio/valoración de los activos?



**P** ¿Cuál es el valor máximo de las transacciones que espera en los próximos 12 meses en dólares estadounidenses?



**Las valoraciones optimistas fomentarán un flujo de transacciones:**

**48%**

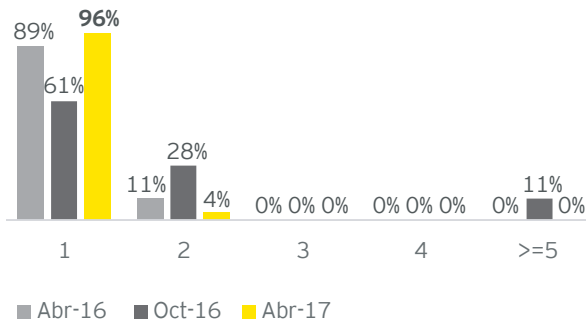
de los ejecutivos peruanos que planea realizar adquisiciones en los próximos 12 meses cree que las valoraciones pueden aumentar, mientras que la leve mayoría considera que se mantendrán estables.

Es más probable también que los inversionistas realicen adquisiciones en un mercado con una fijación de precios de acciones estable. En tales condiciones, se anima también a los vendedores a salir al mercado.

La mayoría de los ejecutivos peruanos (92%) está enfocada en transacciones que son menores a US\$250m.

# El cierre de transacciones continúa siendo favorable pero sutil, lo que indica un enfoque disciplinado

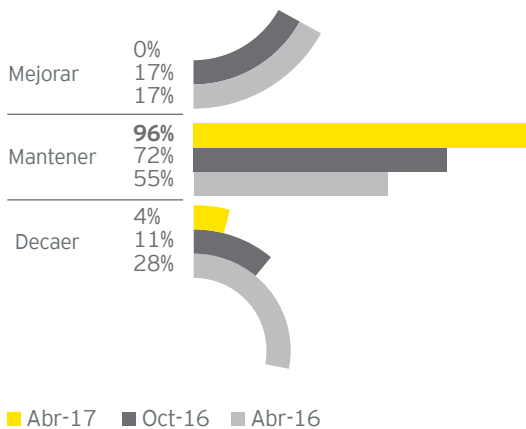
**P** ¿Cuántas adquisiciones espera cerrar en los próximos 12 meses?



**La selectividad de las empresas peruanas se extiende, más allá de su negocio, a las transacciones que esperan completar:**

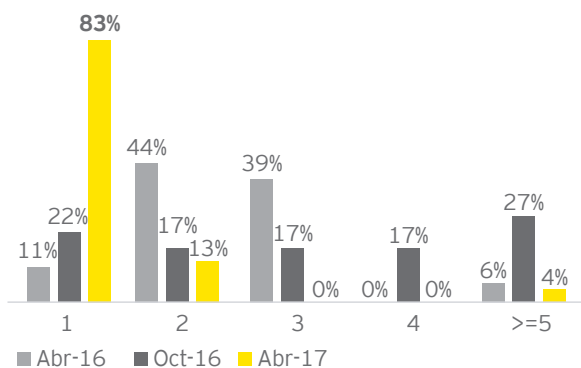
La mayoría de empresas peruanas espera completar una transacción en los próximos 12 meses.

**P** ¿Cuáles son sus expectativas sobre la cantidad de adquisiciones para el próximo año versus el año pasado?



## Las transacciones en cartera en las empresas peruanas avanzan a buen ritmo, pero no a uno excesivo

**P** ¿Cuántas transacciones de cualquier magnitud tiene en curso hoy en día?

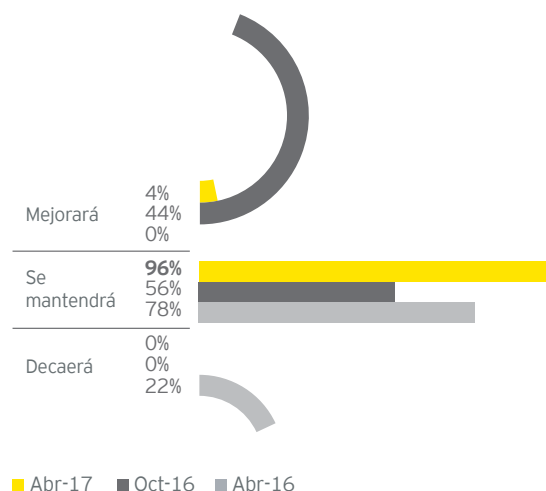


Los ejecutivos peruanos pueden estar planeando transacciones, pero continúan siendo selectivos:

**96%**

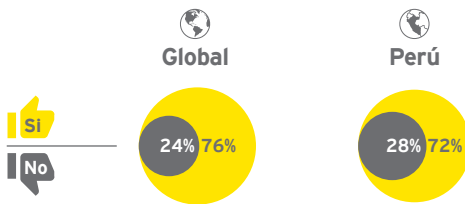
de las empresas peruanas afirma tener menos de tres transacciones actualmente en cartera y la mayoría indica que el número no cambiará.

**P** ¿Cómo espera que esto cambie en los próximos 12 meses?



# La inestabilidad política y económica se encuentra entre las razones más importantes para la cancelación de transacciones

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



**P** En caso afirmativo, ¿cuáles fueron las principales razones?



## Las empresas continúan estando dispuestas a marcharse:

Casi tres cuartos de los peruanos encuestados afirma no haber completado una adquisición que planearon, lo cual es evidencia de un sólido mercado con muchas oportunidades.

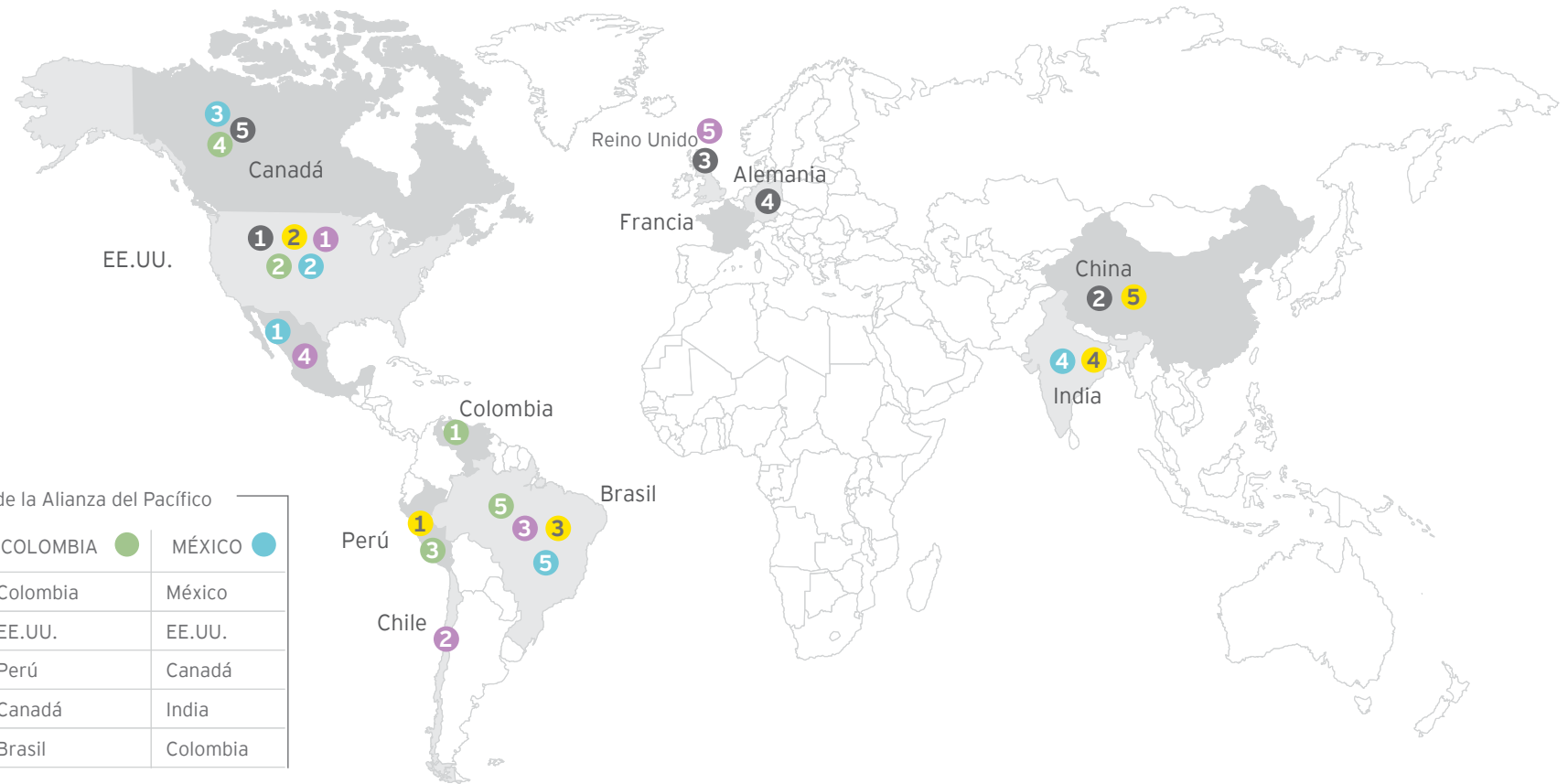
59% de los peruanos encuestados también considera que la inestabilidad económica o política constituye una razón para cancelar una transacción.

Para los ejecutivos peruanos, los problemas hallados durante el *due diligence* y preocupaciones de seguridad cibernética también son razones importantes para cancelar una transacción.

Los directorios están comenzando a comprender y considerar la complejidad del impacto de la seguridad cibernética en su negocio.

Con una gran incertidumbre y factores macroeconómicos que cambian a una velocidad sin precedentes, la realización de *due diligence* exhaustivo es crucial para ejecutar y completar exitosamente una transacción.

# Destinos top de inversión para los ejecutivos peruanos



► **Top destinos de inversión**

	GLOBAL ●	PERÚ ●	Miembros de la Alianza del Pacífico		
			CHILE ●	COLOMBIA ●	MÉXICO ●
1°	EE.UU.	Perú (mercado local)	EE.UU.	Colombia	México
2°	China	EE.UU.	Chile	EE.UU.	EE.UU.
3°	Reino Unido	Brasil	Brasil	Perú	Canadá
4°	Alemania	India	México	Canadá	India
5°	Canadá	China	Reino Unido	Brasil	Colombia



**EE.UU.**

Históricamente los Estados Unidos ha sido un destino atractivo para los empresarios peruanos. La existencia de un Tratado de Libre Comercio (TLC) y un mercado potencialmente muy grande han llevado a los empresarios peruanos a dedicar recursos para penetrar este mercado. Asimismo, la estabilidad macroeconómica del Perú ha atraído el interés de los inversionistas financieros y estratégicos de este país. Sin embargo, la reciente elección de Donald Trump y su intención de desconocer y/o renegociar los tratados comerciales que ha firmado Estados Unidos ha generado incertidumbre y podría afectar los flujos comerciales y de inversión.



**Brasil**

La crisis política y económica, de la que no termina de salir el mayor mercado de la región, no ha sido impedimento para que los inversionistas internacionales busquen activos atractivos a precio de descuento. El tamaño del mercado brasileño y la cercanía, presentan un atractivo adicional para los empresarios peruanos. Como consecuencia de la crisis, la expansión internacional de la mayoría de las empresas brasileñas se ha desacelerado; e inclusive algunas de ellas, principalmente del sector construcción, ya han empezado su proceso de desinversión en los mercados internacionales.



**India**

Llamada a convertirse en una potencia global en el mediano plazo, la India es un mercado nuevo para la mayoría de los empresarios locales que ofrece un enorme potencial por su tamaño y creciente demanda de bienes y servicios. A la espera de un tratado comercial con ese país, los empresarios locales buscan la manera de establecer relaciones comerciales y penetrar ese mercado que a la fecha demanda del Perú principalmente oro, cobre y fosfatos de calcio. Los empresarios de la India ya tienen alguna presencia en nuestro país y exportan principalmente vehículos y bienes de capital.



**China**

Convertido en los últimos años en el principal socio comercial del Perú, los empresarios locales buscan penetrar ese mercado. El mayor interés de los empresarios chinos por invertir en el exterior y la suscripción de un TLC, han fortalecido los lazos entre Perú y China. Lo que empezó como una expansión internacional de las empresas chinas principalmente enfocada a la adquisición de empresas en sectores vinculados a los recursos naturales ha cedido el paso a la adquisición de empresas de tecnología, servicios financieros y otras de productos y/o servicios de mayor valor agregado.

## Un sólido enfoque en el crecimiento favorece las intenciones de realizar transacciones

**P** ¿Cuáles son los principales factores estratégicos para realizar una adquisición?



**Los ejecutivos esperan firmemente el futuro a medida que buscan realizar transacciones para crecer al máximo:**

El crecimiento estratégico continúa siendo una prioridad en las agendas del directorio y las compañías parecen estar dispuestas a mantener su enfoque en expandirse para acceder a nuevas áreas de crecimiento.

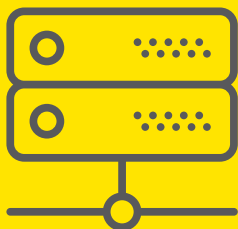
Asimismo, las fusiones y adquisiciones pueden brindar la ruta más rápida para preparar los negocios para el futuro con el fin de que sobrevivan en el entorno actual de innovación tecnológica y digitalización.

La necesidad de nuevos modelos de negocio y una transformación continua del mercado puede hacer que las compañías busquen adquisiciones para sobrevivir en un entorno disruptivo.

Se espera también que el próximo año haya más adquisiciones dirigidas a mejorar y reorganizar modelos actuales de negocio y plataformas para contrarrestar la creciente competencia, ganar nuevos clientes y extender ofertas de producto.



## Top sectores con mayor intención de realizar transacciones



Tecnología



Productos de consumo/*retail*



Inmobiliaria, construcción y hotelería



Productos industriales

## Tendencias emergentes de fusiones y adquisiciones



# 4

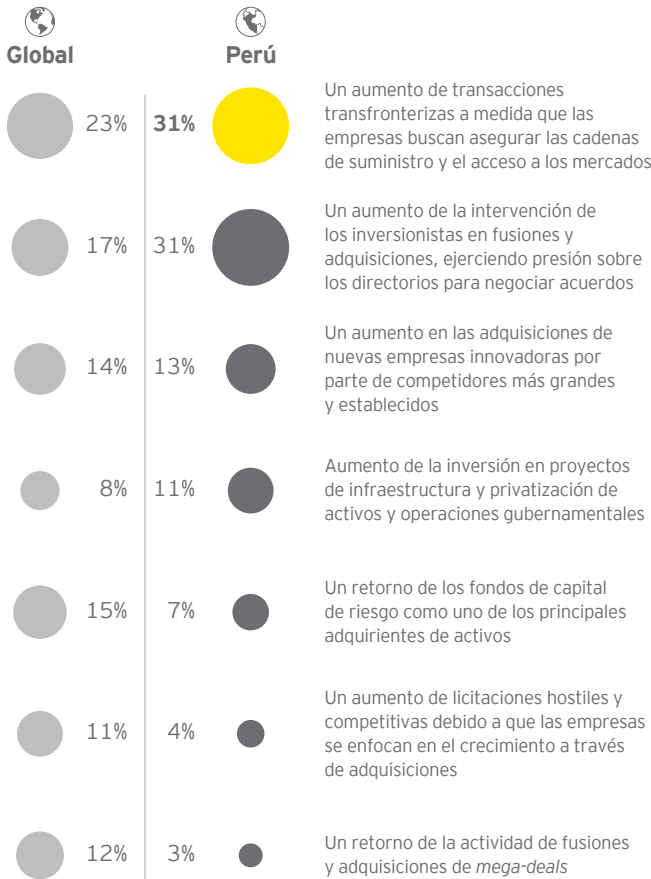
Las transacciones transfronterizas están tomando mayor relevancia. De acuerdo a los ejecutivos peruanos encuestados, esta tendencia estaría ligada con la búsqueda de aseguramiento de suministros y acceso a mercados, así como el intervencionismo de los inversionistas para alcanzar acuerdos y la intención de adquirir empresas innovadoras por parte de empresas más grandes.

Respecto a las realidades internacionales, destacando puntualmente los anuncios de la política de la nueva administración estadounidense, los ejecutivos locales consideran que en su mayoría no tendrán mayor impacto sobre las intenciones de realizar M&A.

En tanto el Brexit y las elecciones Europeas no han generado mayor interés de inversión de parte de los ejecutivos locales.

# La realización de transacciones transfronterizas y el activismo de los accionistas son los principales temas de las fusiones y adquisiciones en 2017

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



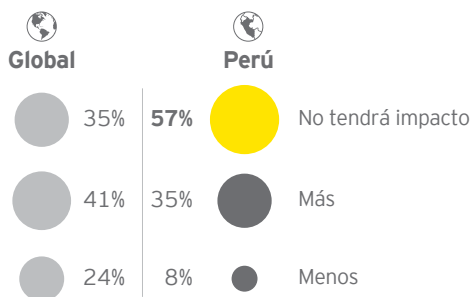
**Cambios potenciales de política afectan el acceso al mercado para realizar transacciones transfronterizas para proteger operaciones globalizadas:**

Los ejecutivos peruanos esperan un mayor número de transacciones transfronterizas para invertir en oportunidades de crecimiento y cadenas de suministros seguras en una creciente era de incertidumbre geopolítica.

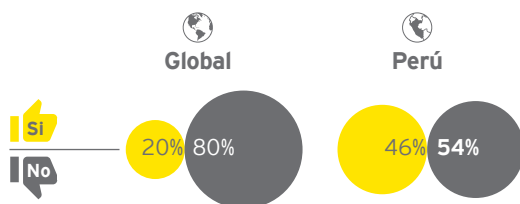
Los ejecutivos peruanos también están considerablemente más enfocados en el activismo de los accionistas que sus homólogos globales.

## La mayoría de los encuestados peruanos considera que la política estadounidense no tendría un impacto en las fusiones y adquisiciones

**P** ¿Los recientes anuncios de política de la nueva administración estadounidense crean más o menos oportunidades de fusiones y adquisiciones?



**P** ¿Esta considerando la posibilidad de repatriar cash atrapado y el impacto de la revisión de la regulación del impuesto a la renta corporativo en los Estados Unidos en su estrategia de M&A?



### Se espera que la nueva administración de los Estados Unidos sea positiva para la realización de transacciones:

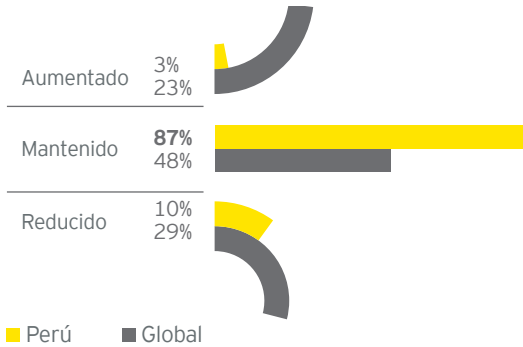
Los ejecutivos están advirtiendo un probable cambio de políticas en los Estados Unidos para promover la realización de transacciones. Lo que probablemente determine las acciones de las compañías a corto plazo es el entendimiento de las reformas a largo plazo de los impuestos corporativos en los Estados Unidos.

Ha habido preocupaciones persistentes respecto a la competitividad de los impuestos a los ingresos corporativos de alta tasa en los Estados Unidos. La tasa de impuesto corporativo estadounidense es una de las más altas en el mundo y ha permanecido inalterable mientras otras naciones han realizado recortes drásticos.

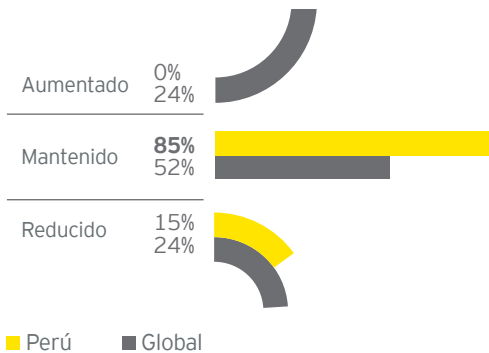
La repatriación de efectivo inmovilizado por parte de empresas estadounidenses agrega un potencial US\$1 billón, que puede usarse para llevar a cabo transacciones. Esto generaría una mayor competencia por las acciones estadounidenses, en particular las relacionadas con biotecnología, tecnología y productos de consumo, pero también llevarían a las compañías estadounidenses al exterior, pues buscarían trabajar en un nuevo entorno impositivo.

## El Brexit y la estabilidad de los Estados Unidos proporcionan barreras potenciales y oportunidades para la realización de transacciones

**P** ¿Ha aumentado o reducido la probabilidad de invertir en el Reino Unido gracias a la mayor claridad acerca del Brexit?



**P** ¿Ha aumentado o reducido su probabilidad de invertir en la UE, a causa del creciente apoyo de los partidos anti-UE en las próximas elecciones en la Unión Europea?



La política europea es una complejidad adicional que puede afectar las estrategias de transacción de los ejecutivos peruanos:

**87%**

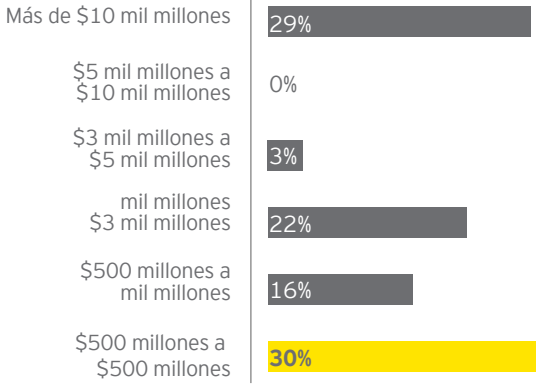
de los ejecutivos peruanos afirma que una mayor claridad sobre las negociaciones de la Unión Europea con respecto al Brexit no ha tenido ningún impacto en la probabilidad de que inviertan en el Reino Unido.

De manera similar, el crecimiento de movimientos políticos populistas en la Unión Europea no constituyó una preocupación importante, con un 85% de ejecutivos peruanos que afirma que las políticas de la Unión Europea no han afectado su estrategia en la región.

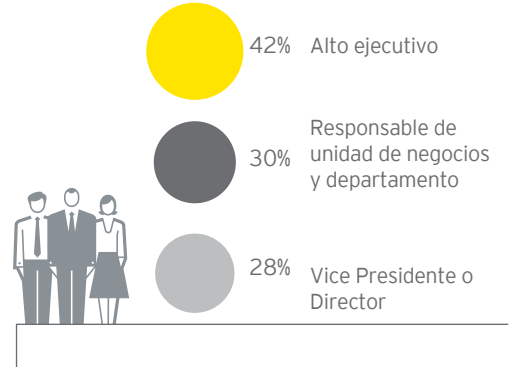
**Datos  
demográficos**



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



**P** ¿Cuál de las siguientes descripciones se ajusta mejor a su cargo?

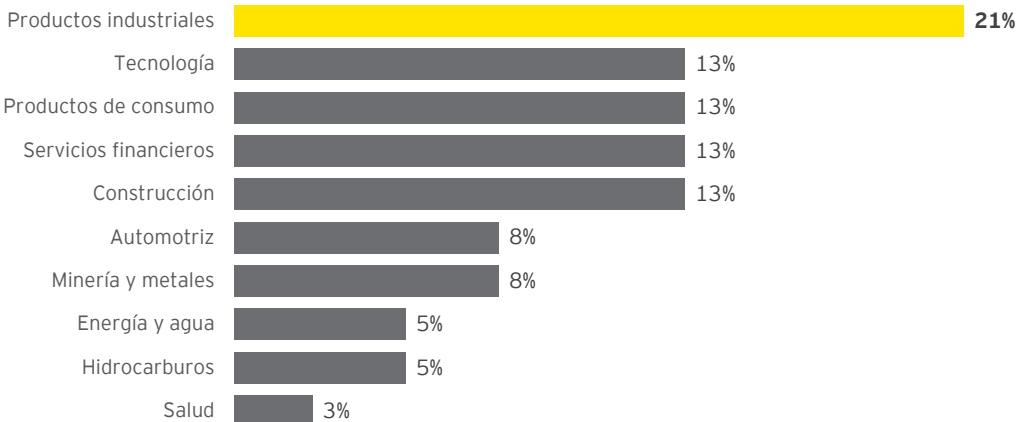


**P** Indique cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su empresa:



■ Empresa que cotiza en bolsa   ■ Empresa privada   ■ Empresa estatal pública

## Top industrias encuestadas en el Perú



# 10

## top acciones que ayudan al éxito de las M&A en la economía actual

### 1 Aprender a vivir con la incertidumbre

La incertidumbre geopolítica es una característica permanente en una economía globalizada, pero la tecnología disruptiva es un reto aún más importante para varios modelos de negocio.

### 2 No crear restricciones en vano

Nuevos productos y servicios están siendo creados a un ritmo sin precedentes: ser audaz puede ser la clave del éxito, las transacciones realizadas hoy probablemente serán el punto de inflexión mañana.

### 3 Reimaginar los parámetros de su empresa

Haga lo que hace mejor: adapte su modelo operativo para tener éxito en el mercado de hoy a futuro.

### 4 Actuar según sus términos

Estar en total control de su propio destino: revisiones rigurosas y regulares de la cartera de proyectos le permitirá ser estratégicamente ágil.

### 5 Tener una cartera de proyectos como salvavida

La competencia por activos de calidad es alta, y la evaluación de una serie de opciones de M&A es fundamental para crear múltiples oportunidades en un mercado dinámico.

### 6 Seguir al cliente

Las M&A pueden ofrecer una vía rápida hacia la innovación, necesaria para mantener el ritmo de los cambios en los negocios de hoy.

### 7 Obviar las fronteras

Las transacciones transfronterizas son una necesidad: las compañías exitosas encontrarán maneras de superar los desafíos como el nacionalismo en aumento.

### 8 Atravesar fronteras

Las fronteras tradicionales que una vez definieron los territorios del sector se han disuelto: los ejecutivos deben aprovechar las oportunidades en medio de los modelos cambiantes de la industria.

### 9 Monitorear lo más importante

El desempeño pasado no es necesariamente un indicador de éxito futuro: nuevas formas de enfocar y filtrar datos pueden proporcionar información sobre las futuras tendencias de los clientes.

### 10 Integrarse en los diferentes ejes

Siempre considere su estrategia general durante la integración y aumente el valor potencial dirigiéndose tanto a la experiencia de los principales clientes, como a la rentabilidad de los costos.





## Publicaciones de interés



### El camino hacia la resiliencia cibernética

Encuesta Global de Seguridad  
de la Información 2016-17

Marzo 2017



### Promoviendo el desarrollo de una cultura de prevención

Estudio de gobierno, gestión  
de riesgos y auditoría interna

Abril 2017

  
**EY PERÚ  
LIBRARY**

Visite el EY Perú Library

Descarga gratis nuestras  
publicaciones y guías en:  
[ey.com/PE/EYPeruLibrary](http://ey.com/PE/EYPeruLibrary)

## 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



**Pedro Arizmendi**

Socio de Infrastructure  
Telf: +51 1 417 3506  
pedro.arizmendi@pe.ey.com



**Amanda Rojas**

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



**Fernando Tori**

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



**Jorge Farfán**

Capital Transformation  
Telf: +51 1 411 2103  
jorge.farfán@pe.ey.com



**Fredery Carrasco**

Capital Transformation  
Telf: +51 1 417 3547  
fredery.carrasco@pe.ey.com



**Gustavo Balbín**

Transaction Support  
Telf: +51 1 411 4444  
Ext. 13365  
gustavo.balbin@pe.ey.com



**Claudia Plasencia**

Transaction Tax  
Telf: +51 1 411 4486  
claudia.plasencia@pe.ey.com



**César Romero**

Capital Transformation  
Telf: +51 1 411 4444  
Ext. 13371  
cesar.romero@pe.ey.com



**Hernán Castañeda**

Infrastructure  
Telf: +51 1 411 2234  
hernan.castaneda@pe.ey.com



**Karla Ramos**

Transaction Support  
Telf: 411 4444  
Ext. 13360  
karla.ramos@pe.ey.com



**Iris Palomino**

Transaction Tax  
Telf: +51 1 411 2219  
iris.palomino@pe.ey.com

#### 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](http://www.ey.com/pe)

© 2017 EY.  
All Rights Reserved.

#### Lima

Av. Víctor Andrés Belaúnde 171  
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




#### EY Perú Library

Descarga gratis nuestras publicaciones y guías en:  
[ey.com/PE/EYPeruLibrary](http://ey.com/PE/EYPeruLibrary)


 [ey.com/pe](http://ey.com/pe)

 [/EYPeru](https://www.facebook.com/EYPeru)

 [@EYPeru](https://twitter.com/EYPeru)

 [/company/ernstandyoung](https://www.linkedin.com/company/ernstandyoung)

 [/EYPeru](https://www.youtube.com/EYPeru)

 [perspectivasperu.ey.com](http://perspectivasperu.ey.com)