

# ¿El COVID-19 acelerará las M&A y la transformación?

Los ejecutivos reestructuran las estrategias corporativas y planean invertir para salir de la crisis.



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



Building a better  
working world

# 92%

Están de acuerdo en asociarse con la competencia para crear un nuevo ecosistema de soluciones.

# 90%

Dice que la pandemia ha acelerado la revisión estratégica de portafolios— otro 23% va a despojar productos y activos de bajo rendimiento para rectificar las ganancias.

# 84%

Anticipa que Latinoamérica va a generar el mayor crecimiento y oportunidades para su compañía en los siguientes tres años.

# 76%

Dice que la pandemia ha aumentado su enfoque estratégico e inversión en transformación.

# 46%

Espera que sus ingresos retornen al nivel pre-pandemia en el 2022.

# 46%

Espera concretar fusiones y adquisiciones para el próximo año.

Los ejecutivos reconocen que acelerar la digitalización de las trayectorias de los clientes y los procesos comerciales y atraer y retener a los clientes están en el centro de sus ambiciones de crecimiento y mejores márgenes de beneficio.

Aunque el apetito por fusiones y adquisiciones disminuyó con respecto a la encuesta anterior en 2020, casi la mitad (46%) de los ejecutivos peruanos tienen la intención de realizar fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses. (74%) de los ejecutivos dicen que buscarán adquisiciones complementarias. Además de la tecnología y la innovación, las empresas peruanas buscan activos que les ayuden a asegurar las cadenas de suministro y aumentar la participación de mercado.

Con otra posible cuarentena en el horizonte y la distribución de vacunas politizadas, el 41% de los ejecutivos peruanos cree comprensiblemente que la pandemia de COVID-19 sigue siendo el mayor riesgo para el crecimiento de sus negocios.

## Contents

- 2 Sección 1 – El impacto pandémico: experiencia empresarial, acción y reacción al COVID-19
- 6 Sección 2 – El imperativo estratégico: reformular la estrategia más allá de la pandemia

- 9 Sección 3 – Perspectiva de fusiones y adquisiciones: afrontar el futuro
- 13 Sección 4 – Flujos de globalización e inversión: ¿nuevo mundo o mismos patrones?

- 17 Las 10 consideraciones clave para ayudar a las empresas a replantear su futuro para el mundo pospandémico

# Con el crecimiento en sus mentes, los ejecutivos miran hacia América Latina en busca de fusiones y adquisiciones.

*El costo humano y financiero de la pandemia COVID-19 empujó al 95% de las empresas peruanas a emprender una revisión estratégica integral y de cartera en 2020 que, para la mayoría, no fue planificada. Esta fue una respuesta mayoritaria de los ejecutivos peruanos que participaron de la última edición del Barómetro de la Confianza para la Inversión de EY.*

*El telón de fondo en el Perú era terrible. Los peruanos experimentaron una de las cuarentenas más estrictas del mundo, y la caída del 17% en el PBI de Perú durante la primera mitad de 2020 fue la más grande de América Latina. Las tres principales consideraciones estratégicas de los ejecutivos en las revisiones de su cartera fueron la gestión del impacto a largo plazo de la pandemia, la identificación de áreas para la inversión en tecnología y la concentración en áreas potenciales de crecimiento inorgánico. Estas revisiones podrían dar sus frutos: la economía de Perú ha sido la más rápida en recuperarse en la región y el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica un crecimiento del PBI del 8,5% para el país en 2021.*

*Además del impacto negativo que provocó la pandemia mundial, la agitación política y el malestar social fueron una constante en el 2020 para Perú, y eso podría extenderse hasta 2021 con una elección presidencial en abril y una posible segunda vuelta en junio.*

*Casi la mitad de los ejecutivos peruanos cree que el desempeño financiero de su empresa fue peor que el de sus pares. Pero los ejecutivos peruanos siguen siendo relativamente positivos sobre su capacidad para recuperarse de un año de trastornos; una mayoría (61%) espera que los ingresos vuelvan a los niveles previos a la pandemia para 2022 o antes. Casi la mitad (47%) espera un regreso a la rentabilidad para 2022 o antes, mientras que otro 39% anticipa que las ganancias pre-pandémicas regresarán en 2023.*

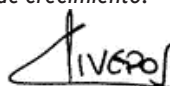
*Antes de la pandemia, había habido un crecimiento constante en la cantidad de empresas peruanas que lanzaban ofertas en línea a medida que los compradores compraban cada vez más en línea para su comodidad y conveniencia. La baja penetración de Internet ralentizó su progreso.*

*Pero Perú experimentó una aceleración sin precedentes en las compras en línea durante la pandemia. Las empresas peruanas, a su vez, tuvieron que acelerar significativamente los esfuerzos de transformación digital para satisfacer la creciente demanda en línea. Las empresas con planes de digitalización a tres años tuvieron que acortar su plazo a meses o semanas. Sin embargo, siguieron obstaculizados por un software inmaduro y una infraestructura insuficiente (telecomunicaciones e Internet) en todo el país para operar un ecosistema digital.*

*Los ejecutivos peruanos dicen que están aumentando la inversión estratégica en transformación digital (76%), al mismo tiempo que identifican, evalúan y responden a los riesgos emergentes en tiempo real (66%) e innovan nuevos productos y servicios (58%). La adquisición de tecnología, talento, nuevas capacidades de producción y nuevas empresas innovadoras está impulsando el interés de las fusiones y adquisiciones.*

*Mientras que un tercio (32%) dice que buscará oportunidades de fusiones y adquisiciones transfronterizas, la mayoría de las empresas peruanas planean quedarse más cerca de casa, con los principales destinos de inversión como Brasil, Argentina, Perú y Colombia. En general, el 84% de los ejecutivos peruanos espera que América Latina genere las mayores oportunidades de crecimiento para su empresa durante los próximos tres años.*

*Sin embargo, los ejecutivos peruanos siguen siendo cautelosamente optimistas sobre el futuro. Mientras esperan el resultado de las elecciones de abril de 2021, continúan construyendo resiliencia y pueden prepararse para aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.*



**Enrique Oliveros**

Socio Líder de Strategy and Transactions



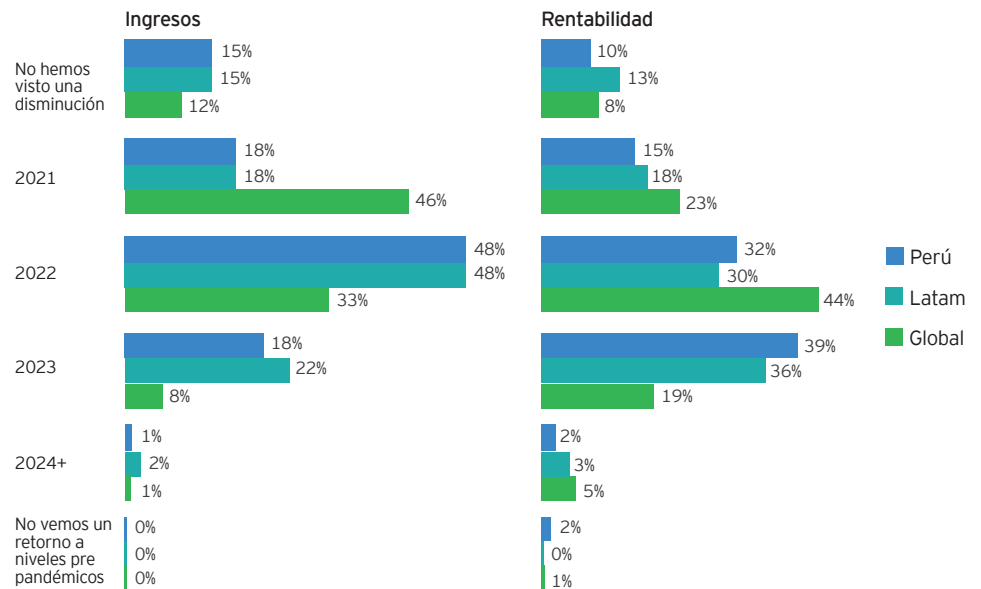
# Ambiente macroeconómico y la pandemia del COVID-19

## Los efectos de la pandemia probablemente duren hasta el 2022, pero el daño no será para siempre

Al igual que con la pandemia en sí, la experiencia de los ejecutivos de todos los sectores ha sido variada: probablemente no existen dos empresas que hayan tenido el mismo recorrido a través del año 2020.

A pesar de haber tenido un año disruptivo por la pandemia, los ejecutivos se sienten positivos sobre su crecimiento, La mayoría espera ver una recuperación en ingresos para el 2022 y una mejora en rentabilidad durante el 2022-2023.

**Q** Si tu compañía ha visto una disminución significativa en sus ingresos o rentabilidad debido al COVID-19, ¿cuándo esperan ver un retorno a los niveles pre-pandémicos?



## Muchas compañías están satisfechas con el desempeño durante la pandemia y en relación con sus competidores

Es demasiado pronto para tener una visión autorizada del desempeño competitivo empresarial durante la pandemia, ya que muy pocas empresas han informado los resultados de todo el año 2020, por lo que estas respuestas deben interpretarse como una percepción del desempeño.

**Q** ¿Cómo se ha desempeñado tu compañía durante la pandemia del COVID-19 en relación a tus competidores?



Ejecutivos dicen haber desempeñado igual y superar su desempeño en estabilidad operacional y administración de personal. 46% dijo tener bajo desempeño financiero.

Al observar el equilibrio entre las empresas con un rendimiento superior y un rendimiento inferior, existe una clara sensación de medida comparativa, sin pecar en triunfalismos relativos a la competencia, e incluso considerando elementos donde existe un reconocimiento a desempeños claramente inferiores, destacando que no se ha podido alcanzar un mejor desempeño financiero (-24%) ni se ha podido identificar, evaluar y dar respuesta a riesgos emergentes en tiempo real (-5%).

Como nota adicional, las empresas demuestran estar en deuda comparativamente respecto al desempeño en lo que respecta al ámbito social y de compromiso con comunidades (-9%).

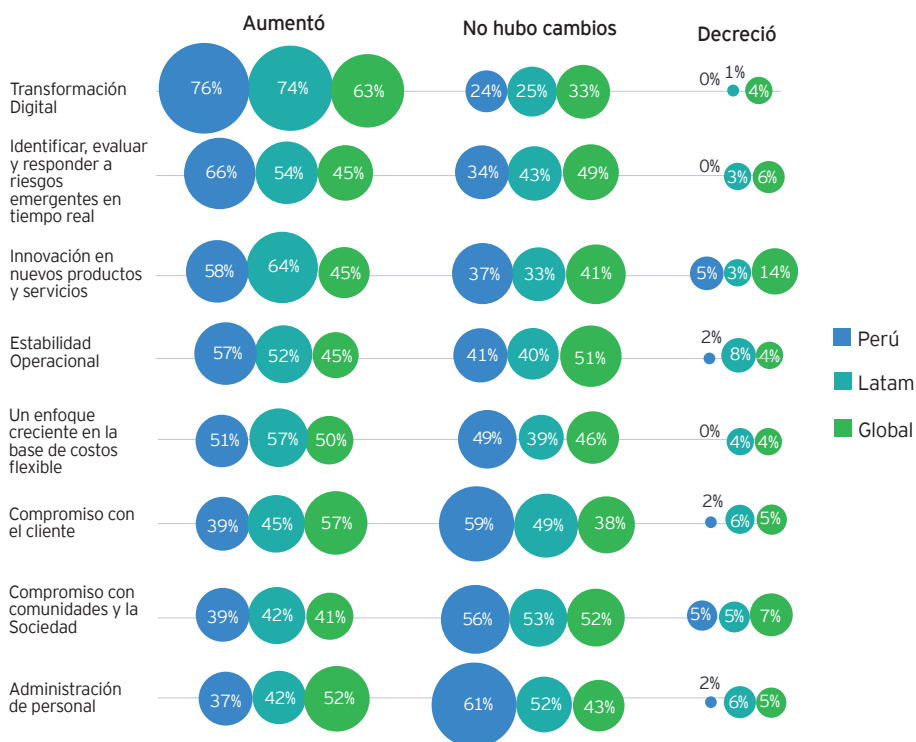
Los ejecutivos también reconocen la necesidad de involucrar a un grupo más amplio de partes interesadas, incluidos los empleados, los consumidores y la sociedad, ya que el capital y el talento cambiarán de organizaciones que crean valor solo para sus accionistas hacia aquellas que crean valor a largo plazo, sostenible e inclusivo. Los directores ejecutivos y los directorios deberán evaluar y comparar continuamente su desempeño a medida que se disponga de nuevos datos. Cerrar la brecha de percepción entre el desempeño operacional y financiero les permitirá comprender mejor qué funcionó y qué no, y proporcionará bases más sólidas para futuras mejoras.

**Las empresas se centran en mirar al futuro mientras planean mantener o aumentar la inversión**

Tal como sucedió con crisis pasadas - aunque a diferente escala - la crisis ocasionada por la pandemia permitiría que surjan una serie de oportunidades a medida que la actividad económica retorna a niveles más normales

**Q ¿Cómo ha impactado la pandemia de COVID-19 el enfoque estratégico y de inversiones?**

Los Ejecutivos están invirtiendo en sus negocios, con alto foco en transformación digital (76% planean aumentar la inversión); Identificación, evaluación y respuesta los nuevos riesgos en tiempo real (66%); innovación de productos y servicios (58%) y estabilidad operacional (57%).

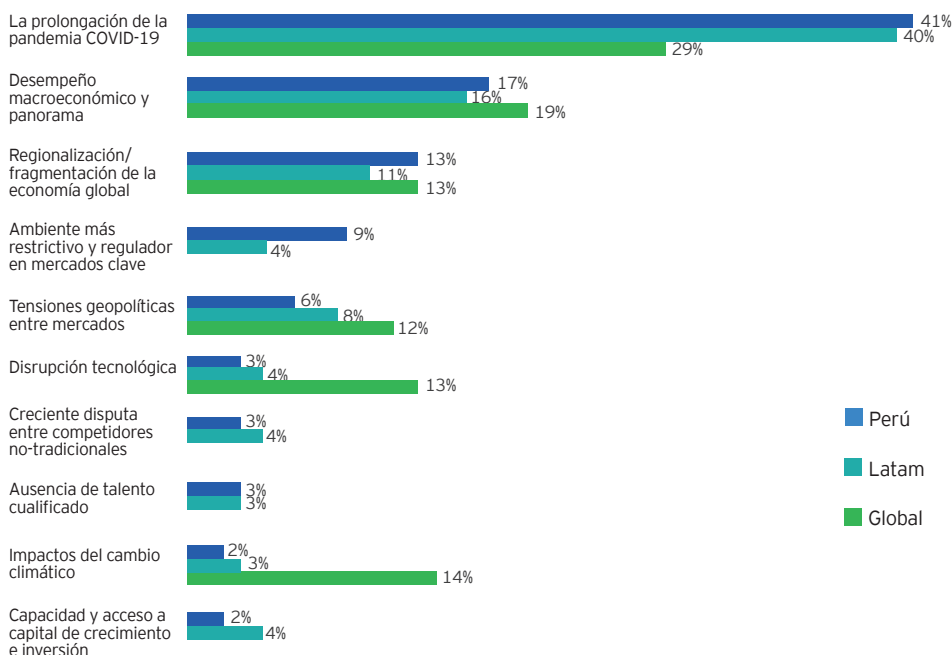


**La pandemia sigue siendo la mayor amenaza externa, pero el cambiante ambiente económico es una preocupación importante, y los riesgos pre-pandémicos no han desaparecido.**

A pesar de las noticias positivas sobre el despliegue de vacunas, los encuestados tienen claro que la pandemia de la COVID-19 y las continuas restricciones a la actividad económica representan el principal riesgo existente. Las empresas deben asegurarse de estar posicionadas para aprovechar las oportunidades a medida que van apareciendo.

**Q ¿Cuáles son los mayores riesgos para el crecimiento de tu negocio?**

Los ejecutivos continúan preocupados por el riesgo actual de la pandemia y su impacto en el desempeño macroeconómico.



Un aspecto de preocupación adicional para el mercado local se aprecia en lo relacionado a un ambiente más restrictivo y regulador en mercados clave (9%), probablemente a raíz de la promulgación y próxima implementación de la Ley N°31112, que establece un control previo a hechos de fusión.

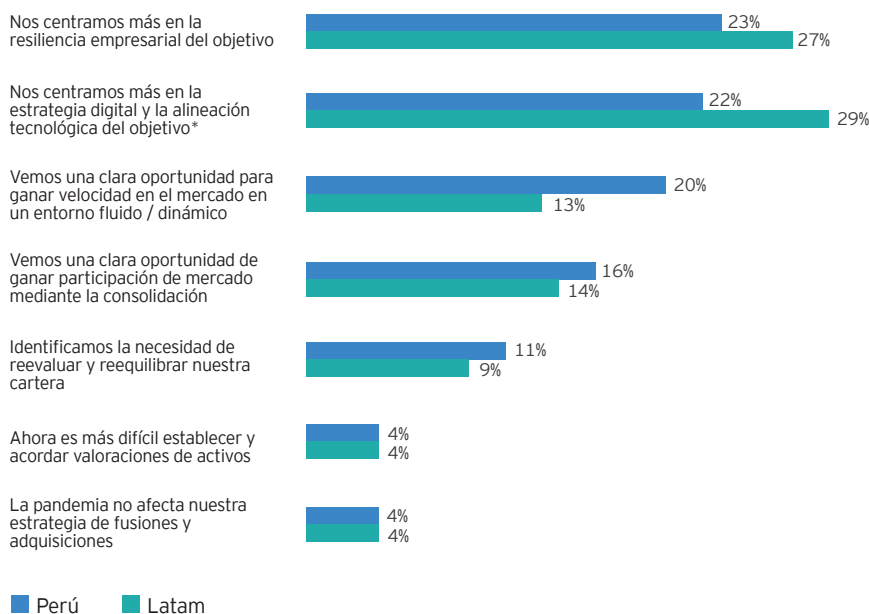
La mencionada Ley establece un régimen de control previo de operaciones de concentración empresarial con la finalidad de promover la competencia efectiva y la eficiencia económica en los mercados para el bienestar de los consumidores, sin embargo genera cierta preocupación en el ámbito de los negocios pues se percibe como un elemento de burocracia adicional que podría afectar la rapidez y efectividad de las transacciones.

**La pandemia ha llevado a los ejecutivos a reevaluar su estrategia de fusiones y adquisiciones, con un enfoque en la resiliencia de los objetivos y la estrategia digital.**

Para la gran mayoría de los encuestados la pandemia ha llevado a una reevaluación de las estrategias de fusiones y adquisiciones. Además de centrarse más en la resiliencia del objetivo potencial, están analizando la estrategia digital y la alineación tecnológica del objetivo.

También buscan reevaluar y reequilibrar su cartera, pero quizás lo más notable es muchas empresas ven las consecuencias de la pandemia como una oportunidad para aumentar su participación de mercado e incrementar la velocidad de comercialización en un entorno fluido y dinámico.

**Q ¿Cómo se han visto afectadas su estrategia y perspectivas de fusiones y adquisiciones por la pandemia de COVID-19?**



La experiencia de la pandemia ha sido claramente una llamada de atención para muchos ejecutivos.

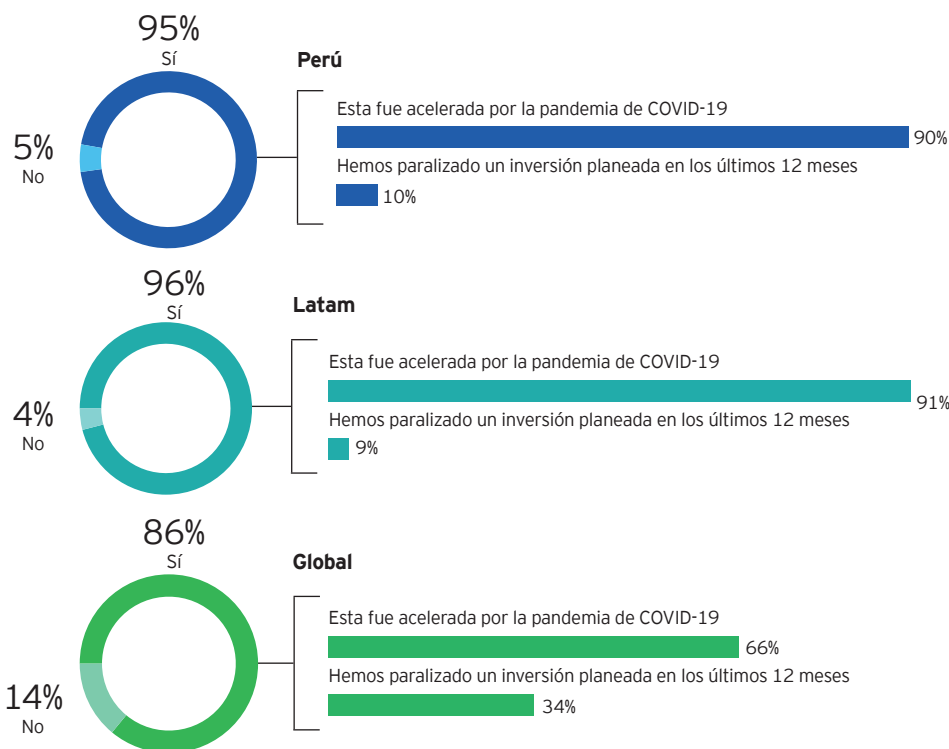
Si bien pueden estar satisfechos con su desempeño, no hay tiempo para la autocomplacencia: las empresas buscan realizar movimientos e inversiones audaces a medida que el mundo emerge de la COVID-19. Para muchos, la forma, el tamaño y el enfoque del negocio serán muy diferentes una vez que la pandemia termine.

# El imperativo estratégico: reformular la estrategia para el mundo más allá de la pandemia

## La pandemia ha acelerado la revisión estratégica, mientras las compañías se preparan para un mundo post COVID-19.

Para muchos directores ejecutivos y otros líderes empresariales, el surgimiento de la pandemia de la COVID-19, y el impacto económico resultante, planteó una amenaza existencial para su negocio. No es una sorpresa que más del 95% haya realizado una estrategia integral y una revisión de cartera en el año 2020, y que para 9 de cada 10 la pandemia haya jugado un papel clave en ello.

**Q** ¿Su compañía ha realizado una estrategia comprensiva y una revisión de portafolio en el 2020?



**Q** ¿Cuáles son tus consideraciones estratégicas principales actualmente?

(A los encuestados se les permitió seleccionar 3 respuestas en orden de prioridad. Los porcentajes se prorratean al 100%.)

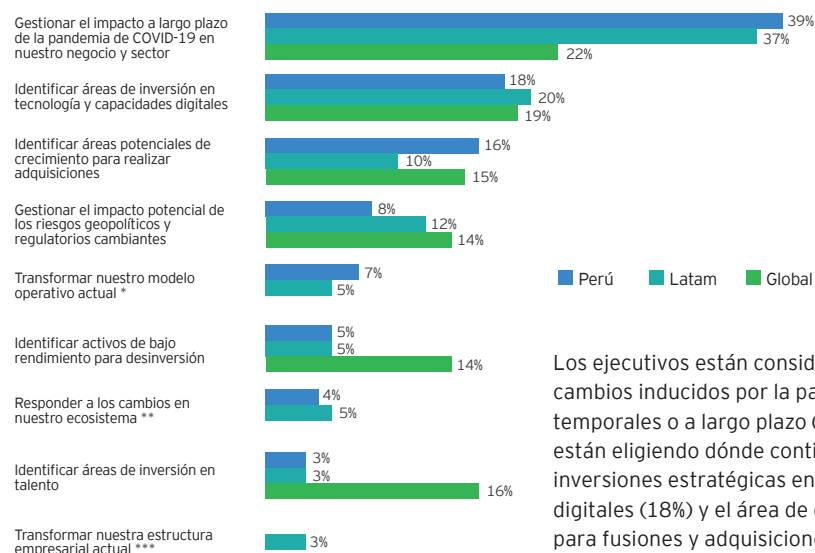
\* Transformar nuestro modelo operativo actual (e j., outsourcing, offshoring, estructura de informes de gestión, adoptando un modelo más horizontal para mejorar el cliente experience).

\*\* Responder a los cambios en nuestro ecosistema (convergencia con otras industrias, joint ventures, nuevos competidores, clientes, canales, etc.).

\*\*\* Transformar nuestra estructura comercial actual (por ejemplo, estructura legal y de capital, gobierno, ubicación de la sede).

## Las empresas planean respaldar sus agendas de crecimiento gestionando el impacto a largo plazo de la pandemia e invirtiendo en tecnología y capacidades digitales.

El objetivo de estas revisiones es comprender y gestionar mejor el impacto a largo plazo de la COVID-19 en su negocio y sector. Muchos aspectos del cambio provocado por la pandemia siguen sin estar claros. En tiempos "normales" con altibajos anticipados del ciclo económico, los modelos de negocio se mantienen relativamente estables. Las direcciones suelen ser claras y no se requieren cambios importantes.



Los ejecutivos están considerando qué cambios inducidos por la pandemia son temporales o a largo plazo (39%). También están eligiendo dónde continuar las inversiones estratégicas en tecnología / digitales (18%) y el área de crecimiento para fusiones y adquisiciones (16%).



Las empresas están tratando de determinar qué cambios inducidos por la pandemia son temporales y cuáles son permanentes. Pero una cosa es cierta a partir de la experiencia de la pandemia y la evaluación de lo que viene a continuación: la inversión en tecnología y capacidades digitales será fundamental.

También hay un ámbito positivo sobre las principales consideraciones estratégicas. Identificar áreas potenciales de crecimiento para realizar adquisiciones y tomar la difícil decisión de desinvertir en activos de bajo rendimiento se encuentran firmes en la agenda corporativa. El período de recuperación posterior a la Crisis Financiera del 2008 muestra claramente que estas dos acciones aceleraron el crecimiento en la recuperación.

**Las empresas buscan nuevas vías de crecimiento y optimización en la digitalización del recorrido del cliente y precios innovadores.**

Las empresas están poniendo activamente al cliente en el centro de sus planes. Un aspecto de la pandemia ha sido la fragmentación de las cadenas de valor, tanto hacia los proveedores como hacia los clientes, debido a las repetidas restricciones. Las empresas están invirtiendo en tecnología para acelerar la digitalización del recorrido del cliente y transformar los procesos comerciales. La idea de adquirir un negocio siempre está presente como oportunidad latente, ya sea en el propio mercado o incluso en un sector distinto al ya explorado



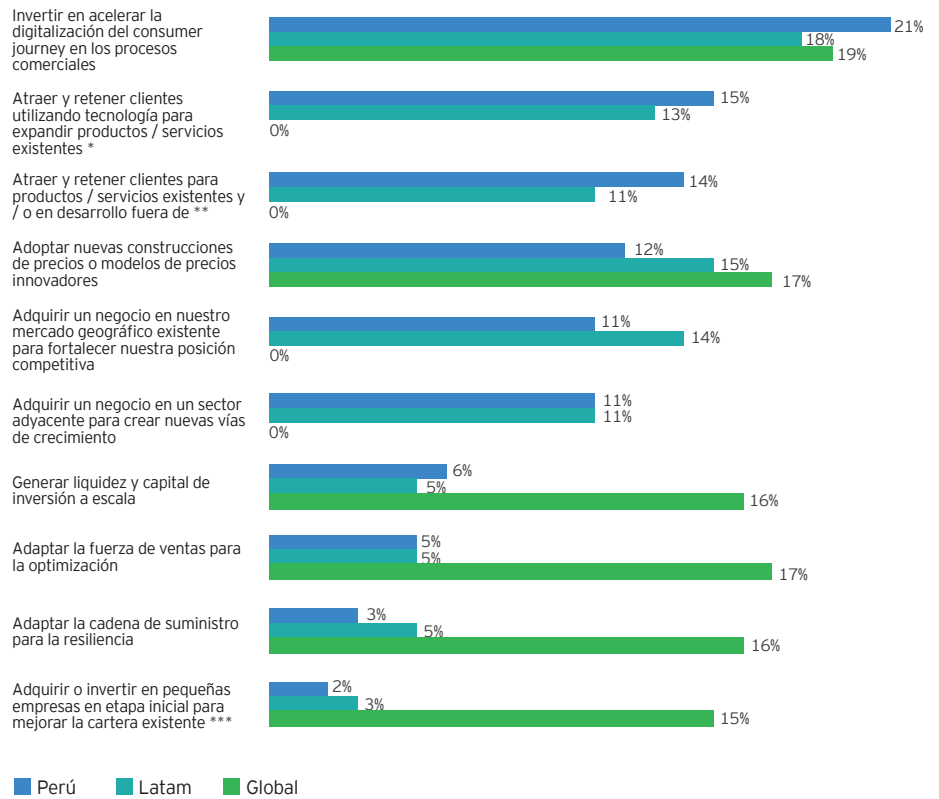
**¿Cuáles de las siguientes son las acciones estratégicas en curso más importantes para el crecimiento de su empresa?**

(A los encuestados se les permitió seleccionar 3 respuestas en orden de prioridad. Los porcentajes se prorratean al 100%.)

\* Atraer y retener clientes utilizando tecnología para expandir productos / servicios existentes dentro los límites del sector tradicional.

\*\* Atraer y retener clientes para productos / servicios existentes y / o nuevos en desarrollo fuera de los límites del sector tradicional.

\*\*\* Adquirir o invertir en pequeñas empresas en etapa inicial para mejorar la cartera existente o para crear nuevas plataformas comerciales, incluido el acceso a talento, tecnología y / o I + D.



Este es un punto clave de la pandemia. Si una empresa no puede hacer llegar sus productos y servicios a sus clientes, se encuentra en graves problemas. Si no puede ofrecer un mejor producto o servicio, incluida una gama más amplia, a un precio que los clientes estén dispuestos a pagar, se quedará atrás de la competencia. En un período en el que los ingresos y las ganancias serán más difíciles de lograr, las empresas buscarán todas las formas posibles de ganar en el mercado.

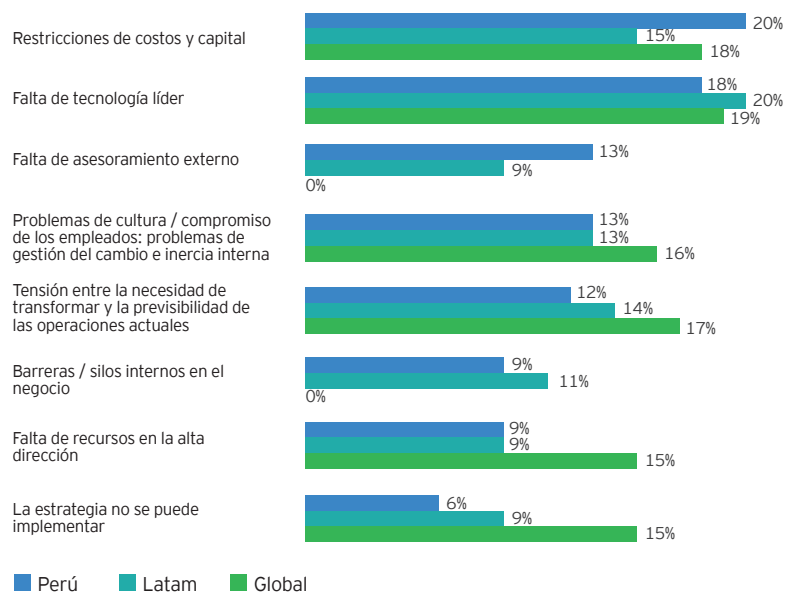
### El costo de capital y la falta de tecnología están frenando las ambiciones.

Si bien los planes de transformación se han visto impulsados por la pandemia, los ejecutivos enfrentan fuertes vientos en contra. La actual falta de tecnología líder es crítica. Estar a la vanguardia de la tecnología y la adopción digital ha sido el diferenciador clave del éxito durante el último año. La tecnología es el gran facilitador. Pero tiene costos, tanto en términos de capital como del talento adecuadamente capacitado para aprovecharlo.

Sin duda, la pandemia ha presentado los mayores desafíos a los que se han enfrentado muchas organizaciones de todo tipo. Los líderes tendrán que reinventar su estrategia y valores en el contexto de la nueva normalidad, lo que requiere que las organizaciones transformen fundamentalmente tanto sus aspiraciones como sus modelos operativos, y con rapidez.

### ¿Cuáles de los siguientes son los mayores desafíos internos para implementar la estrategia de su empresa?

(A los encuestados se les permitió seleccionar 3 respuestas en orden de prioridad. Los porcentajes se prorratean al 100%.)



Un desafío que aparece constantemente en los artículos académicos sobre por qué fracasan las estrategias es que a menudo no se pueden implementar: funcionan en papel, pero no en la práctica. Esta barrera al éxito es confirmada por el 6% de los ejecutivos peruanos encuestados. Una estrategia que pueda diseñarse y aplicarse para el mundo real posterior a una pandemia será la diferencia entre ganar y perder. Michael Beer, Cahners-Rabb Professor of Business Administration, Emérito, en Harvard Business School, escribió recientemente: "Casi todas las organizaciones están lidiando con enormes desafíos estratégicos, a menudo con la necesidad de reinventar su propósito, identidad, estrategia, modelo de negocio y estructura. La mayoría de estos esfuerzos de transformación fracasarán. Y, en la mayoría de los casos, no acertarán no porque la nueva estrategia sea defectuosa, sino porque la organización no puede llevarla a cabo".

Además, las limitaciones de capital, la tensión en la transformación entre el status quo y la visión, y la falta de recursos de alto nivel para impulsar este cambio frenan estas ambiciones audaces.

Sin embargo, los cambios necesarios son imprescindibles: apuestas de un futuro no muy lejano. Los ejecutivos que planean su recuperación deben ir más allá de simplemente jugar con los problemas planteados por la pandemia de COVID-19. Esta es una oportunidad para replantear, reimaginar y reinventar que los líderes deben adoptar con total compromiso, y el habilitador clave serán las inversiones en tecnología y digital.

Ya no es un caso de "¿Podemos hacerlo?", sino de "¿Podemos darnos el lujo de no hacerlo?"

# Perspectiva de fusiones y adquisiciones: afrontar el futuro

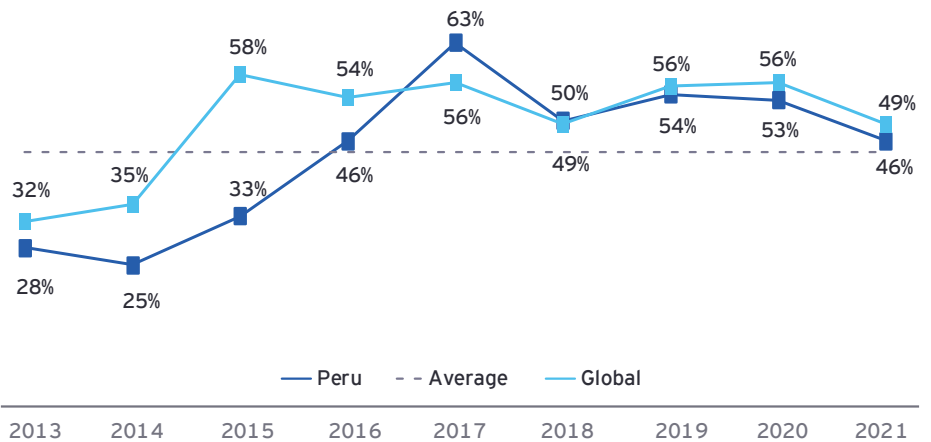
**El imperativo por realizar fusiones y adquisiciones para aumentar la participación de mercado, aumentar las capacidades operativas y acelerar la transformación estratégica han sostenido la ocurrencia de transacciones, a pesar de la aguda incertidumbre.**

El año 2020 ha sido un año fuera de lo común para las fusiones y adquisiciones. Las transacciones globales prácticamente se detuvieron durante el segundo trimestre del año, cuando se alcanzaron los niveles más altos de pandemia. Las empresas tuvieron que centrarse más en navegar por nuevas e inmediatas incertidumbres relacionadas a la continuidad del negocio, más que en participar en transacciones. Sin embargo, a partir del tercer trimestre, ha habido una aceleración de las adquisiciones y se espera que esta tendencia continúe, ya que las empresas se están posicionando para el repunte de la actividad económica y un panorama industrial con cambios en el corto plazo.

Q

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

En Perú se espera una disminución en el apetito por realizar adquisiciones a medida que los ejecutivos se concentran en las olas de la pandemia y las próximas elecciones en abril de 2021.



Con casi la mitad de las empresas encuestadas (46%) esperando realizar adquisiciones en los próximos 12 meses, se puede esperar que continúe un razonable entorno de negociación de transacciones, a pesar que el foco de concentración pueda continuar estando en el ambiente político y los aspectos de salubridad en el corto plazo.

**Las adquisiciones complementarias y los acuerdos para adquirir capacidades únicas respaldarán las fusiones y adquisiciones a corto plazo, pero hay ofertas transformadoras en el horizonte para muchas empresas.**

La experiencia de la pandemia ha obligado a las empresas a revisar su estrategia y cartera. Esto les ha ayudado a identificar aquellas áreas que necesitan inversión, y con rapidez.

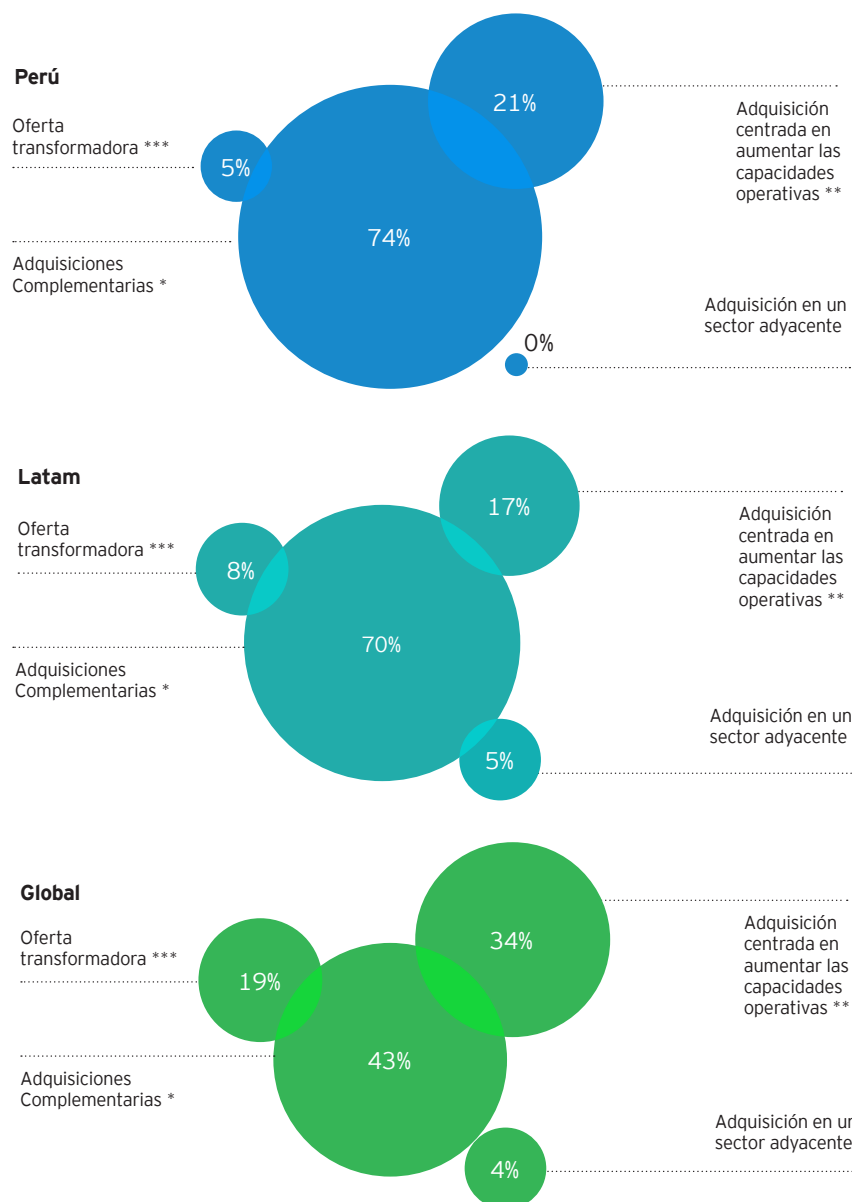
Muchas empresas buscarán acuerdos para cumplir rápidamente con esos requisitos, con la mayoría de los acuerdos en los próximos 12 meses dirigidos a complementos y la adquisición de capacidades específicas. Esto se centrará en impulsar las capacidades digitales y tecnológicas, así como en comprar activos y llenar la brecha de talento para ayudar a preparar el negocio para el futuro.

**Q ¿Cuál será su actividad principal de fusiones y adquisiciones planificada?**

\* Adquisiciones complementarias en el mismo sector para aumentar la participación de mercado

\*\*Adquisición centrada en aumentar las capacidades operativas (por ejemplo, aumentar la eficiencia de la producción, mejorar la cadena de distribución) de los límites del sector tradicional.

\*\*\* Acuerdo transformador para cambiar a un nuevo modelo comercial y base de clientes o una expansión geográfica importante.





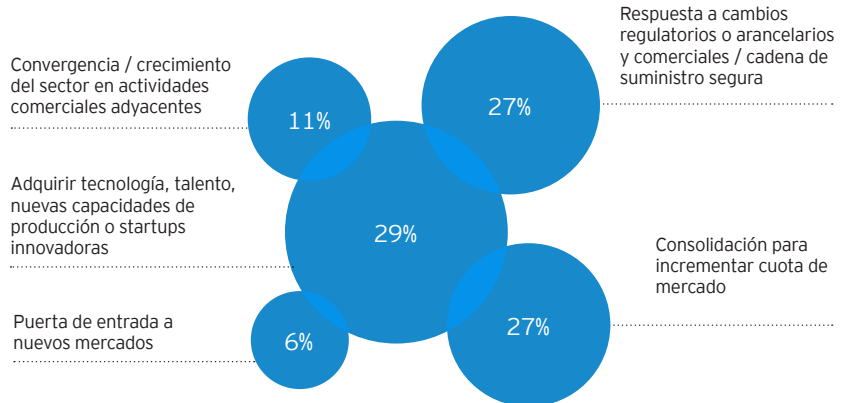
### ¿Cuáles son los principales impulsores estratégicos para realizar adquisiciones?

Se permitió a los encuestados seleccionar todas las respuestas aplicables. Los porcentajes se prorratean al 100%.

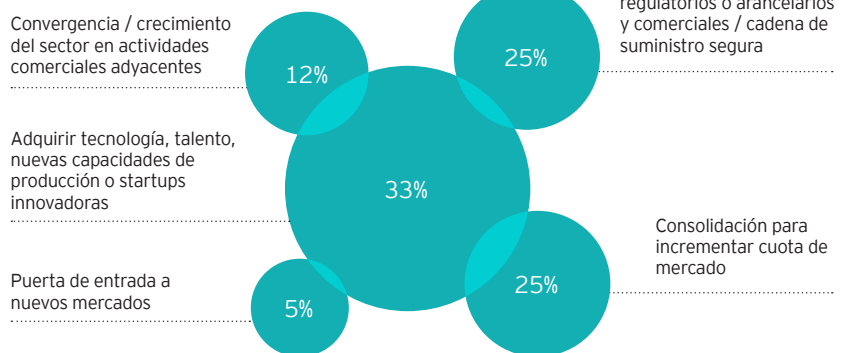
### La adquisición de tecnología y talento, y la respuesta a los cambios regulatorios / de tarifas son los principales impulsores del trato.

Los impulsores de acuerdos que sustentan las intenciones de fusiones y adquisiciones para los próximos 12 meses están alineados con las intenciones de inversión ejecutiva durante el repunte; una clara indicación de que las transacciones pueden ser la ruta más rápida hacia la transformación.

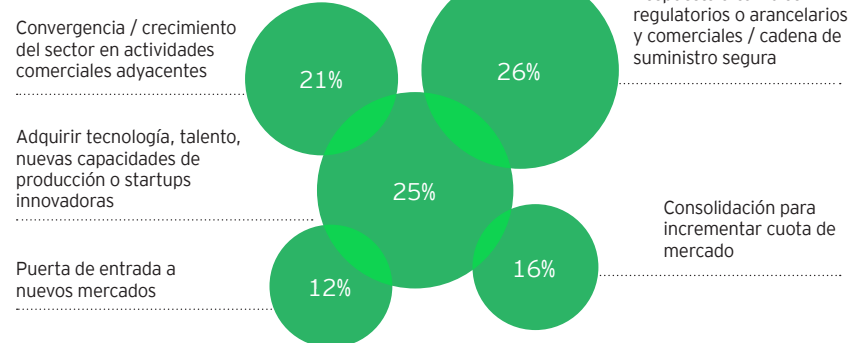
#### Perú



#### Latam



#### Global

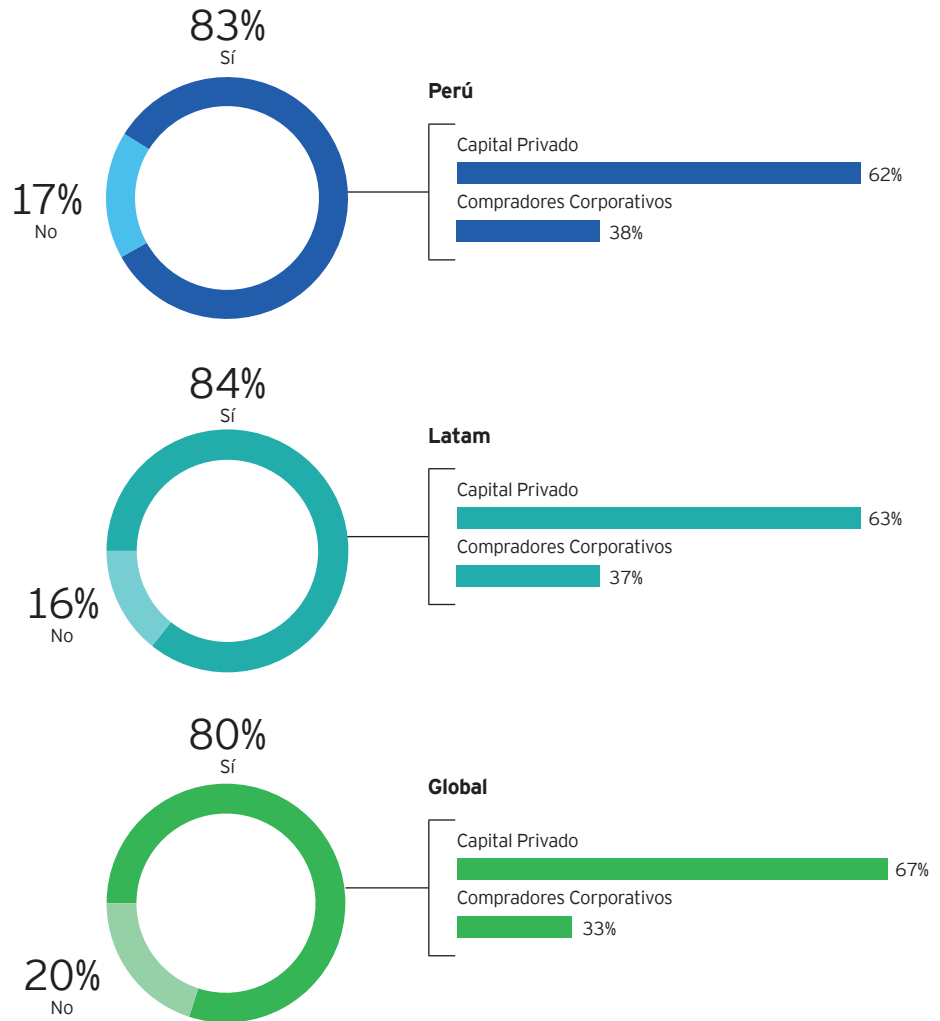


Las compañías buscan participar en fusiones y adquisiciones para impulsar sus oportunidades de crecimiento en la siguiente etapa económica, con un foco muy marcado en la adquisición de tecnología, talento, nuevas capacidades de producción y startups innovadoras; consolidar el negocio para incrementar su participación de mercado y asegurar la cadena de suministro, así como adelantarse a cambios regulatorios que podrían afectar los esquemas de negociación y velocidad de transacción.

### El capital privado se considera la principal competencia por los activos

El enfoque general del Capital Privado (Private Equity) durante la pandemia se encontraba en las empresas de su cartera, centrados en impulsar la resiliencia y el desempeño operativo, así como la creación de valor. Los ejecutivos examinaron su portafolio de activos existente, asegurando que pudieran salvaguardar la continuidad de las operaciones en un entorno incierto. Sin embargo, la percepción para el año 2021 es que las compañías de capital privado se encontrarán en una siguiente etapa (de recuperación), permitiéndoles aprovechar las diversas oportunidades que se vayan originando.

**Q** ¿Espera ver una mayor competencia por los activos en los próximos 12 meses y, de ser así, de dónde?



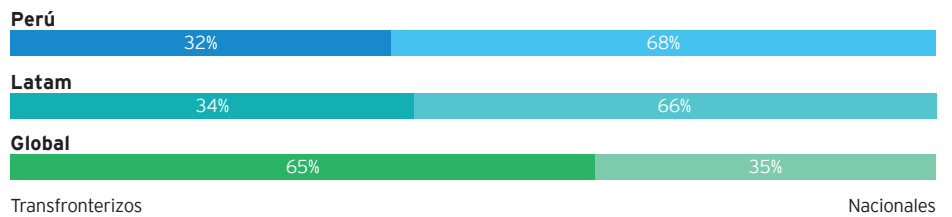
# Flujos de globalización e inversión: ¿nuevo mundo o mismos patrones?

## Las empresas mantienen una clara preferencia por realizar fusiones & adquisiciones en su propio mercado

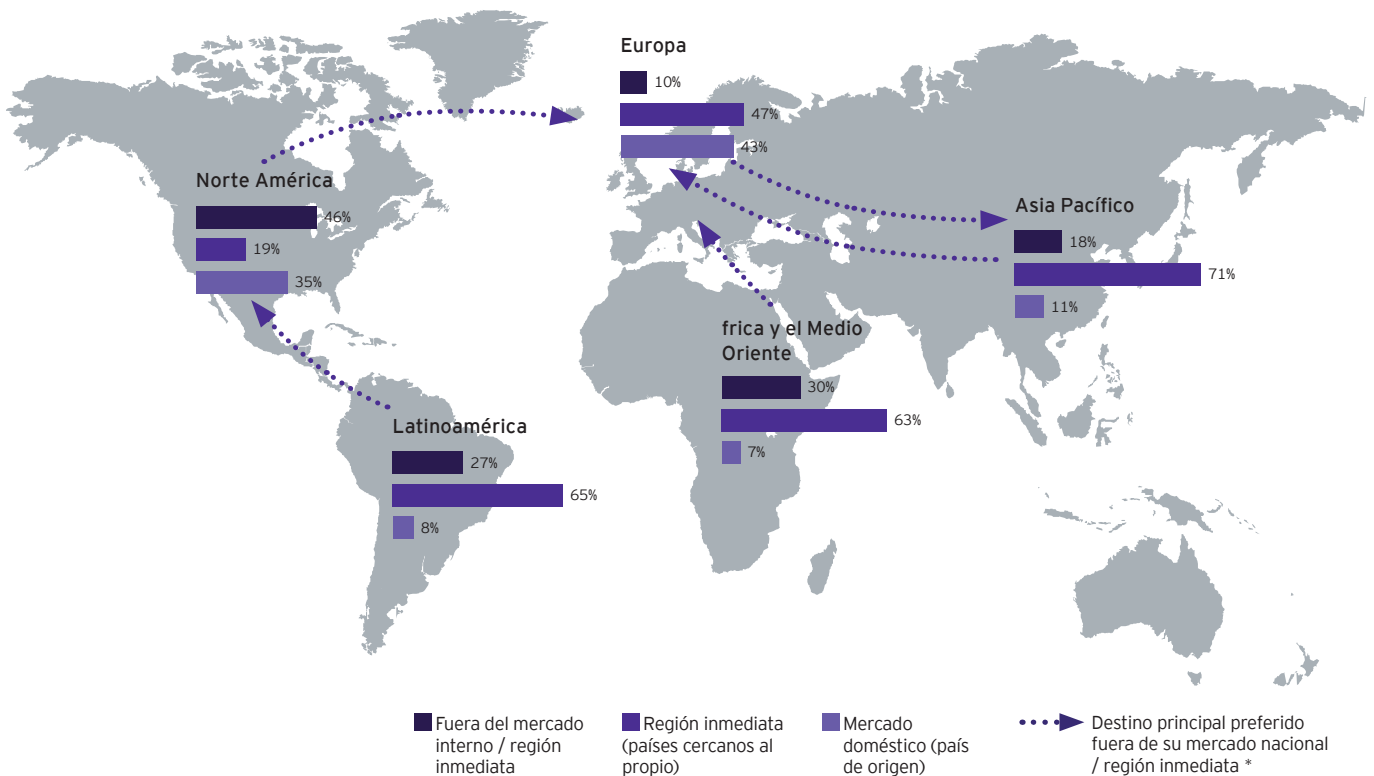
A diferencia de lo que ocurre en mercados con mayor nivel de desarrollo, donde las empresas constantemente buscan oportunidades en otras geografías alrededor del globo, el foco de las operaciones de las empresas peruanas es, en su mayoría, en el mercado local.

Las fusiones y adquisiciones transfronterizas disminuyeron más rápido que el mercado general de transacciones en el año 2020, ya que las restricciones de viaje obstaculizaron aspectos de los acuerdos internacionales, y ha habido una lenta recuperación. Donde probablemente veremos el repunte más fuerte es en las transacciones interregionales. Los acuerdos comerciales regionales ayudan a construir la familiaridad y la confianza para efectuar transacciones.

**Q** ¿Planea adquirir objetivos principalmente nacionales o transfronterizos?



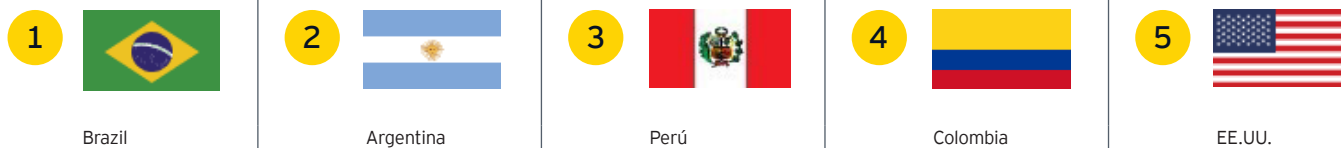
**Q** ¿Dónde está el enfoque principal de su organización para realizar fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses?



\* Se preguntó a los encuestados sobre sus tres principales destinos de inversión; este cuadro refleja la preferencia acumulada para cada región (en general, los 5 principales destinos de inversión de los países se enumeran en la página 14).

## Los 5 principales destinos de inversión (incluye fusiones y adquisiciones nacionales y transfronterizas)

### Perú



### Latam



### Global



En adición a las transacciones nacionales, que en el Perú son relevantes, dentro de la región destacan como focos de inversión Brasil y Argentina - incluso para toda Latinoamérica, mientras que Estados Unidos también aparece en el Top 5, mas no México que sí cobra relevancia para otros países de la región.



## Principales inversiones por sector

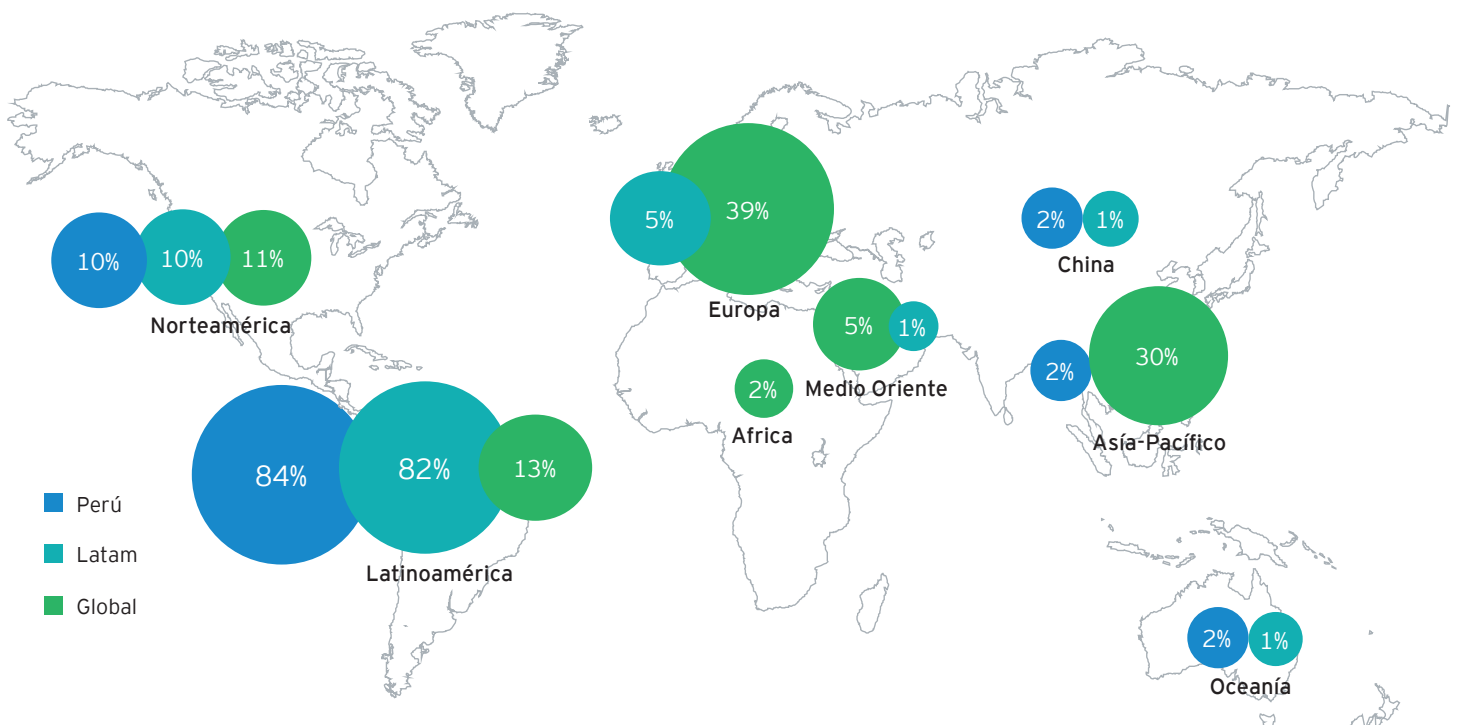
El porcentaje refleja aquellos que tienen la intención de buscar activamente adquisiciones en los próximos 12 meses.

Perú						
Telecomunicaciones	Hospitales y proveedores de atención médica	Consumo	Sevicios Financieros	Fabricación avanzada	Minería y metales	
100%	67%	63%	56%	40%	20%	
Latam						
Transporte	Telecomunicaciones	Fabricación avanzada	Minería y metales	Sevicios Financieros	Consumo	
61%	58%	49%	38%	34%	34%	
Global						
Sevicios Financieros	Telecomunicaciones	Transporte	Tecnología	Fabricación avanzada	Inmobiliaria y construcción	
58%	58%	58%	54%	47%	47%	

### El mercado peruano refleja aún muchas oportunidades para los ejecutivos del país

Según nuestro estudio existe en el Perú y toda Latinoamérica una marcada percepción sobre la principal fuente de crecimiento y oportunidad en la propia región, sobre todo a mediano plazo. Este razonamiento podría no ser solo una consecuencia del conocimiento lógico que las empresas y ejecutivos tienen sobre el mercado como tal y las oportunidades de consolidación aún existentes, sino una potencial falta de visión globalizada para explorar o llevar a cabo inversiones en otras regiones.

**Q** En tu opinión, ¿Cuál es la región que generará más crecimiento y oportunidades para tu compañía en los siguientes 3 años?



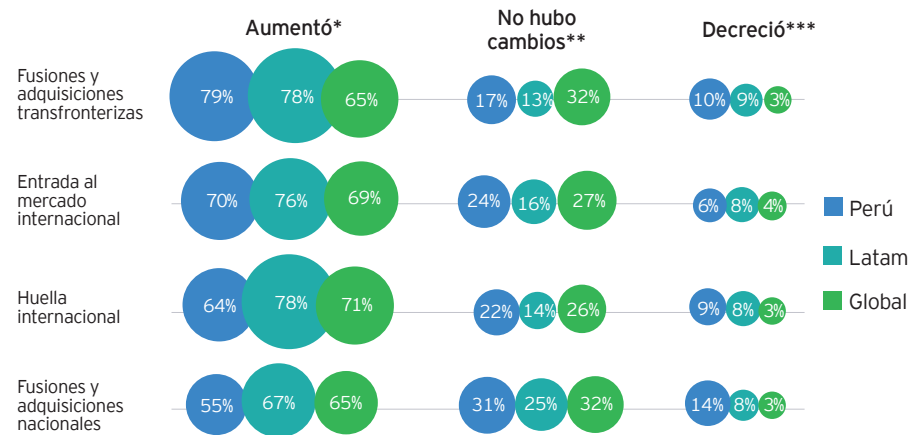
**La creciente influencia gubernamental en el ámbito empresarial tendrá un impacto cada vez mayor en las decisiones de inversión y fusiones y adquisiciones.**

La tendencia creciente de los gobiernos a nivel mundial a erigir barreras al comercio y fusiones y adquisiciones transfronterizas creará vientos en contra para las empresas que buscan invertir a nivel internacional.

Los ejecutivos pueden superar mejor estas barreras si comprenden las restricciones emergentes y se aseguran de que su narrativa para la inversión o la entrada al mercado esté alineada con lo que los gobiernos están tratando de lograr.

**Q** ¿Las políticas gubernamentales centradas en mejorar la producción nacional y la competitividad nacional (es decir, políticas industriales) afectarán la estrategia de fusiones y adquisiciones y / o de entrada al mercado de su empresa?

\*Puntuaciones agrupadas de 7 a 10  
 \*\* Puntuaciones agrupadas de 4-6  
 \*\*\* Puntuaciones agrupadas de 0-3

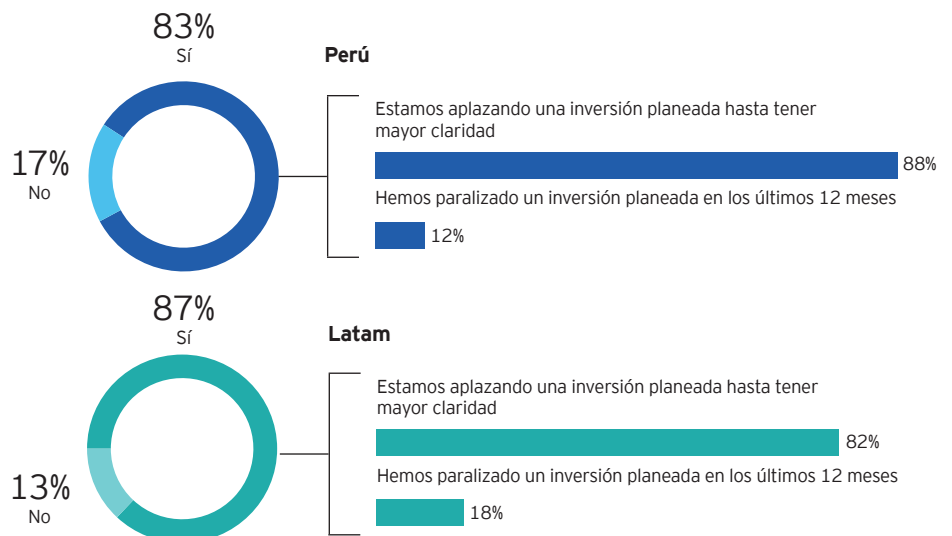


**Los cambios geopolíticos han retenido o aplazado las inversiones estratégicas, mientras las compañías están a la espera de mayor claridad**

En adición a los eventos relacionados con la crisis de la salud ocasionada por la pandemia, el año 2020 fue un año de elevada tensión político-social, que incluyó la destitución del, en ese momento, presidente Martín Vizcarra, la ascensión al poder del Presidente del Congreso, Manuel Merino y su posterior renuncia, a raíz de una serie de protestas masivas que culminaron con el fallecimiento de algunas personas.

Es probable que durante el año 2021 el panorama se mantenga con cierta inestabilidad política, dado que durante el mes de Abril se desarrollarán las elecciones generales para la elección de un nuevo Presidente de la República, y que hasta la fecha no muestran una clara tendencia en favor de ningún candidato.

**Q** ¿Su inversión estratégica se ha visto alterada por los nuevos retos geopolíticos?



# Las 10 consideraciones clave para ayudar a las empresas a replantear su futuro para el mundo pospandémico

---

La planificación para el éxito más allá del COVID-19 debe basarse en los conocimientos clave que se muestran en este Barómetro. Las fuerzas disruptivas no se desvanecerán con la pandemia y los ejecutivos deben centrarse en una serie de consideraciones clave hoy que podrían permitir un futuro mejor.

- 1 Haga que su estrategia se adapte al mundo real pospandémico: pensamiento inteligente que se puede implementar en la práctica, no solo en la teoría.
- 2 No se centre solo en el ahora: tome decisiones centradas en la creación de valor a largo plazo: humano, financiero, social y de consumo.
- 3 Comprenda a su futuro consumidor y lo que es importante para él.
- 4 Cuida tu talento; de lo contrario, alguien más lo hará.
- 5 Asegúrese de comprender completamente su retorno de la inversión (ROI), especialmente con tecnología digital.
- 6 Realice movimientos audaces: actúe con rapidez para aprovechar las oportunidades.
- 7 Asegúrese de tener el capital necesario para financiar su estrategia reformada.
- 8 Sea claro sobre su objeto social y cómo comunicarse con las partes interesadas, los empleados y la sociedad.
- 9 Desarrolle sus ecosistemas más allá de los sospechosos habituales: considere la posibilidad de cooperar con la competencia.
- 10 No se quede al margen de las fusiones y adquisiciones: los compradores activos pueden obtener mejores resultados.

## Acerca de la encuesta

El Barómetro de Confianza para la Inversión (Global Capital Confidence Barometer) de EY es el punto de referencia de las opiniones de CEO's y CFO's sobre inversión de capital de fusiones y adquisiciones, proporcionando información valiosa sobre las principales tendencias y desarrollos que afectan a las principales empresas del mundo, así como las expectativas de los líderes empresariales para el crecimiento futuro.

La comunidad de encuestados comprende un panel independiente de ejecutivos senior, clientes y contactos selectos de EY, incluidos los líderes de las empresas más grandes del mundo y las de más rápido crecimiento.

El 23º Barómetro de Confianza para la Inversión proporciona una instantánea de nuestros hallazgos, mide la confianza corporativa en las perspectivas económicas, identifica las tendencias y prácticas de la sala de juntas en la forma en que las empresas administran su Agenda de Capital y examina cómo las empresas pueden preparar su negocio para el futuro.

### Equipo de Strategy and Transactions

#### Enrique Oliveros

Socio Líder de Strategy & Transactions  
enrique.oliveros@ey.com.pe

#### Sergio Álvarez

Socio de Transactions and Corporate Finance  
sergio.alvarez@ey.com.pe

#### Amanda Rojas

Socia de Due Diligence  
amanda.rojas@ey.com.pe

#### Fernando Tori

Socio de Transaction Tax  
fernando.tori@ey.com.pe

#### Marco Orbezo

Socio de EY Parthenon  
marco.orbezo@ey.com.pe

#### Christian Fernandez

Associate Partner de EY Parthenon  
christian.fernandez@parthenon.ey.com

---

Auditoría | Consulting | Impuestos | Strategy & Transactions


#### Acerca de EY


EY es la firma líder 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 [ey.com/pe](https://ey.com/pe)

© 2021 EY

All Rights Reserved.


 /EYPeru

 @EYPeru

 /company/ernstandyoung

 @ey\_peru

 /EYPeru

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