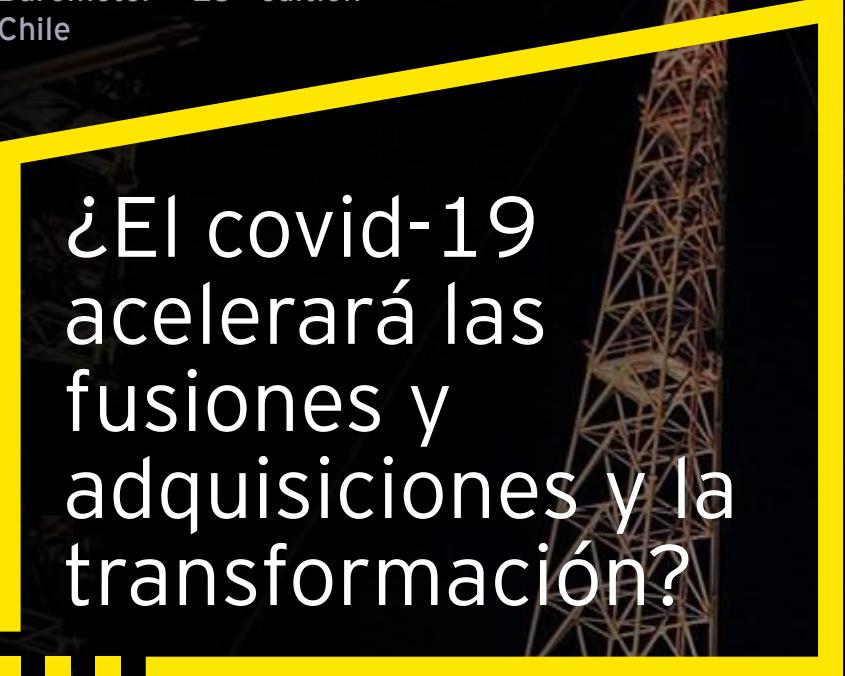


¿El covid-19 acerlará las fusiones y adquisiciones y la transformación?



Macarena Navarrete,
Socia principal EY



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



Building a better
working world

Principales hallazgos



53%

espera ver que los ingresos vuelvan a los niveles anteriores a la pandemia en 2022.

90%

dice que la pandemia ha acelerado las revisiones de la cartera estratégica; otro 26% se deshará de activos de bajo rendimiento para mejorar las ganancias.

83%

anticipa que América Latina generará el mayor crecimiento y oportunidades para su empresa en los próximos tres años.

77%

dice que la pandemia ha aumentado su enfoque estratégico en la creación de una base de costos flexible.

30%

espera realizar fusiones y adquisiciones en el próximo año.

82%

concorda en que necesita definir su rol futuro en el ecosistema con mayor claridad.

30%

cree que su empresa superó a la competencia durante la pandemia en relación a la innovación en nuevos productos y servicios.

30%

afirma que el principal impulsor estratégico de los M&A es la adquisición de tecnología, talento, nuevas capacidades de producción o startups innovadoras.

97%

se encuentra actualmente en un importante programa de transformación empresarial y tecnológica.

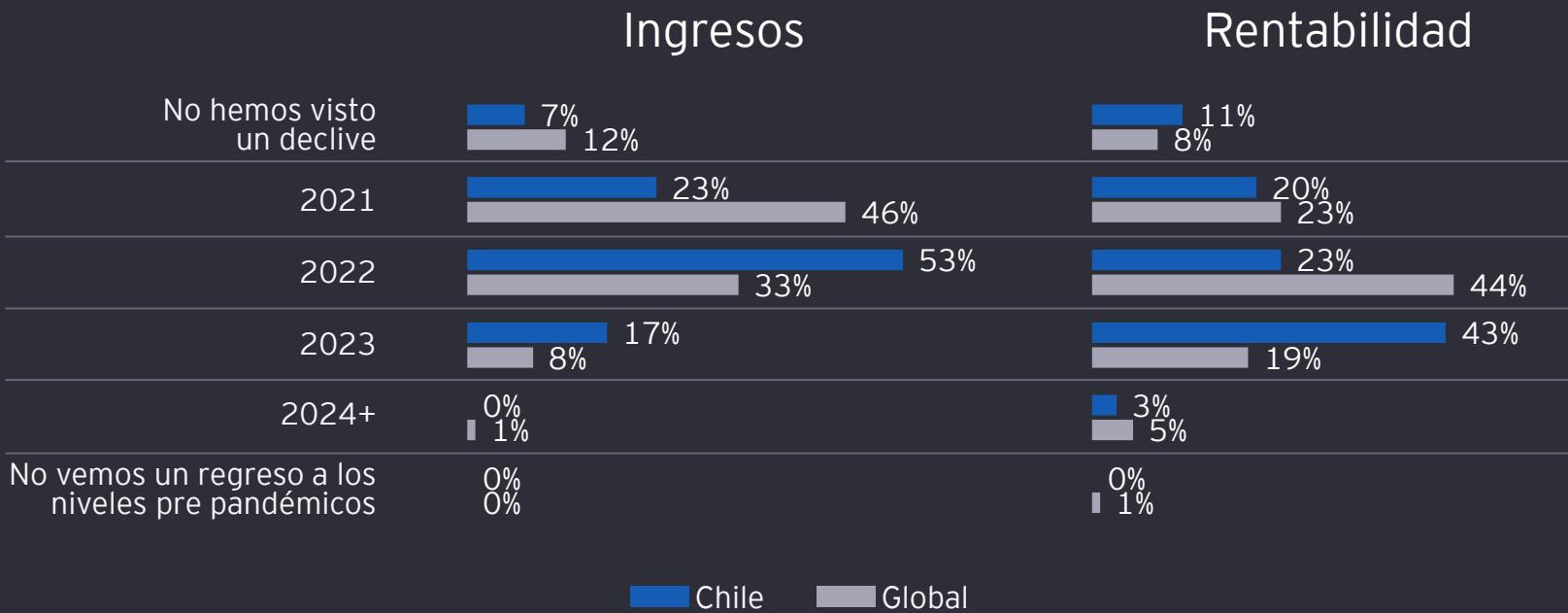
1

Entorno macroeconómico y la pandemia de covid-19

Los efectos de la pandemia podrían durar hasta 2023

Q

¿Cuándo espera volver a los niveles anteriores a la pandemia?

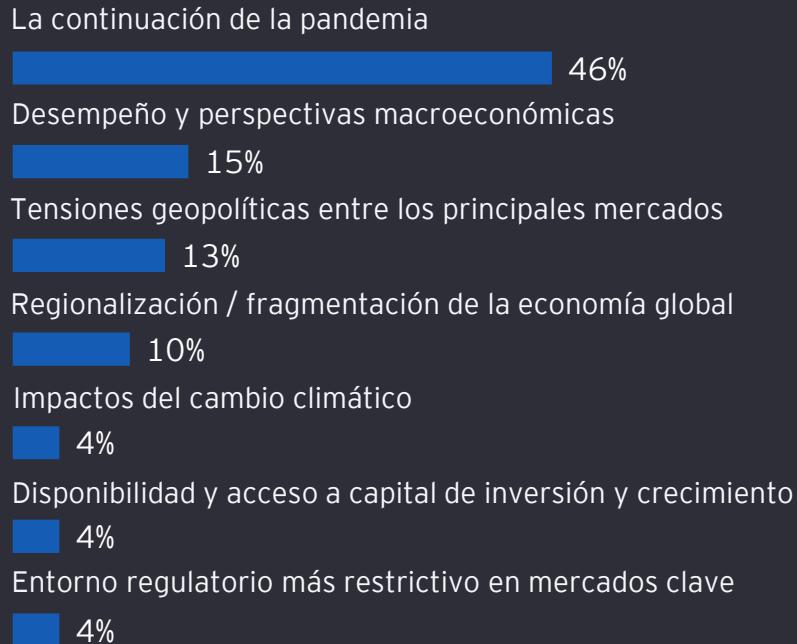


A pesar de un año de interrupciones debido a la pandemia, la mayoría espera ver una recuperación de los ingresos en 2022 y de la rentabilidad, en 2023.

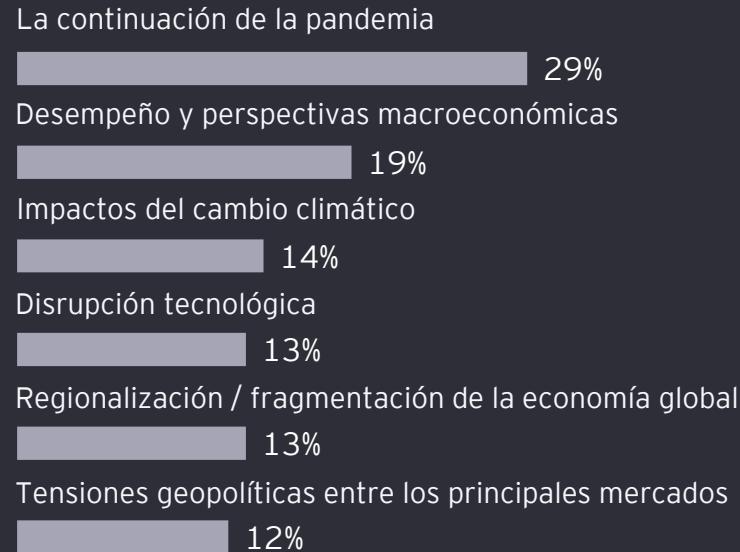
La pandemia sigue siendo la mayor amenaza, pero los riesgos pre pandémicos no han desaparecido

Q Principales riesgos para el crecimiento de la empresa

Chile



Global

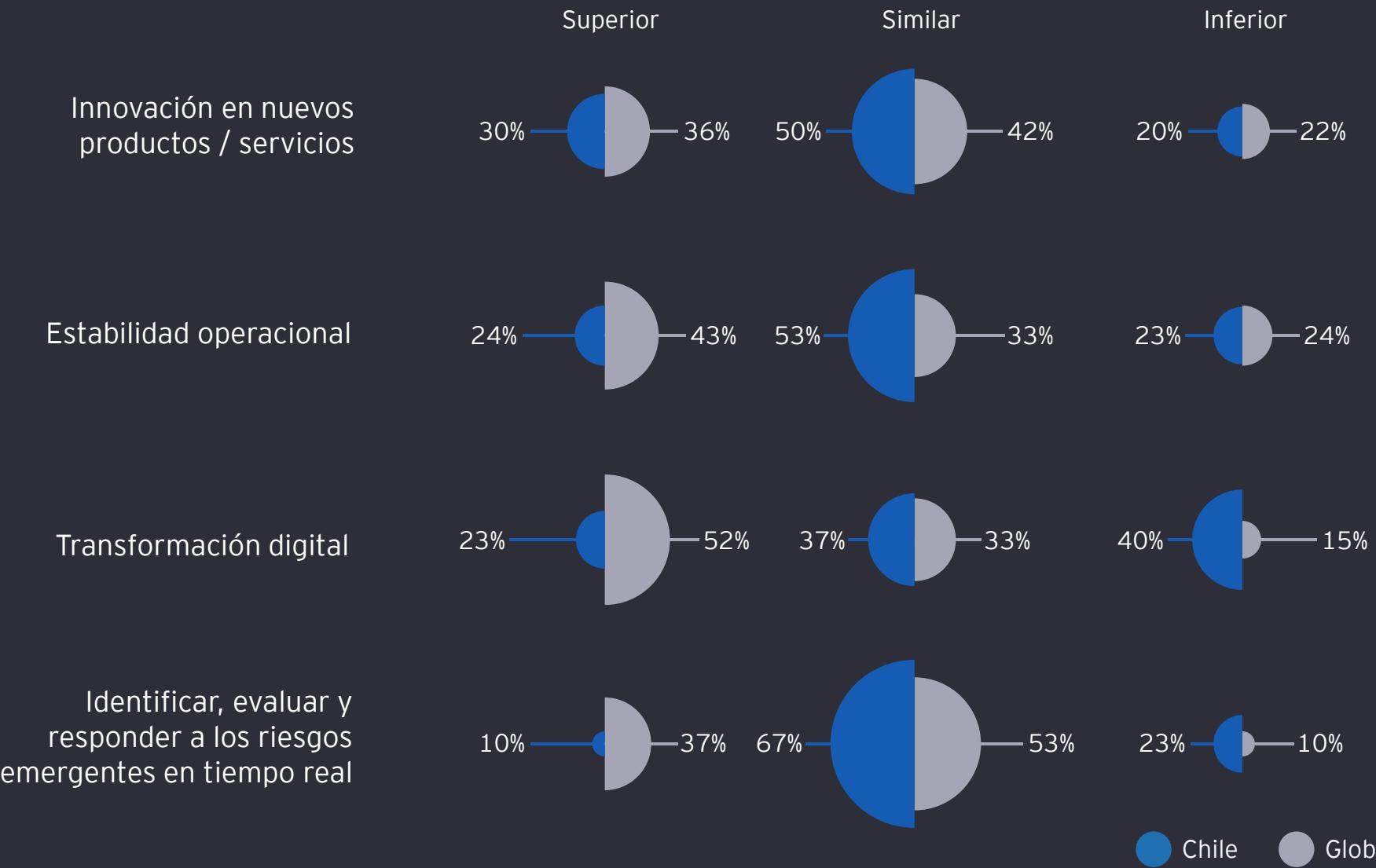


Los ejecutivos no sólo están preocupados por el riesgo continuo de la pandemia. También están observando las perspectivas macroeconómicas y las tensiones geopolíticas entre los principales mercados.

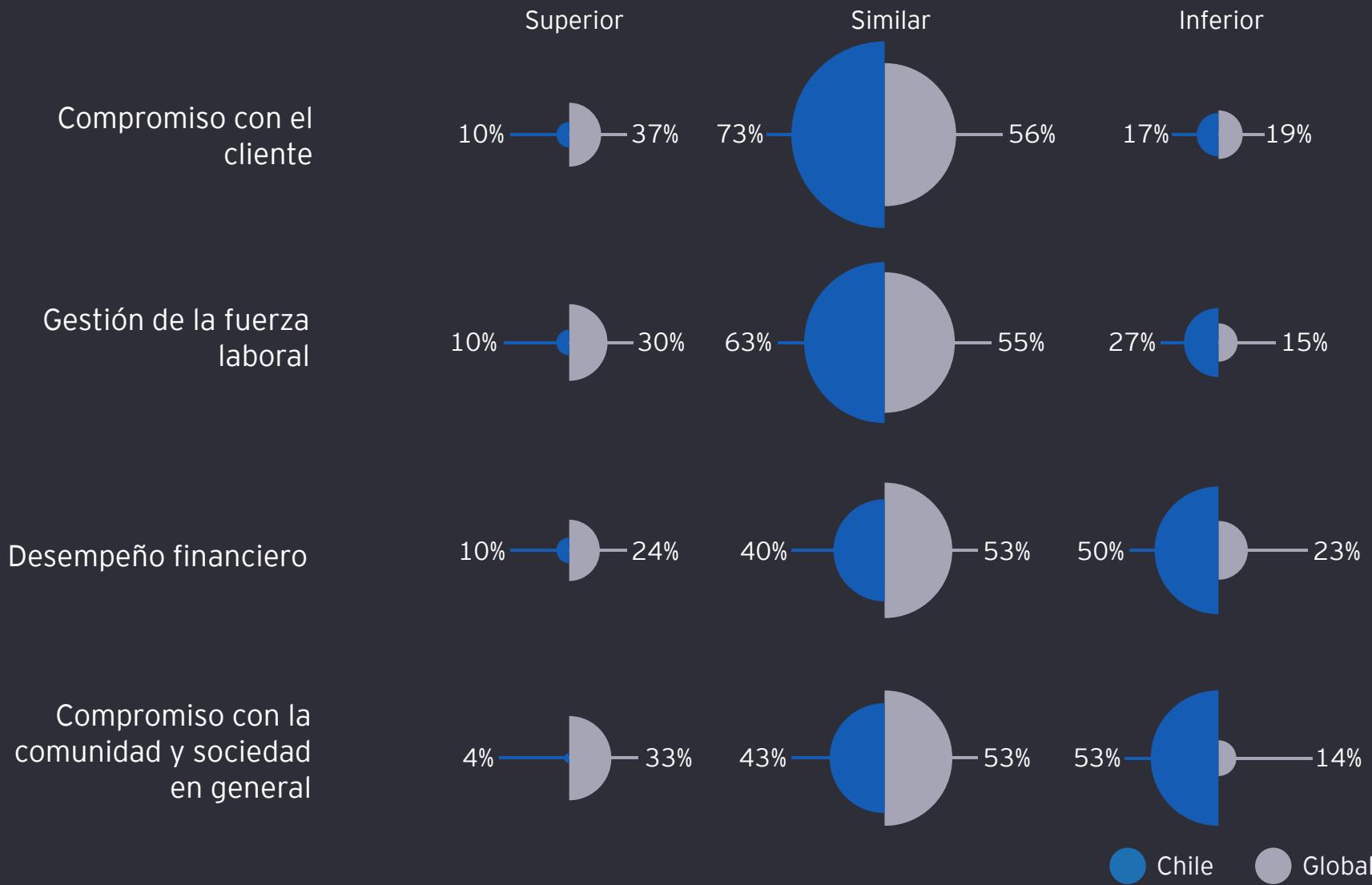
*Mayor competencia de competidores no tradicionales; Incluir a los participantes externos con nuevas tecnologías que están cambiando las preferencias y / o comportamientos de los consumidores.

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

Q Desempeño en pandemia en relación con competidores (parte 1/2)



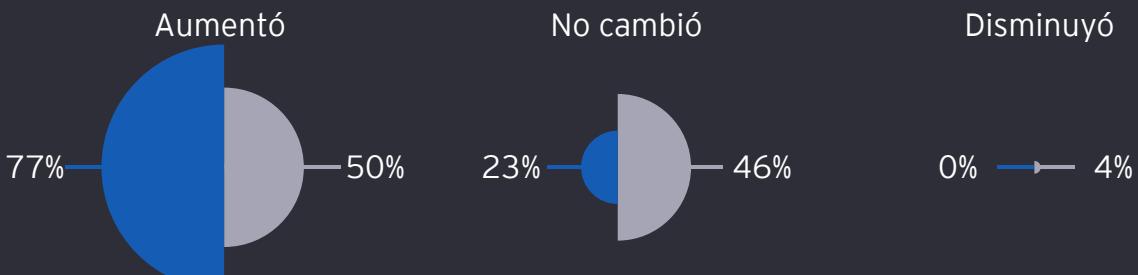
Q Desempeño en pandemia en relación con competidores (parte 2/2)



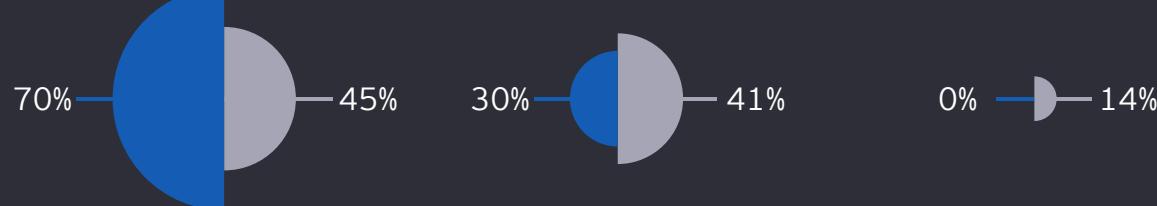
La empresas miran el futuro planeando mantener o aumentar la inversión

Q ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 su enfoque estratégico e inversión? (parte 1/2)

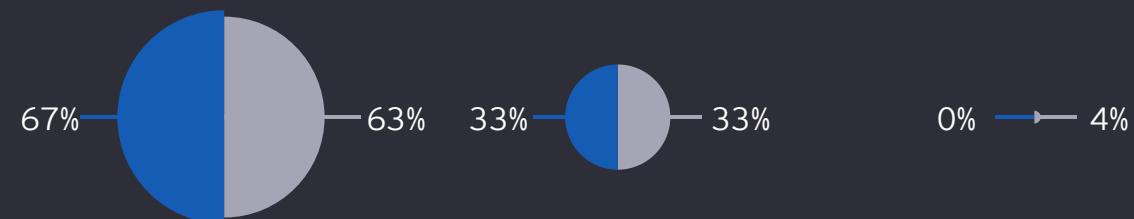
Un enfoque cada vez mayor en la base de costos flexible



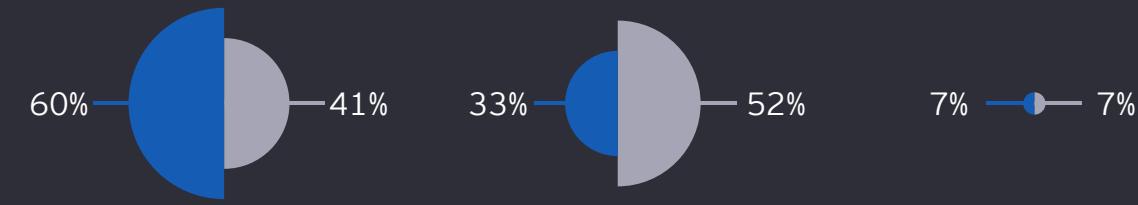
Innovación en nuevos productos y servicios



Transformación digital

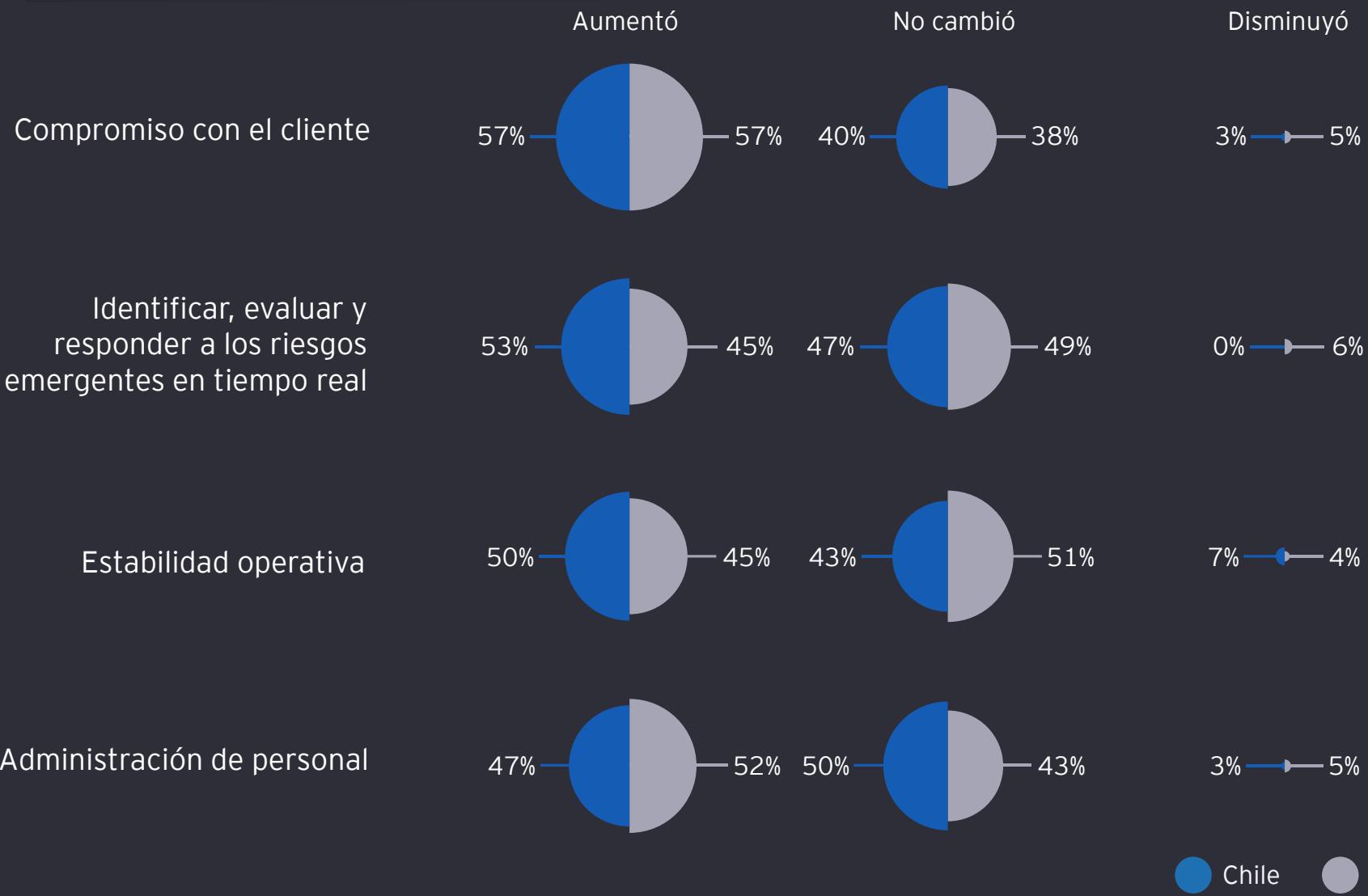


Compromiso con las comunidades y la sociedad en general



La empresas miran el futuro planeando mantener o aumentar la inversión

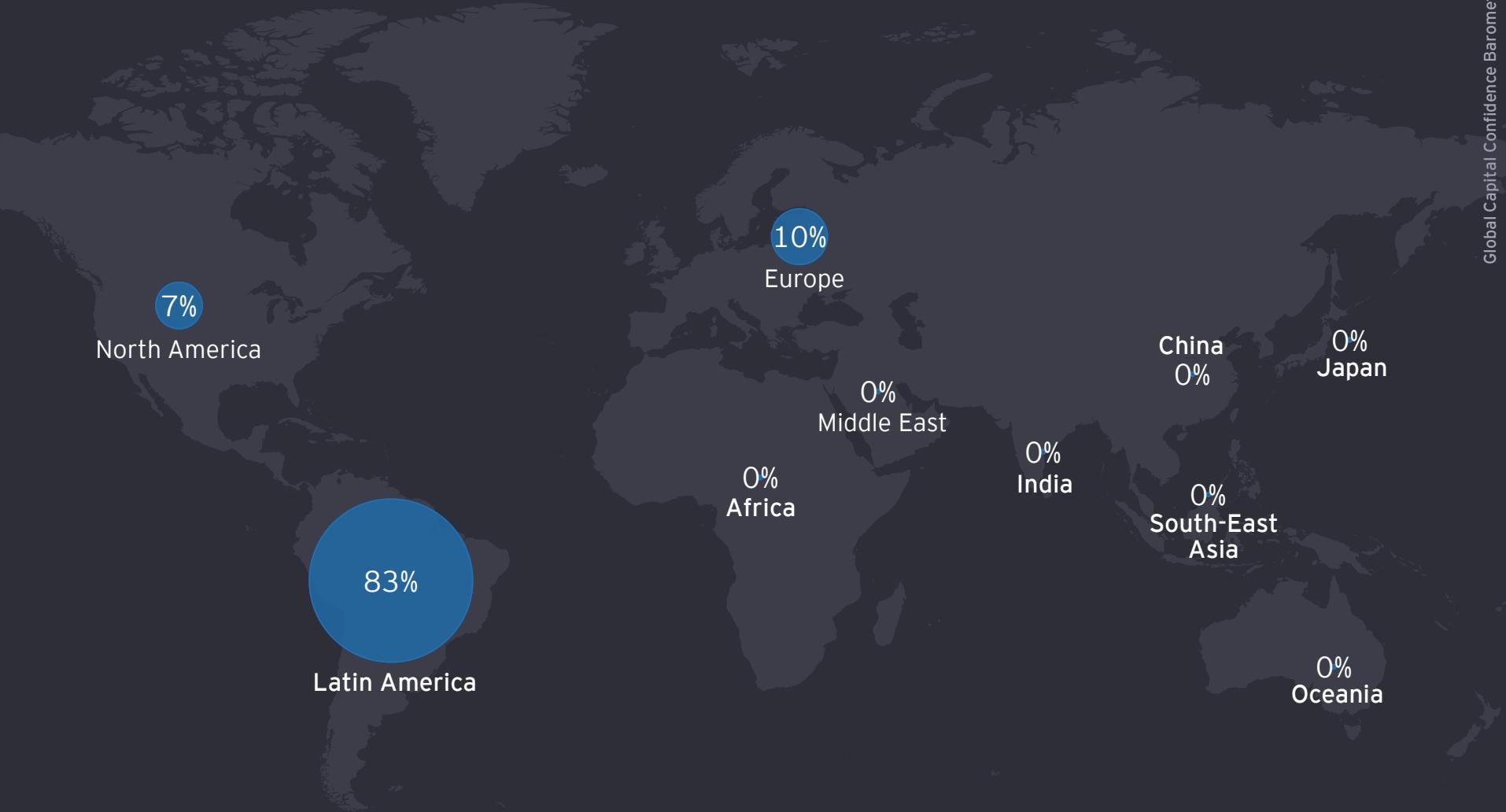
Q ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 su enfoque estratégico e inversión? (parte 2/2)



Los ejecutivos chilenos están enfocando sus inversiones cerca de casa



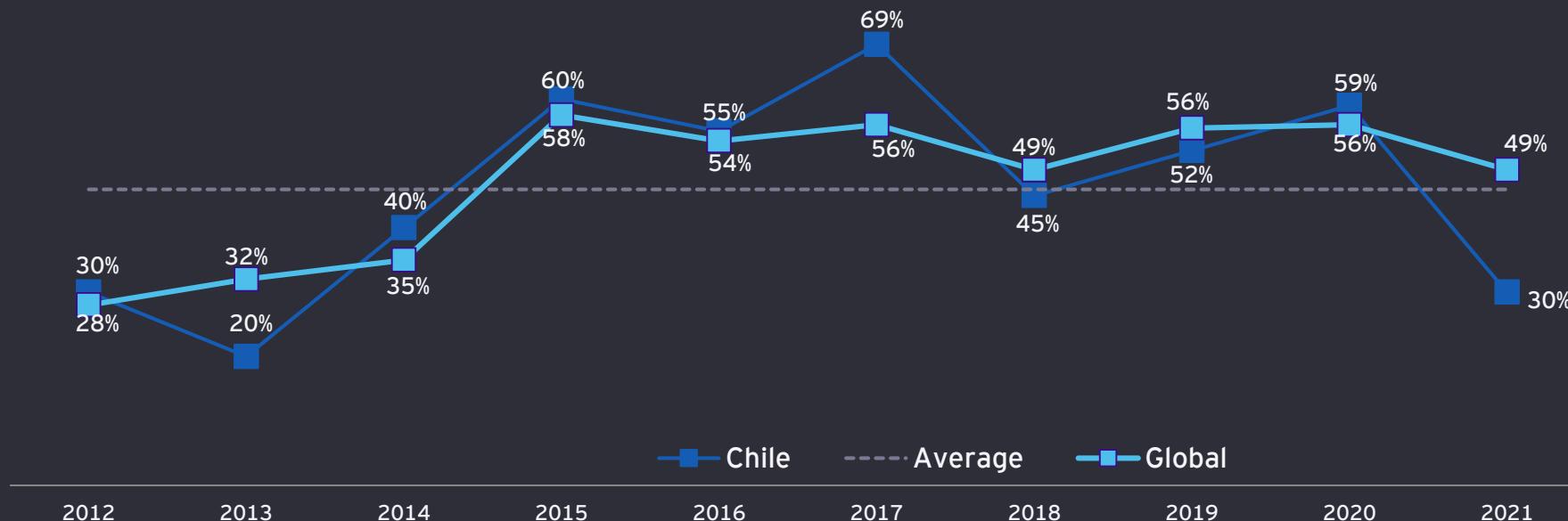
Las regiones que generarán más crecimiento y oportunidades en los próximos 3 años



Perspectiva de fusiones y adquisiciones

Los ejecutivos chilenos son conservadores a la hora de planificar un M&A

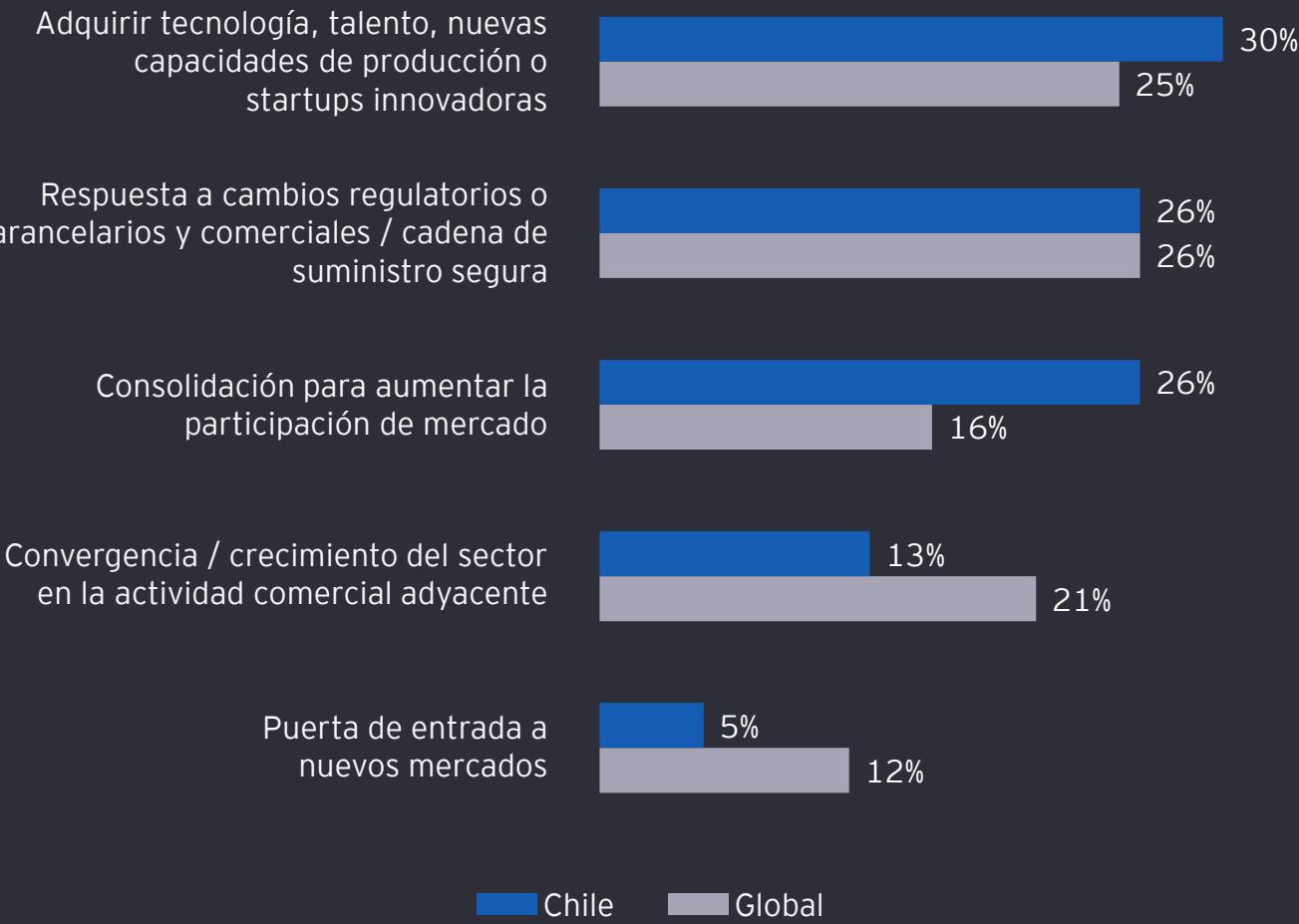
Q ¿Espera que su empresa busque activamente fusiones y adquisiciones en los próximos 12 meses?



El promedio para Chile es de 46% desde 2012.

Q

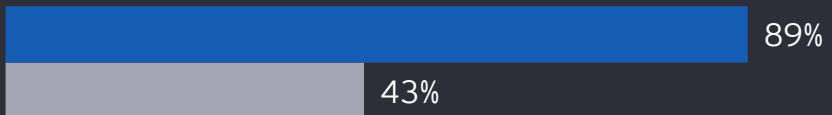
¿Cuáles son los principales impulsores estratégicos para realizar adquisiciones?



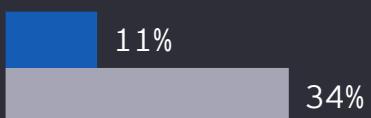
...sin embargo, a la hora de llevarla a cabo, los ejecutivos chilenos prefieren ampliamante adquisiciones conservadoras

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

Adquisiciones más pequeñas en el mismo sector para aumentar participación de mercado



Adquisición centrada en aumentar las capacidades operativas (por ejemplo, aumentar la eficiencia de la producción, mejorar la cadena de distribución)



Acuerdo transformador para cambiar a un nuevo modelo de negocio y base de clientes o una expansión geográfica importante



Adquisición en sector adyacente



Chile Global

Q

¿Cómo se han visto afectadas su estrategia y perspectivas de fusiones y adquisiciones por la pandemia?

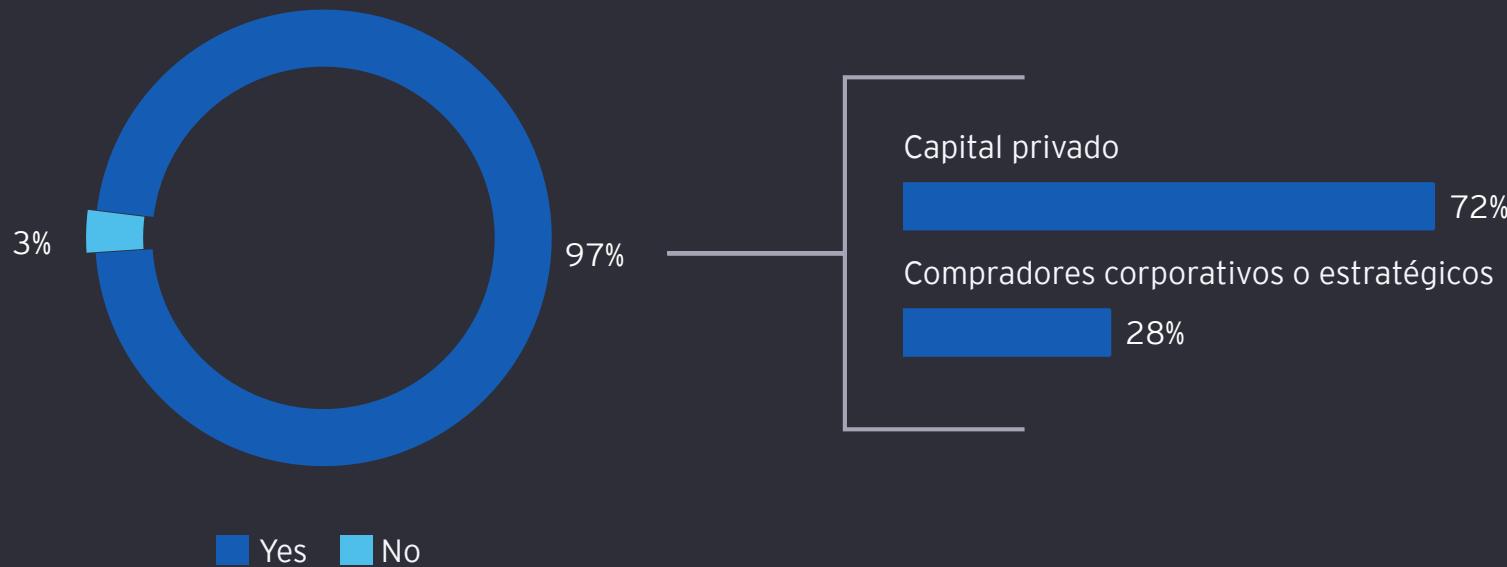


Nos enfocamos más en la estrategia digital y la alineación tecnológica del target al evaluar su negocio

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

El capital privado se considera la principal competencia por los activos

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

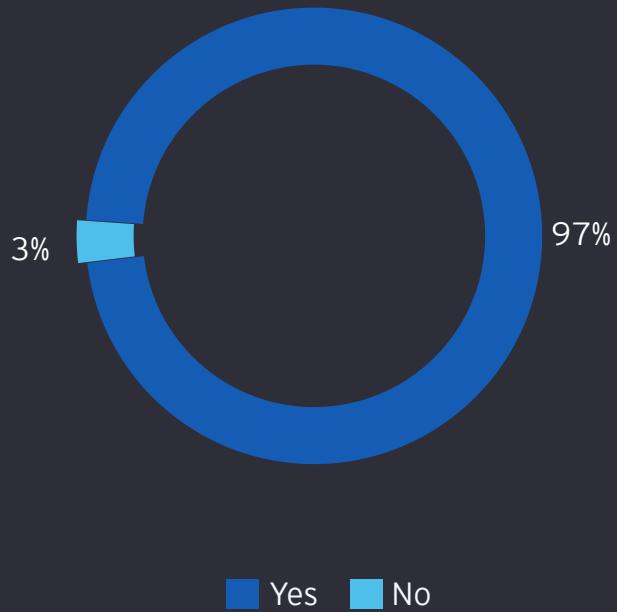


Las firmas de capital privado estuvieron activas en 2020, y la mayoría de los ejecutivos espera que esta tendencia continúe: casi tres cuartas partes de los encuestados que esperan una mayor competencia por los activos vendrá por parte de los Private Equity.

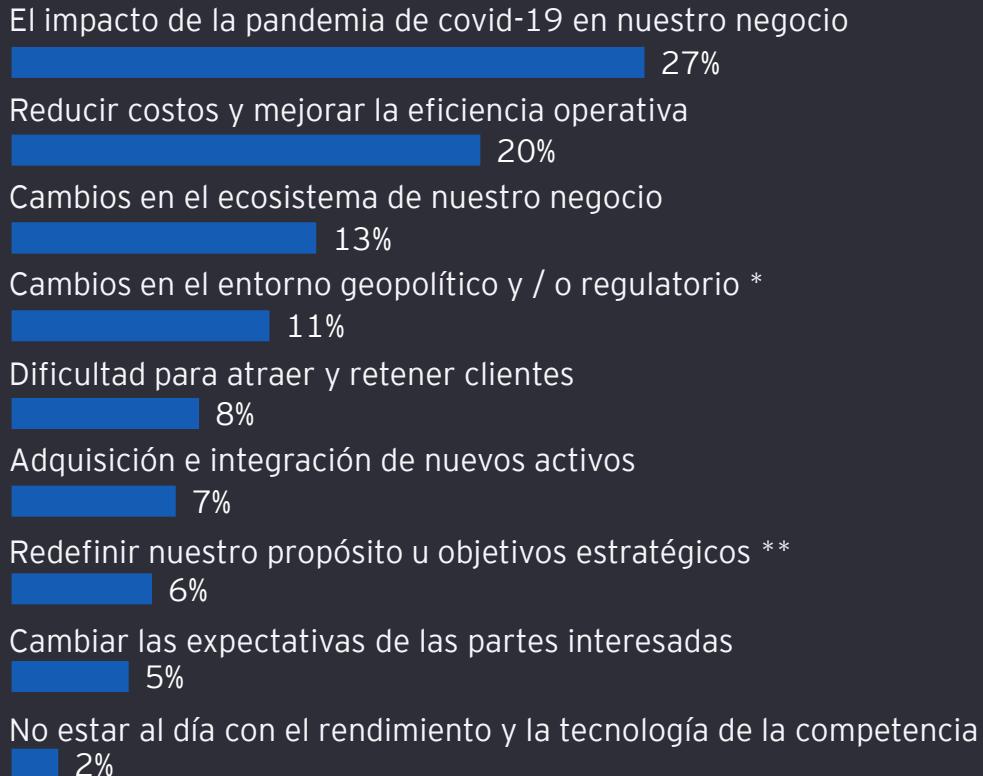
3 Impulsores de la transformación

Los principales **impulsores** de la transformación empresarial: la pandemia y la reducción de costos / eficiencia operativa

Q ¿Su empresa se encuentra actualmente en un importante programa de transformación empresarial y tecnológico?



Principales desencadenantes de su transformación



* Cambios en el entorno geopolítico y / o regulatorio que afecten al modelo de negocio

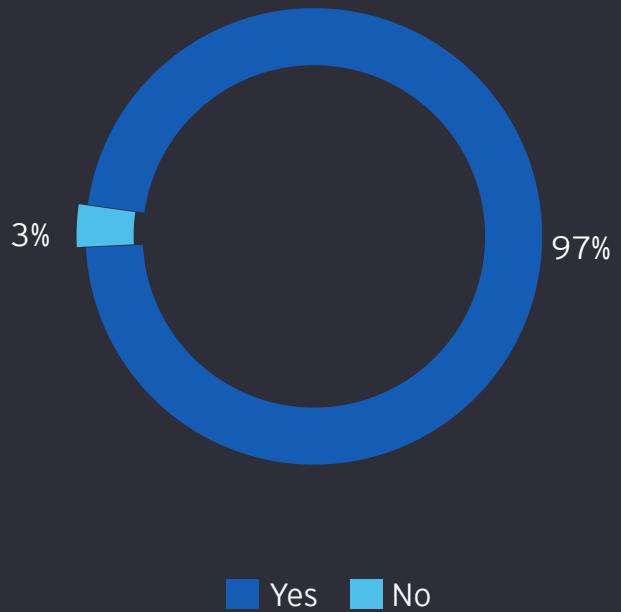
** La necesidad de redefinir nuestro propósito u objetivos estratégicos para el entorno actual.

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

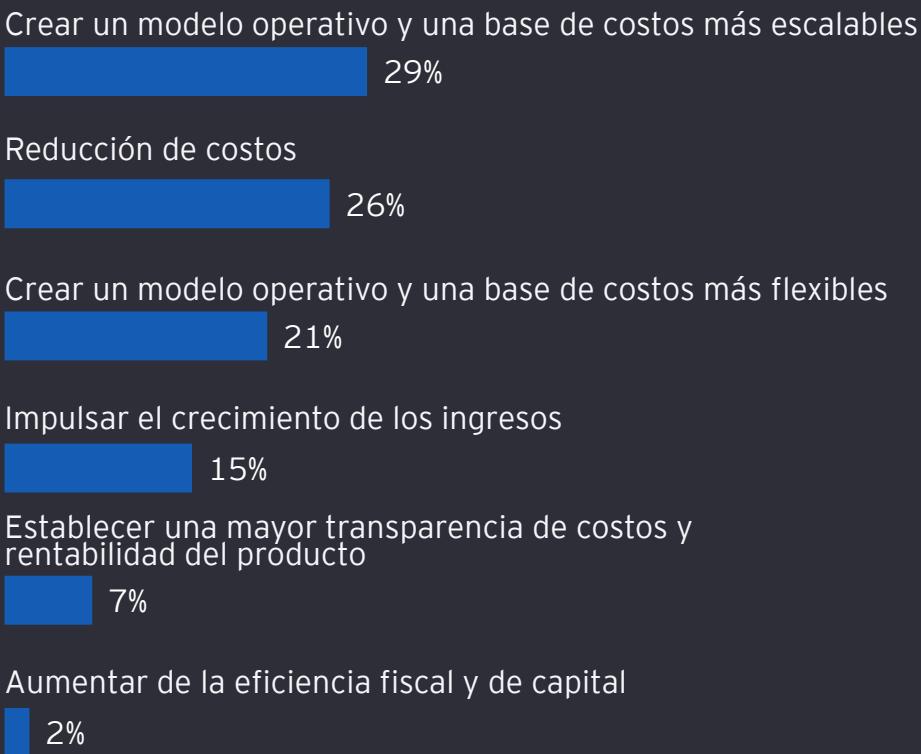
Las principales **prioridades** para transformación empresarial: creación de modelos operativos escalables y la reducción de costos.

Q

¿Su empresa se encuentra actualmente en un importante programa de transformación empresarial y tecnológica?



Las prioridades para el programa de transformación

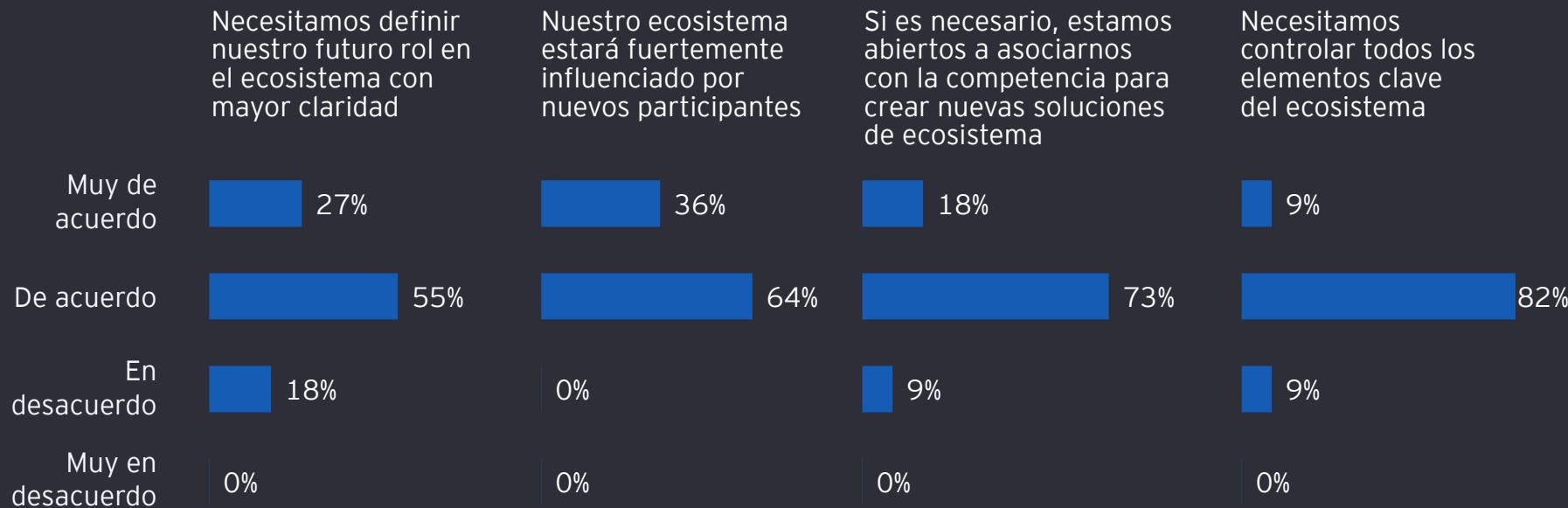


A los encuestados se les permitió seleccionar 3 respuestas en orden de prioridad. Los porcentajes se prorratean al 100%.

Definir claramente el rol en el ecosistema empresarial

Q

Enfoque y estado actual con respecto a los ecosistemas en los que opera la empresa



La mayoría de los ejecutivos chilenos están de acuerdo en que necesitan definir claramente su rol futuro en su ecosistema y están abiertos a asociarse con competidores para crear nuevas soluciones.

Las 10 consideraciones clave para ayudar a las empresas a replantear su futuro para el mundo post pandémico



Las fuerzas disruptivas no desaparecerán 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 posterior a la pandemia: pensamiento inteligente que se puede implementar en la práctica, no solo en la teoría.

2

No se centre sólo 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

Cuide el talento de tu empresa, 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 nueva estrategia.

8

Sea claro sobre su propósito y cómo comunicarse con las partes interesadas, los empleados y la sociedad.

9

Desarrolle sus ecosistemas más allá de los actores tradicionales: 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.

Estrategia corporativa y operaciones

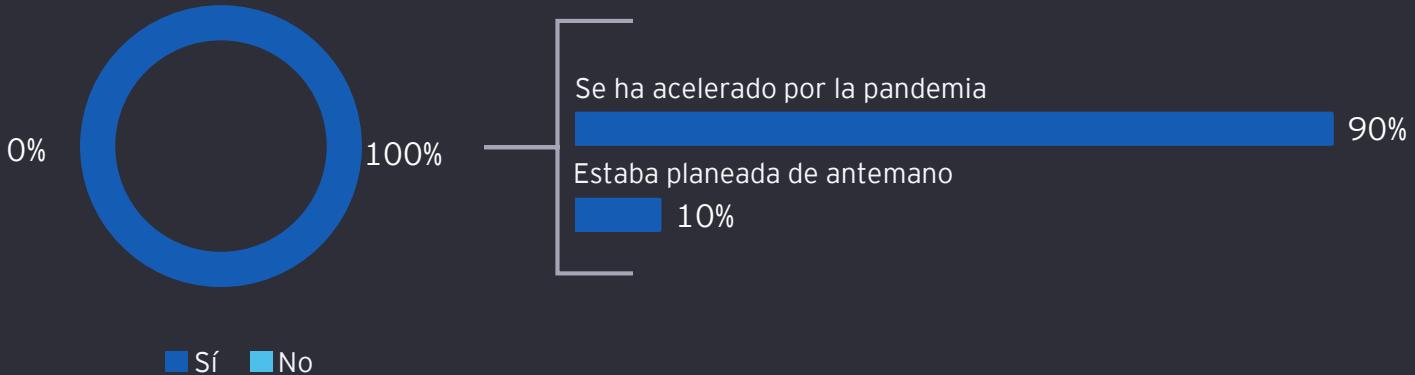


Jaime Siles
Socio de EY-Parthenon

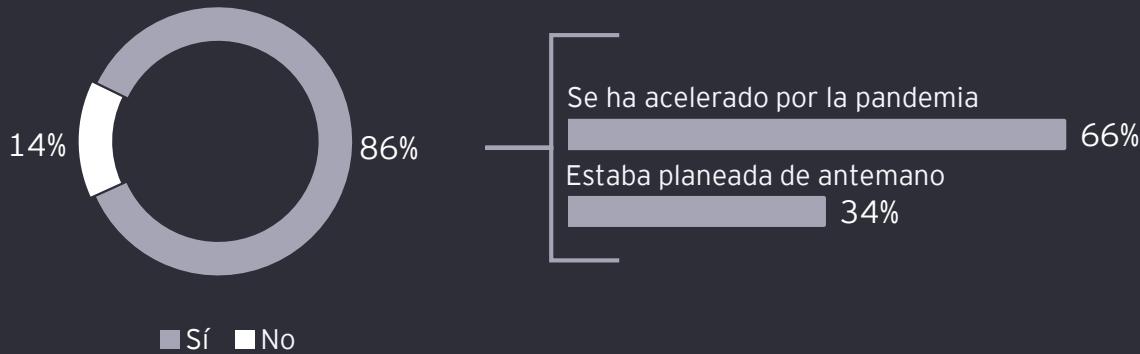
La pandemia ha acelerado las revisiones estratégicas

Q Revisión integral de la estrategia y de la cartera en 2020

Chile



Global



Todos los encuestados chilenos realizaron una revisión integral de la estrategia y la cartera en 2020, y la mayoría dice que aceleraron esta evaluación debido a la pandemia.

Q

Principales consideraciones estratégicas en la actualidad

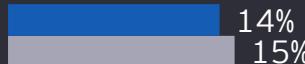
Gestionar el impacto a largo plazo de la pandemia COVID-19 en nuestro negocio y sector



Identificar áreas de inversión en tecnología y capacidades digitales



Identificar áreas potenciales de crecimiento para realizar adquisiciones



Gestionar el impacto potencial de los riesgos geopolíticos y regulatorios



Identificar activos de bajo rendimiento para desinversión



Identificar áreas de inversión en talento



Chile

Global

Las empresas chilenas buscan determinar qué cambios inducidos por la pandemia son temporales o de más largo plazo. También están eligiendo dónde continuar con las inversiones estratégicas en tecnología / digitales.

Q Las principales acciones estratégicas en curso para el crecimiento de su empresa

Chile

Invertir en acelerar la digitalización de la experiencia de clientes y los procesos comerciales

21%

Adoptar nuevas estrategias o modelos de precios innovadores

18%

Adquirir un negocio en el mismo mercado para fortalecer nuestra posición competitiva

15%

Atraer y retener clientes utilizando la tecnología para expandir los productos / servicios existentes *

13%

Adquirir un negocio en un sector adyacente para crear nuevas vías de crecimiento

12%

Atraer y retener clientes para productos / servicios existentes y / o en desarrollo**

8%

Generar liquidez y capital de inversión a escala

4%

Global

Invertir en acelerar la digitalización de la experiencia de clientes y los procesos comerciales

19%

Adoptar nuevas estrategias o modelos de precios innovadores

17%

Adaptar la fuerza de ventas para la optimización

17%

Generar liquidez y capital de inversión a escala

16%

Adaptar la cadena de suministro para la resiliencia

16%

Adquirir un negocio en un sector adyacente para crear nuevas vías de crecimiento

15%

Las empresas chilenas están invirtiendo en tecnología para acelerar la digitalización del recorrido del cliente y para atraer y retener nuevos clientes. Están adoptando modelos de precios innovadores.

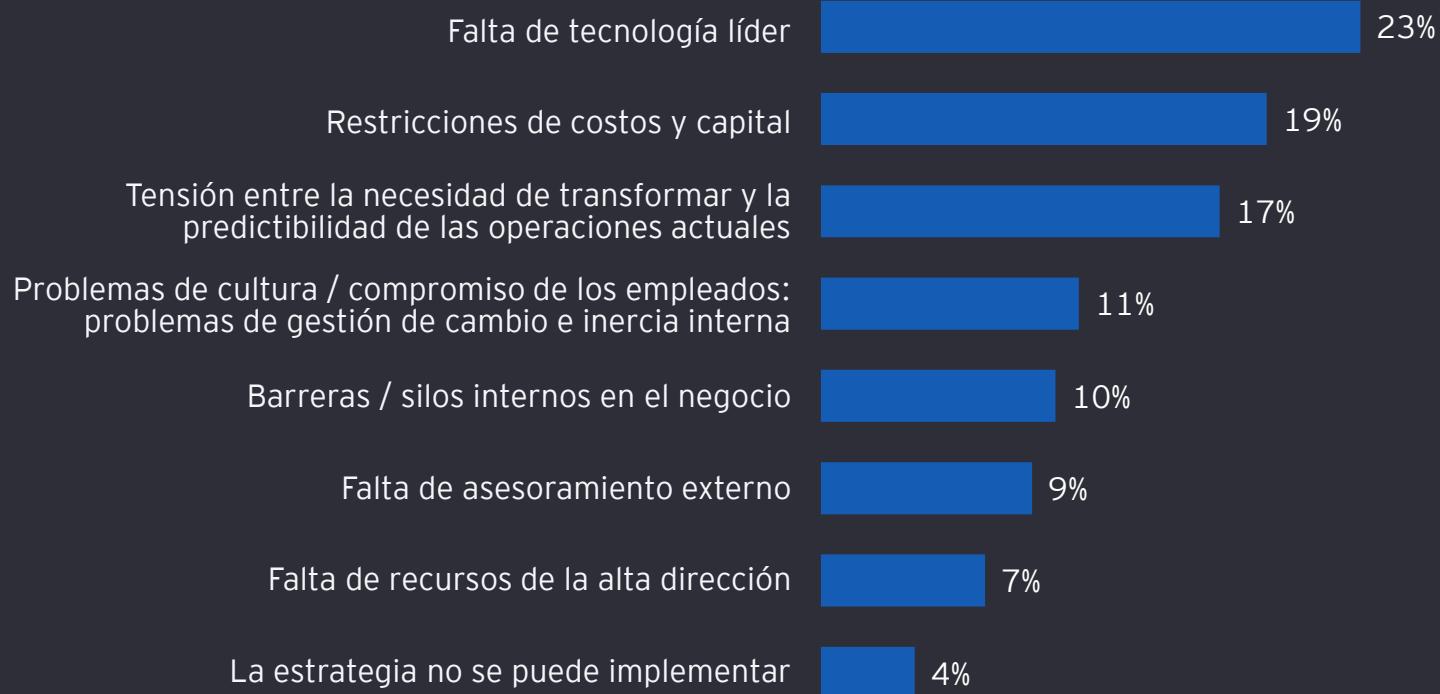
*Atraer y retener clientes utilizando la tecnología para expandir los productos / servicios existentes dentro de los límites tradicionales del sector

** Atraer y retener clientes para productos / servicios existentes y / o en desarrollo fuera de las límites tradicionales del sector

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

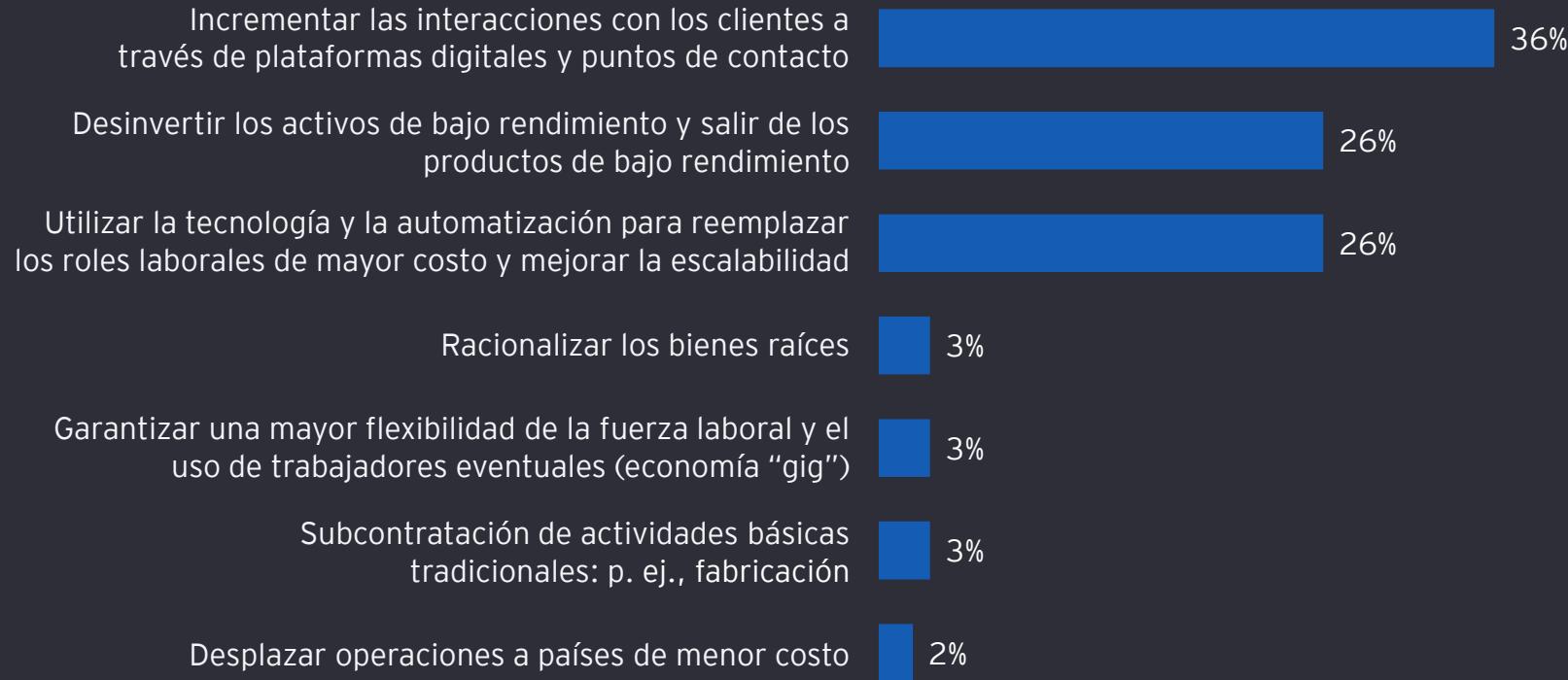
Q

Principales desafíos internos para implementar la estrategia de la empresa



Las limitaciones de capital y la inercia interna también son un desafío para los ejecutivos chilenos.

Q Principales impulsores estratégicos para mejorar los márgenes de beneficio



Los ejecutivos están acelerando las revisiones de la cartera y tomando medidas a través de la desinversión. Al mismo tiempo, mantienen a los clientes en el centro de sus planes de crecimiento, incluida la inversión en plataformas digitales para aumentar las interacciones con los clientes.

¿El covid-19
acerlará las
fusiones y
adquisiciones y la
transformación?

... ■ ■ ■



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



Building a better
working world