

BARÓMETRO

Multilatinas PPU



NAVEGANDO HACIA
AGUAS TRANQUILAS,
EN PUERTOS CERCANOS

Philippi
Prietocarrizosa
Ferrero DU
&Uría

El estudio Iberoamericano

Philippi
Prietocarrizosa
Ferrero DU
& Uría

El estudio Iberoamericano

BARÓMETRO

Multilatinas PPU



El mapa empresarial de América Latina ha estado marcado en las últimas dos décadas por la irrupción de una nueva generación de empresas multilatinas, cuyo desempeño ha permitido el posicionamiento de la región en el contexto mundial de los negocios.

Para entender mejor esta nueva realidad, en la que los cambios y el desarrollo político, económico y social de la región han jugado un papel determinante, PPU emprendió la tarea de realizar el reporte, Barómetro Multilatinas, que resume una serie de conversaciones estratégicas con líderes de negocios de algunas de las compañías más importantes y de mayor crecimiento en América Latina.

En estas conversaciones, que se llevaron a cabo durante el segundo semestre de 2017, los ejecutivos líderes de empresas con presencia en Chile, Colombia y Perú

hablaron de manera franca y abierta sobre el ambiente de negocios en América Latina, sus perspectivas acerca de dónde y cómo pueden crecer en la región, así como también sobre los riesgos y obstáculos que avizoran en sus procesos de expansión.

El resultado de estas conversaciones se resume en este reporte, donde los empresarios nos presentan una interesante perspectiva de las oportunidades que vienen para los negocios en la región, los retos que enfrentan y cuáles son los direccionamientos estratégicos que planean ejecutar para el corto y mediano plazo.

Los comentarios recogidos también nos permiten apreciar cómo la actual coyuntura política y económica en los distintos países está afectando las decisiones de las empresas.



Esperamos que esto contribuya a generar una ventana de oportunidad a los Gobiernos de la región para continuar haciendo ajustes y mejoras en sus políticas públicas a fin de garantizar un ambiente adecuado para la inversión y los negocios. En todo caso, parece que los entrevistados en general coinciden que la realidad del panorama político y económico es mejor que la percepción, la que quizás ha quedado demasiado marcada por los recientes escándalos de corrupción que afectan el ánimo y los negocios.

Estos hallazgos nos dan una visión del pensamiento de los líderes empresariales que explican por qué ahora las empresas multilatinas navegan hacia los puertos más cercanos, en aguas que aparentemente lucen más tranquilas, pues de las

conversaciones se desprende que muchos creen que las tormentas han amainado y que es el momento de consolidarse en la región antes de salir a emprender nuevos rumbos más lejanos.

El Barómetro Multilatinas es un ejercicio ambicioso que se ha realizado con el propósito de entender de dónde vienen y hacia dónde soplan los vientos que agitan las aguas del mundo de los negocios de la región, e identificar las decisiones de quienes están al timón de las mayores compañías de América Latina.

Como consultores legales de muchas de estas empresas, PPU ha incluido así mismo los puntos de vista de sus socios en toda la región para buscar una visión más amplia y profunda de este tema.

NAVEGANDO EN EL REPORTE

Los resultados de las entrevistas a los líderes empresariales de las multilatinas se presentan en este reporte de manera estadística, infográfica y complementada con algunas de sus interesantes observaciones y puntos de vista.

Las entrevistas se basaron en 25 preguntas sobre varios ejes temáticos para conocer las perspectivas de negocios de la región, el crecimiento, las oportunidades existentes y por venir, y en general el clima frente a los cambios que ha tenido América Latina en los últimos años.

PRINCIPALES HALLAZGOS

1

Perspectivas estables y moderadas para el crecimiento económico de la región en el corto plazo y un optimismo declarado para el crecimiento de los negocios a mediano plazo.

2

Energía e infraestructura se visualizan como sectores interesantes para los negocios de M&A durante 2018. Chile, Perú, Colombia y México siguen siendo foco de crecimiento.

5

Para los inversionistas internacionales el atractivo de América Latina permanece fuerte, gracias a los fundamentos demográficos y a los bajos costos operativos y de insumos.

6

Las fuentes de capital para financiar el crecimiento y las actividades de M&A siguen siendo conservadoras, en comparación con otras regiones del mundo. El mercado de capitales y una mayor colaboración de los gobiernos son necesarios para llenar este vacío de financiación.

Condensamos de manera ágil y concisa los principales resultados en cuatro capítulos, que navegan desde la perspectiva del crecimiento y la confianza de los líderes empresariales de la región, pasando por los desafíos y oportunidades, los vientos que generan riesgos a la inversión y financiación hasta llegar a las recomendaciones para ser una multilatina exitosa.

Queremos que este reporte sea el insumo para continuar una serie de conversaciones a profundidad con todos los lectores, clientes y medios de comunicación, sobre muchos de los temas planteados aquí, que son de trascendencia para el fortalecimiento de las multilatinas, sus negocios y el desarrollo de la región.

3

Los principales componentes para el crecimiento de una multilatina son, fuentes de financiamiento interno, conocimiento profundo de los mercados locales y ejecutivos de alto desempeño.

4

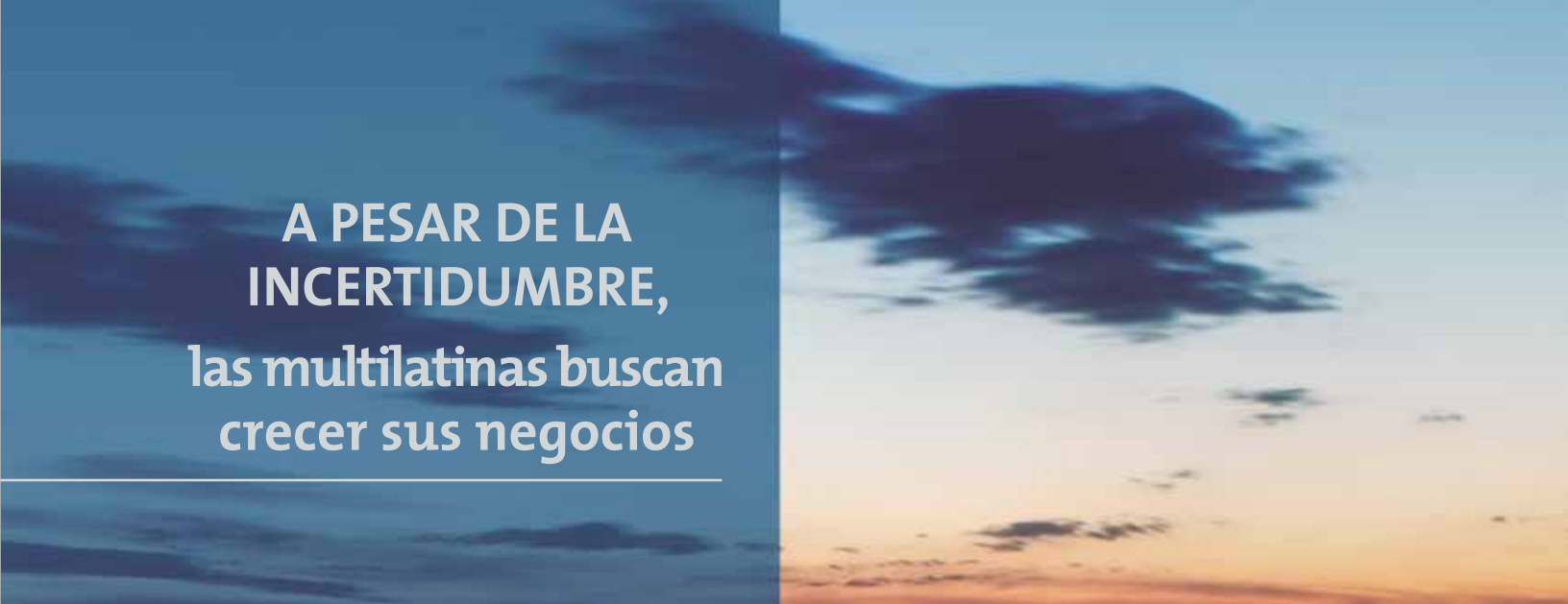
La corrupción, los imprevisibles y fuertes regímenes de impuestos corporativos y la inestabilidad jurídica son los principales riesgos para las compañías multilatinas.

7

Las multilatinas exitosas reconocen a América Latina como una región diversa, donde las diferencias pueden tener un impacto sobre la entrada a los mercados.

A photograph of a lighthouse with a white body and black horizontal stripes, situated on a wooden pier. The lighthouse is illuminated from within, casting a warm glow. The scene is set at sunset or sunrise, with a vibrant orange and yellow sky transitioning into a deep blue. The water is calm, reflecting the lighthouse and the sky. In the background, a distant city skyline is visible across the water.

EL RUMBO DE
LA CONFIANZA
Y EL CRECIMIENTO



A PESAR DE LA INCERTIDUMBRE, las multilatinas buscan crecer sus negocios

Los ejecutivos de la región se encuentran en modo 'compás de espera'. En el corto plazo no hay una fuerte expectativa de crecimiento económico y, en su mayoría, esperan que el entorno de sus países sea, como mínimo, estable. Sin embargo, muchos de los líderes empresariales son optimistas para 2018 y en general, hacia el futuro.

A pesar de la incertidumbre a corto plazo, los empresarios de multilatinas están buscando crecer sus negocios activamente. La búsqueda de fusiones y adquisiciones continúa y los ejecutivos y asesores ven oportunidades de inversión en la región.

Se evidencian algunas diferencias regionales significativas en las percepciones en cuanto al contexto económico y empresarial como:

Los ejecutivos en Chile, que habían visto un notable deterioro de la situación económica general, ahora están más optimistas con los cambios que se pueden introducir con la llegada de un nuevo gobierno, lo cual ha abierto una nueva ventana de oportunidades y, en general, estarían apostando a una reactivación de la economía. En el caso de Chile se espera que el crecimiento esté por encima del 2.5% para el 2018, según el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Los ejecutivos en Colombia son muy cautelosos en el corto plazo. Las incertidumbres acerca de los costos de implementar el proceso de paz, combinadas con una menor confianza de los consumidores, están teniendo un impacto. Sin embargo, la perspectiva para los próximos tres

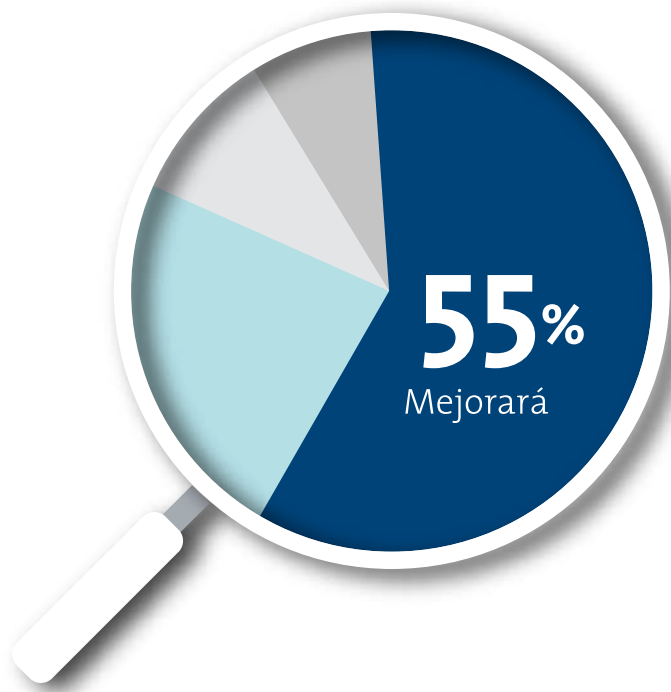
años es más positiva. Aunque en Colombia se ha visto una desaceleración en el consumo, se espera que se reactive la economía durante los próximos años, el FMI pronostica crecimientos por encima del 2.8% para 2018.

Los ejecutivos en Perú ven positivo el reciente cambio político y continúan siendo optimistas acerca de las perspectivas de su país. A esto se suma que la encuesta de expectativas macroeconómicas del FMI prevé un importante crecimiento del 3.8% para la economía peruana de 2018.

Muchos de los líderes empresariales son optimistas para 2018 y en general, hacia el futuro.

Al hablar de la confianza en la región, se evidencia el optimismo frente al comportamiento de las economías de Perú y Chile y la posible recuperación de Brasil. Hay un nuevo foco de confianza en Argentina como una posible fuente de negocios y oportunidades de inversión, después de muchos años de incertidumbre económica y política. Los ejecutivos no se enfocan en Venezuela, pues la mayoría se ha resignado a que la situación política mantendrá a su economía en un nivel mínimo por los años venideros.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO: ESTABLE Y MODERADO A CORTO PLAZO Y OPTIMISTA A MEDIANO PLAZO



¿Cree que el crecimiento económico de América Latina mejorará, se mantendrá igual o decaerá en los próximos 18 meses?

“El crecimiento va a mejorar porque los choques externos ya se han absorbido y las políticas de ajuste a esos choques, en los distintos países, ya se han implementado y eso hace pensar que lo peor ha pasado.”

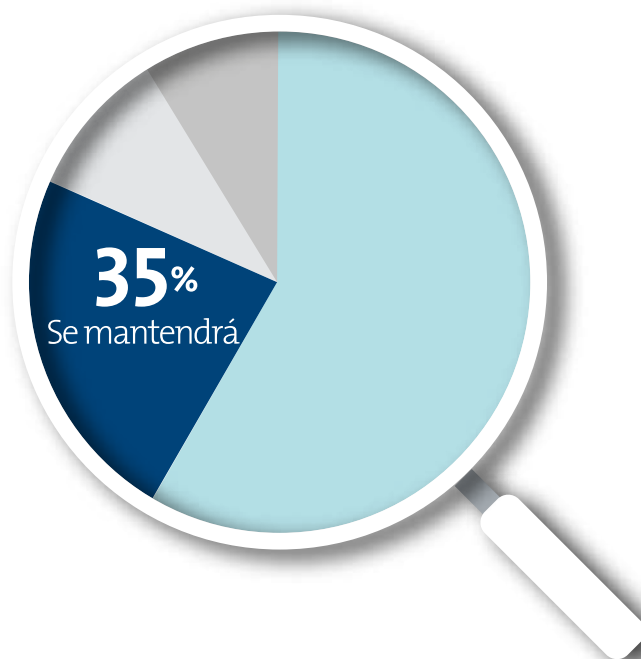
Felipe Aristizábal, Grupo Argos

“El crecimiento de Latinoamérica se mantendrá igual, porque no hay un motor de crecimiento importante. Hay un nivel de incertidumbre política en toda la región, derivado de todos los temas de corrupción que han paralizado de forma muy importante la agenda pública; por ese lado, hay un poco de estancamiento económico.”

Darío Durán, Altra Inversiones

“El índice de confianza de los empresarios de la región está maltrecho por factores como la falta de transparencia y credibilidad política. Esta pérdida de confianza puede ser una limitante para el crecimiento”.

Cliente entrevistado



LA CONFIANZA DE LAS MULTINATINAS DESDE LA VISIÓN DE LA EMPRESA EN EL MEDIANO PLAZO AUMENTA DE MANERA MODERADA

Nivel de confianza



Los ejecutivos de la región, en los próximos 12 meses, ven un crecimiento mínimo de sus economías ya que las condiciones y el clima, en general, no son muy positivos. El crecimiento económico está estancado y la incertidumbre política derivada de las elecciones que vienen en muchos países, adicional a los escándalos de corrupción, generan menor confianza en los negocios en el corto plazo.



Los ejecutivos de la región ven un poco más positivo, aunque moderado, el crecimiento de sus empresas a mediano plazo, ya que se espera que se despejen muchos de los obstáculos actuales como la desaceleración de la economía y la incertidumbre política, lo cual, a su vez, incentivará la inversión local y extranjera.

“Según pronósticos recientes, el crecimiento promedio esperado en este año para los países de la Alianza del Pacífico supera al proyectado para los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- lo cual demuestra el enorme potencial comparativo que tenemos, reafirmando además que, a pesar de los problemas que enfrentan nuestros países, sus economías son más saludables de lo que los medios anuncian. Nuestros clientes han empezado a darse cuenta de ello, según se refleja en la lenta pero creciente aceleración que ya se percibe en las operaciones de M&A, donde se vislumbran movimientos importantes, especialmente en empresas del sector salud y en jugadores del mercado de energéticos. Si los procesos de *due diligence* que ya arrancan, terminan cristalizados en transacciones efectivas, tendremos un primer trimestre del 2018 muy productivo para nuestras economías”.



Felipe Cuberos, Socio Colombia

AVISTANDO
OPORTUNIDADES
Y DESAFÍOS



LAS OPORTUNIDADES CONTINÚAN

En medio de un escenario donde la cautela predomina, los empresarios de las multilatinas siguen viendo oportunidades de crecimiento y consolidación de su marca en los mercados locales donde operan. Otros están planeando ampliar su presencia regional y consolidar sus negocios preferentemente en América Latina y no en otros mercados internacionales como Estados Unidos, Europa o Asia.

Aunque reconocen que hay unos países que promueven la llegada de inversión más que otros, continúan advirtiéndolo que no hay un esfuerzo conjunto para promover los negocios entre países. Esto puede representar un buen desafío para los procesos de integración regional como el que impulsa la Alianza del Pacífico.

Los ejecutivos de las multilatinas creen que los sectores donde habrá mayor actividad de M&A (fusiones y adquisiciones) serán los de energía, retail, infraestructura y servicios financieros. Así

mismo, construcción y energía son industrias clave, que ofrecen oportunidades significativas en América Latina y han estado sujetas a una inversión importante por parte de inversionistas de Europa y Estados Unidos.

**Los sectores donde se cree
habrá mayor actividad de
M&A serán los de energía,
retail, infraestructura y
servicios financieros.**

América Latina sigue siendo una región muy atractiva para los inversionistas internacionales con base en los fundamentos demográficos y en los bajos costos de entrada.

LOS EMPRESARIOS VEN A AMÉRICA LATINA COMO MEJOR DESTINO DE NEGOCIOS

América Latina sigue siendo una región atractiva para los empresarios, con grandes oportunidades de inversión y desarrollo gracias a sus mercados crecientes y su economía en desarrollo.

¿Es más fácil que mi empresa haga negocios con compañías de otro país de América Latina que con empresas de Europa o Estados Unidos?

“Es más fácil hacer negocios con empresas en Latinoamérica. Es un tema de idiosincrasia”.

Bernardo Vargas, ISA

“Estaremos siempre en Latinoamérica, es nuestro nicho preferido. No nos vemos saliendo a Europa, Estados Unidos o Brasil”.

Jaime Sarmiento, Bodytech

“El mundo está viendo el atractivo crecimiento económico, las oportunidades y la estabilidad política de Latinoamérica, exceptuando Venezuela. Ya como que se calmaron las aguas. Aquí hay mucho por hacer en economías de escala, reducción de riesgos y del trabajo bien hecho”.

Alberto Dale, United Cargo



LAS MULTILATINAS BUSCAN CONSOLIDAR SU PRESENCIA Y EXPANDIRSE DENTRO LA REGIÓN

Los países más atractivos incluyen a Colombia, Perú, México y Chile.

Consolidación de negocios y expansión por fuera y dentro de América Latina.

Las multilatinas se están enfocando en consolidar sus mercados de origen y en expandirse en América Latina.

En los próximos 18 meses, la mayoría se concentrarán en consolidar sus actividades en la región, mientras crecen en los países donde actualmente operan. Mientras aquellos que tienen planes de expandirse están enfocados en llegar a otros países latinoamericanos, una minoría planea hacerlo fuera de la región.

Países preferidos para expansión y crecimiento



55%

Dentro de América Latina

30%

No hay planes de expansión

15%

Dentro y fuera de América Latina



“Queremos crecer en los países y en los negocios en donde ya estamos en América Latina. Por fuera, tenemos algunas miradas, pero el foco de crecimiento va a ser en la región”.

Bernardo Vargas, ISA



“No es parte de nuestra estrategia salirnos de Latinoamérica, queremos consolidarnos en los países donde estamos”.

Eduardo Gómez, Credicorp

VISIÓN CONSERVADORA FRENTE AL IMPULSO DE LA RENTABILIDAD

Las fusiones y adquisiciones van a ser claves

Los ejecutivos se enfocan en consolidarse en los países donde ya tienen presencia con estrategias, que en primer lugar apuntan a un crecimiento orgánico, seguido de la búsqueda de fusiones y adquisiciones.

La tercerización es una actividad que se contempla constantemente, se utiliza para servicios no estratégicos, para ser más eficientes y dedicarse al *core* del negocio.

Lo más interesante es el alto nivel de menciones en “investigación y desarrollo”, que muestra la intención de fortalecer y explorar este aspecto como fuente de rentabilidad.





“La tercerización es algo que nosotros estamos profundizando al máximo, no solo en Perú, sino en general, en los países en los que tenemos presencia, básicamente por un tema de eficiencia y para no sobredimensionarnos”.

Guillermo Morales,
Banco de Crédito BCP



“Hay un sentimiento de crisis generalizado que está generando muchos procesos de reestructuración corporativa para acomodarse al contexto económico, y una respuesta a eso, sobre todo en el sector privado, serán las fusiones y adquisiciones, particularmente en los sectores de consumo, construcción y petróleo”.

Darío Durán, Altra Inversiones



“Eficiencia operacional, contar con un plan robusto de innovación, inversión en tecnología y estar alerta a nuevas formas de llegar al consumidor, esto va a hacer la diferencia”.

Claudia Di Terlizzi, Alpina



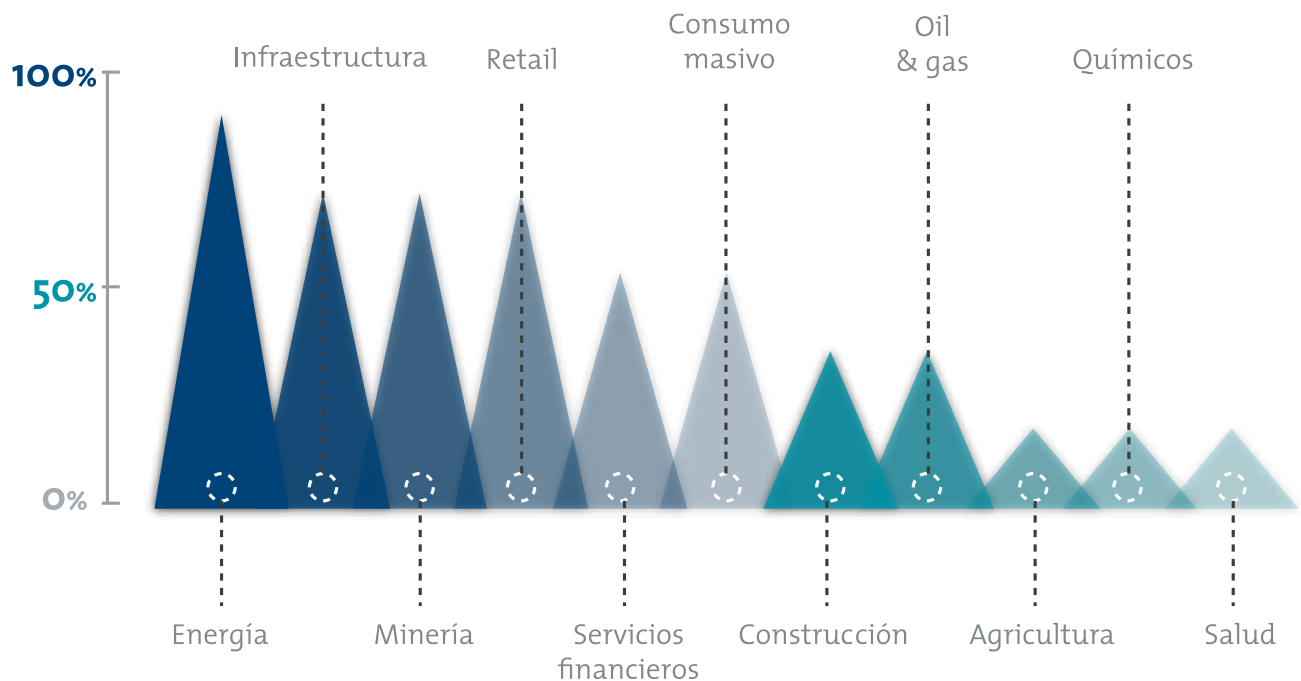
“Nuestra experiencia es con el crecimiento orgánico, dentro de nuestras propias áreas de negocio. Una estrategia de crecimiento exitosa va unida con ventajas competitivas sustentables, no crecer por crecer. Tiene que estar asociado al grado de *expertise* que se tiene en el segmento en el que se va a expandir”.

Patricio de Solminihac, SQM

**Lo más interesante
es el alto nivel
de menciones
en “investigación
y desarrollo”,
que muestra
la intención de
fortalecer y explorar
este aspecto como
fuente de rentabilidad.**

LOS SECTORES CON MAYOR ACTIVIDAD DE FUSIONES Y ADQUISICIONES

Los ejecutivos ven actividades interesantes en energía, infraestructura, minería y retail.



“El sector de infraestructura y concesiones tendrá una actividad muy importante porque hay muchos jugadores que van a tener que salir a conseguir liquidez y eso obliga a vender activos”.

Cliente entrevistado



“Yo creo que el mundo de la energía eléctrica va a tener una muy activa, muy robusta, actividad de fusiones y adquisiciones. Particularmente, en Brasil habrá una inmensa actividad el año entrante, al igual que con los jugadores chinos que llegarán a la región”.

Bernardo Vargas, ISA



Rafael Boisset, Socio Perú

“Estamos viendo que el horizonte de inversión de los fondos de *private equity* empiezan a cumplirse, lo que genera actividad de M&A y oportunidades para nuevos fondos que buscan presencia regional y otros inversionistas estratégicos que tienen en la mira a empresas más consolidadas”

PAÍSES CON MAYOR RIESGO PARA ACUERDOS DE M&A Y EXPANSIÓN

Países donde se considera que existe mayor riesgo
para hacer fusiones y adquisiciones.



“La inestabilidad política y la inseguridad jurídica socavan la confianza de los inversionistas, quienes privilegian la cautela en jurisdicciones en las que perciben dicha inestabilidad e inseguridad. Es así como vemos que los inversionistas dispuestos a tomar posiciones en Latinoamérica, mantienen en observación jurisdicciones como Venezuela, Bolivia y Ecuador. Este es un llamado a nuestra región a trabajar arduamente por mantener un estado de derecho que pueda ser receptor de inversión extranjera.”



Claudia Barrero, Socia Colombia

OPORTUNIDAD DE FORTALECER LA INTEGRACIÓN

Hay países que promueven más el crecimiento que otros, pero los ejecutivos no ven que haya un esfuerzo conjunto para promover los negocios entre países.

Algunos de los desafíos que aún enfrenta América Latina se centran en que los procesos de integración regional que, aunque abundan (MERCOSUR, CAN, CARICOM, UNASUR, SICA, ALBA, la Alianza del Pacífico, CELAC, entre otros), no han logrado en términos económicos una integración a niveles comparables con los logros obtenidos por NAFTA, la Unión Europea, y ASEAN. A consecuencia de lo anterior, el comercio intrarregional no supera el 20%, contrario a la experiencia de estas regiones donde supera el 50%.



¿Los gobiernos latinoamericanos podrían colaborar más para promover las condiciones en las que empresas multilaterales como la mía puedan crecer?

“Yo creo que hay temas en donde algunos gobiernos podrían dar mejores condiciones. Pero, por ejemplo, en temas regulatorios ambientales sí hay mucho por hacer”.

Bernardo Vargas, ISA

“Contamos con una carga impositiva muy alta, la cantidad de tramitología nos trae muchos impedimentos y, a veces, se pierde la opción de ser oportunos, los negocios se demoran muchísimo.

No se evidencia una política clara de fortalecimiento al sector privado, falta conciencia de que el desarrollo de los países es tanto económico como social. Debemos buscar ese balance”.

Claudia Di Terlizzi, Alpina

“La Alianza del Pacífico ha sido exitosa porque en el fondo tiene el modelo de una colaboración público-privada, en la que los gobiernos de los países miembros han reconocido el protagonismo de los empresarios. Se ha establecido un diálogo entre los sectores público y privado, y sin las conocidas estructuras burocráticas que suelen crearse en el mundo de las relaciones internacionales, se ha trabajado intensamente y se están dando resultados concretos”.



Martín Carrizosa, Socio Colombiano. Presidente del Capítulo Colombia del Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico, CEAP

AMÉRICA LATINA COMO FOCO DE INVERSIÓN EXTRANJERA EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS

Buen nivel de confianza, altos retornos y buen potencial, crean interés.

Demografía, cambios del consumidor y crecimiento de la clase media



Una clase media nueva y en desarrollo, y la población joven con cambios en sus gustos y ambiciones, representan oportunidades significativas de largo plazo que pueden ser satisfechas por las multilatinas y los entrantes inversionistas extranjeros.

Rentabilidad



Una base de bajo costo para la mano de obra, combinada con ventajas monetarias, provee oportunidades estructurales rentables a muchos países. A su vez, esto genera buenos retornos de capital para los inversionistas dentro y fuera de la región.

Marco legal



La región presenta un marco legal con una relativa estabilidad en comparación con algunos otros mercados regionales que enfrentan algunas incertidumbres económicas y políticas.

Commodities



Luego de unos pocos años en que el petróleo y otros bienes experimentaron una caída dramática en su valor, después de un prolongado período de altos precios, existen indicadores de recuperación en el sector.

“En América Latina, por primera vez en el año 2014, la clase media sobrepasó en número al estrato social en situación de pobreza. Ello sirve para entender el fenómeno de las multilatinas, y para determinar su éxito, el mismo que dependerá de que puedan proporcionar servicios y productos a un nuevo grupo, empoderado para exigir calidad y diversidad”.



Manuel Ugarte, Socio Perú



LOS VIENTOS QUE
GENERAN RIESGOS
EN LA INVERSIÓN
Y LA FINANCIACIÓN

LAS GRANDES PREOCUPACIONES

Corrupción, carga fiscal y poca seguridad jurídica

El principal riesgo que mencionan los ejecutivos de las multilatinas sigue siendo la corrupción, lo cual pasó a trascender fronteras, generando incertidumbre económica, menor legitimidad de los gobiernos y alertas para los inversionistas privados y extranjeros y una falta de confianza en el ambiente de negocios.

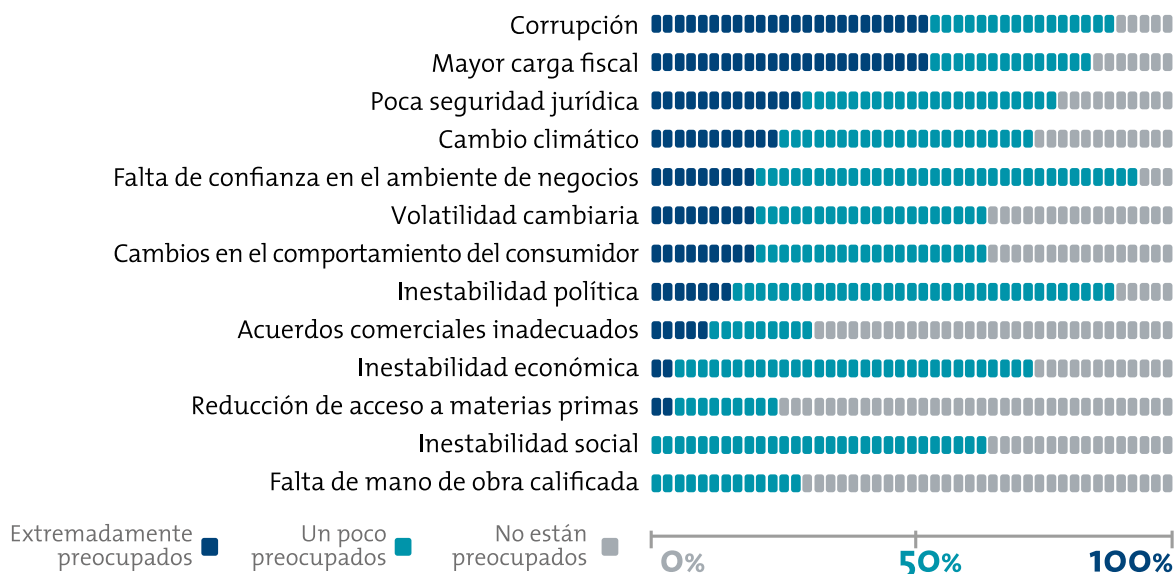
La mayor carga fiscal es una preocupación importante y hace que la inversión sea menos atractiva en algunos países de la región. Los cambios recientes, y los probables cambios futuros en los regímenes tributarios hacen que los impuestos sean un riesgo significativo para las empresas multilatinas.

Es difícil para los empresarios proyectarse a futuro y calcular riesgos porque hay poca seguridad jurídica, de otro lado, la falta de previsibilidad judicial está poniendo en riesgo

la actividad empresarial, en particular en unos sectores determinados, como lo es el caso de la minería, donde las licencias han sido revocadas retrospectivamente.

La mano de obra calificada y el talento humano son importantes para el crecimiento, pero actualmente no se consideran como un riesgo alto para los ejecutivos porque el talento está disponible en la mayoría de los mercados de la región.

Los cambios recientes, y las probables modificaciones futuras en los regímenes tributarios hacen que los impuestos sean un riesgo.



REGÍMENES FISCALES

Los más atractivos y los más complejos

Chile y Perú son percibidos como países con regímenes tributarios que funcionan relativamente bien, a pesar de algunos retrocesos en los últimos años.

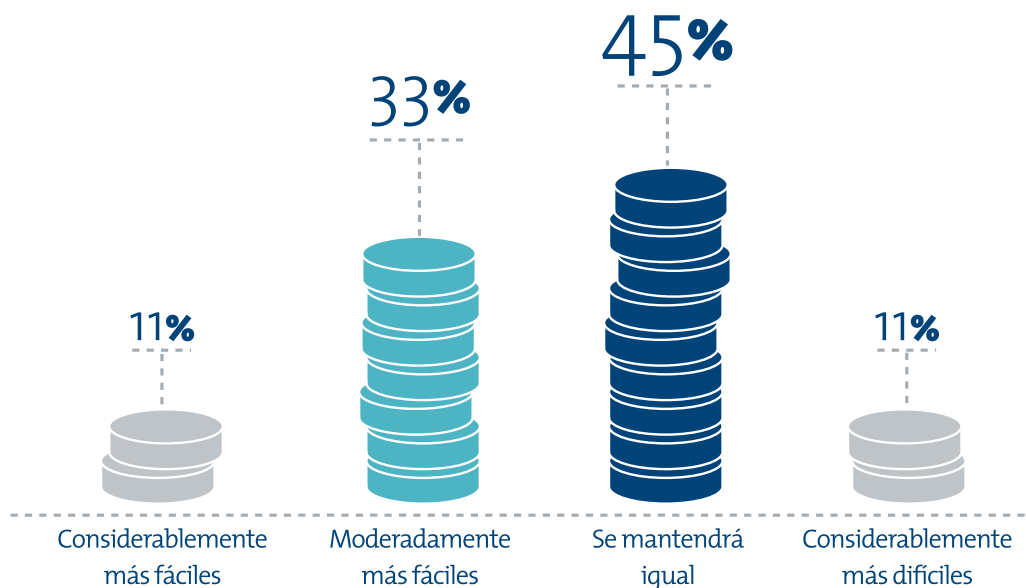
Los empresarios consideran que Colombia es ampliamente reconocida como un régimen complicado para navegar sus negocios.

Existe una oportunidad significativa para que los regímenes fiscales de la región sean más claros, más justos y más previsibles.

52%
Chile

26%
Perú

¿Cree que los regímenes fiscales corporativos a los que debe atenerse su empresa en América Latina, se tornarán más fáciles o más difíciles de cumplir en los próximos 12 meses?



“Existe una preocupación por la falta de reglas claras y definidas en las reorganizaciones internacionales (fusión, escisión) y la enajenación indirecta, herramientas fundamentales para la redefinición de las estructuras de organización de los grupos económicos.

La planificación fiscal y la regulación normativa de la elusión, son aspectos relevantes a considerar, así como la experiencia jurisprudencial sobre este aspecto”.



Walker Villanueva, Socio Perú

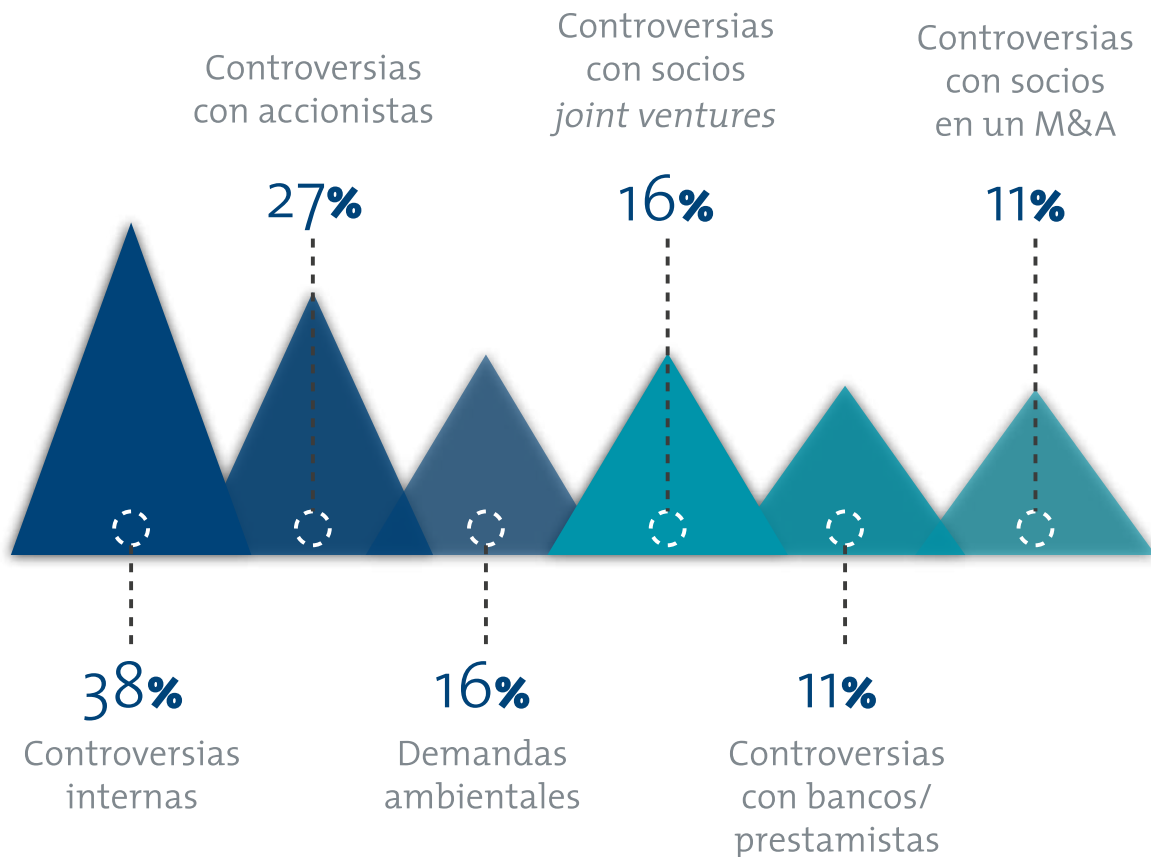
RESOLUCIÓN DE DISPUTAS Y ARBITRAJE

**Las controversias más comunes son las internas,
con empleados y accionistas**

En los países latinoamericanos el arbitraje es el mecanismo preferido en una amplia área de industrias como minería, construcción, energía y se utiliza también ampliamente en ciertos tipos de contratos como compraventas de sociedades, acuerdos societarios, *joint ventures* y pactos de accionistas.

Dada la internacionalidad de muchas transacciones, el arbitraje ofrece un foro neutral, pero además especializado, flexible y mucho más rápido en la resolución de controversias, que nuestros foros judiciales.

¿Ha enfrentado su empresa alguna de las siguientes disputas en los últimos 3 años?



LOS EMPRESARIOS PREFIEREN ACUDIR AL ARBITRAJE PORQUE PERCIBEN QUE:



Es más
efectivo



Es más
rápido



Es más
fácil



Cuenta con
árbitros más
capacitados



Es menos
costoso en
el tiempo

“Hoy en día las empresas deben considerar a los mecanismos de resolución de controversias como medios de control y distribución de riesgos e instancias para resolver las disputas en forma escalonada antes de que lleguen a ventilarse en procesos largos y cuantiosos. Con asesoría especializada, se pueden implementar mecanismos como la negociación asistida, mediación, *expertise* o *dispute boards*, entre otros mecanismos. Asimismo, la asesoría preventiva y continuada para protegerse de disputas se hace cada día más recurrente en contratos a largo plazo y con un componente litigioso alto”.



Cristián Conejero, Socio Chile

LAS MULTILATINAS SON CONSERVADORAS EN LOS MÉTODOS DE FINANCIACIÓN

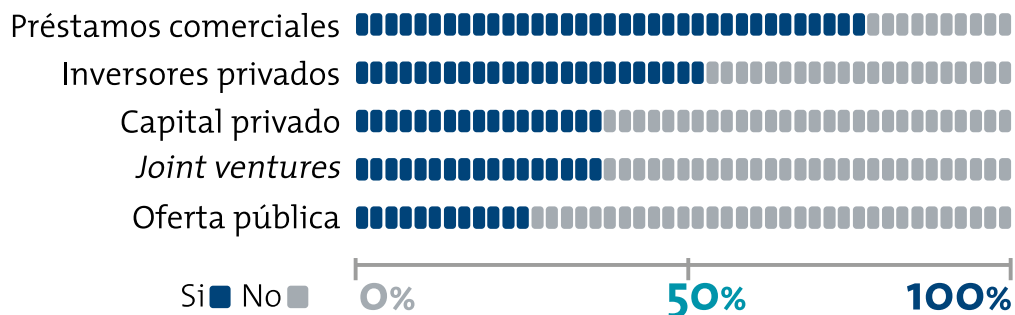
El mercado de capitales tiene un bajo desarrollo

Las fuentes de capital para financiar el crecimiento y M&A siguen siendo conservadoras en comparación con otras regiones del mundo. Se requiere del mercado de capitales y de una mayor colaboración de los gobiernos para tratar de cerrar este vacío de fuentes de financiación.

Los ejecutivos creen que los préstamos bancarios comerciales seguirán siendo la fuente preferida para financiar el crecimiento durante los próximos 3 años. Esto evidencia la continuidad del patrón histórico de financiación en América Latina que sucede, principalmente, porque las empresas tienden a ser familiares y demasiado pequeñas para considerar el recaudo de fondos a través del mercado de capitales.

El capital privado es relativamente nuevo en muchos países latinoamericanos. Hay una gran oportunidad para que sea una fuente de financiación sujeta a la capacidad de los inversores financieros.

¿Cuál de las siguientes operaciones ha utilizado su empresa para financiar el crecimiento y desarrollo en los últimos 3 años?



“Las multilatinas con mayor nivel de ingresos tienden a obtener diversas formas de financiación, incluyendo el mercado de capitales y financiamiento bancario. Recientemente, hemos visto empresas de menor tamaño recurriendo a los fondos de capital privado y a titularizaciones para levantar nuevos flujos de capital. Los fondos están tomando posiciones minoritarias y ayudan a las compañías a acelerar el crecimiento mediante adquisiciones y mejores estructuras de capital. Los financiamientos bancarios siguen siendo la manera más ágil y rápida de financiarse para las multilatinas, pero no descartan otras fuentes que requieren mayor grado de sofisticación”.



Hernando Padilla, Socio Colombia



LLEGAR A PUERTOS
SEGUROS: CÓMO SER
UNA MULTILATINA
EXITOSA

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Plan estratégico

Desarrollar un plan estratégico de crecimiento que incluya un programa de inversión y diversificación.



Base sólida del negocio

Construir una base sólida y un músculo financiero potente que permita financiar inversiones propuestas y desarrollar la estrategia del negocio.



Talento humano

Mantener un equipo de alto desempeño que fortalezca el negocio y aporte soluciones e ideas novedosas y de calidad.



Conocer el mercado

Conocer el mercado y las diferencias que tiene cada nación. América Latina no se comporta como una sola región, cada país tiene una cultura independiente.



Seguridad jurídica y fiscal

Invertir y hacer negocios en los países donde exista estabilidad jurídica y fiscal. Es importante conocer las reglas del juego para saber en qué entorno se está jugando.

Operaciones eficientes

Crear procesos eficientes que promuevan la productividad en las operaciones de la compañía que puedan reducir el margen de costo.



LAS RECOMENDACIONES DE LOS EMPRESARIOS



“Gran respeto por la cultura de cada país, porque no somos iguales. Que hablemos el mismo idioma no quiere decir que culturalmente seamos iguales, ni que los negocios se hagan de la misma manera”.

Diana Margarita Vivas,
Grupo Energía Bogotá



“Tener reglas de juego claras en términos jurídicos, económicos, fiscales y tributarios para que las expectativas de retorno que tiene el accionista se cumplan y operar dentro de ambientes seguros con estabilidad jurídica y política”.

Cliente entrevistado



“Hay que entender que Latinoamérica, como una sola región no existe, son países muy diferentes entre sí. Hay que tener muy claro cada mercado, qué se necesita para operar bien y ser rentables en cada contexto”.

Cliente entrevistado



“Se necesita tener una visión de compañía de talla mundial para competir con los mejores, diversificación de ingreso en otras geografías, entender el tamaño de lo que se requiere para crecer, porque crecer duele. Hay que estar preparado con la estrategia y el músculo financiero”.

Cliente entrevistado



“Entorno de estabilidad política con un adecuado manejo macroeconómico del gobierno de turno, y el tema de atraer y retener el talento para manejar los negocios, que cada vez es más complejo por el hecho de que el talento joven, la llamada generación *Millennials*, se mueve bajo otros intereses y *drivers*”.

Guillermo Morales,
Banco de Crédito BCP



“Cada vez que se entra a un mercado nuevo, no solo hay que analizar las variables tangibles, también las variables blandas de cada país. La decisión no es solo numérica sino que deben contemplarse todos los riesgos legales, culturales y de manejo de servicio”.

Jaime Sarmiento, Bodytech



“Inversión en investigación y desarrollo, y personalización de servicios”.

Alberto Dale, United Cargo



“Tener un Gobierno Corporativo ajeno a influencias políticas enfocado en el buen orden de los negocios”.

Bernardo Vargas, ISA

“En nuestra experiencia, una empresa multilatina exitosa es aquella capaz de implementar un modelo de negocio adecuado para cada mercado, entendiendo sus particularidades y, aprovechando de la mejor manera, bajo una dirección común y con pleno respeto del entorno legal y social, los recursos humanos y técnicos de cada país”.



Juan Pablo Wilhelmy, Socio Chile

CÓMO CONTRIBUIR AL ÉXITO DE LAS MULTILATINAS

Desde el rol de asesor de M&A



Contexto

Los empresarios buscan asesores que tengan el contexto del negocio, conocimiento de la industria en la que van a trabajar y de los países en los que se va a llevar a cabo la transacción.



Experiencia

Asesores con experiencia y conocimientos sólidos, no solo en el área legal, sino en las áreas financiera, fiscal, y regulatoria de la ley de cada país.



Recursos

Los empresarios buscan asesores que tengan recursos y talento humano en diversas áreas y países, ya que esto genera más tranquilidad a la hora de hacer negocios en varias jurisdicciones.



Estrategia

Para elegir un asesor, los empresarios buscan una persona que gestione proyectos de manera estratégica y eficiente, con alta capacidad de análisis y que realice un cierre que genere los mejores resultados.



FICHA TÉCNICA



Líderes empresariales de América Latina, que representan compañías con presencia en al menos tres países de la región.



Entrevistas a profundidad realizadas en el segundo semestre de 2017.



Preguntas sobre: confianza y crecimiento, riesgos y oportunidades, planeación e implicaciones fiscales, inversión extranjera y resolución de disputas y arbitrajes.

Los sectores involucrados



Consumo masivo



Servicios financieros



Transporte & logística



Industrial



Químicos



Construcción & desarrollo inmobiliario



Energía & servicios públicos



Salud



Infraestructura



Oil & gas

CHILE

Santiago de Chile

El Golf 40 Piso 20 Las Condes C.P. 7550107
Tel: +562 23643700
infoCL@ppulegal.com

COLOMBIA

Barranquilla

Calle 77B # 59-61 Oficina 1202
Centro Empresarial Las Américas II
Tel.: +575 3694040
infoCO@ppulegal.com

Bogotá

Carrera 9 # 74-08 Oficina 105
Tel.: +571 3268600
infoCO@ppulegal.com

PERÚ

Lima

Av. Santa Cruz No. 888
Piso 4 Miraflores
Tel.: +511 513-7200
infoPE@ppulegal.com