



Building a better  
working world

Marzo 2017

Centro de Estudios EY  
Resumen Ejecutivo

# Global Corporate Divestment Study 2017

Estrategias para desinvertir en un  
escenario marcado por la disrupción

Contacto:

- ▶ **Rafael Roldán**  
Socio Director de Asesoramiento en  
Transacciones  
[Rafael.RoldanRituerto@es.ey.com](mailto:Rafael.RoldanRituerto@es.ey.com)  
+34 91 572 5177

## Introducción

La última edición del informe *Global Corporate Divestment Study 2017* elaborado por EY y FT Remark analiza como las empresas deberían enfocar la estrategia de su cartera de inversiones en un mercado dominado por la disrupción tecnológica y la incertidumbre geopolítica.

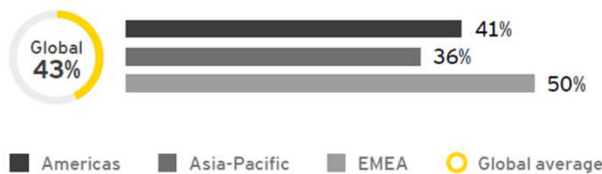
El informe se ha realizado a partir de más de 900 encuestas a ejecutivos de las regiones de América, Asia-Pacífico y Europa, Oriente Medio y África (EMEA) durante los meses de octubre y diciembre de 2016. El 78% de la muestra son cargos directivos de grandes empresas y en total están representados nueve sectores, con especial representación de productos de consumo, *life sciences* y tecnología.

Con el objetivo de lograr crecimiento, las desinversiones en activos no estratégicos, la optimización del valor de los mismos y los cambios tecnológicos marcarán la actividad de las empresas en 2017. Según el informe, la base de la transformación de las compañías debe estar motivada por una visión a largo plazo y debe tener en cuenta, además, los factores fiscales de estos procesos.

# 1. ¿Razones estratégicas o fuerzas disruptivas como motivo de una desinversión?

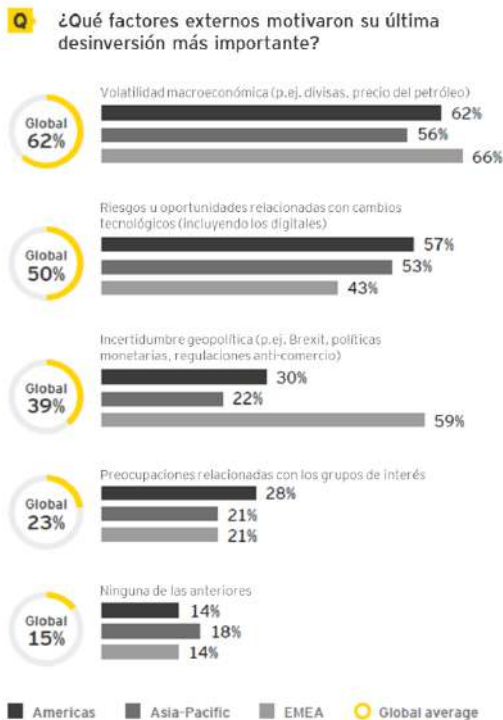
La inestabilidad geopolítica y macroeconómica así como el cambio tecnológico han generado una disrupción sin precedentes en el mundo de la empresa. En este escenario, la desinversión emerge como una prioridad, y un 43% de las compañías encuestadas en el estudio de EY afirma que pretende iniciar la venta de activos en los próximos dos años. Estos movimientos deben responder a una visión a largo plazo, y debe primar la obtención de resultados (vender por razones estratégicas) sobre la rapidez de la venta (debida a la presión por parte de factores externos). El informe señala, además, que las operaciones motivadas por la inestabilidad macroeconómica y geopolítica a menudo generan peores resultados que si el *driver* de las mismas fuese el progreso tecnológico.

Empresas que esperan iniciar su desinversión en los próximos dos años



## Factores externos que desencadenan las desinversiones

El 60% de los ejecutivos encuestados en el estudio señala que su última desinversión estuvo motivada por fuerzas externas. Por ejemplo, la volatilidad macroeconómica (precio del petróleo, divisas, entre otros motivos) es el principal factor para el 62% de las compañías, mientras que los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio



tecnológico son seleccionados por el 50% y la incertidumbre geopolítica, por el 39%.

## El impacto negativo de los factores geopolíticos

Las compañías que desinvierten por motivos geopolíticos tienen un 31% menos de probabilidad de lograr un precio de venta superior al esperado, mientras que, en el caso de producirse por razones macroeconómicas, la expectativa es un 20% inferior. Las empresas de la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África) son más proclives a realizar ventas de activos por estas dos razones, y el 38% de los ejecutivos encuestados de esta zona afirman que las desinversiones no han creado valor a largo plazo, frente al 24% a nivel global. En cambio, las empresas que realizan estas operaciones en respuesta al cambio tecnológico tienen un 74% más de posibilidades de lograr un precio de venta superior.

### Probabilidad de lograr un precio de venta por encima de lo esperado

31% menos ▼

cuando las empresas desinvierten por la incertidumbre geopolítica

20% menos ▼

cuando las empresas desinvierten por la volatilidad macroeconómica

21% más ▲

cuando las empresas desinvierten respondiendo al cambio tecnológico

74%

de las empresas logra un precio de venta superior al esperado cuando desinvierten por razones tecnológicas frente a geopolíticas

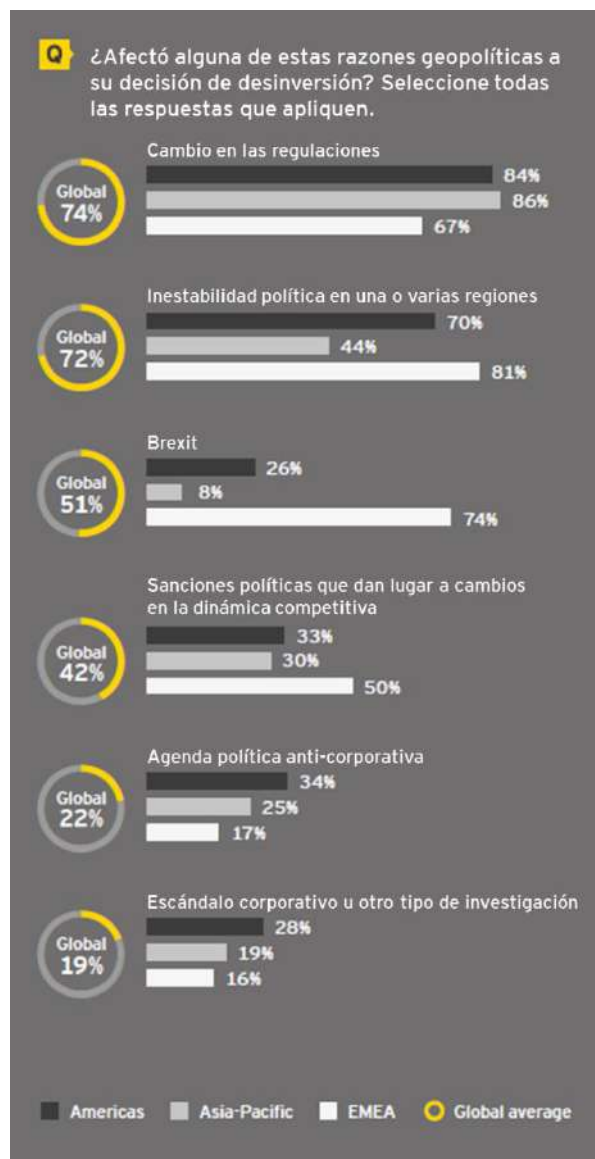
## La tecnología como elemento disruptivo

El 43% de las empresas encuestadas en el estudio pretende destinar al desarrollo de capacidades digitales el capital captado con las desinversiones, mientras que el 55% afirma que los cambios del paradigma digital están influyendo directamente en sus futuras decisiones de venta de activos. Las empresas deben conocer bien los factores del mercado, como los cambios en las preferencias de los consumidores y el auge de los competidores no tradicionales, para crear valor y generar su ventaja competitiva. La inversión en las fortalezas fundamentales de la empresa es una estrategia acertada para recuperar el crecimiento y adaptarse al entorno.

## Gestión estratégica del capital

La prisa siempre es mala consejera. Sin embargo, el 43% de las empresas de la región EMEA priorizan la velocidad frente al valor mientras que las de América el porcentaje es del 18%. Los vendedores que optan por el valor tienen un 63% más de opciones de lograr un precio de venta superior al esperado e incluso podrán cerrar antes la operación. La aplicación de valoraciones adecuadas de los activos y la consideración de un amplio rango de posibles compradores y estructuras alternativas son factores que pueden elevar la rentabilidad de las desinversiones. Los

cambios regulatorios, la inestabilidad geopolítica y el Brexit destacan como los principales motivos geopolíticos de desinversión a nivel global.



En términos estratégicos, por otra parte, el 28% de las empresas señala que la posición débil de una unidad de negocio en el mercado fue el principal factor estratégico que motivó su última desinversión, seguido por el hecho de que no formaba parte de su negocio principal.

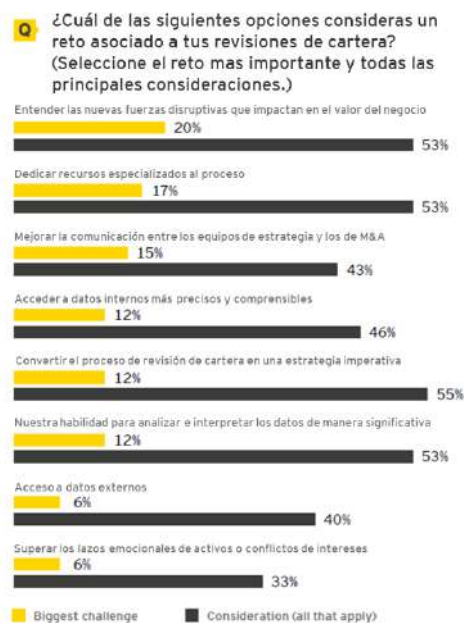
## 2. Cambios en las valoraciones

### Retos para la rentabilidad de las desinversiones.

Las empresas que comprenden el efecto de la disrupción en su sector y en su modelo de negocio tienen un 88% más de probabilidades de lograr un precio de venta superior al previsto, y el 53% de las encuestadas en el informe afirma que el principal reto de su estrategia de cartera es la comprensión de los cambios en el mercado.

Además, el 41% de las empresas consultadas afirma que han mantenido los activos en su balance demasiado tiempo, mientras que el 88% de los ejecutivos encuestados

afirma que el uso de *advanced analytics* les ha permitido realizar desinversiones más rápidas y rentables.



## 3. Acciones en mercados disruptivos

Los ejecutivos perciben que el gap de precios entre lo que espera el comprador y el vendedor está creciendo. Por ello, es necesario desarrollar adecuadamente cuál es el valor que genera el negocio sobre el que se quiere desinvertir. En este sentido, el informe resume una serie de recomendaciones:

- ▶ **Dedicar los recursos correctos:** casi la mitad (47%) de los ejecutivos encuestados afirma que la falta de enfoque y recursos fue una causa de erosión de valor en la última desinversión, mientras que el 48% afirma que la falta de materiales desarrollados llevó a los compradores a reducir su oferta.
- ▶ **Establecer un modelo de *governance*:** la empresa debe definir un plan, comunicarlo a los *stakeholders* que considere relevantes, establecer objetivos, medir el progreso y definir el calendario de la operación.
- ▶ **Flexibilidad en los activos a vender:** los vendedores deben establecer un conjunto de activos para vender, pero también han de poder añadir nuevos elementos al paquete de ventas para hacer más atractiva la oferta. Además, deben establecer claramente las implicaciones de la operación, informar a la cúpula de las claves de la transacción, incluir las consideraciones que pretenda añadir el comprador y aplicar la analítica de datos. Además, es recomendable un plan de ciberseguridad.
- ▶ **Comunicar las implicaciones fiscales de la operación:** el 63% de los ejecutivos encuestados afirma haber destacado las ventajas fiscales de un determinado activo en la última desinversión, mientras que el 48%

revela que ha sido más sencillo ofrecer una flexibilidad efectiva en la estructura de ventas.

---

## 4. Cómo mejorar la agilidad del negocio en la economía digital

Una vez que se ha completado la desinversión, tal y como refleja el informe, es recomendable desarrollar un modelo operativo flexible que permita a la compañía continuar con su negocio de una forma más rápida y eficiente. En este sentido, el 66% de las empresas afirma que planea unir la responsabilidad y las labores de comunicación entre el área de inversión y operaciones. Este paso es crítico porque los indicadores clave de rendimiento (KPIs) son a menudo distintos para unos y otros. Con el objetivo de que esta integración resulte efectiva, las empresas deben comunicar la desinversión y sus efectos positivos en detalle a todos los equipos operativos, analizar las implicaciones en el tiempo, pensar a largo plazo y establecer objetivos mixtos entre el equipo operativo y el de fusiones y adquisiciones.

---

## Conclusiones del estudio

- ▶ **¿Desinversión por razones estratégicas o por fuerzas disruptivas?** Resulta conveniente revisar la cartera de activos frecuentemente y usar la analítica de datos para tomar decisiones más rápidas y efectivas.
- ▶ **¿Cómo evolucionará el valor de la compañía en el futuro?** Probablemente, el mantenimiento de un activo en cartera por un periodo demasiado largo es el factor que más erosiona su valor.
- ▶ **¿Qué acciones tomar en mercados disruptivos?** Pensar como un comprador es crítico para lograr desinversiones rentables, por lo que es clave un factor como el de la flexibilidad.
- ▶ **¿Cómo mejorar la agilidad de los negocios restantes en la nueva economía digital?** Tras la desinversión, las empresas deben optimizar el modelo operativo de la compañía para invertir en plataformas tecnológicas más ágiles.

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

### Acerca de EY

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, asesoramiento en transacciones y consultoría. Los análisis y los servicios de calidad que ofrecemos ayudan a crear confianza en los mercados de capitales y las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes destacados que trabajan en equipo para cumplir los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés. Con ello, desempeñamos un papel esencial en la creación de un mundo laboral mejor para nuestros empleados, nuestros clientes y la sociedad.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. Para ampliar la información sobre nuestra organización, entre en [ey.com](http://ey.com).

© 2017 Ernst & Young, S.L.

Todos los derechos reservados.

ED None

La información recogida en esta publicación es de carácter resumido y solo debe utilizarse a modo orientativo. En ningún caso sustituye a un análisis en detalle ni puede utilizarse como juicio profesional. Para cualquier asunto específico, se debe contactar con el asesor responsable.

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

### Acerca del Centro de Estudios EY

EY ha desarrollado una herramienta de trabajo a disposición de las empresas, las instituciones públicas y privadas así como los medios de comunicación en la que aglutina su conocimiento y experiencia sobre cuestiones que afectan el mundo económico y empresarial.

En el Centro de Estudio puede acceder a contenido sectorial relevante procedente de: informes globales de EY, con material en castellano, así como publicaciones locales para España; alertas técnicas (contables, fiscales y legales) y artículos de opinión de nuestros profesionales.

Para más información visite [estudiosey.es](http://estudiosey.es)

Twitter: [@EY\\_Spain](https://twitter.com/EY_Spain)

LinkedIn: [EY](https://www.linkedin.com/company/ey)

YouTube: [EY Spain](https://www.youtube.com/channel/UCvL1v81B8131111111111111)

Facebook: [EY Careers Spain](https://www.facebook.com/EY_Careers_Spain)

Instagram: [eyspain](https://www.instagram.com/eyspain)