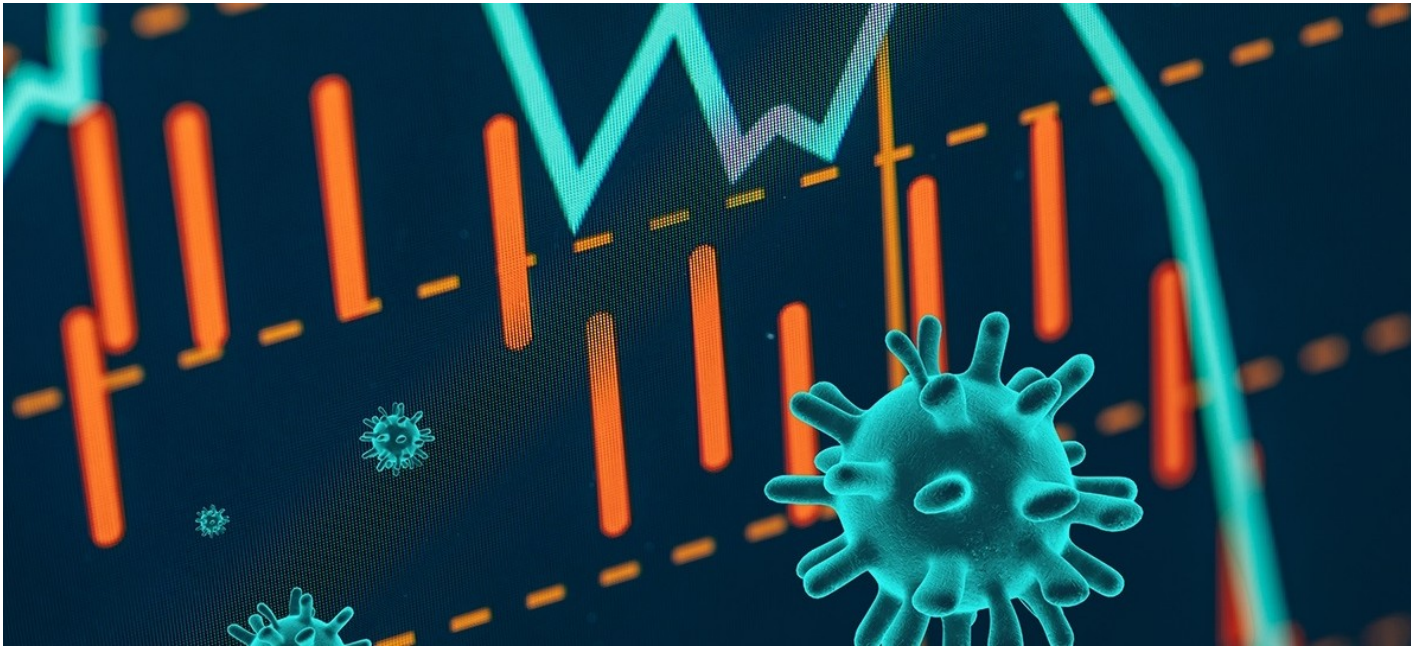




# Covid-19 y M&A en el Perú: Impacto, lectura y apuntes estratégicos

Published on May 5, 2020

[Edit article](#) [View stats](#)



**Raúl Díaz**

Senior Associate at Torres y Torres Lara - Abogados

5 articles

El distanciamiento social como “martillo” para amortiguar la curva de contagio de COVID-19 viene golpeando múltiples países y economías. Caso de Grecia que en abril ha visto destruido su sector turístico con

pérdidas >€500 millones, o gigantes como Nike o Apple que no han cumplido sus metas de ingresos.

La *CEPAL* prevé una recesión en Latinoamérica por la reducción del PBI estimada entre 1,8% a 4% por la disminución de la actividad de los socios comerciales, devaluación de materias primas y paralización del turismo con otros sectores. En Perú, el Instituto Peruano de Economía estima que entre 50 a 55% del PBI se encuentra paralizado desde el 16 de marzo.



Este “martillo” también golpea a las fusiones y adquisiciones (M&A), con

empresas suspendiendo o abandonando transacciones para subsistir. Caso de Xerox con la compra de Hewlett-Packard (operación que se estimaba en US\$35 mil millones) o la oferta de la cadena de cines Cineplex por la británica Cineworld. Aunque anunciada en 2019 y

aprobada en febrero, la integración se interrumpió por la sequía de asistentes que ha afectado a ambas.

A ello se suma la escasez de dinero, con líneas de crédito orientadas al gasto corriente en vez de transacciones, la volatilidad del mercado bursátil con un *Volatility Index* (que se correlaciona con caídas del S&P 500) alcanzando un 83%, y el corte de negociaciones por el distanciamiento social.



La consecuencia: \$690 MM en valor de transacciones a nivel mundial y \$307 MM en América (donde Estados

Unidos abarca 90% de las operaciones) representan una reducción estimada de 35.5% y 50.2% respectivamente comparadas con las cifras del mismo periodo del año 2019.

Así, el oportunismo gana terreno si hay liquidez (e. g. fondos de inversión del medio oriente mirando prospectos

del mundo post cuarentena: salud, tecnología médica y logística) y se da transacciones “atípicas” (Verizon comprando a Blue Jeans Network, competencia de Zoom).

Muchos reconsideran comprar o vender. Unos evaluando si es momento de gastar en crecer, los segundos preocupados por la depreciación de sus activos y desconfiando en solvencia de los primeros.

The Wall Street Journal

## Verizon to buy Zoom video conferencing rival BlueJeans

Published: April 16, 2020 at 11:44 a.m. ET

By Sarah Krouse

Verizon will pay less than \$500 million for BlueJeans



Los asesores pasamos a observar los procesos de Due Diligence con otros ojos, evaluando la resiliencia del objetivo, nuevos riesgos (contagio, movilidad, epidemias); revisamos condiciones y conceptos contractuales (fuerza mayor, pago/cobro, cumplimiento), atendemos cambios regulatorios y coberturas. En operaciones avanzadas el reto será la renegociación de contratos firmados, mientras que en las pendientes de firma se evaluará la salida o salvar la transacción. COVID-19 será un cambio fundamental o solo una distorsión de proyecciones según el caso.

Posponer la entrada en vigencia de la Ley de Control Previo de Fusiones y Adquisiciones, (D. U. N° 013-2019) prevista desde agosto es una alternativa en evaluación. Aunque Indecopi busca evitar conductas anticompetitivas en los cambios de control, la medida podría facilitar el cierre de deals.

***¿Consejos?***

***No dejarse***

***llevar.*** Comprar

“barato” ni presión a

vender es

estratégico. Un

asesor evitará actuar por FOMO (Fear Of Missing Out o “Miedo a perderse algo”) o FOLE (Fear Of Losing Everything o “Miedo a perderlo todo”).



***“Cash is King”*** Elegir posibles inversiones en un mercado de stress financiero debe distinguir entre lo oportunista y lo estratégico. Para quienes puedan pagar con recursos propios se podrán negociar condiciones favorables (deuda garantizada, convertible, hasta dividendos preferenciales).

***Intercambiar es mejor que ceder.*** En la negociación se abordará el COVID-19 según la tolerancia al riesgo, poder de negociación y el impacto en el comprador o vendedor. Para facilitar el seguir adelante se puede optar por ajuste de precio o *earn out* para reasignar el efecto en los beneficios, las garantías específicas (p.e. disponibilidad

de fondos), cláusulas de cambio material adverso, así como flexibilizar obligaciones sobre la operación porque lo “normal” ha cambiado.

***Salir del nicho.*** Una adquisición del mismo rubro puede crear valor de ocasión, pero apostar por una actividad fuera de la “zona de confort” puede resultar a la larga más rentable.

***Trate con quien sabe.*** La experiencia puede resultar decisiva como comprador o vendedor. Las redes de negocio, especialistas en reunir partes interesadas o los fondos privados de inversión pueden facilitar dicha labor. Se podrá diferenciar con ofertas y/o condiciones entre una operación “del momento” y una con fundamentos.

***No presuma rentabilidad.*** La compra de activos a precio “ganga” puede ser atractiva, pero no existe el “riesgo cero”.

***Compromisos medidos.*** Puede necesitar ayuda por el impacto de la pandemia en su sector, pero eso no necesariamente implica ceder control. Soluciones temporales como tercerización, alianzas estratégicas, contratos asociativos y otros pueden solucionar los problemas puntuales y permiten evaluar futuras relaciones de largo plazo.

***Preparación.*** Este podría ser el momento adecuado para mapear y planificar objetivos de adquisiciones. Se presentarán oportunidades y es mejor tener posibles ofertas o términos y condiciones prediseñados.

*Vender activos no es un buen  
reflejo ante la presión. El  
precio probablemente será  
castigado y no crea valor a  
largo plazo.*

***Atrévase.*** Si desea atenerse al negocio que conoce revise el primer punto, verá que una apuesta podría determinar el futuro de su empresa.