



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**EVALUACIÓN DE LAS FUSIONES EMPRESARIALES EN EL
PERÚ**

EXAMEN DE SUFICIENCIA DE COMPETENCIA PROFESIONAL
ARTÍCULO DE REVISIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. JESUS ANTONY COLLA QUEA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2020



EVALUACIÓN DE LAS FUSIONES EMPRESARIALES EN EL PERÚ

REVISIÓN DE LITERATURA

EVALUATION OF BUSINESS MERGERS IN PERU

A Literature Review

Jesus Antony Colla Quea

antonycqcg@gmail.com

Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas,
Escuela Profesional de Administración, Puno, Perú.

RESUMEN

Se entiende como fusiones empresariales al conjunto de acciones que combinan recursos de dos o más organizaciones con el objetivo de generar valor; éstas han evolucionado cada vez más y a mayor ritmo, convirtiéndose esta en una práctica frecuente y multidisciplinaria con una marcada sensibilidad a los aspectos no controlados del entorno, aspectos que realzan la complejidad de estas operaciones. El artículo tiene por objetivo realizar una revisión de literatura sobre las fusiones empresariales realizadas en el Perú, identificando los efectos internos y externos de estas operaciones. Para la obtención de la base teórica se utilizó palabras clave en los motores de búsqueda DIALNET y GOOGLE ACADÉMICO. Como conclusiones se tienen que la creación de valor a partir de la expansión a nuevos mercados es el principal efecto interno que caracteriza a las fusiones; así mismo las investigaciones en el mercado peruano reafirman la concentración de mercados como principal efecto externo de las fusiones empresariales; que obligan a la participación del gobierno con el objetivo de frenar los perjuicios de estas concentraciones de mercado en el país.

Palabras clave: Adquisiciones, concentraciones, inversiones, alianzas.

ABSTRACT

Business mergers are understood to be the set of actions that combine resources from two or more organizations with the aim of generating value; They have also evolved more and more and at a higher rate, becoming a frequent and multidisciplinary practice with a marked sensitivity to uncontrolled aspects of the environment, aspects that enhance the complexity of these operations. The article aims to carry out a literature review on business mergers carried out in Peru, identifying the internal and external effects of these operations. To obtain the theoretical basis, keywords were used in the DIALNET and GOOGLE ACADEMIC search engines. In conclusions, the creation of



value from expansion to new markets is the main internal effect that characterizes mergers; likewise, research in the Peruvian market reaffirms market concentration as the main external effect of business mergers; that oblige the government to participate in order to stop the damage caused by these market concentrations in the country.

Keywords: Acquisitions, concentrations, investments, alliance.

INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XIX, se intensificaron los procesos de concentración empresarial presentándose primero las integraciones horizontales las cuales buscan incrementar la capacidad productiva de las empresas involucradas, posteriormente se manifestaron las integraciones verticales donde se pretendía agrupar distintas fases de un mismo proceso productivo, esta evolución presentó diferentes impactos en el desarrollo empresarial y en el mercado, volviéndose en una operación compleja y exigente en el contexto actual; el artículo busca sintetizar la información disponible en torno a los efectos de las fusiones empresariales, los mismos que pueden presentarse al interior de una empresa o de forma externa, apoyándonos en las bases teóricas de diferentes autores como;(Wong, 2000) en su libro “Finanzas Corporativas: un enfoque para el Perú” y (Valencia & Vargas, 2017) en su manual “Administración Financiera. Manual Autoformativo Interactivo”. así mismo, en artículos, libros y publicaciones de estudios realizados por consultoras expertas en el tema de fusiones como ERNST & YOUNG y PwC Perú que aclaran el tema abordado (Soto, 2015).

Este artículo denota la falta de interés en el tema de fusiones por empresas de menor tamaño, en términos generales es solamente tratada por empresas de gran tamaño. Las fusiones deberían ser tratadas como otro instrumento que disponen las organizaciones para buscar la generación de valor.

El artículo se organiza en dos partes, en la primera se define los conceptos básicos de las fusiones; en la segunda se considera sus principales efectos, caracterizando los mismos en efectos que se generan dentro y fuera de la empresa.

Como consecuencias internas en el mercado peruano tenemos, a la creación de valor a partir de la expansión a nuevos mercados, acción que es corroborada por lo reportado en las publicaciones de consultoras expertas en el tema de fusiones. Desde el punto de vista de las consecuencias externas de las fusiones, se presenta sin duda la polémica de las concentraciones de mercado, el mismo que proyecta un control arbitrario de precios; para los ejecutivos expertos en economía es un riesgo que puede generar posibles acciones monopólicas y anticompetitivas. Estas percepciones y alertas que se perciben han llamado la atención del gobierno central, lo que, a su vez ha generado respuesta, contribuyendo al ruido normativo que caracteriza a las fusiones empresariales al año 2018, el mismo que se justifica por las posibles restricciones y



exigencias de la Ley 31112 - Ley de control previo de fusiones y adquisiciones. Finalmente, los artículos coinciden en mencionar un alto grado de sensibilidad de las fusiones al factor político y al factor normativo que afectan las perspectivas de las fusiones, reflejados en un crecimiento moderado de las fusiones en el Perú a futuro.

MATERIALES Y MÉTODO

Un artículo de revisión de literatura nos aproxima al conocimiento de un tema, nos ayuda a identificar qué se sabe o no, sobre un tema de interés. El tipo de investigación es descriptivo, tomando como referencia lo descrito por (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), quienes afirman que una investigación es de tipo descriptiva, cuando ésta busca describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos o especificar propiedades, características y rasgos de cualquier fenómeno que se analice.

La información recopilada fue seleccionada a través de palabras clave como, adquisiciones, concentraciones, inversiones y alianzas en los repositorios DIALNET Y GOGLE ACADEMICO, abordando 5 libros, 1 manual, 9 informes, 4 tesis de grado y 8 artículos.

DESARROLLO

La fusión de empresas se desarrolla cada vez más y a mayor ritmo, llegando a convertirse en una práctica importante; este artículo considera importante analizar y conocer las consecuencias internas y externas de las fusiones en el ámbito nacional, revelando conocimientos básicos y generales en el tema planteado. Para una mejor comprensión el artículo cita los conceptos básicos de las fusiones, la segunda parte considera dos bloques organizados en consecuencias internas y externas de las fusiones en el Perú.

Fusiones

Según (Wong, 2000) “la fusión es la unión de dos empresas que se convierten en una sola unidad económica legal”; en esa misma dirección (Mascareñas, 2011) menciona que “ésta consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad”; entendiendo y resaltando que ambas definiciones coinciden con la extinción de una de las organizaciones partícipes de la fusión, un aspecto nuevo para el investigador es la incorporación de un tipo de fusión que no supone la extinción de ninguna de las empresas sometidas al proceso, la cual señala como principal actividad la compra de activos y de acciones entre diferentes empresas.

Como parte de la caracterización de las fusiones y en base a lo mencionado por (Arias & Rojas, 2016), se considera importante saber la razón por la cual una empresa o una organización decide fusionarse con otra, cuáles son los motivos por los cuales se ponen de acuerdo para llevar a cabo este proceso, para ello citamos a (Wong, 2000),



quien indica que los motivos para fusionarse pueden ser cuantitativos precisando razones como el aprovechamiento de economías de escala, la combinación de recursos complementarios y las ventajas fiscales, por otro lado el mismo autor menciona las razones cualitativas, donde resalta el término “sinergia”, indicando que ésta debe ser mayor a la suma de resultados individuales. Así mismo (Mascareñas, 2011) resalta claramente que todas las decisiones empresariales deben enfocarse en aumentar el valor económico de la empresa.

Tipos de Fusiones

Los autores (Myers, Brealey, & Allen, 2010) clasifican los tipos de fusiones en dos grupos, el primer grupo hace referencia a las fusiones verticales que engloba compañías que laboran en diferentes etapas del proceso de producción; el segundo grupo considera a las fusiones de conglomerado que señalan una fusión que engloba empresas que se hallan en diferentes líneas de negocios, dejando al aire la extinción o no de las empresas que se someten al proceso.

Por otro lado (Valencia & Vargas, 2017), presentan una clasificación mencionando en primera instancia a la “fusión entre dos empresas”, donde una empresa adquiere a otra y la empresa compradora mantiene el nombre y razón social; luego define a la “fusión por consolidación”, donde la estructura empresarial es producto de una creación de una nueva empresa, ya que estas fusiones se producen por la integración de dos empresas que dejan de existir. Como tercer tipo de fusión se presenta a las “adquisiciones de acciones sin integración”, este tipo de adquisiciones se realiza a través de una OPA (oferta pública de adquisición); por último, se menciona a las “adquisiciones de activos”, señalando que estas operaciones tienen la ventaja de evitar complicaciones legales, en donde los trabajadores pueden reaccionar ante la pérdida de sus puestos de trabajo y generar conflictos internos en la empresa.

Consecuencias internas

Con el objetivo de reunir coincidencias y discrepancias en los diferentes artículos, se presenta líneas abajo las consecuencias o implicancias generadas en las empresas.

La base teórica nos da una idea del objetivo de las fusiones, siendo esta la de crear valor a través de la penetración en nuevos mercados, y desde un punto general este sería una consecuencia interna de las fusiones para las empresas, tal como señala (Oliveros, 2019) “el Perú es un mercado pequeño y llega un punto en el cual las empresas locales encuentran necesario migrar a otros países”, reafirmando la propuesta de crear valor con la penetración a nuevos mercados.

Desde el punto de vista jurídico (Calampa & Vargas, 2017) evidencian la falencia jurídica del sistema jurídico peruano con respecto a las fusiones, presentando la importación de cláusulas de operaciones de adquisiciones empresariales desde el



derecho norteamericano, acción que exige un mayor grado de conciencia y especialización a fin de evitar cláusulas que colisionen con normas de orden público y principios del derecho jurídico peruano. La apertura de mercados y la integración de mercados trae consigo múltiples conocimientos y exigencias; este artículo señala que en el Perú las fusiones se han desarrollado a gran ritmo, lo que ha dejado sin marco normativo para el desarrollo de este tipo de operaciones, es por ello que en diferentes casos se opta por imitar cláusulas de operaciones de adquisición, con el objetivo de salvaguardar las operaciones para el comprador y vendedor.

(Capristan & Farfán, 2019) concluyen que la creación de valor es el principal efecto de la fusión; así mismo, señala que esto implica una pérdida de recursos, tiempo, valor y que a la vez está condicionada a la sinergia de las variables empresariales: estrategia gerencial, creación de valor, función comercial, capital humano, aspectos operativos y tecnológicos y gobierno corporativo; todo esto, deja ver que las fusiones no siempre son la fórmula directa para generar valor si no que aclara que estas están condicionadas a la sinergia de un grupo de factores.

Otra consecuencia que se puede rescatar según (Shiohama, 2014) es la exigencia de mejoras en los sub procesos de las fusiones, precisamente se realiza la necesidad de realizar un Due Diligence para el talento humano, puesto que según el autor “en el marco de los procesos de adquisición de empresas o de grupos empresariales, resulta imprescindible la ejecución de un Due diligence laboral que refleje la situación real de la empresa adquirida desde el punto de vista jurídico-laboral y que, a la vez, sirva para negociar y fijar el precio de adquisición”, enfocando la necesidad de este proceso y su importancia desde el área jurídico-laboral; así mismo, (Vera, 2016) menciona las obligaciones formales que una empresa debe de considerar cuando se produzca una transferencia de personal como resultado de una reorganización societaria, puntualizando obligaciones para la empresa que transfiere y obligaciones para la empresa que recibe al personal transferido; agrega que estas obligaciones se sustentan en las regulaciones de las normas societarias vigentes en el Perú.

(Ruiz, 2018) menciona como caso puntual a BACKUS, empresa que ha pasado por diferentes figuras societarias como las fusiones, adquisiciones y escisiones empresariales; siendo la escisión que expuso al ojo público las posibles faltas al derecho del trabajo por el uso de contratos de terceros; concluye que “técnicamente no se ha violado el derecho al trabajo, no se realizaron despidos arbitrarios de trabajadores, pero se invitó a la renuncia voluntaria a trabajadores que aceptaban hacerlo, esto se dio en el área administrativa y de manufactura”.



Consecuencias externas

Las consecuencias externas igual que las consecuencias internas pueden ser percibidas desde diferentes áreas de estudio, sin embargo, el poco interés y la poca investigación de las fusiones en el Perú reduce los resultados respecto a las implicaciones externas, a continuación, citaremos las más resaltantes.

Desde el punto de vista macroeconómico (Alarco, 2019) resalta en sus resultados del año 2019, que los estudios sobre las fusiones y adquisiciones en América latina son escasos, pese al volumen de las operaciones y al valor que involucran; destaca además que en cuanto a los efectos de las fusiones y adquisiciones en la distribución del ingreso y el PIB los resultados son inciertos puesto que “en ambos casos, las F&A las alientan, pero también pueden generar efectos negativos”.

Por otro lado, desde el punto de vista macroeconómico (Galaso, 2018) señala que “desde la perspectiva de la economía mundial y, en particular, en referencia a la literatura sobre los determinantes de la Inversión Extranjera Directa, el trabajo determina que los efectos de transvase y confianza son potenciales variables determinantes en la recepción de Inversión Extranjera Directa, denotando que la consecución de fusiones en América latina proyectan cierto nivel de confianza en la red mundial de fusiones con mejores proyecciones para el crecimiento de la Inversión Extranjera Directa.

Siendo más puntual (Arrieta, 2020) evidencia la desventaja que genera esta operación en el mercado peruano; indicando que “la fusión de sociedades genera perjuicios en el mercado competitivo peruano, toda vez que trae consigo la fijación de precios, prácticas monopólicas, concentración de mercados, discriminación de demanda, barreras de entrada, y prácticas de colusión; generando barreras de entrada a competidores”.

(Aguilar, 2016) señala puntualmente a la concentración de mercados como consecuencia de las fusiones empresariales, que impulsaron su crecimiento con las políticas de liberación financiera en el periodo 2009 – 2014; además, “los resultados indican que las políticas de liberalización financiera, favorecieron los procesos de fusiones y adquisiciones de los bancos, cuyas consecuencias fueron: la disminución del número de bancos y la elevada concentración bancaria, incrementando el poder de cuatro bancos: Crédito, Scotiabank, Continental e Interbank”.

Por otro lado (Gomez, 2017) indica que uno de los motivos y/o el contexto para que una sociedad decida fusionarse, es la consecución de una concentración empresarial la cual “...trataría de conseguir que el valor de la unidad económica resultante fuese superior al correspondiente a las empresas inicialmente intervinientes en la operación”. Este artículo conecta directamente a la concentración de mercados como un fin de las fusiones empresariales, dejando de lado el concepto de que la



concentración empresarial es una estrategia exagerada y ambiciosa, que con su afán de generar valor, perjudica al mercado, los competidores y los consumidores.

Ames, Manrique, Portocarrero, & Ventura (2015) señalan la constante evolución de las fusiones en el sistema financiero peruano desde los años 90; así mismo, plantean determinar la existencia de concentración de mercados y los efectos negativos que puede producir éstos en el mercado, señalando que “existe un alto nivel de concentración de las empresas del sistema bancario en el mercado peruano”, complementando esta expresión con una comparativa de tasas de interés entre otros países de la región, dejando claro que en contraste con los países donde la concentración se encuentra regulada, las tasas de interés del mercado peruano son más altas, lo que perjudica el acceso crediticio de los agentes en el mercado; además, precisan el riesgo sistémico que representa la concentración empresarial del sistema bancario peruano.

Como respuesta a las grandes fusiones expuestas por revistas y al peligro que significa no controlar este tipo de concentraciones en el mercado, se planteó la creación de la ley que establece el control previo de operaciones de concentración empresarial, tema que ha sido analizado por diferentes especialistas; así (Canseco, Falla, Quintana, & Tavera, 2012) señalan una preocupación respecto a las inversiones mencionado lo siguiente, “... escuché un buen argumento de cómo la falta de control de fusiones puede tener un efecto más bien negativo en el clima de inversiones, pues genera mucha incertidumbre”; dejando una clara postura con respecto a la creación de la ley de control previo de concentraciones empresariales; así mismo, (Campos, 2018) puntualiza la necesidad de regular el control de concentraciones empresariales señalando que “resulta viable la regulación de un control previo de concentraciones empresariales en el mercado de los servicios públicos de telecomunicaciones, pues es indispensable que el Estado garantice la libre competencia y la transparencia de las actividades económicas llevadas a cabo en el mercado”.

Holguin, (2016) menciona que “la existencia de una concentración de medios escritos muestra la acumulación del poder de informar a través de diversas figuras comerciales, entendidas para este artículo como fusiones, así mismo el autor señala como efecto de estas figuras comerciales el siguiente enunciado: “...siendo sus efectos el impedir que un nuevo competidor se desarrolle en el mercado informativo o eliminar su participación en el mercado”.

Con el objetivo de explicar la evolución la fusiones y adquisiciones en el Perú, el artículo presenta líneas abajo un cuadro resumen de algunas características que han presentado las fusiones y adquisiciones en los últimos cinco años, publicado en los

estudios de ERNST&YOUNG, PWC y la Cámara; estas consultoras y revistas presentan un análisis y estudios periódicos de las fusiones en el Perú.

Tabla 1. Resumen histórico de características en Fusiones Perú

Año	Motivos	Coyuntura
2014	(PwC Perú, 2014): -Alcanzar presencia en nuevos mercados y/o líneas de negocio. -Incrementar la participación de mercado.	(PwC Perú, 2014): Se caracteriza por situarse en plena recuperación económica producto de la crisis financiera global y por la inestabilidad política causada por las elecciones regionales - municipales.
2015	(PwC Perú, 2015): -Obtener activos estratégicos. -Lograr eficiencias operativas para generación de sinergias.	(PwC Perú, 2015): La coyuntura se caracteriza por la recuperación de la economía global y por la desaceleración de la economía peruana a razón de la inestabilidad política producto de las elecciones presidenciales del 2016
2016	(ERNST & YOUNG, 2016): -Crecimiento -participación de mercado. (PwC Perú, 2016): -Obtención de sinergias y eficiencias operativas. -Expansión de clientes o la entrada a nuevos mercados.	(ERNST & YOUNG, 2016): El optimismo se refleja en el apetito de los ejecutivos peruanos por llevar a cabo fusiones y adquisiciones y se caracteriza por considerar el nuevo gobierno que apoya el libre mercado. (PwC Perú, 2016): La coyuntura reafirma oportunidades de inversión a través de fusiones y señala un crecimiento orgánico
2017	(ERNST & YOUNG, 2018a): -Desaceleración en las transacciones. (PwC Perú, 2018): -Obtención de sinergias y eficiencias operativas. -Expandir la base de clientes. (La Camara, 2017): -Expansión geográfica. -Diversificación.	(ERNST & YOUNG, 2018a): La coyuntura para las fusiones se caracteriza la inestabilidad política, causada por la posible vacancia del presidente, lo que genera atención en maximizar el valor de las recientes transacciones antes de invertir en nuevos procesos de fusión. (PwC Perú, 2018): Coincide al señalar una contracción del mercado en termino de número de transacciones. (La Camara, 2017): Expone la preocupación de los consumidores tras conocer la fusión por absorción de Inkafarma a Mifarma, Arcángel y Fasa, grandes farmacéuticas del país, que juntas podrían tomar una posición monopólica.
2018	(ERNST & YOUNG, 2018b): -Necesidad de responder ante los cambios del comportamiento del consumidor. -Acceder a nuevos mercados. (PwC Perú, 2019): -Conseguir sinergias y eficiencias operativas.	(ERNST & YOUNG, 2018b): Señala un creciente proteccionismo y preocupación sobre política comercial, que a corto plazo aceleraría las operaciones de fusión ya iniciadas y frenaría las operaciones de fusión a largo plazo. (PwC Perú, 2019): Esta presente la incertidumbre regulatoria con la Ley 31112 "La experiencia



	-Expandir la base de clientes de la compañía.	comparada ha demostrado que la introducción de la regulación de concentraciones conlleva a una curva de aprendizaje para el sector empresarial”.
--	---	--

DISCUSIÓN

Las diferentes situaciones abordadas en los artículos y tesis citados son evidencia científica, para que las empresas y directivos de Perú tengan un panorama más amplio acerca de las fusiones y sus consecuencias internas y externas.

Tomando como premisa una operación de fusión por absorción vista desde el área de finanzas, la fusión empresarial fue considerada como una operación de compra y gana; sin embargo, considerando las diferentes áreas profesionales desde donde se analizan y desarrollan las fusiones, éstas dejan de ser una maniobra que asegura la generación de valor para la empresa, lo que incluso si se tomara a la ligera puede generar confusión para quien no tiene noción básica del tema.

Así mismo, considerando el proceso de fusión en el sistema financiero, las fusiones cumplen con la generación de valor para la empresa y por lo tanto colaboran con el desarrollo del mercado y por ende con la economía del país; sin embargo, aparte de la característica multidisciplinaria desde donde se observa las fusiones, éstas tienen o podrían tener otras repercusiones externas que pueden llegar a dañar el desarrollo del mercado, la libre competencia e incluso perjudicar a los consumidores.

Considerando que uno de los temas más controversiales de las fusiones en el Perú es la concentración de mercados, queda claro las futuras exigencias normativas por parte del gobierno, los mismos que en primera instancia frenaran el desarrollo de las fusiones en el Peru, esto generara maniobras de agilización por parte de las empresas que están ya en proceso de fusión, o rechazo por aquellas empresas que tenían planeado iniciar un proceso de fusión a partir del año 2019. Sin embargo, existe pocas investigaciones puntuales en el mercado peruano acerca de las Fusiones y la disminución de la concentración de mercados, objetivo por el cual se creó la Ley 31112.

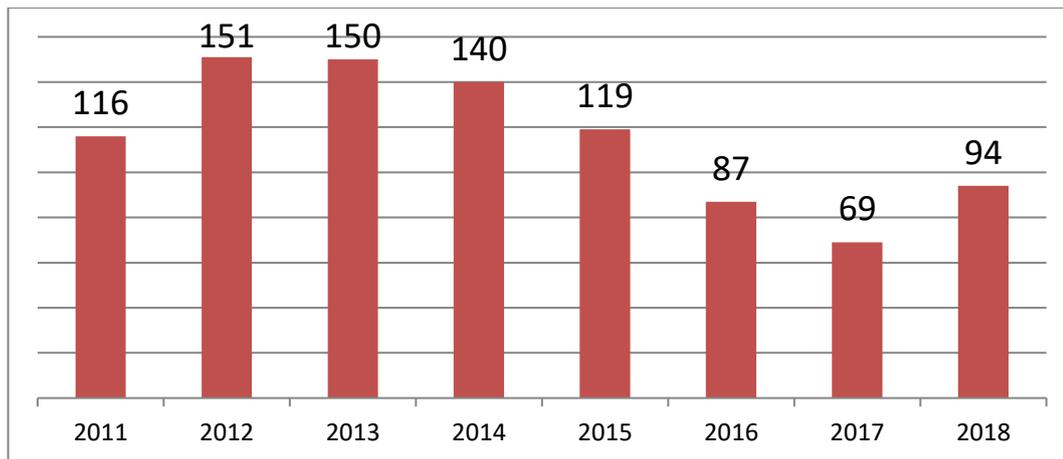


Figura 1: Evolución Mercado F&A Perú por número de transacciones Perú.
Fuente: (PwC Perú, 2019)

Finalmente un tema recurrente en los resultados de las publicaciones de PwC Perú, ERNST&YOUNG y de los artículos elaborados a inicios del año 2019, es el surgimiento de la controversia por la concentración de mercado, convirtiéndose en un suceso importante, trayendo consigo la aprobación de la ley de control de fusiones y adquisiciones, la cual bajo la opinión de diversos expertos crea gran expectativa en los sectores económicos, lo que motiva a las empresas a iniciar, negociar y cerrar transacciones para así evitar riesgos e incertidumbres en su aplicación.

CONCLUSIONES

Las fusiones se han convertido en herramientas que ayudan a generar valor para las empresas, diferentes procesos de fusiones exitosos hacen que más empresas imiten estas operaciones, esto ha impulsado el crecimiento significativo de las fusiones en diferentes sectores, trayendo consigo diferentes resultados internos o mediáticos. No obstante, se debe tomar con mayor cuidado, la incursión en estos procesos, puesto que estas operaciones también representan un riesgo y no deben considerarse como una inversión segura.

Desde el punto de vista externo, sobre las fusiones empresariales y sus consecuencias, se concluye que estas operaciones cuando no son correctamente normadas perjudican a la libre competencia y al desarrollo de la economía del país, como lo sucedido en la coyuntura que caracteriza al periodo 2018 de las fusiones en el Perú; así mismo, y en respuesta a diferentes fusiones y adquisiciones realizadas se hace presente la aplicación de la Ley 31112, la que incidió significativamente en los procesos de fusión, ésta se había puesto en contexto en el año 2017, según la publicación de (La Camara, 2017), donde se señalaba la necesidad de fortalecer a la entidad que protege a los consumidores frente a monopolios, concentración de mercados e incremento organizado de precios.



Las fusiones empresariales han demostrado ser dinámicas, por su sensibilidad al entorno donde se desarrollan, lo que se demuestra con lo sucedido en el año 2017, donde la inestabilidad política y una pseudo concentración de mercados contribuyeron a la disminución del número de fusiones en el Perú, alcanzando el pico más bajo con respecto a los tres últimos años, sin embargo y pese a una nueva regulación para las fusiones, para los estudios PWC y ERNST & YOUNG, mantienen perspectivas orgánicas y estables para un futuro periodo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. L. (2016). *Fusiones y Adquisiciones: Un análisis de la concentración bancaria en Perú*. Universidad Complutense de Madrid.
- Alarco, G. (2019). *El impacto de las fusiones y adquisiciones en la distribución del ingreso y el PIB: América Latina, 1990-2014*. Investigación Económica.
- Ames, C. A., Manrique, L., Porocarrero, M. R., & Ventura, L. A. (2015). *Concentraciones bancarias en el Perú y sus consecuencias: La necesidad del control Ex Ante*, 1–126.
- Arias, A. M., & Rojas, A. V. (2016). *Características de las fusiones y adquisiciones durante el periodo 1995 – 2013 autores*. Universidad Icesi, 23(45), 5–24.
- Arrieta, P. J. (2020). *La fusión de sociedades y los perjuicios que genera en el mercado competitivo peruano*. Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents, 12–26.
- Calampa, M. A., & Vargas, M. J. (2017). *Las Fusiones y Adquisiciones en el Perú. Importación de cláusulas del derecho norteamericano y su implementación en las operaciones de adquisición empresariales*, 67.
- Campos, L. (2018). *Necesidad de regular un control de concentraciones empresariales en el mercado de los servicios públicos de telecomunicaciones en el Perú*.
- Canseco, L. D., Falla, A., Quintana, E., & Távora, J. (2012). *Control de fusiones y concentraciones empresariales en el Perú*. IUS ET VERITAS: Revista de la Asociación IUS ET VERITAS, 22(44), 416–437.
- Capristan, J. M., & Farfán, S. del C. M. (2019). *Efectos de las fusiones y adquisiciones sobre las variables empresariales*.
- ERNST & YOUNG. (2016). *15to Barómetro de la confianza para la inversión*. Lima.
- ERNST & YOUNG. (2018a). *18º Barómetro de la confianza para la inversión*. Lima.
- ERNST & YOUNG. (2018b). *19º Barómetro de la confianza para la inversión*.
- Galaso, P. (2018). *Los efectos de la red mundial de fusiones y adquisiciones sobre la inversión: Un estudio para América Latina*, 65–100.
- Gomez, H. (2017). *Fusiones como mecanismo de concentración empresarial*.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la*



- investgacion*. (S. A. D. C. V. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, Ed.) México (Sexta Edic., Vol. 1). Mexico.
- Holguin, K. F. (2016). *La Concentración empresarial de medios de comunicación escritos en el Perú y su influencia en el pluralismo informativo*. Universidad Cesar Vallejo, 0–3.
- La Camara. (2017). *El boom de las fusiones y adquisiciones*.
- Mascareñas, J. (2011). *Fusiones adquisiciones y valoracion de empresas*. Universidad Complutense Madrid (Vol. 1).
- Myers, S., Brealey, R., & Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas*.
- Oliveros, E. (2019). *Fusiones y adquisiciones para ganar mercados*, 7.
- PwC Perú. (2014). *Estudio fusiones y adquisiciones*, 25.
- PwC Perú. (2015). *Estudio fusiones y adquisiciones*. Lima.
- PwC Perú. (2016). *Estudio sobre fusiones y adquisiciones 2016*, (Marzo).
- PwC Perú. (2018). *Fusiones y adquisiciones estudio 2018 (M&A)*, 2018.
- PwC Perú. (2019). *Estudio sobre fusiones y adquisiciones 2019*.
- Ruiz, A. (2018). “*Reestructuración de backus por escisión y su efecto en el entorno laboral y empresarial del Perú.*”
- Shiohama, L. (2014). *Due diligence laboral: Herramienta imprescindible en los procesos de fusiones y adquisiciones labor due diligence: an essential tool in mergers and acquisitions*. Revista de Derecho, 259–267.
- Soto, C. A. (2015). *Fusiones & Adquisiciones*. Lima.
- Valencia, R., & Vargas, N. (2017). *Manual Autoformativo interactivo administración financiera*, 94.
- Vera, A. (2016). *Implicancias del traspaso de trabajadores en casos de reorganización societaria*. Derecho & Sociedad, 0(46), 121–127.
- Wong, D. C. (2000). *Finanzas Corporativas: un enfoque para el Perú*. Universidad del Pacífico (2a. edición.). Lima.

1. ANEXOS

Resumen de conceptos

Fusión		
La Fusión es la unión de dos empresas que se convierten en una sola unidad económica legal (Wong, 2000, P.294)	Ésta consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad (Mascareñas Pérez, 2011, P.45)	Las fusiones y adquisiciones son una estrategia corporativa utilizada por las empresas, en donde se unen las organizaciones o una empresa absorbe a otra, generando una sola empresa (Arias & Rojas, 2016, P.6)
Tipos de Fusiones		



<p>Puede presentarse de dos formas: por absorción y por constitución</p> <p>Por absorción, implica la incorporación de una o más sociedades a otra existente; estas últimas se disuelven sin liquidarse y la sociedad absorbente asume sus patrimonios.”</p> <p>Fusión de constitución, una nueva empresa se constituye con el patrimonio de otras que se disuelven sin liquidarse (Wong, 2000, P.294)</p>	<p>Una fusión vertical engloba compañías que laboran en diferentes etapas del proceso de producción.</p> <p>“Una fusión de conglomerado engloba compañías que se hallan en líneas de negocios no relacionadas entre sí (Myers, S; Brealey, R; Allen, 2010, P.883)</p>	<p>Existen cuatro procedimientos básicos para llevar a cabo una reestructuración empresarial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fusión entre dos empresas 1. Fusión por consolidación 2. Adquisiciones de acciones sin integración 4. Adquisición de activos (Valencia & Vargas, 2017, P.84)
Motivos para realizar las fusiones		
<p>La búsqueda de sinergias y eficiencias operativas continuaría siendo la principal motivación de las compañías para realizar una transacción (44%), sumado a la expansión de la base de clientes y la entrada a nuevos mercados con 40% (PwC Perú. 2017, P.6)</p>	<p>Dado que a menudo la transacción es la ruta más rápida hacia nuevos mercados no es sorprendente que los ejecutivos mencionen la entrada al mercado como un motor principal de las M&A (19° Barómetro de la confianza para la inversión. 2019, P.25)</p>	<p>Las empresas españolas se encuentran entre las más activas del mundo en F&A transnacionales, sobre todo debido a las mega operaciones acaecidas en los sectores energético, bancario y de telecomunicaciones. Sin embargo, esta pauta todavía es poco común entre las PYME, que se concentran principalmente por motivos defensivos y en aquellos sectores que experimentan una baja rotación empresarial (González Zozaya, N. 2007, P.27)</p>