



# CIENCIA CONTABLE: VISIÓN Y PERSPECTIVA

5 años de  
de la PUCP



## Capítulo 10

Libro homenaje  
de la Facultad de Ciencias C



Óscar Alfredo Díaz Becerra  
José Carlos Dextre Flores  
Editores

**BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ**  
Centro Bibliográfico Nacional

657            Ciencia contable: visión y perspectiva / Óscar Alfredo Díaz Becerra, José Carlos Dextre Flores,  
C4            editores.-- 1a ed.-- Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2017  
(Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa).  
405 p.: il., diagrs.; 24 cm.

«Libro homenaje por los 85 años de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP».  
Incluye bibliografías.

D.L. 2017-15495  
ISBN 978-612-317-308-1

1. Contabilidad - Ensayos, conferencias, etc. 2. Contabilidad - Normas 3. Contadores - Ética profesional 4. Auditoría - Normas 5. Finanzas públicas - Contabilidad 6. Contabilidad tributaria I. Díaz Becerra, Óscar Alfredo, 1962-, editor II. Dextre Flores, José Carlos, 1944-, editor III. Pontificia Universidad Católica del Perú

**BNP: 2017-2877**

*Ciencia contable: visión y perspectiva*

*Libro homenaje por los 85 años de la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP*

Óscar Alfredo Díaz Becerra y José Carlos Dextre Flores, editores

© Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2017

Av. Universitaria 1801, Lima 32, Perú

feditor@pucp.edu.pe

www.fondoeditorial.pucp.edu.pe

Diseño, diagramación, corrección de estilo  
y cuidado de la edición: Fondo Editorial PUCP

Primera edición: noviembre de 2017

Tiraje: 500 ejemplares

Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente,  
sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-15495

ISBN: 978-612-317-308-1

Registro del Proyecto Editorial: 31501361701192

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa  
Pasaje María Auxiliadora 156, Lima 5, Perú

## LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL MERCADO PERUANO

Jorge Paredes Atencio  
Carlos Jaimes Velásquez

En los últimos años, las fusiones y adquisiciones son un fenómeno mundial creciente debido a las megatransacciones de las empresas en mercados emergentes. Una de las razones fundamentales de estos procesos es que muchas no sobrevivirían si no implementaran programas de gestión de riesgo en su modelo de negocio y se abrieran a mercados emergentes. En este contexto, el Perú es un mercado prometedor, con operaciones que para el año 2013 fueron de diez mil millones de dólares. Se destacan las ventas de Petrobras Energía Perú a Petrochina Company, la de BBVA Horizonte a las AFP Sura y Scotiabank, entre otras.

*Palabras clave:* riesgo, fusiones y adquisiciones, mercados emergentes.

A partir de la crisis financiera del año 2008 y la inestabilidad de los mercados del primer mundo, surgieron muchos desafíos en el empresariado y se redirigió la mirada a economías emergentes y menos golpeadas por la crisis. En este panorama se crearon nuevos paradigmas y tendencias en el ámbito mundial con las fusiones y adquisiciones, que desempeñan un rol sumamente importante para el crecimiento de las compañías en condiciones extremas y en escenarios sociales y económicos de gran volatilidad.

Hoy el escenario ha cambiado, porque las fusiones y adquisiciones se han convertido en una nueva forma de hacer negocio, tanto para las compañías transnacionales y empresas de los países emergentes, que ven con buenos ojos expandirse en el mercado internacional, asegurar eficiencia en sus cadenas de valor, adquirir conocimiento y tecnología, asociarse con marcas reconocidas internacionalmente y diversificar su exposición al riesgo.

En este marco, el Perú se ha vuelto una plaza atractiva y dinámica para el proceso de fusiones y adquisiciones. Tal es así que en el año 2013 se ejecutaron operaciones de fusiones y adquisiciones por el orden de los cuatro mil millones de dólares (Oberrath, 2013). El Perú no está al margen de esta tendencia, y muchas empresas nacionales han dado el salto a mercados del primer mundo que les han exigido insertar en su modelo de negocio conceptos y praxis en gestión de riesgo, responsabilidad social, gobierno corporativo, tecnología de información, inteligencia de negocios, entre otros.

Este artículo quiere llamar la atención de la trascendencia de la gestión de riesgos en los procesos de fusiones y adquisiciones. La consultora internacional Accenture, en su estudio «La nueva cara de las fusiones y adquisiciones globales» (2009), menciona: «A medida que el equilibrio del poder comercial se traslada desde la triada económica —Estados Unidos, Europa y Japón— hacia un grupo mucho más amplio de países, los líderes de las economías históricamente dominantes están descubriendo que la globalización es en gran medida una vía de doble sentido, estimulada por los adelantos en las comunicaciones, el transporte y la tecnología. De otro lado, se presentan cambios en empresas procedentes de economías emergentes en la actividad global de fusiones y adquisiciones».

Para ilustrar esto, se pueden considerar los siguientes casos. En el año 2007, Saudi Basic Industries Corporation (Arabia Saudita) adquirió GE Plastics por US\$ 11 600 millones. En 2008, Tata Motors, de la India, compró a Ford Motor Co. dos marcas británicas de gama alta: Land Rover y Jaguar. Asimismo, dos multinacionales de mercados emergentes —China Petroleum & Chemical Corp. y una filial de Oil and Natural Gas Corp., de la India— presentaron ofertas de compra por Imperial Energy Corp., una empresa rusa (finalmente, se aceptó la oferta india). La lista de negociaciones de este tipo probablemente seguirá creciendo, acelerada por el atractivo de los nuevos mercados internacionales y por la madurez de las bolsas de valores en los países emergentes (Bert, Ficery & Skyes, 2009).

La globalización que ha sufrido la economía, junto con las exigencias de la competitividad internacional y nacional, ha llevado a las organizaciones a buscar nuevos estándares para la realización de negocios y a medir los riesgos asociados, como es el caso de las fusiones y adquisiciones.

En los últimos años, las fusiones y adquisiciones se han convertido en un fenómeno mundial creciente debido a las megatransacciones de las empresas. Una de las razones fundamentales de estas compraventas se encuentra en que muchas no sobrevivirán si no implementan programas de gestión de riesgo en su modelo de negocio.

Para Gong Bencai, presidente de la Asociación de Empresas Chinas en el Perú, una de las ventajas de nuestro país con respecto a otros de América Latina es que

cuenta con políticas de inversión en las que el Estado promueve el trato igualitario entre los capitales nacionales y extranjeros (Ríos, 2013). Tal es el caso de lo ocurrido con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). En el año 2013, reportó un flujo de US\$ 10 172 millones de inversión extranjera directa proveniente de países como España, Reino Unido y los Estados Unidos de América, los cuales son las principales fuentes de aportes de capital hacia el Perú. Los aportes recibidos por sectores de destino se concentraron en minería, finanzas, comunicaciones, industria y energía (ProInversión 2012). Para la Comisión Económica para América Latina (Cepal), en el 2012, Latinoamérica ya recibía US\$ 174.361 millones de inversión extranjera directa (IED), a comparación del año 2011, 6,7% más.

A pesar de los beneficios de las fusiones y adquisiciones para la economía nacional e internacional, estas implican una serie de riesgos para los inversores, riesgos que bien o mal gestionados suscitan un impacto directo en las decisiones del comprador y vendedor. Por ello, deben gestionarse, medirse y valorarse correctamente, para garantizar la maximización del valor del negocio y la recuperación de la inversión. Por lo tanto, la variable riesgo debe ser considerada mediante una gestión de riesgos que recoja los aspectos cuantitativos y cualitativos, dado que su proceso decisorio recae en las personas.

El factor riesgo cobra una vital importancia tanto para las empresas adquirientes como para las empresas objetivo, puesto que a partir de esta buena práctica se definirán los próximos escenarios, premunidos de las herramientas idóneas para identificar, valorar y tratar los riesgos, como la búsqueda de la empresa objetivo, la auditoría y evaluaciones previas, la valoración y fijación de precios, el proceso de negociación entre ambas partes, la integración posterior a la adquisición, entre otros. La gestión de riesgos es un proceso estratégico que convive con los modelos de negocio y los planes estratégicos; pensar que los riesgos se irán trabajando en el camino es asegurar pérdidas de valor económico y humano inestimables.

Las empresas que son capaces de construir y mantener complejos conjuntos de expectativas experimentan menos eventos inesperados. Sus modelos de gestión capacitan a su personal en «saber leer» aquellas señales que de inmediato son sutilmente intervenidas. Las empresas que gestionan adecuadamente sus riesgos y, de forma especial, las empresas que viven procesos de fusiones y adquisiciones manejan conscientemente «lo inesperado», según plantean Weick y Sucliffe (2001): de manera consistente, tienen preocupación del fracaso, son sensibles a los cambios en las operaciones, renuentes a ser reduccionistas en la lectura de los hechos, comprometidas con la capacidad de recuperación y respetuosas por la experiencia, independientemente del rango o posición.

En este mundo de lo inesperado, en el acontecer de los riesgos empresariales se requieren empresas o corporaciones que marquen la diferencia frente a los riesgos, con una cultura fuerte, responsable y simplemente distinta. Las empresas que analizan permanentemente su entorno son capaces de identificar los riesgos que las vuelven vulnerables, de un lado; y, de otro, los que les brindan la oportunidad de identificar oportunidades que sean relevantes en ambos escenarios para empoderar su crecimiento dentro de su mercado local y en el mercado internacional. De este análisis de contingencias surgen muchas incertidumbres estratégicas, que son impulsadas por cambios más amplios en el ambiente y en la industria, más allá de los previstos, con la capacidad de amenazar o invalidar el modelo de fusiones y adquisiciones.

Es importante que las empresas amplíen el alcance de sus análisis de riesgos en toda su cadena de valor para evaluar qué tan preparadas están para afrontar las etapas de los procesos de fusiones y adquisiciones. El mundo de la cotidianeidad gerencial se ve afectado por las incertidumbres estratégicas en un estado de cambios constantes que deben ser monitoreados de manera continua.

Frente a ello, el directorio y la alta gerencia deben responsabilizarse de los cambios externos para tenerlos en el radar de las variables que impacten en sus decisiones. El análisis del entorno y de escenarios brinda un enfoque estructurado para tomar en cuenta las contingencias emergentes, y sus posibles efectos adversos o beneficios.

En ese contexto, la gestión de riesgos en las organizaciones permite alinear el riesgo aceptado con la estrategia cuando en su evaluación de las alternativas estratégicas la gerencia considera los riesgos aceptados por la empresa. A partir de ello, es posible establecer los objetivos correspondientes y desarrollar los mecanismos para gestionar los riesgos; mejorar sus decisiones de respuesta; aportar rigor entre las posibles alternativas de respuesta; saber cómo tratarlos al reducir los riesgos, transferirlos y aceptarlos; y disminuir la exposición a sorpresas y a pérdidas operativas.

Por lo expuesto, la administración de riesgos, concurrente a los procesos de fusiones y adquisiciones, es un conjunto de factores que se relacionan con los riesgos inherentes y riesgos residuales presentes en la organización, con el fin de lograr los objetivos que esta se ha fijado, en aras de apoyar su misión y visión.

Las organizaciones operan en entornos en los cuales factores como la globalización, las tecnologías, las regulaciones y leyes se dan en mercados cambiantes y una competencia feroz, lo cual crea incertidumbre. Dicha incertidumbre se refleja en eventos que, a su vez, implican riesgos pero también generan oportunidades. Un evento con impacto negativo será aquel cuya materialización no permitirá la generación de valor; en cambio, un evento con impacto positivo puede compensar los impactos negativos y generar oportunidades que ayuden a la creación o maximización de valor.

## BIBLIOGRAFÍA

- Accenture (2009). La nueva cara de las fusiones y adquisiciones globales. <https://es.scribd.com/document/238371536/Accenture-La-Nueva-Cara-de-Las-Fusiones-y-Las-Adquisiciones-Globales>. Consulta: 27/9/17.
- Accenture (2011). *Inside Corporate M&A: The formula of Fittest*. Dublin: Accenture.
- Bert, Arthur R.; Kristian Ficery & Kinsley Skyes (2009). La nueva cara de las fusiones y adquisiciones globales. *Outlook Journal*, 1, 54-63. <http://documents.mx/documents/accenture-la-nueva-cara-de-las-fusiones-y-las-adquisiciones-globales.html>
- CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Oberrath, Nicolás (2013). ¿Cómo se comportan las empresas peruanas durante las fusiones y adquisiciones? <http://gestion.pe/empresas/como-se-comportan-empresas-peruanas-durante-fusiones-y-adquisiciones-2072658> / Consulta: 10/4/14.
- Proinversión (2012). Estadísticas de inversión extranjera. <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1> / Consulta: 10/4/14.
- Ríos, William (2014). El Perú es un país atractivo para las grandes industrias (entrevista). <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-peru-es-un-pais-atractivo-para-las-grandes-industrias-en-493724.aspx>
- Weick, Karl E. & Kathleen Sutcliffe (2001). *Managing the unexpected*. Michigan: University of Michigan, Business School Management Series.