

## FUSIÓN Y ESCISIÓN DE COMPAÑÍAS TRANSNACIONALES EN EL ÁMBITO LATINOAMERICANO

(MERGER AND SPIN-OFF OF TRANSNATIONAL COMPANIES IN THE LATIN AMERICAN SCOPE)

Francisco Maya Marín

[fmayamarin@gmail.com](mailto:fmayamarin@gmail.com)

CEO & Founder Maya Marín Contadores Públicos, S.C



<https://orcid.org/0000-0002-9484-1884>

**RECIBIDO:** enero 2019/**ACEPTADO:** abril 2019/**PUBLICADO:** diciembre 2021

Como citar: Maya, Francisco (2019). Fusión y Escisión de Compañías Transnacionales en el Ámbito Latinoamericano. **CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales**, 16(2), Venezuela. (Pp.69-79)

### RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito general examinar los aspectos involucrados en el proceso de fusión y escisión de las compañías transnacionales en el ámbito latinoamericano. Éste se sustentó en los aportes teóricos de Allard (2007), Chapoy (2012), Cantos (2008), Sierralta (1997), Tinto (2013), Fontaines (2012), Palella y Martins (2010), Arias (2012), Adriano (1997), Restrepo (2008), Verger (2003), Gilarranz (2008), Sheldon (2008), García (2013), Torres (2008), entre otros. sustentó en los aportes teóricos Para la realización de este estudio se empleó una metodología sustentada en el paradigma pospositivista de corte cualitativo, con un método hermenéutico a través de la investigación hermenéutico-dialéctica, de modalidad documental con diseño bibliográfico; por tanto, se utilizó la técnica análisis de contenido para la comprensión e interpretación de las categorías preestablecidas por el investigador, con lo cual develó el predominio de análisis de *due diligence*, además de la resistencia al proceso de cambio organizacional. De ahí que, los modelos de negocio en la actualidad, sufren cambios de manera constante y acelerada, en aras de maximizar la generación de beneficios para los inversionistas se efectúan diversas operaciones en el mercado de valores, tales como fusiones o escisiones de compañías, cumpliendo el objetivo de permanencia, además del aprovechamiento en el mercado, incipientes e inclusive esparcidos a otros continentes. De acuerdo con los resultados de la investigación, se concluye que el proceso de conformación de conglomerados o división de los mismos deberá atender una serie procesos sistemáticos, los cuales servirán de guía para lograr con éxito el objetivo de conformación de una nueva entidad de negocios.

**Palabras Clave:** Fusión, Escisión, Due Diligence, Cambio, Holding

## ABSTRACT

The general purpose of this research was to examine the aspects involved in the merger and division process of transnational companies in Latin America. This was based on the theoretical contributions of Allard (2007), Chapoy (2012), Cantos (2008), Sierralta (1997), Tinto (2013), Fontaines (2012), Palella and Martins (2010), Arias (2012), Adriano (1997), Restrepo (2008), Verger (2003), Gilarranz (2008), Sheldon (2008), García (2013), Torres (2008), among others. From the methodological perspective, this is a study related to the qualitative post-positivist paradigm, with a hermeneutical method through hermeneutical-dialectical research, in a documentary modality with bibliographic design; therefore, the content analysis technique was used to understand and interpret the categories pre-established by the researcher, which revealed the predominance of due diligence analysis, in addition to resistance to the organizational change process. Hence, current business models undergo constant and accelerated changes, in order to maximize the generation of benefits for investors, various operations are carried out in the stock market, such as mergers or spin-offs of companies, complying with the objective of permanence, in addition to the use in the market, incipient and even spread to other continents. According to the results of the investigation, it is concluded that the process of conglomerate formation or division of the same must attend a series of systematic processes, which will serve as a guide to successfully achieve the objective of formation of a new business entity.

**Keyword:** Fusion, Excision, Due Diligence, Change, Holding

### **Aproximación al recorrido teórico de la Investigación**

En el ámbito mundial, los nichos de mercado son descubiertos en su mayoría por emprendedores potenciales que toman una idea y la convierten en todo un modelo de negocio capaz de propagarse e implementarse en diversas latitudes. El auge económico y las aperturas de barreras comerciales han permitido que estas ideas circulen por diversas latitudes logrando conquistar mercados en distintos países al mismo tiempo.

Ahora bien, en el juego económico comercial a nivel mundial, las entidades buscan cubrir la mayor cantidad de clientes potenciales, desarrollando nuevos servicios, así como productos para asegurar la permanencia en su campo de acción. Dentro de este proceso voraz, la entidad puede verse en la necesidad de expandirse, para lo que podría constituir nuevas unidades de negocio fuera de su territorio natal. Muestra de ello se ha evidenciado en las grandes marcas mundiales, su presencia en diversos países, la convierten en referencia de progreso y expansión de la misma.

Dentro del mismo contexto, en el argot económico se comenta que las compañías han desbordado sus fronteras excediendo los límites geográficos de su país origen, entrando al denominado libre mercado, donde a su vez se enfrentan a la libre competencia, haciendo de él su campo de acción natural, pero siempre predominando la esencia principal de generación de beneficios o lucro, pues se valen de la dominación del mercado, eliminación de rivales, tanto para el mercado origen, como en el foráneo.

Por consiguiente, ello trae consigo la disposición de capital para la inversión directa en nuevos territorios, traduciéndose en la evolución de economías o el nacimiento de las emergentes, ya que con el tiempo llegan a conformarse o transformarse en conglomerados, con lo cual se incursiona en campos muy diferentes a los que les dieron origen. De ahí que, en las organizaciones dado el dinamismo del mercado financiero ha constreñido a los accionistas a desarrollar nuevos conceptos de negocios con el fin de posicionarse; sin embargo, no se puede perder de vista la coexistencia de otros factores que permitan obtener mejores y mayores beneficios en el corto plazo.

Cabe señalar, que esta dinámica comercial propende a garantizar todos los suministros o elementos necesarios para la producción de un bien o prestación de algún servicio. Las unidades de negocio evalúan sus proveedores externos y en aras de asegurar el flujo continuo de insumos, en ocasiones consideran adquirir estas empresas para poder disminuir costos e inclusive asegurar los materiales requeridos. En este juego comercial podrían fusionarse para conformar los grandes conglomerados comerciales, pudiendo mantener un mismo enfoque de negocio o diversificarse de tal manera que pasan a constituir bloques económicos de orden mundial, los cuales en la actualidad se encuentran presentes llegando a ubicarse en bolsas de valores.

En este sentido evolutivo, dos o más entidades podrían unir sus patrimonios o stricto sensu, las “fusionan” para dar paso a una nueva sociedad donde cada una de las partes aporta el total de su patrimonio para producir la disolución o extinción de las empresas orígenes, naciendo una nueva figura jurídica con personalidad propia. Por otro lado, una entidad podría conseguir por absorción a una o más compañías, donde las entidades adquiridas desaparecen, toda vez que estas transfieren el patrimonio a la entidad absorbente. De esta manera, la última se sitúa con su patrimonio propio y el resultante del proceso de absorción. En otras palabras, con ello se incrementa toda su estructura financiera, operativa, comercial, entre otras.

Por otra parte, grandes empresas podrían manejar la posibilidad de desintegrar una entidad, en este proceso la misma toma una posición preferente denominada “entidad madre” para así dividir su patrimonio, convirtiéndola en filiales o micro entidades a las cuales le transfiere su patrimonio a título universal, representando esto un acto jurídico exactamente opuesto a un fusión, puesto que se traduce en la desintegración parcialmente de una entidad o inclusive de transmitir todo el caudal a las nuevas con lo cual se podría estar en presencia de una extinción de la entidad origen.

Al respecto, Allard (2007) hace referencia acerca de las empresas multinacionales y su actuación sobre el sistema internacional, donde sin duda alguna la globalización ha incidido en los intercambios comerciales, así como ha producido sus olas expansivas encima de otros campos, tales como: la inversión extranjera directa y en una menor manera, pero no menos importante, el impacto en el mercado laboral.

En el mismo orden de ideas, el efecto expansivo de las empresas transnacionales llega al sector de inversiones, donde tocan el ámbito económico como el de América Latina, denominándose incluso como organizaciones “translatinas”, con ello se promueve la actividad multinacional y plurilateral que apalanca el desarrollo económico, impulsando los países en vía de desarrollo.

En el mismo orden de ideas, Chapoy (2012) indica que para la década de los 50, América Latina fue la región que atrajo mayor inversión extranjera estadounidense. A partir de esa década los fondos financieros fueron reorientados hacia Canadá y Europa, situación está que se revirtió en la década del 70, cuando los recursos financieros estadounidenses empujaron el alza durante los años siguientes; asimismo, afirma que las empresas realmente multinacionales se podrían convertir en elemento esencial así como primordial para el desarrollo económico-social, ya que a través de ellas se podrían efectuar transacciones de envergadura, permitiendo la unificación de recursos técnicos, financieros y gerenciales que coadyuvarían a apalancar el desarrollo regional latinoamericano.

En síntesis, dada la relevancia de las operaciones comerciales en Latinoamérica, de manera especial el auge de la presencia de entidades multinacionales en procesos de fusión y escisión dentro de la región, resulta pertinente la auscultación de las fases relacionadas a esas prácticas, las cuales pueden indicar una transformación compleja cuyo impacto incidiría en el progreso local. Ahora bien, resulta preciso dar respuesta a las interrogantes de ¿Cuáles son los aspectos involucrados en los procesos de Fusión y Escisión? Además, reconocer los elementos considerados en la etapa de fusión en empresas transnacionales, precisar los factores cubiertos en el proceso de escisión y comprender las fases de fusión o escisión de las compañías transnacionales en el ámbito latinoamericano.

### **Relevancia de la Investigación**

En virtud del auge comercial, además del desarrollo en Latinoamérica, se consideró necesario el estudio de la presencia de empresas transnacionales mediante diversas formas de negocio, ya sea con la apertura de nuevas filiales o adquisición de organizaciones del entorno objeto de análisis, ya que con esta investigación la sociedad obtiene acceso a una evaluación actual de los escenarios empresariales transnacionales de mayor relevancia en la región.

Por consiguiente, la mayor presencia de empresas transnacionales en Latinoamérica, ~~podría tener~~ es una oportunidad para elaborar un panorama ampliado sobre el proceder de las mismas en cuanto a expansión, transformación y evolución en aras de lograr la mayor permanencia en el mercado. De igual forma, dada la naturaleza del ser humano, para coadyuvar con el desarrollo del conocimiento, esta investigación pretendió establecer un punto de partida para nuevos estudios, brindando a la comunidad del saber las herramientas teóricas, legales y gerenciales que permitan el progreso de las organizaciones en la región.

### **Aspectos Metodológicos**

Esta investigación se fundamentó en el paradigma pospositivista con enfoque hermenéutico-dialéctica, que a criterio de Martínez (2013) "...trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones". (p.66). La misma se ubicó en el nivel exploratorio, para Arias (2012) "... La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado; por lo que, sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos; por tanto, es hermenéutico" (p. 23).

Para dar continuidad al ciclo operativo de este estudio, se asumió la modalidad documental, que a criterio de Fontaines (2012) se focaliza en el examen de problemas con la finalidad de ampliar e investigar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información, así como datos divulgados por medios impresos o electrónicos, caracterizado por la aplicación de un diseño teórico, sistematizado mediante la utilización de la técnica análisis de contenido con base en la estructura semántica.

Según Tinto (2013) cuando se infiere en el análisis de contenido, no se piensa simplemente en la función de recepción comprensiva de un mensaje ni tampoco en el ejercicio básico de la capacidad crítica, aunque ésta sea evidentemente su raíz. Con respecto al diseño bibliográfico, Paella y Martins (2010, p.87) sostienen que, en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase, donde “se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más categoría. Cuando el investigador opta por este tipo de estudio, utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes”.

Desde ese contexto, ello coadyuva a revelar discusiones generadas en el terreno de las tendencias de las praxis relacionadas con la fusión y escisión en empresas transnacionales. A partir de allí, se concretó la reflexión teórica objeto de estudio con el fin de recopilar y actualizar información sobre la temática generando la dialéctica, así como los alcances sobre la fusión y escisión empresarial en el ámbito latinoamericano.

## **Elementos Teóricos**

### **Comercio Internacional**

El comercio internacional es esbozado por Cantos (2008) como el proceso planificado llevado a cabo de manera gradual, en el que la empresa acomete mercados extranjeros y adopta estrategias de implantación adecuada a las necesidades de los mercados, para establecer un comercio bidireccional o multidireccional, satisfaciendo la demanda de productos, así como de servicios de países o sectores extranjeros.

Según Cantos (2008) el comercio internacional, junto con las empresas internacionales, no aparecieron en la época contemporánea, sino antes de cristo, ya que los comerciantes enviaban a sus representantes a través del mar mediterráneo a tierras lejanas para que estos vendieran sus productos. El primer vestigio del comercio internacional, entendido por una empresa por aportación de capital de accionistas, fue la British East Indian Company Fundada en 1600, la misma estableció subsidiarias en el extranjero y así hicieron gran número de comerciantes colonos norteamericanos

### **Empresas transnacionales**

Sierralta (1997) expresa que el término empresa transnacional se usa para designar a las empresas que tienen su sede en uno o más países y funcionan en otros. De ahí que, se trata de un factor importante para la captación de inversiones, es decir, desarrollo tecnológico de otros países. En este sentido, se pretende unificar el criterio basado solo en la compañía productora multinacional

o comercial internacional pues difieren de las de propiedad, así como de control financiero internacional.

Adicionalmente, Sierralta (1997) expone que estas empresas transnacionales ocupan gran parte del comercio mundial, controlando la mayoría de los eslabones del sistema de distribución de productos. Esto conlleva a la migración o intercambio de capitales impactando el sistema financiero internacional, puesto que esto les permite ocupar un lugar privilegiado frente a las organizaciones nacionales o nativas.

En el mismo orden de ideas, Verger (2003) considera que el concepto de empresa transnacional o multinacional no está definido jurídicamente, ya que las entidades poseen la nacionalidad del lugar donde se encuentra su casa matriz o sede de sus derechos e intereses. Ahora bien, podría concretarse que la empresa transnacional es una organización compleja en la que una empresa detenta la propiedad o parte de ella, de una o varias empresas de países extranjeros, adoptando la acepción de filiales.

Así mismo, Verger (2003), señala que una entidad para ser considerada multinacional, no necesariamente debe cotizar en la bolsa de valores o conseguir un mínimo de ventas de exportaciones, puesto que este postulado está fundamentado en las directrices emitidas de la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD), advirtiendo que el control de una sola filial extranjera, equivalente al 10% de su capital, le otorga el carácter de multinacional o transnacional a una empresa. Con base en este precepto, el citado autor sostiene que para el año 2000 existían 63.000 empresas transnacionales controlando a su vez unas 690.000 empresas filiales.

Para Daniels, Radebaough y Sullivan (2004), existen múltiples formas para que una empresa pueda trabajar de manera conjunta en las operaciones internacionales, ejemplo de ello lo muestran los contratos de licencias, gerenciales o la conformación de alianzas estratégicas. Luego se podría inferir que una empresa bajo enfoque global adopta una visión internacional, que generalmente admite cualquier tipo de práctica de negocios internacionales.

Volviendo la mirada a lo comentado por los precitados autores, las empresas con operaciones internacionales pueden ser globales o multi domésticas, pues las primeras integran sus operaciones ubicadas en diferentes países; el desarrollo de capacidades y las decisiones se toman en el país de origen de la entidad para difundirlas al resto. Las segundas admiten que sus operaciones en cada país funcionen casi independientes, con lo cual se evidencia una diferenciación entre ambos criterios, en cuanto a la unificación de procedimientos; igualmente puede darse una mixtura de los tipos enunciados

### **Escisión**

De acuerdo con Adriano (1997) la escisión se presenta cuando una entidad se disuelve, transmitiendo parcial o totalmente sus activos y pasivos en dos o más partes, pudiendo conformar nuevas unidades de negocio o adhiriéndose a otras. En otras palabras, la sociedad original se

denomina “escidente” y a las sociedades tras la operación se les llama “escindidas”, con lo cual se da paso a una nueva organización.

### **Fusión Corporativa**

Se está en presencia de una fusión cuando dos o más entidades unen sus capitales con la finalidad de configurar una nueva. Se puede decir que esta decisión se origina cuando los inversionistas poseen la necesidad de desarrollar y fortalecer sus actividades principales en un determinado campo de negocio para consolidarse en el área meta. Esto se origina principalmente cuando la compañía resultante luego de la fusión, posee un mayor valor de mercado, lo cual la posiciona de forma privilegiada frente a las demás.

En este sentido, Sheldon (2008) indica que la fusión puede darse desde dos perspectivas. Una de ellas originada por la creación de una nueva compañía, como resultado de la unión de dos o más sociedades, donde luego de la unión de sus patrimonios se da por terminada cada una de las empresas fusionadas. Desde otro punto de vista, puede concederse cuando una o más compañías absorben otra existente donde las demás desaparecen para quedar solo la compañía absorbente.

De manera análoga, García (2013), advierte que la fusión puede realizarse en forma horizontal, cuando la empresa que se adquiere compite en la misma rama económica, con la intención de participar en el mismo mercado, pero bajo la figura de una economía de escala, convirtiéndose de ese modo en una fusión estratégica. Por otro lado, la fusión se puede efectuar de tipo vertical, cuando se consigue la entidad bien sea proveedora de materia prima como la empresa que anteriormente era cliente. Con ello se asegura el suministro de materia prima o la colocación del producto o servicio que se ofrecía.

En síntesis, como resultado de los diferentes tipos de fusiones se configura un conglomerado, donde las compañías participantes no poseen necesariamente relación entre ella, pues solo se busca la mejora y eficiencia en el manejo de los recursos de capital, explorando una mejor sinergia entre las unidades de negocio que constituyen el conglomerado.

### **Holding**

Según Bello (2007), el Holding, de acuerdo con la doctrina, se trata de una denominada sociedad matriz, entidad cabeza de grupo o sociedad dominante, que ostenta el control económico sobre las demás, denominadas sociedades hijas o filiales. Generalmente este dominio se fundamenta en que la empresa holding es socia mayoritaria en la filial, aquella pudiera ser una sociedad financiera cuyo único objeto es la tenencia de acciones de las organizaciones del grupo. Por eso, se dice que un holding muchas veces es en realidad un depósito de fondos dedicado a controlar otras empresas.

Desde el mismo contexto, se configuran matrices o sucursales cuando una entidad busca expandirse a través del mismo modelo de negocio, donde la matriz posee el poder en disposiciones generales, tales como: administrativas, financieras, contables, procesos, entre otras, conformando igualmente filiales, las cuales están bajo el dominio absoluto de la matriz. En efecto, esto es el

resultado de la economía internacional, así como la globalización ha llevado a establecer medidas de comercio transnacionales. Para ello se conforman sociedades mercantiles que permitan los negocios traspasando las fronteras, además de permitir esa interconexión y desarrollo a plenitud del comercio internacional.

### **Valoración de acciones**

Según De Jaime, y Gómez (2006) dentro de las operaciones de compra o venta de entidades, están implícitas las transacciones de Swap de acciones, en el cual se intercambian los paquetes accionarios de las entidades objeto de negociación, para lo cual es pertinente valorar las actividades según los aspectos nominales, de mercado específicos para poder valorar el proceso a realizar

### **Due Diligence**

Cuando se hace inferencia a Due Diligence, se debe considerar que el mismo está referido a la indagación previa efectuada por una empresa o persona antes de celebrar una contratación o inversión. Teniendo en cuenta lo anterior, Restrepo (2008) lo define como el proceso de recolección o levantamiento de información, donde la función primordial está constituido por el análisis de un posible negocio.

Por ese motivo, se hace en una etapa incipiente o precontractual, en la cual se examinan las contingencias que pudiesen llegar a ocurrir. La misma se produce luego de que las partes interesadas logran un acuerdo donde el negocio, desde la perspectiva financiera, sea factible, pero sin haber firmado el traspaso de los títulos de la entidad.

La definición planteada destaca, la importancia de la Due Diligence en las negociaciones de compra, donde pudiera ponerse en juego el precio y condiciones de las operaciones de compra, debido a las contingencias que se logren descubrir en el proceso de revisión contable, financiera, legal (contratos, propiedades, garantías), revisión laboral y técnica.

Igualmente, para Torres (2008) el Due Diligence debe responder a las interrogantes sobre que se está comprando realmente; del mismo modo, identificar el valor real de la empresa a sabiendas de las sinergias y problemas ocultos de ésta, sin omitir cual sería el precio o valor de la retirada o “no compra” de la institución. Con ello se presentarían a manos llenas los elementos para que sea analizada la viabilidad de la operación de compra.

### **Cambios de paradigmas organizacionales**

Inferir la transformación de paradigmas en una entidad o institución, evoca la idea de efectuar reemplazos; esto quiere decir, sustituir algo viejo por uno nuevo. En este rudo sentido, la transformación de una organización puede pasar por el rediseño total o parcial de su estructura, incluyendo las modificaciones en variables macroeconómicas producto de fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación o conversión de sectores y unidades de negocios, o

la implementación de nuevos procesos. Todo ello puede aparejar la implementación de una reforma de paradigmas organizacionales.

Quirant y Ortega (2006), definen el cambio como dos procesos, uno de ellos de forma reactiva donde la organización busca mantener un curso fijo, solucionando las situaciones a medida que se van presentando, por lo cual no aplica mayores actuaciones de cambio. Por otro lado, podría darse de manera proactiva el desarrollo de actividades deliberadas donde se modifica el statu quo tratando de anticiparse a los fenómenos externos.

### **Análisis y discusión del Contenido**

En aras del desarrollo económico dentro de la competencia de mercado, pueden verse infinidad de movimientos o estrategias que buscan la permanencia de una unidad de negocio específica en el mercado; con ello se presencian operaciones de fusiones de compañías o división de las mismas. Durante este proceso es necesario llevar a cabo el Due Diligence para confirmar todos los elementos involucrados en la operación de fusión tales como aspectos financieros, legales corporativos, talento humano, impositivos, pudiendo valorar la operación de forma negativa o de forma positiva, recomendando o dando luz verde a la fusión de las mismas.

Ahora bien, es preciso, así como necesaria la valoración de las acciones debido al requerimiento de información por parte de los usuarios externos quienes ejecutan las investigaciones previas para el proceso de adquisición, el cual dependerá del performance pasado y las perfectivas futuras, las cuales influirán de forma subjetiva en el precio de la acción y los dividendos que pudiesen llegar a percibir los inversionistas.

En síntesis, el cambio organizacional debe verse como un factor predominante a la hora de efectuar un proceso de fusión o escisión, debido al alto impacto de los factores externos que forman parte del mismo. En ese sentido, no puede dejarse de lado el componente humano de estos procesos, donde predominantemente ejercen y llevan a cabo el mismo, pues no es posible desligarse de la operación para verla de una forma objetiva, sin verse afectados por el proceso.

### **Aspectos conclusivos**

Las operaciones de Fusiones y Escisiones Corporativas pueden darse dentro del contexto latinoamericano, impulsando el creciente desarrollo de mercado. Esto quiere decir que las necesidades del consumidor conllevan a las grandes corporaciones a buscar las vías y herramientas para poder cubrir más cuotas en el mercado, pues con ello se pretende lograr además crear una sinergia perfecta. o.

De manera análoga, su presencia en el medio pues una mayor cantidad de ingresos coadyuva sin duda a fortalecer las operaciones que realiza mediante una economía de escala. De igual forma, resulta beneficioso para el manejo de los costos de mercancías, influencia directa en los precios de

venta, con lo cual se corre el riesgo de ser catalogados como monopolios a la luz de la legislación del país donde se vincule.

En los procesos de Fusión se deben considerar los valores iniciales de las compañías que van a fusionarse, para poder determinar anticipadamente el resultado final luego del proceso de fusión. De igual manera, debe poder lograrse identificar las sinergias resultantes, así como también las desavenencias o entropías que se pudiesen generar en esta operación.

A lo largo de esta investigación se pudo apreciar que los procesos de fusión y escisión son frágiles debido a la alta exposición de puntos neurálgicos de las entidades involucradas. Como resultado de ellos se puede ver el rechazo de las culturas intrínsecas, rebatir de manera frontal la implementación del plan de fusión y una alta resistencia al cambio producto de la poca o nula información que se maneje de las empresas involucradas al momento de la fusión; contrario a ello, una sobre estimación de la eficiencia o conveniencia del proceso.

En los ciclos de adquisición de acciones, se hace necesario la elaboración del “Due Diligence”, dada la importancia que reviste para el adquiriente, financista o inversionista, observar a cabalidad todos los aspectos involucrados en la negociación, que le permitan tener una ponderación adecuada de los riesgos asociados a la operación. Sin embargo, podría verse desde la perspectiva de que la entidad represente un valor intrínseco superior al pactado en el negocio, presenciándose una oportunidad real de la adquirió a realizar más allá de la esperada

### Referencias Bibliográficas

- Adriano, E. (1997) *Derecho Mercantil, Panorama del Derecho Mexicano*. México: McGraw-Hill.
- Allard, R. (2007). Las empresas multinacionales en la globalización: relaciones con los Estados. *Estudios Internacionales*, 40(158), 59-99. doi:10.5354/0719-3769.2011.1415
- Cantos, M. (2008). *Introducción al Comercio Internacional*. Barcelona, España: Ediciones de la Universidad Oberta de Catalunya.
- Chapoy, L. (2012). Las empresas multinacionales y América Latina. *Ola Financiera*, volumen 5, No. 11, pp. 99-138.
- Daniels, J., Radebaough L. y Sullivan D. (2004) *Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones*. D.F., México: Prentice Hall.
- De Miguel, M. (1988). Paradigmas de la investigación educativa española. En I. Dendaluce (Coord.), *Aspectos metodológicos de la investigación educativa*. Congreso de educación celebrado en el Campus universitario de Leioa Bizkaia, en el marco del II Congreso Mundial Vasco, Madrid, España.

- García, M (2013). Economía Industrial. Colección: Textos docentes Nro. 2. Almería, España. Universidad de Almería
- Martínez, M. (2009). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Editorial Trillas.
- Quirant, A. y Ortega, A. (2006). El Cambio Organizacional. *Revista de Empresa*. No. 18, págs. 50-63.
- Restrepo, I. (2008). Due Diligence Financiera, una forma para garantizar la toma eficiente de decisiones en la adquisición de empresas. *El Cuaderno - Escuela de Ciencias Estratégicas*, 2(4), 263-278.
- Espiñeira, Sheldon y Asociados (2008). *Finanzas corporativas y recuperaciones*. Boletín Digital. No. 3. Disponible en: [https://nanopdf.com/download/fusiones-y-adquisiciones-5b20f323c103f\\_pdf#](https://nanopdf.com/download/fusiones-y-adquisiciones-5b20f323c103f_pdf#).
- Sierralta, A. (1997). *Joint Venture Internacional*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Torres, Y. (2008). Due Diligence Corporativo (Tesis de Maestría). Universidad de El Salvador, San Salvador- El Salvador.
- Verger, A. (2003). *El Sutil Poder de las Transnacionales*. Barcelona, España: Icaria Editorial, S.A.