

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**COMERCIALES**



Optimización de costos en área de confitería mediante la  
estrategia de adquisición de Bagley Latinoamérica por Cineplex  
S.A. 2024

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Debora Milagros Martinez del Rosario

ASESOR

Cesar Antonio Monterroso Coronado

Lima, Perú

2024

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**COMERCIALES**



Optimización de costos en área de confitería mediante la  
estrategia de adquisición de Bagley Latinoamérica por Cineplex  
S.A. 2024

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

AUTOR

Lucero Mayli Zapata Julcahuanca

ASESOR

Cesar Antonio Monterroso Coronado

Lima, Perú

2024

**METADATOS COMPLEMENTARIOS****Datos del autor**

Nombres	Debora Milagros
Apellidos	Martinez del Rosario
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	46667136
Número de Orcid (opcional)	

**Datos del asesor**

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-5407-8741

**Datos del Jurado****Datos del presidente del jurado**

Nombres	Jorge Eduardo
Apellidos	Costa Rodríguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10063247

**Datos del segundo miembro**

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073

**Datos del tercer miembro**

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761

**Datos de la obra**

Materia*	reducción de costos, estrategia de adquisición, valorización, resultados financieros, adquisición vertical
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a>
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Contador Público
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Contabilidad
Código del programa Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	411026

\*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

**METADATOS COMPLEMENTARIOS****Datos del autor**

Nombres	Lucero Mayli
Apellidos	Zapata Julcahuanca
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	71052890
Número de Orcid (opcional)	

**Datos del asesor**

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-5407-8741

**Datos del Jurado****Datos del presidente del jurado**

Nombres	Jorge Eduardo
Apellidos	Costa Rodríguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10063247

**Datos del segundo miembro**

Nombres	Cesar Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073

**Datos del tercer miembro**

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761

**Datos de la obra**

Materia*	reducción de costos, estrategia de adquisición, valorización, resultados financieros, adquisición vertical.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00</a>
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración y Negocios Internacionales
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Administración y Negocios Internacional
Código del programa Consultar el listado: <a href="#">enlace</a>	413316

\*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**

**TESIS**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD**

**ACTA N° 102-2024-CONT.**

Siendo las 9:00 am del día **sábado 28 de septiembre de 2024**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **053-2024-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Optimización de costos en área de confitería mediante la estrategia de adquisición de Bagley Latinoamérica por Cineplex S.A. 2024”** presentada por el bachiller **MARTINEZ DEL ROSARIO, DEBORA MILAGROS**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 044-2024-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

<b>Tema de la sustentación</b>	<b>Jurados</b>	<b>Calificativo</b>
“Optimización de costos en área de confitería mediante la estrategia de adquisición de Bagley Latinoamérica por Cineplex S.A. 2024”	Dr. Costa Rodríguez, Jorge Eduardo. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Dr. Monterroso Coronado, César Antonio.	<b>18</b> <b>(Sobresaliente)</b>

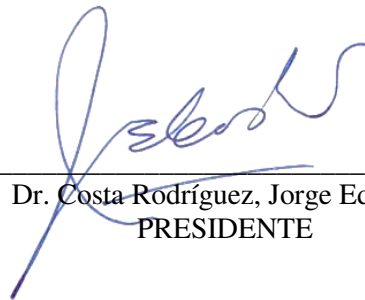
Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue APROBADO. Por UNANIMIDAD por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier  
MIEMBRO



Dr. Monterroso Coronado, César Antonio  
MIEMBRO



Dr. Costa Rodríguez, Jorge Eduardo  
PRESIDENTE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**

**TESIS**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

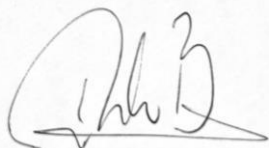
**ACTA N° 028-2024-ADM. y NEG. INTL.**

Siendo las 9:00 am del día **sábado 28 de septiembre de 2024**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **053-2024-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Optimización de costos en área de confitería mediante la estrategia de adquisición de Bagley Latinoamérica por Cineplex S.A. 2024”** presentada por el bachiller **ZAPATA JULCAHUANCA, LUCERO MAYLI**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 044-2024-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

<b>Tema de la sustentación</b>	<b>Jurados</b>	<b>Calificativo</b>
“Optimización de costos en área de confitería mediante la estrategia de adquisición de Bagley Latinoamérica por Cineplex S.A. 2024”	Dr. Costa Rodríguez, Jorge Eduardo. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier. Dr. Monterroso Coronado, César Antonio.	<b>17</b> <b>(Notable)</b>

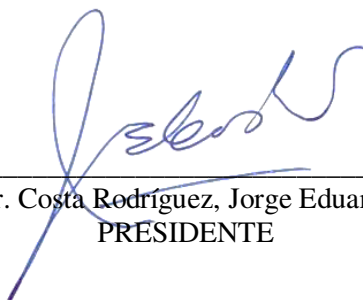
Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue APROBADO. Por UNANIMIDAD por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.



Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier  
MIEMBRO



Dr. Monterroso Coronado, César Antonio  
MIEMBRO



Dr. Costa Rodríguez, Jorge Eduardo  
PRESIDENTE



**Anexo 2**

**CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS / INFORME ACADÉMICO/ TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/ TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO**

Ciudad, 01 de octubre del 2024

Señor(a),  
William amadeo Muñoz Marticorena  
Jefe del Departamento de Investigación  
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales-UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: **“Optimización de costos en área de confitería mediante la estrategia de adquisición de Bagley Latinoamérica por Cineplex S.A. 2023”**, presentado por **MARTINEZ DEL ROSARIO, DEBORA MILAGROS** (código **2015100214** y DNI **46667136**) para optar el título profesional de **Contador Público** ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 9%** (poner el valor del porcentaje).\* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



---

Firma del Asesor (a)

DNI N°: 10271073

ORCID: 0000-0001-5407-8741

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales- UCSS

\* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

## Anexo 2

### CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS / INFORME ACADÉMICO/ TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/ TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Ciudad, 01 de octubre del 2024

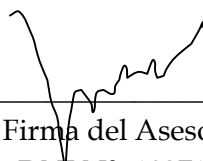
Señor(a),  
William amadeo Muñoz Marticorena  
Jefe del Departamento de Investigación  
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales-UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis, bajo mi asesoría, con título: **“Optimización de costos en área de confitería mediante la estrategia de adquisición de Bagley Latinoamérica por Cineplex S.A. 2023”**, presentado por **ZAPATA JULCAHUANCA, LUCERO MAYLI** (código **2018101445** y DNI **71052890**) para optar el título profesional de **Licenciado en Administración y Negocios Internacionales** ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 9%** (poner el valor del porcentaje).\* Por tanto, en mi condición de asesor(a), firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,

A handwritten signature in black ink is positioned above a horizontal line. The signature is stylized and appears to be the name of the advisor.

Firma del Asesor (a)

DNI N°: 10271073

ORCID: 0000-0001-5407-8741

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales- UCSS

\* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

## DEDICATORIA

Dedicado a mí misma,  
por la firmeza de espíritu y la perseverancia que me guiaron en este camino;  
por no perder de vista el propósito, incluso en los momentos más desafiantes.

Y a mi familia,  
por su confianza inquebrantable,  
por ser mi apoyo constante y mi fuente de inspiración.

Hoy, con orgullo y gratitud, puedo decir que el objetivo ha sido alcanzado.

Debora Milagros Martinez Del Rosario

"Con profundo agradecimiento dedico este trabajo a mis padres,  
quienes con su amor y sacrificio me han dado  
las herramientas para alcanzar mis sueños.

A mis abuelitos y sobrinas, mi refugio y fortaleza en cada paso.

Y a mí misma, por creer en mis capacidades  
y perseguir mis metas con perseverancia”

Lucero Mayli Zapata Julcahuanca

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por iluminar siempre mi camino y transformar cada  
desafío en una oportunidad para crecer.

A mi familia, por ser un pilar constante de confianza,  
motivación y aliento durante todo este recorrido.

A mi compañera, por su colaboración, apoyo y compañerismo  
en los momentos clave de este proceso.

A mi asesor, por su valiosa guía, paciencia y conocimientos,  
que fueron fundamentales para lograr este trabajo.

A mí misma, por la resiliencia y determinación que me  
llevaron a superar las adversidades y alcanzar esta meta con  
perseverancia.

Debora Milagros Martinez Del Rosario

Agradecida con Dios, por permitirme lograr un objetivo más,  
con mi familia por su confianza y apoyo,  
con mi compañera de tesis por no rendirse y  
continuar juntas hasta el logro de la meta, con mi asesor  
por su paciencia y no permitirmos desistir a medio camino.

Lucero Mayli Zapata Julcahuanca

## ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	Problemática de investigación.....	13
1.1	Diagnóstico contextual de la situación problemática.....	13
1.1.1	Existencia de la problemática.....	13
1.2	Formulación del problema empresarial.....	22
1.2.1	<i>Problema general</i> .....	22
1.2.2	<i>Problema específico</i> .....	22
1.3	Justificación de la investigación.....	22
1.3.1	<i>Justificación operativa</i> .....	23
1.3.2	<i>Justificación económica</i> .....	24
1.4	Objetivos de la investigación.....	24
1.4.1	<i>Objetivo general</i> .....	24
1.4.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	24
II.	Marco teórico.....	26
2.1	Antecedentes del estudio.....	26
2.1.1	<i>Nacionales</i> .....	26
2.1.2	<i>Internacionales</i> .....	27
2.2	Base teórica de la investigación.....	27
2.2.1	<i>Adquisición</i> .....	28
2.2.2	<i>Modalidades de fusión y adquisición</i> .....	28
2.2.3	<i>Sinergias</i> .....	29
2.2.4	<i>Tipos de integración</i> .....	30
2.2.5	<i>Plan de estrategia de adquisición</i> .....	32
2.2.6	<i>Beneficios de la adquisición</i> .....	34
2.2.7	<i>Estrategia de adquisición vertical</i> .....	34
2.2.8	<i>Valoración de empresa</i> .....	35
2.3	Base legal.....	37
2.4	Marco conceptual de la situación problemática.....	41
2.4.1	<i>Estrategia de adquisición</i> .....	41
2.4.2	<i>Diversificación</i> .....	41
2.4.3	<i>Industria cinematográfica</i> .....	41
2.4.4	<i>Proveedores</i> .....	41

2.4.5	<i>Reducción de costos</i> .....	42
2.4.6	<i>Viabilidad financiera</i> .....	42
2.4.7	<i>Integración vertical</i> .....	42
III.	Metodología.....	43
3.1	Hipótesis de investigación .....	43
3.1.1	<i>Hipótesis general</i> .....	43
3.1.2	<i>Hipótesis específica</i> .....	43
3.2	Variables e indicadores de medición.....	43
3.2.1	<i>Variable independiente</i> .....	44
3.2.2	<i>Variable dependiente</i> .....	44
3.3	Tipo y diseño de investigación.....	45
3.4	Técnicas e instrumentos de medición.....	46
3.4.1	<i>Lluvia de ideas</i> .....	47
3.4.2	<i>Análisis de documentos</i> .....	47
3.4.3	<i>Análisis del proceso</i> .....	48
3.5	Selección y análisis de los datos.....	50
IV.	Propuesta y ejecución de operación estratégica de adquisición.....	52
4.1	Descripción de la empresa adquiriente.....	52
4.1.1	<i>Antecedentes de la empresa</i> .....	52
4.1.2	<i>Clientes</i> .....	53
4.1.3	<i>Cultura organizacional</i> .....	53
4.2	Análisis interno.....	53
4.2.1	<i>Misión, visión y valores organizacionales</i> .....	54
4.2.2	<i>Segmentación</i> .....	57
4.2.3	<i>Propuesta estratégica de integración de adquisición</i> .....	58
4.3	Análisis externo .....	58
4.3.1	<i>Proveedores</i> .....	58
4.3.2	<i>Competidores</i> .....	59
4.3.3	<i>Análisis Pestel</i> .....	60
4.4	Determinación cuantitativa de la problemática empresarial .....	66
4.4.1	<i>Identificación de la problemática empresarial</i> .....	67
4.4.2	<i>Monetización de la problemática empresarial</i> .....	68
4.5	Operación estratégica de la adquisición .....	73
4.5.1	<i>Naturaleza y motivos de la adquisición</i> .....	73
4.5.2	<i>Análisis de la empresa adquirida</i> .....	74

4.5.3 <i>Visión cuantitativa de la adquisición</i> .....	77
4.5.4 <i>Triángulo estratégico</i> .....	77
4.5.5 <i>Directrices estratégicas y objetivos de desempeño</i> .....	79
4.5.6 <i>Monetización financiera de la adquisición</i> .....	80
4.6 <i>Ejecución del plan de adquisición</i> .....	84
4.6.1 <i>Evaluación FODA de la adquisición</i> .....	86
4.6.2 <i>Mapa estratégico de la adquisición</i> .....	87
4.6.3 <i>Balance Scorecard de la adquisición</i> .....	88
4.6.4 <i>Proyección de los estados financieros de la adquisición</i> .....	89
4.6.5 <i>Validación cuantitativa y financiera del valor añadido de la adquisición</i> .....	91
V. <i>Conclusiones y recomendaciones</i> .....	95
5.1. <i>Conclusiones</i> .....	95
5.2. <i>Recomendaciones</i> .....	96

## Índice de tablas

Tabla 1. Market Share Industria exhibición de películas	30
Tabla 2. Presencia de Cineplex S.A. en el país	31
Tabla 3. Evolución de Cineplex S.A.	33
Tabla 4. Evolución de publicidad y número de pantallas	34
Tabla 5. Diferentes tipos de sinergia	44
Tabla 6. Principales proveedores	73
Tabla 7. Principales competidores de Bagley Latinoamérica S.A. y Cineplex S.A.	73
Tabla 8. Ranking de competencia mundial	75
Tabla 9. Histórico de la ganancia bruta	82
Tabla 10. Ganancia bruta proyectada	82
Tabla 11. Costos de venta	83
Tabla 12. Costos proyectados	84
Tabla 13. Promedio de estimación de costos de dulcería	84
Tabla 14. Índices financieros de Bagley	87
Tabla 15. Valoración de Bagley por método de liquidación - 2 escenarios	92
Tabla 16. Valoración de Bagley por el método de valor contable	93
Tabla 17. Flujos de efectivo	94
Tabla 18. Valoración de la empresa de acuerdo a resultados del flujo de caja descontado.	95
Tabla 19. Términos para la adquisición de Bagley	96
Tabla 20. Gastos operativos de la adquisición	96
Tabla 21. Proyección del flujo de caja libre de Cineplex S.A. a la adquisición de Bagley	101
Tabla 22. Tasa de crecimiento de ingresos	101
Tabla 23. Tasa de crecimiento de egresos	102
Tabla 24. Importes de la monetización del problema y del proyecto de mejora	102
Tabla 25. Resultados de indicadores financieros	103



## Índice de figuras

Figura 1. Motivaciones para una integración vertical	48
Figura 2. Beneficios de la adquisición	50
Figura 3. Proceso de valorización de una empresa	52
Figura 4. Finalidades de la ley de sociedades	54
Figura 5. Modalidades de fusión y adquisición	60
Figura 6. Indicadores del control de costos	61
Figura 7. Tipo de investigación	62
Figura 8. Valores de Bagley Latinoamérica S.A.	71
Figura 9. Valores de Cineplex S.A.	73
Figura 10. Costos de Cineplex S.A.	82
Figura 11. Diagrama de Ishikawa	83
Figura 12. Comparación de la utilidad bruta proyectada	87
Figura 13. Triángulo estratégico	92

## RESUMEN

En el sector cinematográfico nacional, Cineplex S.A. se encuentra liderándolo. Ello se debe a sus años de presencia en la industria; no obstante, si bien la empresa ya lidera el mercado, con ánimos de crecimiento y expansión en el ámbito nacional e internacional, mediante la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A., se busca la minoración de costos en el área de confitería. De ese modo, se podrá mejorar las sinergias operativas y seguir destacando en el rubro.

Para ello, la presente investigación se desarrolló a través del proceso inductivo, mediante abstracción teórica. La tipología del diseño es no experimental longitudinal. Asimismo, la información se recabó, empleando herramientas como matriz EFI, EFE, modelo Canva, memorias empresariales, entre otras.

Los hallazgos reflejan que, mediante la rigurosa búsqueda de información realizada en el contexto de este estudio, se ha llevado a cabo la validación que mediante la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A, la empresa Cineplex S.A reducirá sus costos en el área de confitería. Cabe recalcar que se ha incluido la validación cuantitativa de la propuesta a través de la evaluación financiera de la organización, cuyo resultado es un VAN de mayor a 0.

**Palabras clave:** reducción de costos, estrategia de adquisición, valorización, resultados financieros, adquisición vertical.

## ABSTRACT

In the national film sector, CINEPLEX S.A is leading, due to its years of presence in the industry; however, although the company already leads the market, with a desire for growth and expansion at the national and international level, through the acquisition of Bagley Latinoamérica S.A it seeks to reduce costs in the confectionery area. In this way, operational synergies can be improved and continue to stand out in the field.

To this end, this research was developed through the inductive process, through theoretical abstraction. The typology is longitudinal non-experimental. Likewise, the information was collected using tools such as the EFI matrix, EFE, Canva model, business reports, among others.

The findings reflect that, through the rigorous search of information carried out in the context of this study, the validation has been carried out that through the acquisition of Bagley Latinoamérica S.A, the company Cineplex S.A will reduce its costs in the confectionery area. It should be noted that the quantitative validation of the proposal has been included through the financial evaluation of the organization, the result of which is an NPV of greater than 0.

Keywords: cost reduction, acquisition strategy, valuation, financial results, vertical acquisition.

## INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial tan competitivo, las empresas requieren estar constantemente adecuándose a los cambios que el mercado presenta con el fin de adaptarse a sus nuevas condiciones y no quedar desfasados. Mediante la estrategia de adquisición empresarial, se puede hacer frente al entorno tan competitivo. El proceso de dicha estrategia consiste en que una empresa compra a otra con la finalidad de optimizar su situación actual en el mercado, ingresar a nuevos mercados, diversificar su línea de productos y aminorar costos en áreas específicas de una empresa.

No obstante, el proceso de esta estrategia contiene desafíos como todas. Al respecto, se puede mencionar la adquisición de una empresa que conlleva a apropiarse no solo los logros que la empresa pueda ofrecernos, sino también la integración con la parte interna de la misma. En otras palabras, se debe considerar la cultura organizacional del ente, puesto a que debe ir al mismo ritmo que la empresa que la adquirió, mediante la sincronización de sinergias entre las empresas involucradas.

La finalidad primordial de la presente investigación es validar si la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A, realizada por Cineplex S.A., permitirá la reducción de costos. Cabe detallar que la segunda empresa mencionada está alineada al rubro cinematográfico, y ocupa, actualmente, el mayor porcentaje de participación a nivel nacional. No obstante, al ser una empresa con fuerte presencia ya en el sector nacional, quiere continuar vigente en el entorno empresarial tan competitivo, buscando estrategias que le permitan aumentar más su rentabilidad, disminuyendo costos en proveedores y manteniendo la calidad de los productos. Así, se podrá continuar adaptándose y resaltando frente a su competencia, siendo Bagley Latinoamérica S.A. mediante la estrategia de adquisición vertical, un ente que permitirá cumplir su objetivo. Para ese fin empresarial, se llevará a cabo un exhaustivo análisis documental, empleando el acceso de información de dicha estrategia.

Finalmente, la presente tesis se encuentra distribuida en cinco capítulos. La primera parte consiste en la problemática empresarial, donde se desarrolla el diagnóstico contextual de la situación problemática, la descripción de la problemática empresarial, fundamentación de la investigación, y sus objetivos. La segunda parte está centrada en el marco teórico donde se describen los antecedentes del estudio, la base teórica de la investigación, la base y el marco legales de la problemática. En la tercera parte, se encuentra la teoría de pesquisa, las variables y los indicadores de medición, la tipología y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos, y la selección y procesamiento de datos. La cuarta parte contiene la descripción de la empresa adquirente, el análisis externo e interno, la determinación cuantitativa de la problemática empresarial, la operación estratégica y la ejecución del plan de adquisición. En el último punto, se muestra las conclusiones y las recomendaciones, así como las referencias y los anexos.

## **I. Problemática de investigación**

### **1.1 Diagnóstico contextual de la situación problemática**

Con el presente trabajo, se busca profundizar en una propuesta de adquisición vertical para la empresa Cineplex S. A. La finalidad es adquirir un ente que supla el rol de algunos de sus proveedores para reducir costos en un periodo de tiempo corto o prolongado y tener mayor control de la cadena, siendo la organización por adquirir destinada a mejorar el área de “confitería”.

Cineplex S.A. se encuentra dedicada a la ejecución de salas de cines. Su giro primordial es la proyección de cintas en las diferentes salas que opera, así como también en actividades análogas al giro cinematográfico, tales como el alquiler de las salas cinematográficas, venta de productos en el área de dulcería, y ventas de espacios publicitarios. A pesar de haber sido uno de los rubros más afectados en los años 2020 y 2021 por la pandemia, ha logrado superar la crisis e incrementar sus ventas.

#### ***1.1.1 Existencia de la problemática***

El rubro cinematográfico se continúa manteniendo como la forma de entretenimiento más asequible y popular. Sin embargo, existen otros servicios sustitutos como el entretenimiento streaming y la piratería. Cabe precisar que, a pesar de la presencia latente de dichos avances, el cine mantiene su presencia competitiva como herramienta clave para la difusión de películas (Cineplanet, 2022).

Dentro de las cualidades del rubro, se destaca la experiencia que ofrece los cines en la transmisión de películas, empleando alta tecnología mediante un formato panorámico único. Por eso, el cine cuenta con clientes fidelizados con su servicio (Universidad de Lima, 2020)

Bajo estas circunstancias, el ámbito cinematográfico se presenta como un área de interés significativo para los inversores que buscan expandir y diversificar sus empresas en este tipo de industrias. En este contexto, dentro de los objetivos principales de Cineplex S.A. está la expansión y diversificación geográfica continua. Por ello, la compra de la compañía Bagley Latinoamérica S.A. es de vital importancia, ya que permitirá aumentar la rentabilidad y expansión en el sector cinematográfico, y hacer que la empresa adquirente tenga mayor flexibilidad financiera para inversiones o expansiones futuras. Asimismo, esta operación se realizará con la finalidad de ampliar la diversidad de productos en el área de confitería del cine y reducir los costos en un 15% al 2027. Cabe destacar que la venta de productos de dulcerías es la segunda actividad que genera mayores ingresos en Cineplex S.A.

### ***1.1.2 Análisis del mercado***

Statista (2024) indica que la evolución en cuanto a taquilla en los cines a nivel mundial presentó un declive en debido al impacto de la crisis sanitaria que se presentó el año 2020, siendo el monto recaudado de 12 millones de dólares. No obstante, tras la crisis, el año siguiente mostró una gran recuperación, y el año 2022 y 2023 lo confirmaron, pues se continuó con el alza de ingresos por taquilla, presentando, en el último año mencionado, un monto de 33,9 millones de dólares.

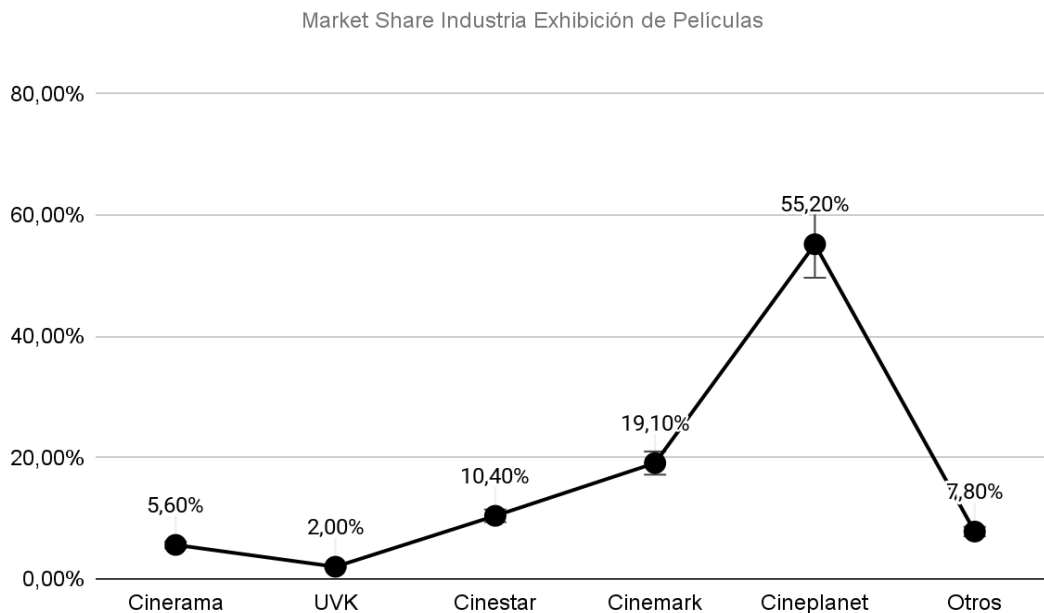
Desde su posición, el comité de calificación de riesgos Apoyo & Asociados (2022) destacó que, aunque la industria suele ser influenciada por los cambios en el desarrollo económico, en esta ocasión, en el panorama de crisis sanitaria que se ha vivido, ha demostrado ser menos susceptible en comparación con otros sectores del entretenimiento.

Por su parte, dentro del ámbito nacional, la industria cinematográfica se encuentra dominada por cinco multicines. En el año 2022, la denominada industria facturó un total de S/ 367.7 MM, siendo Cineplanet el líder del sector, contando en el mismo año una participación de 55.2% y 314 pantallas (Cineplanet, 2022).

A continuación, en la tabla 1, se aprecia las cadenas cinematográficas posicionadas en el Perú: Cinerama, UVK, Cinestar, Cinemark, Cineplanet, y otros cines con una participación de mercado de bajo porcentaje. En dicha figura, se visualiza que Cineplex S.A. tiene una participación destacable con una diferencia porcentual abismal a diferencia de sus competidores. Ello se debe al acompañamiento continuo del grupo retail Intercorp, mediante la estratégica presencia geográfica de sus locales y su diversificación, disminuyendo la canibalización y mejorando el empleo de las salas. Cabe señalar que Cinemark es su rival más cercano con una participación del 19.10%.

**Tabla 1**

*Market Share Industria exhibición de películas*

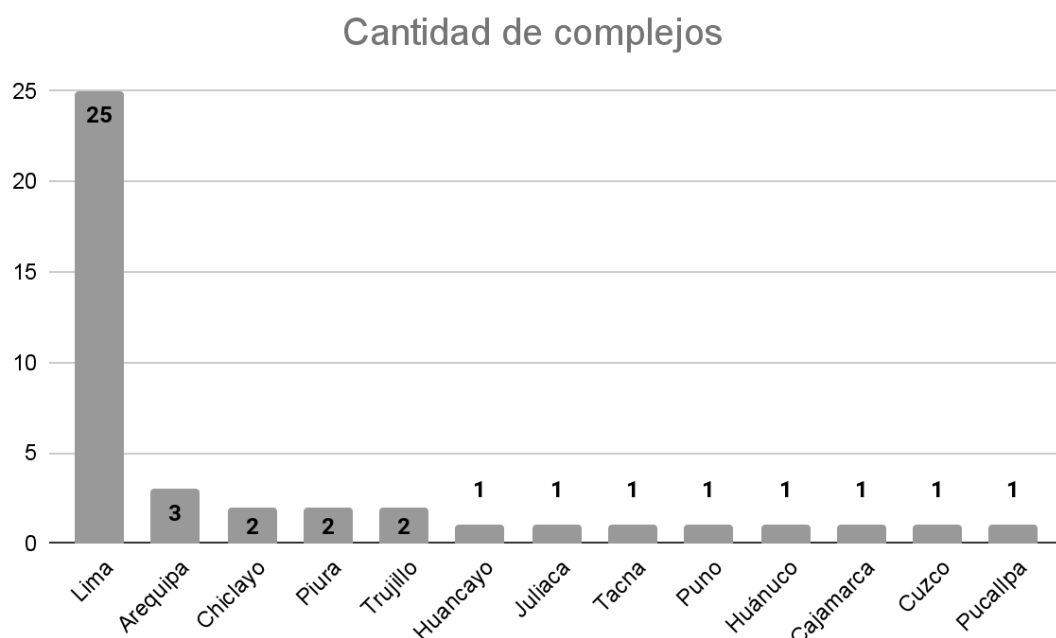


*Nota.* Adaptado de Market Share Industria Exhibición de Películas (2022).

Actualmente, Cineplex S.A. se encuentra ubicado en 42 complejos alrededor de todo el país, de los cuales 25 se encuentran en Lima; y 17, en provincia, en ciudades como Chiclayo, Piura, Arequipa, Tacna, Trujillo, Puno, Huancayo, Pucallpa, Cajamarca, Cuzco, Huánuco, contando con 314 salas de cine. Esto se debe a las inversiones continuas que realiza Cineplex S.A. con el apoyo por parte del Grupo Intercorp (Apoyo & Asociados, 2022).

**Tabla 2**

*Presencia de Cineplex S.A. en el país*



*Nota.* Adaptado de Apoyo & Asociados (2022).

Asimismo, Forbes Perú (2023) menciona que, entre enero y febrero del 2022, Cineplex S.A obtuvo ingresos proporcionales al 61.9% del monto obtenido en el año 2019. Y, concerniente a la cantidad de espectadores, su desenvolvimiento fue menor a comparación del 2019, ya que se obtuvo a esa fecha 27,690. No obstante, dicha



decreciente numérica fue compensada tanto por los tickets de ingreso a sala y la zona de confitería.

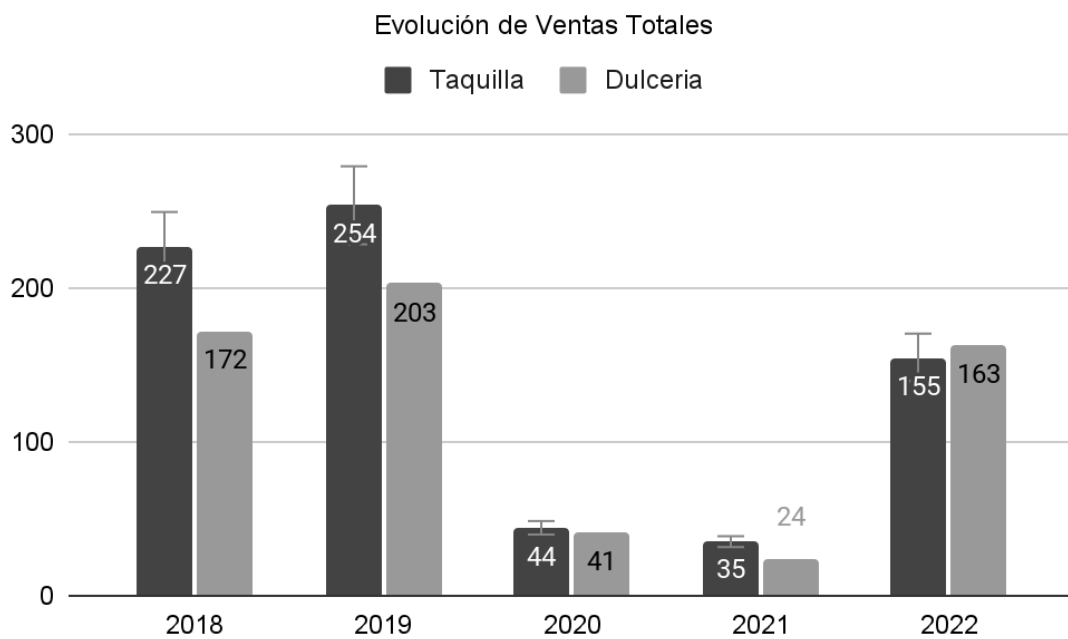
Asimismo, el liderazgo con el que cuenta se debe en gran parte al grupo Intercorp, quienes los acompañan en su plan de crecimiento. Dicho conglomerado participa en diversas áreas industriales, incluyendo banca, retail, educación, comida rápida, entre otros sectores. En colaboración con su asociado, Cineplanet ha experimentado un notable proceso de expansión, capitalizando el incremento del sector retail en Perú. Esta expansión ha permitido a la compañía consolidar su presencia no solo en Lima, la capital del país, sino también en destacadas provincias del interior del país (Apoyo & Asociados, 2022).

Por su parte, la dulcería representa el 47% de los ingresos de Cineplex S.A. para el año 2022. Por ello, con la idea seguir siendo el número uno a nivel nacional, seguir creciendo a nivel internacional, se debe potenciar y aprovechar ese ingreso. Así, ver dicha oportunidad, se buscó la adquisición de empresas que brinde productos dulces/salados con amplia variedad para dulcería y bebidas no alcohólicas con el fin de ofrecer productos surtidos en el área de confitería y más asequibles al consumidor final, con precios competitivos frente a productos sustitutos que puedan ser adquiridos en salas externas al cine. En la tabla 3, se observa la evolución de ventas en dulcería y taquilla para la empresa. Concerniente a dulcería, para los años 2018 y 2019, se muestra cifras importantes y en auge; sin embargo, para el 2020 y 2021, se redujo notoriamente. Dicho suceso está relacionado a la crisis sanitaria que se vivió en aquella época, obligando a todas las personas a seguir el camino de la confinación, restringiendo el libre comercio, y cerrando servicios no básicos, siendo la industria cinematográfica bastante golpeada. Aun así, debido a los cimientos sólidos de Cineplex S.A., pasado el nivel de alerta máximo de

confinamiento, se comenzaron a abrir nuevamente los diferentes tipos de servicios no esencial con el fin de activar la economía. En ese momento, la empresa volvió a retomar sus cifras positivas en la taquilla. Del mismo modo, dulcería corrió el mismo destino durante el 2018 y 2019 con un aumento de ventas, pero los siguientes dos años con notable decrecimiento por el COVID-19. Para el año 2022, las cifras comenzaron a tender al alza.

**Tabla 3**

*Evolución de Cineplex S.A.*



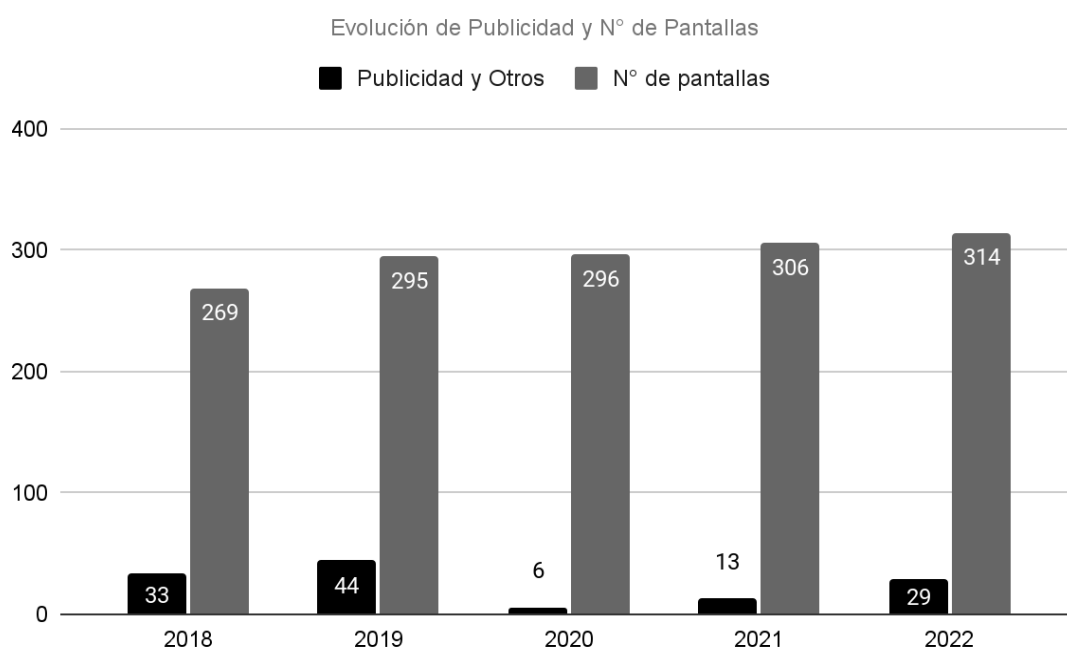
*Nota.* Adaptado de Apoyo & Asociados (2023).

Adherido a ello, la tabla 4 expone la data numérica de “publicidad” de los dos primeros años con una tendencia a la inversión en publicidad para el servicio mantiene crecimiento. Es decir, Cineplex S.A. estaba tomando mayor importancia al emplear estrategias de publicidad para así mostrar su servicio de manera más efectiva al público. Sin embargo, debido a la pandemia mundial, el 2020 y 2021 se tuvo que reducir esa inversión, pues se cerraron muchos servicios, entre los cuales se encontraba el presente

cine, ya que, después del fin del confinamiento paulatino, se comenzó a invertir más. No obstante, el número de pantallas adquiridas por parte de Cineplex S.A no dejó de ir en crecimiento, a pesar de los problemas externos, puesto que mantiene un crecimiento sólido y acompañamiento estratégico por parte del Grupo Intercorp. Estas ventajas le permiten a Cineplex S.A. invertir aún en épocas de crisis, y continuar buscando la mejora para la cadena cinematográfica.

**Tabla 4**

*Evolución de publicidad y número de pantallas*



*Nota.* Apoyo & Asociados (2023).

Todos los productos que Cineplex S.A. ofrece actualmente en “confitería” son por proveedores externos. A través de la adquisición de una empresa proveedora, se busca obtener mayores ingresos y reducir costos por dos razones: ser dueños de la empresa que surtirá la confitería, lo nos permitirá tener un mayor control de calidad. Al adquirir la empresa proveedora, el cine puede tener un control directo sobre la calidad de los

productos, ya que asegura que estos sean fabricados, cumpliendo los estándares deseados, así como los clientes recepción en productos consistentes y de alta calidad. Dicha empresa cuenta con una gama diversificada de productos para ofrecer variedad al público con alto nivel de reconocimiento en Latinoamérica por la calidad (Apoyo & Asociados, 2023).

La adquisición de una empresa que suministre snacks para la confitería podría beneficiar a Cineplex S.A. de varias maneras, proporcionando ventajas estratégicas y operativas. A continuación, algunas razones por las cuales esta adquisición podrá ser beneficiosa.

**Control de costos y margen de beneficio:** La integración vertical mediante la adquisición de una empresa que ofrece snack permitirá a Cineplex S.A. manejar de manera más controlada los costos de producción y mejorar el margen de beneficio (Hernandez, 2022).

**Diferenciación y experiencia del cliente:** Ofrecer snacks personalizados y exclusivos permitirá diferenciar a Cineplex S.A. de las empresas competidoras y optimizar la satisfacción del cliente. Asimismo, la adquisición podría proporcionar acceso a productos únicos o a la capacidad de personalizar la oferta de snack (Rodrigues, 2023).

**Consolidación de la cadena de abastecimiento:** La adquisición de un ente, mediante la unión de la cadena de suministro, permitirá que Cineplex S.A. reduzca el tiempo en la gestión de inventario y la logística. Esto puede llevar a una mayor eficiencia operativa y a la reducción de los tiempos de entrega (Roldán, 2022).

**Mejora de la rentabilidad del negocio principal:** Cineplex S.A., al contar con un mayor control sobre la oferta de los productos que ofrece, podrá aumentar las

ventas cruzadas y mejorar la rentabilidad del negocio principal, empleando productos complementarios (De DocuSign, 2023).

Personalización y adaptación a las tendencias del mercado: Se busca una adaptación más rápida a las nuevas líneas de tendencia en el mercado (Caurell, 2023).

Control de calidad y consistencia: Resulta altamente beneficioso contar con una empresa de snacks bajo el mismo paraguas, pues se tendrá un control más estricto tanto en calidad y la consistencia de los productos, asegurando que cumplan con los estándares del cine (Rodriguez, 2023).

Fidelización del cliente: Ofrecer snack de alta calidad y exclusivos puede contribuir a la fidelización del cliente, ya que los visitantes pueden asociar la experiencia cinematográfica con productos de confitería únicos y apetitosos (Pursell, 2023).

Sinergias operativas: Las sinergias operativas permiten distribuir recursos, instalaciones de producción, equipos de distribución y personal entre la empresa de snack y Cineplex S.A., lo que puede llevar a eficiencias y ahorros en costos (Torres, 2023).

Adaptación a las preferencias del consumidor: Cineplex S.A., mediante la adquisición de una empresa que cumpla el rol de proveedor al tener un control más directo sobre la oferta de snacks, puede adaptarse de manera rápida a las fluctuantes preferencias de los clientes y ofrecer productos que se alineen con las tendencias actuales (Ceupe, 2023).

Oportunidades de marketing y promoción conjunta: La adquisición brinda oportunidades para estrategias de marketing y promoción conjunta, donde se pueden destacar paquetes especiales que incluyan tanto la entrada a Cineplex S.A. como snacks exclusivos (Sordo, 2023).

En general, la adquisición de una empresa de snack puede fortalecer la posición competitiva de Cineplex S.A, ofrecer oportunidades para la diferenciación del servicio y, sobre todo, aumentar el crecimiento de mercado.

## **1.2 Formulación del problema empresarial**

Las preguntas están conectadas al tema de investigación con la finalidad de abordar los problemas planteados. Se formula teniendo en cuenta las variables independientes y dependientes, presentando claridad y precisión. La estructura comprende una pregunta general y preguntas específicas.

### **1.2.1 Problema general**

¿Determinar si mediante la adquisición de Bagley Latinoamérica S. A. por parte de Cineplex S.A. permitirá mejorar la reducción de costos en un 15% para el año 2027?

### **1.2.2 Problema específico**

¿La adquisición de Bagley Latinoamérica S.A. le permitirá aumentar la competitividad de Cineplex S.A.?

¿Contribuirá la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A. a mejorar la eficiencia operativa de Cineplex S.A.?

¿Permitirá la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A. expandir la presencia geográfica de Cineplex S.A. mediante una reinversión estratégica?

## **1.3 Justificación de la investigación**

Se debe exponer argumentos que expliquen el motivo de la presente adquisición empresarial. Para ello, se desglosó en dos tipos: operativa y económica.

### **1.3.1 *Justificación operativa***

Una justificación operativa resulta importante debido a que se realizará y aplicará en beneficio de la empresa Cineplex S.A., tomando como sustento que uno de los más altos costos que se producen en dicha empresa son los provenientes del área de confitería. Por ello, afrontando dicha problemática, se pretende reducir costos mediante la adquisición de la empresa Bagley, la cual lidera la producción de galletas, alfajores, cereales, y aumentar así la rentabilidad, mayor flexibilidad financiera para Cineplex S.A., entre otros grandes beneficios. Ello contribuirá a que la empresa adquirente logre cumplir sus objetivos trazados, siendo uno de los más destacables: el crecimiento rentable como lo indica su visión.

Así mismo, dentro de la investigación, de manera metodológica, se abordará a profundidad el desarrollo de la estrategia de adquisición a emplear para ejecutar de manera correcta la estrategia que permitirá a Cineplex S.A. seguir siendo la número uno (01) a nivel nacional en la industria cinematográfica, logrando así llegar a ofrecer mayor variedad de productos en confitería, aumentando los ingresos en las diferentes sedes del cine nivel nacional y extranjero, y diversificándose para lograr satisfacer la demanda de cine.

Las fusiones o adquisiciones serán aceptadas desde la lógica económica, solo si el fin de esa operación es la creación de valor a la empresa. En resumidos términos, sobre dicha premisa se decidirá el fracaso o éxito (Pérez-Iñigo, 2011).

Las fusiones y adquisiciones pueden ser de dos tipos: horizontal, si el objetivo es disminuir el nivel de competitividad en el sector; y vertical, si se busca tener ventajas en el proceso productivo (Aspain 11 - Fusiones y adquisiciones: procesos, ventajas y

riesgos).

### **1.3.2 Justificación económica**

Para la justificación económica, el objetivo es evaluar la viabilidad financiera y los beneficios asociados con la adquisición de la empresa. Este análisis se basará en proyecciones financieras y estimaciones de costos - beneficio, así como un análisis de riesgo.

De la misma manera, se aplicarán métodos de valoración a la opción de adquisición, Bagley Latinoamérica S.A. con el fin de saber a cuánto asciende la inversión que realizará Cineplex S.A y cómo se solventará ello.

Con la adquisición, se espera incrementar las ventas de Cineplex S.A. en la línea de confitería.

Por tal razón, la lógica económica está implícita en este conjunto de metas y las maneras de materializar. Con estos aspectos, se puede reducir los riesgos de conflicto, lo que asegura un desarrollo armonioso de la empresa y una prosperidad económica considerable (Gómez et al., 2011).

## **1.4 Objetivos de la investigación**

En dicho apartado, la definición de objetivos permitirá limitar el alcance, así como planificar los temas a abordar. Por ello, se ha procedido a distribuir los objetivos en dos tipos.

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar si la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A. permitirá a Cineplex S.A mejorar la reducción de costos en un 15 % para el año 2027.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Determinar si la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A. permitirá aumentar la



competitividad de Cineplex S.A.

Determinar si la adquisición de la empresa Bagley Latinoamérica S.A. mejorará la eficiencia operativa de Cineplex S.A.

Determinar si la adquisición de la empresa Bagley Latinoamérica S.A permitirá expandir la presencia geográfica de Cineplex S.A. mediante una reinversión estratégica.

## **II. Marco teórico**

### **2.1 Antecedentes del estudio**

Los antecedentes permitirán contextualizar el problema, así como contribuir a una mejor fundamentación teórica. Los antecedentes se distribuyen en nacionales e internacionales.

#### **2.1.1 Nacionales**

Como primera referencia, tenemos el documento de Silva y Pérez (2022). En su trabajo de investigación, acerca de la estrategia corporativa de la Empresa Cartavio S.A.A. –Operación extraordinaria: Adquisición de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A., su objetivo fue ejecutar la acción excepcional de adquisición hacia la Cayaltí S.A.A. Se concluye que la posesión de la mencionada empresa permitirá a Cartavio S.A.A. facilitar el incremento de la producción tanto de azúcar como de sus derivados. Ello conlleva a considerar que la estrategia de expansión horizontal mediante la ampliación de cultivos impulsará la rentabilidad de Cartavio S.A.A. Cabe recalcar que esta estrategia abrirá la puerta a la exploración de nuevos productos agrícolas que son demandados en el mercado nacional e internacional.

En su trabajo de investigación, Azaña et al. (2022), una investigación corporativa de la empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. - Operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A. plantearon el objetivo de efectuar un diagnóstico para conocer el contexto económico y financiero de ambas empresas, y confirmar la factibilidad de la adquisición. Se concluyó que con la compra de Agroindustrias AIB S.A. beneficiará económica y financieramente a Cayaltí S.A.A., pues los resultados de indicador VAN (valor actual neto) son positivos, un TIR del 27% y un ratio costo-beneficio por 1.18, confirmando la factibilidad y viabilidad de la adquisición.

Desde el punto de vista rentable económico, Palomino (2022), en el documento

de estrategia corporativa de la empresa Mibanco S.A. – Operación extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A., señala que la finalidad de dicho trabajo de investigación fue la ejecución de una acción extraordinaria para Mibanco a partir de la adquisición de la empresa financiera Caja Arequipa. Se determina que el proyecto es factible con una rentabilidad óptima. El valor actual neto (VAN) asciende a S/ 1 862 840 686.85, mientras que la tasa interna de retorno ofrece un margen de ganancia del 34.4 %.

### **2.1.2 Internacionales**

Por consiguiente, dentro de la misma línea de adquisición, Cardona y Restrepo (2020) refieren, en su investigación de estrategias para la fusión y adquisición de empresas con el fin de reducir la probabilidad de fracaso basado en casos de estudio, que el objetivo general de dicha investigación es sugerir tácticas para llevar a cabo fusiones o adquisiciones, empleando como base la examinación de aspectos tanto favorables como desfavorables "vistos en las adquisiciones de Lenovo, Telus y la fusión de AOL Time Warner". En su investigación, se concluyó que dichas operaciones no solo tienen implicaciones cruciales en términos de estrategia financiera, sino que también generan un impacto significativo en el ámbito social, puesto que afectan a los colaboradores, así como a los clientes, accionistas, proveedores y todas las partes interesadas relacionadas con las empresas. Por ello, es fundamental asegurar el desarrollo sin problemas de estas sinergias, evaluando cada aspecto relevante de la transacción para lograr los objetivos de crecimiento, rentabilidad y éxito empresarial.

## **2.2 Base teórica de la investigación**

En términos simplificados, mediante una investigación, la variable se deberá medir, estudiar y controlar. Además, esta asume valores que pueden ser tanto

cuantitativos como cualitativos. Sus definiciones serán desde el punto de vista operacional o conceptual (Nuñez, 2007)

La base teórica está realizada en función a las variables de estudio, el cual se desarrolla mediante el análisis de literatura existente con el objetivo de establecer una base teórica sólida que respalde y justifique la investigación propuesta. Asimismo, se proporciona la estructura conceptual que guía la planificación y ejecución de la investigación.

### ***2.2.1 Adquisición***

Para Palacín (2023), las adquisiciones resultan atractivas para ambas partes: vendedor y comprador. El último fortalece su posición competitiva, mientras que el primero logra satisfacer su interés en transferir el negocio. En el caso de adquirir un cliente o proveedor (integración vertical), la posición competitiva del ente comprador puede mejorar significativamente.

Las fusiones o absorciones mediante la unión de patrimonios no son la única forma de tomar posesión de una empresa, pues contar con la mayoría de las acciones de una determinada empresa se considera como una adquisición (Pérez-Iñigo, 2011).

### ***2.2.2 Modalidades de fusión y adquisición***

Para Palacín (2023), son tres las modalidades de fusión y adquisición.

#### **2.2.2.1 Compra de acciones.** Esta modalidad se desagrega en tres tipos:

Adquisición minoritaria: Sucede cuando se adquiere una participación que es menor al 50%. En muchos casos, este paso inicialmente precede a la toma completa de control (Palacín 2023).

Adquisición mayoritaria: Cuando se adquiere una participación accionaria que supera el 50%. El comprador obtiene el control total de la empresa adquirida, lo que le

permite desarrollar e implementar estrategias futuras alineadas con sus propios objetivos (Palacín, 2023).

**Adquisición del 100%:** Se adquiere las acciones de la empresa en su totalidad; no obstante, el pago no siempre es al 100%, puede distribuirse en cuotas (Palacín, 2023).

**2.2.2.2 Compra de activos.** En ocasiones, el comprador opta por adquirir activos en lugar de acciones, ya sea por razones estratégicas o por consideraciones legales y/o fiscales para mitigar riesgos. Esto ocurre con frecuencia cuando una multinacional busca invertir en una división que no se considera estratégica (Palacín, 2023).

**2.2.2.3 Fusiones.** Luego de la adquisición, solo queda una entidad jurídica, mientras que en una adquisición permanecen ambas empresas, una como propietaria y la otra como filial. La integración después de la adquisición es más complicada que en una fusión, ya que implica la necesidad de integrar todas las estructuras de las empresas involucradas (Palacín, 2023).

### **2.2.3 Sinergias**

Palacín (2023) explica que las sinergias se refieren al valor añadido que se produce al adquirir una empresa que complementa a otra. Hay cuatro categorías distintas de sinergias.

**Las sinergias de ventas:** Estas sinergias impulsan el aumento de las ventas, ya que una o ambas empresas pueden incrementarse tras la adquisición. Todo ello mediante las ventas cruzadas, o a través del aprovechamiento del poder de negociación con los clientes después de la adquisición, lo que permite vender a precios más favorables (Palacín, 2023).

**Las sinergias de costes:** Posibilitan la disminución de costos en una o ambas empresas tras la adquisición. La disminución de costos fijos se atribuye a las economías de alcance, donde una misma estructura puede llevar a cabo más actividades. Por otro

lado, los costos variables se reducen debido a las economías de escala (Palacín, 2023).

Las sinergias de optimización de balance: Estas sinergias son particularmente factibles en empresas industriales, ya que permiten evitar o retrasar inversiones duplicadas en las fábricas y otorgan un mayor poder de negociación con los proveedores de maquinaria e instalaciones (Palacín, 2023).

Las sinergias operativas: Estas sinergias son de carácter único, predecibles y dependen exclusivamente de la empresa, no de factores externos (Palacín, 2023).

A continuación, se presenta la tabla 5.

**Tabla 5**

*Diferentes tipos de sinergia*

<b>Tipo</b>	<b>de</b>	<b>sinergia</b>	<b>Objetivo</b>
Sinergia de ventas			Aumento de precios, ventas cruzadas o cross-selling, mediante la comercialización de productos de un ente a clientes de diferente ente y viceversa.
Sinergia de costes			Reducción de costes laborales, economía de alcance en costes fijos de estructura, economía de escala en costes variables, optimización de costes fiscales, saturación de fábricas, etc.
Sinergias de optimización de activo fijo y working capital			Optimización de las inversiones en instalaciones y maquinaria, reducción de inventarios por concentración logística y mejora de cash management.
Sinergias operativas			Venta de terrenos, inmuebles y maquinaria no necesaria, ventajas fiscales y subvenciones.

*Nota.* Adaptado de Palacín (2023).

#### **2.2.4 Tipos de integración**

Palacín (2023) distribuye los tipos de integración en dos tipos: horizontal y vertical.

Integración horizontal: Según Palacin (2023), estas fusiones y adquisiciones ocurren al comprar una empresa en el mismo campo o uno similar, y presentan un alto potencial de sinergias debido a las numerosas oportunidades para lograr economías de escala y alcance. Asimismo, se distribuyen en tres tipos:

Aumento de la presencia en los mercados actuales con los productos actuales, debido a que eliminará un competidor para la empresa adquiriente, ya sea competidor directo o indirecto (Palacin, 2023).

Respecto a la penetración de mercado, es relevante que la empresa al adquirir se encuentre posicionada en el mercado, con el fin de poder usarla como filial, ya que cuenta con clientes (Palacin, 2023).

Sobre la penetración de producto, la adquisición de una empresa trae consigo los productos que ofrece, en ese aspecto, la empresa que adquiere aumentará su oferta de bienes, mejorando así su posición competitiva actual (Palacin 2023).

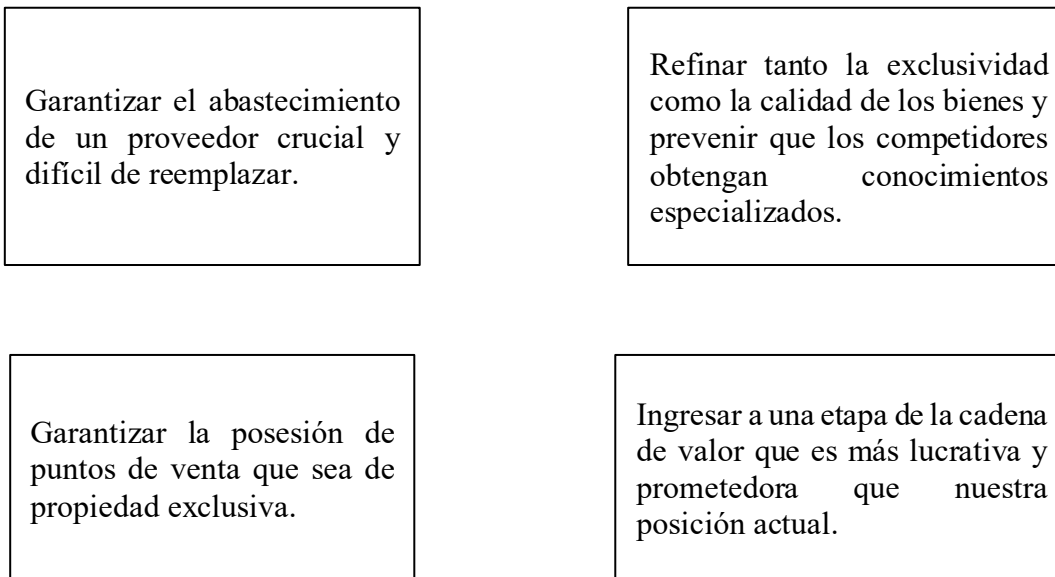
Integración vertical: La integración puede ser de tipo "hacia atrás" al adquirir un proveedor o "hacia adelante" al adquirir un cliente. Asimismo, para Palacin (2023), las sinergias suelen ser limitadas en estas situaciones, aun así, pueden ser altamente beneficiosas, ya que las adquisiciones verticales tienen el potencial de mejorar significativamente la posición competitiva de la empresa.

Asimismo, la integración vertical, ya sea hacia atrás o adelante, se produce cuando la organización adquirida desarrolla actividades más próximas a las fuentes de materias primas. La adquirente aumenta su ámbito de actividad acercándose a las materias primas. Suele ser habitual que la empresa adquirida anteriormente fuera una empresa proveedora de la adquirente (Hernandez et al., 2014) (ver figura 1).

A continuación, se presenta las motivaciones para realizar este tipo de adquisición.

## Figura 1

### *Motivaciones para una integración vertical*



Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.5 Plan de estrategia de adquisición**

Wagner (2018) indica que, generalmente, la estrategia adecuada de su negocio es lo que motiva a un comprador al inicio. Esto incluye elementos como la línea de productos, la diversidad de clientes y la extensión geográfica. Una vez que estos requisitos se cumplan, el comprador llevará a cabo un análisis financiero que se enfocará en las ventas, los márgenes de rentabilidad bruta, los gastos operativos y las tendencias de los márgenes de Ebitda de los últimos años.

¿Qué es una adquisición empresarial? Deel (2023) define que la adquisición de una empresa consiste cuando un ente adquiere a otra para acceder a nuevos mercados, expandir sus operaciones, adquirir activos estratégicos, aprovechar sinergias estratégicas, etc. Cabe recalcar que la adquisición es una táctica importante para lograr el desarrollo corporativo.

A su vez, Pérez-Íñigo (2019) detalla que la razón más destacable que conlleva a



una empresa adquirir a otra consiste en que dicha operación le debe sumar servicios o componentes que inicialmente la empresa adquiriente no poseía. Un ejemplo es que una empresa X puede contar con un servicio/producto único, pero no cuenta con los recursos necesarios para su producción y distribución. Así, al adquirir un ente que le permita hacer frente a esa dificultad, lo beneficiaría.

Dentro de todo el proceso de adquisición, Deel (2023) señala que se puede desglosar en cinco etapas relevantes.

**2.2.5.1 Identificación de la empresa objetivo.** La primera fase inicia con la búsqueda de una empresa a adquirir. Se debe incluir aspectos muy relevantes como conocer los productos/servicios que ofrecen, la manera que un ente opera internamente y la posición en el mercado (Deel, 2023).

**2.2.5.2 Análisis de valor.** La segunda fase implica determinar el valor de la empresa y los objetivos (activos, pasivos, proyecciones financieras, ingresos) (Deel, 2023).

**2.2.5.3 Negociación de términos.** Como tercera fase, se inicia la etapa de la negociación de términos para la adquisición tanto de acciones como apalancamiento financiero. Cabe recalcar que esto abarca desde el precio de compra hasta los términos y condiciones del acuerdo (Deel, 2023).

**2.2.5.4 Due diligence.** En esta cuarta etapa, se centra en detalles más específicos, tales como la revisión minuciosa de aspectos financieros, operativos y legales de la empresa a adquirir (Deel, 2023).

**2.2.5.5 Integración.** La quinta y última etapa es la más desafiante, ya que es crucial garantizar una transición sin problemas y la integración horizontal. (Deel, 2023).

Asimismo, Aguirre (2020) destaca los siguientes motivos que conducen a adquirir una empresa: razones estratégicas del negocio, motivaciones económicas,

búsqueda de liderazgo en el mercado, reducción de costos, integración horizontal o vertical y ventajas fiscales.

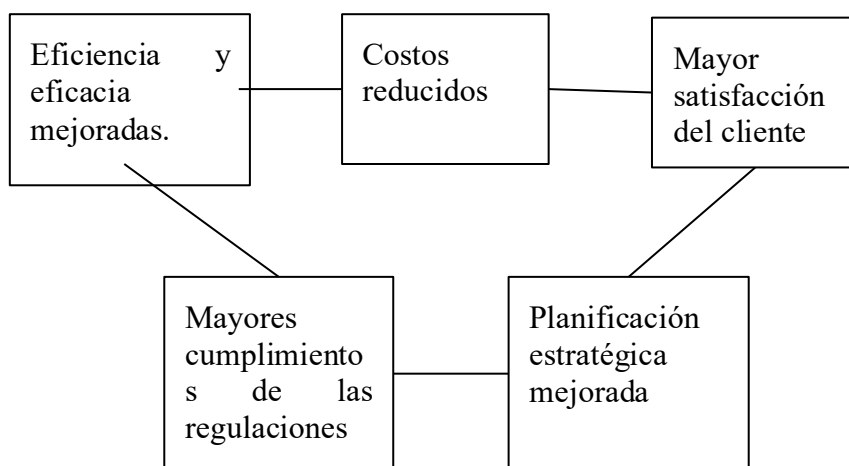
Por otra parte, indica que son muchas las razones que conlleva a realizar procesos de adquisiciones, siendo el principal factor común “la creación de valor”, lo cual se establece como el proceso que busca incrementar el valor económico de la sociedad a través del cual los accionistas y administradores.

### 2.2.6 Beneficios de la adquisición

Las empresas buscan siempre sumar beneficios, mediante ideas atractivas que los conlleven a ser mucho más productivos y reconocidos en el mercado. Por ello, adquirir una nueva empresa tiene que traer consigo beneficios para la empresa adquirente. En la figura 2, se mostrará la rentabilidad que denotará dicha acción.

**Figura 2**

Beneficios de la adquisición



Fuente: Aguirre (2020).

### 2.2.7 Estrategia de adquisición vertical

Perez-Iñigo (2011) mencionan que las adquisiciones verticales se componen de empresas que buscan ampliar su presencia hacia el consumidor final o hacia la fuente de materias primas utilizadas. Una de las razones claves para llevar a cabo esta adquisición

es aminorar costos contractuales y de transacción, así como la disminución de los gastos asociados a la nómina. Asimismo, facilita la capacidad competitiva, pues hace que los consumidores se encuentren más satisfechos, por el rendimiento de sus productos y la reducción de precios y ampliación de cartera de productos.

### ***2.2.8 Valoración de empresa***

Principalmente constituye un método para medir la efectividad de la administración llevada a cabo en la empresa, representando un desafío común en la evaluación de proyectos de inversión. La necesidad de valorar una empresa se puede resumir en tres circunstancias esenciales (Pérez-Iñigo, 2011):

Transferencia de la propiedad total de la empresa: consiste en venta, luego la fusión, y, por último, la modificación de la forma jurídica, cambio en la estructura legal, expropiación, oferta pública inicial, entre otros procesos (Pérez-Iñigo, 2011).

Liquidación o transferencia de un derecho de participación en la empresa: compensación a un asociado que se retira, transferencia de un bloque de acciones, repartición de herencia y similares (Pérez-Iñigo, 2011).

Valoración con objetivos específicos que no implican necesariamente una venta: determinar el estado tributario, transacciones financieras (otorgamiento de préstamos, etc.), comunicación con partes interesadas, entre otros (Pérez-Iñigo, 2011).

**2.2.8.1 Etapas del proceso de valorización.** Para Pérez-Iñigo (2011), la valorización es un proceso que dispone de 5 etapas:

Identificar la cultura corporativa y la dinámica de la entidad, lo que implica entender a su personal, como enfrentan los desafíos y su enfoque de trabajo.

Obtener información y comprender los roles directivos y responsables, lo que implica analizar a los propietarios o directores de la empresa.

Conocer los negocios y su ámbito, es decir, investigar sobre el desempeño presente e histórico de la entidad, con el objetivo de alcanzar su posición financiera.

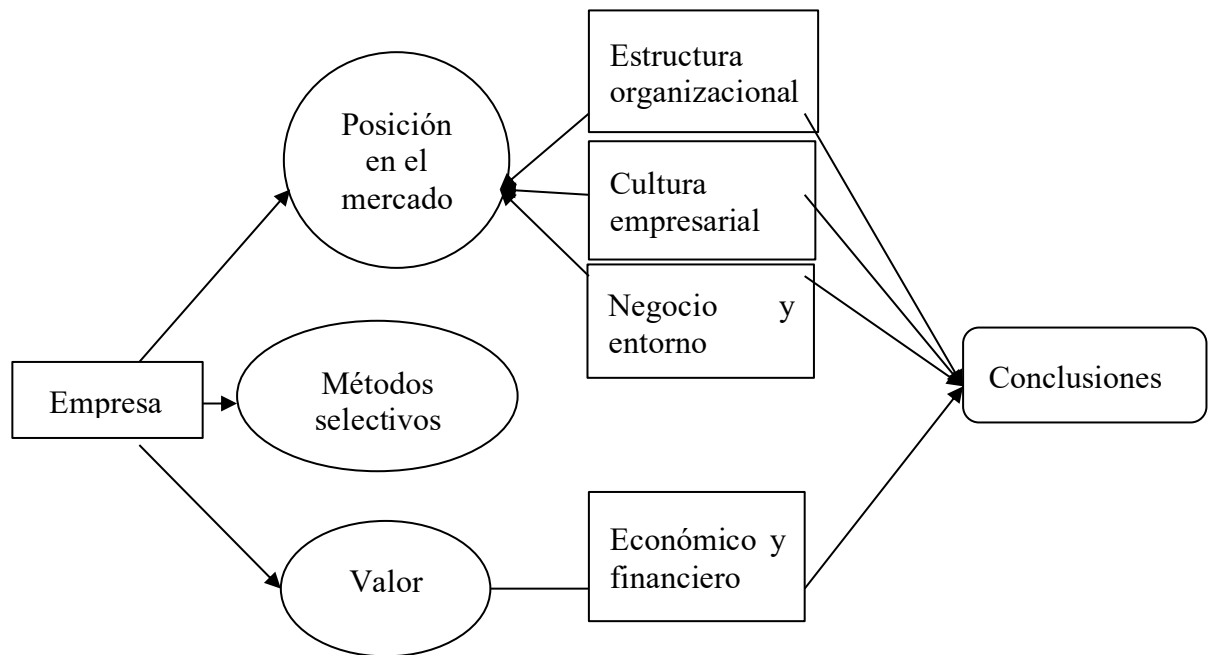
Proyectar el valor real de la entidad teniendo en cuenta los flujos de efectivo estimados que se espera que esta genere en el futuro cercano.

Contextualizar los datos obtenidos por el experto en valoración según el propósito específico que se persigue con dicha valoración.

En la figura 3, se expresa un esquema del proceso involucrado en la valoración.

**Figura 3**

*Proceso de valoración de una empresa*



*Nota.* Se muestra el ciclo de un proceso de valoración.  
Fuente: Elaboración propia.

**2.2.8.2 Métodos de valorización.** Se considera la empresa como una fuente de flujos que permite obtener el valor de esta. La tarea que se debe llevar a cabo implica determinar el valor actual de los flujos financieros de la empresa, empleando una tasa de descuento específica (Hernández et al., 2014).

Estrategia de inversión-valor contable menciona que el valor contable se usa por inversores u operadores con la finalidad de encontrar acciones sobrevaloradas, empleando el ratio de precio-valor por su fórmula (P/VC). Así, se analiza la valoración de los libros de la empresa en comparación con su precio de mercado actual.

Valor de liquidación: Las estrategias de inversión (2014) indican que este procedimiento ayuda a determinar el valor que tendría la empresa al momento de liquidar, ya que implica la venta de activos y la cancelación de las deudas. En este caso, se identifican los activos que pueden ser convertidos en efectivo en el corto plazo y se le restan las deudas financieras y a proveedores. A ese resultado, se le adiciona los impuestos y gastos notariales que se asumirán al momento de la compra de la empresa.

Valor contable: Se mide restando el total de activos de un ente, menos los pasivos totales, en caso de tener menos activos que pasivos, indicaría que la empresa tiene problemas financieros. No siempre refleja un precio económico real de la organización.

Valoración por flujo de caja descontado: El modelo hace una evaluación específica para cada empresa que, de acuerdo con determinados supuestos y perspectiva que se tenga sobre la evaluación futura del negocio, determina un valor intrínseco del mismo (Indacochea, 2022).

## **2.3 Base legal**

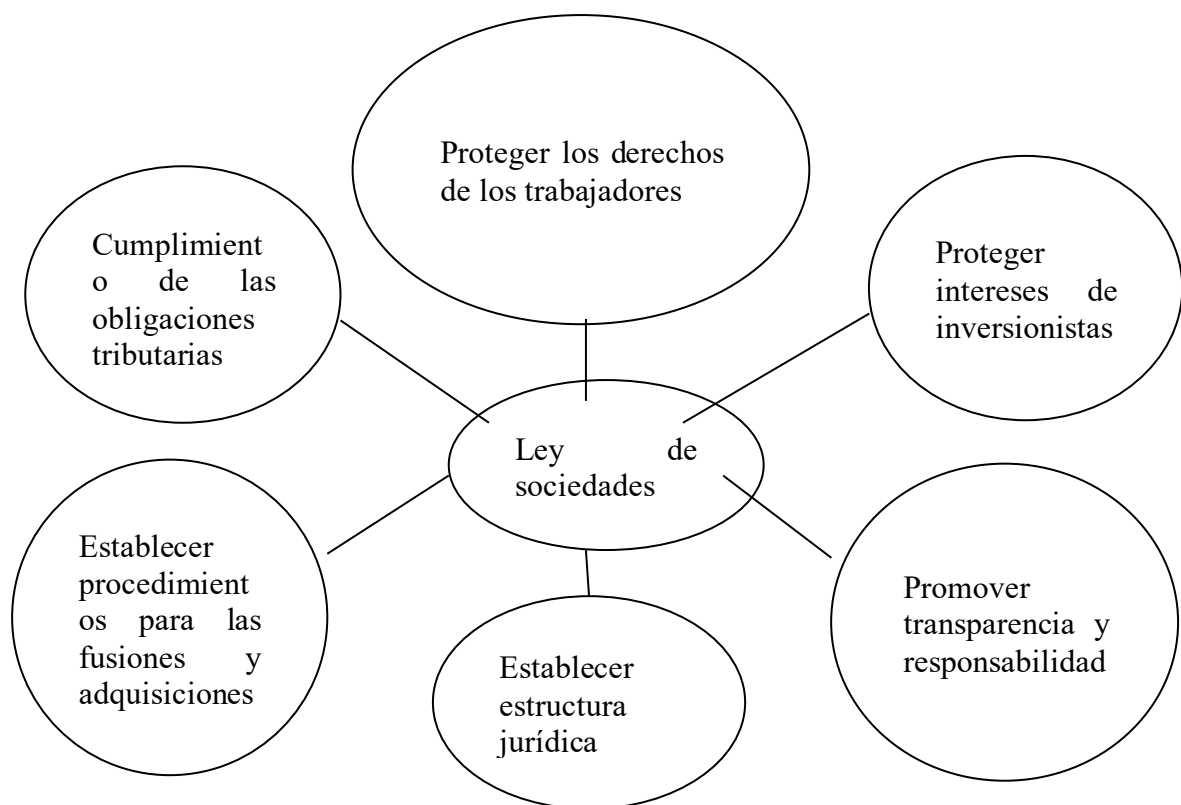
La operación de adquisición que realizará Cineplex S.A. estará sujeta a las leyes de Perú y Argentina. El objetivo es asegurar que los procedimientos contractuales queden

reflejados en documentación que tenga validez legal para beneficio del comprador como para el vendedor. Se da a conocer las leyes y documentos que regirán dicho procedimiento.

La Ley N.º 26887 (1998) tiene como finalidad primordial establecer una normativa legal que regule la creación, estructura, operación y liquidación de diversas formas de entidades comerciales o empresariales. Dichas leyes tienen como objetivo introducir normativas y principios que orienten las relaciones entre los integrantes de una sociedad, definiendo de manera precisa sus responsabilidades y derechos.

#### Figura 4

*Evolución de publicidad y número de pantallas*



Fuente: Elaboración propia.

“Ley N.º 26887”, (1998), artículo 391, reorganización simple se define como el proceso mediante el cual una entidad divide uno o varios grupos de activos y los transfiere

a una o varias entidades nuevas o preexistente, adquiriendo y conservando en su patrimonio las acciones o participaciones correspondientes a esas transferencias.

“Ley N.º 26887”, (1998), artículo 392, otras formas de reorganización, también se incluyen como formas de reestructuración empresarial las divisiones múltiples, las divisiones múltiples combinadas, las divisiones combinadas con fusiones, las divisiones y fusiones combinadas entre múltiples empresas, y cualquier otra operación que involucre combinaciones de transformaciones, fusiones o divisiones.

Ley general de sociedades, N.º 19.550 (1984), tiene como objetivo dirigir a las empresas comerciales inscritas como tales para normar sus actividades, velar que realicen sus obligaciones e implantar los principios y elementos de su ejercicio.

“Ley N.º 31112 (2021)”, implanta la inspección previa de fusiones y adquisiciones corporativas, a cargo del instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual (Indecopi), autoriza determinadas operaciones como, fusiones o adquisiciones empresariales mediante un proceso administrativo. Esta ley tiene como objetivo impulsar la contienda segura y eficaz económica en los mercados.

“Ley N.º 31112”, (2021), artículo 6, indica que una operación está sujeta al proceso de control cuando se cumple con los siguientes requisitos:

El valor de ventas anuales, ingresos brutos o valor de activos de por lo menos dos empresas involucradas en la operación alcanzó en el año fiscal anterior a la operación un monto igual o superior a 18,000 UIT.

La suma total de ventas anuales, ingresos brutos o valor de activos de por lo menos dos empresas implicadas en la operación alcanzó en el año fiscal anterior de la operación un valor igual mayor a 118,000 UIT.

Si no pasa los topes mencionados no se encontrará dentro del entorno de empleo de la ley 31112.

Según indica Aguirre (2020), a través de una fusión, más de dos empresas se unen para obtener una entidad comercial, cumpliendo con las condiciones establecidas por la ley de sociedades y combinando patrimonios y socios. La fusión puede ser realizada mediante la absorción de una de las empresas por parte de la otra o mediante la creación. En ambos casos, los socios de las empresas que se disuelven recibirán un número determinado de acciones o participaciones de la nueva entidad.

La transacción de compraventa de una empresa va más allá de ser un simple contrato legal para establecer obligaciones patrimoniales. Se convierte en un instrumento fundamental para que el comprador obtenga información crucial sobre la empresa y facilita el intercambio de señales entre comprador y vendedor acerca de sus prioridades y límites, allanando el camino hacia un acuerdo mutuo durante la negociación (Revista - PUCP, reflexiones sobre el contrato de compraventa de empresas y la responsabilidad del vendedor).

Se consideraron las normas internacionales de información financiera (NIIF) y las normas internacionales de contabilidad (NIC), las cuales tienen como finalidad unificar el lenguaje contable entre todos los países que tengan participación en el mercado global.

Al tener el control de la compañía, la empresa adquirente puede pasar la información de activos y pasivos a sus propios registros contables, disolviendo la compañía adquirida.

La NIC 21 establece las consecuencias de las variaciones en los tipos de cambio de la divisa extranjera, en la que nos ayuda a añadir en los estados financieros las transacciones y negocios de moneda extranjera, a su vez a transformar los estados financieros a la moneda elegida para su exposición.

En este aspecto, se incluyen los principios contables, las cuales son un marco normativo fundamental que se debe respetar para mantener una representación precisa de



la situación tanto económica como financiera de una organización.

Nos centraremos en el principio contable de “moneda” como común denominador. Así, procede en seleccionar una moneda y valorar los componentes patrimoniales estableciendo un precio a cada unidad.

## **2.4 Marco conceptual de la situación problemática**

Para el estudio, se ha procedido a definir términos de gran relevancia para comprender y abordar el problema en cuestión; es decir, la adquisición.

### **2.4.1 Estrategia de adquisición**

Se refiere a una táctica de expansión empresarial desde el exterior, específicamente en términos de crecimiento. Implica adquirir, participar, asociarse o asumir el mando de una empresa o activos pertenecientes a otras compañías.

### **2.4.2 Diversificación**

La diversificación se presenta como una táctica empresarial que busca ampliar el horizonte del mercado con el propósito de crecer y expandirse. En el ámbito del marketing, implica la exploración de nuevos nichos de mercado donde la empresa pueda ingresar con éxito para lograr un mayor desarrollo.

### **2.4.3 Industria cinematográfica**

La expresión "industria cinematográfica" o "economía del cine" engloba todas las gestiones económicas relacionadas con la fabricación y circulación de películas, tanto en la televisión como en el cine. Dicho concepto incluye a las compañías encargadas de producir o distribuir obras cinematográficas.

### **2.4.4 Proveedores**

La palabra "proveedor" yace en el verbo latino "providere" ("proveer"), compuesto por las raíces latinas "pro-" (que significa "adelante" o "a favor") y "videre" ("ver" u

"observar"). En otras palabras, el proveedor anticipa las necesidades de la organización al mirar hacia el futuro y, en consecuencia, produce y comercializa lo que la organización requerirá para su funcionamiento. En resumen, el proveedor está preparado para satisfacer las necesidades que puedan surgir.

#### ***2.4.5 Reducción de costos***

La disminución de costos consiste en buscar reducir los gastos e incrementar sus beneficios. Para lograr dicho procedimiento, las empresas se encuentran en constante evaluación para si poder tomar las decisiones correctas y reconocer medidas que permitan lograr dicha reducción.

#### ***2.4.6 Viabilidad financiera***

Un análisis de viabilidad es una investigación exhaustiva que busca evaluar la rentabilidad de un concepto empresarial y determinar la factibilidad de convertir esa idea en una empresa comercial. La viabilidad financiera implica tener los recursos requeridos para cumplir con necesidades a corto, medio y largo plazo (Lusthaus et al., 2002).

#### ***2.4.7 Integración vertical***

La integración vertical permite la ampliación de la participación de mercado, abarcando desde las fases iniciales de desarrollo y producción hasta el suministro final a los clientes. Esto implica que la misma compañía puede aprovechar los distintos procesos a lo largo de esta cadena.

La integración vertical se determina desde que una empresa que se centra en la creación y desarrolla una parte de la producción de un producto se une con otra que desarrolla otras actividades faltantes al ciclo productivo de la primera empresa. (Hernández et al., 2014).

### **III. Metodología**

#### **3.1 Hipótesis de investigación**

En este proceso de adquisición que hará la empresa Cineplex S.A., se darán hipótesis provisionales frente a la investigación y evaluación realizada sobre la posible empresa en este caso Bagley Latinoamérica S.A., planteando premisas iniciales que orienten el proceso de adquisición, las cuales servirán como guía y estructuras para las acciones futuras.

##### ***3.1.1 Hipótesis general***

La adquisición de una empresa confitera por parte de Cineplex S.A. resultará en una reducción de costos de un 15% para el año 2027.

##### ***3.1.2 Hipótesis específica***

La adquisición de Bagley Latinoamérica S.A. le permitirá a Cineplex S.A. aumentar la competitividad.

La adquisición de la empresa confitera mejorará la eficiencia operativa de Cineplex S.A.

La adquisición permitirá a Cineplex S.A. expandir su presencia geográfica mediante una reinversión estratégica.

#### **3.2 Variables e indicadores de medición**

El presente proyecto busca aplicar un plan de tesis de estrategia de adquisición de Bagley Latinoamérica S.A 2024. Por ello, resulta necesario el reconocimiento de las variables dependientes e independientes y sus respectivos indicadores de medición, sirviendo de sustento para la demostración de las hipótesis.

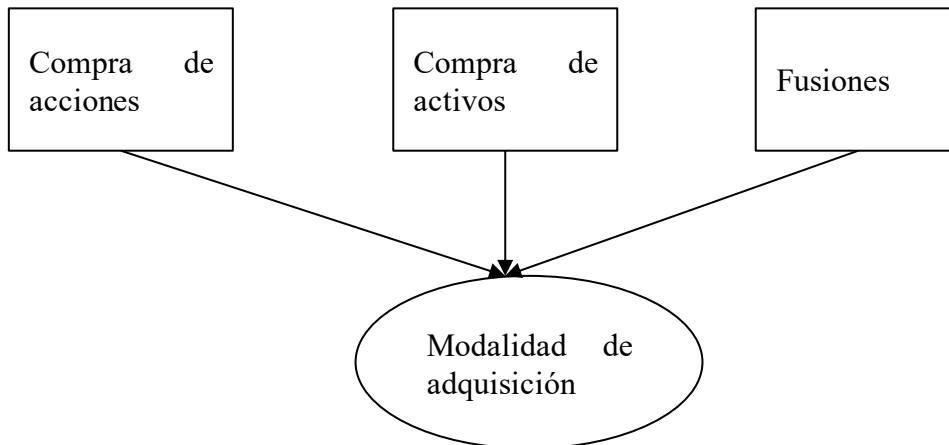
### 3.2.1 Variable independiente

Variable Y: “Adquisición”.

Asimismo, según Palacin (2023), las modalidades de adquisición se distribuyen en tres tipos (ver figura 5).

#### Figura 5

*Modalidades de fusión y adquisición*



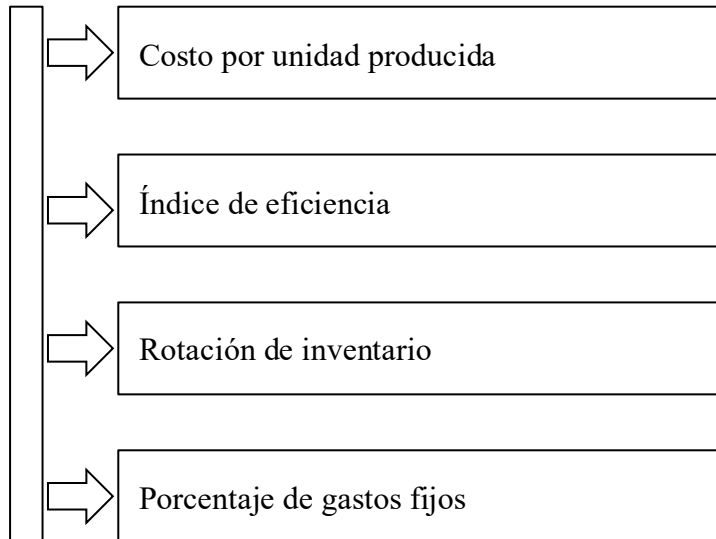
*Nota.* Adaptado Palacin (2023).

### 3.2.2 Variable dependiente

La variable dependiente es “reducción de costos”, la cual se distribuye en los indicadores (ver figura 6). Se plantean cuatro, según Admin (2023), los cuales permiten facilitar la medición de costos, ya sea enfocándose en el costo promedio que toma la producción de una unidad de un producto, el análisis del nivel de eficiencia que se emplea para las producciones de servicios/bienes, la frecuencia con la que los productos se mueven dentro de la empresa o la medición de los costos fijos que son empleados respecto al ingreso total del ente, entre otros indicadores.

#### Figura 6

*Indicadores del control de costos*



*Nota.* Adaptado de Indicadores de control de costos: Métricas para gestionar gastos (2023).

### **3.3 Tipo y diseño de investigación**

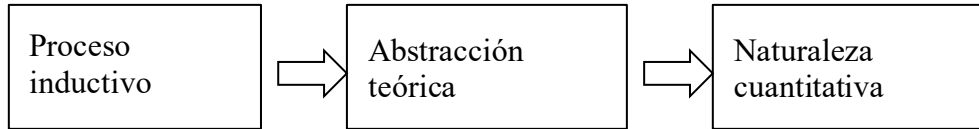
Para Gallardo (2017), el proceso inductivo empieza por establecer un marco teórico. Por consiguiente, crea definiciones tanto conceptuales como operacionales para emplearlas de forma empírica a un conjunto de datos específico, siendo el objetivo buscar evidencia que respalde la teoría propuesta. Por ello, la presente investigación es elaborada mediante el proceso inductivo, pues encaja dentro de la tipología de la tesis. Así, se desarrolló recolectando datos específicos a través de la observación y la experimentación.

Desde el punto de vista de abstracción, según Gallardo (2017), el estudio conceptual radica en la indagación y creación de conocimiento novedoso, con el potencial de enriquecer los fundamentos teóricos de una disciplina específica. Por eso, este tipo se alinea más a la estructura del plan, puesto que se sustenta en un marco teórico y su principal objetivo es avanzar en la construcción de teorías a través del descubrimiento de generalizaciones extensas o principios fundamentales. Por último, la naturaleza del documento es cuantitativo. A continuación, en la figura 7, se visualiza de manera clara la

tipología a emplear para el desarrollo de la tesis.

### **Figura 7**

#### *Tipo de investigación*



Nota. Adaptado de Metodología de la Investigación (2017).

La modalidad de diseño de investigación que se va desarrollar es de tipo no experimental longitudinal. Hurtado y Toro (2007) indica que la investigación cuantitativa se divide en dos tipos de diseños: experimental y no experimental. Su clasificación se basa en el grado de control que se tenga sobre las variables en la investigación. De la misma forma, el diseño no experimental se divide en transaccionales y longitudinales. Esta última realiza varias observaciones y mediciones en un largo periodo de tiempo con el fin de estimar el desarrollo de las variables.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de medición**

Son herramientas empleadas para recopilar datos y sustraer información de alta importancia en la investigación. Dichos instrumentos contribuirán a que las técnicas empleadas en la empresa Cineplex S.A. permitan obtener mayor consistencia en la tesis, contando con datos reales y fiables.

Para recopilar datos en dicha investigación, se emplearon los siguientes instrumentos: elaboración de matriz EFI y EFE, realización del modelo Canva, el mapa estratégico, análisis de la memoria empresarial de cada ente involucrado y el diagrama de Ishikawa.

Los medios por utilizar para la captación de información se obtendrán de bases de datos en línea como libros virtuales, páginas web que tenga información de la empresa

adquiriente y a adquirir, datos de entidades que aporten datos en el proceso de investigación.

#### ***3.4.1 Lluvia de ideas***

Esta etapa consistió en la primera antes de la elaboración de la tesis y se distribuyó en los siguientes pasos.

Definición del problema o tema: Consiste en la identificación clara del problema a solucionar. En este caso, era necesario determinar el problema que le afecta a Cineplex S.A. Para ello, se incurrió en la elaboración del diagrama de Ishikawa, y modelo Canvas con el fin de reconocer las falencias de la empresa, y saber las necesidades reales del ente.

Generación de ideas: Se emplea la herramienta “Ishikawa”. Se incurrió en la investigación a fondo de la empresa, mediante el análisis de su memoria anual e información encontrada en la web, lo cual nos permitió revisar números y temas administrativos para desarrollar la matriz.

Registro de ideas: En esta etapa, la data obtenida en el punto anterior fue plasmada en el diagrama de Ishikawa.

Discusión y refinamiento: Si bien en el esquema surgieron varios problemas, se conlleva a consenso entre los integrantes de la tesis y el docente para la selección y maduración del problema que más factible se nos haría enfrentar.

#### ***3.4.2 Análisis de documentos***

La técnica de análisis de contenido consiste en ser una técnica organizada empleada para examinar y entender el contenido presente en documentos, textos, imágenes, vídeos y otros medios de comunicación.

Respecto al análisis documental, se tendrá en cuenta las siguientes etapas: Selección de documentos, organización de la documentación, puede ser según criterio

relevantes, fechas, metodología, temas etc.; lectura y resumen, permitirá a identificar las ideas principales y puntos claves más relevantes; identificación de tema y búsqueda de patrones; análisis crítico de la documentación rigiendo la eficacia de su validez y fiabilidad; comparación y contraste de los puntos de vista diferentes, ayudará a desarrollar una mejor comprensión del tema.

**Análisis documental contable – financiero:** Como instrumento de investigación para este análisis tendremos las normativas contables, las cuales ayudarán a proceder bajo ese criterio. También se contará con los documentos contables financieros de las empresas.

El procedimiento general para este tipo de análisis documentario es identificar el objetivo contable - financiero de la investigación. Se llevará a analizar el rendimiento financiero y compararlo entre ambas empresas la adquirente y la adquirida, del mismo modo a evaluar para que las políticas contables sean efectivas. Así, la selección de la muestra lleva a seleccionar una empresa de industria, tamaño y ubicación geográfica específica, la cual será objeto de análisis para la investigación. Asimismo, la recolección de datos financieros necesarios para su análisis, también informes de auditoría, informes de entidades financieras o de analistas financieros. Por consiguiente, la unificación de los datos se tiene que asegurar para que los datos de ambas empresas puedan ser comparables. Para ello, se aplican algunos ajustes como conversión a una moneda común; evaluación de las políticas contables utilizadas en ambas empresas, se compara y evalúa el efecto financiero que tienen en las empresas. Por último, hay discusión y hallazgos del análisis según las teorías en el campo contable-financiero y la literatura existente.

### ***3.4.3 Análisis del proceso***

Para evaluar los beneficios de una adquisición, se necesita identificar las fuentes que generan valor. Ello implica examinar la operación como un proyecto de inversión, lo



que indicará si la adquisición de otra empresa tiene las razones suficientes para mejorar el valor de la empresa adquiriente.

Se trata de analizar los componentes fundamentales de la información con la intención de abordar las diversas interrogantes formuladas en el estudio. La interpretación implica el ejercicio mental destinado a descubrir un significado más profundo de los datos empíricos recolectados (Rojas-Soriano, 2013).

Fase 1: Nos enfocaremos en simplificar el empleo de la información o datos obtenidos, se realiza mediante la revisión de los instrumentos, con la finalidad de identificar información errónea o poco verídica. Trabajaremos con una serie de técnicas y herramientas (PESTEL, FODA, EFI, EFE, Ratios financieros) que ayuden a interpretar la situación de las empresas e identificar las necesidades de estas.

Se evaluarán ambas empresas para encontrar los beneficios colectivos en la unión y saber qué tan eficiente puede ser la adquisición para ejecutar los objetivos de la empresa adquirente que es incrementar los ingresos, disminución de gastos y expansión en el mercado. De la misma manera, se busca identificar debilidades y fortaleza que se puedan potenciar en el proceso de adquisición,

Fase 2: Según Gallardo (2017) consiste en interpretar los resultados obtenidos obteniendo una serie de conclusiones y revisar las consecuencias de los resultados en el ámbito teórico. Esto dependerá del nivel de evaluación de las variables, cómo se han formulado las hipótesis y el interés del investigador.

Para la interpretación de la información, se va a acudir a la teoría utilizada en el marco teórico y al planteamiento de problema, con visión a los objetivos de esta investigación, estableciendo comparaciones de los resultados de estudios similares a este.

Gallardo (2017) menciona que la inducción, deducción y generalización son técnicas de análisis lógico que se sugieren utilizar.

Fase 3: Analizar los datos para obtener una perspectiva más completa del objeto de la investigación y enfocarnos solo en la información necesaria para el estudio dejando atrás la información irrelevante.

En esta parte, se realizará la valorización de la empresa a adquirir con el fin de tener conocimiento de la inversión que la empresa adquirente necesita realizar y de los procedimientos a seguir para ejecutarlo de manera financiera, contractual, legal y administrativa.

Fase 4: Viabilidad y rentabilidad de la adquisición. En esta parte, evaluaremos si la estrategia es positiva para la empresa adquirente y si efectivamente ayudará que los objetivos planteados sean un hecho. Esto se realizará por medio de flujos de caja proyectados y cálculos financieros que respalden la validez de la gestión.

Fase 5: Se tomarán todos los resultados obtenidos en las diferentes fases para llegar a una conclusión sobre el estudio realizado y ver qué tan factible puede ser realizar la gestión de manera óptima o si, al realizarla, podría encontrarse bajo algún riesgo que la empresa pueda llegar a asumir sin mayor problema.

### **3.5 Selección y análisis de los datos**

La muestra para esta investigación será toda la información administrativa, contable y financiera que obtengamos ambas empresas (adquirente y adquirida). Son empresas grandes y reconocidas, así que la información que obtengamos de cada una será considerable y provechosa para el desarrollo del análisis.

También se tomarán casos similares como muestra con el fin de obtener una visión más completa de esta investigación.

Los datos serán recopilados de manera cuidadosa y verificando la fidelidad de esta, seleccionando los datos que aportarán de manera óptima para que el desarrollo del

análisis sea eficiente.

Los instrumentos para la selección y el análisis, los cuales fueron mencionados a detalle en los puntos anteriores, nos ayudarán a tener resultados e información más certera de las empresas a evaluar para la toma de decisiones.

El criterio utilizado para la selección y el análisis de datos será función de objetivo de esta de esta esta propuesta de mejora. Demostrando así que la empresa CINEPLEX S.A está en condiciones de poner en marcha una estrategia de adquisición, y asegurar que la empresa a adquirir potencialice y beneficie a la misma para cumplir con el objetivo trazado.

## **IV. Propuesta y ejecución de operación estratégica de adquisición**

### **4.1 Descripción de la empresa adquiriente**

La empresa por adquirir es Bagley Latinoamérica S.A. En este apartado, se procederá a describir información crucial de la empresa. Dicha información se explicará líneas más abajo.

#### **4.1.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa por adquirir es Bagley Latinoamérica S.A. Esta empresa argentina fue fundada por el norteamericano Melville Sewell Bagley, que inició la producción de galletas en el año 1875, con subvención aduanera por parte del estado. Se inició con la inauguración de la primera galleta producida “Lola”. Hasta el año 1943, con las galletas “criollitas”, la empresa principia a usar tecnología para sus paquetes, dejando atrás las latas a granel por empaques más prácticos y limpios.

Argentina es uno de los países con mayor consumo de galletas. Dicha empresa tiende a estar entre las preferidas de los comensales. Por ello, su éxito va desde el inicio de sus operaciones; sin embargo, fue adquirida en 1996 por el grupo Danone y, casi una década después, se une a la línea del grupo Arco.

Cabe recalcar que, actualmente, la empresa lidera el mercado de galletitas, además de ser los pioneros en dicho país. Se sostiene que tal preferencia recae en el vínculo que tiene con la población.

Asimismo, el grupo Arco es controlado por Arcor S.A.I.C., el cual tiene el 51% de posesión tanto en capital como en votos Su actividad central consiste en la fabricación de dulces.

Arcor S.A.I.C. se encuentra formada y legalizada para los estamentos argentinos (Ley 19.550 y modificatorias). Por consiguiente, dicho grupo es controlado por el Grupo

Arcor S.A., el cual es acreedor del 99,69% y 99,68% de participación en el capital y en número de votos respectivamente. Se resalta que el giro de negocio consiste en la realización de operaciones financieras y de inversión (Bosio, 2023).

#### **4.1.2 Clientes**

La empresa no cuenta con un tipo de cliente definido, ya que las distintas marcas de galletas que ofrece son aptas para todo público. Asimismo, geográficamente, su presencia se distribuye según Arcor (2022) en países como Argentina (Villa Mercedes, Córdoba, Villa del Totoral, Salto), Chile (Bagley Santiago, Región Metropolitana) y Brasil (Campinas, San Pablo, Contagem, Minas Gerais).

#### **4.1.3 Cultura organizacional**

Bagley Latinoamérica S.A. es un ente que se enfoca tanto en las cifras monetarias, así como en el capital humano. Por ello, si bien la empresa se encuentra enfocada en el éxito y los resultados. Para mantenerse entre las más destacadas a nivel mundial, no deja de lado los valores y principios, cimientos sobre los cuales se ha forjado y se mantiene durante tantos años como esencia de su cultura organizacional. Dentro de los valores destacan la diversidad cultural, espíritu emprendedor, pasión y compromiso, integridad, vínculos humanos, innovación, responsabilidad con la cadena de valor, orientación a resultados y calidad.

## **4.2 Análisis interno**

#### **4.2.1 Misión, visión y valores organizacionales**

**4.2.2.1 Misión.** La razón de ser de Bagley Latinoamérica S.A consiste en “brindar a las personas en todo el mundo la oportunidad de disfrutar de alimentos y golosinas de calidad, ricos y saludables, transformando así sus vínculos cotidianos en momentos mágicos de encuentro y celebración” (Arcor, 2022).

Por su parte, la razón de ser de Cineplex S.A está expresada en su misión: “Transformar un día en historias extraordinarias” (Cineplex, 2022, p. 4).

Bagley Latinoamérica S.A. es una empresa que busca ofrecer sus productos en todas partes del mundo, buscando crear vínculos estrechos con sus consumidores. La finalidad es satisfacer las demandas del mercado y no quedar obsoletos, teniendo en cuenta que es un rubro con bastante competencia; así mismo, la ciencia cubre un papel importante, de la mano con la investigación y creatividad para innovar en forma continua en sus productos. Cabe recalcar que, dentro de los lineamientos de la empresa adquirente, la innovación constante es un pilar fundamental, puesto que el rubro cinematográfico también es un mercado que presenta nuevos retos tecnológicos por la competencia actual. Por tanto, coinciden en ese aspecto, así como en el enfoque de la orientación de resultados, ya que sus acciones se encuentran orientadas al logro de resultados, los cuales deben asegurar el crecimiento sustentable del negocio.

**4.2.2.2 Visión.** La proyección a futuro que tiene la empresa consiste, según Arcor (2022), en “ser una empresa líder de alimentos y golosinas en Latinoamérica y reconocida en el mercado internacional, destacándose por nuestras prácticas sustentables y por nuestra capacidad de ingresar en nuevos negocios”.

La visión de Cineplex S.A. es un reflejo de su enfoque en el futuro: “Ser la primera opción de entretenimiento fuera del hogar en los mercados donde opera, con

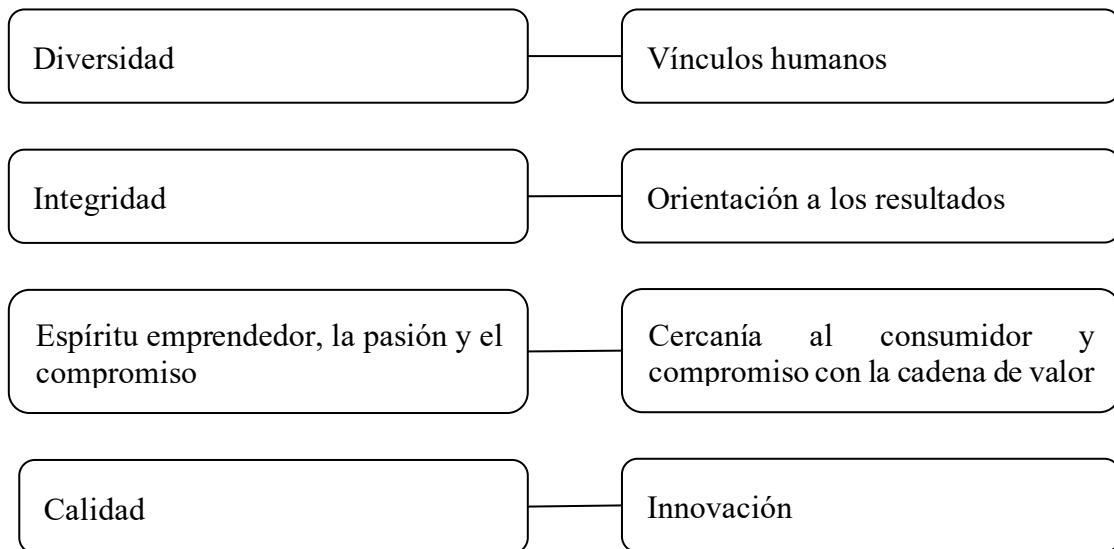
crecimiento rentable y brindando una experiencia ágil y memorable a sus clientes, a través de un equipo comprometido y desarrollado que impulsa las mejores prácticas de sostenibilidad e inclusión social” (Cineplex, 2022, p. 4).

Desde el punto de vista visionario, ambas empresas reflejan las ansias de mantener el liderazgo en el rubro.

**4.2.2.3 Valores.** Dentro de los valores (ver figura 8), se visualizará el primer valor que es la diversidad, ya que la empresa promueve la variedad de experiencias, pensamientos y/o perspectivas con el fin de crear un ambiente más inclusivo donde se promueve la igualdad y equidad; el espíritu emprendedor, porque Bagley promueve la mentalidad de crecimiento y la determinación en todos sus colaboradores; la integridad, puesto que consideran de este valor un componente esencial en su organización, debido a que dicho valor es relevante para construir relaciones interpersonales sólida y una sociedad ética y justa; asimismo, los vínculos humanos resaltan por permitir mantener un ambiente laboral colaborativo y fructífero; la proximidad con el consumidor y responsabilidad con la cadena de valor, el ser una empresa comprometida con sus clientes, debe entregar productos de calidad, lo cual los convierte en un ente que mantiene vínculos fuertes con sus proveedores, accionistas, consumidores, clientes y comunidad en general; por su parte, otro valor destacable es la calidad, la empresa mantiene un compromiso con el proceso productivo de los productos que se ofrecen pues mantiene un nivel elevado de estándares de calidad y seguridad para el consumidor; y, por último, se encuentra la innovación, pues dentro de la empresa se encuentran los pilares tecnológicos, el ente reconoce la importancia de la innovación en sus productos.

### **Figura 8**

*Valores de Bagley Latinoamérica S.A*



Fuente: *Memoria y Estados financieros* (2022).

Los valores de una empresa son el factor determinante de su actitud, conducta y personalidad. Los valores que dan forma a su filosofía están representados por un conjunto de seis principios. Por ello, Cineplex S.A. trabaja bajo los siguientes valores:

**Cientes:** Se ponen en la posición de los clientes con el objetivo de ofrecer un servicio superior y superar las expectativas de manera constante.

**Innovación:** Son creativos y buscan constantemente nuevas formas de mejora, al mismo tiempo, demuestran flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios.

**Determinación:** Se comprometen a alcanzar los objetivos a pesar de las adversidades, asumiendo la responsabilidad y buscando retroalimentación para mejorar constantemente.

**Integridad y transparencia:** Hacen lo correcto, incluso cuando no están siendo observados, y expresan sus opiniones de manera respetuosa, incluso en situaciones difíciles.

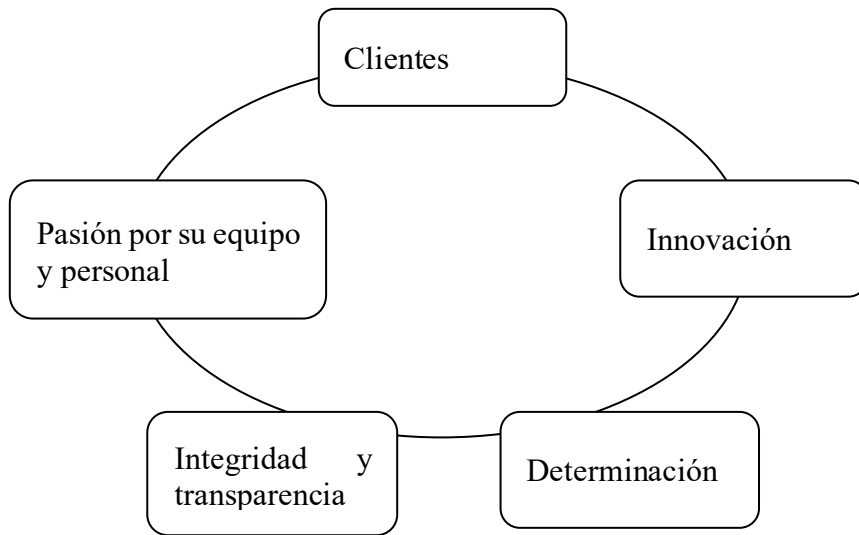
**Pasión por su equipo y personal:** Demuestran un genuino interés por el desarrollo de las personas y crean un ambiente acogedor de confianza e inclusión para todos.



Trabajo en equipo: Trabajan en equipo en todos los niveles para alcanzar resultados excepcionales, reconociendo que son parte de un conjunto y que sus acciones afectan a los demás.

**Figura 9**

*Valores de Cineplex S.A.*



Fuente: Elaboración propia.

**4.2.2 Segmentación**

**4.2.2.1 Segmentación de mercado de Bagley Latinoamérica S.A.** Según Da Silva (2020), “la segmentación de mercados consiste en el proceso de ordenar a los consumidores en subgrupos de acuerdo con sus características o puntos que tienen en común. Estas características pueden ir desde la edad, ubicación geográfica o ingresos económicos de un usuario hasta sus necesidades, deseos, estilo de vida y valores”.

No obstante, al ser Bagley Latinoamérica S.A. un holding, el cual su modelo de negocio es ser líderes en la producción de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica. Por ello, no se cuenta con un tipo de público objetivo, pues sus productos son consumidos por todo tipo de público que guste de dichos bienes.

Así mismo, en cuanto a ubicación geográfica, Bagley Latinoamérica S.A. se encuentra posicionado en países como Chile, Brasil y Argentina.

**4.2.2.2 Segmentación demográfica Cineplex S.A.** Actualmente, según la memoria anual, Cineplex S.A. (2022) cuenta con 42 complejos. Ellos se ubican de la siguiente forma: Lima (25), Arequipa (3), Chiclayo (2), Piura (2), Trujillo (2), Huancayo (2), Juliaca (2), Tacna (2), Puno (2), Huánuco (2), Cajamarca, Cusco y Pucallpa (1 respectivamente) (Cineplex S.A., 2022).

#### **4.2.3 Propuesta estratégica de integración de adquisición**

La estrategia de integración consiste en ser vertical hacia atrás, con la finalidad de adquirir una empresa que permitirá reducir costos en una de las áreas que mayores costos genera “la confitería”. La empresa por adquirir ofrece una línea de productos de snacks, galletas y dulces, lo cual es indispensable para los cines.

Por ello, se espera lograr con tal adquisición mayor control de la cadena de suministros y reducción de los costos, debido a que Bagley Latinoamérica S.A. ofrece productos que, actualmente, Cineplex S.A. demanda tener el control de dicha empresa. Eso permitirá reducir costos a comparación de las comprar a terceros que actualmente determina para surtir su área.

### **4.3 Análisis externo**

Mediante el análisis de factores externos, se podrá tener una perspectiva más amplia del entorno externo que puedan afectar a la organización. Ello permitirá conocer el contexto en el que Cineplex S.A. y Bagley Latinoamérica S.A. se desenvuelven.

#### **4.3.1 Proveedores**

El acceso a la información de proveedores es muy limitado y los principales proveedores de la empresa adquirente se encuentran en Coca Cola Company.

Por el lado de Cineplex S.A., sus proveedores, de los datos más accesibles, se encuentran los proveedores del área de confitería, como por ejemplo Coca-Cola con variadas marcas de gaseosas; en golosinas, se encuentran marcas como Mars con su chocolate M&M, Şölen con los chocolates Bicolata, Nestlé con chocolates KitKat, entre otros.

**Tabla 6**

*Principales proveedores*

---

<b>Bagley Latinoamérica S. A</b>	<b>Cineplex S. A</b>
Coca- Cola Company	Coca-Cola
	Mars
	Şölen
	Nestlé

---

Fuente: Elaboración propia.

**4.3.2 Competidores**

Los competidores son productos/servicios que satisfacen las mismas necesidades. En este caso, en la tabla 7, se muestran los competidores más relevantes, siendo para Bagley: Nestlé, Mondelez International, Grupo Bimbo y competidores locales; por su parte, para Cineplex S.A: Cinemark, Cinestar, Cinerama, Cinépolis y Multicines UVK.

**Tabla 7**

*Principales competidores de Bagley Latinoamérica S.A. y Cineplex S.A.*

---

<b>Bagley Latinoamérica S. A</b>	<b>Cineplex S.A.</b>
Nestlé	Cinemark
Mondelez International	Cinestar
Grupo Bimbo	Cinerama
Competidores locales	Cinépolis
	Multicines UVK

---

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.3.3 Análisis Pestel**

**4.3.3.1 Cineplex S.A.** Mediante el análisis del macroentorno, se conocerá a los factores externos que afectan a Cineplex S.A., los cuales por ser externos no son controlables por la misma, pero se puede determinar el nivel de incidencia que tienen dichos factores en Cineplex S.A. A continuación, se realizará un análisis Pestel al macroentorno que afecta a la empresa.

Política. A nivel mundial, se están suscitando acontecimientos que tienen en desequilibrio la política, tal como los enfrentamientos en el medio oriente entre países vecinos (Israel y parte de Palestina) repercuten negativamente en la economía y seguridad mundial.

En el plano nacional, el gobierno peruano ha contado con varios presidentes en tiempos muy cortos, lo cual proyecta una inestabilidad en el exterior. Si bien se están ahondando esfuerzos por parte del gobierno actual para afianzar lazos y unificar al Estado,

aún hay aspectos por mejorar y así incentivar a los inversionistas extranjeros apostar por el país, conllevando a mejorar los ingresos nacionales.

De acuerdo con el Centrum PUCP, la escuela para los buenos negocios de la Pontificia Universidad del Perú (PUCP) y el Institute of Management Development (IMD) (2023), Perú se ubica en el puesto 55 de 64 países, bajando una posición en el ranking general en comparación del año 2022, pero se mantiene como el segundo país más competitivo de la región.

**Tabla 8**

*Ranking de competencia mundial*

PAÍS LA	Ranking general	Desempeño económico	Eficiencia del Gobierno	Eficiencia de Negocios	Infraestructura
Chile	60.3	46.5	57.5	37.7	37.7
Perú	48.1	45.2	40.8	28.6	18.3
México	47.7	57.2	25.2	29.9	18.9
Colombia	46.3	54.5	25.2	20.5	25.3
Brazil	42.1	52.3	10.1	19.3	27
Argentina	34	38.6	0.2	12.1	25.7
Venezuela	26.2	17.1	8.7	19.4	0

*Nota.* Tomado de Centrum PUCP, Noticias Institucionales. Ranking de competencia mundial, 2023.

Económica. Para Olmo (2023), se detalla que “la economía peruana es abierta y muy dependiente del exterior. De hecho, depende en gran medida de los clientes internacionales que adquieren sus productos mineros o agrícolas y de la llegada de turistas extranjeros al país”.

Actualmente, la economía peruana no se encuentra en su mejor momento. El Banco Central de Reserva del Perú pronostica un crecimiento del PBI de 0.9%, siendo la

cifra más baja en los últimos 20 años (excepción del 2002 a raíz de la pandemia). Cabe recalcar que, a partir del 2015, el crecimiento se ha estancado no superando el 4%.

Por consiguiente, el Instituto Peruano de Economía (2023) señala que el Perú, desde el inicio del 2023, ha enfrentado choques diversos que se han encargado de limitar el crecimiento de la economía. Entre enero y junio del presente año, la economía habría acumulado un retroceso de 0.5%, resultando significativamente inferior al avance de 1.9% registrado en la segunda mitad de 2022.

Adherido a ello, *Perú: Economía y demografía* (2023) precisa que el ingreso per cápita se presenta como un indicador confiable del estándar de vida, y para el año 2022, el Perú registró un valor de 6.839 euros, situándose en la posición 92 en la clasificación mundial. En consecuencia, los habitantes del país experimentan, según este criterio, un nivel de vida comparativamente reducido en comparación con los otros 196 países incluidos en el ranking de ingreso per cápita.

Sociocultural. Según *Perú: Economía y demografía* (2023) indica que Perú cuenta con una población de 33.715.471 personas. Así mismo, se encuentra en la posición N° 44 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población; es decir, 26 habitantes por Km<sup>2</sup>. Cabe recalcar que su capital es Lima y está posicionado en la ubicación 53 por volumen de PBI.

En cuanto al indicador de pobreza, el Perú, a pesar de aumentar sus esfuerzos para combatir dicho indicador, para el año 2022, el porcentaje de riesgo es de 27,5%, bastante alto y varió en 1,6% respecto al año 2021 (*Perú: Economía y demografía*, 2023).

Concerniente a la brecha de género, *Perú: Economía y demografía* (2023) señala que el Perú tiene una **brecha de género** del 76.4% bastante alta. Con dicho porcentaje, el **Perú** se ubica en la posición 34 del ranking. Sin embargo, la diferencias entre hombres y mujeres no son grandes si las comparamos con las del resto de los países analizados.

Tecnológico. Según *Semana de la Innovación 2023 destaca proyectos tecnológicos de regiones* (s.f.), “hay un despunte muy importante de la capacidad de producción científica y tecnológica de regiones. Normalmente, la mayor parte se concentra en la capital, pero eso está cambiando”. Cada vez más se va descentralizando la capacidad de producción científica, Arequipa es un adecuado ejemplo que viene ocupando mayor porcentaje de participación en campañas tecnológicas de la mano con universidades propias de la región, las cuales llevan a cabo investigación científica y desarrollo tecnológico en favor de sectores clave como salud y alimentación, principalmente.

No obstante, *Semana de la Innovación 2023 destaca proyectos tecnológicos de regiones* (s.f.) precisa que “en nuestro país se invierte 0.18% del Producto Bruto Interno (PBI) en investigación científica y desarrollo tecnológico, cuando el promedio en América Latina es de 0.54% y Brasil lidera la lista con más del 1%. Requerimos mucha más inversión”.

Ecológico. En el Congreso de la República del Perú (2018), la ley N.º 30884 de 2018, *Ley que regula el plástico de un solo uso y recipientes o envases descartables*, tiene como objetivo reducir el impacto de productos elaborados en material plástico que solo son usados una vez en ambientes fluviales, lacustres del país y marinos; así mismo, de recipientes o envases descartables que no puede ser recicladas y/o constituyen una seria amenaza para el medio ambiente y la salud pública.

Desde un modo legal, a raíz de la pandemia, Cineplex S.A. experimentó complicaciones que continúan afectando hasta el año 2022; no obstante, han identificado leyes que les permiten enfrentar y gestionar esta situación.

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (2020), *Decreto de urgencia N.º 038-2020 del 14 de abril de 2020*, tiene como fin imponer medidas excepcionales de

carácter tanto económico y financiero con la finalidad de reducir los impactos sufridos por trabajadores y empleadores de la empresa privada debido a las restricciones y medidas de aislamiento social durante el estado de emergencia sanitaria. Se autoriza a las empresas a realizar el depósito de la compensación por el tiempo de servicios entre mayo y noviembre de 2020, con la finalidad de mantener empleos y garantizar una mayor liquidez.

La Presidencia del Consejo de Ministros Decreto Legislativo (2020), *Decreto de urgencia N.º 147-2020 del 30 de diciembre del 2020*, busca establecer normas excepcionales para determinar los pagos concernientes al impuesto sobre la renta de la tercera clase de abril a julio del año 2020. Se tiene la posibilidad de disminuir o suspender dichos pagos con el propósito de incentivar la reactivación económica y atenuar el impacto en la economía nacional causado por el aislamiento e inmovilización social obligatoria durante el estado nacional de emergencia, ocasionado por las situaciones derivadas de la COVID-19.

**4.3.3.2 Análisis Pestel de Bagley Latinoamérica S.A.** Mediante el análisis, se busca tener un panorama más amplio de la empresa que se busca adquirir. A continuación, se evaluará lo indicado.

Política. Según Criales et al. (2024), se describe el tiempo del nuevo presidente de Argentina en el mandato, y las medidas que está tratando de imponer al estado en pro de estabilizar la economía, respaldándose del apoyo popular con el que cuenta. Cabe recalcar que Milei, en su corto mandato, ha logrado imponer decretos por la cantidad de 300 entre derogaciones y cambios normativos.

Económico. En el caso de Argentina, los últimos años se han encontrado en un proceso de baja de actividad, elevada tasa de inflación, con una variación interanual por data del IPC del INDEC fue del 94,8%, y devaluación de la moneda en un 72,5%, siendo



su crecimiento solo del de 5,2%. (Arcos, 2022).

Según *Argentina: Panorama general* (s.f.) indica que Argentina sobresale como una de las economías más importantes en Latinoamérica, ya que cuenta con un Producto Interno Bruto (PIB) de 610 mil millones de dólares aproximadamente. Esto se debe a que este país destaca en la producción de alimentos, ya que tiene una sólida presencia en sectores como la ganadería bovina y la agricultura. Adherido a ello, tiene amplias oportunidades en áreas como la manufactura y el sector de servicios innovadores de tecnología de punta

Por su parte, *20 Datos económicos* (2023b) indica, en su portal web, que Argentina es el país de mayor auge medido a niveles prepandemia en la región con un positivo de 7,9%, seguido se encuentra Colombia con 9,5%. y en cuanto al consumo privado, para el primer semestre del 2023 y usando como comparación el mismo periodo, pero, del 2022, se genera un aumento de 2,7%.

Sociocultural. Para *Población de Argentina* (2023), al primero de julio del año 2022, según resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (2022), la población total fue de 46, 234.830 habitantes. Asimismo, destaca que, de ese total, 23.705.494 son del sexo femenino, y 22.186.791 masculinos.

Tecnología. Argentina es el país que más invierte en tecnología de la información. Arcor (2022) precisa que “Argentina lidera el ranking de los países latinoamericanos con mayores inversiones en tecnología de la información, seguido por México y Perú”.

Por su parte, Arcor (2022) recalca la importancia de la tecnología en su rubro, donde buscan estar integrados con la ciencia, creatividad e investigación para innovar de manera constante y sus productos y servicios.

Ecológico. La ley 25.675 (2002) señala la importancia de la política ambiental,

así como de asegurar, conservar, recuperar y mejorar el impacto y daño ocasionado al ambiente por parte de las personas, impulsando así un desarrollo sostenible y brindando calidad de vida para las personas. Por la parte empresarial, dicha ley determina obligaciones relacionadas con la prevención del ambiente y la contaminación.

Por su parte, la ley 25.916 (2004) tiene por discusión el tratamiento de desechos, donde las empresas deben cumplir con normas relacionadas a dicha gestión, así como la reducción del impacto ambiental de sus operaciones de producción y distribución.

Legal. La ley 18.284 (2023) promulga el código alimentario argentino, así como distribución de bienes que se aplica para importaciones y exportaciones sujetos a criterio del exportador.

#### **4.4 Determinación cuantitativa de la problemática empresarial**

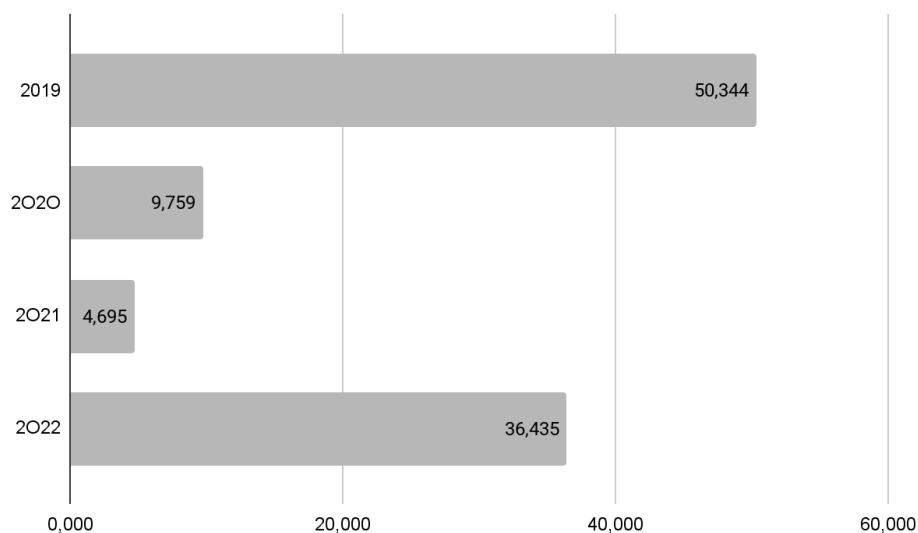
Actualmente, la empresa Cineplex S.A. genera costos representativos en el área de confitería, ya que en el año 2022 alcanzaron los S/. 36.5 millones. Siendo esta área la segunda en generar mayores ingresos a la empresa, representaron el 47% de las ventas en el año 2022.

Se considera que esta área es una pieza importante para que la empresa siga en crecimiento y manteniéndose en el mercado. Por eso, se evalúa optimizar los ingresos, al reducir los costos de esta.

Los costos periódicos en confitería se muestran en la figura 10.

#### **Figura 10**

### Costos de Cineplex S.A.



Fuente: Cineplex S.A. (2022).

El promedio de los costos de confitería, en esos años, era de S/. 28 millones, los cuales representan el 13% en de los costos totales. Se observa que, en los años 2020 y 2021, el costo fue mínimo, teniendo como efecto que el promedio en confitería se vea afectado, debido a la crisis sanitaria en la que se encontraba el país.

Con esos montos referenciales para este estudio, se determinó cuantitativamente reducir los costos en confitería a un 15% para el año 2027, a través de la adquisición de una empresa confitera.

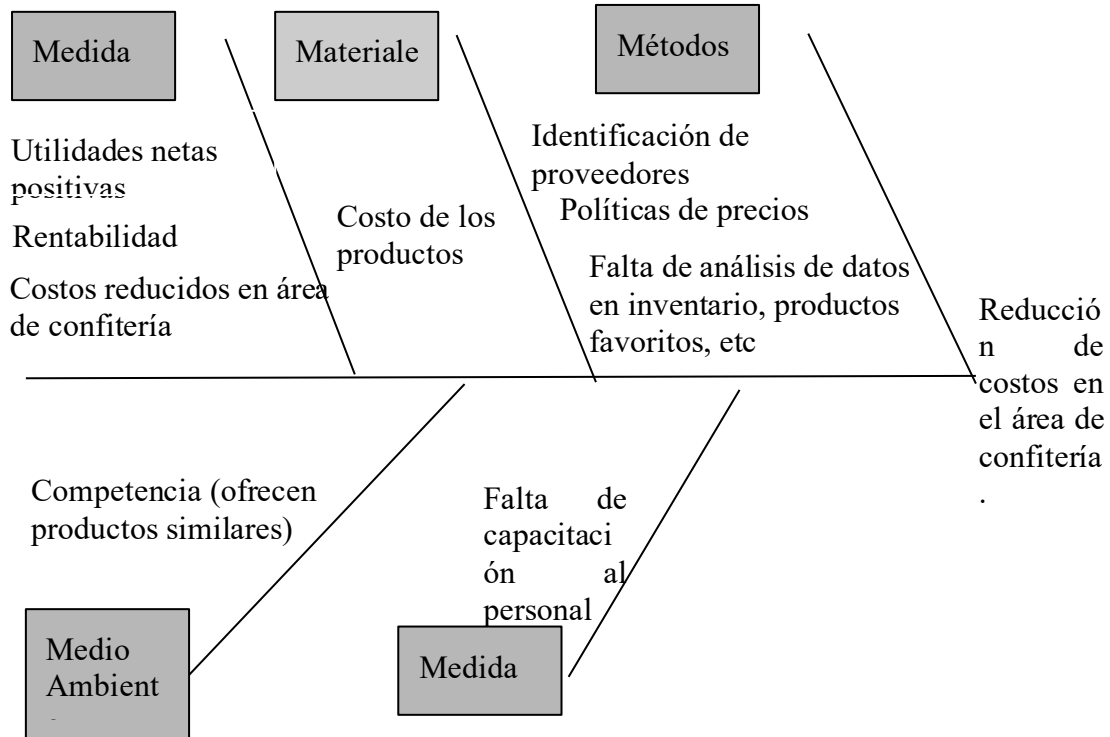
#### 4.4.1 Identificación de la problemática empresarial

La matriz de Ishikawa es un diagrama de causa-efecto, mediante el cual permite encontrar el problema y las acciones que lo están generando. En la figura 11, se visualiza el problema, que consiste en una reducción de costos para el área de confitería, así como las variables que nos permiten ahondar más en un análisis más compacto como materiales, métodos, medida, mano de obra y medio ambiente, quienes logran profundizar en la real problemática de Cineplex S.A. e identificar la mejor solución y lograr en base a dicho

diagrama iniciar el desarrollo del tema.

**Figura 11**

*Diagrama de Ishikawa*



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4.2 Monetización de la problemática empresarial**

Para la monetización se analizaron datos de años anteriores de Cineplex S.A., se realizó una proyección de costos e ingresos, con el objetivo de calcular el potencial porcentaje de la ganancia bruta futura en ausencia de una estrategia de adquisición.

Este análisis ayudará a comparar cuánto podría beneficiar la adquisición en comparación con nuestra problemática actual.

Como punto de partida, se muestra en la tabla 6, el historial de la ganancia bruta de Cineplex S.A, en millones de soles, junto con variación porcentual de la misma. Esta variación oscila entre el 26% y el 35%. Se debe destacar que los porcentajes negativos

fueron resultado de la coyuntura sanitaria que paralizó las actividades de la empresa.

**Tabla 9**

*Histórico de la ganancia bruta*

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Ventas</b>	432,309	500,822	90,579	71,388	346,953
<b>Costo de ventas</b>	-290,535	-326,346	-125,926	-114,172	-256,203
<b>Ganancia bruta</b>	141,774	174,476	-35,347	-42,784	90,750
<b>Porcentaje de ganancia</b>	<b>33%</b>	<b>35%</b>	<b>-39%</b>	<b>-60%</b>	<b>26%</b>

*Nota.* Datos tomados de los estados financieros auditados de la empresa.

Se realizó la proyección de las ventas y los costos futuros para los próximos 5 años, partiendo de un crecimiento del 20% en las ventas y 10% en el costo de venta. En ambos casos, se aumenta en un 1.5% cada año, de acuerdo con esta proyección, el margen de ganancia bruta de Cineplex S.A. Conforme a la tabla 10, se alcanza el 52% para el año 2027, con un resultado obtenido sin una estrategia de adquisición implementada.

**Tabla 10***Ganancia bruta proyectada*

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>Ventas</b>	416,344	505,857	622,205	774,645	976,053
<b>Costo de ventas</b>	-281,823	-314,233	-355,083	-406,570	-471,622
<b>Ganancia Bruta</b>	134,520	191,624	267,121	368,075	504,431
<b>Porcentaje de ganancia</b>	<b>32%</b>	<b>38%</b>	<b>43%</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tras realizar el análisis previo del margen de ganancia bruta de Cineplex S.A., se procedió al cálculo de la monetización del problema. Para ello, se identificaron los costos considerados dentro del costo de venta general. El detalle de los componentes se muestra en la Tabla 11. Según los datos, los costos promedio en confitería se estimaron en S/ 28 millones, lo que representa un 13% del costo total.

**Tabla 11***Costos de venta*

<b>CONCEPTO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>PROM.</b>	<b>%</b>
Alquiler de películas	102,791	119,212	18,478	17,392	72,671	66,109	30%
Cargas de personal	35,177	38,449	15,079	10,234	26,398	25,067	11%
<b>CV de dulcería</b>	<b>38,515</b>	<b>50,344</b>	<b>9,759</b>	<b>4,695</b>	<b>36,435</b>	<b>27,950</b>	<b>13%</b>
Serv. prestados por terceros	36,141	39,965	14,703	11,895	29,159	26,373	12%

Depreciación	66,146	62,415	55,654	57,145	68,399	61,952	28%
Cargas diversas de gestión	10,473	13,058	8,924	11,448	24,534	13,687	6%
Alquileres	296	1,855	1,260	307	628	869	0%
Tributos	996	1,048	1,097	1,056	1,854	1,210	1%
Desvalorización de Existencias			972		-875	49	0%
	290,535	326,346	125,926	114,172	259,203	223,236	100%

*Nota.* Datos tomados de los estados financieros auditados de la empresa.

Para los cálculos de la problemática, se incrementó un 2% al promedio del costo de confitería, como respuesta a los efectos provocados por la pandemia, resultando en un 15% para el cálculo total. Según lo mostrado en la tabla 12, el promedio de costos proyectados en confitería alcanzó los de S/ 55 millones.

**Tabla 12**

*Costos proyectados*

	2023	2024	2025	2026	2027
Costo total	-281,823	-314,233	-355,083	-406,570	-471,622
Costo de dulcería 15%	-42,273	-47,135	-53,262	-60,986	-70,743
	-239,550	-267,098	-301,821	-345,585	-400,878

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la problemática monetizada asciende a S/ 82 millones, que es la suma de los costos proyectados y el promedio de los costos de los años anteriores en confitería

(ver tabla 13). El objetivo frente a esta problemática es reducir estos costos mediante la estrategia de adquisición de una empresa de confitería, con el fin de optimizar la utilidad de Cineplex S.A. y potencializar los ingresos en el área de confitería con la diversidad de productos que la empresa a adquirir pueda ofrecer.

**Tabla 13**

*Promedio de estimación de costos de dulcería*

	<b>Histórico</b>	<b>Proyectado</b>	<b>Costo total</b>
<b>Estimación de costo promedio de dulcería</b>	27,950	54,880	<b>82,830</b>

---

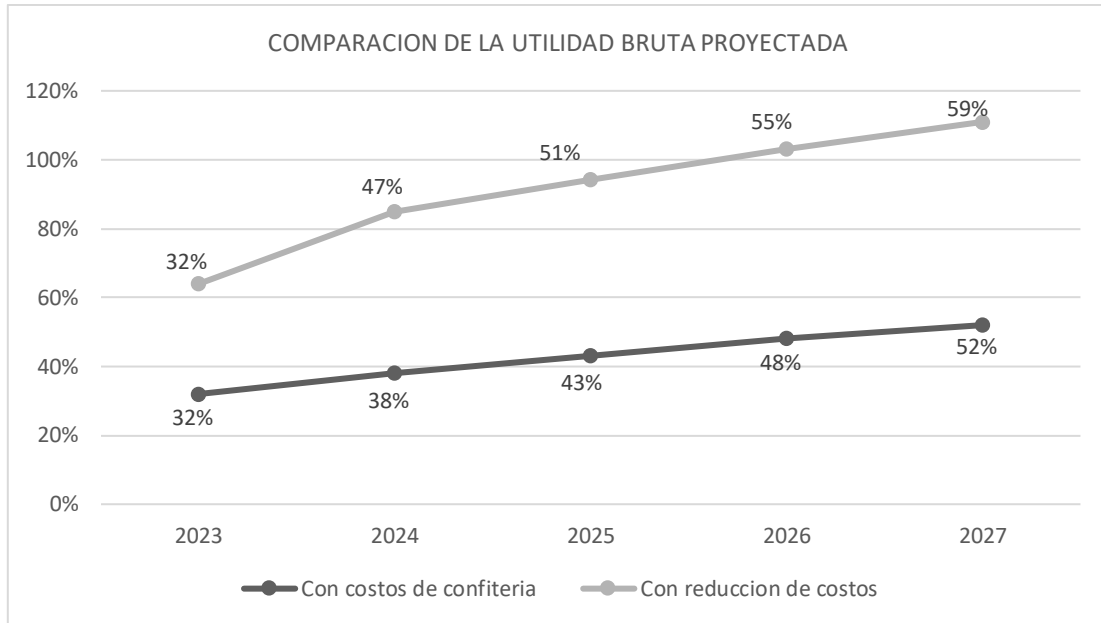
Fuente: Elaboración propia.

Se presenta el siguiente comparativo de la utilidad bruta proyectada en ambos escenarios. Se muestra que Cineplex S.A. ha estado reduciendo sus costos de confitería. Al finalizar el 2027, tendrá una utilidad bruta de 52%.



**Figura 12**

*Comparación de la utilidad bruta proyectada*



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.5 Operación estratégica de la adquisición**

Consiste en ser una parte crucial en la elaboración de la presente investigación y describe las razones destacables en el proceso de la adquisición.

##### **4.5.1 Naturaleza y motivos de la adquisición**

Cineplex S.A. continúa manteniéndose como líder del mercado año tras año, siendo una de las razones de dicho liderazgo el acompañamiento de parte del Grupo Intercorp. Por ello, se considera su visión: continuar siendo el número uno. Así, nace la idea de potenciar una de las áreas que mayores ingresos le genera al cine: el “área de confitería”. Se piensa en seguir ampliando nuestra línea actual de productos ofrecidos, así como tener mayor control de los productos que actualmente se cuenta para reducir diversos riesgos en variados aspectos. De ese modo, se pretende realizar una adquisición vertical de Bagley Latinoamérica S.A.

Por ello, es necesario recalcar que más que un problema. La idea surge de una

oportunidad para continuar cumpliendo los objetivos trazados por parte de CINEPLEX S.A

La empresa por adquirir, Bagley Latinoamérica S.A., es una empresa controlada por el grupo Arcor y se dedica a la producción y distribución de productos como galletas y confites. Cabe recalcar que la compañía es de las más reconocidas en la región, con más historia en Argentina y es una de las marcas que lideran el rubro. Asimismo, dicha empresa destaca por su diversidad y calidad de productos, y por su dinamismo y adaptación frente a las necesidades y preferencias del consumidor a largo tiempo.

Cabe recalcar que los objetivos específicos a lograr con la adquisición consisten en determinar si la adquisición de ampliar su diversificación en el mercado cinematográfico nacional e internacional a Cineplex S.A., si dicha adquisición aumentará la oferta de productos en los cines, lo que atraerá a más clientes y aumentará los ingresos por venta, o si permitirá expandir su presencia geográfica e incrementar su inserción en el mercado de entretenimiento, alcanzando nuevo público y aumentando su porcentaje de mercado.

#### ***4.5.2 Análisis de la empresa adquirida***

Al ser Bagley Latinoamérica S.A. una empresa que, con variedad de productos, como galletas, alfajores, confitería, entre otros dulces similares, contribuirá en grandes proporciones a Cineplex S.A., tanto por los productos variados que produce, como también por la participación de mercado que tiene. Esto se debe a que es una de las empresas con mayor presencia en Latinoamérica, y líder en la región.

En cuanto a sus aportes organizacionales, al ser una empresa de gran reconocimiento, aportará al ente adquiriente mediante la credibilidad y confianza. Ello repercutirá en el alza del nivel de ventas y mayor número de clientes. Asimismo, la variedad de producto ampliará la gama existente de bienes que se ofrecen en confitería, y

diversificará la oferta en dicha área, de la misma forma, las estrategias de marketing de Bagley podrían resultar beneficiosas para la ejecución de tácticas más efectivas, de la mano de Cineplex S.A, con la misión de aumentar la visibilidad del cine, los bienes ofrecidos, así como la atracción de más clientes.

Asimismo, Bagley cuenta con solidez financiera, pues es una marca que ha hecho historia. Se mantiene desde siempre entre las favoritas de los consumidores, en especial en Argentina, y lidera el rubro a pesar de las adversidades, problemas económicos o situaciones atípicas que suscitaron tiempo atrás.

Para obtener un panorama más amplio de la situación financiera de Bagley y tener en consideración algún índice que se encuentre en riesgo en los resultados, se tomaron datos de los estados financieros de los periodos 2021 y 2022, los cuales tenía por naturaleza la moneda denominada como el peso argentino. Para la investigación, se hizo la conversión a soles, usando el tipo de cambio de cierre de cada año el cual fue tomado de la Superintendencia de banco, seguro y AFP (SBS). El tipo de cambio usado al cierre del 2021 fue 0.038809 y el del 2022 fue 0.021534. Ello muestra los estados financieros convertidos a soles (ver anexos del 6 al 9).

#### **Tabla 14**

##### *Índices financieros de Bagley*

ÍNDICES DE LIQUIDEZ	2022	2021
Razón corriente	2.31	2.41
Prueba ácida	2.31	2.41
<hr/>		
ÍNDICES DE SOLVENCIA	2022	2021
Endeudamiento patrimonial	0.42	0.36

Endeudamiento largo plazo	0.14	0.16
---------------------------	------	------

---

<b>ÍNDICES DE GESTIÓN</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
---------------------------	-------------	-------------

Margen de utilidad bruta	25%	24%
--------------------------	-----	-----

Margen de utilidad operativa	5%	4%
------------------------------	----	----

Rendimiento sobre activos (ROA)	3%	3%
---------------------------------	----	----

Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	4%	4%
------------------------------------	----	----

---

<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
--------------------------------	-------------	-------------

Rentabilidad neta sobre patrimonio	4%	4%
------------------------------------	----	----

Rentabilidad neta sobre ingresos	2%	2%
----------------------------------	----	----

---

<b>OTROS ÍNDICES</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
----------------------	-------------	-------------

Margen EBITDA	2%	2%
---------------	----	----

EBITDA (EBIT+Total (Depreciación + Amortización))	68,476.00	106,923.00
---	-----------	------------

---

*Nota.* los datos para los cálculos fueron tomados los estados financieros auditados de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

En los resultados de la tabla 14, se puede apreciar que los índices de liquidez se mantienen, siendo el de 2022 de 2.31, el cual está por encima de 1. Eso expresa que la empresa cuenta con liquidez para afrontar deudas a corto plazo. Por el contrario, con los

índices de solvencias, la empresa se encuentra por debajo de 1.5 que es el rango esperado para decir que la organización puede solventar sus pasivos a largo plazo sin mayor problema. En este punto, la empresa tiene que mejorar, porque podría ser un elemento de futuro riesgo.

De igual manera, se puede identificar que los índices de gestión y rentabilidad se encuentran favorables y que se han mantenido en ambos periodos. En el caso de la utilidad bruta y utilidad operativa, en el 2022, aumentó 1% en ambos a comparación del año anterior, lo que se puede significar que Bagley está optimizando sus gestiones.

Por lo tanto, Bagley se encuentra en buena situación financiera, confirmando ello con el Ebitda positivo. En ambos años, este indicador dice que el ente se encuentra capaz de generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva.

#### **4.5.3 *Visión cuantitativa de la adquisición***

El presente punto contribuirá a evaluar la parte cuantificable del documento, siendo fundamental la viabilidad financiera y el potencial de la creación de valor mediante la transacción.

#### **4.5.4 *Triángulo estratégico***

Este triángulo se establece mediante las 3C por sus siglas en inglés (corporation, customers and competitors), lo que traducido al español significa, el cliente, la organización y la competencia. Además, la finalidad de este triángulo consiste en lograr ventajas competitivas sostenibles al compactar las 3 C del triángulo. Por ello, para la presente investigación, se ha procedido a distribuir los tres vértices del triángulo de la siguiente manera:

**Calidad de los productos, y diversificación:** Ampliación de productos a ofrecer, mediante el incremento de una gama amplia de productos de Bagley al área de confitería

de Cineplex S.A, tales como galletas, confitería, entre otros snacks, con el fin de poder proporcionar a los usuarios una línea de productos más llamativa y amplia. Asimismo, el poder desarrollar productos exclusivos a través de la colaboración de ambas empresas, ya sea con ediciones limitadas, temáticas de películas, o promociones con el fin de generar un valor agregado al servicio cinematográfico que se ofrece y mejorar la experiencia de quienes adquieren el servicio.

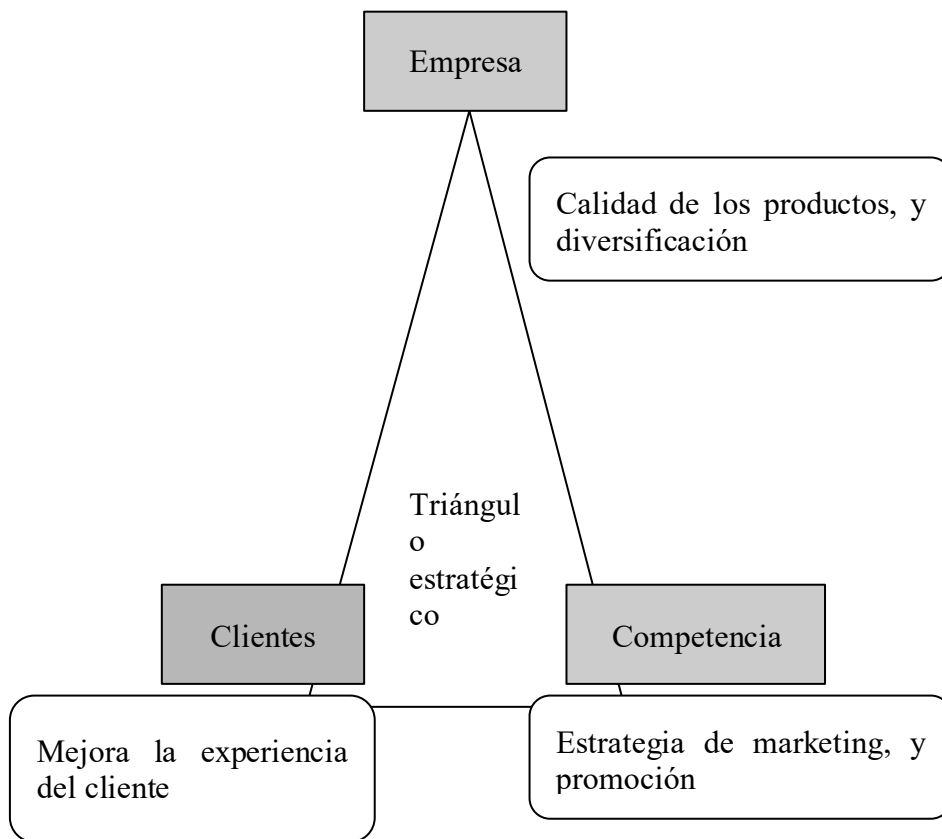
**Mejorar la experiencia del cliente:** Enfocar en la integración de la experiencia cinematográfica con la confitería, mediante promociones de consumo, áreas para degustar, regalos en eventos, entre otros; asimismo, a través del mejoramiento de la presentación, se logrará una visión más atractiva y llamativa de los productos que se ofrecen, con el fin de intensificar ventas.

**Estrategias de marketing y promoción:** Mediante la fusión de canales digitales, publicidad en puntos específicos, entre otros tipos se podrán realizar campañas conjuntas de marketing para aumentar el conocimiento de marca y demanda tanto del servicio como de los productos.

A modo resumen, se presenta la figura 13.

### **Figura 13**

*Triángulo estratégico*



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.5 Directrices estratégicas y objetivos de desempeño

Si bien no hay información específica que indique sobre sus directrices estratégicas de forma pública, se rige sobre la información que se encuentra disponible en la web como la memoria anual, entre otros, mediante la cual conocemos sobre la empresa, como se encuentra en el mercado, se pueden inferir las siguientes directrices:

En primer lugar, está la innovación de productos, pues Bagley Latinoamérica se caracteriza por mantenerse en continua innovación con sus productos, ya sea por el desarrollo de nuevos sabores, diseño de empaque u opciones saludables adaptadas a las preferencias emergentes del mercado.

Asimismo, otra directriz podría ir en función a la sostenibilidad, puesto a que Arcor, grupo al que pertenece Bagley cuenta con una estrategia de sostenibilidad al 2030, mediante la cual busca dejar huellas positivas tanto en las personas como en el planeta. (Arcor, 2022)

No obstante, otro punto resaltante consiste en la calidad y seguridad alimentaria para que Bagley pueda sostener elevados niveles de calidad en la fabricación de sus alimentos y cumplir las regulaciones y normativas locales e internacionales.

#### ***4.5.6 Monetización financiera de la adquisición***

Para llevar la adquisición a un valor de compra razonable se aplicaron cuatro métodos de valorización para la empresa Bagley. Se parte de la conversión monetaria de sus estados financieros a soles, puesto que la moneda base de Bagley con los pesos argentino, tomando como referencia el tipo de cambio contable de las SBS al cierre de cada periodo. El cálculo de los estados financieros de Bagley se muestra en los anexos.

Bagley es una empresa que no se encuentra cotizando en la bolsa de valores y pertenece al Grupo Arco para la valoración. Cabe recalcar que se utilizaron los estados financieros independientes de Bagley, ya que es la empresa de interés para Cineplex S.A.

La primera valoración fue por el método de Liquidación de la empresa. Para ello, se tomó el valor del mercado de los activos menos la deuda total de la misma, estos datos se visualizan en el anexo. A este resultado, se adicionaron los gastos de liquidación los cuales se componen en gastos notariales, 21% de IVA y el 35% de impuesto sobre las ventas, ambos porcentajes son los que se manejan en Argentina.

En la tabla 15, se observa el detalle de la valorización en dos escenarios donde varía el porcentaje de los gastos notariales que se harán al momento de liquidar la



empresa, ya que dependerá de las circunstancias que puedan surgir al comenzar este proceso.

**Tabla 15**

*Valoración de Bagley por método de liquidación - 2 escenarios*

**Escenario 1**

---

**VALOR DE MERCADO DE LOS ACTIVOS**

Total activo S/ 2,503,855

**DEUDA TOTAL**

Pasivo Cte y no Cte. S/ 737,444

SUB TOTAL S/ 1,766,411

**GASTOS DE LIQUIDACIÓN**

Gastos notariales 0.54% S/ 9,539

Impuesto sobre la venta 35% S/ 618,244

IVA 21% S/ 370,946

Total de gasto de liquidación S/ 998,729

---

**VALOR DE LIQUIDACIÓN S/ 2,765,139**

## Escenario 2

---

### VALOR DE MERCADO DE LOS ACTIVOS

Total activo S/ 2,503,855

### DEUDA TOTAL

Pasivo Cte y no Cte. S/ 737,444

SUB TOTAL S/ 1,766,411

### GASTOS DE LIQUIDACIÓN

Gastos notariales 0.72% S/ 15,191

Impuesto sobre la Venta 35% S/ 618,244

IVA 21% S/ 370,946

Total de gasto de liquidación S/ 1,004,381

---

**VALOR DE LIQUIDACIÓN S/ 2,770,792**

Fuente: Elaboración propia.

El valor de liquidación promedio de la empresa Bagley asciende a S/ 2,767,966.00.

En cuanto a la valorización por el método de valor contable, se le restó al activo total de Bagley el total de sus pasivos. El resultado es S/ 1,766,410.78 que sería el valor de esta.

### Tabla 16

*Valoración de Bagley por el método de valor contable*

---

ACTIVO S/ 2,503,855.17

PASIVO S/ 737,444.38

---

---

**VALOR CONTABLE S/ 1,766,410.78**

*Nota.* Los datos para el cálculo fueron tomados los estados financieros auditados de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al método de descuento de flujos de efectivo, aplicando el valor terminal a los flujos, no solo se tomaron datos de los estados financieros, para esta elaboración también fue necesario datos de externos, como la tasa libre del mercado en 15.5%, la prima del mercado en 18%, y el beta de la empresa que fue de 0.41.

Después de identificar los datos necesarios para la valorización, se calculó en primera instancia el WACC, dando como resultado 16.14%, que será la tasa de descuento a utilizar para descontar los flujos de caja futuros al momento de valorar la propuesta de inversión.

Luego, se procede el cálculo del flujo de caja proyectado a cinco años, tomando como porcentajes de referencia para el aumento de ventas al 15%, para el incremento de flujo de efectivo se tomó 6%, el crecimiento de la depreciación será de 2% anual y el crecimiento de propiedad planta y equipo en 5% anual. El capital de trabajo está en 67%, el costo de venta en 75% y, por último, los gastos administrativos y ventas en un 6%. Cabe recalcar que estos cálculos se tomaron en base a los datos obtenidos en los estados financieros de Bagley.

A continuación, en la tabla 17, se mostrará el flujo de caja con los resultados de los cálculos realizados.

El valor presente del flujo de caja se usó como base para realizar los cálculos de la valorización de Bagley, dando como resultado un valor capital de S/. 1,801,628.00.

**Tabla 17**

*Valoración de la empresa según resultados del flujo de caja descontado.*

<b>VALOR DE LA EMPRESA</b>	<b>2,424,866</b>
Efectivo en caja	128,909
Valor de los activos	2,553,775
Deuda	752,147
Valor de capital	1,801,628
Acciones	97,452,179
<b>PRECIO POR ACCIÓN</b>	<b>0.018487</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.6 Ejecución del plan de adquisición**

Balcellsg (2023) indica que el *due diligence* es el proceso mediante el cual se realiza una investigación y análisis de la empresa a adquirir, con la finalidad de entender el panorama actual en que se encuentra dicha organización; es decir, análisis al nivel operativo, legal, financiero y comercial.

Bajo dicha precisa de *due diligence*, en el presente trabajo de investigación se ha realizado un análisis extenso a la empresa a adquirirse “Bagley Latinoamérica S.A.” para poder conocerla de manera más minuciosa, realizando tanto un análisis interno y externo, así como el análisis económico mediante la valorización para determinar el precio adecuado de la empresa.

Obtenidos los resultados de las valorizaciones elaboradas, se considera tomar el valor de método que tenga un estudio más completo y que abarque más aspectos del mercado con el fin de disminuir riesgo al momento de ejecutar la adquisición.

En función a ello, se optó por el método de valoración por flujos de efectivos descontados. Indacochea (2022) menciona que es el método más usado para la valoración de empresas, ya que mide el valor como negocio en marcha, teniendo en cuenta el aspecto dinámico de la misma.

Para determinar el costo de la adquisición total de empresa Bagley, se toma como base S/ 1,801,628.00 que es el valor capital que se refleja en la tabla 17. Se considera aumentar la oferta de la compra en un 15%, siendo la propuesta final para la compra de Bagley de S/ 2,071,872.00.

En la tabla 18, se detallan los términos de la compra. Se espera cubrir la inversión con el flujo libre de efectivo sin recurrir a un financiamiento bancario.

**Tabla 18**

*Términos para la adquisición de Bagley*

Compra de la empresa	100% de las operaciones, 3 subsidiarias
Motivo de la decisión	Incremento de ingresos y disminución de costos
Términos de la compra	mediante Flujo libre de efectivo
Precio	S/1,801,628.00
Porcentaje de aumento a la oferta	15%
<b>Precio ofertado</b>	<b>S/2,071,872.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Hay que mencionar que a este precio se le aumentarán los gastos que implican al desarrollo de la operación. Por eso, la inversión final asciende a S/ 3,273,558.00, los gastos a considerar se observan a continuación en la tabla 19.

**Tabla 19**

*Gastos operativos de la adquisición*

---

Precio de compra	S/ 2,071,872.00
IVA 21%	S/ 435,093.00
Impuesto sobre las ventas 35%	S/ 725,155.00
Gastos contractuales y notariales 2%	S/ 41,437.00
<b>Total de costo de adquisición</b>	<b>S/ 3,273,558.00</b>

---

Fuente: Elaboración propia.

**4.6.1 Evaluación FODA de la adquisición**

De Azkue (2023) indica que la evaluación FODA permite dar a conocer la situación presente de un ente en un determinado contexto. Su objetivo es brindar información relevante para la toma de decisión y planes estratégicos favorables para el ente.

Asimismo, el presente análisis FODA será ejecutado en base a la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A, por parte de Cineplex S.A, donde se obtuvo que, por parte de las fortalezas, los puntos fuertes que destacarán como consecuencia de la adquisición será la generación de sinergias positivas y la diversificación de sus ingresos y el incremento de número de clientes. Desde la perspectiva de las oportunidades se permitirá una mayor expansión internacional, debido a que la empresa en cuestión es extranjera, así como la ampliación de canales de distribución para Cineplex S.A. De ese modo, se unirán los

canales de ambas empresas. Concerniente a las debilidades los puntos a mejorar hacen referencia a que la empresa adquirente “Cineplex S.A” no cuenta con expertos en la industria alimentaria; además, existe un latente riesgo a que las empresas no se integren organizacionalmente posterior a la adquisición. Por último, respecto a las amenazas que dicha adquisición presentará, se distinguen fuerzas externas e incontrolables como las regulaciones del sector alimentario, el dinamismo en cuanto a las preferencias por parte de los consumidores y la competencia en la industria alimentaria.

#### **4.6.2 Mapa estratégico de la adquisición**

Kaplan y Norton (2004) señalan que el mapa estratégico consiste en ser una herramienta visual que permite reconocer de manera más clara, concisa y uniforme el foco de una estrategia, contribuyendo a una mejora gestión y establecimiento de los objetivos e indicadores estratégicos. En términos simples, el mapa estratégico genera un puente entre la formulación y ejecución de una estrategia.

Asimismo, se permitirá representar de manera concisa y clara la dirección estratégica de la presente adquisición. Las dos direcciones estratégicas son rentabilidad y diversificación. Ello se desglosa en cuatro perspectivas, las cuales reflejan distintos aspectos de la organización:

Perspectiva financiera: Según Kaplan y Norton (2004), dicha perspectiva se basa en la descripción de los resultados netamente financieros, tales como indicadores, incremento de ingresos, entre otros.

Perspectiva del cliente: Kaplan y Norton (2004) enfatizan que se centra en el valor a ofrecer propuesta hacia los clientes, como la calidad, innovación, fidelización, entre otros.

Perspectiva de procesos internos: Kaplan y Norton (2004) hacen referencia a los aspectos claves que tendrán impacto más fuerte sobre la estrategia.

Perspectiva de aprendizaje. Según Kaplan y Norton (2004), consiste en el desarrollo de los recursos organizacionales, tecnológicos y humanos que se requieren para lograr los objetivos estratégicos de las perspectivas anteriores.

#### **4.6.3 Balance Scorecard de la adquisición**

Latam (2023) explica que el BSC consiste en ser un modelo de gestión estratégica. Su finalidad es analizar las metas a largo plazo de una organización mediante indicadores financieros y contables.

##### Tema estratégico 1: Diversificación

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Se definió como objetivo estratégico fomentar la participación interdisciplinaria para incentivar el trabajo en equipo que combinen habilidades diversas y abordar los retos que la diversificación conlleva.

Perspectiva de procesos internos. Optimizar la cadena de suministros para acomodar la diversificación de productos sin comprometer así la eficiencia.

Perspectiva cliente. Se basa en proporcionar a los clientes variedad de productos en el área de confitería.

Perspectiva financiera. Aumentar los ingresos provenientes de otros segmentos de mercado.

##### Tema estratégico 2: Reducción de costos

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Consiste en realizar capacitaciones concernientes al análisis de procesos.

Perspectiva de procesos internos. Se basa en optimizar el proceso de producción y servicio.

Perspectiva cliente. El objetivo consiste en aumentar el porcentaje de ventas en confitería.

Perspectiva financiera. Se busca incrementar los ingresos de la empresa.



#### **4.6.4 Proyección de los estados financieros de la adquisición**

Corvo (2023) precisa que las proyecciones son estimaciones futuras basándose en data histórica, tendencias, expectativas o supuestos. Ello se debe a que permiten tener una planificación financiera y toma de decisiones en una organización.

Para la proyección de los estados financieros, Cineplex S.A., al adquirir Bagley, de la cual se absorbieron sus operaciones de manera global, se consideran algunos ajustes y eliminaciones que no se tendrán que tomar en cuenta en la consolidación de los estados financieros.

Asimismo, se eliminaron las cuentas recíprocas. García (2002) menciona que estas cuentas son operaciones que se realizan internamente entre la empresa matriz y su subsidiaria. Entre estas se encuentran las cuentas por cobrar, por pagar e inversiones que tienen relación entre ellas.

De la misma manera, se adiciona la inversión de la adquisición de la empresa en el patrimonio de Cineplex S.A. Esta adición se realizó de manera proporcional en cada una de las partidas de la empresa, el monto fue de S/ 3.274 MM.

En consecuencia, a la operación antes mencionada, se produjo una diferencia entre total activo con el total pasivo y patrimonio. Esta fue de S/ 13,503 MM, los cuales fueron considerados como Intereses minoritarios en el consolidado.

Se muestra como resultado, en el anexo 12, el estado de situación financiera de Cineplex S.A., incorporando las operaciones de Bagley a la misma. Se aprecia los movimientos de los ajustes y eliminaciones que se realizó para llegar al resultado.

Igualmente, se realizó la proyección del flujo de caja libre de Cineplex S.A., consolidando sus operaciones con las operaciones de la empresa adquirida. Para la proyección, se toma como una tasa de 15% en crecimiento anual de las ventas y un aumento de 10% anual para el costo de venta, teniendo en el año 5 como margen de

utilidad bruta estimado de 40%.

Así mismo, el flujo de caja libre estará en un aumento progresivo en los próximos 5 años, teniendo en cuenta un aumento anual en propiedad, planta y equipo, depreciación e inversiones en el capital de trabajo.

Indacochea (2022) indica que el resultado de este flujo es producto de las operaciones de la empresa después de impuestos y de asumir las inversiones requeridas para mantener las operaciones y el crecimiento del negocio.

**Tabla 20***Proyección del flujo de caja libre de Cineplex S.A. a la adquisición de Bagley*

	0	1	2	3	4	5
Ventas	350,080	402,592	462,981	532,428	612,292	704,136
Costo de venta	-262,560	-241,555	-277,788	-319,457	-367,375	-422,482
Utilidad bruta	87,520	161,037	185,192	212,971	244,917	281,654
Gastos Adm/venta	-21,005	-24,156	-27,779	-31,946	-36,738	-42,248
Depreciación	-59,023	-65,516	-72,722	-80,722	-89,601	-99,457
Utilidad antes de impuestos	7,492	71,366	84,691	100,304	118,578	139,949
Impuesto	-2,210	-21,053	-24,984	-29,590	-34,981	-41,285
Utilidad neta	5,282	50,313	59,707	70,714	83,598	98,664
Depreciación	59,023	65,516	72,722	80,722	89,601	99,457
Propiedad planta y equipo	286,929	307,014	328,505	351,500	376,105	402,433
Capital de trabajo neto	216,615	249,108	286,474	329,445	378,861	435,691
Inversión en CAPEX		20,085	21,491	22,995	24,605	26,327
Inversión de Capital de trabajo		32,492	37,366	42,971	49,417	56,829
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>0.00</b>	<b>63,251</b>	<b>73,572</b>	<b>85,469</b>	<b>99,177</b>	<b>114,965</b>

*Nota.* Datos tomados de los estados financieros auditados de la empresa.

#### **4.6.5 Validación cuantitativa y financiera del valor añadido de la adquisición**

Después de llevar a cabo los estudios y cálculos estimados, para la estrategia de adquisición, se realizó la validación cuantitativa y financiera de la misma con la finalidad

de saber qué tan favorable es para Cineplex S.A. ejecutarla.

Para la validación cuantitativa, se tomó la proyección de los ingresos y egresos por cinco años conforme fue planteado en la monetización del problema. Correspondiente a los datos de cada año, se consideró como el flujo neto de efectivo como se muestra en las tablas 21 y 22.

**Tabla 21**

*Tasa de crecimiento de ingresos*

<b>Año</b>	<b>Monto</b>	<b>Tasa crecimiento</b>
2022	346,953,000.00	
2023	416,343,600.00	20.0%
2024	505,857,474.00	21.5%
2025	622,204,693.02	23.0%
2026	774,644,842.81	24.5%
2027	976,052,501.94	26.0%

*Nota.* Datos tomados de los estados financieros auditados de la empresa. Tasa de crecimiento partido del 20% con un crecimiento anual del 1.5%.

**Tabla 22**

*Tasa de crecimiento de egresos*

<b>Año</b>	<b>Monto</b>	<b>Tasa crecimiento</b>
2022	256,203,000.00	
2023	281,823,300.00	10.0%
2024	314,232,979.50	11.5%
2025	355,083,266.84	13.0%
2026	406,570,340.53	14.5%
2027	471,621,595.01	16.0%

*Nota.* Datos tomados los estados financieros auditados de la empresa. Tasa de crecimiento partido del 10% con un crecimiento anual del 1.5%

En la tabla 23, se muestran los datos para el cálculo de los indicadores financieros. Se toma el importe de la monetización del problema sacados de los costos de confitería de Cineplex S.A. que desea reducir y la monetización de proyecto de mejora que es el valor de la adquisición de la empresa Bagley.

**Tabla 23**

*Importes de la monetización del problema y del proyecto de mejora*

<b>S/. 3,273,557.66</b>	<b>Monetización del proyecto de mejora (VARIABLE DEPENDIENTE)</b>
<b>S/. 82,829,935.46</b>	<b>Monetización del problema</b>

*Nota.* Datos tomados de los estados financieros auditados de la empresa.

Los indicadores financieros para el proyecto de mejora fueron favorables. En la tabla 24, se presentan los resultados de la validación, obteniendo un VAN mayor a cero

y reflejando los beneficios que genera el proyecto. Así mismo, se muestra la relación de costo - beneficios la cual es de 1.78 estando por encima de 1 lo cual es aceptable.

**Tabla 24**

*Resultados de indicadores financieros*

---

**VAN = 9,398,018,916**

**B/C = 1.78**

---

*Nota.* Datos tomados de los estados financieros auditados de la empresa.

## **V. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

1. La empresa Cineplex S.A., para lograr la reducción de costos, mediante la empresa Bagley Latinoamérica S.A., ampliará su línea de negocio, incurriendo en el rubro alimentario mediante la producción y comercialización de galletas para abastecer su área de confitería.

2. La evaluación cuantitativa de la adquisición por parte de Cineplex S.A hacia Bagley Latinoamérica S.A. arroja un VAN superior a 0. Se constata la viabilidad de la operación, un B/C de 1.78. Todos estos indicadores reafirman la conveniencia de tal adquisición.

3. El Balance Scorecard detalla que si Cineplex S.A quiere reducir sus costos de confitería en un 15% para el año 2027. Se requiere aproximadamente de una inversión de S/. 4, 388, 870.50.

4. Cineplex S.A. se encuentra financieramente óptima para solventar la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A. con su flujo de caja, sin considerar ver algún método de financiamiento por parte de las entidades bancarias.

5. En el momento de que Cineplex S.A adquiera Bagley Latinoamérica S.A., mejorará sus proyecciones financieras, los cuales se encuentran reflejados en los estados financieros consolidados y el flujo de caja libre proyectado.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Debido a que la presente investigación arroja una visión positiva para incurrir en la adquisición empresarial, se recomienda implementar dicha adquisición en el plazo más pronto posible.

2. Evaluar nuevas alternativas de inversión para que Cineplex S.A. aproveche su liderazgo y siga diversificándose empresarialmente.

3. Después de haber puesto en marcha la adquisición para el crecimiento de la empresa, se aconseja controlar el equilibrio entre la capacidad del negocio y los endeudamientos para cubrir sin problemas la recuperación de la inversión.

4. Realizar una evaluación constante de cómo va la empresa en sus indicadores de rentabilidad para controlar y mejorar dichos indicadores, ya que son la presentación de la empresa en el mercado.



## Referencias bibliográficas

- Asesoría Masa Macías. (2023, 7 de diciembre). *Indicadores de control de costos: Métricas para gestionar gastos*. <https://asesoriamasamacias.es/contabilidad-de-costos/indicadores-de-control-de-costos-metricas-para-gestionar-gastos/>
- Arca Continental. (s.f.a). *Nuestra compañía. Cultura organizacional*. <https://www.arcacontal.com/nuestra-compa%C3%B1a/cultura-organizacional.aspx>
- Arca Continental. (s.f.b). *Portafolio de marcas*. <https://www.arcacontal.com/portafolio-de-marcas.aspx>
- Argentina.gob.ar. (2022, 16 de septiembre). *Argentina es el país que más invierte en tecnología de la información*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-es-el-pais-que-mas-invierte-en-tecnologia-de-la-informacion-en-la-region>
- Argentina.gob.ar. (2023, 22 noviembre). *Población de Argentina*. <https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion>
- Arizpe, G. y Sanro, B. (s.f.). *Los avances tecnológicos en México*. <https://betosanro.com/el-avance-tecnologico-en-mexico/>
- Azaña, H, et al (2022). *Informe técnico de la estrategia corporativa de la empresa agroindustrial Cayaltí S.A.A. - Operación extraordinaria de adquisición de la empresa Agroindustrias AIB S.A.* [Trabajo de investigación, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. Repositorio. <https://hdl.handle.net/20.500.14095/1684>
- Balcellsg. (2023, 18 de octubre). *¿Qué es una Due Diligence y Cómo Funciona?* Balcells Group. <https://balcellsgroup.com/es/que-es-due-diligence/>
- Blas, A., Escobedo, E. y Palomino, B. (2020). *Buenas prácticas de valorización en el proceso de adquisición realizadas por empresas del sistema financiero peruano*.

*Los casos de: Banco de Crédito del Perú, Interbank, Pichincha y Scotiabank Perú.* [Tesis de maestría, PUPC]. Repositorio.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/16581>

Bold. (2021, 7 de noviembre). *Indicadores de crecimiento de una empresa ¿cómo medirlo?* <https://bold.com.ec/indicadores-para-medir-el-crecimiento-de-una-empresa/>

Carabante, F. (2021). *Propuesta de un modelo de adquisiciones para la eficiencia operacional en retail.* [Proyecto de grado, Universidad del Desarrollo]. Repositorio.

<http://hdl.handle.net/11447/5561>

Cardona, L. y Restrepo, A. (2020). *Estrategias para la fusión y adquisición de empresas con el fin de reducir la probabilidad de fracaso basado en casos de estudio.* [Tesis de grado, Universidad EIA]. Repositorio.

<https://repository.eia.edu.co/handle/11190/2665>

Caurell, D. (2023, 29 de mayo). *Personalización en marketing: qué es y cómo llevarla a cabo.* ExpandLatam.

<https://www.expandlatam.com/blog/marketing/personalizacion-en-marketing/#:~:text=La%20personalizaci%C3%B3n%20en%20marketing%20se,y%20las%20preferencias%20del%20cliente.>

Ceupe. (2023, 21 de diciembre). *Preferencias del consumidor: Qué son, aspectos que influyen y ejemplos.* <https://www.ceupe.com/blog/preferencias-del-consumidor.html>

Corvo, H. (2023, 7 de noviembre). *Proyecciones financieras.* Lifeder. <https://www.lifeder.com/proyecciones-financieras/>

Countrymeters.info. (s.f.). *Población de México 2024.*

<https://countrymeters.info/es/Mexico>

Criales, J. y Lambertucci, C. (2024, 14 de enero). *Un mes de Milei en Argentina: el presidente apuesta por sacar adelante su reforma del Estado mientras retiene el respaldo de las urnas.* El País Argentina. <https://elpais.com/argentina/2024-01-14/un-mes-de-milei-en-argentina-el-presidente-apuesta-por-sacar-adelante-su-reforma-del-estado-mientras-retiene-el-respaldo-de-las-urnas.html>

<https://elpais.com/argentina/2024-01-14/un-mes-de-milei-en-argentina-el-presidente-apuesta-por-sacar-adelante-su-reforma-del-estado-mientras-retiene-el-respaldo-de-las-urnas.html>

Da Silva, D. (2022, 22 julio). *¿Qué son los segmentos de consumidores y para qué sirven?*

Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/segmentos-de-consumidores/>

De Azkue, I. (2023, 29 de junio). *Análisis FODA: qué es, características y ejemplos.*

Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/analisis-foda/>

De DocuSign, C. (2023, 20 de abril). *Cómo aumentar la rentabilidad de una empresa: 6 consejos.* DocuSign. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/como-aumentar-la-rentabilidad>

De la Cruz, A. y Vásquez, F. (2019). *Nic 2 en la disminución de costos de adquisición en la empresa distribuciones Aliso S.R.L. Tuman, Chiclayo, 2019.* [Tesis de grado, Universidad de Sipán]. Repositorio.

<https://hdl.handle.net/20.500.12802/7406>

De la Cruz, P. y Reyes, J. (2023, 30 de enero). *Desafíos de política interna y exterior en México 2023.* Cadena Política. <https://cadenapolitica.com/2023/01/30/1desafios-de-politica-interna-y-exterior-en-mexico-2023/>

Deel. (s.f.). *¿Qué es una adquisición empresarial?*

<https://www.deel.com/es/glosario/adquisicion-empresarial/>

Estrategia de inversión. (2014). *Valor contable.*

<https://www.estrategiasdeinversion.com/herramientas/diccionario/analisis-fundamental/valor-contable-valor-neto-contable>.

Galán, J. (2022, 24 de noviembre). *Integración vertical*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/integracion-vertical.html>

Gómez, R. (Coord.). (2013). *Casos de valoración y adquisición de empresas*. Delta publicaciones Universitarias.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwik4dS4wZqHAXUBILkGHcMXBm0QFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fdeltapublicaciones.com%2Ftienda%2Feconomia-administracion-y-turismo%2Fadministracion-y-organizacion-de-empresas%2Fvaloracion-de-empresas%2Fcasos-de-valoracion-y-adquisicion-de-empresas%2F&usg=AOvVaw1XQ0M2cifMMnuij--je5Zq&opi=89978449>

Gonzales, E. (2023, 4 de julio). *Reducción de costos de una empresa*. Cimatic.

<https://cimatic.com.mx/blog/reduccion-de-costos/>

Hernandez, A. (2022, 27 de octubre). *¿5 beneficios que el control de presupuestos le da a tu empresa!* Yaydoo. <https://yaydoo.com/blog/control-de-presupuesto/beneficios-control-presupuestos/#:~:text=Si%20tener%20un%20control%20de,necсите%20para%20ser%20m%C3%A1s%20productiva>.

Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempo de cambio. Modelos de conocimiento que rigen los procesos de investigación y los métodos científicos expuestos desde la perspectiva de las ciencias sociales. Los libros del nacional*. El Nacional.

[https://books.google.com.pe/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA103&dq=dise%C3%B1o+no+experimental&hl=es&newbks=1&newbks\\_redir=0&sa=X&ved](https://books.google.com.pe/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA103&dq=dise%C3%B1o+no+experimental&hl=es&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved)

[=2ahUKEwip\\_b2hrGEAxX4R7gEHZZXBygQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20no%20experimental&f=false](#)

*Industria cinematográfica.* (s. f.).

[http://i3campus.co/CONTENIDOS/wikipedia/content/a/industria\\_cinematogr%25a1fica.html](http://i3campus.co/CONTENIDOS/wikipedia/content/a/industria_cinematogr%25a1fica.html)

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles.* Gestión 2000.

<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

Latam, S. (2023, 21 de diciembre). *Balanced Scorecard: ¿qué es?* Salesforce.

<https://www.salesforce.com/mx/blog/balanced-scorecard/>

Ley N.º 25.916 (2004). *Gestión integral de residuos domiciliarios.* 3 de septiembre del 2004.

<https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/95000-99999/98327/norma.htm>

Ley N.º 25.675. (2002). *Ley General del Ambiente.* 28 de noviembre del 2002.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980/texto>

Lusthaus, C., Adrien M., Anderson, G., Carden, F. y Plinio G. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño.* Banco Interamericano de desarrollo.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Evaluaci%C3%B3n-organizacional-Marco-para-mejorar-el-desempe%C3%B1o.pdf>

Narvaez, M. (2023, 3 de julio). *¿Qué es un estudio de viabilidad y cómo se realiza?*

QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/estudio-de-viabilidad/>

- Núñez, M. (2007). Las variables: estructurales y funciones en la hipótesis. *Revista de Investigación UNMSM*, 11, 20.
- Olvera, A. (2023, 3 de febrero). *2023, un año decisivo para la democracia*. El País México. <https://elpais.com/mexico/2023-02-03/2023-un-ano-decisivo-para-la-democracia.html>
- Orús, A. (2024, 26 de enero). *Recaudación en taquilla a nivel mundial 2005-2023*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/600690/ingresos-de-taquilla-a-nivel-mundial/>
- Pérez, A. (2021, 30 de marzo). *Fusiones y adquisiciones de empresas, ¿cuándo hacerlo?* OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/fusiones-y-adquisiciones-de-empresas-cuando-hacerlo>
- Pérez-Iñigo, J. (2011). *Fusiones, adquisiciones y valorización de empresas*. 6.<sup>a</sup> ed. Ecobook - Editorial del economista.
- Pursell, S. (2023, 4 de abril). *Qué es la fidelización del cliente y 7 estrategias para lograrlo*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/service/guia-fidelidad-cliente#:~:text=La%20fidelizaci%C3%B3n%20del%20cliente%20es%20el%20proceso%20de%20crear%20y,propiciar%20compras%20repetidas%20y%20rec%20omendaciones>
- Quispe, L. (2023, 15 de marzo). *Entretenimiento en 2023: ¿Qué se espera del cine, conciertos y otros negocios en Perú este año?* Forbes Perú. <https://forbes.pe/negocios/2023-03-15/entretenimiento-en-2023-que-se-espera-del-cine-conciertos-y-otros-negocios-en-peru-este-ano>
- Rodriguez, J. (2023, 20 de enero). *Qué es el control de calidad y para qué sirve en una empresa*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/control-de-calidad>

- Rodrigues, N. (2023, 20 de enero). *Estrategia de diferenciación: qué es, tipos, ejemplos y ventajas*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/estrategia-de-diferenciacion>
- Roldán, P. (2022, 24 de noviembre). *Cadena de suministro*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>
- Rodriguez, S. (2022). *Informe técnico de la estrategia corporativa de la empresa Mibanco S.A. – Operación extraordinaria: Adquisición de la empresa Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa S.A.* [Informe técnico, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. Repositorio. <https://hdl.handle.net/20.500.14095/1680>
- Sordo, A. (2023, 20 de enero). *Co-branding y co-marketing: guía para crear campañas exitosas (con ejemplos)*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/co-marketing-y-campanas-co-branding>
- TeamSystem. (2023). *Valor de mercado*. <https://www.sdelsol.com/glosario/valor-de-mercado/>
- Torres, D. (2023, 20 de enero). *Qué es la sinergia empresarial, cómo crearla y ejemplos*. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/sinergia-empresarial>
- Torreblanca, F. (s.f.). *Estrategias de diversificación: definición y tipos*. ESIC. <https://www.esic.edu/rethink/management/estrategias-de-diversificacion-definicion-y-tipos>
- Valda, J. (2015, 2 de agosto). *El triángulo estratégico (las 3CS de Kenichi Ohmae)*. Grandes Pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2015/08/16/el-triangulo-estrategico-las-3cs-de-kenichi-ohmae/>
- Universidad de Lima. (2020, 28 de septiembre). *Crisis y posibilidades del cine*  
Universidad de Lima.

<https://www.ulima.edu.pe/pregrado/comunicacion/noticias/crisis-y-posibilidades-del-cine>



## Anexos

### Anexo 1. Estados financieros de situación financiera Cineplex S.A. periodo 2021 y 2022 (soles)

	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>ACTIVOS</b>		
Activos corrientes		
Efectivo y equivalente al efectivo	95,843	120,240
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	8,762	6,749
Cuentas por cobrar comerciales	1,445	3,341
Cuentas por cobrar relacionadas	4,497	2,671
Otras cuentas por cobrar	2,820	737
Existencias	7,252	8,293
Activos no financieros	5,599	4,330
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>117,456</b>	<b>139,612</b>
Activos no corrientes		
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	23,932	23,932
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	13,855	452
Cuentas por cobrar relacionadas no corrientes	13,855	452
Activos Intangibles distintos a la plusvalía	4,925	6,185
Propiedades, planta y equipo	286,410	333,358
Activos por impuestos diferidos	26,331	38,782
Otros activos no financieros	323,174	319,422
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>678,627</b>	<b>722,131</b>

<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>796,083</b>	<b>861,743</b>
<b>PASIVO</b>		
Pasivos corrientes		
Otros pasivos financieros	94,383	83,315
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	80,058	87,028
Cuentas por pagar comerciales	47,335	64,902
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	16,352	7,532
Otras cuentas por pagar	12,287	6,917
Ingresos diferidos	4,084	7,677
Otros pasivos no financieros	17,657	39,837
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>192,098</b>	<b>210,180</b>
Pasivos no corrientes		
Otros pasivos financieros	95,831	190,213
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	17,039	16,324
Ingresos diferidos	17,039	16,324
Otros pasivos no financieros	334,600	301,128
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>447,470</b>	<b>507,665</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>639,568</b>	<b>717,845</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital social	101,584	97,653
Primas de emisión	70,950	74,881
Reserva legal	13,535	13,535
Resultados acumulados	-29,554	-42,171

PATRIMONIO TOTAL	156,515	143,898
<b>TOTAL DE PATRIMONIO Y PASIVOS</b>	<b>796,083</b>	<b>861,743</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 2.** Estados de resultado de. Cineplex S.A. 2021 y 2022 (soles)

	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Ventas de bienes y servicios	346,953	71,388
Costo de venta y servicios prestados	-259,203	-114,172
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>87,750</b>	<b>-42,784</b>
Gastos de ventas	-3,311	-415
Gastos de administración	-17,940	-10,337
Otros ingresos / (egresos)	3,575	26,278
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>70,074</b>	<b>-27,258</b>
Ingresos financieros	2,221	339
Gastos financieros	-52,405	-41,842
Diferencias de cambio neto	5,178	-13,989
<b>RESULTADOS FINANCIEROS, NETOS</b>	<b>25,068</b>	<b>-82,750</b>
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO DE LAS GANANCIAS</b>	<b>25,068</b>	<b>-82,750</b>
Impuesto a las ganancias	-12,451	35,553
<b>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>12,617</b>	<b>-47,197</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 3.** Flujo de Caja de Efectivo de Cineplex S.A. 2021 y 2022 (soles)

	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<hr/> <b>ACTIVIDADES OPERATIVAS</b> <hr/>		
Ganancia neta del ejercicio		
Ganancia (pérdida) neta del ejercicio	12,617	-47,197
Ajustes monetarios:		
Gasto por intereses	30,285	23,838
Ingreso por intereses	-6,973	-23,690
Gasto por impuestos a las ganancias	12,451	-35,553
Ajustes no monetarios:		
Depreciación, amortización y agotamiento	58,965	52,955
Otros ajustes por partidas distintas al efectivo	24,011	15,080
Variación en activos y pasivos:		
(Aumento) Disminución de cuentas por cobrar comerciales	241	1,723
(Aumento) Disminución de otras cuentas por cobrar	-15,487	587
(Aumento) Disminución en inventarios	1,041	2,139
(Aumento) Disminución de otros activos no financieros	-1,269	3,952
Aumento (Disminución) de cuentas por pagar comerciales	-8,919	33,412
Aumento (Disminución) de otras cuentas por pagar	5,370	2,898
Aumento (Disminución) de otras provisiones	-2,878	-2,067
Flujo neto de efectivo generado por las actividades operativas	109,455	28,077
<hr/> <b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b> <hr/>		
Compra de propiedades, planta y equipo	-15,540	-11,013
Compra de activos intangibles	-236	-34
Otros cobros (pagos) de efectivo relativos a las actividades de inversión	80,004	-34,087
Flujo neto de efectivo (utilizado en) actividades de inversión	64,228	-45,134

---

**ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN**

---

Emisión de acciones		108,671
Amortización o pago de préstamos	-83,314	-39,577
Variación neta de préstamos de corto plazo	-	-39
Otros cobros (pagos) de efectivo relativos a las actividades de financiación	-34,761	-14,437
Flujo neto de efectivo generado por las actividades de financiación	-118,075	54,618
Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalente al efectivo	55,608	37,600
Efectivo y equivalente al efectivo al inicio del ejercicio	38,564	964
<b>Efectivo y equivalente al efectivo al finalizar el ejercicio</b>	<b>94,172</b>	<b>38,564</b>

---

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 4.** Patrimonio Cineplex 2021 y 2022 (soles)

	<b>Capital social</b>	<b>Capital adicional</b>	<b>Prima de capital</b>	<b>Reserva legal</b>	<b>Resultados acumulados</b>	<b>Total</b>
Saldos al 1 de enero de 2021	64,498			12,900	5,026	82,424
Pérdida neta					-47,197	-47,197
<b>Total resultados integrales</b>					-47,197	-47,197
Aporte de capital	33,155		35,924	635		69,714
Capital adicional		38,957				38,957
Saldos al 31 de diciembre de 2021	<b>97,653</b>	<b>38,957</b>	<b>35,924</b>	<b>13,535</b>	<b>-42,171</b>	<b>143,898</b>
<b>Utilidad neta</b>					<b>12,617</b>	<b>12,617</b>
<b>Total resultados integrales</b>					12,617	12,617
Aporte de capital	3,931	-3,931				
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2022</b>	<b>101,584</b>	<b>35,026</b>	<b>35,924</b>	<b>13,535</b>	<b>-29,554</b>	<b>156,515</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 5.** Índices financieros de la empresa Cineplex S.A. 2021 y 2022 (Soles)

<b>ÍNDICES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Razón corriente	0.61	0.66
Prueba ácida	0.57	0.62

<b>ÍNDICES DE SOLVENCIA</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Razón de endeudamiento	4.09	4.99
Endeudamiento a largo plazo	0.7	0.72

<b>INDICES DE GESTION</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Margen de utilidad bruta	25.30%	-59.90%
Margen de utilidad operativa	20.20%	-38.20%
Rendimiento sobre activos (ROA)	1.58%	-5.48%
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	8.06%	-32.80%

<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Rentabilidad neta sobre patrimonio	8.10%	-44.70%
Rentabilidad neta sobre ingresos	3.60%	-66.10%

<b>OTROS ÍNDICES</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Margen EBITDA	36.20%	-0.8%
EBITDA (EBIT + Total(Depreciación + Amortización))	125,464	-582

Fuente: Elaboración propia.



**Anexo 6.** Estado de situación financiera Bagley 2021 y 2022 (soles)

	<b>2022</b>		<b>2021</b>	
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activos corrientes</b>	<b>ARS</b>	<b>S/</b>	<b>ARS</b>	<b>S/</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo	5986287	128,909	16713483	648,634
Otras inversiones	871984	18,777	984046	38,190
Créditos por ventas	13580587	292,444	14104800	547,393
Otros créditos	27404350	590,125	10526076	408,506
Existencias	19835015	427,127	16219067	629,446
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>67678223</b>	<b>1,457,383</b>	<b>58547472</b>	<b>2,272,169</b>
<b>Activos no corrientes</b>				
Propiedad, planta y equipos	24122636	519,457	24543182	952,496
Activos por derecho de uso	291631	6,280	498364	19,341
Propiedades de inversión	79113	1,704	83475	3,240
Activos intangibles	10346787	222,808	10400715	403,641
Participación en asociadas	11567481	249,094	12734812	494,225
Activo por impuesto diferido	123530	2,660	45525	1,767
Otras inversiones	39	1	76	3
Créditos por venta	34518	743	0	0
Otros créditos	2030546	43,726	2174644	84,396
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>48596281</b>	<b>1,046,472</b>	<b>50480793</b>	<b>1,959,109</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>116274504</b>	<b>2,503,855</b>	<b>109028265</b>	<b>4,231,278</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivos corrientes</b>	<b>ARS</b>	<b>S/</b>	<b>ARS</b>	<b>S/</b>
Cuentas por pagar comerciales y otras deudas	26796267	577,031	22192335	861,262
Anticipos de clientes	171404	3,691	201378	7,815

Provisiones	57537	1,239	75273	2,921
Obligaciones por beneficios de retiro del personal	230251	4,958	324964	12,612
Instrumentos financieros derivados	19379	417	0	0
Pasivos por arrendamientos	218635	4,708	278976	10,827
Préstamos	1847406	39,782	1259800	48,892
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>29340879</b>	<b>631,826</b>	<b>24332726</b>	<b>944,329</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Cuentas por pagar comerciales y otras deudas	1064	23	16698	648
Provisiones	192678	4,149	265087	10,288
Obligaciones por beneficios de retiro del personal	582087	12,535	794384	30,829
Pasivo por impuesto diferido	3731458	80,353	1892957	73,464
Instrumentos financieros derivados	308327	6,640	1337894	51,922
Pasivos por arrendamientos	89090	1,918	241454	9,371
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>4904704</b>	<b>105,618</b>	<b>4548474</b>	<b>176,522</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>34245583</b>	<b>737,444</b>	<b>28881200</b>	<b>1,120,850</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Acciones en circulación	385934	8,311	385934	14,978
Ajuste de capital	3992825	85,981	3992825	154,958
Prima de emisión de acciones	2318174	49,920	2318174	89,966
Reserva legal	2760986	59,455	2760986	107,151
Resultados acumulados	80288569	1,728,934	77095886	2,992,014
Otros componentes del patrimonio	-8190305	-176,370	-6849145	-265,808
Intereses no controlante	472738	10,180	442405	17,169
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>82028921</b>	<b>1,766,411</b>	<b>80147065</b>	<b>3,110,427</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO Y PASIVOS</b>	<b>116274504</b>	<b>2,503,855</b>	<b>109028265</b>	<b>4,231,278</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 7.** Estados de resultado de Bagley S.A. 2021 y 2022 (soles)

	2022		2021	
	ARS	S/	ARS	S/
Ventas de bienes y servicios	145203588	3,126,814	136800664	5,309,097
Costo de venta y servicios prestados	-108394615	-2,334,170	-103597040	-4,020,498
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>36808973</b>	<b>792,644</b>	<b>33203624</b>	<b>1,288,599</b>
Gastos de comercialización	-24223755	-521,634	-24100394	-935,312
Gastos de Administración	-4106535	-88,430	-3969361	-154,047
Otros ingresos/egresos – netos	-1227027	-26,423	-22809	-885
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>7251656</b>	<b>156,157</b>	<b>5111060</b>	<b>198,355</b>
Ingresos financieros	-4210832	-90,676	-1594734	-61,890
Gastos financieros	3967650	85,439	1635472	63,471
Resultado por posición monetaria neta	2043693	44,009	1839918	71,405
<b>RESULTADOS FINANCIEROS, NETOS</b>	<b>9052167</b>	<b>194,929</b>	<b>6991716</b>	<b>271,342</b>
Resultado de inversiones en asociadas	-1,097,114	-23,625	-1,110,481	-43,097
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO DE LAS GANANCIAS</b>	<b>7955053</b>	<b>171,304</b>	<b>5881235</b>	<b>228,245</b>
Impuesto a las ganancias	-4684594	-100,878	-2851381	-110,659
<b>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>3270459</b>	<b>70,426</b>	<b>3029854</b>	<b>117,586</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 8.** Estado de flujo de caja de efectivo de Bagley S.A. 2021 y 2022 (soles)

ACTIVIDADES OPERATIVAS	2022		2021	
	ARS	S/	ARS	S/
<b>Ganancia neta del ejercicio</b>	<b>3270459</b>	<b>70,426</b>	<b>3029854</b>	<b>117,586</b>
Impuesto a las ganancias	4684594	100,878	2851381	110,659
<b>Ajustes por:</b>				
Depreciación de propiedad, planta y equipos	2323903	50,043	2358785	91,542
Amortización de activos por derecho de uso	265622	5,720	275309	10,684
Amortización de activos intangibles	82230	1,771	72886	2,829
Constitución neta de provisiones deducidas del activo e incluidas en el pasivo	490751	10,568	484250	18,793
Resultados financieros, netos	-243182	-5,237	-40738	-1,581
Resultado por posición monetaria neta	2043182	43,998	-1839918	-71,405
Resultados por venta de propiedad, planta y equipos y propiedades de inversión	-8867	-191	-6582	-255
Resultado de inversiones en asociadas	1097114	23,625	1110481	43,097
<b>Subtotal de ajustes:</b>	<b>2450242</b>	<b>52,764</b>	<b>2414473</b>	<b>93,703</b>
<b>Variación en activos y pasivos:</b>				
Créditos por ventas	-1664925	-35,852	273642	10,620
Otros créditos	-2130971	-45,888	-596576	-23,153
Existencias	-3857999	-83,078	-378175	-14,677
Cuentas por pagar comerciales y otras deudas	10706608	230,556	-310607	-12,054
Cobros netos de pagos por instrumentos financieros derivados	0	0	74642	2,897
Pago de juicios laborales y otros	-162407	-3,497	-117647	-4,566
Pagos de impuesto a las ganancias	-2569155	-55,324	-4691923	-182,089
<b>Flujo neto de efectivo generado por las actividades operativas</b>	<b>10726446</b>	<b>230,983</b>	<b>-50652</b>	<b>-1,966</b>

<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>				
Pagos por compras y anticipos de propiedades, planta y equipos	-1920269	-41,351	-1,690,754	-65,616
Ingresos de efectivo por ventas de propiedad, planta y equipos	14110	304	151,960	5,897
Pagos por adquisición de otras inversiones financieras	60560	1,304	-1,090,306	-42,314
Variación neta de créditos financieros	-15737913	-338,900	-5,756	-223
<b>Flujo neto de efectivo (utilizado en) actividades de inversión</b>	<b>-17583512</b>	<b>-378,643</b>	<b>-2634856</b>	<b>-102,256</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>				
Cobros por tomar de préstamos bancarios	522720	11,256	1638791	63,600
Pagos por cancelación de préstamos	0	-	-657022	-25,498
Variación neta de préstamos de corto plazo	0	-	-39	-2
Pagos de intereses de pasivos por arrendamientos financieros	-269661	-5,807	-32492	-1,261
Pagos de capital de pasivos por arrendamientos financieros	-21395	-461	-264905	-10,281
Pago de intereses	-200456	-4,317	-119765	-4,648
<b>Flujo neto de efectivo generado por las actividades de financiación</b>	<b>31208</b>	<b>672</b>	<b>564568</b>	<b>21,910</b>
<b>(DISMINUCIÓN) / AUMENTO NETO EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	<b>-6825858</b>	<b>-146,988</b>	<b>-685145</b>	<b>-26,590</b>
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del ejercicio</b>	<b>16713483</b>	<b>359,908</b>	<b>17854778</b>	<b>692,926</b>
Diferencia de cotización del efectivo y equivalentes de efectivo	-3636524	-78309	-1503081	-58333
Pérdida generada por la posición monetaria del efectivo y sus equivalentes	-264814	-5703	-116990	-4540
(Disminución) / Aumento neto en el efectivo y equivalentes de efectivo	-6825858	-146988	478776	18581

<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al cierre del ejercicio</b>	<b>5986287</b>	<b>128,909</b>	<b>16713483</b>	<b>648,634</b>
--	----------------	----------------	-----------------	----------------

---

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 9.** Estado de patrimonio Bagley 2021 y 2022 (soles)

	Aportes de los propietarios		Resultados acumulados			Otros componentes del patrimonio	Total del patrimonio neto
	Capital social acciones comunes en circulación	Ajuste de capital	Prima de emisión de acciones	Reserva legal	Resultados no asignados	Reserva de conversión	
Saldos al 1 de enero de 2021	385.934	3.992.825	2.318.174	2.760.986	74.051.986	-1.736.776	81.773.129
Ganancia neta del ejercicio					3.005.750		3.005.750
Otros resultados integrales del ejercicio					38.150	-5.112.369	-5.074.219
<b>Ganancia integral total del ejercicio</b>					3.043.900	-5.112.369	-2.068.469
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2022</b>	<b>385.934</b>	<b>3.992.825</b>	<b>2.318.174</b>	<b>2.760.986</b>	<b>77.095.886</b>	<b>-6.849.145</b>	<b>79.704.660</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 10.** Índices financieros de la empresa Bagley S.A 2021 y 2022 (soles)

<b>ÍNDICES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Razón corriente	2.31	2.41
Prueba ácida	2.31	2.41

<b>ÍNDICES DE SOLVENCIA</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Endeudamiento patrimonial	0.42	0.36
Endeudamiento largo plazo	0.14	0.16

<b>INDICES DE GESTION</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Margen de utilidad bruta	25%	24%
Margen de utilidad operativa	5%	4%
Rendimiento sobre activos (ROA)	3%	3%
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	4%	4%

<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Rentabilidad neta sobre patrimonio	4%	4%
Rentabilidad neta sobre ingresos	2%	2%

<b>OTROS ÍNDICES</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Margen EBITDA	2%	2%
EBITDA (EBIT+Total(Depreciación + Amortización))	68,476.00	106,923.00

Fuente: Elaboración propia.



**Anexo 11.** Flujo de efectivo descontando aplicando valor termina a los flujos

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	3,126,814	3,595,836	4,135,212	4,755,493	5,468,817	6,289,140
Costo de venta	2,345,111	2,696,877	3,101,409	3,566,620	4,101,613	4,716,855
<b>Utilidad bruta</b>	<b>781,704</b>	<b>898,959</b>	<b>1,033,803</b>	<b>1,188,873</b>	<b>1,367,204</b>	<b>1,572,285</b>
Gastos Adm/venta	187,609	215,750	248,113	285,330	328,129	377,348
Depreciación	50,043	51,044	52,065	53,106	54,168	55,252
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>544,052</b>	<b>632,165</b>	<b>733,625</b>	<b>850,438</b>	<b>984,907</b>	<b>1,139,685</b>
Impuesto	136,013	158,041	183,406	212,609	246,227	284,921
<b>Utilidad neta</b>	<b>408,039</b>	<b>474,124</b>	<b>550,219</b>	<b>637,828</b>	<b>738,680</b>	<b>854,764</b>
Depreciación	50,043	51,044	52,065	53,106	54,168	55,252
Propiedad planta y equipo	519,457	545,430	572,701	601,336	631,403	662,973
Capital de trabajo neto	2,089,209	2,402,591	2,762,979	3,177,426	3,654,040	4,202,146
Inversión en CAPEX		25,973	27,271	28,635	30,067	31,570
Inversión de capital de trabajo		313,381	360,389	414,447	476,614	548,106
<b>Flujo de caja libre</b>		<b>185,813</b>	<b>214,624</b>	<b>247,852</b>	<b>286,168</b>	<b>330,339</b>
Valor terminal						3,452,806
<b>Flujos totales</b>		<b>185,813</b>	<b>214,624</b>	<b>247,852</b>	<b>286,168</b>	<b>3,783,146</b>
Valor presente		159,989	159,113	158,210	157,280	1,790,275

**Anexo 12.** Estados financieros proyectados Cineplex S.A. después de la adquisición (soles)

	2022		Ajuste y eliminaciones		Interés minoritario		Balance consolidado	
	Cineplex	Bagley	DB	CR	DB	CR	DB	CR
<b>ACTIVOS</b>								
<b>Activos corrientes</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>						
Efectivo y equivalente al efectivo	95,843	129					95,972	
Otras inversiones		19		19				-
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	8,762	292					9,054	
Existencias	7,252	427					7,679	
Activos no financieros	5,599	590					6,189	
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>117,456</b>	<b>1,457</b>					<b>118,894</b>	
<b>Activos no corrientes</b>								
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	23,932	249		249			23,932	
Otras inversiones		8		8				-
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	13,855	1					13,856	
Activos Intangibles distintos a la plusvalía	4,925	223					5,148	
Propiedades, planta y equipo	286,410	519					286,929	
Activos por impuestos diferidos	26,331	3					26,334	
Otros activos no financieros	323,174	44		44			323,174	
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>678,627</b>	<b>1,047</b>					<b>679,373</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>796,083</b>	<b>2,504</b>					<b>798,267</b>	

## PASIVO

<b>Pasivos corrientes</b>	<b>S/</b>	<b>S/</b>		
Otros pasivos financieros	94,383	45		94,428
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	80,058	581	581	80,058
Obligaciones por beneficios de retiro del personal		5		5
Otros pasivos no financieros	17,657	1		17,658
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>192,098</b>	<b>632</b>		<b>192,149</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Otros pasivos financieros	95,831	9		95,840
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	17,039	1	1	17,039
Obligaciones por beneficios de retiro del personal		13		13
Ingresos diferidos	17,039	80		17,119
Otros pasivos no financieros	334,600	4		334,604
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>447,470</b>	<b>107</b>		<b>464,615</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>639,568</b>	<b>739</b>		<b>656,764</b>
Int. Min (I.M.)			13,503	13,503

## PATRIMONIO

Capital social	101,584	94	174	101,504
Primas de emisión	70,950	49	91	70,908
Reserva legal	13,535	59	109	13,485
Resultados acumulados	-29,554	1,729	3,207	-31,032

Otros componentes del patrimonio		-166	-308	142
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>156,515</b>	<b>1,765</b>	<b>3,274</b>	<b>155,006</b>
<b>TOTAL DE PATRIMONIO Y PASIVOS</b>	<b>796,083</b>	<b>2,504</b>		<b>798,267</b>

Fuente: Elaboración propia.

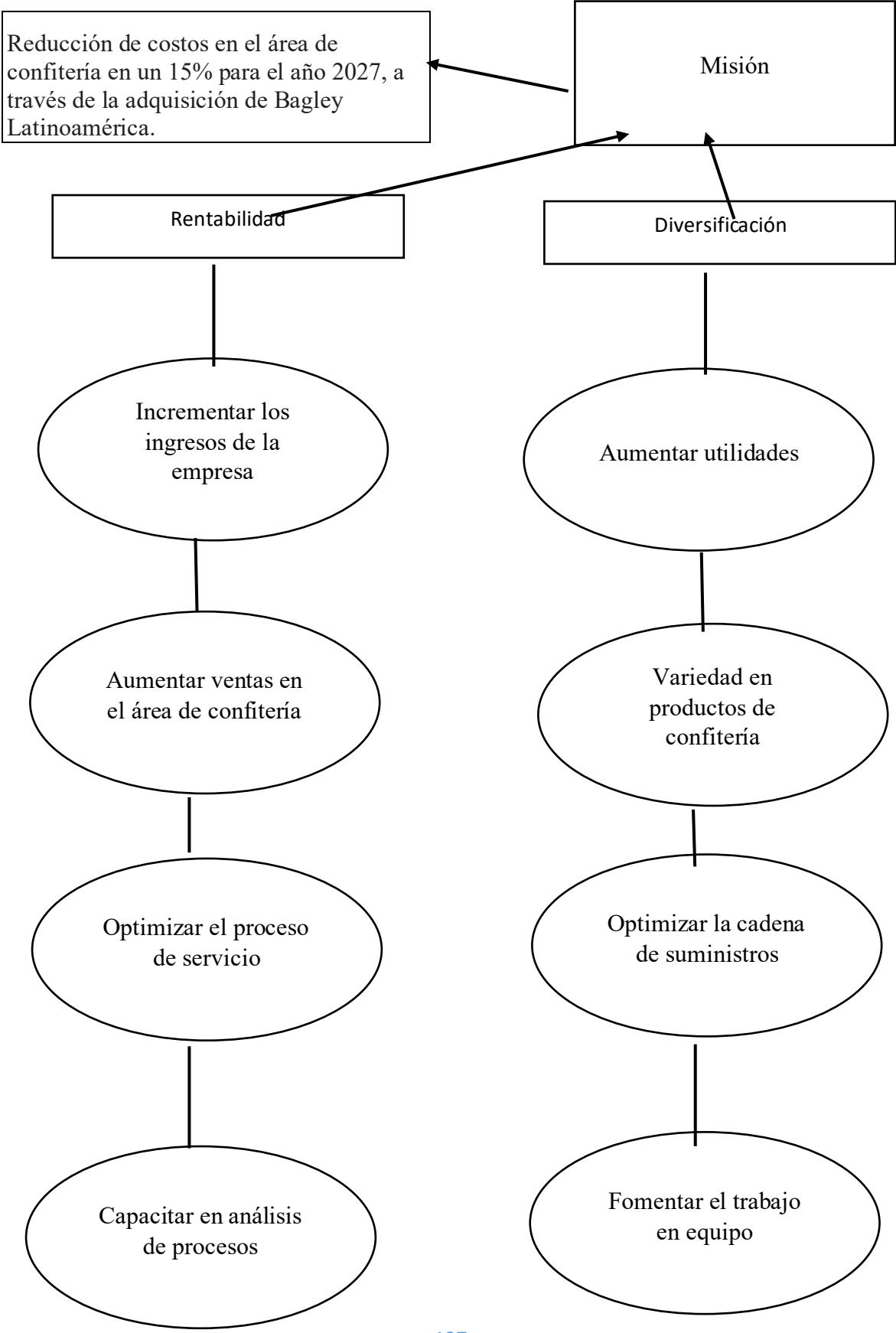
**Anexo 13.** FODA de la adquisición

Matriz FODA	Fortalezas (F) Son los puntos fuertes internos.	Debilidades (D) Son los puntos débiles internos
	Generación de sinergias operativas	Cineplex no cuenta con experiencia en la industria alimentaria
	Diversificación de ingresos	Riesgo de integración organizacional después de la adquisición
	La adquisición generará mayor número de clientes	
Oportunidades (O) Son las oportunidades que se deben aprovechar	Estrategias FO - Ofensivas o de crecimiento	Estrategias DO - Orientación o refuerzo
Mayor expansión internacional	Incrementar ingresos - Desarrollar nuevas líneas de productos - Incrementar número de clientes	Desarrollo de barreras de entrada para dificultar así el ingreso de nuevos competidores - Mejora continua de la calidad de los productos - Innovación constante de productos, procesos y/o modelos de negocios.
Ampliación de canales de distribución para Cineplex		
Amenazas (A) Son los riesgos externos que se deben afrontar	Estrategias FA - Defensivas	Estrategias DA -Supervivencia o retiro
Regulaciones en el sector alimentario		Reestructurar el área legal de la empresa adquirente, para potenciar el sistema de cumplimiento legal y así asegurar que el ente cumpla con todas las regulaciones aplicables es
Preferencias cambiantes en los consumidores, en cuanto a snacks	La sinergia permitirá mejorar el rendimiento de la empresa e impulsar las diferentes áreas, permitiendo así estar pendiente a las tendencias cambiantes del mercado alimentario y suplir dichas necesidades, siempre teniendo	Emplear el aprendizaje de años con que cuenta Cineplex en el mercado, para hacer de la unificación de organizaciones más controlada, y así poder hacer frente a la competencia

	en cuenta las regulaciones legales y la competencia.	
Competencia en la industria alimentaria	El tener mayor número de clientes, servirá para tener mayor preferencia en el mercado frente a otras empresas.	

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 14. Mapa estratégico**



Anexo 15. Balanced Scorecard: Diversificación

**TEMA ESTRATÉGICO 1 DIVERSIFICACIÓN**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META						ACCIÓN/INICIATIVA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		LÍNEA DE BASE	2023	2024	2025	2026	2027			
Aumentar ingresos provenientes de otros segmentos de mercado.	Ingresos variantes respecto al año anterior.	S/ 29,144,052.00	S/.34,972,862.00	S/ 42,492,027.82	S/ 52,265,194.21	S/ 65,070,166.80	S/ 81,988,410.16	Identificar y penetrar en mercados no explorados o poco atendidos	S/ 14,042.51	JUNTA DE ACCIONISTAS
Proporcionar a los clientes amplia variedad de productos en el área de	Ingresos por confitería.	S/ 163,344,000.00	S/ 195,581,490.00	S/ 237,753,012.80	S/ 292,436,205.70	S/ 364,083,076.10	S/ 458,744,675.90	Investigación de mercado para determinar qué productos deben incluirse	S/ 1,209,685.00	DIRECTORIO GENERAL



confitería.										
Optimizar la cadena de suministros para acomodar la diversificación de productos sin comprometer la eficiencia.	N° de capacitaciones.	5,696.00	6,196.00	6,596.00	7,096.00	7,596.00	8,096.00	Capacitación del personal: Asegúrate de que tu equipo esté capacitado y preparado para manejar una variedad de productos	S/ 3,574,160.00	ÁREA DE NEGOCIOS
Fomentar la participación interdisciplinaria para incentivar el trabajo en equipo que combinen habilidades diversas y así abordar los retos de la diversificación.	N.° de capacitaciones.	0	42	46	48	50	52	Elaborar talleres y eventos en equipo	S/ 2,044,000.00	DIRECCION DE CAPITAL HUMANO

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 16.** Balanced Scorecard: Reducción de costos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META						ACCIÓN/INICIATIVA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		LÍNEA DE BASE	2023	2024	2025	2026	2027			
incrementar ingresos de la empresa.	Porcentaje de ingresos.	18.5%	20.00%	21.5%	23.00%	24.5%	26.00%	Nueva tecnología (Implementar aplicativo móvil de pedido para facilitar ventas desde butacas)	S/ 60,192.02	ÁREA DE VENTAS
Aumentar el porcentaje de ventas en confitería.	Porcentaje de ventas.	8.70%	9.40%	10.11%	10.81%	11.52%	12.22%	Mayor gestión en redes sociales, con más ofertas y/o promociones	6,018.48	GERENCIA
Optimizar el procesos de producción y servicio.	Nº capacitaciones.	5,696.00	6,196.00	6,596.00	7,096.00	7,596.00	8,096.00	Capacitación del personal, para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio	S/ 3,574,160.00	ATENCIÓN AL CLIENTE

Capacitación en el análisis de procesos.	N°. capacitaciones.	1680	1730	1780	1830	1880	1900	Aumentar número de capacitaciones	S/ 748,500.00	RECURSOS HUMANOS
									S/ <b>4,388,870.50</b>	

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA – TESIS DE ESTRATEGIA DE ADQUISICIÓN

TÍTULO:

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES E INDICADORES DE MEDICIÓN	METODOLOGÍA
<p>1. PROBLEMA GENERAL ¿Determinar si mediante la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A. por parte de Cineplex S.A. permitirá mejorar la rentabilidad la reducción de costos en un 15% para el año 2027?</p> <p>2. PROBLEMAS ESPECÍFICAS</p> <p>a) Determinar si la adquisición de</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL Determinar si la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A. permitirá a Cineplex S.A. mejorar la reducción de costos en un 15% para el año 2027.</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Determinar si la adquisición</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL La adquisición de una empresa confitera por parte de Cineplex S.A. resultará en un aumento del crecimiento del mercado de la compañía en un 15% para el año 2027.</p> <p>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) La adquisición de Bagley Latinoamérica S.A. le permitirá</p>	<p>Variable independiente, X X. Adquisición</p> <p>Indicadores de medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de acciones</li> <li>- Fusiones</li> <li>- Compra de activos</li> </ul> <p>Variable dependiente, Y Y. Crecimiento de mercado</p> <p>Indicadores de medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimien</li> </ul>	<p>- Tipo y diseño de investigación</p> <p>Tipo no experimental longitudinal</p> <p>- Técnicas e instrumentos de investigación</p> <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-elaboración de matriz EFI y EFE,</li> <li>-realización del modelo Canva</li> <li>-el mapa estratégico</li> <li>-análisis de la memoria empresarial de cada ente involucrado</li> <li>-el diagrama de Ishikawa.</li> </ul> <p>Técnicas:</p> <p>- Recolección y procesamiento de</p>

<p>Bagley Latinoamérica S.A. permitirá aumentar la competitividad de Cineplex S.A.</p> <p>b) Determinar si la adquisición de la empresa Bagley Latinoamérica S.A. mejorará la eficiencia operativa de Cineplex S.A.</p> <p>c) Determinar si la adquisición de la empresa Bagley Latinoamérica S.A. permitirá expandir la presencia geográfica de Cineplex mediante una re-inversión estratégica servicios en los cines de Cineplex S.A., lo que atraerá a más clientes y</p>	<p>de Bagley Latinoamérica S.A. permitirá aumentar la competitividad de Cineplex S.A.</p> <p>b) Determinar si la adquisición de la empresa Bagley Latinoamérica S.A. mejorará la eficiencia operativa de Cineplex S.A.</p> <p>c) Determinar si la adquisición de la empresa Bagley Latinoamérica S.A. permitirá expandir la presencia geográfica de Cineplex</p>	<p>a Cineplex S.A. ampliar su diversificación en el mercado cinematográfico nacional e internacional.</p> <p>b) La adquisición de la empresa confitera aumentará la oferta de productos y servicios en los cines de Cineplex S.A., lo que atraerá a más clientes y aumentará los ingresos por ventas. (Aumento de la oferta de productos y servicios).</p> <p>c) La adquisición permitirá a Cineplex S.A. expandir su presencia geográfica y</p>	<p>to de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de ganancias</li> <li>- Crecimiento de flujo de caja</li> <li>- Crecimiento de inversiones</li> <li>- Crecimiento del patrimonio de la empresa</li> </ul>	<p>los datos</p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>MARCO TEÓRICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bases teóricas: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Adquisición</li> <li>-Modalidades de Fusión y Adquisición</li> <li>-Sinergias <ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de Estrategia de Adquisición</li> <li>-Beneficios de la Adquisición</li> </ul> </li> <li>-Estrategia de Adquisición Vertical</li> <li>-Valoración de Empresa</li> </ul> </li> <li>- Base Legal <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley N.º 26887</li> <li>-Ley N.º 26887 AR. 391</li> <li>-Ley N.º 26887 AR. 392</li> <li>-Ley N.º 31112</li> <li>-Ley N.º 31112 ART 6</li> </ul> </li> </ul>
--	--	--	--	---

<p> aumentará los ingresos por ventas la reducción de costos de CINEPLEX S.A?  d) ¿Permitirá la adquisición de Bagley Latinoamérica S.A expandir la presencia geográfica de Cineplex S.A. y aumentar su penetración en el mercado de entretenimiento, alcanzando a nuevas audiencias y aumentando su participación de mercado? </p>	<p>mediante una re-inversión estratégica.</p>	<p> aumentar su penetración en el mercado de entretenimiento, alcanzando a nuevas audiencias y aumentando su participación de mercado.  (Expansión geográfica y penetración de mercado) </p>		
---	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

