

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**“ESTUDIO DE DESINVERSIÓN DE UNIDADES DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA FINANCIERA EN
LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO”**

Trabajo de Investigación Presentado por:

Barahona Bonilla, Ricardo Antonio
Jurado Delgado, Jacqueline Roxana
Reyes Castellanos, Arely Elizabeth

Para Optar al Grado de:

LICENCIADO DE CONTADURIA PUBLICA

Marzo 2015

San Salvador, El Salvador, Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador del Seminario	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	: Msc. Jonny Francisco Mercado Carrillo
Asesor Metodológico	: Lic. Víctor René Osorio Amaya
Jurado Examinador	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Msc. Jonny Francisco Mercado Lic. Eddie Gamaliel Castellanos López

Marzo 2015

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso, que sin Su presencia en mi vida, nada sería posible, por ser mi fortaleza y mi guía en cada uno de los pasos a lo largo de esta carrera, por darme padres, una hermana y hermano que con su esfuerzo, cariño, comprensión y ayuda me han motivado a seguir adelante. A mi prometida, por su paciencia y apoyo incondicional, a los amigos y seres queridos que siempre están ahí a través de sus oraciones y palabras de aliento. Además agradezco a todos los maestros y catedráticos a lo largo de la vida, porque todos han sembrado una semilla que hoy está dando fruto, gracias a ellos, por compartir la sabiduría y enseñanza que Dios les ha dado.

F. Ricardo Antonio Barahona Bonilla.

A nuestro Padre Celestial, por ser siempre la máxima fuerza e iluminación en el camino y los proveedores principales en mi aprendizaje y en el logro de mis metas fruto de la perseverancia. A mis padres, por su amor, sacrificio y oraciones brindadas para que yo pudiera lograr mi objetivo académico. A familiares y amigos, quienes con su cariño y palabras de ánimo y aliento, me apoyaron al inicio, durante la carrera y me siguen brindando su apoyo; y a todos los catedráticos, quienes hacen honor al profesionalismo que caracteriza la profesión y que con sus enseñanzas y orientaciones estimulan el verdadero aprendizaje en la Universidad de El Salvador.

F. Jacqueline Roxana Jurado Delgado

En primer lugar a Dios Todopoderoso, mi guía y fuerza en todo momento para alcanzar cada una de mis metas satisfactoriamente. A mis padres, símbolos de sabiduría, perseverancia y responsabilidad en mi vida, quienes me brindaron ese apoyo y cariño incondicional junto con mis hermanas en la trayectoria de mis estudios. A familiares y amigos por su comprensión en todo momento, así como su motivación para no desmayar en esta carrera; y

A la universidad de El Salvador mediante sus docentes catedráticos quienes aportaron sus conocimientos y enseñanzas durante mi formación de manera profesional y con orientación adecuada.

F. Arely Elizabeth Reyes Castellanos

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I- MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Conceptos	2
1.3 Generalidades	3
1.3.1 Industria	3
1.4 Generalidades de las unidades de negocio	4
1.4.1 Unidades estratégicas de negocio	4
1.4.2 Creación de las unidades de negocio	4
1.4.3 Valoración de las unidades de negocio	5
1.4.3.1 La Matriz BCG (Boston Consulting Group)	5
1.4.3.2 Análisis FODA	7
1.5 Generalidades de las desinversiones	9
1.5.1 Desinversiones	9
1.5.2 Tipos de desinversión	9
1.5.3 Ventajas y desventajas de realizar desinversiones	10
1.5.4 Causas principales de desinversión	11
1.5.5 Determinación de alternativas de desinversión	11
1.5.6 Proceso de desinversión	12
1.5.6.1 El Papel del Due-Dilligence	13
1.5.6.2 Principales alternativas para desinvertir	14
1.5.7 Guía de transferencia o traspaso de marcas	14
1.5.8 Análisis de las razones financieras	15
1.6 Base Técnica	18
1.7 Base Legal	24
CAPITULO II- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO	28
2.1 Tipo de estudio hipotético-deductivo	28
2.2 Unidad de análisis	28
2.3 Universo y muestra	28
2.4 Selección de la muestra	29

2.5	Criterios para la asignar valores a la fórmula	30
2.6	Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación	30
2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
2.8	Procesamiento de la información.	31
2.9	Análisis e interpretación de los datos procesados.	31
2.10	Diagnóstico de la investigación.	31
2.10.1	General.	31
2.10.2	Análisis financiero.	33
2.10.3	Estratégica.	34
2.11	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	36
2.11.1	Definir la hipótesis de trabajo	36
2.11.2	Determinación de variables	37
2.11.3	Operacionalización de variables	37
	CAPITULO III- PROPUESTA DE ESTUDIO DE DESINVERSIÓN DE UNIDADES DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA FINANCIERA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.	38
3.1	Descripción de la propuesta.	38
3.2	Generalidades de la empresa.	39
3.3	Organigrama de la Empresa	41
3.4	Desarrollo del caso práctico	42
	CAPITULO IV- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
4.1	CONCLUSIONES	67
4.2	RECOMENDACIONES	67
	BIBLIOGRAFIA	69
	ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz Boston Consulting Group (BCG)	5
Tabla 2: Análisis FODA	6
Tabla 3: Alternativas de desinversión	10
Tabla 4: Razones Financieras	15
Tabla 5: Base Legal	21
Tabla 6: Cuadro #1	28
Tabla 7: Cuadro #2	30
Tabla 8: Cuadro #3	32

RESUMEN EJECUTIVO

Durante años las industrias han evolucionado y expandido en los mercados mediante la generación de unidades de negocio, las cuales representan grandes inversiones en maquinaria, equipo, insumos, etc., y se combinan con la estructura física para producir, permitiendo generar rentabilidad y alcanzar los objetivos que la entidad se propone.

Los empresarios siempre esperan que las inversiones sean rentables, dado que no se invierte para perder, pero a medida pasa el tiempo y a consecuencia de los cambios de la economía, estas pudieran no estar mostrando los resultados planeados y/o ya no se ajusten al objetivo principal de la industria en general. En algunos casos a pesar de que obtengan resultados positivos, puede existir una mejor oportunidad de inversión que represente mayor rentabilidad a la actual. Es así como surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer?, ¿Cuál es la estrategia óptima para triunfar?, ¿En qué medida la decisión tomada impactará en los resultados y el logro de objetivos?, entre otras. Ante las interrogantes mencionadas, los gerentes financieros deben proponer alternativas que ayuden a la toma de decisiones para gestionar los recursos de manera óptima.

Sin embargo, se considera que los gerentes financieros de las empresas del sector industrial tienen limitaciones al momento de dar opciones para la toma de decisiones sobre las unidades de negocio, ya que no incluyen dentro de sus propuestas la desinversión como alternativa, debido a que se tiene la idea que ésta es sinónimo de pérdida o fracaso para la entidad.

No obstante, la desinversión es todo lo contrario a lo que se dice, ya que es una herramienta muy importante que puede ser utilizada como una estrategia para fortalecer una unidad de negocio, generar liquidez, realizar un cambio de posición en el mercado, desprenderse de activos que ya no se necesitan por encontrarse desfasados, con el fin de adquirir en tecnología de vanguardia, aumentar el capital para invertir en otras operaciones con mayor rendimiento potencial, etc.

En tal sentido, el objetivo de la investigación es proporcionar a los gerentes financieros del sector antes mencionado, una propuesta para el estudio de desinversión de unidades de negocio, como estrategia

para la toma de decisiones financieras que aumenten su rentabilidad y permita la optimización de sus inversiones.

La metodología de la investigación se desarrolla mediante el enfoque hipotético deductivo, las unidades de análisis son los profesionales con el cargo de gerentes financieros de las industrias que tengan unidades de negocios del municipio de Soyapango, considerando una muestra del total de industrias con la característica necesaria para la investigación, mediante el método aleatorio simple. Para la obtención de resultados se consideran instrumentos y técnicas como el muestreo y la encuesta, lo que permite determinar las valoraciones y conclusiones siguientes:

- a) Realizar monitoreo constante de la situación financiera de las unidades de negocio, ayuda a tomar decisiones oportunas y a no incurrir en pérdidas excesivas y en el mejor de los casos, evitarlas.
- b) Aprovechar las alternativas de desinversión no sólo en unidades de negocio, sino también en otros activos para poder sacar la máxima rentabilidad al capital invertido.

Los gerentes financieros deben mantenerse a la vanguardia de los grandes cambios que se dan en el mundo empresarial, donde la diferencia está en tomar las decisiones más adecuadas y oportunas, que orienten hacia un mejor rumbo el destino de sus negocios, es por ello y en base a los resultados obtenidos, que se plantearon conclusiones y recomendaciones, donde se determinó que gran parte de las industrias están interesadas en obtener una herramienta sobre desinversiones y utilizarla como una estrategia financiera que posibilite el crecimiento económico y financiero de las unidades de negocio que poseen.

INTRODUCCIÓN

El sector industrial en El Salvador ha sido uno de los más importantes, ya que representa un buen porcentaje de la inversión. Esto debido a que para su funcionamiento emplean maquinarias, equipo y otros recursos que se traducen en cuantiosas inversiones, que a su vez, constituyen la fuente de ingresos y sostenibilidad para las mismas. En ese sentido es fundamental que las decisiones que se tomen respecto a sus diferentes áreas, unidades, centros, etc., sean de carácter oportuno, estratégico, eficiente y eficaz. Todo lo anterior se comprende a través de estudios que determinen el entorno de la empresa, así como su operatividad y rentabilidad, lo cual ayuda a identificar las mejores alternativas.

Es así como el presente trabajo aborda el problema de las limitaciones que tienen los gerentes financieros de las empresas industriales, al no considerar los estudios de desinversión de sus unidades de negocio como alternativa, que permita la optimización y buen funcionamiento de las mismas.

La investigación está estructurada en cuatro partes:

En el primer capítulo se encuentra la sustentación teórica, es decir, generalidades tanto del sector industrial como de las unidades de negocio; también aborda el estudio de desinversión en dichas unidades, a través de su análisis, identificación de los motivos, determinación de las alternativas, evaluación de la misma y el proceso para llevarla a cabo; además éste contiene la base técnica y legal para el desarrollo del trabajo.

El segundo capítulo detalla la metodología de investigación, el tipo de estudio, unidades de análisis, universo y muestra, instrumentos utilizados, procesamiento de la información, análisis e interpretación de los datos, con los cuales se logró la obtención de un diagnóstico que permite conocer la situación actual del problema.

El tercer capítulo trata de dar respuesta a la problemática, por medio del análisis realizado a los resultados obtenidos, concluyendo en un estudio de desinversión de unidades de negocio como estrategia financiera que posibilite la toma de decisiones oportunas.

Finalmente, en el capítulo IV, se muestran las conclusiones y recomendaciones, obtenidas a través del análisis realizado a la información recopilada a lo largo de la investigación.

CAPITULO I- MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL

1.1 Antecedentes

La industria en El Salvador se remonta a los años 60's y 90's del siglo XVIII, con la producción del añil el cual se convirtió en el principal producto de exportación nacional durante ese período. A finales de los 50's del siglo XIX este fue reemplazado por la producción del café, siendo uno de los productos que impulsó a mejorar la infraestructura para facilitar los procesos industriales de los años posteriores.

Durante 1959 El Salvador aunque no tenía las cifras más altas de inversión en Centroamérica, estas aumentaron el 250% aproximadamente hasta 1969,¹ lo que incidió en una posición claramente dominante en la industria en general por ser el país que aparecía como principal exportador en un mayor número de grupos industriales, convirtiéndose en uno de los principales proveedores del mercado centroamericano. Luego obtuvo una posición dominante en las ventas intra-regional de industrias como por ejemplo: abonos, aparatos y suministros eléctricos, prendas de vestir, calzado de cuero, cajas de cartón y otras más. Es así como la industria salvadoreña, al compás de la cultura económica que se estaba llevando a cabo en el país, había experimentado un profundo cambio.

Sin embargo, a partir de la década de los 80 la guerra en El Salvador, hace cambiar radicalmente la estructura de la producción; la gran empresa empieza a dejar de invertir en el país, a producirse una fuga de capital y una salida de empresarios hacia otros países, a Guatemala especialmente en el área centroamericana y a los Estados Unidos, produciéndose una masiva desinversión en el territorio salvadoreño, cerrándose cerca de ciento cincuenta medianas y grandes empresas aproximadamente, la mayoría de ellas industrias. Lo anterior produjo una marcada tendencia a la desinversión de capital, en los primeros cinco años de la década, tanto por parte de empresas nacionales como internacionales.² Se considera que durante ese período las inversiones privadas descendieron un 22.6% con respecto a 1979.

La guerra civil, marca un suceso importante donde muchas empresas deciden abandonar sus inversiones dada la inestabilidad que se generó en el desarrollo del sector privado en términos generales de la

¹ "Crisis política y Guerra en El Salvador", Sara Gordon, primera edición, pág. 44.

² Diagnóstico de la micro y pequeña empresa en El Salvador, período 1980-1990 AMPES

actividad que realizaba. La desinversión se convirtió en una de las alternativas más viables frente al conflicto armado, para recuperar la inversión e invertir en otros países.

1.2 Conceptos

a) Unidades Estratégica de Negocio:

Es “un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede entonces considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente”.³

Es una unidad empresarial diseñada para fabricar y comercializar uno o más productos relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitados tal como si fuera un área especialista para esos mercados y productos.⁴

b) Estrategia de diversificación:

Es la amplitud de productos de la empresa. Con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados, es decir, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio

c) Desinversión:

Se refiere a la modificación de la cartera productiva de una empresa cuando esta tiene una división, unidad de negocio, línea de producto o subsidiaria para ofrecerla en el mercado como una entidad independiente o semiindependiente.

³ MENGUZZATO, M. y RENU, J.J. (1991): La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ed.Ariel, pág. 90

⁴ N° 1010 Documento Planning, publicación periódica, Carlos Alberto Mejía C.

1.3 Generalidades

1.3.1 Industria

El concepto de industria se originó desde que el hombre consideró que para poder subsistir, era necesaria la fabricación de instrumentos en forma rudimentaria que le permitieran defenderse, cazar, pescar y labrar la tierra, los cuales fueron desarrollados sobre la piedra y metales, al mismo tiempo se inició con la fabricación de tejidos y el trabajo del cuero, todo de manera artesanal. Este sistema cambió con la revolución comercial, por la aceleración de la demanda de productos, lo cual incidió en la utilización de la fuerza mecánica y en la concentración lenta de la industria. Todo lo anterior definió el paso del taller artesanal hacia una manufactura de creación y transformación de materia prima.

Las primeras máquinas de vapor contribuyeron decisivamente, a principios del siglo XVII a la aparición de las fábricas modernas y del proletariado industrial. Los sucesivos avances en el empleo de diversas fuentes de energías (carbón, agua, petróleo), contribuyendo al perfeccionamiento de la industria, la cual comenzó a fabricar productos en serie, a mejorar los instrumentos de trabajo y a basarse en una especialización externa, la cual motivó al establecimiento de procesos productivos definidos. Es así como la industria empieza a expandirse y durante la primera mitad del siglo XX, se crean empresas industriales en Centro América. No obstante fue hasta la segunda mitad del siglo XX, que tuvo lugar el proceso de industrialización, aún sin desarrollarse por completo debido a diversos factores como el financiamiento de las inversiones industriales, el cual dependía en gran parte de los aportes de los empresarios, la distribución de mercancías tenía un alto costo y encontraba dificultades muy grandes debido a la falta de una red de carreteras, entre otros⁵.

Dadas las circunstancias en los años de 1950 se suscribieron tratados bilaterales de libre comercio en la región centroamericana, siendo El Salvador el principal promotor de ésta iniciativa, dado que contaba con una mayor capacidad industrial que la del resto de países.

⁵ ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES (ASI). Plan de Desarrollo Industrial, 2005. Septiembre. El Salvador.

1.4 Generalidades de las unidades de negocio

1.4.1 Unidades estratégicas de negocio

Es una unidad u órgano empresarial, compuesta por uno o más productos muy determinados, que tienen un mercado básico común, muy delimitado, al frente del cual hay un manager o directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones, mediante una estrategia, frente a uno o varios competidores identificables⁶. En los años 70 las compañías se percataron que el concepto de gran empresa entraba en crisis, ya que habían algunas medianas que reaccionaban con eficiencia ante los cambios de la competencia en el mercado de sus productos, y que su estructura de descentralización operativa sólo por divisiones, estaba orientada a la producción y no al mercado que era donde les interesaba ser más eficientes, entonces éstas se apegaron al dicho “reencontrar lo pequeño de lo grande”.

Se considera que las unidades de negocio tuvieron sus inicios en 1973, bajo el enfoque de unidad estratégica de negocio implementada por la empresa General Electric, debido a la complejidad y diversificación de productos que poseía. Es decir, que a medida que los negocios crecen y se fortalecen, se hace necesaria su fragmentación en diferentes partes para el soporte de las diversas líneas de negocio. La diversificación que se mencionaba anteriormente, representa para las empresas un gran reto que añade complejidad a los procesos tanto de planificación como de ejecución de la táctica corporativa. Cabe resaltar que la reestructuración o fragmentación de una organización, es un medio para definir las normas funcionales, tareas y objetivos que deben ser alcanzados por la organización.

1.4.2 Creación de las unidades de negocio

Las razones para crear unidades de negocio:

- ✓ Lograr posicionamiento competitivo de cada negocio o actividad.
- ✓ Tener un portafolio de negocios en una misma empresa aprovechando algunos gastos administrativos en común.
- ✓ Mejorar la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Mayor participación en el mercado de los productos satisfaciendo necesidades de diferentes clientes.
- ✓ Ordenar su línea de productos para tener un mejor control.

⁶ Jesús Montes Líder Transformador (7 SlideShares), Conferencista y Líder Transformador at Academia de Lideres Transformadores C.A

- ✓ Supervivencia⁷.

Para crear una unidad de negocio es necesario invertir en maquinaria, equipo, insumos y otros; dependerá de la actividad que se realizará, todo esto se combina para producir, generar rentabilidad, y alcanzar los objetivos que la entidad se propone en un determinado período. Es necesario realizar un análisis de la inversión en donde se establezcan cuáles son los resultados que se esperan y los objetivos a alcanzar, así como cuantificarla.

Estas pueden crearse por diferentes motivos:

- ✓ Cuando la empresa posee múltiples negocios donde no existe una posición competitiva global de ella, sino que cada negocio o actividad están dirigidos hacia un sector; y
- ✓ Cuando el negocio se desarrolla en un entorno competitivo específico que requiere de competencias diferentes, entre otras.

1.4.3 Valoración de las unidades de negocio

La gerencia debe decidir qué unidad de negocio se ajustará mejor a los objetivos que persiga la entidad en relación con las oportunidades del mercado. Debe analizar la cartera de negocio actual y decidir qué unidad deberá recibir más o menos atención y recursos y desarrollar estrategias de crecimiento para agregar productos o fortalecer los ya existentes dentro de ella. La alta dirección no puede decidir qué hacer solo basándose en impresiones, se necesitan herramientas para clasificar sus negocios según su potencial de beneficio, entre las cuales se tienen:

1.4.3.1 La Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz del Boston Consulting Group o matriz BCG, es una herramienta que está diseñada para mejorar la formulación de estrategias de una empresa con diversas divisiones en su cartera de negocios, a través de un análisis de la posición de participación que tengan cada una de ellas dentro del mercado y la tasa

⁷ Carlos Alberto Mejía (Consultor de Planning, empresa colombiana) Octubre 2010

de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la entidad.⁸ Cuando las divisiones de una empresa compiten en industrias diferentes, se debe desarrollar una estrategia distinta para cada unidad de negocio. Existen dos componentes principales en las observaciones de la matriz BCG:

- a) Las unidades estratégicas de negocios.

Estas constituyen una forma de organización de las empresas diversificadas en la que cada una de sus unidades se considera como una empresa independiente.

- b) La matriz de participación en el crecimiento.

El propósito de la matriz es facilitar a las entidades con diversificación de unidades de negocio, a distribuir sus recursos entre las distintas áreas en las que compiten; optimizando el comportamiento de la industria en los diferentes mercados y equilibrando el flujo de efectivo entre las distintas unidades de negocio.

El principal beneficio de la matriz BCG (Boston Consulting Group), es que centra la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de una empresa; a estas divisiones se les denomina como; Interrogantes, Estrellas, Vacas lecheras y Perros, tal como se muestra en el siguiente esquema:

Tabla 1: Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Tipo de Negocio	Estrategia	Rentabilidad	Inversión requerida	Flujo neto de Fondos
Estrellas	Creecer o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de cero o levemente negativo
Vacas lecheras	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
Signos de interrogación	Creecer	Nula o Negativa	Muy alta	Altamente Negativo
Perros	Cosechar o desinvertir	Baja o negativa	Desinvertir	Positivo

Fuente: “Modelo BCG para el análisis de las mezclas de productos” por María Victoria Gallerano.

⁸ Fred R. David, “Conceptos de administración estratégica”

- Interrogantes: son negocios que operan en mercados de alto crecimiento pero con una participación relativamente pequeña. El término interrogante está bien escogido debido a que la compañía tiene que pensar seriamente si invertir dinero o no en el negocio.
- Estrellas: si el negocio interrogante resulta exitoso se convierte en una estrella. Un negocio estrella es aquel en el que la empresa es líder en un mercado de alto crecimiento. Los productos estrellas usualmente son rentables y se convierten en las futuras vacas lecheras para la empresa.
- Vacas lecheras: un producto vaca produce normalmente mucha tesorería para la empresa. Esta no tiene que financiar una gran expansión, ya que el crecimiento de mercado se ha estabilizado. La empresa usa los negocios vacas para pagar sus facturas y apoyar sus negocios estrellas, interrogantes y perros, que tienden a demandar tesorería.
- Perros: estos negocios normalmente generan beneficios bajos o pérdidas, si bien a veces, pueden generar tesorería. Los negocios perros, con frecuencia, consumen más tiempo de gestión que lo que se merecen y requieren la renuncia o eliminación planificada⁹.

A medida que pasa el tiempo las unidades de negocio cambian su posición en la matriz de participación en el crecimiento. Así pues, se convierte en una herramienta para los expertos en la planificación estratégica; utilizadas para tratar de valorar cada negocio y asignar a los mismos los objetivos y recursos más razonables.

1.4.3.2 Análisis FODA

El nombre FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en la aplicación de tan importante instrumento, éstos significan: F (fortalezas), O (oportunidades), D (debilidades y A (amenazas)¹⁰.

⁹ Steven P. Schnaars "Estrategias de Marketing: un enfoque orientado al consumidor"

¹⁰ Libro: "El diagnóstico de la empresa", escrito por Díaz de Santos

Tabla 2: Análisis FODA

Factores que favorecen el logro de los objetivos	Factores que obstaculizan el logro de los objetivos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: "El diagnóstico de la empresa", escrito por Díaz Santos

Este análisis se aplica para determinar los factores que pueden contribuir positivamente (fortalezas y oportunidades) y conocer los que obstaculizan el logro de los objetivos (debilidades y amenazas)

Los conceptos de fortalezas y debilidades de las empresas, se refieren a las características internas de estas. Las oportunidades, son las situaciones que se presentan en el entorno y que podrían favorecer a la consecución de los objetivos; mientras que las amenazas son los factores que afectan negativamente al logro de los mismos.

El resultado de un análisis FODA, permite a los tomadores de decisiones concluir en las siguientes alternativas:

- a. Mantener los objetivos planteados inicialmente
- b. Revisar los objetivos minuciosamente
- c. Invalidación y reelaboración del objetivo

1.5 Generalidades de las desinversiones

1.5.1 Desinversiones

A partir de la década de los 80 la guerra en El Salvador, hace cambiar radicalmente la estructura de la producción; la gran empresa empieza a dejar de invertir en el país, a producirse una fuga de capital y una salida de empresarios hacia otros países, a Guatemala especialmente en el área centroamericana y a los Estados Unidos, produciéndose una masiva desinversión en el territorio salvadoreño, cerrándose cerca de ciento cincuenta medianas y grandes empresas aproximadamente, la mayoría de ellas industrias. Lo anterior produjo una marcada tendencia a la desinversión de capital, en los primeros cinco años de la década, tanto por parte de empresas nacionales como internacionales.¹¹ Se considera que durante ese período las inversiones privadas descendieron un 22.6% con respecto a 1979.

La guerra civil, marca un suceso importante donde muchas empresas deciden abandonar sus inversiones dada la inestabilidad que se generó en el desarrollo del sector privado en términos generales de la actividad que realizaba. La desinversión se convirtió en una de las alternativas más viables frente al conflicto armado, para recuperar la inversión e invertir en otros países.

La desinversión es una práctica tan extendida como las fusiones y adquisiciones (F&A). Entre 1990 y 2012, por ejemplo, General Electric, una compañía que participa significativamente en F&A, realizó 491 absorciones y desinvertió en un total de 457 unidades de negocio. También son comunes las desinversiones en los países hispanohablantes; en los últimos 23 años se han producido 4.053 desinversiones en Sudamérica y 3.176 en España.

1.5.2 Tipos de desinversión

Aunque existen muchas formas, tres son los tipos frecuentes de desinvertir un activo empresarial: spin-offs, carve-outs y sell-offs.

- ✓ Con el spin-off (filial, empresa derivada, segregar), se crea una empresa independiente a partir de la división, unidad de negocio, línea de producto o subsidiaria, y sus acciones se distribuyen

¹¹Diagnóstico de la micro y pequeña empresa en El Salvador, período 1980-1990 AMPES

entre los inversores de la empresa matriz. En un spin-off, el dinero no cambia de manos. Además, suelen ser operaciones sin cargos con las que la empresa matriz “recompensa” a sus accionistas.

- ✓ Con un carve-out (cesión de una parte de un negocio), se crea una compañía independiente mediante oferta pública. La empresa matriz obtiene beneficios con la operación. Normalmente, la empresa mantiene una participación mayoritaria en la unidad desinvertida.
- ✓ Con un sell-off (Liquidar, escisión parcial para terceros), la empresa vende el activo a otra empresa a cambio de dinero. La matriz se desvincula totalmente de la unidad desinvertida, que no se establecerá en el mercado como una empresa nueva e independiente.

1.5.3 Ventajas y desventajas de realizar desinversiones

a) Ventajas

- ✓ Ayuda a analistas financieros y accionistas para que la empresa desinvierta en unidades de negocio poco eficientes.
- ✓ Contribuir a abandonar el negocio sin obtener pérdidas si se hace en el momento oportuno.
- ✓ Aumentar el capital para invertir en otro negocio.
- ✓ Contribuye a fortalecer la unidad de negocio principal.
- ✓ Generar liquidez.
- ✓ Reestructurar la cartera de negocios corporativa.
- ✓ Realizar un cambio de posición en el mercado de la unidad de negocio.

b) Desventajas

- ✓ Determinar el valor real de las unidades en las que se quiere desinvertir puede ser difícil en algunos casos.
- ✓ Que el activo en el que se quiera desinvertir no sea atractivo para nadie en el mercado de reventa, por lo que el tiempo puede ser muy largo para lograr venderlo.
- ✓ Si la unidad de negocio u otro activo a desinvertir no rinden lo suficiente y no se saben buscar compradores estratégicos interesados puede ser muy difícil venderlos.

- ✓ El costo de la desinversión sea mayor que el valor actual de las pérdidas futuras estimadas.
- ✓ Que la empresa adquirida esté afectada en su reputación o insolvencia para el caso del que compra la unidad desinvertida.
- ✓ Deficientes instrumentos para la desinversión como estudios previos.

1.5.4 Causas principales de desinversión

La desinversión puede estar motivada por cualquiera de estas condiciones:

- a. La revisión de una estrategia revela que los prospectos de desempeño a largo plazo de la empresa han dejado de ser atractivos, debido a que la cartera contiene demasiadas unidades de negocios de lento crecimiento, en decadencia o que compiten débilmente.
- b. Uno o más de los negocios principales de la empresa son víctimas de los tiempos difíciles.
- c. Surjan tecnologías o productos de "vanguardia" y se necesita una reorganización completa de la cartera para crear una posición en una nueva industria potencialmente grande.
- d. La empresa tiene una oportunidad única de hacer una adquisición tan grande que debe vender varias unidades de negocios existentes para financiar la nueva adquisición.
- e. Los cambios en los mercados y en las tecnologías de ciertos negocios avanzan en direcciones tan diferentes que es mejor dividir a la compañía en partes separadas, en vez de seguir bajo la misma estructura corporativa¹².

1.5.5 Determinación de alternativas de desinversión

Luego de haber evaluado los motivos por los cuales la gerencia toma la decisión de desinvertir, se procede a determinar el rumbo que se le dará a la unidad de negocio a desinvertir o más bien, a través de diferentes alternativas, como se muestran en el cuadro siguiente:

¹² "La decisión empresarial de desinversión", escrito por Isabel Rodríguez Escudero"

Tabla 3: Alternativas de desinversión

Situación de la unidad de negocio	Estrategia	Forma
-Resultados no esperados (pérdidas continuas, utilidades no suficientes o esperadas) -Falta de posicionamiento en el mercado (Productos sin vanguardia, competitividad deficiente).	Desinversión total con reinversión	Invertir en nuevo negocio
		Fortalecer unidad de negocio principal
	Desinversión parcial con reinversión	Reemplazo de maquinaria
	Desinversión total o parcial sin reinversión	Capitalización de resultados por desinversión

Fuente: Creación propia, a través de "Evaluación de proyectos de inversión" escrito por Nassir Sapag Chain

1.5.6 Proceso de desinversión

Toda iniciativa de desinversión en algún activo empieza a causa de presiones externas o internas, como respuesta a diversos motivos.

Paso 1: Identificación de las causas.

Las presiones externas se derivan de factores ajenos a la estructura organizativa de la empresa, problemas por regulaciones en el entorno competitivo, social, político y económico; factores que pueden ser decisivos para comprender las fuerzas externas que impactarán la empresa. Por ejemplo los cambios en la regulación de la competencia, que obligan a una compañía a desinvertir en determinadas unidades para evitar una posición excesivamente dominante en un sector específico.

Asimismo, las presiones financieras y administrativas internas pueden llevar a una empresa a que decida voluntariamente desinvertir una parte de sus activos para abandonar un determinado negocio, consolidar o reducir sus actividades principales, ya que hay momentos en que la situación de liquidez para hacer frente ante las obligaciones es insostenible y no hay manera de salir más librados.

Paso 2. Realización de análisis financiero:

El éxito de la inversión realizada depende de la habilidad con que las personas encargadas de tomar las decisiones puedan concebir, analizar y seleccionar las oportunidades que resulten más rentables para que su capital se amplíe y permita sobrevivir, para conseguir esto debe existir una cultura por el monitoreo constante de la situación financiera.

Existen herramientas financieras basadas en cifras de los estados financieros y otras en el entorno, que pueden aportar los primeros indicios de si desinvertir o no hacerlo.

Paso 3. Valoración de la unidad de negocio:

La valoración de una empresa y de sus unidades de negocio es un paso previo a la decisión de: seguir en el negocio, vender, fusionarse, ordenar, crecer o comprar otras empresas.

Para la valoración de la unidad de negocio existen muchos métodos, sin embargo los más acertados son los basados en el descuento de flujo de fondos (cash flows), ya que son utilizados para aquellas empresas con expectativas de continuidad y consideran la empresa como entes generadores de flujos de fondos cuyas acciones y deuda son valorables como otros activos financieros.

Estos métodos se basan en pronósticos detallados y cuidadosos, para cada periodo, de cada una de las partidas financieras vinculadas a la generación de flujos de efectivo correspondientes a las operaciones de la empresa.

1.5.6.1 El Papel del Due-Dilligence

Tanto compradores como vendedores, necesitan asegurar que la información financiera que poseen sea tan precisa como sea posible, no solo para evitar pagar demasiado (o en el caso de un vendedor de recibir muy poco a cambio) pero también para asegurar que sus objetivos de gobernabilidad y administración del riesgo sean cumplidos.

El Due-diligence financiero se encarga de identificar y focalizar la atención en factores del negocio que serán críticos para el éxito futuro. Este servicio es generalmente prestado por consultores externos especializados, papel que también puede desempeñar un profesional integral de contaduría pública

El servicio finaliza en un informe con el análisis independiente de la unidad de negocio a vender o empresa en su totalidad, dicho informe es utilizado como base para negociación y de finalización de la operación de venta.

1.5.6.2 Principales alternativas para desinvertir

Como fase final del proceso una vez realizados los análisis financieros y valoraciones se definen posibles alternativas para la toma de decisiones entre las cuales tenemos:

- ✓ Desinvertir/abandonar la unidad de negocio total o parcialmente para recuperar el capital invertido y utilizarlo para fortalecer otra unidad que a través de una mayor inversión muestre mejores resultados.
- ✓ Desinvertir en una parte de activos de la unidad que estén generando el bajo rendimiento para sustituirlo por los adecuados; se deben buscar compradores estratégicos para recuperar el mayor valor.
- ✓ Desinvertir en la unidad de negocio, recuperar el capital y estudiar la oportunidad de invertir en otros negocios que potencialmente son mejores.

1.5.7 Guía de transferencia o traspaso de marcas

En ocasiones al momento de desinvertir en alguna unidad de negocio, se debe considerar que existe una marca de por medio, la cual según el Registro de Propiedad Intelectual se debe manejar de la siguiente manera:

La transferencia o traspaso es el derecho sobre una marca registrada o en trámite de registro, puede ser transferencia por acto entre vivos o por vía sucesoria. Para que dicha transferencia surta efectos frente a terceros, debe hacerse constar por escrito e inscribirse en el Registro. Dicha inscripción devengará la tasa establecida. Cómo solicitar una transferencia o traspaso:

Paso 1

- Presentar la solicitud de traspaso y una copia.
- Anexar el recibo de pago original y copia con un valor de \$30.00 dólares.
- Adjuntar la escritura pública de compraventa.

Nota: Si la solicitud de traspaso no cumple con algunos de los requisitos que establece el art. 32 de la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos, el registrador pronunciará una prevención.

Paso 2

El interesado presentará el escrito donde subsana la prevención dentro de los 6 meses que establece la ley.

Nota: Se califica el expediente y si el escrito cumple con los requisitos establecidos en el art. 32 de la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos, el registrador marginará en el asiento que corresponda a la marca y elabora el auto de inscripción y el certificado de traspaso de la marca.

Paso 3

Se entrega el certificado original de traspaso al interesado.

Los modelos de solicitudes que se entregan en el Registro de Propiedad Intelectual son para que los clientes tengan una idea de cómo redactar las solicitudes y los demás escritos.

Si la marca quedó inscrita bajo las disposiciones del Convenio Centroamericano, el traspaso estará sujeto a ser publicado en el Diario Oficial; pero si éste ha sido presentado basándose en la nueva Ley de Marcas y otros Signos Distintivos no es objeto de publicación.

1.5.8 Análisis de las razones financieras

Las razones financieras permiten realizar un diagnóstico rápido del estado de una empresa o proyecto. Las razones por sí mismas no son conclusivas y se deben emplear como guías.

El análisis de las razones financieras implica dos tipos de comparaciones, en primer lugar se pueden comparar razones presentes con pasadas y futuras para la misma entidad. El segundo método de comparación implica confrontar las razones de una empresa con las de otra parecida o con promedios industriales en el mismo periodo. Lo anterior permite conocer la situación y rendimiento financiero relativo de las diferentes organizaciones¹³.

Las razones que se utilizan con más frecuencia son de dos tipos; las razones conocidas como, de balance general, porque tanto el numerador como denominador se derivan directamente de este; y las razones del estado de resultados, que resumen los aspectos del desempeño de una empresa en determinado tiempo, por lo general un año. A continuación se muestra un esquema con los diferentes análisis de razones financieras que se deben ejecutar para tomar las decisiones más acertadas que favorezcan al logro de los objetivos:

¹³ Libro: "Fundamentos de administración financiera" escrito por James Horne

Tabla 4: Razones Financieras

Razones	Fórmulas	Objetivos
A. Financieras (se miden en términos monetarios)		
Razones del Circulante	Total de Activos Circulantes / Total de Pasivos Circulantes	Medir la capacidad de pago por cada \$1.00 cuanto se tiene para pagar
Prueba del ácido	Activo Circulante - Inventarios/ Pasivo Circulante o a corto plazo	Medir la capacidad real de pago al quitar los inventarios
De endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	Medir el nivel de deuda de la empresa con cada \$1.00 que trabaja, cuanto corresponde a deuda
Cobertura de intereses	Utilidad antes de impuestos e intereses/ Gastos por interés	Cuanto puede cubrirse del pago de intereses
Endeudamiento Financiero	Pasivo Total / Ventas Netas	Medir la capacidad de pago en relación a las ventas
Razón de Origen del capital	Pasivo Total / Capital Contable	Medir de cada \$1.00 con el que trabaja la empresa, cuanto es de los socios
B. De Rotación (se miden en veces)		
De clientes	Ventas Netas / Promedio de Clientes	Medir la eficiencia en conservar clientes
De inventario en producto terminado	Costo de Ventas / Promedio de inventario de producto terminado	Medir la eficiencia en el uso de los inventarios de productos terminados
De proveedores	Promedio de Proveedores x 360 días / Compras a crédito	Medir el uso de crédito con los proveedores
De inventarios	Promedio de inventarios x 360 días / Costo de producción	Medir la eficiencia en la producción
C. Liquidez (se miden en términos monetarios)		
Liquidez de Cuentas por Cobrar	Promedio de clientes c días del año / Ventas a crédito anuales	Medir el período real de cobro de las ventas a crédito
De liquidez o efectivo	Caja y Bancos / Pasivo a corto plazo	Medir la disponibilidad inmediata del dinero
Plazo Medio de Ventas	Días del año / Rotación de inventarios de productos terminados	Medir la eficiencia de las ventas
Plazo Medio de Pagos	Días del año / Rotación de Proveedores	Medir la eficiencia del uso de crédito
Capital de Trabajo	Activo Circulante / Pasivo Circulante	Medir la liquidez para cubrir compromisos inmediatos (dinero con el que se está trabajando)
D. Rentabilidad (se miden en términos monetarios)		
Margen de Utilidad Bruta	Costo de Ventas / Ventas	Medir la relación entre la utilidad y las ventas
Rendimiento sobre activos	Utilidad Neta / Activos Totales	Medir el rendimiento de la utilidad con los activos utilizados para lograrla
Margen de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas	Conocer la utilidad real
Índice de Rentabilidad	Utilidad Neta / Capital Contable Inicial	Medir el rendimiento de los accionistas sobre su inversión
Utilidad por Acción	Utilidad Neta / Número de Acciones	Medir la rentabilidad por acción

Fuente: Elaboración propia a través de, Universidad pro desarrollo de México, conferencia "Finanzas avanzadas"

1.6 Base Técnica

Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas entidades y Normas Internacionales de Información Financiera (conocidas como completas).

El tratamiento contable de las desinversiones en unidades de negocio es considerado en la normativa técnica como operaciones discontinuadas, tema sobre el cual la NIIF para las Pymes lo menciona en un párrafo de la sección 5, mientras que las NIIF Completas tratan con mayor detalle en la NIIF 5, la aplicación de uno u otro marco estará sujeto a la clasificación de las Entidades como pequeñas y medianas Entidades.

Aplicar Normas Internacionales de Información Financiera puede facilitar las adquisiciones y las desinversiones, como consecuencia de una mayor certeza y uniformidad en la interpretación de la contabilidad, a continuación se explicarán ambas normas en lo concerniente a operaciones discontinuadas.

NIIF para las PYMES

Sección 5. Estado del resultado integral y estado de resultados.

El glosario de términos de la NIIF para las PYMES; define una operación discontinuada como un componente de una entidad del que se ha dispuesto o que ha sido clasificado como mantenido para la venta.

Además debe cumplir con las siguientes consideraciones para ser una operación discontinuada:

- (a) representa una línea de negocio o un área geográfica, que es significativa y puede considerarse separada del resto;
- (b) es parte de un único plan coordinado para disponer de una línea de negocio o de un área geográfica de la operación que sea significativa y pueda considerarse separada del resto; o
- (c) es una entidad dependiente adquirida exclusivamente con la finalidad de revenderla.

Existirá una operación discontinuada cuando una compañía decide separar una unidad de negocio, una sucursal, planta de producción en un país determinado del resto de la entidad para venderla o eliminarla, es decir; un elemento del activo que sea altamente significativo y que se tengan plenamente identificados y controlados los ingresos, gastos, activos y pasivos a cada uno de ellos.

También existe una operación discontinuada cuando una compañía adquiere otra con la finalidad de revenderla.

La sección 5 en el párrafo 5.5 lit. e) establece que como mínimo una entidad deberá incluir en el estado de resultado integral una línea que contenga el importe total es decir; el importe neto de:

- i) El resultado después de impuestos de las operaciones discontinuadas, y
- ii) La ganancia o pérdida después de impuestos reconocida en la medición al valor razonable menos costos de venta, o en la disposición de los activos netos que constituyan la operación discontinuada.

Es decir; al momento anunciar que se va a retirar de ese negocio o desea cerrar una de sus operaciones principales deberá clasificar los resultados de la ejecución mientras dure proceso de salida de la unidad de negocio u otro grupo de activos y mostrarse en una sola línea del estado de resultados que se denominara precisamente “operaciones discontinuadas”, la cual resumirá los ingresos, costos y gastos que provengan de la unidad de negocio de la que ya se decidió retirarse y aparecerá entonces como utilidad o pérdida de esa dicha operación discontinuada.

NIIF completas

NIIF 5. Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas.

La NIIF 5 establece forma de presentación e información a revelar sobre las operaciones discontinuadas y comparte el tema de activos no corrientes mantenidos para la venta que están íntimamente relacionados.

Esta NIIF cita el mismo concepto de operaciones discontinuadas, es decir un grupo de activos y pasivos que es clasificado como mantenidos para la venta o una disposición de un grupo de activos (párrafo 32).

Así mismo; debe cumplir con las mismas consideraciones mencionadas anteriormente de acuerdo al concepto citado en el glosario de NIIF para PYMES para ser clasificada como operación discontinuada (párrafo 32, Lit. a), b) y c)).

Presentación de operaciones discontinuadas (párrafo 33).

En el estado de resultados como un valor único que incluya:

- i) el total del resultado después de impuestos de las operaciones discontinuadas, y
- ii) la ganancia o pérdida neta por medición a valor razonable menos costos de venta o por su venta o disposición.
- iii) Un detalle del apartado anterior incluyendo: ingresos ordinarios, gastos y resultados antes de impuesto de las operaciones discontinuadas y el impuesto a las ganancias correspondiente;
- iv) Flujo de efectivo de cada categoría de la operación discontinuada.

La presentación de las operaciones discontinuadas será de forma separada en notas a los estados financieros o en el estado del resultado integral en una sección que pueda ser fácilmente identificada, por ejemplo; una línea que precisamente se denomine “operaciones discontinuadas” que contenga la utilidad neta de esa operación, incorporando todos los ingresos, costos, gastos, impuestos más las utilidades que provengan de la venta, liquidación o separación de los activos, incluso si es solo una medición a valor razonable para mostrarse como activo mantenido para la venta.

La separación es importante principalmente por dos aspectos:

- 1- Para mostrar a los inversionistas y usuarios de los estados financieros que esas operaciones ya no están dentro del marco del negocio.
- 2- Hacer una clasificación apropiada de esos ingresos, costos y gastos permitirá identificar cual es el aporte de esa operación discontinuada a los resultados de la sociedad en este tipo de situaciones ocurre que entre el momento de la toma de decisión de discontinuar la operación y en momento en que efectivamente se dispone de los activos y pasivos asociados hay un lapso de tiempo durante el cual seguramente la compañía seguirá operando generando costos, gastos e

ingresos provenientes de esos activos., ya sea recuperando cuentas por cobrar, liquidando a proveedores, empleados, entre otros.

Del mismo modo se debe revelar en una nota a los estados financieros donde se presente los flujos netos de efectivo de cada categoría de la operación discontinuada, es decir separar las líneas de efectivo que provienen de la operación continua; es decir aquellas fruto del desarrollo del objeto social de la compañía que sigue operando y obteniendo ingresos a futuro, así identificar cuales flujos está generando a la compañía esa operación discontinua.

¿Cuándo se deberá clasificar un activo como mantenido para la venta en las NIIF?

NIIF 5 Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas.

De acuerdo a la NIIF 5. En ocasiones, una entidad dispone de un grupo de activos, posiblemente con algunos pasivos directamente asociados, de forma conjunta y en una sola transacción. Un grupo de activos para su disposición puede ser un grupo de unidades generadoras de efectivo, una única unidad generadora de efectivo, o parte de una unidad generadora de efectivo, por ejemplo una unidad de negocio que agrupa varios activos y que tiene pasivos, costos y gastos directamente asociados e identificados y que genera flujos de efectivo a la compañía.

Los activos no corrientes donde su principal beneficio para la empresa no es seguir usándolos si no recuperar la inversión hecha en ellos a través de su venta, tal es el caso de las desinversiones en unidades de negocio deberán clasificar dicho activo (o un grupo de activos para su disposición) como *mantenido para la venta* y no como propiedades, planta y equipo o propiedades de inversión, ya que su importe en libros se recuperará mediante la venta y no a través de su uso continuado.

Para que un activo se clasifique y revele en estados financieros como mantenido para la venta debe cumplir con lo siguiente:

- ✓ Debe estar disponible para la venta inmediata y tener certeza de que sea altamente probable la venta.
- ✓ La administración se comprometa con un plan para la venta.

- ✓ Publicitado el aviso sobre los activos que incluyan un precio razonable.
- ✓ Que la venta se realice durante los próximos 12 meses.
- ✓ Los cambios significativos al plan de venta deben ser poco probables.

Ejemplo de la clasificación, si al 31 de diciembre del año 20X1 una compañía ha decidido vender determinado grupo de activos, entonces en ese momento debe hacer la reclasificación como activos mantenidos para venta.

Los activos no corrientes mantenidos para la venta se valoran normalmente a su valor en libros es decir el valor contable comparado con el valor razonable si éste último es menor el valor del bien destinado para la venta será ese. Al valor razonable hay que restarle el importe de lo que se necesitaría para poder venderlo.

Sección 17 Propiedades, planta y equipo (NIIF para las PYMES).

Propiedades, planta y equipo mantenidos para la venta

El párrafo 27.9 (f) establece que un plan para la disposición de un activo antes de la fecha esperada anteriormente es un indicador de deterioro del valor que desencadena el cálculo del importe recuperable del activo a efectos de determinar si ha visto deteriorado su valor.

Baja en cuentas

El párrafo 17.27 establece que una entidad dará de baja en cuentas un elemento de propiedades, planta y equipo:

- (a) cuando disponga de él; o
- (b) cuando no se espere obtener beneficios económicos futuros por su uso o disposición.

Además reconocerá la ganancia o pérdida por la baja en cuentas de un elemento de propiedades, planta y equipo en el resultado del periodo en que el elemento sea dado de baja en cuentas y deberá separar estas ganancias de los ingresos de actividades ordinarias.

La ganancia o pérdida procedente de la baja en cuentas de un elemento de propiedades, planta y equipo, se determinara como la diferencia entre el producto neto de la disposición, si lo hubiera, y el importe en libros del elemento.

NIIF 8 Segmentos de operación.

Los segmentos de operación son una unidad de negocio, una sucursal, una línea de productos en otras palabras son un conjunto de bienes que tienen vida propia; es decir un grupo de empleados, dirigentes, ingresos y gastos propios, entre otros.

Una entidad revelará por separado información sobre cada uno de los segmentos de operación que permita que los usuarios de sus estados financieros evalúen la naturaleza y los efectos financieros de las actividades de negocio que desarrolla y los entornos económicos en los que opera.

La NIIF requiere que una entidad proporcione información sobre los ingresos procedentes de sus productos o servicios (o grupos de productos similares y servicios), sobre los países en los que obtiene ingresos de las actividades ordinarias y mantiene activos, y sobre los clientes más importantes, con independencia de que esa información sea utilizada por la gerencia en la toma de decisiones sobre las operaciones. Sin embargo, la NIIF no requiere que una entidad proporcione información que no se prepare para uso interno si la información necesaria no está disponible y el costo de obtenerla podría ser excesivo.

1.7 Base Legal

Tabla 5: Base Legal

Referencia		Asunto
Código de comercio de El Salvador		
TITULO IV LIMITACIONES DE LA ACTIVIDAD	Art. 491	Este hace hincapié de la competencia desleal, acerca de las causas que tiene el vendedor para ofrecer condiciones especiales, noticias falsas que sean capaces de influir en el propósito del comprador, como anunciar ventas procedentes de liquidaciones, quiebras o suspensiones sin que existan realmente. Sólo pueden anunciarse como ventas de liquidación las que resulten de la extinción de la empresa, del cierre de establecimiento o terminación de actividades.
CAPITULO XI LIQUIDACIÓN DE SOCIEDADES	Art. 326	Uno de los tipos de desinversiones que existen, son las denominadas liquidaciones. En los artículos 326 en adelante de este código, se describe el proceso que se debe llevar a cabo al momento de tomar la decisión de liquidar.
	Art. 327	Disuelta la sociedad, se pondrá en liquidación; pero conservará su personalidad jurídica para los efectos de ésta.
	Art. 330	La liquidación estará a cargo de uno o más liquidadores, quienes serán administradores y representantes de la sociedad, y responderán personalmente por los actos que ejecuten cuando se excedan de los límites de su cargo.
	Art. 335	La liquidación se practicará con arreglo a las normas fijadas en el pacto social y, en su defecto, de conformidad con los acuerdos de los socios tomados por las mayorías necesarias para modificar dicho pacto y con las disposiciones de este capítulo. En este, se mencionan algunas reglas que se deben considerar una vez pagadas las deudas sociales en la liquidación de sociedades: I- Si los bienes que constituyen el haber social son fácilmente divisibles, se repartirán en la proporción que corresponda a la participación de cada socio en la masa común. II- Los bienes se fraccionarán en las partes proporcionalmente respectivas, compensándose entre los socios las diferencias que hubiere. II- Una vez formados los lotes, el o los liquidadores convocarán a los socios a una junta, en la que se les dará a conocer el proyecto respectivo, y aquéllos gozarán de un plazo de ocho días hábiles a partir del siguiente a la fecha de la junta, para solicitar modificaciones, si creyeren perjudicados sus derechos.

<p style="text-align: center;">CAPITULO X FUSIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE SOCIEDADES</p>		<p>En este apartado se retoma un poco sobre la fusión de empresas ya que es una forma de desinversión para la parte que vende, en este caso se habla de una empresa completamente no solo de unidades de negocio cuyo marco regulatorio para la figura de fusión es el Código de Comercio.</p>
	<p>Art. 315</p>	<p>Hay fusión cuando dos o más sociedades integran una nueva, o cuando una ya existente absorbe a otra u otras. La nueva sociedad o la incorporante adquieren los derechos y contrae todas las obligaciones de las sociedades fusionadas o incorporadas.</p>
	<p>Art. 317</p>	<p>El acuerdo de fusión deberá ser tomado por cada sociedad en la forma que corresponda resolver la modificación de su pacto social y debe inscribirse en el Registro de Comercio del domicilio de cada una de las sociedades fusionadas.</p> <p>Hecho el registro, deberá publicarse dicho acuerdo y el último balance de las sociedades.</p> <p>La fusión se ejecutará después de los noventa días de las referidas publicaciones, siempre que no hubiese oposición.</p>
	<p>Art. 318</p>	<p>Dentro de dicho plazo, todo interesado puede oponerse a la fusión, que se suspenderá, en tanto no sea garantizado su interés suficientemente, conforme al criterio del Juez que conozca de la demanda; pero no será necesaria la garantía si la nueva sociedad o la incorporante la ofrecen en sí mismas, de manera notoria.</p> <p>Los representantes de las sociedades fusionadas redactarán el nuevo pacto social o las modificaciones necesarias en el de la sociedad absorbente.</p>
	<p>Art. 319</p>	<p>La fusión se hará constar en escritura matriz y el testimonio de la misma se inscribirá en el registro de comercio y surtirá efectos a partir de la fecha de su inscripción. para efectos de inscripción, el registrador deberá comprobar, según el caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) que no se trata de una fusión sujeta a notificación, según la ley de competencia; b) que cuenta con la aprobación de la superintendencia de competencia; c) que se ha realizado la notificación de ley a la superintendencia de competencia, sin que ésta hubiese emitido resolución alguna en el plazo estipulado en la ley de competencia.

Ley de Competencia		
CAPITULO ÚNICO DISPOSICIONES GENERALES	Art. 1	<p>Ley creada con el objeto de promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que, manifestadas bajo cualquier forma limiten o restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico, a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores</p>
CAPITULO I DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPETENCIA	Art. 13	<p>Dentro de las atribuciones de la superintendencia de competencia están:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Conocer de oficio o por denuncia, aquellas situaciones en que pueda ser afectada la competencia en el mercado, realizando las investigaciones y ordenando la instrucción del expediente que corresponda en su caso; b) Declarar la admisibilidad, inadmisibilidad o improcedencia de las denuncias presentadas; c) Ordenar y contratar en forma periódica la realización de estudios de mercado y consultorías específicas sobre aspectos técnicos que sean necesarios. <p>Y otros deberes para evitar que se realicen prácticas anticompetitivas que pueden derivar de una fusión de empresas siendo un tipo de desinversión mencionado anteriormente.</p> <p>Por ejemplo; una práctica anticompetitiva: es que el infractor o infractores, actuando individual o conjuntamente, tengan una posición dominante en el mercado relevante, tal es el caso que se dio cuando la empresa Claro quería comprar Digicel.</p>

Ley de Marcas y otros signos distintivos		
CAPITULO V TRANSFERENCIA, LICENCIA DE USO, CAMBIO DE NOMBRE Y DOMICILIO DEL TITULAR DE LA MARCA	<p>Art. 32</p> <p>Art. 33</p>	<p>La transferencia de la marca debe hacerse constar por escrito e inscribirse en el registro para que surta efecto frente a terceros. La solicitud para dicha inscripción contendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La designación de la autoridad a quien se dirige; b) Generales del titular de la marca y generales del adquirente, sus nacionalidades y sus domicilios, el nombre, profesión y domicilio del mandatario, apoderado o representante legal; c) Número, folio y tomo del libro del registro al cual está inscrito; d) El Título Traslaticio por el cual se verifica la transferencia; e) Indicación concreta de lo que se pide; f) Dirección exacta para recibir notificaciones; y g) Lugar y fecha, firma del solicitante y firma de abogado director. <p>A la solicitud debe de anexarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Fotocopia certificada del poder legalmente otorgado; b) El Título Traslaticio que acredita la transferencia de la marca; c) El comprobante de pago. <p>Cumplidos los requisitos, el registro inscribirá la transferencia; así mismo, al titular se le entregará un certificado de inscripción del traspaso que acredite la transferencia.</p> <p>La transferencia no será objeto de publicación.</p> <p>Esta podrá hacerse independientemente de la empresa o de la parte de la empresa del titular del derecho. Cuando la transferencia se limitara a uno o algunos de los productos o servicios, se dividirá el registro abriéndose uno nuevo a nombre del adquirente, con respecto a la marca, clase y reservas sobre los productos que utilizará con está.</p>

CAPITULO II- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1 Tipo de estudio hipotético-deductivo

El problema relacionado con la falta de estudios sobre las desinversiones que den propuestas de las diferentes opciones que pueden optar los inversionistas para poder tomar decisiones financieras que vayan de acorde a los objetivos de la empresa, fue tratado bajo el método hipotético-deductivo; el cual consiste en la observación del fenómeno en estudio, recolección de información como teorías y demás datos, para luego proponer hipótesis en base a un modelo teórico que sirvió para explicar y determinar variables con la finalidad de recoger información sobre esos indicadores para la verificación de la hipótesis planteada.

También se utilizó el método analítico ya que se estudió una empresa pero descomponiéndola en partes que llamamos unidades de negocio, analizándolas de manera separada; que fueron de gran utilidad al momento de elaborar el caso práctico sobre las desinversiones.

2.2 Unidad de análisis

Formaron parte del estudio las personas con el cargo de gerentes financieros al frente de las empresas industriales conformadas por más de una unidad de negocio, situadas en el municipio de Soyapango, San Salvador.

Dentro de las unidades de análisis se han identificaron dos unidades de análisis las principales y secundarias; las primeras son los gerentes financieros a quienes le fue aplicado el instrumento de investigación (encuesta), porque son los encargados de realizar en primera instancia estudios sobre temas que sirvan como guía para preparar propuestas a los accionistas para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la empresa y como secundarias los accionistas o tomadores de decisiones.

2.3 Universo y muestra

El universo fue constituido por 68 empresas que cumplieron con la característica que se necesitaba para el estudio y que consiste en tener más de una unidad de negocio y ser una empresa industrial de acuerdo

al sector elegido, dicha información fue obtenida a través de la Dirección General de Estadísticas y Censos, en el documento denominado Directorio Económico de empresas 2011. (Ver anexo)

2.4 Selección de la muestra

Criterios para la determinación

Para determinar la muestra se utilizó la fórmula estadística aplicable a poblaciones finitas, para el caso se conoce el tamaño de unidades de análisis que por cada empresa hay un gerente financiero a encuestar y se utilizara el método aleatorio simple, en el cual todos los datos tienen igual posibilidad de ser elegidos.

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

E = El error de estimación (nivel de precisión)

$$n = \frac{p*q*Z^2*N}{(N-1)E^2 + p*q*Z^2}$$

Sustituyendo:

N = 68

P = 0.95

q = 0.05

z = 1.96

E = 0.10

$$n = \frac{(0.95)(0.05)(1.96)^2(68)}{(68-1)(0.10)^2 + (0.95)(0.05)(1.96)^2} = \frac{12.408368}{0.862476} = 14.39 \approx 14$$

n = 14

2.5 Criterios para la asignar valores a la fórmula

Nivel de confianza (z)

Este valor es obtenido de las tablas de áreas bajo la curva normal, generalmente se emplea entre el 95 % y 99% para el caso se aplicara el 96% de nivel de confianza.

Nivel de precisión (E)

Llamado también error de estimación cuya decisión del valor asignado es de la parte investigadora imponer el deseo de cuanto error se permite en la investigación, para el caso se ha asignado el 0.05.

Probabilidad de éxito y probabilidad de fracaso (p y q)

Estos valores fueron asignados de acuerdo al bosquejo de información existente sobre la problemática en El Salvador, con el cual se ha determinado que la probabilidad de que haya un estudio sobre desinversiones es bajo y por lo tanto la probabilidad de éxito de la investigación propuesta es del 0.95 y la probabilidad de fracaso es de 0.05.

2.6 Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación

Para obtener información sobre el tema se utilizaron instrumentos y técnicas de investigación que ayudaron a contrastar la hipótesis con la realidad las cuales consisten en: Cuestionarios y entrevistas

- Investigación documental

Como parte esencial de un proceso de investigación se obtuvo documentación idónea mediante la recolección, análisis y presentación de información a partir del uso de material, como revistas, libros, publicaciones de periódicos, trabajos de investigación sobre la temática, etc., para definir el conocimiento a través de la indagación y observación de teorías, interpretación y reflexión de realidades, producto de fuentes fidedignas y relevantes.

- Investigación por medio virtual

Páginas Web e información adquirida por el ciberespacio; debido a la naturaleza del tema existen variedad al respecto.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los datos se obtuvieron a través de encuesta y por medio del cuestionario que contenía preguntas cerradas para lo cual fue necesaria la colaboración de gerentes o socios de las empresas elegidas a través de la muestra, las entrevistas se realizaron a las personas que se encuentran directamente relacionadas con la realización de inversiones y la toma de decisiones.

2.8 Procesamiento de la información.

Con la información que se obtuvo por medio de los instrumentos de recolección, en este caso la encuesta, se procedió a realizar cuadros tabulares o una matriz de datos, especificando las frecuencias obtenidas, la interpretación y análisis de los mismos, además; se utilizó la herramienta de hojas de electrónicas, para la rápida generación de gráficos

2.9 Análisis e interpretación de los datos procesados.

Se procedió a analizar e interpretar la información obtenida de cada pregunta formulada, generando gráficos que den una mejor perspectiva para el análisis y que permiten presentar de la mejor manera los resultados obtenidos. Esto sirvió para poder dar un diagnóstico, que describa la situación en la que se ven las empresas con más de una unidad de negocio en el municipio de Soyapango y corroborar que la propuesta planteada para la solución de la problemática es factible.

2.10 Diagnóstico de la investigación.

Con el objeto de realizar un diagnóstico comprensible y que pruebe la problemática en estudio, se analizaron los resultados mediante la separación de las preguntas y respuestas obtenidas relacionadas y presentadas en tres áreas, las cuales se mencionan a continuación:

2.10.1 General.

Se tomó de base para la investigación una empresa dedicada al sector de productos alimenticios; de acuerdo a los resultados se determinó que de la gran diversidad de actividades a las que se dedican las

industrias, sobresalen el de manufactura y productos alimenticios representadas por el 35.71% del total encuestados, considerándose así la importancia del trabajo de investigación para dicho sector.

Por otra parte la mayoría de industrias en un 64.29% afirman que sus unidades de negocio se encuentran en la etapa de madurez, siendo así uno de los elementos importantes a considerar al momento de hacer una desinversión, ya que esto puede repercutir de forma positiva o negativa dependiendo de la situación histórica y actual, al mismo tiempo se identificó que un 78.58% tiene márgenes de utilidad medios y bajos.

En cuanto a los factores que las empresas determinaron que afectan en gran medida a sus unidades de negocio, sobresale la competencia con un 85.71%, esto dada la cantidad de industrias en el país dedicadas a la producción de artículos similares o sustitutos; en segundo lugar se encuentra el desfase de la maquinaria que poseen, esto debido a los costos elevados de nuevas tecnologías o la resistencia al cambio de las mismas; sin embargo es necesario que se realicen nuevas inversiones que permitan la eficiencia y eficacia en la productividad.

Todo lo anterior se puede observar en los resultados de las preguntas 1, 4, 5 y 11 resumidas en el cuadro siguiente:

Tabla 6: CUADRO #1

Pregunta	Resultados	Frecuencia	
		absoluta	relativa
1	Empresas que se dedican a la industria alimenticia y manufacturera.	5	35.71%
4	Industrias que poseen unidades de negocio con niveles de madurez dentro del mercado competitivo.	9	64.29%
5	Empresas que poseen unidades de negocio con niveles medios de rentabilidad.	9	64.29%
11	Afectación por competidores fuertes	12	85.71%
	Maquinaria con tecnología desfasada	6	42.86%

2.10.2 Análisis financiero.

Para el caso en estudio de las 14 empresas industriales encuestadas 11 afirmaron que realizaron análisis financieros antes de tomar el riesgo de invertir, representado por un 78.57%; es decir, que no se toman decisiones sin antes tener un panorama de los posibles resultados.

Dichos análisis deben ser realizados por alguien que tenga los conocimientos necesarios para hacer un buen diagnóstico y proponer las mejores alternativas; en la investigación se constató que un 50% de empresas industriales que fueron parte del estudio, el encargado de realizar el análisis económico-financiero es el gerente financiero, seguido del gerente general con el 33.33%, en menor porcentaje pero no menos importante lo realiza el profesional en contaduría pública con un 16.67%; pero, esto no indica que el contador público no tenga la posibilidad de participar mediante un cargo de gerente general o financiero, en tal sentido, se puede decir que tanto los contadores públicos como los administradores tienen la oportunidad de participar en el mismo; cabe mencionar que ninguna empresa considera la contratación de un consultor financiero, el cual puede dar un plus a dicho análisis dada la experiencia y la formación que tiene.

El 85.71% manifestó que sí realizan análisis económicos-financieros en las industrias de las que forman parte, no obstante, la mayoría de gerentes financieros considera que el proceso de evaluación de las unidades de negocio tiene un nivel de dificultad medio, mostrado con un 71.43%, incluso el 14.29% consideró que el nivel es alto, lo que se puede reafirmar ya que más de la mitad en un 66.67% lo realiza una vez al año, período que no es recomendable ya que no se logra tomar decisiones oportunas ni el monitoreo idóneo del rumbo que esté tomando la inversión y para lo cual se ha preparado ésta propuesta de estudio de desinversión como estrategia que depende del momento en que se realiza.

El análisis de rentabilidad del producto es el más usado, exactamente 11 de las 14 empresas lo hacen, pero solo 5 monitorean la evolución estratégica y competitiva de las unidades de negocio.

En lo antes descrito se puede observar los resultados de las preguntas 2 y de las 6 a la 9, resumidas en el cuadro siguiente:

Tabla 7: CUADRO #2

Pregunta	Resultados	Frecuencia	
		absoluta	relativa
2	Empresas que realizaron análisis financiero antes de invertir.	11	78.57%
6	El proceso de evaluación de unidades de negocio tiene un nivel de dificultad medio.	10	71.43%
7	Empresas que realizan análisis económicos-financieros.	12	85.71%
8	Empresas realizan en primer lugar un análisis de la rentabilidad del producto.	11 de 12	91.67%
	Evolución estratégica y competitiva.	5 de 12	41.67%
9	Gerentes Financieros, encargados de realizar el análisis financiero dentro de la organización.	6 de 12	50.00%
10	Periodicidad de las evaluaciones financieras	8 de 12	66.67%

2.10.3 Estratégica.

Existe una tendencia alta del 78.57% de las unidades de análisis que no consideran la venta de alguna unidad de negocio (desinversión), aún cuando la misma no cumpla con las expectativas planeadas, esto dado que la mayoría de inversionistas no se resignan a abandonar un negocio, y más aún si ya tiene varios años de funcionamiento, este pensamiento es usual debido que ven la desinversión como último recurso, solo si la empresa está en problemas y no como estrategia, lo cual se determinó con un 64.29%, es así como consideran como primera alternativa la reingeniería organizacional, la cual es una opción que es de gran utilidad para fortalecer la institución en las diferentes áreas y dejan la desinversión solo en momentos en los cuales se están obteniendo pérdidas continuas de acuerdo al 50%.

Con respecto a la participación que tienen los gerentes financieros sobre las desinversiones, se pudo determinar que el 71.43% de los mismos no ha participado en este proceso, lo cual genera falta de experiencia sobre los lineamientos y procedimientos a seguir para realizarlo, sin embargo, esto no excluye

los conocimientos que tenga sobre análisis financieros; al mismo tiempo se encontró que el 29% si lo han hecho en algún momento y prevalece como causa con un 75.00% la reestructuración de las empresas, esto se considera un buen indicador ya que estas deberían estar cambiando constantemente para mantener su posición y rentabilidad. No obstante el no haber participado dentro de dicho proceso limita las opciones que pueden considerarse a la hora de tomar decisiones.

Al mismo tiempo, se identificó que para los que ya han participado, 3 de 4 realizó evaluaciones previas a la desinversión, y estos utilizaron para la valoración de la unidad de negocio el método de descuentos de flujo convirtiéndose en el método más utilizado seguido de los basados en balance y resultados.

Considerando todos los aspectos anteriores, se observa que los gerentes financieros visualizan la desinversión como último recurso y únicamente si la empresa está generando pérdidas constantes, a consecuencia se limita la propuesta de opciones para la toma de decisiones oportunas sobre las unidades de negocio y evitar incurrir en pérdidas excesivas y/o aprovechar al máximo las inversiones considerando alternativas viables y rentables en el momento oportuno para evitar consecuencias negativas.

Es así como se considera de gran importancia el desarrollo de la propuesta de estudio, dado que sería una guía de gran utilidad para los gerentes financieros o encargados/as de aportar alternativas de decisión.

La aplicabilidad del documento depende de los encargados de realizar la evaluación de las unidades de negocio y debe hacerse de forma adecuada para que se traduzca en una opción estratégica para las empresas, ya sea que sus unidades de negocio sean productivas o no, mediante la elección de la alternativa más viable y que optimice los recursos obtenidos de la desinversión de las mismas.

Lo anterior se puede observar en los resultados de las preguntas 3 y de la 12 a la 18 resumidas en el cuadro siguiente:

Tabla 8: CUADRO #3

Pregunta	Resultados	Frecuencia	
		absoluta	relativa
3	La mayoría se inclina a reingeniería organizacional	10	71.43
	La mayoría no considera la opción hipotética de la venta del negocio (desinversión) en sus industrias.	11	78.57%
12	La mayoría de empresas no consideran la desinversión como estrategia	9	64.29%
13	Considerarían la desinversión sólo cuando existieren pérdidas continuas	7	50.00%
14	La mayoría de Gerentes financieros no han participado en algún proceso de desinversión	10	71.43%
15	El objetivo que prevalece en las desinversiones es la reestructuración	3 de 4	75.00%
16	Se realizaron evaluaciones previas a los procesos de desinversión en los que se participó	3 de 4	75.00%
17	El método más utilizado en la valoración de negocios es el de Descuentos de Flujos	3 de 4	75.00%
18	La mayoría considera útil el documento para el estudio de desinversión	14	100.00%

2.11 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.11.1 Definir la hipótesis de trabajo

El estudio de desinversión de unidades de negocio en empresas industriales contribuiría ampliando las opciones para la toma de decisiones estratégicas que mejoren los resultados obtenidos al momento de la evaluación financiera de las mismas.

2.11.2 Determinación de variables

- Independiente

Estudio de desinversión de unidades de negocio como estrategia financiera en empresas industriales.

Una propuesta de desinversión basada en la evaluación de las unidades de negocio; impacta sobre la toma de decisiones oportunas que maximice los recursos invertidos.

- Dependiente

Opciones para la toma decisiones oportunas sobre las unidades de negocio.

La necesidad de tomar decisiones oportunas sobre el estado financiero de las unidades de negocio dependerá de las opciones que se propongan.

2.11.3 Operacionalización de variables

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS DE TRABAJO	ELEMENTOS DE LA HIPÓTESIS	VARIABLES	PARÁMETROS DE MEDICIÓN
¿La falta de estudios de desinversión de las unidades de negocio limita las decisiones financieras en las industrias del municipio de Soyapango?	Proporcionar a los gerentes financieros una propuesta para el estudio de desinversión de unidades de negocio, como estrategia para la toma de decisiones financieras que aumenten la rentabilidad de las industrias del municipio de Soyapango.	El estudio de desinversión de unidades de negocio en empresas industriales contribuiría ampliando las opciones para la toma de decisiones estratégicas que mejoren los resultados obtenidos al momento de la evaluación financiera de las mismas.	Estudio de desinversión de unidades de negocio.	Dependiente: Toma de decisiones oportunas	1. rendimiento sobre los activos.
			Toma de decisiones estratégicas que mejoren los resultados.		2. resultados de los ejercicios posteriores
					3. control sobre las unidades de negocio
				4. análisis financiero implementado	
				5. rotación de inventario	
			Sector industrial.	Independiente: Estudio de desinversión de unidades de negocio	6. planes de inversiones
					7. compromiso de la administración

CAPITULO III- PROPUESTA DE ESTUDIO DE DESINVERSIÓN DE UNIDADES DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA FINANCIERA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

3.1 Descripción de la propuesta.

La propuesta consiste en el desarrollo de una guía de estudio de desinversión de unidades de negocio con un enfoque estratégico, como una alternativa a considerar por el analista financiero al elaborar propuestas ante los tomadores de decisiones (dueños, accionistas, entre otros), esto con el propósito de ampliar opciones para maximizar los recursos invertidos dentro de la industria e incrementar su rentabilidad, siendo este el objetivo principal de la investigación.

Con el desarrollo del caso práctico se pretende presentar un panorama completo en el cual se visualice de forma clara la utilización de la desinversión como estrategia financiera en forma de ejercicio práctico, que comprenderá los siguientes pasos:

- a) Analizar interna y externamente las unidades de negocio, definiendo las principales fortalezas y oportunidades que posee, además de las debilidades y amenazas que enfrenta.
- b) Analizar la situación financiera, a través de ratios financieros aplicables a las unidades de negocio, así como las tendencias y participación en ingresos, costos, gastos y utilidades durante los últimos cinco años.
- c) Elaboración de un diagnóstico sobre la situación actual interna, externa y financiera, visualizando los factores que le afectan o favorecen directamente a la empresa, con el fin de obtener un panorama general y proponer alternativas.
- d) Evaluar la(s) alternativa(s) de desinversión que sean aplicables de acuerdo al diagnóstico realizado, las cuales pueden ser: Desinvertir para fortalecer otra unidad de negocio dentro de la empresa, invertir en un nuevo negocio, no reinvertir o hacer una mezcla de las anteriores. Esto

mediante flujos de caja de la empresa, proyectados con y sin abandono en un período de cinco años, prevaleciendo para la decisión, el de mayor valor actual neto.

- e) Valorar la unidad de negocio que se decida disponer, a través de un flujo de caja proyectado a cinco años y determinar el precio de la misma.
- f) Iniciar la negociación comprador-vendedor donde se establezca el precio final por el cual se firme el contrato de compra-venta y se cierre el proceso.

En tal sentido a continuación se presenta dicha propuesta, tomando de base la información financiera y del entorno de las unidades de negocio de una industria; que para objeto de esta investigación se denominará La Plantita, S.A. de C.V.

3.2 Generalidades de la empresa.

LA PLANTITA S.A. DE C.V., es una industria que se especializa en el proceso de café tostado, molido y café soluble empacado para el consumo humano.

La empresa tiene 59 años de haber incursionado en el negocio del café con diferentes marcas, posteriormente diversificó sus productos incluyendo el embotellamiento de agua y el procesamiento del frijol (harina de frijol en polvo) los cuales tienen 20 años de permanecer en el mercado salvadoreño.

Visión:

“Llegar al mercado nacional con una variedad de marcas de café soluble, tostado y molido, además diversificando la actividad en los productos, incursionando mercados extranjeros como parte del crecimiento”.

Misión:

“Consolidarse como líder en la torrefacción y venta de café, con un sistema de gestión de calidad que permita llegar a todos los mercados”.

Objetivos:

- Elaborar café soluble, tostado y molido, cumpliendo los objetivos de calidad establecidos, mejorando continuamente los procesos para satisfacer los requisitos de los clientes.
- Conocer continuamente la conformidad de los productos y procesos y así medir la satisfacción de los clientes y reconocer el empeño de los empleados que son parte de la vida de la empresa.

Descripción de unidades de negocio.

a) Café tostado molido y café soluble instantáneo en polvo.

Esta unidad es la encargada del procesamiento del café en oro (materia prima) para convertirlo en café tostado mediante maquinaria utilizada exclusivamente para ello, luego pasa al área de molido donde se determina la cantidad a empaquetar y cuando pasará a la siguiente fase que para cambiar su textura a café soluble (polvo).

b) Harina de frijol.

Es la unidad encargada de procesar el frijol para convertirlo en harina de frijoles instantánea, mediante un proceso de deshidratación o extracción natural del agua, que permite su conservación sin el proceso de refrigeración.

c) Agua Purificada.

La unidad realiza el proceso de purificación del agua y el envasado bajo estrictos procesos y controles de calidad, para garantizar su pureza y salubridad, mediante procesos tecnológicos en todas las etapas del proceso de tratamiento de agua.

3.3 Organigrama de la Empresa



Fuente: Información propiciada por La Plantita, S.A. de C.V.

3.4 Desarrollo del caso práctico

Los dueños de la Plantita, S.A. de C.V. han solicitado al gerente financiero la presentación de propuestas para la toma de decisiones sobre las unidades de negocio que poseen actualmente, por lo que este ha decidido realizar un estudio de desinversión, considerando los pasos siguientes:

Paso 1: Análisis interno y del entorno de la empresa

El presente análisis se basa en información cualitativa interna y externa de la empresa la Plantita, S.A. de C.V. con el objetivo de determinar la situación actual en la que se encuentra, y tomar decisiones enfocadas al mejor funcionamiento y gestión de los recursos de la misma. En este caso se analizarán las herramientas más utilizadas análisis FODA y matriz Boston Consulting Group (BCG).

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena Investigación de mercado • Eficiencia en despacho de pedidos • Personal con experiencia • Productos de alta calidad certificada • Excelente atención a clientes • Manejo adecuado de materias primas • Marcas reconocidas • Solidez financiera • Red de distribución por outsourcing. • Diversificación de productos. • Líderes en café tostado y molido 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos de alta competencia. • Tratados de Libre Comercio. • Nuevo segmento de mercado. • Alianzas estratégicas comerciales. • Expansión en el mercado internacional • Fortalecer acuerdos con los proveedores • Acceso a financiamiento
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Seguidores en café instantáneo (soluble) • Poca alianza estratégicas • Poca inversión en publicidad • Fluctuaciones en los precios de la materia prima (café) • Dependencia de precios de bolsa de valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Plagas del cafeto. • Ser absorbida por empresa multinacional • Impacto de la legislación • Precios bajos de la competencia • Precios internacionales del café • Inseguridad Social

Fuente: Elaboración propia a través de información obtenida por La Plantita, S.A. de C.V.

Se identifican como fortalezas principales las siguientes: la unidad de café tostado y molido es líder a nivel nacional, generando posicionamiento de la empresa frente a la competencia, así también cuenta con solidez financiera, la cual es fundamental en una entidad para su buen funcionamiento, al mismo tiempo el buen manejo de las materias primas (café, frijol y agua) que ayuda a la producción eficiente, cuenta con diversificación de productos a través de diferentes marcas. Las oportunidades importantes incluyen la posibilidad de acceso al financiamiento que es esencial en una entidad, así como la expansión a mercados internacionales mediante el tratado de libre comercio creando espacio para realizar exportaciones de sus productos. No obstante se tienen amenazas principalmente en el café debido a las diferentes plagas del cafeto que pueden afectar los precios del mismo.

Matriz Boston Consulting Group (BCG).



Fuente: Información obtenida por La Plantita, S.A. de C.V.

De acuerdo a la matriz anterior la participación relativa en el mercado en relación con la tasa de crecimiento de la industria y/o del mercado, la unidad de negocio del café es la que tiene mayor crecimiento y alta participación lo que indica que se encuentra en una etapa de generación de grandes utilidades así como el requerimiento de alta inversión (productos estrellas), en segundo lugar está la producción de frijol en polvo el cual tiene baja tasa de crecimiento y alta participación en el mercado indicando que tiene alta rentabilidad y baja inversión (productos vacas), en último lugar pero no menos importante se encuentra la purificación de agua el cual concibe rentabilidades bajas (productos perros).

Paso 2: Análisis financiero de la empresa

Para tomar decisiones es necesario dar una mirada exhaustiva a la parte financiera la cual es determinante en todos los casos, ya que nos muestra de forma clara la situación en la que la empresa se encuentra. Existen muchos tipos de análisis pero para este caso se aplicara el método de razones simples a La Plantita, S.A. de C.V. en base a los siguientes estados financieros comparativos de los ejercicios 2013 y 2014 respectivamente:

LA PLANTITA S.A. DE C.V.
Balances Generales al 31 de diciembre de 2014 Y 2013
(Cifras expresadas en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2014	2013
ACTIVO		
CORRIENTE		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	2140,172.61	2613,488.67
Cuentas y documentos por cobrar	3706,341.76	4262,293.02
Inventarios	5924,070.69	6812,681.29
Gastos pagados por anticipado	40,956.84	47,100.37
Inversiones Temporales	4400,000.00	5060,000.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	16211,541.90	18795,563.36
NO CORRIENTE		
Inversiones Permanentes	1906,132.35	2192,052.20
Propiedad planta y equipo	3542,776.76	4074,193.27
Activos Intangibles	789,599.49	908,039.41
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6238,508.60	7174,284.89
TOTAL ACTIVO	22450,050.50	25969,848.25

PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS**CORRIENTE**

Cuentas y documentos por pagar	411,900.95	473,686.09
Retenciones por pagar	18,757.49	21,571.11
Impuesto por pagar	1039,238.69	1195,124.49
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1469,897.13	1690,381.70

PATRIMONIO

Capital Social	12000,000.00	13800,000.00
Reserva Legal	1987,645.39	2285,792.20
Ejercicios Anteriores	2016,426.95	2318,890.99
Presente Ejercicio	3045,803.33	3654,964.00
Efectos por adopción de NIIF	1930,277.70	2219,819.36
TOTAL PATRIMONIO	20980,153.37	24279,466.54

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**22450,050.50****25969,848.24****Razones financieras Balance General**

Índice	Fórmula	2014	2013
Razones de Liquidez			
Capital de trabajo Neto	Activo Corriente (-) Pasivo Corriente	\$ 14741,644.77	\$ 17105,181.66
Razón Solvencia Circulante	Activo Corriente (/) Pasivo Corriente	\$ 11.03	\$ 11.12
Razón de Prueba Ácida	Activo Corriente (-) Inventario (/) Pasivo Corriente	\$ 7.00	\$ 7.09
Índice de Liquidez Inmediata	Efectivo y Equivalentes (/) Pasivo Corriente	\$ 1.46	\$ 1.55
Razones de Apalancamiento			
Índice de Endeudamiento	Pasivo Total (/) Activo Total (*)100	6.55%	6.51%

Interpretación:*Capital de trabajo neto*

En el año 2013 una vez la empresa cancelara el total de sus obligaciones corrientes, le quedaron \$17, 105,181.66 millones de dólares para atender las obligaciones que surgirían en el normal desarrollo de su actividad económica. Se puede observar que para el año 2014 dicho capital de trabajo disminuyó en (\$17, 105,181.66-14, 741,644.77) \$2, 363,536.89 millones de dólares.

Razón solvencia circulante o razón corriente

Para el año 2013 La Plantita, S.A. de C.V. por cada dólar de obligación vigente contaba con \$11.12 dólares para respaldarla, es decir que del cien por ciento de sus ingresos, el 8.99% son para pago de sus obligaciones y el 91.01% le quedaban disponibles. Con respecto al año 2014 se puede decir que su liquidez disminuyó, ya que antes destinaba el 8.99% del total sus ingresos para cubrir sus obligaciones, en cambio ahora destina 9.07% para el respaldo de las mismas.

Razón de prueba ácida

Podemos observar si la empresa tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones a corto plazo sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2013 la empresa alcanzaría a atender sus obligaciones y no tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir; en el año 2014 este indicador presenta una leve disminución sin embargo el indicador sigue siendo alto ya que cuenta con \$7.00 por cada dólar \$1.00 que se adeuda contando únicamente con los activos de fácil realización; que para la empresa significa una deficiente utilización de los recursos de la empresa.

Índice de Liquidez Inmediata

Éste índice mide la capacidad que tendría la empresa para hacer frente a sus deudas solo con el dinero en bancos y caja.

Según los resultados la capacidad que tendría la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo tenía un disponible y realizable inmediatamente sólo con el dinero en bancos y caja es de \$1.55 por cada dólar adeudado para el año 2013 y para el año 2014 disminuyó levemente a \$1.46 por lo que se mantiene dentro del margen del índice ideal.

Índice de Endeudamiento

Al 31 de diciembre de 2013 los recursos de terceros financiaron el 6.51% de los Activos, y al 31 de diciembre de 2014 se presenta un resultado del 6.55% es decir; fue ligeramente inferior al endeudamiento a la misma fecha del año anterior. El endeudamiento de la empresa está muy por debajo del índice ideal de 50 a 60%, significando que la empresa tiene mucho margen para endeudarse en el futuro.

LA PLANTITA, S.A. DE C.V.
Estado de resultados del 1° de enero al 31 de diciembre 2013 y 2014
(Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América)

	2014	2013
INGRESOS		
Ventas	14982,742.71	15776,828.07
Menos: Costo de Ventas	9585,488.32	9637,347.73
UTILIDAD BRUTA	5397,254.39	6139,480.34
GASTOS DE OPERACIÓN		
Administrativos	621,277.66	483396.01
Ventas	415,085.66	498,102.79
TOTAL GASTOS	1036,363.32	981,498.80
UTILIDAD DE OPERACIÓN	4360,891.07	5157,981.54
Más:		
Otros productos	344,556.57	5,647.50
Menos:		
Otros gastos	5,282.55	52,339.06
Gastos por impuesto sobre la renta diferido		
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO Y RESERVA	4700,165.09	5111,289.98
Menos:		
Reserva legal	329,011.56	357,790.30
Impuesto Sobre la Renta	1325,350.20	1599,499.24
UTILIDAD NETA	3045,803.33	3154,000.44

Razones financieras estado de resultados

Índice	Fórmula	2014	2013
Razón de Rentabilidad			
Margen Neto	Utilidad Neta (/) Ventas	20.33%	19.99%
Margen Bruto o Utilidad Bruta	Utilidad Bruta (/) Ventas	36.02%	38.91%

Interpretación:

Como se observa las ventas de la empresa para el año 2013 y 2014 generaron el 19.99% y el 20.33% de utilidad respectivamente, también podemos ver que existe un aumento del 0,34% en la utilidad. Adicionalmente al relacionar resultados del análisis de tendencia a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho

aumento si se visualiza a nivel global por lo que más adelante se analizará a nivel de unidad de negocio para ver si es el mismo resultado.

De lo anterior podemos inferir que para el año 2013 y 2014, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas fueron del 38.91% y 36.02% respectivamente, existe un descenso del 2.89% para este periodo, así como también podemos afirmar que a pesar de que los costos de venta aumentaron su impacto sobre la utilidad bruta no es significativa.

Conclusión de resultados obtenidos a través de los estados financieros a nivel de empresa total.

La dependencia de otros activos corrientes diferentes del efectivo es evidente según resultados del año 2014, ya que aunque la prueba ácida presenta que la empresa cuenta con \$7.00 por cada dólar de deuda; sin embargo; la prueba de liquidez inmediata la cual sólo toma en cuenta el efectivo disponible en caja y bancos presenta que se posee sólo \$1.46 por cada dólar que se adeude, quiere decir que se depende de la realización de los demás activos, además que para la empresa significa una deficiente utilización de los recursos de la empresa ya que deberían de ser más aprovechados.

El nivel de endeudamiento es bien bajo por lo que están realizando una gestión rápida del pago de deudas a corto plazo.

Sin embargo no se visualiza crecimiento importante en la utilidad que les permita crecer como empresa.

LA PLANTITA, S.A. DE C.V.
Estado de resultados (Por unidades de negocio)
Del 1° de enero al 31 de diciembre 2014
(Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América)

Unidades de negocio	Café	Frijol	Agua	TOTAL
Porcentajes de contribución en las ventas	60%	25%	15%	100%
Ingresos				
Ventas	8989,645.63	3745,685.68	2247,411.41	14982,742.71
Menos: Costo de Ventas	5176,163.69	2492,226.96	1917,097.66	9585,488.32
Utilidad bruta	3813,481.93	1253,458.71	330,313.74	5397,254.39

Gastos de operación

Administrativos	279,574.95	186,383.30	155,319.42	621,277.66
De Ventas	186,788.55	145,279.98	83,017.13	415,085.66
Total gastos	466,363.49	331,663.28	238,336.55	1,036,363.32
Utilidad de operación	3,347,118.44	921,795.44	91,977.20	4,360,891.07
Más:				
Otros productos	155,050.46	103,366.97	86,139.14	344,556.57
Menos:				
Otros gastos	3,169.53	1,320.64	792.38	5,282.55
Utilidad antes de impuesto y reserva	3,498,999.37	1,023,841.77	177,323.96	4,700,165.09
Menos:				
Reserva legal	244,929.96	71,668.92	12,412.68	329,011.56
Impuesto Sobre la Renta	976,220.82	252,912.48	96,216.90	1,325,350.20
UTILIDAD NETA	2,277,848.59	699,260.36	68,694.38	3,045,803.33

Razones financieras estado de resultados por unidades de negocio

Índice	Fórmula	2014		
		Café	Frijol	Agua
Razón de Rentabilidad				
Margen Neto	Utilidad Neta (/) Ventas	25.34%	18.67%	3.06%
Margen Bruto o Utilidad Bruta	Utilidad Bruta (/) Ventas	42.42%	33.46%	14.70%

Interpretación:

Como se muestra en el análisis financiero a nivel de empresa el margen bruto es del 36.02%, de éste total la unidad de negocio dedicada al café aporta el 42.42% sin haber deducido los gastos operacionales, la dedicada al frijol aporta el 33.46%, mientras que la unidad del agua solo aporta un 14.70%.

En cuanto al margen neto, la unidad de negocio que menor utilidad aporta al total de la empresa es la del agua ya reporta tan solo un 3.06% una vez deducidos los gastos operaciones, se puede visualizar como difiere de la utilidad bruta, por tanto; se debe al monto elevado de los gastos de operación.

Por otra parte la unidad de negocio del café sigue teniendo fuerte influencia sobre las utilidades brutas así como la de frijol.

LA PLANTITA S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL (Por unidades de negocio)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	Café	Frijol	Agua	TOTAL
ACTIVO				
CORRIENTE				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	1284,103.57	635,043.15	221,025.89	2140,172.61
Cuentas y documentos por cobrar	2223,805.06	926,585.44	555,951.26	3706,341.76
Inventarios	3554,442.41	1481,017.67	888,610.60	5924,070.69
Gastos pagados por anticipado	24,574.10	10,239.21	6,143.53	40,956.84
Inversiones Temporales	2640,000.00	1100,000.00	660,000.00	4400,000.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9726,925.14	4152,885.48	2331,731.29	16211,541.90
NO CORRIENTE				
Inversiones Permanentes	1143,679.41	488,290.96	274,161.98	1906,132.35
Propiedad planta y equipo	1312,213.67	1100,000.00	1130,563.09	3542,776.76
Activos Intangibles	473,759.69	202,270.47	113,569.32	789,599.49
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2929,652.77	1790,561.43	1518,294.39	6238,508.60
TOTAL ACTIVO	12656,577.91	5943,446.91	3850,025.68	22450,050.50
PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS				
CORRIENTE				
Cuentas y documentos por pagar	247,140.57	105,516.03	59,244.35	411,900.95
Retenciones por pagar	11,254.49	4,805.08	2,697.92	18,757.49
Impuesto por pagar	623,543.21	166,220.16	249,475.32	1039,238.69
TOTAL PASIVO CORRIENTE	881,938.28	276,541.26	311,417.59	1469,897.13
PATRIMONIO				
Capital Social	7200,000.00	4074,021.34	725,978.66	12000,000.00
Reserva Legal	1192,587.23	509,172.03	285,886.13	1987,645.39
Utilidades Disponibles				-
Ejercicios Anteriores	1209,856.17	516,544.96	290,025.82	2016,426.95
Presente Ejercicio	1827,482.00	780,238.70	438,082.63	3045,803.33
Efectos por adopción de NIIF	1158,166.62	494,476.24	277,634.84	1930,277.70
TOTAL PATRIMONIO	12588,092.02	6374,453.26	2017,608.09	20980,153.37
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	13470,030.30	6650,994.52	2329,025.68	22450,050.50

Índice	Fórmula	2014		
		Café	Frijol	Agua
Razones de Liquidez				
Capital de trabajo Neto	Activo Corriente (-) Pasivo Corriente	\$ 8844,986.86	\$ 3876,344.21	\$ 2020,313.69
Razón Solvencia Circulante	Activo Corriente (/) Pasivo Corriente	\$ 11.03	\$ 15.02	\$ 7.49
Razón de Prueba Ácida	Activo Corriente (-) Inventario (/) Pasivo Corriente	\$ 7.00	\$ 9.66	\$ 4.63
Índice de Liquidez Inmediata	Efectivo y Equivalentes (/) Pasivo Corriente	\$ 1.46	\$ 2.30	\$ 0.71
Razones de Apalancamiento				
Índice de Endeudamiento	Pasivo Total (/) Activo Total	6.97%	4.65%	8.09%

La unidad de negocio del agua presenta un mayor porcentaje de endeudamiento con un 8.09% y posee el menor índice de liquidez inmediata por lo que no podría hacer frente a sus obligaciones solo con el monto de efectivo en el momento del estudio ya que tendría que hacer uso del inventario y otros activos corrientes.

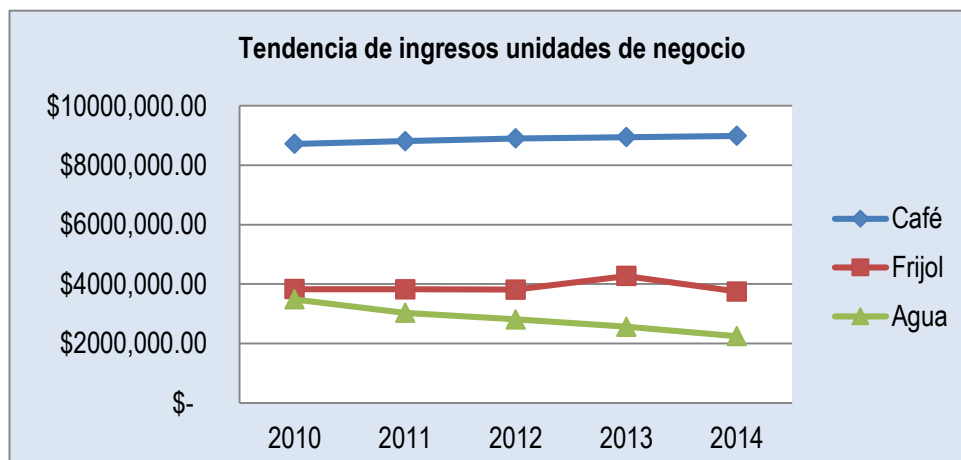
La unidad de negocio de frijol posee el menor porcentaje de endeudamiento con un 4.65% y mayor liquidez inmediata con un \$2.30 por cada dólar adeudado.

Por otra parte la unidad de negocio de café \$1.46 por cada dólar \$1.00 para hacer frente a las obligaciones de manera inmediata y tan solo un 6.97% de endeudamiento, así mismo; posee el mayor capital de trabajo para sus operaciones.

Análisis de tendencias (Ingresos costos y gastos y utilidades)

Ingresos brutos

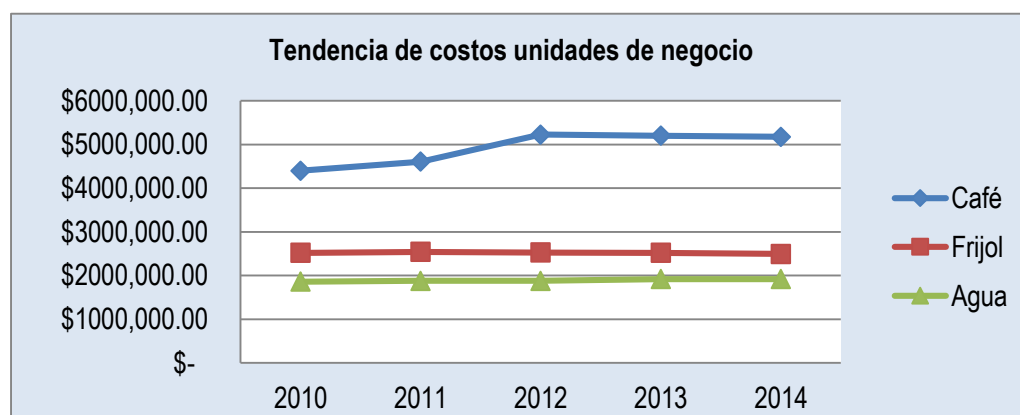
Unidad de negocio	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Café	\$ 8,719,956.26	\$ 8,809,852.71	\$ 8,899,749.17	\$ 8,944,697.40	\$ 8,989,645.63
Frijol	\$ 3,829,963.61	\$ 3,820,599.39	\$ 3,811,235.18	\$ 4,270,081.67	\$ 3,745,685.68
Agua	\$ 3,483,487.68	\$ 3,034,005.40	\$ 2,809,264.26	\$ 2,562,049.00	\$ 2,247,411.41
Totales	\$ 16,033,407.54	\$ 15,664,457.50	\$ 15,520,248.60	\$ 15,776,828.07	\$ 14,982,742.71



La tendencia de los ingresos durante el periodo en estudio muestra que para la unidad de negocio del café han incrementado, para el caso del frijol se han mantenido hasta el año 2012 donde surge un incremento, finalmente la unidad de agua cada año ha tenido una disminución. Es decir que a nivel de empresa los ingresos son elevados pero se tiene el porcentaje que genera cada unidad es variante cada año siendo la unidad de agua purificada durante el 2014 la que aporta en menor proporción con solo un 15%.

Costos

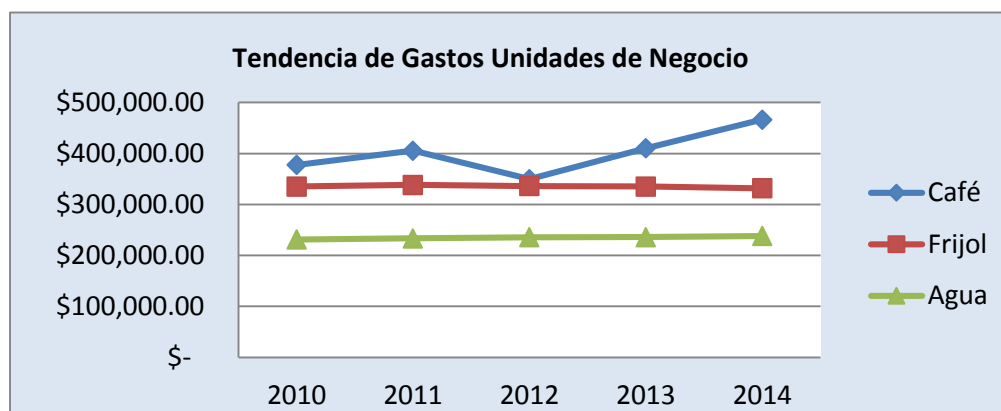
Unidad de negocio	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Café	\$ 4,399,739.14	\$ 4,606,785.69	\$ 5,227,925.33	\$ 5,202,044.51	\$ 5,176,163.69
Frijol	\$ 2,518,395.35	\$ 2,542,071.50	\$ 2,525,872.03	\$ 2,518,395.35	\$ 2,492,226.96
Agua	\$ 1,859,584.73	\$ 1,876,455.19	\$ 1,878,755.71	\$ 1,916,907.87	\$ 1,917,097.66
Totales	\$ 8,777,719.22	\$ 9,025,312.38	\$ 9,632,553.07	\$ 9,637,347.73	\$ 9,585,488.32



La tendencia de los costos durante los cinco años muestra que para la unidad de negocio del café han incrementado un poco los costos ya que el cafeto ha tenido problemas plagas en el Salvador, dicho incremento se puede observar desde el año 2011, para el caso del frijol se han mantenido, pero para la unidad de agua los costos han sido mayores.

Gastos operativos y de ventas

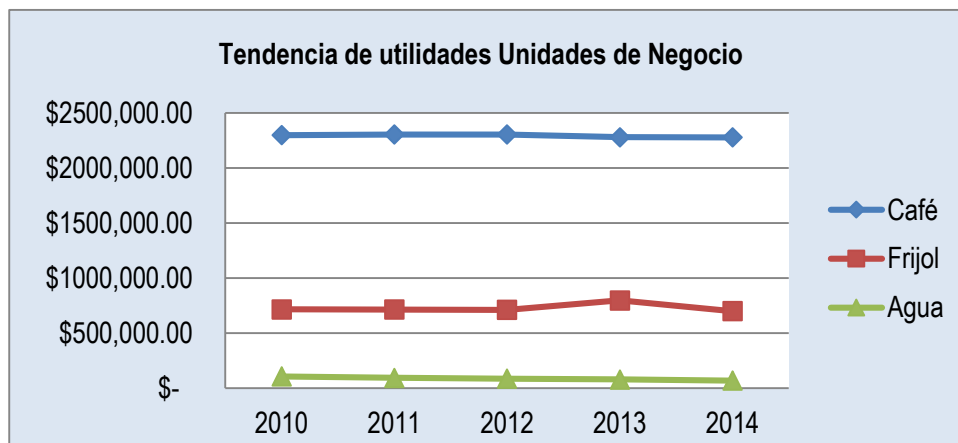
Unidad de negocio	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Café	\$ 377,754.43	\$ 405,736.24	\$ 349,772.62	\$ 410,399.87	\$ 466,363.49
Frijol	\$ 335,145.74	\$ 338,296.54	\$ 336,140.73	\$ 335,145.74	\$ 331,663.28
Agua	\$ 231,186.45	\$ 233,569.82	\$ 235,714.84	\$ 235,953.18	\$ 238,336.55
Totales	\$ 944,086.62	\$ 977,602.60	\$ 921,628.20	\$ 981,498.80	\$ 1036,363.32



Los gastos durante muestran que para la unidad de negocio del café y frijol se han mantenido, pero para la unidad de agua los gastos han ido incrementando.

Utilidades

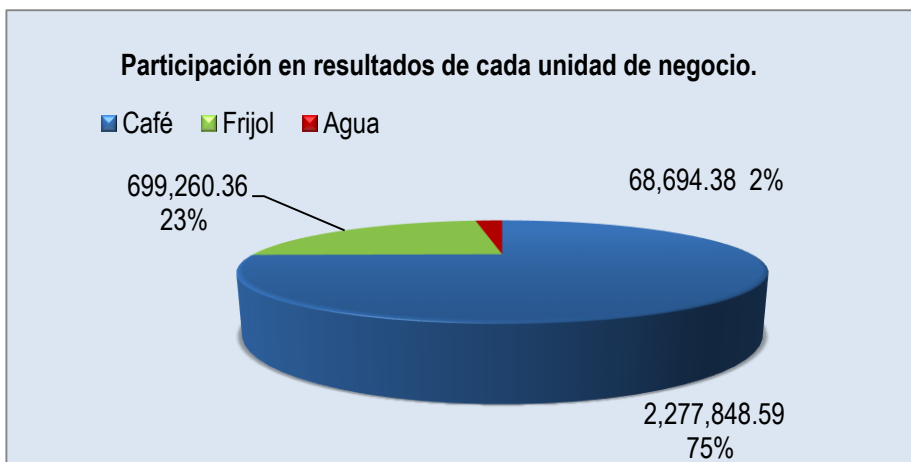
Unidad de negocio	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Café	\$ 2298,349.22	\$ 2303,360.49	\$ 2304,499.42	\$ 2278,531.94	\$ 2277,848.59
Frijol	\$ 714,993.72	\$ 713,245.57	\$ 711,497.42	\$ 797,156.82	\$ 699,260.36
Agua	\$ 106,476.29	\$ 92,737.41	\$ 85,867.97	\$ 78,311.59	\$ 68,694.38
Totales	\$ 3119,819.23	\$ 3109,343.47	\$ 3101,864.81	\$ 3154,000.35	\$ 3045,803.33



Las utilidades para el caso del café y del frijol se han mantenido pero para el agua han disminuido.

Participación en utilidades año 2014

Información Año 2014		
Unidades de negocio	Utilidad neta	% Participación en utilidad total
Café	2,277,848.59	75%
Frijol	699,260.36	23%
Agua	68,694.38	2%
Utilidad total	3,045,803.33	100%



Paso 3: Diagnóstico interno, externo y financiero.

De acuerdo al análisis interno externo y financiero de la Plantita S.A. de C.V. se determinó que tiene un buen posicionamiento en el mercado de las marcas de café tostado y molido dado su reconocimiento y competencia, así mismo esta unidad de negocio genera mayores ingresos y sostenibilidad para la empresa (ver análisis de tendencias de ingresos), sin embargo se identificó que no se tiene el mismo logro en el área de café soluble (en polvo) dada la competencia que existe en este rubro actualmente, por lo que se debe poner atención en ella.

Así mismo la situación de cada unidad de negocio con respecto a la participación relativa en el mercado en relación con la tasa de crecimiento de la industria y/o del mercado se denota que la de café es la base fundamental de los ingresos de la empresa en ese sentido se recomienda mantener o crecer (no invertir o invertir más) de manera que se mantenga en ese nivel, con respecto a la unidad de frijol en polvo es recomendable mantenerla generando utilidades sin realizarle inyección de capital a la misma, en tercer lugar la unidad de agua purificada se considera un problema dentro la empresa ya que no está cumpliendo con lo proyectado inicialmente con respecto a las utilidades se recomienda su desinversión.

En el análisis financiero la Plantita tiene ratios que representan un buen manejo financiero, por lo cual no se tienen observaciones al mismo, no así en el análisis de tendencias el cual refleja una disparidad en la participación de las unidades de negocio tanto en ingresos, gastos y utilidades, quedando en evidencia que la unidad que más aporta a la empresa es la unidad de café esto en contraposición con la unidad de purificación de agua la cual es la que genera gastos elevados y utilidades mínimas.

En ese sentido se valora que es necesario tomar medidas que ayuden a optimizar los recursos de manera más eficiente para lo cual puede llegar a prescindir de la unidad que no está cumpliendo con las expectativas.

Paso 4: Evaluación y elección de alternativa de desinversión.

Al momento de la evaluación mencionar que pueden ser diferentes alternativas de las cuales puede que se necesite evaluarlas todas o alguna, esto para hacer un análisis y tomar la decisión sobre la estrategia a utilizar y hacer uso óptimo de los recursos dentro de la empresa.

Las opciones que se podrían evaluar en la empresa son las siguientes:

- **Desinversión de unidad de negocio sin reinversión.**
Se estudia la posibilidad de desinvertir la unidad de negocio del agua purificada dado que no está dando los resultados que se establecieron al iniciar el negocio, esto sin considerar la reinversión de los fondos que genere la disposición de la misma.
- **Desinversión de unidad de negocio con reinversión.**
Se evalúa la opción de desinvertir en la unidad de negocio de agua purificada por motivos de bajas utilidades y costos elevados para fortalecer la unidad de negocio de café en el área de café soluble.
- **Desinversión parcial con reinversión.**
Se valora el reemplazo de parte de la maquinaria utilizada por la unidad de negocio de café soluble dado que existe excedente de capacidad instalada.

Según los resultados obtenidos del diagnóstico interno- externo y financiero de la Plantita, S.A. de C.V. se determinó que las tres unidades de negocio están dando resultados positivos y que la principal fuente de ingresos es la de café tostado y molido, quedando en último lugar el agua purificada, la cual presenta bajas utilidades durante los últimos 5 años y se espera que el negocio no mejore en los próximos, a esto se suma el hecho que la unidad de negocio de café requiere más atención en el área de café soluble dado que son seguidores ante la competencia para la cual hay que tomar medidas.

En ese sentido en el caso de La Plantita, S.A. de C.V. se ha determinado que solo se evaluará la segunda opción (desinversión con reinversión) es decir desinvertir en el negocio de agua purificada y reinvertir en el negocio de café soluble, dado que tiene capacidad instalada que se encuentra disponible para incrementar la producción así como darle más publicidad a los productos del área del café.

Desinversión de unidad de negocio con reinversión.

Se ha decidido estudiar la opción de desinversión total de la unidad de negocio de agua purificada dentro de la empresa, ya que se considera que la misma no podrá superar las expectativas que se

plantearon al inicio (ver cuadro de tendencia y participación de utilidades) y se tiene un comprador interesado en la unidad, así mismo se visualiza que la unidad de café necesita reforzarse en la producción de café soluble para competir en el mercado.

Información general.

- La Plantita, S.A. de C.V. tiene como política el pago de indemnización al personal cada año, por lo que a la fecha no se contempla partida de pasivo laboral.
- Los activos fijos de la administración central ya han sido depreciados totalmente.
- La administración central funciona en el mismo local que la unidad de negocio de café y sus costos son absorbidos por dicha unidad.
- Los costos anuales de las tres unidades se estiman constantes a futuro.
- La vida útil de las maquinarias de producción es de 10 años.
- Las construcciones se deprecian en un período de 20 años y el mobiliario y equipo en 3 años.
- La empresa tributa el 30% sobre las utilidades (ingresos mayores a \$150,000.00) y evalúa sus proyectos con una tasa de costo de capital (lo mínimo que La Plantita desea obtener de rendimiento sobre las inversiones) del 15%
- Calcula la inversión en capital de trabajo como el 18% de los costos anuales desembolsables, excluidos los impuestos.
- La información es al 31 de diciembre de 2014
- Amortización de intangibles es 10 años.
- Todos los activos tienen valor residual de cero.

Información unidad de café (tostado molido y soluble).

La unidad de negocio de café proyecta mantener sus ingresos en \$4, 500,000.00 anuales ya reducidos los costos de producción y sus gastos de funcionamiento se estiman según la tabla siguiente:

Unidad de negocio de café
Porcentajes de contribución en las ventas

Amortizaciones y depreciaciones	\$ 28,397.84
Combustible y lubricantes	\$ 8,702.74
Empaques y embalajes	\$ 2,379.10
Gastos diversos	\$ 11,010.70
Honorarios y dietas	\$ 35,068.55
Impuestos y derechos no tributarios	\$ 19,836.33
Mantenimiento de instalación maquinaria y equipo	\$ 12,485.44
Otros gastos en empleados	\$ 20,686.09
Publicidad y suscripciones	\$ 34,987.51
Seguros	\$ 11,254.57
Servicios básicos	\$ 12,536.42
Sueldos y prestaciones	\$ 172,142.90
No operación	\$ 14.59
Ferías y otros eventos	\$ 1,090.44
Atención al cliente	\$ 2,497.76
TOTAL	\$ 373,091.00

- El terreno donde opera la unidad es propio y costó \$ 200,000.00 y un edificio cuya construcción tuvo un costo de \$508,681.83 hace 19.43 años. El valor de mercado conjunto es hoy de \$650,000.00. El mobiliario y equipos de oficinas se compró hace tres años en \$ 100,000.00 y no se tiene previsto su reemplazo a mediano plazo. Su valor de mercado actual es de \$50,000.00. Se tiene maquinaria de tostado y molido adquirida hace 4.47 años en \$1,564,494.72, la cual hoy podría ser vendida en \$900,000.00 su vida útil es de 15 años.

Información unidad de frijol molido:

La unidad de negocio de frijol funciona en un edificio propio adquirido hace 5 años con un costo de \$600,000.00 y terrero \$250,000.00. Las máquinas fueron compradas hace cinco años. Una de ellas, la tostadora, que tiene un costo de \$300,000.00, su vida útil es de 10 años y no será necesario reemplazar el resto de las máquinas, las AAJ-503 y JAA-504, que en conjunto costaron \$500,000.00, ya que se considera que con el plan de mantenimiento previsto, éstas mantendrán su capacidad productiva en un muy largo plazo. El mobiliario y equipos de oficinas se compraron hace tres años en \$ 75,000.00 y no se tiene previsto su reemplazo a mediano plazo.

Los gastos de operación anuales la unidad de frijol se estiman en:

Unidad de negocio de frijol en polvo
Porcentajes de contribución en las ventas

Amortizaciones y depreciaciones	\$	21,270
Combustible y lubricantes	\$	6,682
Empaques y embalajes	\$	1,850
Gastos diversos	\$	7,658
Honorarios y dietas	\$	23,384
Impuestos y derechos no tributarios	\$	13,285
Mantenimiento de instalación maquinaria y equipo	\$	8,976
Otros gastos en empleados	\$	14,336
Publicidad y suscripciones	\$	27,118
Seguros	\$	7,874
Servicios básicos	\$	8,841
Sueldos y prestaciones	\$	121,366
No operación	\$	11
Ferías y otros eventos	\$	846
Atención al cliente	\$	1,833
TOTAL	\$	265,331

La unidad proyecta mantener sus ingresos en \$2, 500,000.00 anuales ya deducidos los costos de producción

Información unidad de purificación de agua.

Esta funciona en un terreno propio que costó \$ 228,714.20 en el cual se construyó hace 5 años un edificio cuyo costo fue de \$400,000.00, el valor de mercado del inmueble en conjunto hoy es de \$600,000.00. La unidad también cuenta con mobiliario y equipo de oficina, cuyo valor de compra fue de \$52,010.63 hace 1.15 años y su valor actual es de \$30,000.00. La maquinaria utilizada para la purificación del agua fue adquirida en \$ 986,532.04 hace 4.22 años y que hoy puede ser vendida en \$550,000.00 su vida útil es de 10 años. Tiene intangibles por \$300,000.00 amortizados durante 6.21 años y su valor actual es de \$120,000.00.

Se espera tenga ventas anuales de \$250,000.00 ya deducidos los costos de producción durante los próximos años, sus gastos anuales de operación proyectados son los siguientes:

Unidades de negocio agua purificada
Porcentajes de contribución en las ventas

Amortizaciones y depreciaciones	\$	20,158
Combustible y lubricantes	\$	5,932
Empaques y embalajes	\$	1,586
Gastos diversos	\$	8,700
Honorarios y dietas	\$	29,216
Impuestos y derechos no tributarios	\$	16,439
Mantenimiento de instalación maquinaria y equipo	\$	9,426
Otros gastos en empleados	\$	16,420
Publicidad y suscripciones	\$	23,467
Seguros	\$	8,822
Servicios básicos	\$	9,723
Sueldos y prestaciones	\$	133,546
No operación	\$	10
Ferías y otros eventos	\$	730
Atención al cliente	\$	1,830
Total	\$	286,004

El cierre de la unidad del procesamiento del agua purificada permitiría ahorrar todos los costos asociados a esa división. Por otra parte, permitiría generar ingresos importantes por la venta de activos que pasarían a ser innecesarios para la empresa. Las modificaciones que sufriría la unidad de café serían las siguientes:

- Las ventas incrementarían en \$300,000 descontados los costos de producción, ya que con la venta de la unidad de negocio de purificación de agua se invertirá en insumos así como publicidad para todas las marcas de café, en ese sentido se plantea que la mayor generación de ingresos será por ventas de café soluble, al mismo tiempo se harán las gestiones necesarias para aperturas vías de distribución a mercados internacionales lo cual incrementará las ventas de café tostado y molido.
- Los gastos aumentarían un 50% con respecto a los gastos constantes proyectados en la unidad de café tostado, debido a la mayor producción de café soluble y los costos de publicidad.

Para determinar la conveniencia de continuar o no con la unidad de purificación de agua, debe proyectarse un flujo de caja que permita medir la rentabilidad total de la situación base en un horizonte de tiempo superior a sólo un año, mediante la comparación de la situación sin y con desinversión de la unidad.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO LA PLANTITA, S.A. de C.V (SIN DESINVERSIÓN)

Expresado en Dólares US\$ de los Estados Unidos de América

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos (tres unidades de negocio)	7,250,000.00	7,250,000.00	7,250,000.00	7,250,000.00	7,250,000.00	7,250,000.00
Gastos de operación (tres unidades de negocio)	-924,426.00	-924,426.00	-924,426.00	-924,426.00	-924,426.00	-924,426.00
Amortización de intangibles (tres unidades de negocio)	-180,000.00	-180,000.00	-180,000.00	-173,569.32	-76,030.16	
Depreciaciones Café	-118,685.27	-104,299.65	-104,299.65	-104,299.65	-104,299.65	-104,299.65
Depreciaciones Frijol	-110,000.00	-110,000.00	-110,000.00	-110,000.00	-110,000.00	-110,000.00
Depreciaciones Agua	-135,990.08	-135,990.08	-133,316.99	-118,653.20	-118,653.20	-118,653.20
UTILIDAD ANTES DE ISR	<u>5,780,898.65</u>	<u>5,795,284.27</u>	<u>5,797,957.36</u>	<u>5,819,051.83</u>	<u>5,916,590.99</u>	
Impuesto sobre la renta	1,734,269.60	1,738,585.28	1,739,387.21	1,745,715.55	1,774,977.30	
UTILIDAD NETA	<u>4,046,629.06</u>	<u>4,056,698.99</u>	<u>4,058,570.16</u>	<u>4,073,336.28</u>	<u>4,141,613.69</u>	
Amortización de intangibles	180,000.00	180,000.00	180,000.00	173,569.32	76,030.16	
Depreciaciones Café	118,685.27	104,299.65	104,299.65	104,299.65	104,299.65	104,299.65
Depreciaciones Frijol	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00
Depreciaciones Agua	135,990.08	135,990.08	133,316.99	118,653.20	118,653.20	118,653.20
TOTAL FLUJO DEL PROYECTO	<u>4,591,304.40</u>	<u>4,586,988.72</u>	<u>4,586,186.79</u>	<u>4,579,858.45</u>	<u>4,550,596.70</u>	
VPN DE LOS FLUJOS FUTUROS		15,357,353.09				
VAN DEL PROYECTO		15,357,353.09				
TASA DE DESCUENTO		0.15				

El flujo anterior representa las fluctuaciones que tendrá la empresa sin haber considerado la desinversión de la unidad de negocio de purificación de agua; los valores se determinan sumando según el orden siguiente: 1. Unidad de café tostado molido y soluble, 2. Frijol en polvo, 3. Purificación de agua.

- Los ingresos corresponden a las entradas de efectivo ($\$4,500,000 + \$2,500,000 + \$250,000 = \$7,250,000$), que tendría la empresa de sus tres unidades de negocio después de haber deducido sus costos de producción, estos se estimaron considerando que los ingresos para las unidades de café y frijol aumentarían y la de agua según la tendencia seguiría disminuyendo.
- Los gastos de operación son los proyectados para cada unidad durante los cinco años ($\$373,091 + \$265,331 + \$286,004 = \$924,426$), los cuales se determinaron considerando la tendencia de los últimos años.
- El monto de amortización para los primeros tres años corresponde la suma de las amortizaciones anuales de los intangibles existentes en las tres unidades (marcas, patentes, software, $\$100,000 + \$50,000 + \$30,000 = \$180,000$) para los próximos años se identifica en qué año se termina de amortizar cada uno para ya no reconocer más gastos.
- Las depreciación de la unidad de café para el primer año es la suma de la depreciación anual de maquinaria ($\$1,564,494 / 15 = \$104,299.65$) más el valor en libro del edificio para ese año $\$14,385.62$, se excluye el mobiliario y equipo debido ya que ha sido depreciado en su totalidad. Los años restantes solo considera la depreciación anual de la maquinaria ya que los demás tendrán de valor en libros cero.
- El monto de las depreciaciones de la unidad de frijol en polvo resulta de la depreciación anual de la maquinaria más la del edificio ($\$80,000 + \$80,000 = \$110,000$) no incluye mobiliario y equipo ya que ha sido depreciado totalmente. Este monto permanece constante en los cinco años proyectados.
- El valor de las depreciaciones de la unidad de purificación de agua para el primer año está conformado por la suma de la depreciación anual de la maquinaria ($\$986,532.04 / 10 = \$98,653.20$), más la de mobiliario y equipo ($\$52,010.63 / 3 = \$17,336.88$), más la del edificio ($\$400,000 / 20 = \$20,000$), para el segundo año existe variación dado que ese año se termina de depreciar el mobiliario por $\$14,663.78$, en ese sentido para los últimos tres años proyectados solo se consideran las depreciaciones anuales de la maquinaria y edificio.

Se colocan nuevamente las depreciaciones y amortizaciones en positivo, dado que no representan ni costo ni gasto dentro del flujo de caja.

Luego de elaborar el flujo sin desinversión de la empresa, se procede a elaborar el flujo de caja bajo el supuesto que la desinversión se realizará; en el caso de la plantita resultó el siguiente:

FLUJO DE CAJA PROYECTADO LA PLANTITA, S.A. de C.V (CON DESINVERSIÓN)

Expresado en Dólares US\$ de los Estados Unidos de América

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos (dos unidades de negocio)		7300,000.00	7300,000.00	7300,000.00	7300,000.00	7300,000.00
Venta de Activos	1300,000.00					
Gastos de operación (dos unidades de negocio)		(824,967.50)	(824,967.50)	(824,967.50)	(824,967.50)	(824,967.50)
Amortización de intangibles (dos unidades de negocio)		(150,000.00)	(150,000.00)	(150,000.00)	(150,000.00)	(76,030.16)
Depreciaciones Café		(118,685.27)	(104,299.65)	(104,299.65)	(104,299.65)	(104,299.65)
Depreciaciones Frijol		(110,000.00)	(110,000.00)	(110,000.00)	(110,000.00)	(110,000.00)
Depreciaciones Agua		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor en Libro	(1015,418.21)					
UTILIDAD ANTES DE ISR	284,581.79	6096,347.23	6110,732.85	6110,732.85	6110,732.85	6184,702.69
Impuesto sobre la renta	85,374.54	1828,904.17	1833,219.86	1833,219.86	1833,219.86	1855,410.81
UTILIDAD NETA	369,956.33	4267,443.06	4277,513.00	4277,513.00	4277,513.00	4329,291.88
Amortización de intangibles		150,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	76,030.16
Depreciaciones Café		118,685.27	104,299.65	104,299.65	104,299.65	104,299.65
Depreciaciones Frijol		110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00	110,000.00
Depreciaciones Agua		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de trabajo	17,902.53					(17,902.53)
Valor en Libro	1015,418.21					
TOTAL FLUJO DEL PROYECTO	1403,277.07	4646,128.33	4641,812.64	4641,812.64	4641,812.64	4619,621.69
VPN DE LOS FLUJOS FUTUROS		15552,795.87				
VAN DEL PROYECTO		16956,072.93				
TASA DE DESCUENTO		0.15				

El flujo precedente muestra las fluctuaciones que experimentaría la empresa considerando la desinversión de la unidad de negocio de purificación de agua, los datos se obtuvieron de la manera siguiente:

- Los ingresos son aquellos que obtendría la empresa de las dos unidades de negocio que prevalezcan, café tostado y soluble y frijol en polvo, adicionándole \$300,000 por el incremento en las ventas en café soluble, así como disminuyéndole los ingresos que dejarán de percibirse de la unidad de purificación de agua (\$250,000).

- Los gastos de operación son los proyectados en los cinco años para las dos unidades que se mantengan, ya que deben excluirse los gastos de la unidad de purificación de agua por \$286,004, así mismo se le adiciona el incremento del 50% de los gastos por el aumento en la producción de café soluble ($\$373,091 \times 0.50 = \$186,545.50$)
- Al monto por amortización del flujo sin desinversión se le deduce el monto de la unidad de purificación de agua ya que sus intangibles serán parte de la venta de la unidad.
- Las depreciaciones de la unidad de café se mantiene como la suma de la depreciación anual de maquinaria más la del edificio.
- El monto de las depreciaciones de la unidad de frijol permanecerían igual.
- El valor de las depreciaciones de la unidad de purificación de agua desaparecen ya que serán transferidos mediante la venta.
- Se reconoce ingreso por la venta de mobiliario y equipo, inmueble, así como del intangible y la maquinaria sumando sus valores actuales de mercado ($30,000 + \$600,000 + 120,000 + \$550,000$) respectivamente. Al mismo tiempo se establecen el monto de los valores en libro de los activos a disponer que en el caso son ($\$32,000.66 + \$528,714.20 + 113569.32 + \$569,848.23$) colocándolo en negativo para determinar la utilidad por dicha venta.
- El monto de las depreciaciones se considera con signo negativo y positivo dado que no representa costo ni gasto.
- Capital de trabajo: al reducirse el nivel de operación, la empresa puede recuperar anticipadamente parte de los recursos inmovilizados en capital de trabajo. Como los costos desembolsables actuales son de \$924,426.00 y los que enfrentaría la empresa abandonando la unidad de purificación de agua se reducen a \$824,967.50, la empresa puede reducir La inversión en capital de trabajo en un 18% de los \$99,458.50 de ahorros que se le producen en esta opción, es decir \$17,902.53. Sin embargo, al final del año 5 tendrá ese mismo monto menos de capital de trabajo posible de recuperar.

Decisión sobre la desinversión:

La decisión debe ser tomada por los dueños de la empresa pero el gerente financiero concluye que mediante la evaluación a nivel de la empresa de la opción de desinvertir en la unidad de negocio de purificación de agua mediante flujos proyectados a cinco años con y sin desinversión utilizando el valor actual neto para la toma de decisión, se determina que es factible la desinversión ya que al hacerlo la VAN aumenta en un 10.41% representada por \$1, 598,719.84, es decir que al hacer la desinversión hoy, genera rendimiento de más del 10%, así también se obtendría un incremento considerable en las ventas en el área de café.

Paso 5: Valoración de la unidad de negocio a desinvertir.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO UNIDAD DE NEGOCIO DE PURIFICACIÓN DE AGUA

Expresado en Dólares US\$ de los Estados Unidos de América

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00	250,000.00
Venta de Activo						
Gastos de operación	(286,004.00)	(286,004.00)	(286,004.00)	(286,004.00)	(286,004.00)	(286,004.00)
Amortización de intangibles	(30,000.00)	(30,000.00)	(30,000.00)	(30,000.00)	(23,569.32)	0.00
Depreciaciones Agua	(135,990.08)	(135,990.08)	(133,316.99)	(118,653.20)	(118,653.20)	(118,653.20)
UTILIDAD ANTES DE ISR	<u>(201,994.08)</u>	<u>(201,994.08)</u>	<u>(199,320.99)</u>	<u>(178,226.52)</u>	<u>(178,226.52)</u>	<u>(154,657.20)</u>
Impuesto sobre la renta	(60,598.22)	(60,598.22)	(59,796.30)	(53,467.96)	(53,467.96)	(46,397.16)
UTILIDAD NETA	<u>(141,395.86)</u>	<u>(141,395.86)</u>	<u>(139,524.69)</u>	<u>(124,758.57)</u>	<u>(124,758.57)</u>	<u>(108,260.04)</u>
Amortización de intangibles	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	23,569.32	0.00
Depreciaciones Agua	135,990.08	135,990.08	133,316.99	118,653.20	118,653.20	118,653.20
TOTAL FLUJO DEL PROYECTO	<u>24,594.22</u>	<u>24,594.22</u>	<u>23,792.30</u>	<u>17,463.96</u>	<u>17,463.96</u>	<u>10,393.16</u>
VPN DE LOS FLUJOS FUTUROS	70,779.18					
VAN DEL PROYECTO	70,779.18					
TASA DE DESCUENTO	0.15					

El flujo anterior permite visualizar las entradas y salidas que se generarían en un futuro únicamente en la unidad de purificación de agua, cuanto la empresa dejará de percibir hoy por los flujos futuros al disponer de la unidad.

Para determinar el precio de la unidad de negocio de manera sencilla aunque no exacta es considerando el valor actual neto (\$70,779.18) y adicionarle el valor razonable \$1, 300,000 de todos los activos tangibles e intangibles que se van a transferir así como un porcentaje de utilidad sobre la suma de los dos anteriores que depende del vendedor en el presente caso se considera el 5% ($\$70,779.18 + \$1, 300,000 = 1370,779.18 \cdot 0.05 = \$68,538.96$), es decir que el precio aproximado de la unidad de negocio de agua purificada anda en \$1,500,000.

Al considerar vender a ese precio la empresa generaría ingresos pero también puede optar por disponer de la empresa al valor en libro de los activos a la fecha más el valor actual neto ($\$1,244,132.41 + \$70,779.18$) que sería de \$1,314,911.59, lo cual supondría ni ganancia ni pérdida, tomando en cuenta que todos los demás activos y pasivos quedarían a cargo de La Plantita, S.A. de C.V.

Paso 6: Negociación comprador-vendedor y venta

Es necesario buscar de manera estratégica el comprador potencial de la unidad de negocio de manera que se pueda obtener el mayor precio posible para la empresa en ese sentido la unidad se negoció y se venderá en \$1,500,000.

En el proceso de negociación se determinan los aspectos a incluir dentro de la venta de la unidad que en el caso de la empresa en cuestión se define la venta de los bienes muebles e inmuebles (mobiliario y equipo, maquinaria, etc), así como el traspaso de la propiedad del bien mueble y los intangibles que posee la unidad, para lo cual se hará el traslado de los mismos mediante un contrato de compra venta en el cual se establecerán las cláusulas de traslado de dominio de la unidad de negocio definiendo que todos los demás activos y pasivos quedan a cargo de la empresa vendedora, así también que todos los costos del proceso los asumirá el vendedor.

CAPITULO IV- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- a) Si bien un objetivo de gestión empresarial es optimizar cualquier inversión, esto puede lograrse maximizando utilidades pero también minimizando pérdidas.
- b) Existe la tendencia a considerar que la inversión en un negocio va hasta el fin de la vida del mismo, hasta las últimas consecuencias, sin considerar que desinvertir en un negocio, puede ser la mejor decisión en un momento dado.
- c) La desinversión debe ser resultado de una decisión tomada con criterio científico, basados en los resultados producto de un análisis financiero continuo.
- d) Las desinversiones son una importante herramienta de estrategia empresarial que ningún gestor debería pasar por alto. Como conclusión final, se podría decir que el éxito de una inversión no depende de la suerte sino de la habilidad con que se gestionen los recursos; así mismo Las desinversiones son el resultado natural de una toma de decisiones inteligente que tiene en cuenta la unidad de negocio en la que se desinvierte.

4.2 RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda realizar evaluaciones financieras constantes de manera que se puedan tomar decisiones oportunas; la importancia de ello radica principalmente en la habilidad de determinar que alternativa financiera debe tomarse para gestionar el riesgo de tener pérdidas irreparables en el futuro de las unidades de negocio.

- b) Definir objetivos claros que detallen lo que se desea alcanzar de cada una de las unidades de negocio de la industria desde el inicio de su creación para que facilite la toma de decisiones futuras.
- c) La desinversión puede utilizarse como estrategia no solo en las unidades de negocio sino también en otros bienes y con fines similares al de obtener el máximo valor de las inversiones.
- d) Antes de decidir desinvertir en una unidad de negocio debe asegurarse de tener un plan para gestionar los cambios de una manera eficiente, que a raíz de ello se presenten, como administrativos y operativos.
- e) Considerar la desinversión hasta ver sus unidades de negocio con pérdidas continuas o bien en un estado de quiebra no debe ser una opción para los dirigentes de las empresas.

BIBLIOGRAFIA

Código de Comercio. Decreto 671. República de El Salvador. Mayo 1970.

Código Tributario. Decreto 230. República de El Salvador. Diciembre de 2000.

Código de trabajo. Decreto 15. Junio 1972.

Del Cid, Alma; Méndez, Rosemary; Sandoval, Franco. *Investigación Fundamentos y Metodología*. Primera edición. Pearson Prenteci Hall. Cámara Nacional de la Industria Editorial México. 2007. pp. 200.

Fernández, Pablo. *Métodos de Valoración de Empresas*. IESE Business School. Universidad de Navarra. Noviembre 2008.

Galindo Lucas, Alfonso. *Fundamentos de Valoración de Empresas*. Alianza Editorial. Madrid.2005. pp. 169.

Informe Sectorial y Ranking Industrial 2013. El Salvador.

Jovel Jovel, Roberto Carlos. "*Guía básica para elaborar trabajos de investigación, ideas prácticas para desarrollar un proceso investigativo*". Editorial Imprenta Universitaria, Universidad de El Salvador, El Salvador. Año 2008.

Jeffrey S. Harrison, Caron H. St. John. *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. 2da Edición. 2da Reimpresión. Paraninfo Editorial. España. 2009. pp. 208.

Ley a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios (IVA). Decreto 296. República de El Salvador, junio 1992

Ley del Medio Ambiente. Decreto 233. República de El Salvador. Abril 1998

Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo. Decreto 254. Enero 2010.

Ley de impuesto sobre la renta. Decreto 134. República de El Salvador. Diciembre de 1991

Ley de marcas y otros signos distintivos. Decreto 868, junio 2002

Moschieri, Caterina; Salvaj, Erica; Blake, Daniel J. *La complejidad del cambio: cómo gestionar las desinversiones* [en línea], 2014,231, p.33-43. [Consulta: 15 de abril 2014]. Disponible en: <http://www.harvard-deusto.com/articulo/La-complejidad-del-cambio-como-gestionar-las-desinversiones>

Reyes Valencia, Carlos Mauricio. *¿Cómo Valora un Inversionista?* Maestría en Administración Financiera. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. Trabajo de Graduación. Enero 2012. pp. 29.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta de la investigación

ANEXO 2: Tabulación e interpretación de los resultados

ANEXO 3: Cuadros de depreciaciones

ANEXO 4: Directorio económico empresarial



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

“ESTUDIO DE DESINVERSIÓN DE UNIDADES DE NEGOCIO COMO ESTRATEGIA FINANCIERA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES”

El objetivo de la presente encuesta es obtener un diagnóstico sobre la utilización de desinversiones de unidades de negocio en empresas industriales por parte de los gerentes financieros, y la necesidad de ampliar las opciones para la toma de decisiones estratégicas que mejoren los resultados obtenidos.

INDICACIONES:

Solicitamos su valiosa colaboración en contestar lo más objetivamente posible cada una de las preguntas, marcando con una “X” o complementando las interrogantes. Para las preguntas que lo indican, puede marcar varias opciones. Le agradecemos de antemano y le garantizamos la confidencialidad de los datos.

1. De acuerdo a la actividad que realiza. ¿A qué tipo de industria pertenece?

- Manufacturera
- Papelería y Cartón
- Plástico y sus derivados
- Farmacéutica
- Metalúrgica
- Productos Alimenticios

Otra especifique: _____

2. ¿Qué tipo de análisis se realizó antes de invertir en la(s) unidades de negocio actuales?
(Puede marcar más de una casilla)

- Financiero
- Mercado
- Económico
- Ninguno

Otro,

especifique:

3. ¿Qué opciones consideraría aplicar en las unidades de negocio, en caso de que éstas no cumplieran con las expectativas? **(puede marcar más de una casilla)**

- Reingeniería Organizacional
- Reducción de capacidad instalada
- Venta de la unidad de negocio
- Liquidación
- Venta de Intangibles (patentes, marcas, etc)

Otra, especifique: _____

4. ¿En qué momento se encuentra la unidad de negocio, más competitiva de su industria?

- Crecimiento Madurez Declive

5. ¿Cómo valora la rentabilidad de sus unidades de negocio en conjunto?

- Alta
- Media
- Baja

6. ¿Qué nivel de dificultad considera que tiene un proceso de evaluación de unidades de negocio?

Bajo Medio Alto Ninguno

7. ¿Se realizan análisis económicos-financieros a las unidades de negocio de la empresa?

Si No

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, caso contrario a la pregunta #11

8. ¿Qué análisis se realizan a las unidades de negocio?

(Puede marcar más de una casilla)

- Rentabilidad por producto
- Contribución en la utilidad bruta
- Análisis de la evolución estratégica y competitiva.
- Análisis vertical
- Análisis horizontal
- Análisis de tendencias

Otros especifique: _____

9. ¿Quién realiza los análisis económicos-financieros de las unidades de negocio?

- Gerente General
- Gerente Financiero
- Contador
- Consultor Financiero

Otro, especifique _____

10. ¿Con qué periodicidad se realiza la evaluación de las unidades de negocio?

Mensualmente

Trimestralmente

Anualmente

Otro período, especifique _____

11. ¿Qué factores en común considera que afectan las unidades de negocio de su industria?

(Por favor, marque una o más casillas)

Competidores fuertes

Bajo rendimiento

Elevados costos de la materia prima

Maquinaria con tecnología desfasada

Otros especifique _____

12. De las siguientes alternativas, ¿cómo visualiza la desinversión dentro de la empresa?

(Por favor, marque una o más casillas)

Estrategia financiera

Medio de financiamiento

Último recurso si la empresa está en problemas.

Otro especifique: _____

13. ¿En qué circunstancias consideraría la desinversión de alguna unidad de negocio?

(Por favor, marque una o más casillas)

- Falta de posicionamiento en el mercado
- Problemas político-sociales
- Pérdidas Continuas
- Rendimientos bajos.
- El negocio ya no se ajusta a las expectativas
- Hay una mejor oportunidad de inversión
- En ningún momento

Otra especifique_____

14. ¿Ha participado en algún proceso de desinversión?

Sí No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta # 18

15. ¿Cuál fue el objetivo de la desinversión en la que participó?

(Por favor, marque una o más casillas)

- Reestructuración
- Liquidación de negocio
- Recuperación de capital invertido
- Obtener Liquidez
- Escisión

Otro especifique_____

16. ¿Se realizó una evaluación o estudio previo a la desinversión en la que participó?

Sí No

17. ¿Qué método de valoración del negocio se utilizó?

(Por favor marque una o más casillas)

Basados en Balance

Basados en Cuenta de Resultados

Mixtos (goodwill)

Descuento de Flujos

Creación de Valor

Método de Opciones

Ninguno

Otros especifique_____

18. ¿Consideraría útil un documento que contenga los lineamientos y procesos para realizar un estudio de desinversión de unidades de negocio que contribuya a la toma de decisiones financieras?

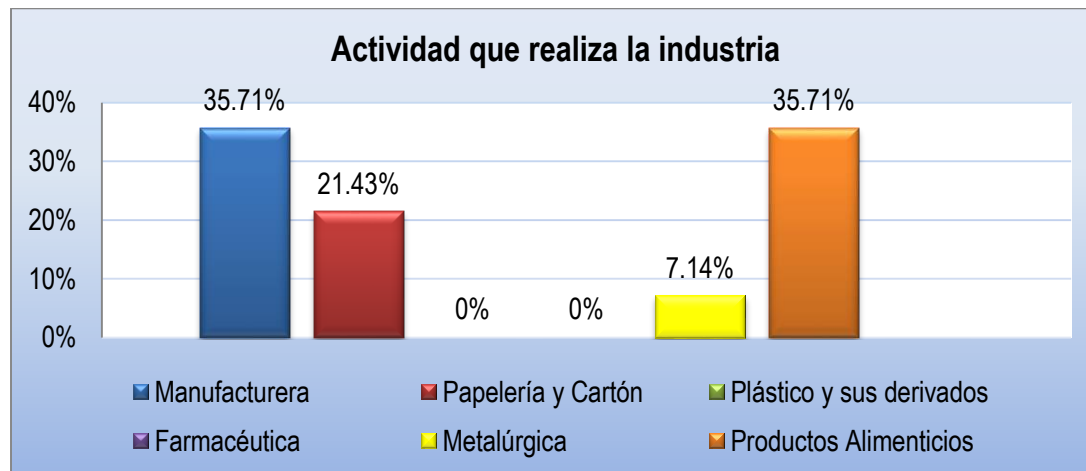
Sí No Probablemente

Análisis e interpretación de la encuesta dirigida a gerentes financieros de empresas industriales.

Pregunta 1. De acuerdo a la actividad que realiza. ¿A qué tipo de industria pertenece?

ACTIVIDAD	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Manufacturera	5	35.71%
Papelería y Cartón	3	21.43%
Plástico y sus derivados	0	0.00%
Farmacéutica	0	0.00%
Metalúrgica	1	7.14%
Productos Alimenticios	5	35.71%
TOTAL	14	100%

* Frecuencia Absoluta/14

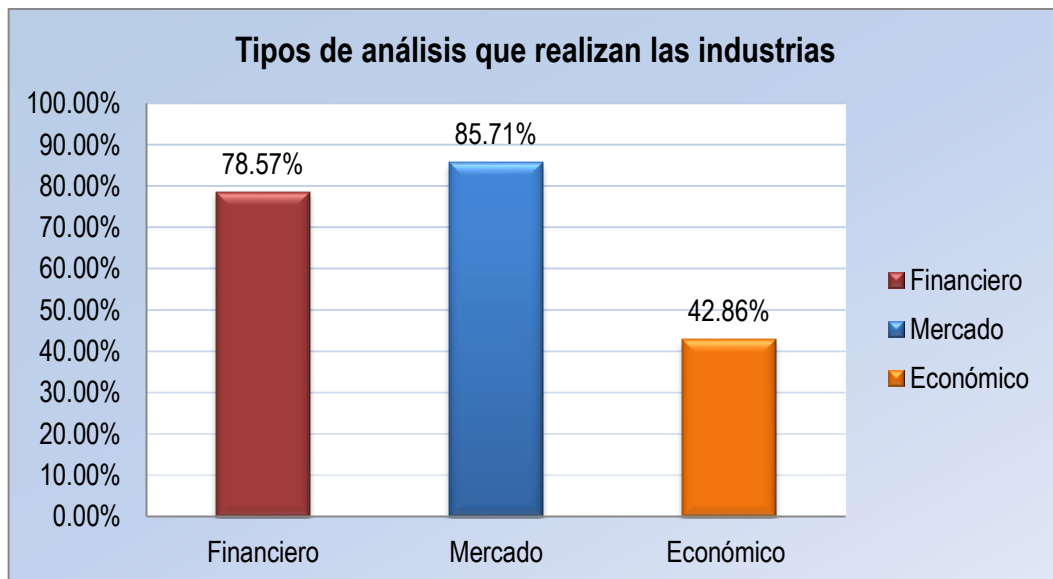
**Análisis:**

De los 14 gerentes financieros encuestados, el 35.71% pertenece a la actividad manufacturera e igual porcentaje para las de productos alimenticios, quedando con porcentajes del 7.14% y 21.43% la industria metalúrgica y papelería y cartón respectivamente.

Pregunta 2. ¿Qué tipo de análisis se realizó antes de invertir en la(s) unidades de negocio actuales?

TIPO DE ANÁLISIS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Financiero	11	78.57%
Mercado	12	85.71%
Económico	6	42.86%

* Frecuencia Absoluta/14



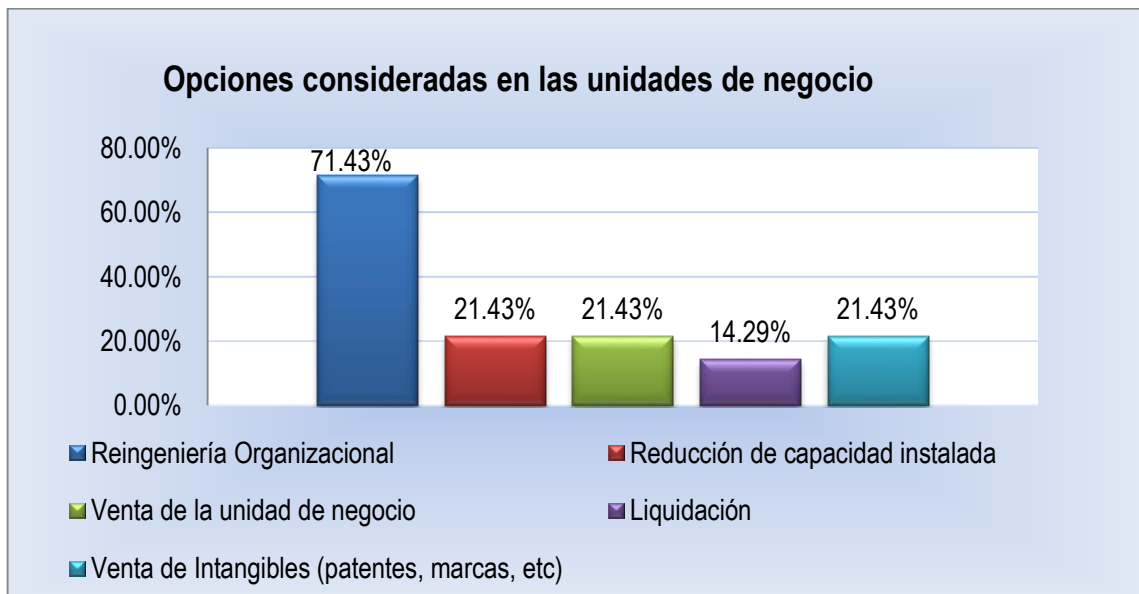
Análisis:

Un 85.71% de los encuestados, manifestó que previo a realizar la inversión en las unidades de negocio que poseen actualmente, consideraron el análisis de mercado; por otra parte el 78.57% utilizó el análisis financiero para decidir invertir y el resto con un 42.86% incluyó el económico.

Pregunta 3. ¿Qué opciones consideraría aplicar en las unidades de negocio, en caso de que éstas no cumplieran con las expectativas?

OPCIONES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Reingeniería Organizacional	10	71.43%
Reducción de capacidad instalada	3	21.43%
Venta de la unidad de negocio	3	21.43%
Liquidación	2	14.29%
Venta de Intangibles (patentes, marcas, etc)	3	21.43%

* Frecuencia Absoluta/14



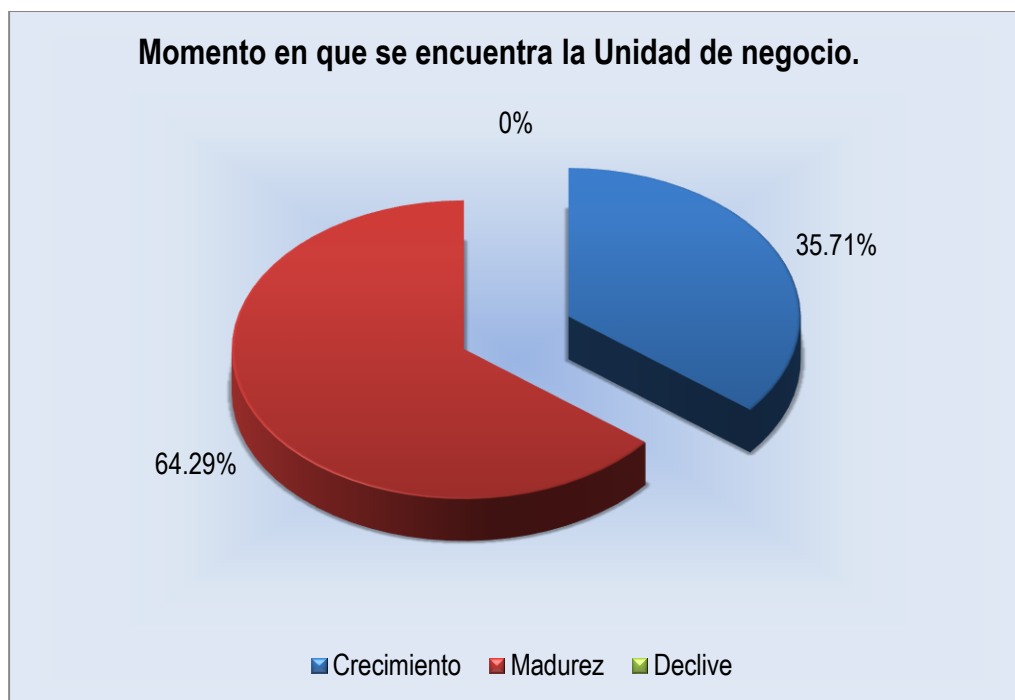
Análisis:

Según la investigación el 21.43% considera como alternativa la venta de la unidad de negocio o de sus intangibles así como la reducción de la capacidad instalada, en consecuencia la mayoría representada por un 71.43%, prefiere realizar una reingeniería organizacional, al mismo tiempo se refleja que sólo un 14.29% apuesta por la liquidación del negocio.

Pregunta 4. ¿En qué momento se encuentra la unidad de negocio, más competitiva de su industria?

MOMENTO DEL NEGOCIO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Crecimiento	5	35.71%
Madurez	9	64.29%
Declive	0	0.00%
TOTAL	14	100%

* Frecuencia Absoluta/14



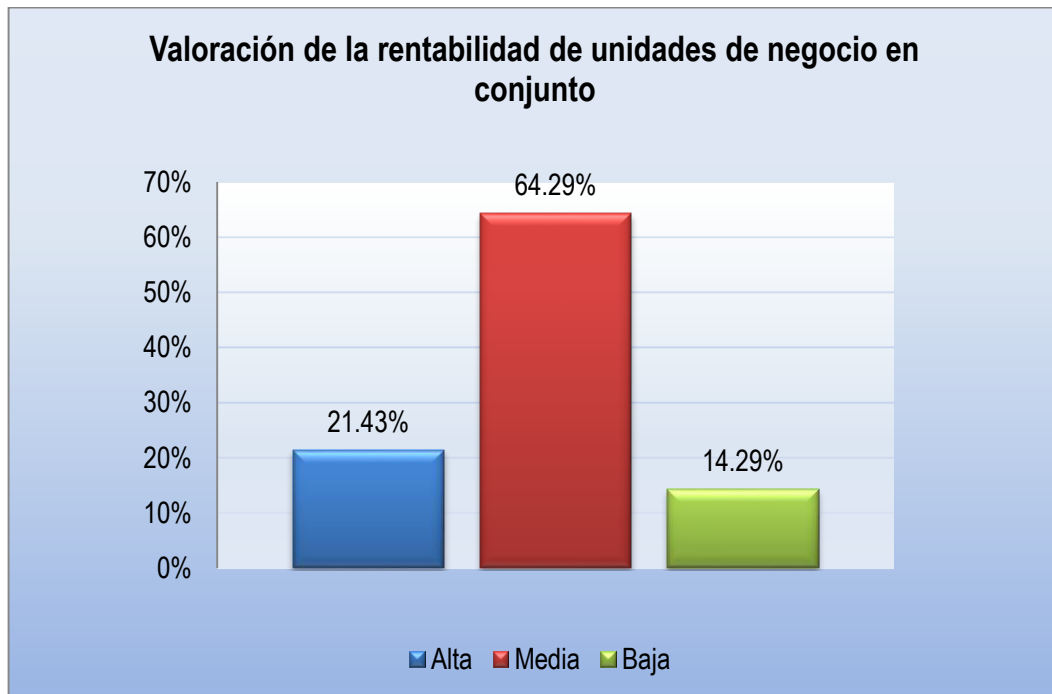
Análisis:

En base a los resultados obtenidos el 64.29% manifestó que la unidad de negocio más competitiva de su industria está en una etapa de madurez; el resto indicó que se encuentra en fase de crecimiento, concluyendo en que la mayor parte de las organizaciones poseen unidades de negocio bien posicionadas dentro del mercado competitivo.

Pregunta 5. ¿Cómo valora la rentabilidad de sus unidades de negocio en conjunto?

RENTABILIDAD	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Alta	3	21.43%
Media	9	64.29%
Baja	2	14.29%
TOTAL	14	100%

* Frecuencia Absoluta/14



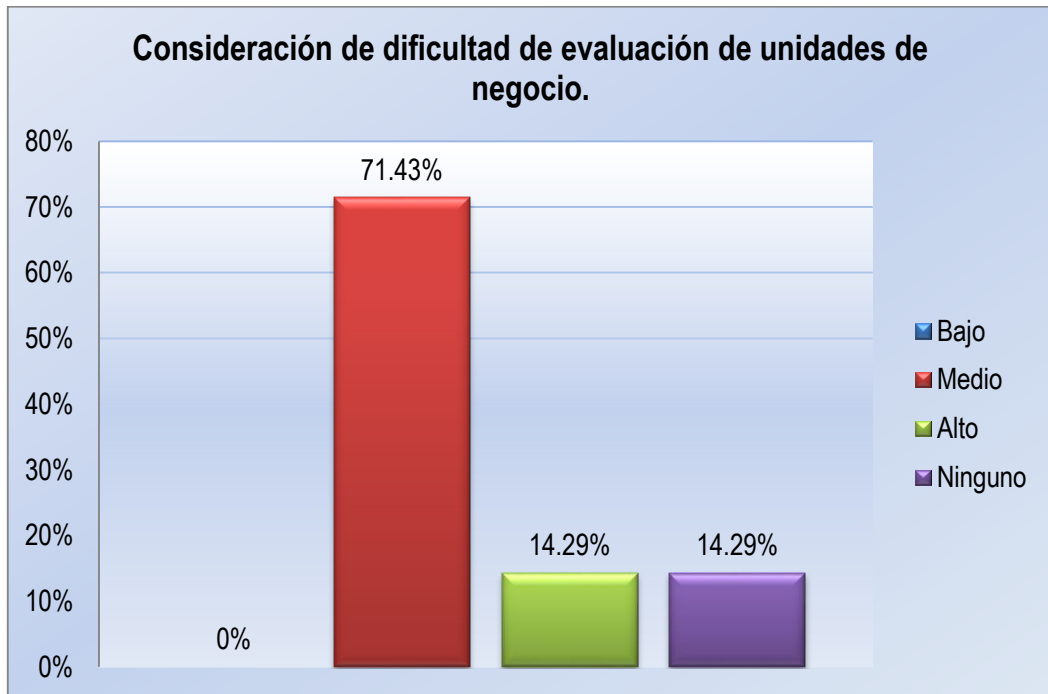
Análisis:

Un porcentaje considerable representado por el 64.29% de los gerentes financieros considera que el nivel de rentabilidad de su conjunto de unidades de negocio es medio, lo cual se traduce en la estabilidad de la mayoría de las industrias.

Pregunta 6. ¿Qué nivel de dificultad considera que tiene un proceso de evaluación de unidades de negocio?

NIVEL DE DIFICULTAD	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Bajo	0	0.00%
Medio	10	71.43%
Alto	2	14.29%
Ninguno	2	14.29%
TOTAL	14	100%

* Frecuencia Absoluta/14



Análisis:

Del 100% de los encuestados, un 71.43% considera que realizar un proceso de evaluación de unidades de negocio, posee un nivel de dificultad medio, por otra parte el 14.29% presenta que es alto y en igual porcentaje manifiesta que no tienen ninguna dificultad.

Pregunta 7. ¿Se realizan análisis económicos-financieros a las unidades de negocio de la empresa?

REALIZACIÓN DE ANÁLISIS FINANCIEROS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Sí	12	85.71%
No	2	14.29%
TOTAL	14	100%

* Frecuencia Absoluta/14



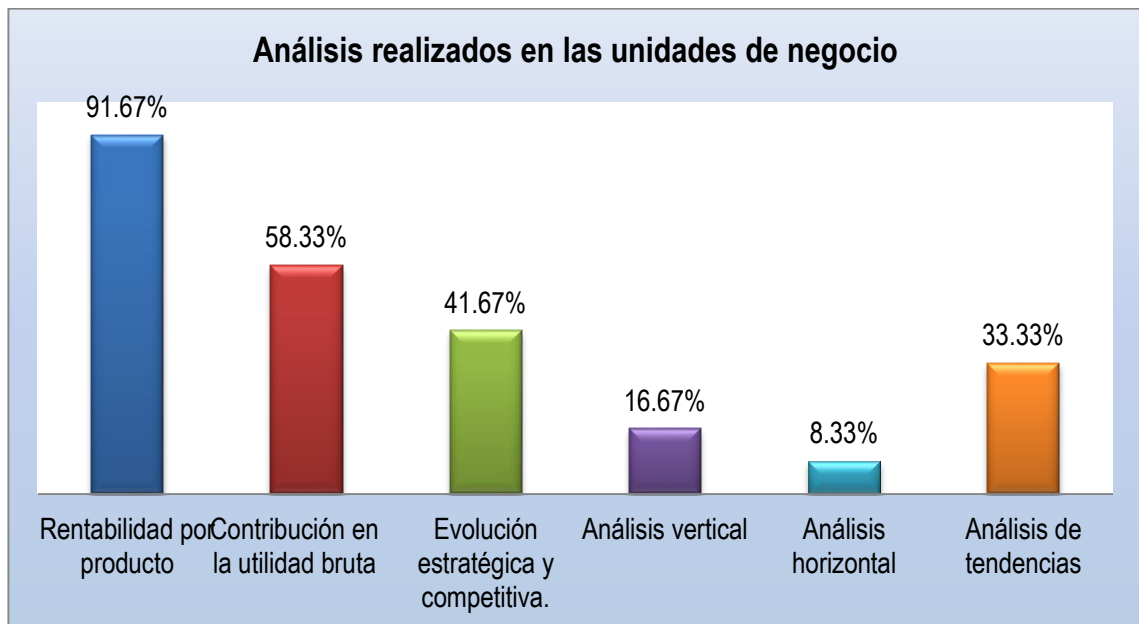
Análisis:

De los gerentes encuestados, un 85.71% afirmó que sí realizan análisis económicos-financieros a las unidades de negocio, el resto, no lo considera aún cuando este proceso es de vital importancia, ya que permite tener un mejor panorama para la toma de decisiones.

Pregunta 8. ¿Qué análisis se realizan a las unidades de negocio?

TIPO DE ANÁLISIS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Rentabilidad por producto	11	91.67%
Contribución en la utilidad bruta	7	58.33%
Evolución estratégica y competitiva.	5	41.67%
Análisis vertical	2	16.67%
Análisis horizontal	1	8.33%
Análisis de tendencias	4	33.33%

* Frecuencia Absoluta/12 depende de pregunta #7 los que responden SI



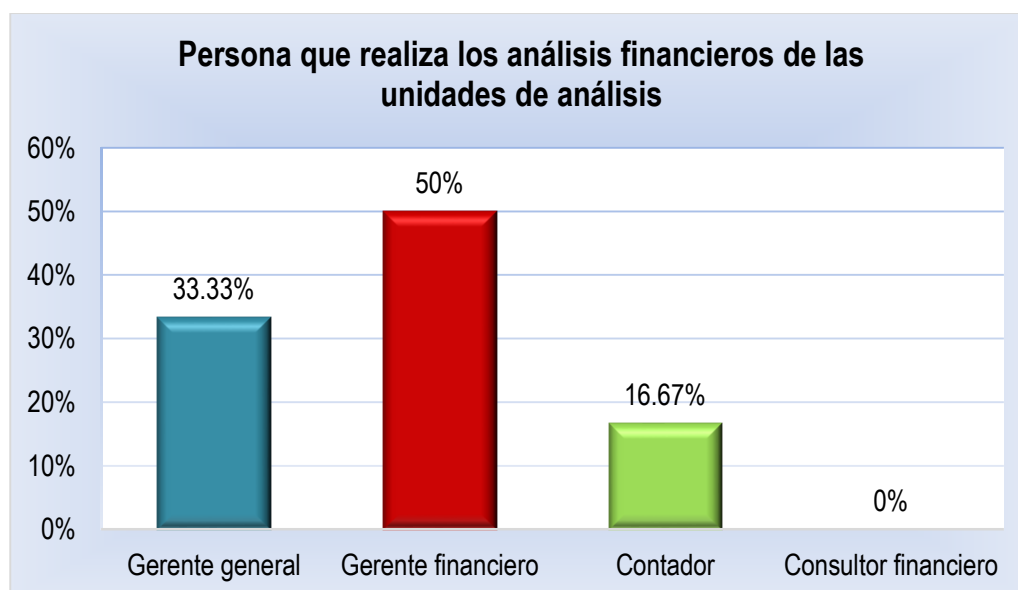
Análisis:

Según la representación gráfica el 91.67% realiza análisis de rentabilidad del producto, seguido por el de contribución en la utilidad bruta con un 58.33%, mientras que el resto utiliza la evolución estratégica y competitiva, vertical, horizontal y tendencias con un 16.67%, 8.33% y 33.33% respectivamente.

Pregunta 9. ¿Quién realiza los análisis económicos-financieros de las unidades de negocio?

CARGO DE LA PERSONA QUE REALIZA LOS ANÁLISIS FINANCIEROS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Gerente general	4	33.33%
Gerente financiero	6	50.00%
Contador	2	16.67%
Consultor financiero	0	0.00%

* Frecuencia Absoluta/12 depende de pregunta #7 los que responden SI



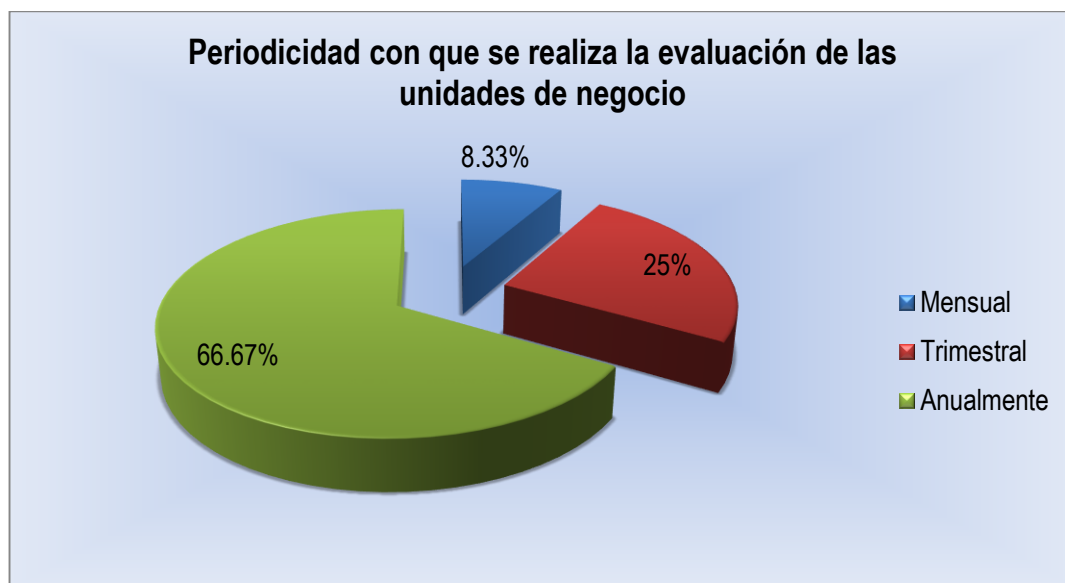
Análisis:

De acuerdo a las indagaciones el 50% de las personas que realiza análisis financieros son gerentes financieros, mientras que en segundo lugar el 33.33% son cargos de gerencia general y por último, pero no menos importante, con un 16.67% son los contadores de las empresas quienes lo efectúan.

Pregunta 10. ¿Con qué periodicidad se realiza la evaluación de las unidades de negocio?

PERÍODO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Mensual	1	8.33%
Trimestral	3	25.00%
Anualmente	8	66.67%

* Frecuencia Absoluta/12 depende de pregunta #7 los que responden SI



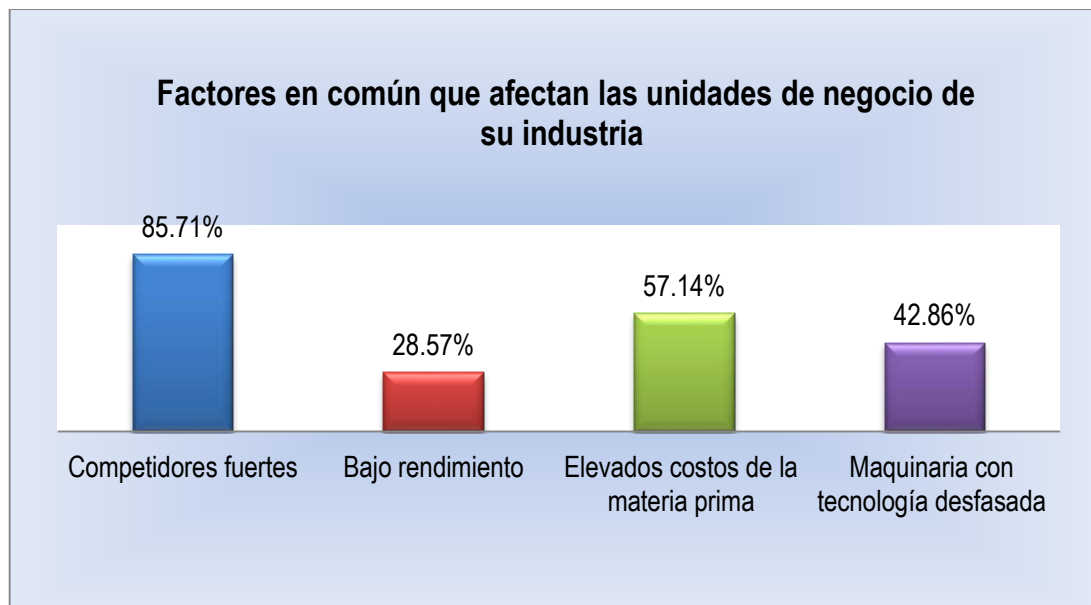
Análisis:

El 66.67% de los encuestados, realiza evaluaciones financieras una vez al año a sus unidades de negocio, lo que muestra una tendencia a períodos largos para evaluar la situación interna y externa de las mismas, el 25% lo realiza trimestral, periodo prudente para analizar la situación, sin embargo sólo el 8.33% lo realiza en el tiempo adecuado, es decir, mensualmente.

Pregunta 11. ¿Qué factores en común considera que afectan las unidades de negocio de su industria?

FACTORES	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Competidores fuertes	12	85.71%
Bajo rendimiento	4	28.57%
Elevados costos de la materia prima	8	57.14%
Maquinaria con tecnología desfasada	6	42.86%

* Frecuencia Absoluta/14



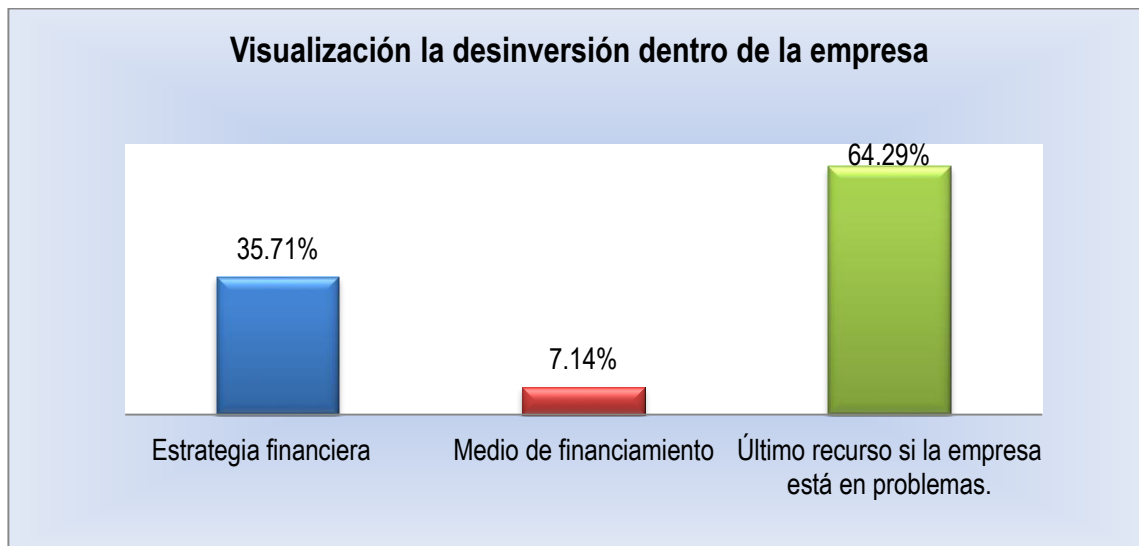
Análisis:

En cuanto a los factores que afectan a las unidades de negocio se obtuvo que un 85.71% de las industrias considera que los competidores fuertes son una amenaza presente, un 57%, afirma que los costos de materia prima les afecta de manera directa ya que es un factor importante en la generación de resultados, finalmente un 28.57% y 42.86% respectivamente, definen que el bajo rendimiento y la maquinaria desfasada.

Pregunta 12. ¿Cómo visualiza la desinversión dentro de la empresa?

VISUALIZACIÓN DE DESINVERSIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Estrategia financiera	5	35.71%
Medio de financiamiento	1	7.14%
Último recurso si la empresa está en problemas.	9	64.29%

* Frecuencia Absoluta/14



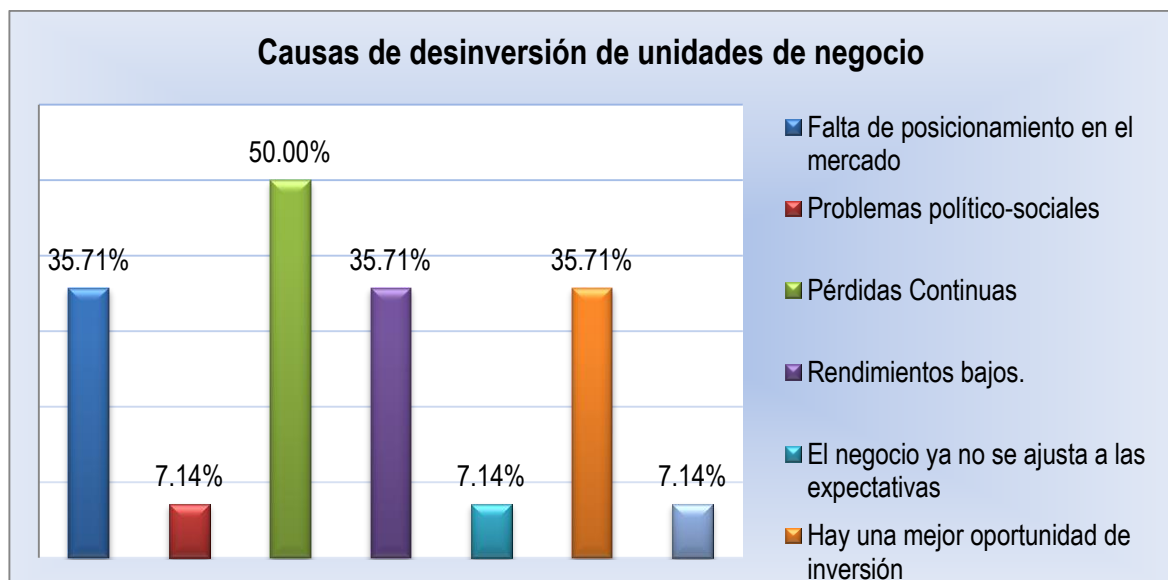
Análisis:

El 64.29% de los encuestados, consideraría la desinversión como último recurso si la empresa está en problemas, por el contrario el 31.71% y 7.14% la visualiza como estrategia y medio de financiamiento respectivamente, es decir que la gran mayoría no ven la desinversión como una oportunidad estratégica de negocio.

Pregunta 13. ¿En qué circunstancias consideraría la desinversión de alguna unidad de negocio?

CIRCUNSTANCIAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Falta de posicionamiento en el mercado	5	35.71%
Problemas político-sociales	1	7.14%
Pérdidas Continuas	7	50.00%
Rendimientos bajos.	5	35.71%
El negocio ya no se ajusta a las expectativas	1	7.14%
Hay una mejor oportunidad de inversión	5	35.71%
En ningún momento	1	7.14%

* Frecuencia Absoluta/14



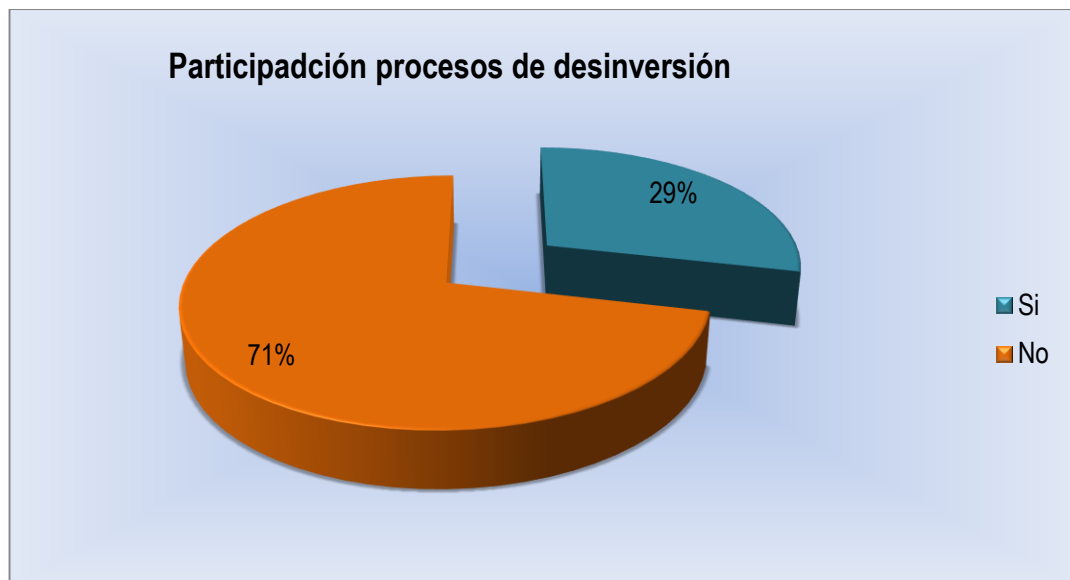
Análisis:

Respecto a las causas para desinvertir en unidades de negocio un 50%, se inclinan a realizarlo por pérdidas continuas, al mismo tiempo el posicionamiento en el mercado y las oportunidades de inversión, motivan a un 35.71% respectivamente. Finalmente un 7.14% lo consideraría por problemas políticos sociales o si el negocio no se ajusta a sus expectativas y para un porcentaje igual no estaría contemplado llevarlo a cabo.

Pregunta 14. ¿Ha participado en algún proceso de desinversión?

PARTICIPACIÓN	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Si	4	28.57%
No	10	71.43%
TOTAL	14	100.00%

* Frecuencia Absoluta/14



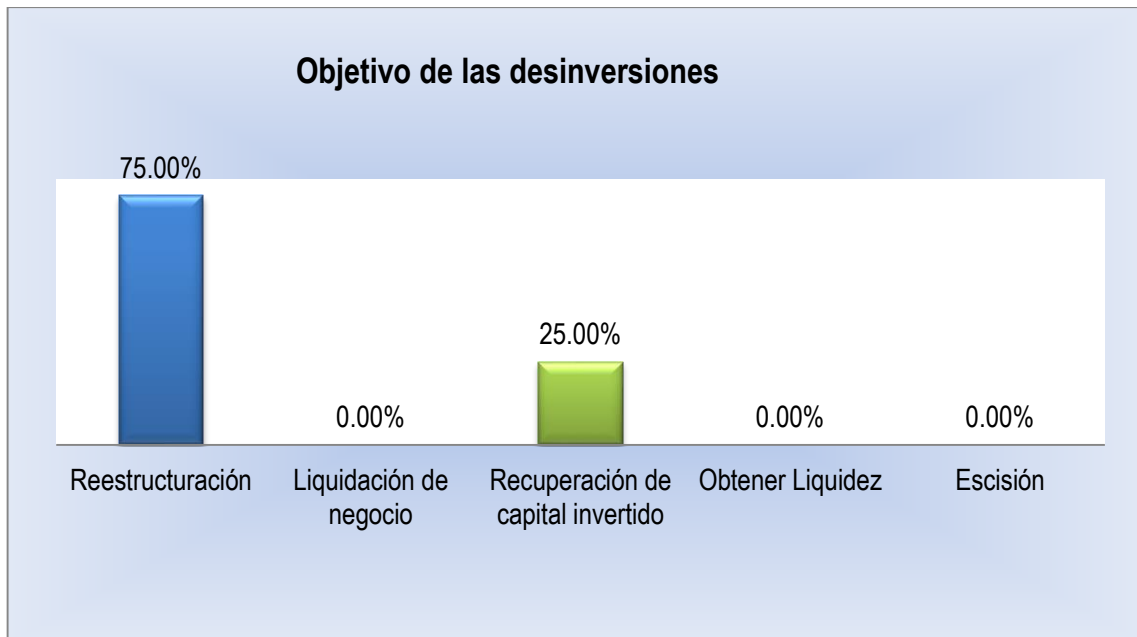
Análisis:

La gráfica denota que la mayoría de encuestados representados en un 71% nunca han participado en un proceso de desinversión, quedando en un porcentaje relativamente bajo el 29% los que en algún momento lo han hecho.

Pregunta 15. ¿Cuál fue el objetivo de la desinversión en la que participó?

OBJETIVO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Reestructuración	3	75.00%
Liquidación de negocio	0	0.00%
Recuperación de capital invertido	1	25.00%
Obtener Liquidez	0	0.00%
Escisión	0	0.00%

* Frecuencia Absoluta/4 depende de pregunta #14 los que responden SI



Análisis:

Aquellos que sí han participado en desinversiones, en un 75.00% indicaron que el proceso se llevó a cabo debido a reestructuración en la empresa y un 25.00% lo hizo por recuperar capital invertido en el negocio, es decir que se ha utilizado como estrategia financiera y administrativa.

Pregunta 16. ¿Se realizó una evaluación o estudio previo a la desinversión en la que participó?

EVALUACIÓN REALIZADA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Si	3	75.00%
No	1	25.00%
TOTAL	4	100.00%

* Frecuencia Absoluta/4 depende de pregunta #14 los que responden Si



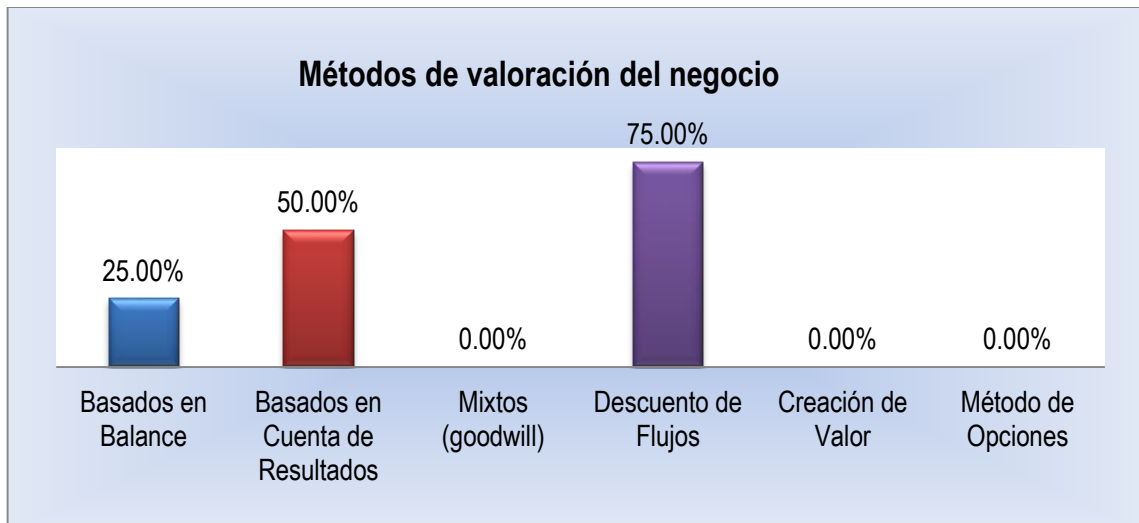
Análisis:

En cuanto a la evaluación o estudio previo a la desinversión para aquellos que han participado en dicho proceso, un 75% sí consideró la realización de las mismas, no así un 25% que indicó que no utilizó ninguna herramienta de evaluación para llevarlo a cabo.

Pregunta 17. ¿Qué método de valoración del negocio se utilizó?

MÉTODO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Basados en Balance	1	25.00%
Basados en Cuenta de Resultados	2	50.00%
Mixtos (goodwill)	0	0.00%
Descuento de Flujos	3	75.00%
Creación de Valor	0	0.00%
Método de Opciones	0	0.00%

* Frecuencia Absoluta/4 depende de pregunta #14 los que responden SI



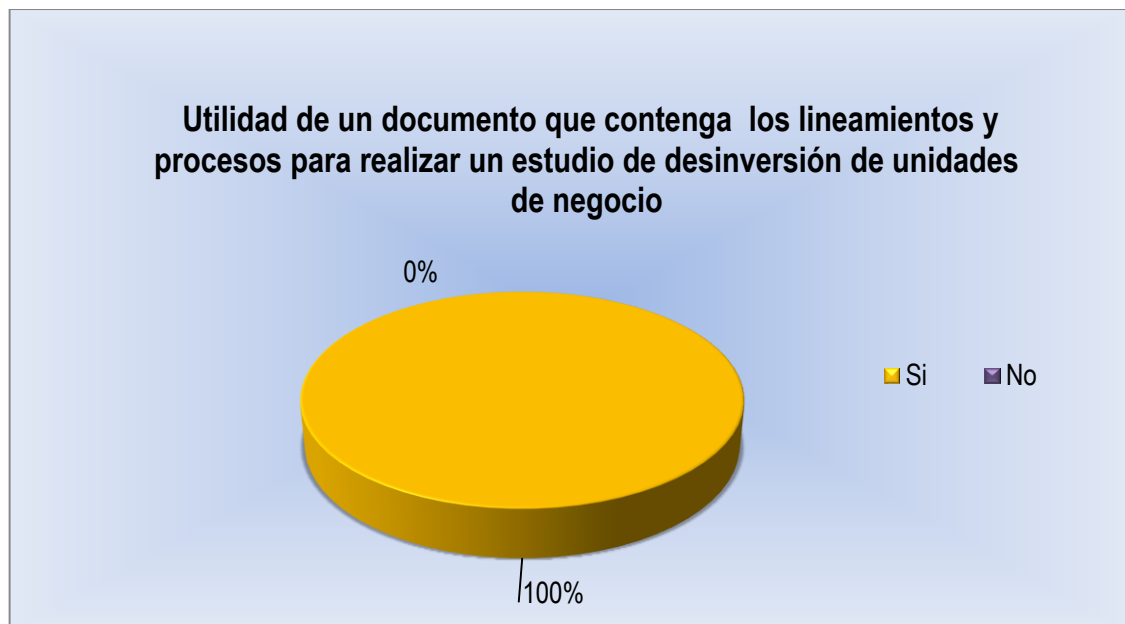
Análisis:

De los que sí poseen experiencia en procesos de desinversión, un 75.00% afirma que realizó dicho proceso utilizando el método de valoración de la unidad de negocio por descuentos de flujo, lo cual hace que éste sea el más utilizado, dejando en segundo lugar a los métodos basados en balances y resultados con un 25.00% y 50.00% respectivamente.

Pregunta 18. ¿Consideraría útil un documento que contenga los lineamientos y procesos para realizar un estudio de desinversión de unidades de negocio que contribuya a la toma de decisiones financieras?

UTILIDAD DE DOCUMENTO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA*
Si	14	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	14	100%

* Frecuencia Absoluta/14



Análisis:

Los resultados revelan que el 100% de encuestado consideraría útil un documento con lineamientos y procesos para realizar un estudio de desinversión en unidades de negocio lo cual indica que es viable su elaboración.

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

MAQUINARIA					
	Vida útil	15.00	10.00	10.00	
	Años de posesión	4.47	5.00	4.22	
		Café	Frijol	Agua	Totales
Costo inicial	\$	1564,494.72	\$ 800,000.00	\$ 986,532.04	\$ 2786,532.04
Depreciación	\$	466,666.67	\$ 400,000.00	\$ 416,683.81	\$ 1283,350.48
Valor en libros	\$	1097,828.05	\$ 400,000.00	\$ 569,848.23	\$ 1503,181.56
Depreciación anual	\$	104,299.65	\$ 80,000.00	\$ 98,653.20	\$ 2039,595.20
MOBILIARIO Y EQUIPO					
	Vida útil	3.00	3.00	3.00	
	Años de posesión	3.00	3.00	1.15	
		Café	Frijol	Agua	Totales
Costo inicial	\$	100,000.00	\$ 75,000.00	\$ 52,010.63	\$ 227,010.63
Depreciación	\$	100,000.00	\$ 75,000.00	\$ 20,009.97	\$ 195,009.97
Valor en libros	\$	-	\$ -	\$ 32,000.66	\$ 32,000.66
Depreciación anual	\$	33,333.33	\$ 25,000.00	\$ 17,336.88	
			Año 3	\$ 14,663.78	
EDIFICIOS					
	Vida útil	20.00	20.00	20.00	
	Años de posesión	19.43	5.00	5.00	
		Café	Frijol	Agua	Totales
Costo inicial	\$	508,681.83	\$ 600,000.00	\$ 400,000.00	\$ 908,681.83
Depreciación	\$	494,296.21	\$ 150,000.00	\$ 100,000.00	\$ 394,296.21
Valor en libros	\$	14,385.62	\$ 450,000.00	\$ 300,000.00	\$ 514,385.62
Depreciación anual	\$	25,434.09	\$ 30,000.00	\$ 20,000.00	
INTANGIBLES					
	Vida útil	10.00	10.00	10.00	
	Años de posesión	5.26	5.95	6.21	
		Café	Frijol	Agua	Totales
Costo inicial	\$	1000,000.00	\$ 500,000.00	\$ 300,000.00	\$ 1800,000.00
Amortización	\$	526,240.31	\$ 297,729.53	\$ 186,430.68	\$ 1010,400.52
Valor en libros	\$	473,759.69	\$ 202,270.47	\$ 113,569.32	
Amortización anual	\$	100,000.00	\$ 50,000.00	\$ 30,000.00	Totales
	Año 4	\$ 400,000.00	\$ 200,000.00	\$ 90,000.00	Año 3
	Año 5	\$ 73,759.69	\$ 2,270.47	\$ 23,569.32	Año 4
TERRENO					
		Café	Frijol	Agua	Totales
Costo inicial	\$	200,000.00	\$ 250,000.00	\$ 228,714.20	\$ 678,714.20

DEPRECIACIÓN ANUAL (TRES UNIDADES DE NEGOCIO)

Depreciación anual PPE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Café	\$ 118,685.27	\$ 104,299.65	\$ 104,299.65	\$ 104,299.65	\$ 104,299.65
Frijol	\$ 110,000.00	\$ 110,000.00	\$ 110,000.00	\$ 110,000.00	\$ 110,000.00
Agua	\$ 135,990.08	\$ 135,990.08	\$ 133,316.99	\$ 118,653.20	\$ 118,653.20
TOTALES	\$ 364,675.35	\$ 350,289.73	\$ 347,616.64	\$ 332,952.85	\$ 332,952.85

Amortización anual Intangibles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Café	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 73,759.69
Frijol	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 2,270.47
Agua	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 23,569.32	\$ -
TOTALES	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 180,000.00	\$ 173,569.32	\$ 76,030.16

ANEXO IV

DIRECTORIO ECONOMICO DE EMPRESAS 2011 DIGESTYC

No. ORRELATIVO	DEPARTAME	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	CIURV4	ACTIVIDAD
					FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA REFINACIÓN DE PETRÓLEO:
1	3099	SAN SALVAD	SOYAPANGO GRUPOS DIVERSOS DE SERVICIOS ,S.A	1920101	COMBUSTIBLE PARA VEHÍCULOS, AVIONES, GAS PROPANO, BUTANO Y ASFALTO
2	3812	SAN SALVAD	SOYAPANGO CARTONERA CENTROAMERICANA, S. A	1702002	FABRICACIÓN DE CARTÓN Y ARTÍCULOS DE CARTÓN
3	4251	SAN SALVAD	SOYAPANGO TISSA INVERSIONES	1050101	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS (EXCEPTO SORBETES Y QUESOS SUSTITUTOS)
4	4344	SAN SALVAD	SOYAPANGO EL AVE FENIX , S. A. DE C. V.	2930003	Fabricación de piezas y accesorios para vehículos automotores
5	4393	SAN SALVAD	SOYAPANGO ALUMINIO DE CENTRO AMERICA, S. A.	2511104	FABRICACIÓN DE ESTRUCTURAS Y PARTES DE ESTRUCTURAS DE HIERRO, ACERO O ALUMINIO: VARILLAS, ÁNGULOS, PERFILES, SECCIONES, TUBERÍAS, PLANCHAS ETC.
6	4444	SAN SALVAD	SOYAPANGO CELOPRINT DE EL SALVADOR, S.A.	1702003	FABRICACIÓN DE BOLSAS, ENVASES, EMPAQUES, EMBALAJES Y OTROS ARTÍCULOS DE TODA CLASE DE PAPEL
7	10304	SAN SALVAD	SOYAPANGO PLANTA DE TORREFACCION DE CAFE, S	1702001	TOSTADURÍA Y MOLLIENDA DE CAFÉ
8	5520	SAN SALVAD	SOYAPANGO CYBSA ADAPT , S.A. DE C.V.	1709204	Fabricación de artículos de pulpa de papel, cartón y pasta de papel moldeado: bobinas, carretes, etc.
9	6307	SAN SALVAD	SOYAPANGO IMPRESOS Y TROQUELADOS ARTEAGA,	1702001	FABRICACIÓN DE PAPEL, CARTÓN ONDULADO O ENVASES DEL MISMO MATERIAL
10	6896	SAN SALVAD	SOYAPANGO PANADERIA Y PASTELERIA LA SALUD	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS
11	6917	SAN SALVAD	SOYAPANGO LOPEZ DAVIDSON , S.A. DE C.V.	2023201	Fabricación de perfumes, cosméticos y productos de tocador, incluyendo tintes, champú, jabón de baño y otros preparados de uso personal
12	7021	SAN SALVAD	SOYAPANGO COORDINATED PACKAGING, S.A. DE C.V.	1702003	FABRICACIÓN DE BOLSAS, ENVASES, EMPAQUES, EMBALAJES Y OTROS ARTÍCULOS DE TODA CLASE DE PAPEL
13	7226	SAN SALVAD	SOYAPANGO QUICO, S. A. DE C. V.	2023101	FABRICACIÓN DE JABONES, DETERGENTES, BLANQUEADORES (LEJÍA) Y SUAVIZADORES PARA LAVAR ROPA Y OTROS PRODUCTOS
14	7384	SAN SALVAD	SOYAPANGO PINSAL, S. A. DE C. V.	2022001	FABRICACIÓN DE PINTURAS, BARNICES, ESMALTES, SELLADORES IMPERMEABILIZANTES, LACAS, SOLVENTES, DILUYENTES, REMOVEDORES DE PINTURA Y OTROS
15	7413	SAN SALVAD	SOYAPANGO LABORATORIOS BIOGALENIC, S. A. DE C	2100101	Fabricación de preparados farmacéuticos para uso médico incluyendo jabones medicinales, vacunas, vitaminas, etc.
16	7502	SAN SALVAD	SOYAPANGO PASTELERIA Y PAN SANTA EMILIA	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS
17	8089	SAN SALVAD	SOYAPANGO CRISTEM, S.A. DE C.V.	2930003	FABRICACIÓN DE PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES
18	8267	SAN SALVAD	SOYAPANGO PANIFICADORA LISBOA, S.A. DE C.V.	1071201	Fabricación de pan y galletas
19	8309	SAN SALVAD	SOYAPANGO EMPAQUES Y ENVASES FLEXIBLES LAM	2220103	Fabricación de empaques plásticos flexibles o rígidos, revestidos o no con materiales impregnados o adheridos
20	8317	SAN SALVAD	SOYAPANGO METALTRO, S.A DE C.V.	2599101	FABRICACIÓN DE RECIPIENTES DE METAL DE TODO TAMAÑO Y DIFERENTES USOS
21	8429	SAN SALVAD	SOYAPANGO WOODEX SOCIEDAD ANONIMA DE C	1622001	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones
22	9058	SAN SALVAD	SOYAPANGO SUN CHEMICAL DE CENTROAMERICA, S	2022003	FABRICACIÓN DE TINTAS PARA IMPRENTA, ARTES GRÁFICAS Y LITOGRAFÍA
23	9422	SAN SALVAD	SOYAPANGO R-PAC INTERNATIONAL CORP	1399102	FABRICACIÓN DE ETIQUETAS DE TELA Y OTROS ARTÍCULOS SIMILARES

DIRECTORIO ECONOMICO DE EMPRESAS 2011 DIGESTYC

No. ORRELATIVO	DEPARTAME	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	CIURV4	ACTIVIDAD
24	10824	SAN SALVAD	SOYAPANGO GISAL, S.A. DE C.V.	2740001	Fabricación de lámparas eléctricas incluyendo partes, piezas y accesorios
25	11327	SAN SALVAD	SOYAPANGO KEY EXPORT, S.A DE C.V	1622001	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones
26	11366	SAN SALVAD	SOYAPANGO SPENCER RUBBER ,S.A DE C.V	1520101	FABRICACIÓN DE CALZADO DE CUERO NATURAL Y SINTÉTICO, LONA Y OTROS Fabricación de estructuras y partes de estructuras de hierro, acero o aluminio:
27	11503	SAN SALVAD	SOYAPANGO SERVIMETAL, S.A. DE C.V.	2511104	varillas, ángulos, perfiles, secciones, tuberías, planchas etc.
28	11590	SAN SALVAD	SOYAPANGO MELI'S S. A. DE C. V.	1410909	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR NCP
29	11867	SAN SALVAD	SOYAPANGO LIDO , S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS Fabricación de sustancias químicas y otros productos utilizados como materia
30	11922	SAN SALVAD	SOYAPANGO LABORATORIO Y DROGUERIA LAINEZ, S	2100102	prima para la fabricación de medicamentos farmacéuticos
31	11930	SAN SALVAD	SOYAPANGO RUA, S.A DE C.V	1702001	FABRICACIÓN DE PAPEL, CARTÓN ONDULADO O ENVASES DEL MISMO MATERIAL FABRICACIÓN DE JABONES, DETERGENTES, BLANQUEADORES (LEJÍA) Y
32	12236	SAN SALVAD	SOYAPANGO UNILEVER DE CENTROAMERICA, S.A	2023101	SUAVIZADORES PARA LAVAR ROPA Y OTROS PRODUCTOS FABRICACIÓN DE PAPELES Y CARTONES PARA IMPRESIÓN DE ETIQUETAS,
33	12385	SAN SALVAD	SOYAPANGO SIGMA, S.A.	1709203	SOBRES DE CORRESPONDENCIA, CARPETAS (FÓLDER), FUNDAS Y TARJETAS
34	13034	SAN SALVAD	SOYAPANGO INVERSIONES GRAF, S.A. DE C.V.	1410305	Fabricación de ropa para ambos sexos
35	13156	SAN SALVAD	SOYAPANGO GOLDEN ALPHA, S. A. DE C. V.	2220102	FABRICACIÓN DE ENVASES PLÁSTICOS PARA LA INDUSTRIA Y OTROS USOS
36	13198	SAN SALVAD	SOYAPANGO INDUSTRIAS R Y R, S.A. DE C.V.	1430101	FABRICACIÓN DE CALCETINES Y CALCETAS Y OTROS SIMILARES FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR Y OTROS ACCESORIOS CON TELAS IMPERMEABLES. SUS PIEZAS UNIDAS POR COSTURA CAPAS, PONCHOS, DELANTALES PLÁSTICOS, CUERO, ETC. SE EXCEPTÚAN LAS UNIDAS POR EL USO
37	13255	SAN SALVAD	SOYAPANGO M & H INDUSTRIAS, S.A. DE C.V.	1410903	DE PEGAMENTOS O ADHESIVOS FABRICACIÓN DE PREPARADOS FARMACÉUTICOS PARA USO MÉDICO
38	13703	SAN SALVAD	SOYAPANGO LABORATORIO PHARMEDIC	2100101	INCLUYENDO JABONES MEDICINALES, VACUNAS, VITAMINAS, ETC.
39	13843	SAN SALVAD	SOYAPANGO ZAPATERIAS LEE SHOES	1520101	FABRICACIÓN DE CALZADO DE CUERO NATURAL Y SINTÉTICO, LONA Y OTROS FABRICACIÓN DE BOLSAS DE PLÁSTICO, PIEZAS O ROLLOS DE PLÁSTICO, DE
40	14039	SAN SALVAD	SOYAPANGO HERCO	2220101	ANCHOS DIFERENTES FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS PLÁSTICOS PARA USO DEL HOGAR, PERSONAL Y
41	14206	SAN SALVAD	SOYAPANGO PRODUCTOS PLASTICOS , S.A. DE C.V.	2220201	OTROS
42	14434	SAN SALVAD	SOYAPANGO DISEÑOS DE ESPUMA SALVADOREÑOS	3100101	FABRICACIÓN DE COLCHONES DE CUALQUIER MATERIAL Fabricación de partes y accesorios de calzado: tacones, cerquillos, ribetes,
43	14678	SAN SALVAD	SOYAPANGO IDISA	1520201	plantillas, suelas de cuero, hule y otros materiales FABRICACIÓN DE PAPEL O CARTÓN ENGOMADO Y ADHESIVO DE DIFERENTES
44	15266	SAN SALVAD	SOYAPANGO UH INTERNACIONAL , S.A. DE C.V.	1702004	FORMAS, TAMAÑOS Y USOS. EN FORMA DE: CINTAS, ROLLOS, ETIQUETAS, ETC. FABRICACIÓN E INSTALACIÓN DE RÓTULOS Y CARTELES ILUMINADOS DE NEÓN,
45	15515	SAN SALVAD	SOYAPANGO PERFILES INTERNACIONALES ,S.A DE C.V	2740003	ELÉCTRICOS, ELECTRÓNICOS Y OTROS SIMILARES
46	15590	SAN SALVAD	SOYAPANGO EMPRESAS ADOC ,S.A DE C.V	1520101	FABRICACIÓN DE CALZADO DE CUERO NATURAL Y SINTÉTICO, LONA Y OTROS
47	15677	SAN SALVAD	SOYAPANGO LA FABRIL DE ACEITES,S.A DE C.V.	1040101	Fabricación de aceites y grasas comestibles de origen vegetal y animal

DIRECTORIO ECONOMICO DE EMPRESAS 2011 DIGESTYC

No. ORRELATIVO	DEPARTAME	MUNICIPIO	NOMBRE COMERCIAL	CIURV4	ACTIVIDAD
48	15802	SAN SALVAD	SOYAPANGO PLASTINSA DE C.V.	2220101	FABRICACIÓN DE BOLSAS DE PLÁSTICO, PIEZAS O ROLLOS DE PLÁSTICO, DE ANCHOS DIFERENTES
49	16100	SAN SALVAD	SOYAPANGO TAMPAN TANK EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	2512001	FABRICACIÓN DE DEPÓSITOS Y TANQUES DE METAL PARA ALMACENAMIENTO Y USO INDUSTRIAL, CALDERAS DE CALEFACCIÓN CENTRAL
50	16206	SAN SALVAD	SOYAPANGO PAN SINAI	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS
51	16448	SAN SALVAD	SOYAPANGO PAMENH, S.A. DE C.V.	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS
52	17159	SAN SALVAD	SOYAPANGO PROSALCO	1080001	FABRICACIÓN DE ALIMENTOS PARA GANADO Y OTROS ANIMALES DE GRANJAS
53	17176	SAN SALVAD	SOYAPANGO ROYAL WINDOWS CENTROAMERICA, S	2511102	Fabricación de portones, puertas, marcos de puertas y ventanas de hierro, acero y aluminio etc.
54	17811	SAN SALVAD	SOYAPANGO INVERSIONES M & H S.A. DE C.V.	1410903	Fabricación de prendas de vestir y otros accesorios con telas impermeables. Sus piezas unidas por costura capas, ponchos, delantales plásticos, cuero, etc. Se exceptúan las unidas por el uso de pegamentos o adhesivos
55	18379	SAN SALVAD	SOYAPANGO CAJAS Y BOLSAS, S.A. DE C.V.	1702002	FABRICACIÓN DE CARTÓN Y ARTÍCULOS DE CARTÓN
56	18946	SAN SALVAD	SOYAPANGO CAJAS PLEGADIZAS, S.A. DE C.V.	1702002	FABRICACIÓN DE CARTÓN Y ARTÍCULOS DE CARTÓN
57	18964	SAN SALVAD	SOYAPANGO LABORATORIOS LOPEZ, S.A. DE C.V.	2100101	Fabricación de preparados farmacéuticos para uso médico incluyendo jabones medicinales, vacunas, vitaminas, etc.
58	19135	SAN SALVAD	SOYAPANGO DYNATEC, S. A. DE C. V.	2029902	FABRICACIÓN DE GOMAS, COLAS, GELATINAS, PEGAMENTOS Y OTROS ADHESIVOS PREPARADOS A BASE DE CAUCHO (HULE), PLÁSTICO, ETC.
59	20018	SAN SALVAD	SOYAPANGO INCO, S.A DE C.V.	2420003	FABRICACIÓN DE PLANCHAS, LÁMINAS, HOJAS DE METALES NO FERROSOS (ALUMINIO, ETC.)
60	20059	SAN SALVAD	SOYAPANGO UNIMETAL, S. A. DE C. V.	2410002	FABRICACIÓN DE LÁMINAS DE HIERRO Y ACERO LISAS O ACANALADAS, GALVANIZADAS O NO
61	20527	SAN SALVAD	SOYAPANGO HIBRONSA DE C.V.	2822003	FABRICACIÓN DE MÁQUINAS HERRAMIENTA PIEZAS Y ACCESORIOS PARA EQUIPO INDUSTRIAL
62	20710	SAN SALVAD	SOYAPANGO DURAMAS, S.A. DE C.V.	1520101	FABRICACIÓN DE CALZADO DE CUERO NATURAL Y SINTÉTICO, LONA Y OTROS
63	20735	SAN SALVAD	SOYAPANGO CELPAC, S.A. DEC.V.	1702003	FABRICACIÓN DE BOLSAS, ENVASES, EMPAQUES, EMBALAJES Y OTROS ARTÍCULOS DE TODA CLASE DE PAPEL
64	20740	SAN SALVAD	SOYAPANGO KARYOS NATURALEZA	2023201	Fabricación de perfumes, cosméticos y productos de tocador, incluyendo tintes, champú, jabón de baño y otros preparados de uso personal
65	22256	SAN SALVAD	SOYAPANGO INDUSTRIAS MIMA	1520201	Fabricación de partes y accesorios de calzado: tacones, cerquillos, ribetes, plantillas, suelas de cuero, hule y otros materiales
66	22551	SAN SALVAD	SOYAPANGO CREATIVA	2599910	Fabricación de trofeos y placas de reconocimientos
67	23546	SAN SALVAD	SOYAPANGO PROMESA	2511104	Fabricación de estructuras y partes de estructuras de hierro, acero o aluminio: varillas, ángulos, perfiles, secciones, tuberías, planchas etc.
68	24552	SAN SALVAD	SOYAPANGO PANADERIA Y PASTELERIA LA SALUD	1071201	FABRICACIÓN DE PAN Y GALLETAS