

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE FUSIÓN
Y CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE
EMPRESAS CON DISTINTO FIN

Licenciado Edgar Felipe González González

Guatemala, Noviembre de 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE FUSIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS
FINANCIEROS DE EMPRESAS CON DISTINTO FIN**

**Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias,
con base en el Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en
Ciencias, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias
Económicas en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión
celebrada el 14 de julio de 2009.**

Asesor:

Licenciado –MSc- Juan de Dios Alvarado López

Autor:

Licenciado Edgar Felipe González González

Guatemala, Noviembre de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II: Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal V: P.C. José Antonio Vielman

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: Dr. José Alberto Ramírez Crespín
Secretario: MSc. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Examinador: MSc. Lesbia Lisseth Lemus López



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 23-2011

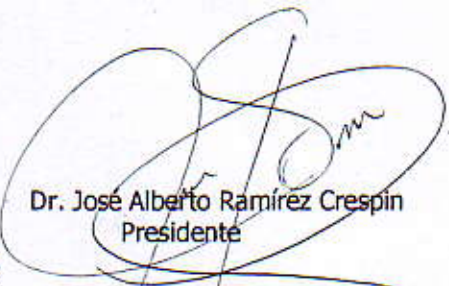
En el salón número 102 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 16 de agosto de 2011, a las 19:00 horas para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del Licenciado Edgar Felipe González González, Carné No. 100012980, estudiante de la Maestría en Administración Financiera, como requisito para optar al grado de Maestro (a) en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta No. 05-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----

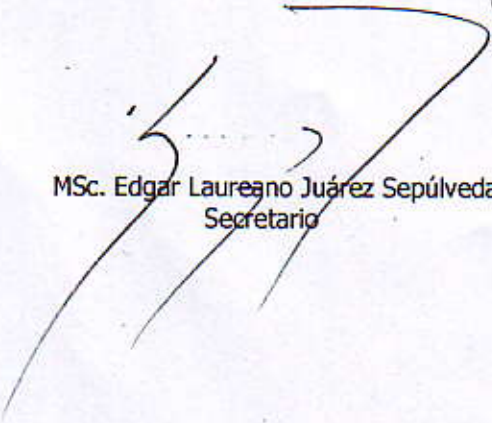
Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominada **"ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE FUSIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE EMPRESAS CON DISTINTO FIN"**.-----

El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD de votos, CON ENMIENDAS por el Jurado Examinador.-----

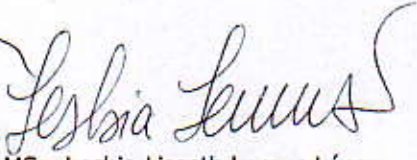
Previo a la aprobación final de la tesis, el (la) postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.-----


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los dieciséis días del mes de agosto de dos mil once.-----


Dr. José Alberto Ramírez Crespin
Presidente


MSc. Edgar Laureano Juárez Sepúlveda
Secretario




MSc. Lesbia Lisseth Lemus López
Vocal I


Lic. Edgar Felipe González González
Postulante

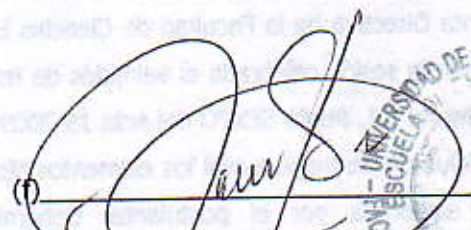


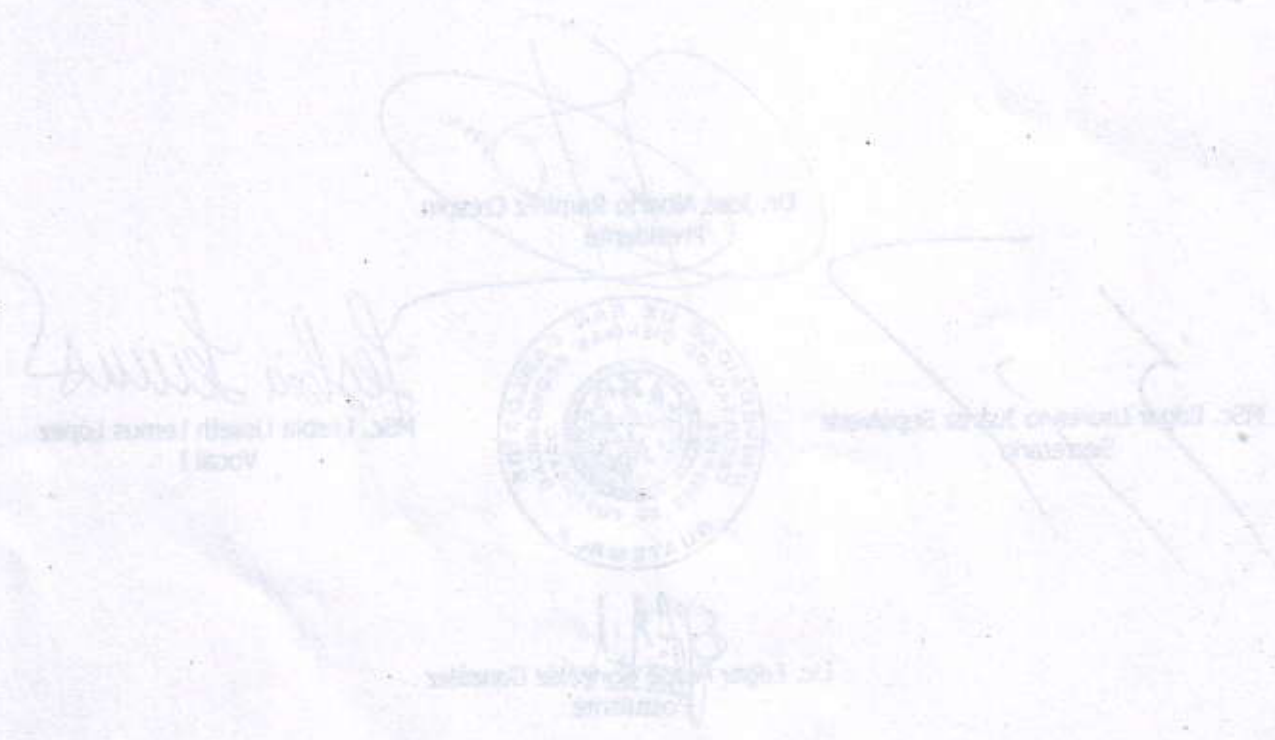
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Edgar Felipe González González, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala 3 de octubre de 2011


 Dr. José Alberto Ramírez Crespin
 Presidente





FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, SIETE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL ONCE.**


Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 30-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de octubre de 2011, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 23-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de agosto de 2011 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración Financiera denominado: "ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE FUSIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE EMPRESAS CON DISTINTO FIN", que para su graduación profesional presentó el Licenciado EDGAR FELIPE GONZÁLEZ GONZÁLEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECALZA MORALES
DECANO



Smp.


Ingrid

AGRADECIMIENTOS

Mi principal reconocimiento a Dios Trino para glorificar al amigo fiel, luz, fortaleza y sustentador de mi existencia siempre, porque me permite culminar paso a paso mis metas y objetivos en esta vida.

Sin duda alguna, todo este recorrido profesional no tendría valor si no reconozco el gran apoyo y valor dado a mi vida por mis padres: Edgar Eduardo González (QPD) y Margarita Judith Vda. de González.

Al apoyo incondicional y comprensión de mí amada esposa: Evelyn Marisol Martínez de González y nuestro hijo Joelito.

Al apoyo fraternal y motivacional de mis hermanos de vida: Jennifer Damaris y Jeffrey Alejandro.

A la adecuada coordinación proporcionada por el Dr. José Alberto Ramírez Crespín.

A los conocimientos transmitidos por mis catedráticos a través de mi vida y con especial atención a mis mentores de la facultad de ciencias económicas de la gloriosa Universidad "San Carlos de Guatemala".

Y por último, agradezco con especial afecto a todos mis amigos y familia en general por sus sabios consejos, cariño y presencia.

CONTENIDO

	No. Página
RESÚMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	01
1.1 CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	01
1.2 FUSIONES Y CONSOLIDACIONES DE EMPRESAS	02
2. MARCO TEÓRICO.....	04
2.1 CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	04
2.2 FUSIÓN DE EMPRESAS	06
2.3 ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN FUSIONES Y CONSOLIDACIONES.	10
2.4 PROCESO DE UNA FUSIÓN	12
2.5 HERRAMIENTAS FINANCIERAS.....	13
2.6 NORMAS INTERNACIONES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF).....	18
2.7 ASPECTOS LEGALES A CONSIDERAR.....	23
2.8 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA INSCRIPCIÓN DE EMPRESAS MERCANTILES.....	26
2.9 CICLO DE CONVERSIÓN EN EFECTIVO O CICLO DE CAJA.....	26
3. METODOLOGÍA	27
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
3.2 JUSTIFICACIÓN.....	28
3.3 HIPÓTESIS.....	29
3.4 OBJETIVO GENERAL	29
3.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
3.6 MÉTODO CIENTÍFICO	29
3.7 TÉCNICAS INVESTIGACIÓN	30
4. CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS DE EMPRESAS CON DISTINTO FIN.....	31
4.1 ANTECEDENTES	31
4.2 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL	32
4.3 CASO PRÁCTICO	33
4.3.1 Balance de situación consolidado	33
4.3.2 Estado de resultados Consolidado	36
4.3.3 Análisis financiero.....	37

5. FUSION DE EMPRESAS CON DISTINTO FIN.....	40
5.1 ANTECEDENTES	40
5.2 OTROS CONCEPTOS Y DEFINICIONES	41
5.3 CASO PRÁCTICO	42
5.3.1 NATURALEZA DEL GRUPO DE EMPRESAS.....	43
5.3.2 Balance de situación fusionado	45
5.3.3 Estado de resultados a fusionar	46
5.3.4 Análisis financiero.....	47
6. ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO ENTRE CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS	
FINANCIEROS Y UNA FUSIÓN DE HECHO	49
6.1 ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS PRINCIPALES, ENTRE CONSOLIDACIÓN Y FUSIÓN....	49
6.2 ANÁLISIS DE LAS DESVENTAJAS PRINCIPALES, ENTRE CONSOLIDACIÓN	
Y FUSIÓN.....	52
6.3 RELACIÓN DE UTILIDADES UTILIDAD BRUTA	54
6.4 RELACIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN	54
6.5 RELACIÓN MÁRGEN EN GASTOS DE OPERACIÓN	55
6.6 RELACIÓN DE UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS (<i>EBIT</i>)	55
6.7 RELACIÓN DEL ÍNDICE ERNING POWER	55
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA.....	58
ANEXOS	60
ÍNDICE DE CUADROS.....	69
ÍNDICE DE TABLAS.....	69
ÍNDICE DE ANEXOS.....	70

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE FUSIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

RESUMEN

En este trabajo de investigación, se resuelve la incertidumbre de la diferencia real entre las consolidaciones de estados financieros y la fusión de empresas con distinto fin, en Guatemala, porque antes de la presente no existía un análisis comparativo desde el punto de vista financiero, para establecer por medio de herramientas de medición y control las principales ventajas y desventajas de la fusión de sociedades propiamente dicho, versus la simple consolidación de sus estados financieros, sin modificar los capitales a la fecha de la unión ante el fisco y los respectivos consejos de administración que a ese momento se unen para la toma de decisiones.

Se evaluaron cuáles son las principales ventajas y desventajas de la fusión de empresas versus la consolidación de estados financieros, al no ser de operaciones o transacciones afines, por medio del análisis comparativo al utilizar herramientas financieras.

Se incluye también en el presente trabajo un marco teórico referencial para mayor comprensión del contenido y en el mismo se describe en forma detallada la metodología utilizada en el presente informe, tanto para la consolidación como para la fusión de empresas.

Este es un estudio práctico de la fusión de empresas partiendo de antecedentes reales de fusiones y consolidaciones de empresas, así como a la simple consolidación de los estados financieros, en el caso que dicho grupo de consolidación relacionado por la participación que una empresa mayoritaria (casa matriz) tenga con respecto a una o varias minoritarias (subsidiarias), para que éstos muestren en una forma global la situación financiera lo más ajustada a la realidad, utilizando para ese propósito eliminaciones financieras de aquellas transacciones realizadas dentro del mismo grupo.

Para verificar el problema planteado, se realizó un análisis comparativo de la fusión de empresas y la consolidación de estados financieros estableciendo ventajas y desventajas que existen al realizar la fusión de empresas al momento de presentar información consolidada, sobre la base de la información real del grupo de empresas de CARHCO para Guatemala, al cual se le realizaron interpolaciones incrementales y decrementos intencionados en forma porcentual, por cada una de las empresas, con el fin de mantener la esencia de la información y mostrar la realidad financiera de dicho grupo al cierre del 2005.

Este análisis financiero, mostró que la utilidad bruta del grupo objeto de análisis al realizar una consolidación de estados financieros y aplicar eliminaciones de acuerdo a normas de información financiera muestra un 18.53%, pero al realizar sobre el mismo grupo una fusión de hecho, al eliminar los costos operativos y financieros del funcionamiento individual de las compañías, éste sube un 1.05%, de igual forma el EBIT de la consolidación es de 1.09% menor que el 8.34% de la fusión de este grupo de empresas, derivado de los resultados y análisis de ventajas comparativas, se estableció que es más rentable la fusión de empresas que la simple consolidación de estados financieros en la presentación de información de entidades que reportan a una misma casa matriz.

También se detectó que las principales diferencias entre fusión de empresas y consolidación de estados financieros se da porque la estructura fiscal a nivel nacional e internacional ha dictado los procesos en forma laboriosa. Para abordar el problema y establecer las conclusiones anteriores, se consideró el marco teórico y antecedentes referidos en las páginas de contenido.

Para complementar el análisis comparativo (ventajas y desventajas), se observaron casos reales del mercado guatemalteco en el departamento de Guatemala, por ser donde están asentadas la mayoría de compañías con operaciones consolidadas, durante 2006 y 2007. Se consideró la normativa de tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias, aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el punto sexto del Acta 15-2009.

INTRODUCCIÓN

La facultad de ciencias económicas de la Universidad San Carlos de Guatemala, por medio de la Escuela de Estudios de Postgrado dentro de la maestría de administración financiera y de acuerdo al normativo aprobado en 2009, requiere de una tesis referente al “Análisis Comparativo Entre Fusión y Consolidación de Estados Financieros”, mismo que se presenta a continuación.

El objetivo esta tesis, es determinar por medio de herramientas financieras el impacto económico (ventajas y desventajas) de una consolidación administrativa, por medio de la presentación de estados financieros, en relación con una fusión de hecho, de empresas con distinto fin.

Con este trabajo, se buscó el mayor beneficio para los accionistas de las empresas que decidan correr riesgos en conjunto, porque a pesar de las estimaciones previas realizadas por medio de herramientas financieras, en muchas ocasiones no resulta la misma fórmula de fusión o simple consolidación de estados financieros, para todas las formas en que la fusión/consolidación se presente.

Entre las empresas que utilizaban la herramienta de consolidación de estados financieros para conocer su situación actual (sin fusionarse directamente) se conoció entre otras a La Fragua, S.A., empresa guatemalteca fundada en Guatemala, por Carlos Paiz en 1928, quien al proliferar operaciones en los años setentas decide adquirir empresas inmobiliarias para satisfacer su necesidad de expansión y al mismo tiempo distribuir adecuadamente sus ingresos y egresos por alquiler, corporación que para el año 1999 consolida operaciones de la mano de un socio de capital Holandés, con participación dividida en partes iguales quienes, posteriormente formaron la cadena de supermercados más grande de C.A. en el 2001 uniéndose a CSU (Corporación de Supermercados Unidos, S.A.) de Costa Rica empresa fundada en 1960 por Enrique Uribe y a la CCA (Corporación de Compañías Agroindustriales) empresa fundada al realizar dicha fusión de operaciones, misma que se dedica a proveer carnes, mariscos, fruta, granos, vegetales y panadería a los supermercados de CARHCO.

Hasta finales de septiembre 2005, fecha en que la participación de Ahold es comprada por un nuevo socio estratégico conocido a nivel mundial como Walmart, quien por estrategia a nivel mundial fusionó completamente a todas las empresas que formaban la cadena en los cinco años siguientes. Según la publicación del 09 de Junio de 2007 de Prensa Libre, la Revista Fortune de EE.UU., ubicó a esta cadena de supermercados en el primer lugar del top 10 de las empresas más grandes del mundo, quien destacó el crecimiento mundial de esa compañía en zonas como Asia y Latinoamérica incluyendo Centroamérica desde 2006.

En los años objeto de análisis, el ámbito guatemalteco y su entorno sufrían cambios importantes derivado de un proceso de globalización internacional, no solo de los mercados sino también de la economía del país mismo, a esto se suma la rapidez de las innovaciones tecnológicas y la dramática reducción del ciclo de vida de los productos.

Derivado de ello, a la fecha de la presente tesis, las empresas instituidas en territorio nacional han sido forzadas a reconsiderar el volumen de producción o prestación de servicios, lo cual trae consigo la necesidad de incrementar el tamaño de la empresa, para alcanzar una mejor posición competitiva. Y es por ello que, deben existir herramientas confiables para la toma de decisión al momento de adquirir otra empresa: a) se fusionan con otra compañía, o, b) venden su participación en el mercado local.

Para dicho fin se tomó como referencia dos normas internacionales de contabilidad. En relación con las fusiones y adquisiciones de compañías, se adoptó la norma internacional de contabilidad (NIC) N°22 “Contabilización De Las Combinaciones De Negocios”, misma que fue sustituida por la NIIF 3 en Marzo de 2004 la cual señala para dicho fin exclusivamente el método de adquisición eliminando el de la combinación de Intereses :

“El método de adquisición contempla la combinación de negocios desde la perspectiva de la entidad combinada que se identifique como entidad adquiriente. La adquiriente comprará los activos netos y reconocerá los activos adquiridos, los pasivos y pasivos contingentes asumidos, incluyendo aquellos no reconocidos previamente por la entidad adquirida.”¹

Por otra parte, cuando las empresas que estén bajo control común, decidan simplemente consolidar sus estados financieros, se realiza sobre la base del procedimiento definido en la NIC N°27 “Estados financieros Consolidados y Separados”, cuyo objetivo es “presentar la situación financiera y los resultados de las operaciones de compañías afiliadas, realizando una suma de cada una de las partidas de los estados financieros y la eliminación de las cuentas y transacciones entre ellas.”² Adicional se consideran definiciones de la NIC N°31 “Participación en Negocios Conjuntos” y otras NIC de aplicación General.

Se planteó como hipótesis, que la fusión de hecho entre empresas con distinto fin: comerciales, de servicios e inmobiliarias en Guatemala, presenta ventajas competitivas superiores a la estrategia de operación independiente, incluyendo ésta última el análisis financiero conjunto a través de una simple consolidación de estados financieros. La estrategia de fusión de empresas con distinto fin, puede ser de gran utilidad para enfrentar los retos de la globalización, en vista que proporciona ventajas competitivas tales como economías operativas, diversificación de la producción, incremento de ventas, eliminación de ineficiencias, inversiones conjuntas, combinación de recursos, reducción de impuestos, todo lo cual se refleja en reducción de costos operativos, beneficios fiscales y maximización de utilidades del grupo fusionado.

¹ Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2007, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)-Incluye también las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y sus interpretaciones, Tomos I del IGCPA, Página No. 318.

² Monografías, 2006. Consideraciones sobre aspectos legales relacionados con las fusiones, consultado en Nov 2006. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos70/situacion-banca-costarricense-fusiones-bancarias/situacion-banca-costarricense-fusiones-bancarias2.shtml>

La presente tesis consta de varios segmentos así: Se plantea el capítulo 1, que detalla los antecedentes el cual muestra una síntesis de principales fusiones que se han realizado en Guatemala, hasta la fecha del presente informe y algunas referencias de empresas que han trabajado la consolidación de estados financieros en Guatemala, así mismo se incluye el capítulo 2 que presenta el marco teórico en forma referencial para mayor comprensión del contenido y se describe en el capítulo 3, la metodología utilizada en el presente informe, que explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, planteando también en ese capítulo la hipótesis inicial y los objetivos a por alcanzar.

Ya en el capítulo 4, se plantea un caso específico de consolidaciones de empresas con distinto fin y el respectivo análisis financiero de ese tema, seguidamente en el Capítulo 5, se detallan las empresas propuestas a realizar la fusión de hecho eliminando monetariamente los efectos comerciales y operativos que dicha unión conlleva.

Posteriormente, los resultados de los capítulos 4 y 5 se analizan a detalle, por medio de una comparación financiera de los ratios principales del estado de resultados, según cada caso, así también dentro del capítulo 6 se incluyen tablas comparativas de ventajas y desventajas, para mejorar la comprensión del análisis.

Por último, se enumeran las conclusiones de la investigación y se proponen recomendaciones, sobre la base de la tesis denominada “análisis comparativo entre fusión y consolidación de estados financieros”.

1. ANTECEDENTES

Inclusive en los lugares más recónditos, se encuentra, desde la pequeña empresa hasta la gran industria; es decir, que no solamente se ha observado proliferación, sino que también se ha desarrollado la expansión empresarial, acercando con ello la fusión tanto de empresas afines como de empresas sin ninguna relación comercial, que por expansión empresarial deciden enfrentar la globalización unidos. La experiencia guatemalteca ha demostrado que las empresas que han optado por la fusión, como estrategia, han logrado aumentar su competitividad. Estas tendencias estratégicas que en su mayoría tienen propósitos económicos poseen un origen, el cual se resume a continuación:

1.1 CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Empresas que utilizan la herramienta de consolidación de estados financieros para conocer la situación actual (sin fusionarse directamente). De estos casos, se ha conocido a través de la historia, entre otras, la consolidación de estados financieros de La Fragua, S.A. fundada en Guatemala, por Carlos Paiz en el año 1928, quien al proliferar operaciones en los años setentas decidió adquirir empresas inmobiliarias para satisfacer necesidades de expansión y al mismo tiempo distribuir en forma adecuada los ingresos y egresos por alquiler. Dicha corporación, en el año 1999, consolida operaciones con Ahold, un socio de capital Holandés, con participación dividida en partes iguales.

Más adelante formaron la cadena de supermercados más grande de C.A. en el 2001 uniéndose a CSU (Corporación de Supermercados Unidos, S.A.) de Costa Rica empresa fundada en 1960 por Enrique Uribe y a la CCA (Corporación de Compañías Agroindustriales) empresa fundada al realizar dicha unión de operaciones sin llegar a la fusión, ésta se dedicaba a proveer carnes, mariscos, fruta, granos, vegetales y panadería a los supermercados de CARHCO.

Hasta finales de septiembre 2005, en que la participación de Ahold es comprada por un nuevo socio estratégico conocido a nivel mundial como Walmart, quien de acuerdo a la estrategia utilizada en otros países, también fusionó por medio de la absorción a todas aquellas empresas que formaban la cadena durante el proceso de la consolidación de operaciones. “Las 50 empresas más grandes de América Central facturaron en 2006 US\$23 mil 551.3 millones, con un aumento de casi 10% más que los US\$21 mil 300 millones facturados en 2005, y el doble del crecimiento económico de la región. Para comparar el poder de estas corporaciones, la facturación equivalió a una quinta parte del PIB de Centroamérica y República Dominicana en 2006 de US\$119 mil 257 millones, fue cuatro veces el PIB de Nicaragua (US\$5.3 millardos), duplicó el PIB de Honduras (US\$9.3 millardos), superó el PIB de El Salvador (US\$18.6 millardos), casi el PIB de Costa Rica (US\$22.1 millardos), y muy cerca del PIB de Guatemala (US\$30.3 millardos).

El ranking de América Economía en 2006, colocaba a Walmart Centroamérica como la mayor empresa del Istmo por segundo año consecutivo con una facturación de US\$2 mil 500 millones (US\$2 mil 200 millones en 2005), seguida por Intel Costa Rica con ventas por US\$1,800 millones, y Recope con US\$1,795.2 millones.”³

1.2 FUSIONES Y CONSOLIDACIONES DE EMPRESAS

La fusión por absorción ha sido tomada como estrategia comercial de grandes transnacionales que han adquirido empresas guatemaltecas para funcionar con políticas propias, diversificación, razones comerciales, sinergia estratégica y operaciones en infraestructuras afines (tal es el caso de Telefónica con Bell-South), así también existen otras que han comprado acciones de empresas guatemaltecas y han decidido correr riesgos y distribuir las ganancias unidos, y otras que en la menor de las combinaciones de capitales simplemente han cedido sus franquicias.

³ Actualidad Economía: Las empresas más grandes del Istmo, El Periódico (en línea), Guatemala, consultado en julio de 2007, disponible en: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20070724/actualidad/41886/>

Una fusión por absorción de mayor impacto en el mercado local a nivel comercial fue la de Walmart Mundial con el grupo de mayor auge comercial del istmo, CARCHO de Centroamérica, en donde esta empresa de origen estadounidense al fusionarse con esta corporación en 2005, se apropia de la mayoría de acciones de la unión en un convenio de consolidación comercial, posesionándose como la empresa dirigente y por ende estableciendo las políticas de fusión, al punto de establecer el nombre comercial del grupo consolidado en Walmart Centroamérica, esto desde principios del año 2006, ya a finales del mismo año poseía el 90% de las acciones.

La presente investigación abarca ventajas y desventajas, sobre la base de las principales fusiones de la historia reciente de Guatemala, hasta inclusive el año 2006.

2. MARCO TEÓRICO

Para comprender mejor la diferencia entre fusión de empresas y consolidación de estados financieros, conviene por razones metodológicas, partir de la definición de empresa, la cual se entiende como la unidad de producción económica que está formada por varios elementos personales y materiales, los cuales deben ser coordinados y organizados.

Las empresas pueden dividirse en: 1) comerciales, 2) de servicios y 3) Industriales, pero para la propuesta de la presente investigación se utilizaron solo los términos de comerciales y de servicios de acuerdo a la delimitación espacial, que se presentará más adelante.

La primera se define como la unidad económica en la que se da la relación entre oferta y demanda de productos. Éstas no se dedican a fabricar productos, solo compran a otros fabricantes y venden a consumidores interesados, formándose en una institución del comercio como mediador entre productores y consumidores. La segunda es aquella que se dedica a prestar un servicio el cual puede ser desde la movilización de una persona de un lugar a otro, la comercialización de telecomunicaciones, hasta el alquiler de bienes e inmuebles de su propiedad.

Partiendo de estas premisas se define a la combinación de estados financieros como la relación de resultados financieros de una o más empresas que pertenecen a un mismo grupo de accionistas, al reflejar en una forma global la situación financiera de éstas, que en conjunto es su principal objetivo.

2.1 CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Se entiende como la relación que se hace en los estados financieros por la participación que una empresa mayoritaria (casa matriz) tiene con respecto a una o varias minoritarias (subsidiarias), para que éstos muestren en una forma global la situación financiera lo más ajustada a la realidad.

Como complemento de la definición anterior, las casas matrices son compañías que tienen un interés dominante sobre otra u otras empresas que se llaman subsidiarias, lo cual se da por razones financieras, operativas, estratégicas, entre otras o varias de éstas a la vez. Otra definición consultada es la siguiente: “Aquella empresa que posee todas o la mayoría de acciones de otra empresa por propiedad, debe obtener como mínimo más del 50% de las acciones con derecho a voto.”⁴ Tal es el caso de Walmart sobre CARHCO de Centroamérica desde el año 2006.

Y la empresa subsidiaria “es aquella que es poseída en su totalidad o en su mayoría por un solo propietario, el cual debe tener como mínimo más del 50% con derecho a voto.”⁵ Y también en este tipo de sociedades se conocen las empresas asociadas y se definen así: “compañías en las cuales otra empresa es propietaria del 25% y no más del 50% de las acciones.”

También es necesario diferenciar que una empresa afiliada se define de la siguiente forma “son las inversiones que tienen accionistas comunes propietarios del 25% o más de una o varias empresas (Perdomo Salguero 2000)”. Y es conveniente conocer que el interés minoritario Es la parte del capital social de una subsidiaria, que se encuentra en poder de accionistas ajenos a la compañía controladora o matriz.

Las pérdidas que excedan su porción de capital se cargan contra el interés mayoritario, porque no hay obligación para el interés minoritario de responder por dichas pérdidas; asimismo, se debe tener el conocimiento que en las ganancias futuras al interés mayoritario se le debe acreditar con el monto de las pérdidas antes absorbidas.

⁴ Perdomo Salguero, Mario Leonel. Julio 2000. Contabilidad IV Avanzada II. Segunda Edición ECAFYA, Guatemala.

⁵ Ídem

“Las partidas originadas por el interés minoritario no son recíprocas con ningún otro saldo en los libros de la compañía matriz razón por la que no se eliminan, su presentación es en el lado derecho del balance general consolidado entre los rubros del pasivo y la participación de los accionistas.”⁶

En la consolidación de estados financieros por compra de acciones de otra empresa se puede dar el control directo que se refiere al control que ejerce una empresa al poseer la mayoría de las acciones de otras entidades en las cuales ha invertido. Y el control indirecto, es la relación que se obtiene a través de subsidiarias; es decir, cuando éstas pueden adquirir la mayoría de acciones emitidas por una tercera empresa, cuyo control será ejercido por la compañía matriz.

En relación con la inversión, se puede decir que es usar o desembolsar el dinero para adquirir bienes o valores, con el fin de obtener un beneficio. Significa formación de capital. Y una acción “son títulos de propiedad, que sirven para acreditar y transmitir la calidad de los derechos de socio, es una de las partes en las que se divide el capital de una sociedad. Éstas se pueden clasificar en acciones ordinarias y preferentes (Perdomo Salguero 2000)”. Por lo tanto el capital es el conjunto de bienes que sirven para producir otros bienes.

2.2 FUSIÓN DE EMPRESAS

Es el acuerdo entre dos o más sociedades, que deciden unir sus patrimonios y formar una nueva empresa.

2.2.1 Situaciones en las cuales se recomienda una fusión o absorción

A continuación se detallan, de acuerdo al presente informe, las principales razones por las que se recomienda una fusión:

⁶ Perdomo Salguero, Mario Leonel. julio 2000. Contabilidad IV Avanzada II. Segunda Edición ECAFYA, Guatemala.

a) Para lograr economías operativas

Puede ser el caso de dos compañías con capacidad de planta ociosa, lo que quiere decir, que están incurriendo en gastos de tipo fijo (arrendamientos, mantenimientos o vigilancia) Para un nivel de producción inferior a su potencial. La situación puede darse con una sola de las compañías o con ambas. En este caso el estudio se orientará a calcular las economías que se puedan alcanzar utilizando la planta de una de ellas a su máxima capacidad para continuar analizando la situación, si el beneficio que se pueda lograr amerita una decisión de tanta envergadura.

b) Adquisición de personal capacitado

Tanto se ha escrito en administración sobre el valor del talento humano que contrasta ampliamente con lo subvalorizado que se encuentra en el medio empresarial, fenómeno de fácil observación y por completo ignorado por la contabilidad. Una reflexión serena, demuestra como en la inmensa mayoría de los casos, las empresas valen por las personas que las integran.

Para otros el análisis es inverso: ¿Cuántos años lleva trabajando en la compañía? Calculan el valor de la indemnización y de inmediato lo convierten en un pasivo. Los grandes negociantes saben sacar ventajas de esta situación y a veces encuentran en la gente, la razón fundamental para estudiar una posible absorción, o complementando e integrando los recursos humanos, una fusión.

c) Diversificación

Cuando una empresa está muy concentrada en una determinada línea de productos, aspecto que de por si la vuelve débil, puede fortalecerse a través de una fusión.

Esa diversificación puede enfocarse a distintas formas, a saber:

Vertical:

Consiste en la fusión con otra compañía que produzca una materia prima o productos complementarios, acercándose al consumidor final o proveedor, logrando mayor potencialidad en la empresa y mayor competitividad, asegurando así, la existencia y rentabilidad de las empresas fusionadas. Tiene la desventaja de aumentar el ciclo de caja.

Horizontal:

Compañías del mismo tipo de producto o servicio buscando beneficios comunes o fortaleciéndose en aspectos complementarios (distribución de productos o economías de escala) Obteniendo así, mayores logros comerciales, técnicos, mayor cuota de mercado y menor costo de producción, haciendo la empresa más competitiva y rentable. Es recomendable en el caso de empresas que tengan productos con demanda estacionaria pero con ciclos complementarios.

Así, se es posible desde el punto de vista práctico, se estabiliza la producción y se reparte proporcionalmente durante el año, ocupando el personal en forma uniforme y utilizando mejor la capacidad de planta.

d) Conglomerado:

Para firmas de negocios no relacionados; puede tratarse de extensión de productos, de negocios complementarios, de extensión geográfica y de mercado.

e) Crecimiento:

Puede darse el caso de una compañía que no tenga una infraestructura importante para hacer investigación de desarrollo, laboratorio, patentes, "*Know how*", personal capacitado, entre otros. Activos muy valiosos y cuyo desarrollo toma mucho tiempo. En circunstancias de este tipo puede ser más rápido y económico un crecimiento vía absorción, comprando una compañía en crisis que supere las equivocaciones de la firma absorbente o que sirva de puente para hacerlo.

f) Fiscales:

En ocasiones, una compañía con suficiente capacidad financiera puede adquirir otra que tenga pérdidas acumuladas para amortizar, con lo cual la compra resulta subsidiada por el estado.

g) Negociabilidad de la acción:

Eventualmente, puede ser una razón suficiente para que una compañía que no encuentre en forma fácil un comprador, adquiera otra cuyas acciones se vendan en bolsa. Se puede negociar pagándole a los dueños con acciones a fin de que éstos las enajenen en el mercado, facilitándoles así su realización. Son negocios muy fáciles para los grupos económicos.

h) Financiación:

Es un factor que puede ser dominante para una compañía con muchos excedentes de efectivo. Comprando otra empresa ilíquida, pero rentable puede equilibrar las finanzas comparativas a fin de hacer una empresa rentable y razonablemente ilíquida. El estudio debe hacer énfasis en los flujos de fondos individuales y el combinado, trayéndolos a valor presente neto para calcular el beneficio de la negociación

i) Otras:

En la medida que puedan ofrecer ventajas para generar valor como la ampliación de una cobertura geográfica; complementación de una red de distribución; acceso a fuentes de financiación; diversificación de servicios; mejor utilización de un equipo administrativo; asegurar el abastecimiento de una materia prima.

2.2.2 Consideraciones generales.

Si bien, las fusiones implican un profundo estudio financiero, es imperiosa y determinante una gran complementación de tipo administrativo para que se obtengan beneficios reales. Exige la elaboración de un plan de evolución

programada que abarque sus implicaciones, las posibilidades de expansión y los estudios de factibilidad; además, se requiere una visión clara del ente integrado analizado como empresa individual con los cambios fundamentales que se presentan y los riesgos que se corren. Para las actividades que se deben cumplir se debe establecer un orden de prioridades con una secuencia bien analizada y estructurada mediante un plan de generación de valor.

Es conveniente la constitución de un equipo interdisciplinario que abarque todos los niveles y se concentre a liderar el plan de integración, especialmente en lo tocante a las culturas que se unen para generar una nueva, cuyo resultado debe ser una alta dosis de sinergia. Debe insistirse en la comunicación permanente a todos los afectados observando un trato justo con las personas.

Especial atención debe prestarse a lo relacionado con el personal en la parte anímica en lo cual tiene que ver mucho lo pertinente al aspecto económico a nivel individual como consecuencia del régimen salarial y de prestaciones de las entidades involucradas en el proceso y lo tocante a las convenciones colectivas firmadas con los sindicatos en el caso de que existan.

2.3 ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN FUSIONES Y CONSOLIDACIONES

Para complementar los términos definidos anteriormente se hace necesaria la comprensión de la estructura financiera del país que consiste en un mercado financiero organizado.

Siendo el conjunto de instituciones que generan, recogen, administran o dirigen tanto el ahorro como la inversión, dentro de una unidad política económica y que el mercado financiero en general comprende la oferta y demanda de dinero, como de valores de toda clase, en moneda nacional o extranjera.

El Código de Comercio en el artículo 256 contempla las formas de fusión para las sociedades mercantiles en general. Para el análisis comparativo se utilizarán, entre otras herramientas de medición y control, los estados de resultados de las empresas consolidadas al momento de su consolidación o el estado de pérdidas y ganancias fusionado después de su integración definiéndose como el estado financiero básico que muestra las pérdidas y ganancias de la compañía durante un período de tiempo determinado, ya sea mensual, trimestral, semestral o para el caso de esta investigación anual.

También se deberá tener especial cuidado si se hacen ventas entre compañías afiliadas, ya que el importe de tales ventas y las compras correspondientes deben ser eliminados. Del mismo modo deben eliminarse las cuentas a cobrar y a pagar recíprocas entre compañías afiliadas.

La rentabilidad se entiende como la expresión de los beneficios económicos respecto a la inversión de capital empleado para su obtención. En la medición de la rentabilidad, los estados financieros son los que sirven de base y para el efecto, deben reflejar los valores cuantificables en términos monetarios. Es usual, expresarla en términos porcentuales.

También se puede definir a la rentabilidad como “El grado de capacidad para producir una renta o beneficio. Todo lo que se vincula con los costos, gastos e ingresos del fin primordial de la entidad, determinada en su conjunto, el nivel de rentabilidad elevada y necesariamente debe alcanzarse una crecida productividad técnica. Pero puede suceder que ésta sea de alto nivel y que a pesar de ello la rentabilidad resulte escasa, si los costos e ingresos de la explotación no permiten obtener un beneficio satisfactorio”.⁷

⁷ Cholvis, Francisco., **Diccionario de Contabilidad, tomo II**, Ediciones Leconex, Buenos Aires, 1968, p. 235

Como control se evaluará la rentabilidad sobre inversión de ambas empresas misma que se establece dividiendo la ganancia neta entre la inversión total, que es el costo de producción de las ventas más los gastos fijos del período. Este resultado indica el rendimiento obtenido por cada quetzal invertido. Y la Razón de utilidad a las ventas netas que es “el importe de la utilidad neta, que es una de las cifras más importantes que aparecen en el estado de pérdidas y ganancias, e indica la productividad de las ventas.”⁸ Esta razón se calcula dividiendo la utilidad neta entre las ventas netas y el porcentaje resultante indica el número de centavos que quedan después de que el costo de la mercancía vendida o el servicio prestado y los gastos normales de operación hayan sido deducidos del valor monetario de los ingresos del giro normal de la empresa.

Por último, se elaborará una evaluación financiera de ambas entidades fusionadas o consolidadas.

2.4 PROCESO DE UNA FUSIÓN⁹

Un proceso completo de fusión se puede dividir en las cuatro fases siguientes:

2.4.1 Estrategia de fusiones

Esta es una fase esencial para asegurar la creación de valor. La meta debe ser establecer un entendimiento común de los objetivos y límites de las entidades que participarán en el proceso de fusión. Algunas de las actividades más comunes en esta fase del proceso son: Realizar análisis estratégicos, decidir entre opciones de empresas con las cuales hacer una fusión, definir la dirección estratégica de la institución fusionada, entre otros.

⁸ Kennedy, Ralph Dale y McMullen, Stewart Yarwood., **Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación**, México, Uteha, 1981, p.458-459

⁹ Lesbia Lisseth Lemus López. **Fusiones Bancarias en Guatemala**, Guatemala, septiembre de 2009, p.27-29

2.4.2 Análisis de la opción de fusión

El análisis de las instituciones a ser fusionadas transforma la estrategia de fusiones en una serie de criterios que ayudan a definir cuál es la opción de fusiones que más valor crea. Las actividades más comunes a seguir en esta fase son: Definir los criterios de evaluación, buscar sociedades que cumplan con dichos criterios, desarrollo del perfil de las empresas potenciales a ser fusionadas, evaluar las posibilidades, seleccionar a la entidad objetivo e iniciar el contacto con la misma.

2.4.3 Desarrollo de la transacción

Esta fase del proceso de fusiones debe asegurar que los beneficios buscados son realmente posibles de llevar a cabo; al mismo tiempo, esta actividad debe ser llevada bajo un marco de flexibilidad estratégica, operativa y legal que permita la posible disolución de acuerdos entre las sociedades en el evento de que se detecte que la fusión no creará valor.

2.4.4 Integración

En esta fase, es donde todo lo realizado en las tres etapas anteriores se materializa. Previo a desarrollar lo relacionado con ésta se considera apropiado el tener un entendimiento de porque a veces fallan las fusiones de sociedades.

Al respecto, de acuerdo con algunos estudios, se ha determinado, que cerca del 60% de las fusiones fracasan al tratar de funcionar como una sola entidad. El fracaso resulta directamente de razones que se pueden clasificar en errores o riesgos de enfoque, errores de integración, riesgos de integración y riesgos generales.

2.5 HERRAMIENTAS FINANCIERAS

Para mejorar el análisis financiero comparativo de las empresas consolidadas o fusionadas se utilizarán una serie de herramientas para dicho fin. El análisis de razones será utilizado para comparar el desempeño y la posición de una empresa con los de otra, o con los de ella misma a través del tiempo.

El análisis de razones comprende los métodos para calcular e interpretar los índices financieros a fin de evaluar el desempeño y la situación de la empresa.

2.5.1. Tipos de comparaciones de razones

“El análisis de razones no sólo consiste en la aplicación de una fórmula sobre los datos financieros a fin de obtener un índice determinado. Reviste mayor importancia aún la interpretación del valor del índice.”¹⁰ Se pueden realizar comparaciones de la siguiente forma:

2.5.1.1. Análisis vertical

Consiste en la comparación de las diferentes razones financieras de la empresa en un período determinado. La empresa típica está interesada en saber qué tan buen desempeño ha tenido en sus diferentes rubros, con relación a un período específico. El analista debe reconocer que las desviaciones significativas resultantes de la comparación de razones, sólo reflejan los síntomas de un problema. Un análisis adicional de los estados financieros, aunado a discusiones con los administradores clave, es requerido a fin de aislar las causas del problema.

Una vez que esto se haya llevado a cabo, el administrador financiero habrá de realizar actos diseñados para eliminar las causas mencionadas. El punto fundamental es este: “El análisis de razones sólo dirige al analista a identificar las áreas potenciales de preocupación, y no proporciona evidencia concluyente respecto a la existencia de un problema.”¹¹

Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100.

¹⁰ Gitman, Lawrence. 1997. Principios de administración financiera. 7ª. Ed. México, Pearson. 593 pp.

¹¹ Slideshare, 2008. Razones Financieras, Disponible en <http://www.slideshare.net/1540/razones-financieras>

El análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad cómo está compuesto. Una vez determinada la estructura y composición del estado financiero, se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar en forma individual, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

Toda empresa debe procurar por no tener más efectivo de lo estrictamente necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su objeto social deben conservar importantes recursos en efectivo. Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos.

2.5.1.2. Análisis horizontal

“Se aplica cuando un analista financiero evalúa el desempeño de una misma razón o rubro durante diferentes periodos de tiempo. La comparación del desempeño actual con el pasado mediante el análisis de razones permite a la empresa determinar si está progresando de acuerdo con lo planeado. Las tendencias que van desarrollándose pueden ser vistas con apoyo de comparaciones multiperíodo, y el conocimiento de estas tendencias deberá ayudar a la empresa en la planeación de operaciones futuras”¹²

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta y relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un tiempo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa fue bueno, regular o malo.

¹² Información de análisis financiero (en línea), México, consultado en septiembre 2006, Disponible en www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/15/estadosfros.htm

2.5.1.3. Margen de utilidad bruta

“El margen de utilidad bruta mide la ganancia por cada unidad monetaria de ventas y se calcula al dividir la utilidad bruta entre las ventas.”¹³

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

A mayor margen de utilidad bruta muestre la empresa, mejor posibilidad de viabilidad tendrá. De acuerdo a lo observado en sucursales comerciales de CARCHO, en empresas comerciales se esperan márgenes de 11% a 25%; por otra parte, en una empresa de servicios o inmobiliaria no se observan márgenes mínimos, porque por lo regular no manejan inventarios ni costos de ventas, solo costos de operación.

2.5.1.4. Rotación de inventarios

“Rotación es un término originado hace muchos años con los antiguos vendedores ambulantes yanquis, que cargaban sus vagones con productos, para después seguir su ruta y venderlos de casa en casa. La mercancía era “su capital de trabajo”, lo que en realidad vendían, o “rotaban”, para producir sus utilidades. Su “Rotación” era el número de viajes que hacían cada año. Las ventas anuales divididas entre el inventario eran iguales a la rotación, o los viajes por año.”¹⁴

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

En una empresa comercial, de acuerdo a lo observado en las empresas comerciales de CARCHO durante el análisis de la información, se debe tener por lo menos rotaciones de inventarios que oscilen entre 12 y 26, para no cargar en exceso los gastos de almacenamiento y conseguir un mejor resultado financiero.

¹³Scott Besley / Eugene F. Brigham. 2009. Fundamentos de administración financiera, 14ª. Ed. México, CENGAGE. 59 pp.

¹⁴Idem

2.5.1.5. Margen en gastos de operación

Este margen evalúa lo gastado en operación, por cada unidad monetaria de ventas y se calcula al dividir los gastos de operación entre las ventas.

$$\text{Margen en Gastos de Operación} = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Ventas}}$$

Se deberá observar en toda empresa, el no exceder los gastos de operación a las Ventas – Costos Brutos. Al considerar que las ventas son el 100% y el Margen Bruto equivale al 20%, esto indicaría que los costos fueron del 80%; por lo tanto, los gastos de operación (gastos de ventas, distribución y administración del negocio) no deberán exceder a ese monto, de lo contrario no existiría rentabilidad neta lo cual perjudicaría a los inversionistas de la compañía.

2.5.1.6. EBIT (margen de utilidad neta)

El EBIT mide la utilidad por cada unidad monetaria de ventas y se calcula al dividir la utilidad neta entre las ventas.

$$\text{EBIT} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

De acuerdo a lo observado en el grupo de CARCHO y otras empresas comerciales, es necesario buscar un EBIT superior al uno por ciento (1%) para mantener el negocio en marcha.

2.5.1.7. *Earning power* (rentabilidad)

El *earning power* es un índice financiero compuesto, que muestra la capacidad de una empresa para obtener rentabilidad sobre la base de un buen manejo del capital (buen margen bruto y una buena rotación de inventarios), según el glosario Español Financiero éste es la “capacidad de ganancia o poder productivo”.

$$\text{Earning Power} = \text{Porcentaje de Utilidad Bruta} \times \text{Porcentaje de Rotación de Inventarios}$$

Entre mayor porcentaje de *Earning Power* muestre una empresa, mejor rentabilidad posee, por lo tanto se aconseja evaluar la mezcla constantemente.

2.6 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF)

Para entender mejor las NIIF se observa que “El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), con sede en Londres, comenzó sus operaciones en 2001. El Consejo está comprometido en el desarrollo, para el interés público, de un conjunto de normas generales de contabilidad de elevada calidad, que exijan transparencia y comparabilidad dentro de la información contenida en los estados financieros. Para la consecución de este objetivo, el Consejo coopera con los organismos nacionales emisores de normas contables en todo el mundo.”¹⁵

El IASB publica sus Normas en una serie de pronunciamientos denominados Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Desde su comienzo el IASB adoptó el cuerpo de Normas Internacionales de Contabilidad emitido por su predecesor, el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC).

2.6.1 NIC 22 combinaciones de negocios

Este pronunciamiento se refiere a la contabilización de las combinaciones de negocios y al tratamiento de cualquier crédito mercantil resultante. El pronunciamiento está dirigido principalmente a los estados financieros consolidados de sociedades anónimas, aun cuando algunos de sus requerimientos se aplican a los estados financieros de empresas individuales.

Esta norma fue emitida por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad en octubre de 1998 y en Marzo de 2004 el IASB emitió la NIIF 3 Combinaciones de Negocios, la cual reemplazó a la NIC 22. A su vez la “NIIF 3 fue modificada

¹⁵Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2007, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)-Incluye también las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y sus interpretaciones, Tomos I del IGCPA, Página No. 3.

por la NIIF 5 activos no Corrientes Mantenedos para la Venta y Operaciones Discontinuas”¹⁶ en marzo de 2004.

2.6.2 NIC 27 estados financieros consolidados y separados

Se refiere a la preparación y presentación de los estados financieros consolidados para un grupo de empresas bajo el control de una tenedora. Entró en vigor en enero 01 de 1990.

2.6.3 NIIF 3 combinaciones de negocios¹⁷

La NIC 22 permitió la contabilización de las combinaciones de negocios utilizando uno de los dos siguientes métodos: el de unión de intereses y el de compra. Aunque la NIC 22 restringió el uso del método de unión de intereses a las combinaciones de negocios que se clasificaran como unificaciones de intereses, los analistas y otros usuarios de los estados financieros indicaron que permitir dos métodos contables, para transacciones sustancialmente similares, perjudicaba la comparabilidad de los estados financieros. Otros argumentaron que requerir más de un método contable para tales transacciones creaba incentivos para estructurarlas de manera que se consiguieran resultados deseados de antemano, porque uno y otro método producen resultados bastante diferentes.

Esta NIIF ha sido emitida para mejorar la calidad de la contabilidad de las combinaciones de negocios, así como para buscar la convergencia internacional, en los siguientes aspectos:

- (a) el método de contabilización de las combinaciones de negocios;
- (b) la medición inicial de los activos identificables adquiridos, de los pasivos y de los pasivos contingentes asumidos en una combinación de negocios;

¹⁶ IBIDEM, Página No. 307.

¹⁷ Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2007, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)-Incluye también las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y sus interpretaciones, Tomos I del IGCPA, Página No. 311-312.

- (c) el reconocimiento de los pasivos por terminación o reducción de actividades de la adquirida;
- (d) el tratamiento de los eventuales excesos del valor de la participación del adquirente en los valores razonables de los activos netos identificables, adquiridos en una combinación de negocios, sobre el costo de la combinación; y
- (e) la contabilización de la plusvalía comprada y de los activos intangibles adquiridos en una combinación de negocios.

2.6.4 Principales características de la NIIF 3 ¹⁸

- (a) Requiere que todas las combinaciones de negocios dentro de su alcance se contabilicen aplicando el método de adquisición.
- (b) Requiere que se identifique una entidad adquirente para todas las combinaciones de negocios dentro de su alcance. La adquirente es la entidad combinada que obtiene el control sobre las demás entidades o negocios combinados.
- (c) Requiere que la adquirente mida el costo de una combinación de negocios por la suma de: los valores razonables, en la fecha de intercambio, de los activos entregados, los pasivos incurridos o asumidos y los instrumentos de patrimonio emitidos por la adquirente, a cambio de obtener el control de la adquirida. Al importe anterior se le añadirán cualesquiera costos directos atribuibles a la combinación.
- (d) Requiere que la adquirente reconozca por separado, en la fecha de adquisición, los activos, pasivos y pasivos contingentes identificables de la adquirida que satisfagan los siguientes criterios de reconocimiento a esa fecha, con independencia de si han sido o no reconocidos previamente en los estados financieros de la adquirida:

¹⁸Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2007, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)-Incluye también las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y sus interpretaciones, Tomos I del IGCPA, Página No. 312-314.

(i) en el caso de un activo que no sea intangible, que sea probable que los beneficios económicos asociados al mismo llegue a la adquirente, y que se pueda medir fiablemente su valor razonable;

(ii) en el caso de un pasivo que no sea contingente, que sea probable que se requiera una salida de recursos que impliquen beneficios económicos para liquidar la obligación, y que se pueda medir fiablemente su valor razonable; y

(iii) en el caso de un activo intangible o un pasivo contingente, que se pueda medir de forma fiable su valor razonable.

(e) Requiere que los activos, pasivos y pasivos contingentes identificables, que satisfagan los anteriores criterios de reconocimiento, sean medidos inicialmente por la adquirente por sus valores razonables en la fecha de adquisición, con independencia de que haya o no intereses minoritarios.

(f) Requiere que la adquirente reconozca, en la fecha de adquisición, la plusvalía comprada adquirida en una combinación como un activo, y la mida inicialmente como exceso del costo de la combinación de negocios sobre la participación de la adquirente en el valor razonable de los activos, pasivos y pasivos contingentes identificables de la adquirida, reconocidos de acuerdo con lo establecido en el apartado (d).

(g) Prohíbe la amortización de la plusvalía comprada adquirida en una combinación de negocios, y en su lugar requiere que se compruebe anualmente el deterioro de dicha plusvalía comprada, lo que se hará con mayor frecuencia si algún suceso o cambio en las circunstancias indican que el activo puede haberse deteriorado, de acuerdo con la NIC 36 deterioro del valor de los activos.

(h) Requiere que la adquirente reconsidere la identificación y medición de los activos y pasivos identificables, y pasivos contingentes de la adquirida, así como del costo de la combinación de negocios, siempre que la participación de la adquirente en el valor razonable de las partidas reconocidas de acuerdo con el apartado (d) exceda al costo de la combinación. La adquirente debe reconocer los excesos, que permanezcan tras la reconsideración anterior, dentro del resultado.

(i) Requiere revelar información que permita a los usuarios de los estados financieros de la entidad evaluar la naturaleza y efecto financiero de:

(i) las combinaciones de negocios que haya efectuado durante el período;

(ii) las combinaciones de negocios que hayan tenido efecto después de la fecha de balance, y antes de que los estados financieros fueran autorizados para emisión; y

(iii) algunas combinaciones de negocios que fueron efectuadas anteriormente.

(j) Requiere revelar información que permita a los usuarios de los estados financieros de una entidad evaluar los cambios, durante el período, en el importe en libros de la plusvalía comprada.

En particular, esta NIIF requiere que todas las combinaciones de negocios que estén dentro de su alcance se contabilicen utilizando el método de adquisición.

2.6.5 Activos corrientes¹⁹

Un activo se clasificará como corriente cuando satisfaga alguno de los siguientes criterios:

(a) se espere realizar, o se pretenda vender o consumir, en el transcurso del ciclo normal de la operación de la entidad;

(b) se mantenga fundamentalmente con fines de negociación;

(c) se espere realizar dentro del período de los doce meses posteriores a la fecha del balance; o

(d) se trate de efectivo u otro medio equivalente al efectivo (tal y como se define en la NIC 7 Estados de Flujo de Efectivo), cuya utilización no esté restringida, para ser intercambiado o usado para cancelar un pasivo, al menos dentro de los doce meses siguientes a la fecha del balance.

¹⁹Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2007, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)-Incluye también las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y sus interpretaciones, Tomos I del IGCPA, Página No. 800.

Todos los demás activos se clasificarán como no corrientes. El término “no corriente” incluye activos tangibles, intangibles y financieros que por su naturaleza sean a largo plazo.

2.6.6 Pasivos corrientes²⁰

Un pasivo se clasificará como corriente cuando satisfaga alguno de los siguientes criterios:

- (a) se espere liquidar en el ciclo normal de la operación de la entidad;
- (b) se mantenga fundamentalmente para negociación;
- (c) deba liquidarse dentro del período de doce meses desde la fecha del balance;
- (d) la entidad no tenga un derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha del balance.

Todos los demás pasivos se clasificarán como no corrientes. Algunos pasivos corrientes, tales como los acreedores comerciales, y otros pasivos devengados, ya sea por costos de personal o por otros costos de operación, formarán parte del capital de trabajo o fondo de maniobra utilizado en el ciclo normal de operación de la entidad. Estas partidas, relacionadas con la operación, se clasificarán como corrientes incluso si su vencimiento se va a producir más allá de los doce meses posteriores a la fecha del balance.

2.7 ASPECTOS LEGALES A CONSIDERAR

Principalmente, se deberán considerar los contenidos en: a) Código de Comercio y b) Ley de Bancos y Grupos Financieros, pero también se considerarán generalidades de c) Código de Trabajo, d) Ley del Impuesto Sobre la Renta, e) Ley del Impuesto al Valor Agregado, f) Código Tributario, g) Constitución Política de la República de Guatemala y h) Otros que se consideren necesarios en el transcurso de la investigación.

²⁰ IBIDEM, Página No. 801.

En la legislación aplicable a las fusiones de entidades en general para Guatemala está contenida en el Código de Comercio (Artículos 256 a 261), básicamente se establece como requisito que los órganos competentes de las entidades involucradas en el proceso acuerden la operación, según sus propias escrituras sociales, acuerdo que deberá inscribirse en el Registro Mercantil. Luego, los interesados deberán publicar los avisos del caso en el Diario Oficial y en otro de los de mayor circulación en el país, por tres veces en un plazo de quince días.

El proceso se formaliza dos meses después de efectuada la última publicación, si no se hubiere presentado objeción alguna por terceros, a través del otorgamiento de la escritura respectiva. Dicho plazo podría extenderse indefinidamente si alguna persona o entidad se opusiera a la fusión ante los tribunales, salvo que depositaran las cantidades necesarias para hacer efectivas las acreedurías reclamadas.

Por el contrario, el plazo indicado podría reducirse si los acreedores de las entidades dan por escrito su anuencia a la fusión. La escritura que ampara la fusión, deberá ser inscrita en el Registro Mercantil, dentro del plazo de un mes de otorgada.

La Ley de Bancos establece que corresponde a la Junta Monetaria (JM) autorizar la constitución y fusión de instituciones bancarias nacionales (Artículo 7) y dispone que cuando se hubiere accedido a la fusión, los interesados deberán cumplir los demás requisitos legales necesarios para formalizar su constitución (Artículo 9). Las fusiones de entidades bancarias también se encuentran reglamentadas por la Resolución JM-329-97 de la JM, que contiene el reglamento para la Constitución y Fusión de Bancos y Autorización de Sucursales y Agencias Bancarias.

Según esta reglamentación, la SIB tiene que dar especial atención a los aspectos relativos a la liquidez y solvencia de la institución que surgirá de la fusión, con base en los estados financieros de las entidades solicitantes. Esto conlleva verificar la posición de solidez patrimonial de cada institución y de la que resultará del proceso, así como de las respectivas posiciones de encaje.

La Superintendencia de Bancos revisa también los aspectos formales contenidos en el proyecto de modificación de la escritura social o la nueva escritura social según corresponda, para asegurarse que la nueva entidad o la adquiriente asumirán todas las obligaciones de las entidades, con el propósito de garantizar los intereses del público depositante.

El citado Reglamento establece un plazo de un mes, contado a partir de la recepción satisfactoria de la información prevista, para que la Superintendencia de Bancos emita el informe respectivo y lo eleve a la Junta Monetaria para aprobación final, la que tiene un plazo de quince días para conocerlo.

El tiempo de formalización del proceso de fusión puede llegar a ser de más de dos meses y quince días contado a partir del momento en que los órganos competentes de las entidades acuerdan llevar a cabo la fusión. A la fecha de la presente tesis, existía un proyecto de modificaciones al reglamento, para la Fusión y Constitución de Bancos y Autorización de Sucursales y Agencias Bancarias.

Entre los principales cambios que se proponen están:

Definir que los procesos de fusión se llevarán a cabo, en su orden, conforme lo dispuesto en las leyes bancarias, el propio reglamento y, en última instancia, por la legislación general de la República de Guatemala, en lo que fuere aplicable.

De tal forma, se elimina la vinculación del proceso de fusión de entidades bancarias con lo establecido en el Código de Comercio, ya que los aspectos en él contenidos se estarían tomando en cuenta en la norma reglamentaria.

En general, se acortarían los plazos para los diferentes trámites del proceso, en especial a lo relativo al tiempo que se debe esperar para recibir objeciones de terceros al proceso de fusión. Incluir los requisitos mínimos que debe contener la escritura de constitución de la nueva entidad o la de modificación, según sea el caso.

Estas modificaciones persiguen agilizar el proceso de fusiones, a través de una reducción del tiempo para resolver una solicitud, en un aproximado de 45 días, en el caso de una fusión por consolidación y a 33 días en el caso de una por absorción, en el supuesto de que los interesados cumplan a satisfacción con los requisitos del caso y no existieren objeciones de terceros. Lo anterior, sin descuidar la verificación adecuada y oportuna de los requisitos de liquidez y solvencia de las entidades.

2.8 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA INSCRIPCIÓN DE EMPRESAS MERCANTILES

- 1) Formulario de solicitud (con firma autenticada)
- 2) Balance o certificación de capital en giro
- 3) Si es persona individual, adjuntar cédula original y copia
- 4) Si es representante legal: fotocopia del documento en que conste su representación debidamente inscrito.
- 5) Si es empresa de sociedad: fotocopia de la patente de sociedad;
- 6) Si es empresa de negocio en participación: fotocopia del testimonio del contrato de negocio en participación.
- 7) Recibo de pago

2.9 CICLO DE CONVERSIÓN EN EFECTIVO O CICLO DE CAJA

“El ciclo de conversión en efectivo es igual al plazo promedio de tiempo durante el cual un peso queda invertido en activos circulantes.”²¹

El ciclo de conversión en efectivo, se centra en el plazo de tiempo que corre desde que la compañía hace pagos hasta que recibe los flujos de entrada de efectivo.

$$\begin{array}{rcccc} \text{Periodo de} & & \text{Periodo de} & & \text{Periodo de} & & \text{Ciclo de} \\ \text{Conversión} & + & \text{cobranza de} & - & \text{diferimento de} & = & \text{conversión} \\ \text{Del inventario} & & \text{cuentas por cobrar} & & \text{las cuentas por pagar} & & \text{en efectivo} \end{array}$$

²¹Fernández Cepero, Pablo. Contabilidad Moderna I. Editorial UTEHA. 2000.

3. METODOLOGÍA

En esta sección se describen los procedimientos llevados a cabo para resolver el problema y se detalla la información que se obtuvo a través del trabajo de campo y a la revisión bibliográfica realizada, en la cual de forma sistemática se presentan los pasos que fueron necesarios para su análisis.

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desconocimiento de la diferencia real entre fusiones y consolidaciones de estados financieros de empresas, en Guatemala, necesita de un análisis comparativo desde el punto de vista financiero, para establecer por medio de herramientas de medición y control las principales ventajas y desventajas de la fusión de sociedades propiamente dicho, versus la simple consolidación de estados financieros, sin modificar los capitales a la fecha de la unión ante el fisco y las respectivas juntas directivas que a ese momento se unen para la toma de decisiones.

3.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad muchas compañías han evolucionado y desarrollado de tal manera que han tenido la necesidad de descentralizarse mediante la formación de empresas que jurídicamente constituyen personas independientes, pero que económicamente representan una sola entidad organizada, bajo el control común de una compañía llamada Matriz, que es quien posee todas o la mayoría de las acciones de las otras compañías llamadas Subsidiarias sin absorber completamente las operaciones de dicha entidad, porque al momento de absorberla correspondería una fusión. Así mismo dentro de la expansión de capitales y crecimiento de las empresas en busca de nuevos mercados, éstas ven la necesidad de la inversión en otros países o empresas, esta participación puede ser a través de acciones en forma mayoritaria, no solo en el capital sino también en la toma de decisiones y al nivel de la dirección administrativa.

Por tal razón, se hace necesaria la presente investigación financiera, la cual se orienta a la determinación, por medio de herramientas de análisis financiero y a la comparación de ventajas y desventajas de la fusión (por absorción) al momento de adquirir completamente dicha entidad, en relación con la consolidación de los estados financieros.

Con el desarrollo de la presente tesis, se pretende ampliar el conocimiento sobre los estados financieros consolidados y la fusión de empresas propiamente dicho. Y tiene como fin primordial, enriquecer los conocimientos ya adquiridos por el profesional de las ciencias económicas, aplicándolos en el desempeño de su profesión a través del análisis financiero, colaborando así al desarrollo económico y social de Guatemala.

3.3 HIPÓTESIS

La fusión de hecho entre empresas con distinto fin: comerciales, de servicios e inmobiliarias en Guatemala, presenta ventajas competitivas superiores a la estrategia de operación independiente, incluyendo ésta última el análisis financiero conjunto a través de una simple consolidación de estados financieros. La estrategia de fusión de empresas con distinto fin, puede ser de gran utilidad para enfrentar los retos de la globalización, en vista que proporciona ventajas competitivas tales como economías operativas, diversificación de la producción, incremento de ventas, eliminación de ineficiencias, inversiones conjuntas, combinación de recursos, reducción de impuestos, todo lo cual se refleja en reducción de costos operativos, beneficios fiscales y maximización de utilidades del grupo fusionado.

3.3.1 Variable independiente

Estrategia de fusión de hecho entre empresas con distinto fin.

3.3.2 Variables dependientes

Economías operativas, diversificación de la producción, incremento de ventas, eliminación de ineficiencias, inversiones conjuntas, combinación de recursos, reducción de impuestos, reducción de costos operativos, beneficios fiscales y maximización de utilidades.

3.4 OBJETIVO GENERAL

Determinar por medio de herramientas financieras el impacto económico (Ventajas) de la fusión real de dos empresas con distinto fin, con relación al efecto de una consolidación administrativa por presentación de estados financieros de esas sociedades unidas comercialmente.

3.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar y analizar las ventajas y desventajas de utilizar el sistema de fusión en empresas con distinto fin.
- Determinar y analizar las ventajas y desventajas de utilizar el sistema de consolidación de estados financieros en empresas con distinto fin.
- Identificar las diferencias administrativas y financieras de fusionar o consolidar empresas adquiridas por un mismo propietario (individual o jurídico) para establecer ventajas y desventajas entre ambas opciones relacionadas.

3.6 MÉTODO CIENTÍFICO

A continuación se detalla la explicación de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación.

INDAGATORIA: A través de esta fase se analizaron algunas fusiones y/o consolidaciones efectuadas en Guatemala dentro del año 2004-2006 por medio del proceso de recolección de información relacionada al tema.

DEMOSTRATIVA: Con los resultados obtenidos en la aplicación, se procedió al análisis para comprobar variables de la información por medio de los procesos análisis-síntesis, deducción-inducción, comparación-generalización y abstracción.

EXPOSITIVA: Para dar a conocer el resultado de la investigación por medio de herramientas financieras, como: Estados financieros y márgenes consolidados sin y con ajustes, entre otros, en la presente tesis al nivel de Postgrado.

3.7 TÉCNICAS INVESTIGACIÓN

Se investigó bibliográficamente, gran parte de la información existente en documentos sobre fusiones de hecho (horizontal y vertical), así como consolidaciones reconocidas.

3.7.1 Observación

Los instrumentos de la observación utilizados fueron: cuaderno de notas, fusiones y consolidaciones importantes de 2005-2006, diario de trabajo y el plan de investigación realizado en la clase nombrada Elaboración de Tesis, del Sexto ciclo.

3.7.2 Herramientas financieras

Tal y como se planteó en la introducción y en el resumen de la presente investigación se realizó la comparación de Estados de Resultados y Balances, Márgenes con y sin ajustes financieros, *Earning Power* comparativo, EBIT y EBITDA relacionados para mejorar la comprensión de las conclusiones finales.

4. CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS DE EMPRESAS CON DISTINTO FIN

A continuación se presenta la situación del grupo de empresas denominada “La práctica” desde el punto de vista de la simple consolidación de estados financieros, que incluyen las eliminaciones necesarias de acuerdo a normas internacionales de contabilidad vigentes al 31 de diciembre de 2006.

4.1 ANTECEDENTES

En la década de los noventa lo más usual en Guatemala, por tendencias mundiales fue la simple alianza comercial entre empresas en donde solo intercambiaban acciones entre entidades asociadas, esto sin haber alguna empresa en especial dominante. Aunque con el tiempo estas quedaban bajo un control común, y a pesar que sobresaliera alguna de ellas al consolidarse en la empresa matriz o líder del grupo de empresas, decidían simplemente unificar estados financieros. En estos casos, se evalúan sobre la base del procedimiento definido en la Norma Internacional de Contabilidad N°27, cuyo objetivo es presentar la situación financiera y los resultados de las operaciones de compañías afiliadas, al realizar una simple suma de cada una de las partidas de los estados financieros y agregar el efecto de eliminaciones de las cuentas y transacciones relacionadas entre ellas.

A diferencia de la fusión de sociedades propiamente dicho, la cual se analizará en el capítulo 5, la cual consiste en la reunión de dos o más sociedades en una sola, que las sucede en todos sus derechos y obligaciones y a la cual se incorporan la totalidad del patrimonio y accionistas de los entes fusionados, en la consolidación de estados financieros no se liquidan las empresas del grupo para formar una nueva, porque reportan ante el fisco en forma individual, por cada empresa legalmente constituida, pero esto conlleva ciertas implicaciones de presentación financiera denominadas eliminaciones, que consisten en quitar el efecto de transacciones u operaciones dentro del mismo grupo de empresas bajo un mismo

dominio, como era el caso de La Fragua, S.A. antes de la fusión, entre estos casos a través de la historia también se conocieron en Guatemala otros casos importantes, como el de las empresas Fábrica De Jabones Y Detergentes La Luz; La Refinería de Aceites y Grasas; y Empresa la Merced, así existen consolidaciones de empresas de mayor diversidad entre las que inclusive se encontraban empresas bancarias, de transporte, inmobiliarias, comerciales y salud.

4.2 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

A continuación se describirá brevemente la estructura del grupo de empresas objeto de análisis en la presente tesis.

4.2.1 La Práctica, S.A.

Como se puede observar en el anexo 4, ésta empresa posee más del 50% de la participación en acciones de todas las compañías del grupo y por ende se le denomina empresa Matriz.

4.2.2 Sucursales grandes, S.A.

Grupo de empresas con infraestructura de punta, dirigido a clientes con medio y alto nivel de ingresos, la cual está integrada por 55 supermercados y seis hipermercados, con márgenes de utilidad bruta entre 23% y 27%, todos en la ciudad capital.

4.2.3 Sucursales pequeñas, S.A.

Grupo de empresas con infraestructura mínima, dirigido a clientes con un nivel de ingresos bajo y medio, la cual está integrada por 98 tiendas de descuento, todas en la ciudad capital y maneja márgenes de utilidad bruta entre 13% y 18%.

4.2.4 Sucursales del interior, S.A.

Grupo de empresas integrado por cinco supermercados, un hipermercado y 87 tiendas de descuento, todas en el área departamental de Guatemala, con una mezcla de márgenes en función a la calidad de vida de la ubicación de sus unidades.

4.2.5 Promotora de Servicios, S.A.

Dos sucursales dirigidas a clientes exclusivos, quienes pagan una membresía anual para tener acceso a sus instalaciones, éstas operan con márgenes por segmento, que oscilan entre 8% y 15%, la cual posee un surtido limitado en relación con las otras empresas del grupo.

4.2.6 Otras empresas

Este grupo, del cual se muestran estados financieros en los anexos 1 y 2, están formados por otras empresas del conjunto, las cuales brindan servicios operativos y productivos en soporte a las empresas manejadas por La Práctica, S.A., prestando estos servicios o productos casi en exclusividad.

4.3 CASO PRÁCTICO

Se presente a continuación el presente caso, sobre la base de la estructura utilizada hasta el año 2005, por la ahora desaparecida empresa La Fragua S.A., es necesario indicar que a la información real se le realizaron interpolaciones por factores incrementales y decrecientes, esto con fines didácticos y sin perder la esencia de la información, misma que se presentará consolidada y que incluye sus respectivas eliminaciones de acuerdo a NIC, las cuales se detallan en el anexo 6.

4.3.1 Balance de situación consolidado

A continuación se detalla el balance de situación consolidado, el cual incluye sus respectivas eliminaciones financieras generadas por la misma operación relacionada:

CUADRO 1									
LA PRÁCTICA, S.A.									
BALANCE CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005									
<i>---Cifras Expresadas en Miles de Quetzales---</i>									
DESCRIPCIONES	LA PRÁCTICA S.A.	SUCURSALES GRANDES	SUCURSALES PEQUEÑAS	SUCURSALES DEL INTERIOR	PROMOTORA DE SERVICIOS S.A.	OTRAS EMPRESAS	SUBTOTAL	ELIMINACIONES	TOTAL
<u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u>									
BIENES INMUEBLES	-	53,140	1,446	-	-	2,460	57,047	(1,900)	58,947
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	(12,535)	(125)	-	-	(70)	(12,730)		(12,730)
BIENES INMUEBLES NETOS	-	40,605	1,322	-	-	2,390	44,317		46,217
BIENES MUEBLES	-	213,272	28,785	56,339	5,658	323,342	627,396		627,396
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	(3,247)	(20,846)	(40,099)	(1,557)	(24,108)	(89,856)		(89,856)
BIENES MUEBLES NETOS	-	210,025	7,939	16,241	4,102	299,234	537,540		537,540
REDISEÑO DE TIENDAS	-	27,609	8,147	27,698	1,737	23,363	88,554		88,554
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	(12,868)	(2,192)	(7,363)	(167)	1,128	(21,462)		(21,462)
REDISEÑO DE TIENDA NETO	-	14,741	5,955	20,335	1,571	24,491	67,093		67,093
INVERSIONES	186,000	14,245	1,180	527	-	61	202,013	105,937	96,076
CARGOS DIFERIDOS	-	11,863	383	1,803	11	91	14,151	1,000	13,151
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	186,000	291,479	16,778	38,906	5,684	326,268	865,114		760,077
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>									
INVENTARIOS	-	150,000	16,554	27,000	12,500	56,520	262,574		262,574
CUENTAS POR COBRAR INTERCÍA	16,000	315,000	40,000	2,100	-	550,500	923,600	923,600	-
CUENTAS POR COBRAR	3,754	58,236	8,890	8,462	3,384	275,142	357,867	197,883	159,984
GASTOS ANTICIPADOS	-	2,000	1,495	1,062	26	3,145	7,727		7,727
CAJA	-	19,201	7,365	6,918	1,218	6,321	41,023		41,023
BANCOS	5	5,000	1,798	2,677	500	53,077	63,057	(944)	64,001
INVERSIONES TEMPORALES	-	-	-	-	-	64,339	64,339		64,339
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	19,759	549,437	76,100	48,219	17,628	1,009,044	1,720,187		599,648
TOTAL ACTIVO	205,759	840,916	92,879	87,125	23,312	1,335,311	2,585,301	1,225,576	1,359,725
<u>CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS</u>									
CAPITAL SOCIAL	150,000	75,000	18,000	2,603	10	3,974	249,587	99,587	150,000
RESERVA LEGAL	7,500	7,428	788	991	-	1,306	18,013	-	18,013
GANANCIAS RETENIDAS	2,000	122,104	11,412	14,710	-	17,602	167,829	6,859	160,970
PRIMA POR FUSIÓN DE EMPRESA	13,000	-	-	-	-	-	13,000	-	13,000
DÉFICIT	-	-	-	-	(800)	(500)	(1,300)	-	(1,300)
SUPERÁVIT POR REVALUACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	(1,860)	1,860
TOTAL CAPITAL Y RESERVAS	172,500	204,533	30,200	18,305	(790)	22,381	447,129		342,543
RESULTADO DEL EJERCICIO	31,048	245,941	14,807	12,268	6,448	229,527	540,039	161,433	378,606
INTERESES MINORITARIO								(49)	49
PATRIMONIO NETO	203,548	450,474	45,007	30,573	5,657	251,909	987,168	265,970	721,198
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>									
BONOS Y PAGARÉS	-	127	-	-	-	-	127		127
INDEMNIZACIONES	-	16,000	2,380	4,200	197	1,426	24,203		24,203
I.S.R. DIFERIDO LARGO PLAZO	-	-	-	-	-	-	-		-
DOCUMENTOS POR PAGAR L/P	0	10,351	0	0	0	3,584	13,934	3,583	10,352
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	26,478	2,380	4,200	197	5,009	38,264		34,682
<u>PASIVO CORRIENTE</u>									
PROVEEDORES	-	154,982	29,101	32,893	11,524	123,200	351,700	(4,271)	355,971
CUENTAS POR PAGAR INTERCÍA	-	-	-	-	3,630	919,920	923,550	923,550	-
DOC Y CUENTAS POR PAGAR	2,200	52,346	11,377	11,959	2,304	34,273	114,458	36,745	77,714
PASIVO CON INTERÉS C. PLAZO	11	1,150	514	750	-	-	2,425		2,425
PRÉSTAMOS BANCARIOS	-	155,486	4,500	6,750	-	1,000	167,736		167,736
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,211	363,964	45,492	52,351	17,458	1,078,393	1,559,869		603,845
TOTAL PASIVO	2,211	390,442	47,872	56,552	17,655	1,083,403	1,598,133	959,606	638,527
PATRIMONIO Y PASIVOS TOTALES	205,759	840,916	92,879	87,125	23,312	1,335,311	2,585,301	1,225,576	1,359,725

Fuente: Elaboración propia sobre la base de empresa guatemalteca para efectos didácticos.

Este incluye un detalle de las otras empresas y conlleva una serie de eliminaciones, que se detallan dentro de los anexos 3, 4, 6 y 7 entre las que destaca la eliminación de las cuentas por cobrar y por pagar entre empresas del grupo.

Se observa en el balance de situación del cuadro 1, que las otras empresas tienen el 42.9% del total de los activos no corrientes, lo cual se puede validar dentro del anexo 1, al final de la presente tesis y la razón es porque dentro de las otras empresas está la compañía denominada Arrendadora, S.A., entidad que posee los terrenos de la compañía y algunos de los vehículos, esto por razones de protección al momento de alguna demanda que resultase en la operación diaria de las otras compañías.

Por otra parte, derivado del alto número de sucursales que opera la entidad Sucursales Grandes, S.A. y en particular por la buena infraestructura, también el monto en quetzales de los bienes muebles y construcciones es grande, en total son 61, entre súper e hipermercados, en relación con las 98 tiendas de descuento con infraestructura básica de la entidad Sucursales Pequeñas, 92 unidades Sucursales del Interior y 2 club de compras utilizados por la Promotora de Servicios, S.A. en la operación.

Con relación al capital social de las compañías que integran la consolidación, se puede comprender mejor al observar el anexo 4, que describe la inversión del grupo La Práctica, S.A. y la composición accionaria de cada una de las entidades que la forman.

Llama la atención en el balance de situación, que el rubro de pasivo no corriente muestra indemnizaciones altas en las Sucursales Grandes con relación a las pequeñas, o las del interior, y esto se debe a los años que tienen en operar dentro de Guatemala y la concesión de la indemnización universal con la que cuentan los colaboradores de dichas entidades. Por otro lado la entidad más reciente del grupo Promotora de Servicios, S.A., con ocho años en el mercado, al 2005 no poseía ésta prestación laboral.

4.3.2 Estado de resultados consolidado

A continuación se presente el estado de resultados del período objeto de estudio:

CUADRO 2 ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005 ---Cifras Expresadas en Miles de Quetzales---									
DESCRIPCIONES	LA PRÁCTICA S.A.	SUCURSALES GRANDES	SUCURSALES PEQUEÑAS	SUCURSALES DEL INTERIOR	PROMOTORA DE SERVICIOS S.A.	OTRAS EMPRESAS	SUBTOTAL	ELIMINACIONES	TOTAL
VENTAS BRUTAS	-	2,641,287	551,261	612,577	139,644	1,316,263	5,261,031	17,133	5,243,898
DESC. Y DEVOL. SI VENTAS	-	(18,231)	(68)	(995)	(7)	(2,876)	(22,177)		(22,177)
VENTAS NETAS	-	2,623,055	551,193	611,582	139,637	1,313,387	5,238,855	17,133	5,221,722
INVENTARIO INICIAL	-	111,233	11,504	23,507	15,345	76,757	238,345		238,345
COMPRAS	-	1,960,138	463,924	507,172	118,384	1,219,522	4,269,140	17,133	4,252,007
MERCADERÍA DISPONIBLE	-	2,071,370	475,428	530,679	133,729	1,296,279	4,507,485	17,133	4,490,352
INVENTARIO FINAL	-	(118,935)	(16,554)	(27,100)	(12,544)	(60,939)	(236,072)		(236,072)
TOTAL COSTO DE VENTAS	-	1,952,435	458,875	503,579	121,185	1,235,340	4,271,414	17,133	4,254,281
GANANCIA BRUTA	-	670,620	92,318	108,003	18,452	78,047	967,441	-	967,441
MARGEN DE GANANCIA BRUTA	-	25.57	16.75	17.66	13.21	5.94	18.47	-	18.53
OTROS INGRESOS	31,756	32,884	5,399	3,186	700	186,659	260,584	6,000	254,584
OTROS INGRESOS	31,756	32,884	5,399	3,186	700	186,659	260,584	6,000	254,584
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	0	225,256	49,428	63,194	5,215	19,089	362,182	6,000	356,182
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	613	203,713	29,529	34,379	7,469	17,108	292,811	6,500	286,311
GASTOS DE OPERACIÓN	613	428,969	78,957	97,573	12,685	36,196	654,992	12,500	642,492
MARGEN GASTOS DE OPERAC.	-	16.35	14.32	15.95	9.08	2.76	12.50	72.96	12.30
INGRESOS FINANCIEROS	1	2,371	216	158	-	5,591	8,337	-	8,337
GASTOS FINANCIEROS	-	30,201	4,123	1,468	-	3,859	39,651	-	39,651
RESULTADO FINANCIERO	1	(27,830)	(3,907)	(1,310)	-	1,732	(31,314)	-	(31,314)
RESULTADO ANTES DEL ISR	31,145	246,706	14,853	12,306	6,468	230,241	541,718	(6,500)	548,218
GASTO DEL IMPUESTO S/RENTA	(97)	(765)	(46)	(38)	(20)	(714)	(1,679)	167,933	(169,612)
PÉRDIDA O GANANCIA NETA	31,048	245,941	14,807	12,268	6,448	229,527	540,039	161,433	378,606
MARGEN DE GANANCIA NETA	-	9.38	2.69	2.01	4.62	17.48	10.31	942.23	7.25

Fuente: Elaboración propia sobre la base de empresa guatemalteca para efectos didácticos.

Se aprecia en el cuadro 2 que existen eliminaciones financieras, esto a diferencia con la fusión en sí, estas eliminaciones de resultados se presentan de la póliza 7 a la 14, que se detallan en el anexo 6.

Como se observó en la información del cuadro 2, las eliminaciones financieras son necesarias y en algunos casos es obligatorio realizar cuadros para mejorar el control. Para este caso, se presentan dichos cuadros en los anexos del trabajo, así como una breve explicación de cada partida en el anexo 6.

4.3.3 Análisis financiero

A continuación se muestra un breve análisis de los resultados por empresa:

CUADRO 3
ANALISIS FINANCIERO LA PRACTICA, S, A.
DICIEMBRE DEL 2005

DESCRIPCIONES	LA PRÁCTICA S.A.	SUCURSALES GRANDES	SUCURSALES PEQUEÑAS	SUCURSALES DEL INTERIOR	PROMOTORA DE SERVICIOS S.A.	OTRAS EMPRESAS	SUBTOTAL	ELIMINACIONES	TOTAL
Margen de utilidad bruta	0.00%	25.57%	16.75%	17.66%	13.21%	5.94%	18.47%	0.00%	18.53%
Rotación de inventarios	0.00%	5.89%	3.06%	5.02%	11.51%	5.57%	5.55%	0.00%	5.58%
Margen en gastos de operación	1.93%	16.35%	14.32%	15.95%	9.08%	2.76%	12.50%	72.96%	12.30%
EBIT	97.77%	9.38%	2.69%	2.01%	4.62%	17.48%	10.31%	942.23%	7.25%
Earning power	0.00%	150.70%	51.20%	88.73%	152.06%	33.12%	102.55%	0.00%	103.30%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de cuadro 2

Se observa que todas las empresas del grupo comercial La Práctica, S.A. poseen un buen nivel en el porcentaje del margen de utilidad bruta, aunque la rotación es baja, sin embargo no perjudica la operación del grupo, que al 2005 era el líder a nivel nacional en la comercialización de ventas al detalle. La única empresa con rotación alta es la Promotora de Servicios, S.A., esto por su bajo margen bruto en relación al resto de empresas, lo cual atrae al consumidor y genera rotaciones mayores.

4.3.3.1 Margen Bruto

En el caso de la empresa que realiza las funciones de empresa matriz o consolidadora, La Práctica, S.A., tal como se puede observar en el cuadro 2, no posee ingresos por ventas de productos, como es la situación del resto de empresas del grupo, como por ejemplo Sucursales Grandes que comercializa grandes cantidades de productos en el área metropolitana, con 55 supermercados y seis hipermercados, con un margen bruto del 25.57%, el cual disminuye en 8.82 puntos porcentuales, para las empresas pequeñas de la capital, por ser la empresa que opera las sucursales de descuento. Por otro lado Sucursales Del Interior maneja un margen unificado del 17.66%, por incluir dentro de sus estados financieros cinco supermercados, un hipermercado y 86 tiendas de descuentos del interior, y siendo la de menor margen de utilidad la Promotora de Servicios, S.A., empresa que controla a los dos club de compras con membrecía del grupo con 4.45 puntos porcentuales debajo de la empresa Sucursales del Interior.

4.3.3.2 Rotación de Inventarios

La rotación de los inventarios se ve marcada en directa proporción al nivel de margen percibido de utilidad en relación a las ventas, y se entiende por ser una ecuación comercial que depende directamente del volumen de ventas, razón por la cual se intuye que a mayor margen bruto, menor rotación. La empresa Promotora de Servicios, S.A. muestra la mejor rotación con 5.62 puntos porcentuales arriba del índice de la empresa Sucursales Grandes, que operan con una rotación del 5.89%, mismo que al momento de tomarlo en relación a los 360 días del año ($360 / 5.89$) nos da una existencia de inventario promedio a razón de 61 días contra los 39 días de la que maneja la rotación del 11.51% de la primera.

4.3.3.3 Margen en gastos de operación

El índice del margen de operación muestra que las sucursales pequeñas y las del interior utilizan menores gastos operativos que las empresas Sucursales Grandes y la Promotora de Servicios, porque la disminución de la utilidad en operación para el caso de estas mencionadas es similar al margen de utilidad bruta.

La relación de Sucursales del Interior es del 90.34% con respecto al margen de utilidad bruta, por otro lado el de las Sucursales Grandes es de 63.97% derivado del mayor lujo y costo en la operación de sus unidades operativas dentro de la capital.

4.3.3.4 EBIT

Con el símbolo del * se marcó a la Practica S.A., porque para efectos de comparación, se agregó como referencia en sustitución al rubro de ventas los otros ingresos, esto por ser una empresa que su fin primordial no es la comercialización de productos, sino la administración de fondos financieros del grupo consolidado.

En el caso del EBIT mismo que incluye los gastos e ingresos financieros, derivado del tiempo en el mercado de la empresa Sucursales Grandes y su gran número de unidades operativas, muestra un 9.38% siendo 7.37 puntos porcentuales mayor al de Sucursales del Interior y 6.69 al de Sucursales Pequeñas, que para operar deben manejar un similar impacto financiero por apalancamiento financiero con un menor número de sucursales.

4.3.3.5 *Earning power*

El resultado de este indicador muestra que es rentable, la mezcla del margen bruto de la empresa Sucursales Grandes 25.57% en relación a la rotación de la mercadería 5.89%, estando a tan solo dos puntos porcentuales debajo de la Promotora de Servicios, S.A., con una mezcla de 13.21 X 9.08 de rotación mostrando al 31 de diciembre de 2005 un *earning power* de 152.06%.

5. FUSIÓN DE EMPRESAS CON DISTINTO FIN

Un estándar internacional como las NIIF puede brindar la transparencia necesaria para crear confianza en los inversionistas, siempre que se transmita el fin de las mismas, enfocado como una herramienta de control, y con ello facilitar las declaraciones financieras de toda índole. Aún más, en este siglo de fusiones y adquisiciones intensas, como las que se dan en la región, las cuales se pueden realizar tanto en empresas con el mismo fin y desde luego con distintos fines.

5.1 ANTECEDENTES

Las empresas y la población guatemalteca se han beneficiado en muchas oportunidades de un sector financiero y comercial bastante competitivo, dentro del cual a la fecha del presente informe, las autoridades aún negociaban reformas tributarias en la legislación de ese sector.

En años recientes al presente informe, han existido fuertes actividades de fusiones y adquisiciones, lo cual ha llevado a que existan mayores bancos, ya capaces de satisfacer las exigencias de los clientes más grandes, así como grandes fusiones a través del tiempo, las cuales en su mayoría han sido de beneficio para la población guatemalteca.

A nivel mundial Thomson Financial, empresa dedicada a estudios y estadísticas financieras, señala que el volumen de fusiones y adquisiciones en lo que va de año 2007 es ya de 2.180 billones de dólares, unos 1.615 billones de euros o 20 veces la capitalización de Telefónica. Esta cifra supone un aumento del 77% respecto al mismo período del año pasado.

Por su parte, el mercado nacional ya experimentó con grandes fusiones en el ámbito de telefonía, fusión promocionada periodísticamente, entre Telefónica Movistar quien absorbió por completo a la empresa Bell Sout de Guatemala.

La fusión más reciente y de mayor impacto en el mercado guatemalteco a nivel comercial es la de Walmart Mundial con CARCHO de Centroamérica, en donde esta empresa de origen Estadounidense al fusionarse con el grupo de empresas que conformaban en 2005 el grupo de mayor auge comercial del istmo centroamericano se apropia de la mayoría de acciones de la unión comercial en un convenio de consolidación comercial, posesionándose como la empresa dirigente y por ende estableciendo las políticas de la fusión, al tal punto de establecer el nombre comercial del grupo consolidado en Walmart Centroamérica, esto desde principios del año 2006.

5.2 OTROS CONCEPTOS Y DEFINICIONES

A continuación, se ampliarán los conceptos y definiciones, sobre la base de la teoría del capítulo 2 (Marco Teórico), y servirán de base referencial para mejorar la comprensión del presente capítulo.

5.2.1 Absorción

Es la negociación entre dos empresas, una de las cuales desaparece. Una subsiste conservando el nombre, su estructura administrativa, aumentando su capital y acrecentándose basándose en financiación externa o con recursos propios. Dependiendo de los términos de la negociación, puede pagarse en acciones o en dinero a los dueños de la empresa adquirida.

5.2.2 Fusión

En este caso, una tercera empresa surge como fruto de la negociación y desaparición de las otras dos; esta nueva empresa asume los derechos y las obligaciones de las empresas que se disuelven (sin liquidarse) y las cuales formaran un patrimonio unitario. Así, al unir sus fuerzas podrán perseguir objetivos que por sí solas no podrán lograr con la misma eficacia. Se pueden pagar las empresas fusionadas con acciones de la nueva entidad.

En términos generales, la operación consiste en una sumatoria de activos y pasivos. En determinadas situaciones constituye la gran alternativa para resolver debilidades graves de una empresa aprovechando fortalezas de la otra y viceversa. Por ejemplo, una compañía puede tener el “Know how” (Saber cómo) pero no el mercado, la otra, tener éste y no aquel. Si se llega a un acuerdo de fusión, la nueva tendrá ambas fortalezas y podrá operar con las ventajas así obtenidas.

Estructurar la negociación en sí, es muy difícil; se requiere de un planteamiento, su análisis y la toma de decisiones al nivel de juntas directivas, pues al desaparecer una empresa, es probable que pierdan el cargo un grupo de ejecutivos, mandos medios y quizá algún personal de base, quienes se puedan convertir en los grandes enemigos de la operación aunque en el fondo, sea muy benéfica.

Prever esta reacción, por lo demás es bastante entendible desde el punto de vista humano, es fundamental como punto inicial de las discusiones a fin de explorar alternativas de solución para así convertir a los inicialmente afectados (en caso de ser merecedores) en aliados del proyecto y de esta forma conseguir su aporte, el cual puede representar un activo muy valioso en la negociación, así no esté cuantificado en el balance.

5.3 CASO PRÁCTICO

Para efectos didácticos, se presenta a continuación el caso ficticio sobre la base de la estructura de consolidación de estados financieros, utilizada hasta el año 2005 por la ahora desaparecida empresa La Fragua, S.A., con algunas interpolaciones por factores incrementales y decrecientes, tal como se describe más adelante, para ello se presenta a continuación cómo se realizaría la fusión.

5.3.1 Naturaleza del grupo de empresas:

El grupo de empresas hipotético, denominada La Práctica, S.A. para fines didácticos, fue creada el 23 de mayo de 1995 por un grupo de empresarios guatemaltecos, con el objetivo de planificar, promover y ejecutar toda clase de negocios relacionados, compra y venta de diversos productos, y ejercer sobre ellos actos de administración, dominio, disposición como lo consideren necesario.

Registro mercantil

Con base en el testimonio virtual de la escritura No. 91 autorizada en esta ciudad el día 23 de mayo de 1995 se inscribe provisionalmente bajo No. 21035 folio 35 libro 95 de sociedades mercantiles.

Domicilio Social: 12 calle 10-28 Zona 29

La sociedad tendrá su domicilio social en la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala; sin embargo, cuando así lo demande el desarrollo de los negocios que la sociedad emprenda y lo acuerde el Consejo de Administración, podrá establecer agencias, sucursales empresas, establecimientos, depósitos bodega u oficinas en otros lugares del interior de la república.

Capital Social

El capital autorizado de la sociedad, será de 150 millones de quetzales guatemaltecos, representado y dividido en 300,000 acciones con un valor de GTQ 500.00 cada una.

Período contable

El ejercicio contable será anual y se computara del primero de enero al 31 de diciembre de cada año.

ESCRITURA DE FUSIÓN POR ABSORCIÓN

1. El día nueve de marzo del año 1995, se celebró la asamblea general extraordinaria y totalitaria de accionistas de las entidades siguientes: Sucursales Grandes, S.A. inscrita en ese registro con el numero 21,035 folio 35 del libro 95 de sociedades mercantiles; Sucursales Pequeñas, S.A. inscrita en ese registro con el numero 21,034 folio 35 del libro 95 de sociedades mercantiles; Sucursales Departamentales, S.A. inscrita en ese registro con el numero 21,096 folio 38 del libro 95 de sociedades mercantiles; Promotora, S.A. inscrita en ese registro con el numero 25,350 folio 15 del libro 105 de sociedades mercantiles; Centros de Comercialización, S.A. inscrita en ese registro con el numero 21,030 folio 35 del libro 95 de sociedades mercantiles; 'Empresa de Servicios, S.A. inscrita en ese registro con el numero 22,115 folio 25 del libro 100 de sociedades mercantiles; Arrendadora S.A., S.A. inscrita en ese registro con el numero 22,114 folio 24 del libro 100 de sociedades mercantiles; Hules y Cueros, S.A. inscrita en ese registro con el numero 21,033 folio 35 del libro 95 de sociedades mercantiles; La Luz, S.A. inscrita en ese registro con el numero 20,033 folio 25 del libro 75 de sociedades mercantiles; en la que acordó la fusión de dichas sociedades con la empresa comercial y de servicios La Práctica, S.A. La cual se llevará a cabo por absorción de las empresas mencionadas en los términos del inciso 2 del artículo 256 del código de comercio.

2. La celebración de la asamblea general extraordinaria y totalitaria de accionistas quedo inscrita en ese registro con el número 19191 folio 344 del libro 13 de inscripciones especiales.

3. Para los efectos de la inscripción del acuerdo de fusión, acompaño al presente memorial una fotocopia del acta en la que consta las resoluciones tomadas y la debida razón de la inscripción así como el original del balance general al 31 de diciembre de 2005 de la sociedad.

5.3.2 Balance de situación fusionado

Se presenta a continuación la situación de las empresas fusionadas:

CUADRO 4							
LA PRACTICA, S.A.							
BALANCE POR FUSIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005							
<i>---Cifras Expresadas en Miles de Quetzales---</i>							
DESCRIPCIONES	LA PRACTICA S.A.	SUCURSALES GRANDES	SUCURSALES PEQUEÑAS	SUCURSALES DEL INTERIOR	PROMOTORA DE SERVICIOS S.A.	OTRAS EMPRESAS	TOTAL
<u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u>							
BIENES INMUEBLES	-	53,140	1,446	-	-	2,460	57,047
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	(12,535)	(125)	-	-	(70)	(12,730)
BIENES INMUEBLES NETOS	-	40,605	1,322	-	-	2,390	44,317
BIENES MUEBLES	-	213,272	28,785	56,339	5,658	323,342	627,396
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	(3,247)	(20,846)	(40,099)	(1,557)	(24,108)	(89,856)
BIENES MUEBLES NETOS	-	210,025	7,939	16,241	4,102	299,234	537,540
REDISEÑO DE TIENDAS	-	27,609	8,147	27,698	1,737	23,363	88,554
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	(12,868)	(2,192)	(7,363)	(167)	1,128	(21,462)
REDISEÑO DE TIENDA NETO	-	14,741	5,955	20,335	1,571	24,491	67,093
INVERSIONES	186,000	14,245	1,180	527	-	61	202,013
CARGOS DIFERIDOS	-	11,863	383	1,803	11	91	14,151
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	186,000	291,479	16,778	38,906	5,684	326,268	865,114
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>							
INVENTARIOS	-	150,000	16,554	27,000	12,500	56,520	262,574
CUENTAS CONTROL ACTIVO	16,000	315,000	40,000	2,100	-	550,500	923,600
CUENTAS POR COBRAR	3,850	75,624	34,908	18,151	3,454	274,905	410,892
GASTOS ANTICIPADOS	-	2,000	1,495	1,062	26	3,145	7,727
CAJA	-	19,201	7,365	6,918	1,218	6,321	41,023
BANCOS	5	5,000	1,798	2,677	500	53,077	63,057
INVERSIONES TEMPORALES	-	-	-	-	-	64,339	64,339
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	19,855	566,825	102,119	57,909	17,698	1,008,807	1,773,212
TOTAL ACTIVO	205,855	858,304	118,897	96,814	23,382	1,335,074	2,638,327
<u>CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS</u>							
CAPITAL SOCIAL	150,000	75,000	18,000	2,603	10	3,974	249,587
RESERVA LEGAL	7,500	7,428	788	991	-	1,306	18,013
GANANCIAS RETENIDAS	2,000	122,104	11,412	14,710	-	17,602	167,829
PRIMA POR FUSIÓN DE EMPRESA	13,000	-	-	-	-	-	13,000
DÉFICIT	-	-	-	-	(800)	(500)	(1,300)
TOTAL CAPITAL Y RESERVAS	172,500	204,533	30,200	18,305	(790)	22,381	447,129
RESULTADO DEL EJERCICIO	31,048	262,513	44,592	21,890	6,497	228,580	595,121
INTERESES MINORITARIO	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO NETO	203,548	467,046	74,792	40,195	5,707	250,961	1,042,250
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>							
BONOS Y PAGARÉS	-	127	-	-	-	-	127
INDEMNIZACIONES	-	16,000	2,380	4,200	197	1,426	24,203
DOCUMENTOS POR PAGAR L/P	97	11,166	139	68	20	4,294	15,783
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	97	27,293	2,519	4,268	217	5,719	40,113
<u>PASIVO CORRIENTE</u>							
PROVEEDORES	-	154,982	25,196	32,893	11,524	123,200	347,795
CUENTAS CONTROL PASIVO	-	-	-	-	3,630	919,920	923,550
DOC Y CUENTAS POR PAGAR	2,200	52,346	11,377	11,959	2,304	34,273	114,458
PASIVO CON INTERÉS C. PLAZO	11	1,150	514	750	-	-	2,425
PRESTAMOS BANCARIOS	-	155,486	4,500	6,750	-	1,000	167,736
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,211	363,964	41,587	52,351	17,458	1,078,393	1,555,964
TOTAL PASIVO	2,307	391,258	44,105	56,620	17,675	1,084,113	1,596,077
PATRIMONIO Y PASIVOS TOTALES	205,855	858,304	118,897	96,814	23,382	1,335,074	2,638,327

Fuente: Elaboración propia sobre la base de empresa guatemalteca para efectos didácticos.

Se observa, en el cuadro 4 que el proceso de fusión sería tan simple como conocer la situación financiera de cada una de las empresas a fusionarse y emitir un nuevo estado financiero con referencia a esos datos, es decir se cierran todas las empresas como lo están en el último período de existencia y se abre una sola empresa nueva.

En el caso de las otras empresas mencionadas, se anexa al final del presente trabajo el anexo 8, el cual detalla la información financiera de las entidades de apoyo a la operación de la Fragua, S.A., previo a ser fusionada teóricamente para efectos de mejor comprensión del presente tema.

5.3.3 Estado de resultados a fusionar

A continuación se muestran los resultados al cierre del año 2005.

CUADRO 5 ESTADO DE RESULTADOS POR FUSIÓN DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005 ---Cifras Expresadas en Miles de Quetzales---							
DESCRIPCIONES	LA PRÁCTICA S.A.	SUCURSALES GRANDES	SUCURSALES PEQUEÑAS	SUCURSALES DEL INTERIOR	PROMOTORA DE SERVICIOS S.A.	OTRAS EMPRESAS	TOTAL CONSOLIDADO
VENTAS BRUTAS		2,625,287	551,261	612,577	139,644	1,315,130	5,243,898
DESC. Y DEVOL. S/ VENTAS		(18,231)	(68)	(995)	(7)	(2,876)	(22,177)
VENTAS NETAS	-	2,607,055	551,193	611,582	139,637	1,312,254	5,221,722
INVENTARIO INICIAL		111,233	11,504	23,507	15,345	76,757	238,345
COMPRAS		1,920,935	438,966	497,028	118,384	1,218,389	4,193,703
MERCADERÍA DISPONIBLE	-	2,032,167	450,470	520,535	133,729	1,295,146	4,432,048
INVENTARIO FINAL		(116,556)	(16,222)	(26,558)	(12,544)	(60,939)	(232,820)
TOTAL COSTO DE VENTAS	-	1,915,611	434,247	493,977	121,185	1,234,207	4,199,228
GANANCIA BRUTA	-	691,444	116,946	117,605	18,452	78,047	1,022,494
MARGEN DE GANANCIA BRUTA	-	26.52	21.22	19.23	13.21	5.95	19.58
OTROS INGRESOS	31,756	27,884	5,399	3,186	700	185,659	254,584
OTROS INGRESOS	31,756	27,884	5,399	3,186	700	185,659	254,584
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	0	225,256	44,428	63,194	5,215	19,089	357,182
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	613	202,913	29,279	34,329	7,419	17,058	291,611
GASTOS DE OPERACIÓN	613	428,169	73,707	97,523	12,635	36,146	648,792
MARGEN GASTOS DE OPERAC.	-	16.42	13.37	15.95	9.05	2.75	12.42
INGRESOS FINANCIEROS	1	2,371	216	158	-	5,591	8,337
GASTOS FINANCIEROS	-	30,201	4,123	1,468	-	3,859	39,651
RESULTADO FINANCIERO	1	(27,830)	(3,907)	(1,310)	-	1,732	(31,314)
RESULTADO ANTES DEL ISR	31,145	263,330	44,731	21,958	6,518	229,291	596,971
GASTO DEL IMPUESTO S/RENTA	(97)	(816)	(139)	(68)	(20)	(711)	(1,851)
PÉRDIDA O GANANCIA NETA	31,048	262,513	44,592	21,890	6,497	228,580	595,121
MARGEN DE GANANCIA NETA	-	10.07	8.09	3.58	4.65	17.42	11.40

Fuente: Elaboración propia sobre la base de empresa guatemalteca para efectos didácticos.

Se aprecia en el cuadro 5, los resultados del ejercicio objeto de análisis, mismo que muestra los resultados de las empresas, previo a ser fusionadas. Adicional en el anexo 9 se puede observar el detalle de las empresas de apoyo.

A los resultados reales del grupo se les practicaron las eliminaciones derivadas de la consolidación en forma normal y en forma adicional se agregó el efecto de la reducción de personal, porque ya no serían necesarios tantos administrativos para la dirección de las empresas del grupo. Así también se realizó la reducción estimada por un año calendario en el ahorro, por la disminución de los gastos por la elaboración de declaraciones fiscales y otros servicios operativos que fueron fusionados.

5.3.4 Análisis financiero

Se muestra en el cuadro 6, los principales indicadores financieros del estado de resultados, de las empresas fusionadas:

CUADRO 6
ANÁLISIS FINANCIERO, FUSIÓN LA PRACTICA, S. A.
DICIEMBRE DEL 2005

DESCRIPCIONES	LA PRÁCTICA S.A.	SUCURSALES GRANDES	SUCURSALES PEQUEÑAS	SUCURSALES DEL INTERIOR	PROMOTORA DE SERVICIOS S.A.	OTRAS EMPRESAS	TOTAL
Utilidad Bruta	0.00%	26.52%	21.22%	19.23%	13.21%	5.95%	19.58%
Rotación de Inventarios	0.00%	5.95%	3.19%	5.07%	11.51%	5.58%	5.61%
Margen en gastos de operación	1.93%	16.42%	13.37%	15.95%	9.05%	2.75%	12.42%
EBIT	97.77%	4.48%	205.35%	6.84%	278.30%	24.72%	8.34%
Earning Power	0.00%	157.69%	67.73%	97.45%	152.06%	33.18%	109.86%

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Cuadro 5.

Se aprecia en el cuadro 6 que al fusionarse estas sociedades tienen 19.6 centavos de utilidad bruta por cada Quetzal invertido, y se observa que el beneficio de este margen se debe en mayor proporción a la entidad de Sucursales Grandes, empresa que cuenta con un margen de utilidad bruta de 26.5 centavos por cada producto vendido.

Con relación a la rotación del producto, ésta se mantiene, por conservar la misma cadena operativa de distribución en el ámbito nacional por cada una de las 253 sucursales operando en todo el territorio de Guatemala.

Así mismo se calculó que el *Earning Power* (Rotación multiplicado por el porcentaje de Margen Bruto), mismo que muestra que el consolidado tendrá un margen de 102.5%, a pesar que el mostrado por Sucursales Grandes es del 157.7%.

Es necesario observar que para el caso de la empresa La práctica, S.A. por no poseer ventas como tales es difícil comparar con el resto, por tal razón al poseer el símbolo de (*) indica que fue realizado el cálculos contra los otros ingresos.

6. ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO ENTRE CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS Y UNA FUSIÓN DE HECHO

En el presente capítulo se realizarán análisis cruzados entre fusión y consolidación del grupo La Práctica, S.A., esto para tener una buena perspectiva de la diferencia entre fusionar las empresas o simplemente consolidar los estados financieros aprovechando las ventajas fiscales que brinde una u otra opción.

6.1 ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS PRINCIPALES, ENTRE CONSOLIDACIÓN Y FUSIÓN

A continuación se presentará una tabla comparativa de ventajas financieras en los procesos de fusión y consolidación de estados financieros, para establecer diferencias, de las cuales se comentarán las que poseen resultados contrarios entre fusión y consolidación, previ6 a mostrar la misma.

6.1.1 Disminuye la carga fiscal estrat6gicamente

En el caso de la consolidaci6n a diferencia de la fusi6n, s6 se disminuye la carga fiscal, claro est6, con una adecuada planeaci6n fiscal, aprovechando las diferentes figuras comerciales y operativas que brindaba la legislaci6n guatemalteca al 2005.

6.1.2 Disminuye volumen de operaciones

El volumen de operaciones, especialmente administrativo en una fus6n, disminuye en relaci6n a la simple consolidaci6n de estados financieros, al considerar menos administradores generales por distrito, sin diferenciar entre una entidad y otra.

6.1.3 Aumenta el poder de negociaci6n

En la mayor6a de los casos observados, para clientes y acreedores, otorga mayor certeza jur6dica una fus6n de hecho que una simple consolidaci6n de estados financieros.

6.1.4 Reduce costos de operación financiera

En una fusión de hecho, los costos operativos y gastos de administración son menores que en una consolidación de estados financieros, en el cual cada empresa prepara y presenta su información individualmente.

6.1.5 Ahorra tiempo en preparación de estados financieros

No es lo mismo presentar los 10 estados financieros del grupo por consolidación, a un solo informe y un juego de información financiera al realizar la fusión de hecho.

6.1.6 Disminuye el trabajo fiscal

Cuando se preparan declaraciones para el fisco, en una fusión solamente se presenta una por cada impuesto, pero para el caso de la consolidación objeto de análisis, se presentan 10 declaraciones por cada uno.

6.1.7 Aumenta el ciclo de caja

En ocasiones aumenta el ciclo de caja en la fusión, porque ya no se manejan los créditos extendidos entre sociedades del grupo, por otra parte en el caso de la consolidación inclusive se puede manejar a favor del grupo aunque no es lo correcto.

6.1.8 Se puede aprovechar fiscalmente la adquisición de una empresa con pérdidas acumuladas

Al tener una entidad consolidada, con varios segmentos y uno de éstos genere pérdida, la misma se diluirá en el resto de la operación, pero al poseer una entidad con pérdida y otra con ganancia, la que mostrase pérdida, aunque consoliden estados financieros, fiscalmente la primera reportará pérdida. A la fecha del presente informe no existían incentivos fiscales para recuperación individual de una entidad con resultados desfavorables.

TABLA 1
VENTAJAS FINANCIERAS
FUSIÓN VERSUS CONSOLIDACIÓN

Descripción/Concepto	Fusión	Consolidación
Aumenta el valor competitivo de la empresa	Si	Si
Disminuye la carga fiscal estratégicamente	No	Si
Disminuye volumen de operaciones	Si	No
Aumenta el poder de negociación (Compra/Venta)	Si	A veces
Reduce costos de operación financiera	Si	No
Ahorra tiempo en preparación de estados financieros.	Si	No
Brinda ventajas operativas	Si	Si
Disminuye el trabajo fiscal	Si	No
Aumenta la diversificación	A veces	A veces
Aumenta el ciclo de caja	A veces	No
Se puede aprovechar fiscalmente la adquisición de una empresa con pérdidas acumuladas	Si	No
Se puede aprovechar la negociabilidad de acciones	Si	Si
Aprovecha las ventajas de nuestra legislación tributaria	Si	Si

Fuente: Elaboración propia sobre la base del presente informe.

6.2 ANÁLISIS DE LAS DESVENTAJAS PRINCIPALES, ENTRE CONSOLIDACIÓN Y FUSIÓN

A continuación se presentará la tabla comparativa de desventajas financieras en los procesos de fusión y consolidación de estados financieros, para establecer diferencias, de las cuales se comentarán las que poseen resultados contrarios entre fusión y consolidación, previ6 a mostrar la misma.

6.2.1 Da incertidumbre al recurso humano en las decisiones

En el inicio de las negociaciones por fusiones, la incertidumbre del personal operativo y administrativo es notoria, principalmente cuando no poseen informaci6n clara de que segmentos podrían desaparecer o que plazas podrían ser eliminadas.

6.2.2 Aumenta la laboriosidad en la presentaci6n de informaci6n

La informaci6n financiera, para proveedores, acreedores o al mismo cliente, as6 como la fiscal para el Fisco, aumenta en relaci6n a la cantidad de entidades del grupo en una simple consolidaci6n de estados financieros, el caso contrario a una fusión de hecho.

6.2.3 Crea incertidumbre a los clientes

Los clientes de una empresa, previo a fusionarse crea incertidumbre a los clientes, al no conocer si la misma ser6 de beneficio para ellos, caso contrario en una consolidaci6n de estados financieros, para el cliente esto pasa casi desapercibido.

6.2.4 Las empresas controladas pierden autonom6a

En una fusión de hecho, las entidades fusionadas pierden su autonom6a, sin embargo en la consolidaci6n de los estados financieros, en algunas oportunidades la mantienen para beneficio de la entidad que ejerce el control indirecto.

TABLA 2
DESVENTAJAS FINANCIERAS
FUSIÓN VERSUS CONSOLIDACIÓN

Descripción/Concepto	Fusión	Consolidación
Da incertidumbre al recurso humano en las decisiones	Si	No
Aumenta el número de revisiones fiscales	No	No
Aumenta la laboriosidad en la presentación de la información	No	Si
Crea incertidumbre a los clientes	Si	No
Crea incertidumbre a los proveedores	No	No
Elimina líneas de crédito de proveedores / acreedores	No	No
Se reduce la empleomanía	SI	SI
Puede crear monopolios y oligopolios	Si	Si
Se disminuye la rentabilidad	No	No
Las empresas controladas pierden autonomía	Si	Muchas veces

Fuente: Elaboración propia sobre la base del presente informe.

Se observa en la tabla 2, que de acuerdo al análisis de las ventajas y desventajas es de mayor utilidad, el fusionar a las empresas del grupo, aunque no se descarta la posibilidad de dejar alguna empresa descentralizada por las ventajas fiscales que eso conllevaría.

Se presente el cuadro 7, referente a las relaciones financieras entre consolidación de estados financieros y fusión de hecho a continuación:

CUADRO 7
ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO LA PRÁCTICA, S, A.
DICIEMBRE DEL 2005

DESCRIPCIONES	La Práctica, S.A. Consolidación	La Práctica, S.A. Fusión	Diferencias
Utilidad Bruta	18.53%	19.58%	-1.05%
Rotación de Inventarios	5.58%	5.61%	-0.03%
Margen en gastos de operación	12.30%	12.42%	-0.12%
EBIT	7.25%	8.34%	-1.09%
Earning Power	103.30%	109.86%	-6.55%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los cuadros 3 y 6.

El detalle del cuadro 7, se analizará a mayor profundidad en los siguientes puntos, de acuerdo a las variaciones por diferencias entre cada grupo de estados de resultados, previamente estructurados y analizados en los capítulos 4 y 5 de la presente tesis.

6.3 RELACIÓN DE UTILIDAD BRUTA

De acuerdo al cuadro 7, al consolidar los estados financieros, se aprovechan varios beneficios fiscales por estar descentralizadas las operaciones, sin embargo también se conceden descuentos mayores al grupo, a esto se debe adicionar el ahorro operativo de una fusión en la eliminación de ciertos mandos medios, por estas dos razones el margen de utilidad bruta es menor en 1.05 puntos porcentuales la fusión que la consolidación del grupo de empresas La Practica.

6.4 RELACIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN

La rotación de inventarios crece en forma favorable, al eliminar aquellas transacciones entre las empresas del mismo grupo, lo cual a pesar de ser bueno en la consolidación podría utilizarse como un maquillaje financiero o comercial al depender del criterio de la dirección de la empresa, para el análisis de La Práctica, S.A., derivado a que ya operaban con sucursales establecidas, la variación se observa de tan solo 0.03% favoreciendo a la fusión de hecho.

6.5 RELACIÓN MARGEN EN GASTOS DE OPERACIÓN

Los gastos de operación, para éste caso la fusión de hecho, es beneficiada en la reducción de los costos administrativos, esto por la eliminación de puestos de administración y por la reducción de procesos que en una consolidación de estados financieros se duplican, claro está que en relación con la cantidad de entidades fiscales del grupo. Derivado de lo anterior, se estima un ahorro de 6.3 millones de quetzales, lo cual es traducido en este índice a 12.3% para la consolidación de estados financieros y 12.42% para la fusión de hecho.

6.6 RELACIÓN DE UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS (*EBIT*)

Al realizar las eliminaciones financieras, se logra una gran redistribución de los pagos al fisco, por esta razón la utilidad aumenta en la consolidación esto en relación a la calidad de la planeación fiscal planteada al inicio de cada año, sin embargo para el caso didáctico de fusiones, se tomaron todas las empresas al 31% legal mismo que podría variar en una operación real, es por esta razón que para la utilidad neta después de impuestos es mejor la consolidación de estados financieros.

6.7 RELACIÓN DEL ÍNDICE *EARNING POWER*

No es más que un índice de rentabilidad, el cual mide la capacidad de generar ingresos. La razón de multiplicar el Índice de utilidad bruta por el de rotación de inventarios, muestra 103.30% para la consolidación de estados financieros y 6.55 puntos porcentuales más, para el caso de la fusión, lo cual demuestra financieramente, una mayor rentabilidad basada en el *earning power* para la fusión de hecho.

CONCLUSIONES

1. Las fusiones no siempre funcionan, en ocasiones prometen mucho en papel, desde incrementos en ventas, hasta mejoras en márgenes, pero fallan al momento de realizar la integración de las dos o más empresas, teniendo como consecuencia la erosión del valor accionario de las mismas.
2. Un caso típico en Guatemala y el mundo es que las grandes compañías utilizan a veces las alianzas empresariales como estrategia para acceder a nuevos mercados internacionales, tal fue el caso de Walmart / CARCHO. Esto les permite alcanzar economías de escala, tener acceso a redes de distribución ya establecidas, acceder a tecnología, talento, productos complementarios, reducir los riesgos y mejorar su estructura industrial. Sin embargo, quizá a menudo se presta atención a los beneficios potenciales de las fusiones y no tanto a sus costes o efectos no deseados.
3. De acuerdo al análisis financiero con un EBIT de 7.25% en la consolidación contra un estimado del 8.34% de una fusión de hecho, y al análisis comparativo de las ventajas operativas, comerciales, económicas, fiscales y estratégicas observadas comparadas con las desventajas que podrían ocasionar una fusión mal analizada y/o ejecutada, en relación con la simple consolidación de estados financieros, es de mayor funcionalidad la fusión de hecho que la simple consolidación de estados financieros, aunque no se descarta la posibilidad de dejar alguna descentralizada (en el caso que sean varias las empresas del grupo) para aprovechar las ventajas fiscales que se pueden explotar con la consolidación de estados financieros por combinación de negocios.

RECOMENDACIONES

1. Si bien las fusiones implican un profundo estudio financiero, es imperioso y determinante una gran complementación de tipo administrativo para que se obtengan beneficios reales. Exige la elaboración de un plan de evolución programada que abarque sus implicaciones, las posibilidades de expansión y los estudios de factibilidad con metas realizables y demostrables.
2. En el caso práctico la consolidación de estados financieros, la compañía matriz y subsidiaria presenta su situación financiera, dichos estados tienen mayor significado y el interés de control a la participación con derecho a voto es de más del 50% de participación. En la consolidación se debe considerar que para conservar la rotación de inventarios y márgenes de utilidad, o mejorarlos es necesario realizar una estimación financiera, porque se eliminan todos aquellos saldos y transacciones entre compañía matriz y subsidiaria por ejemplo compras y ventas entre compañías relacionadas.
3. Cuando se explora la posibilidad de fusionarse o adquirir una empresa se persiguen diversos objetivos; como ya se menciono, algunos de los objetivos pueden ser: estrategia, adquirir tecnología conocimientos, mercado, crecimiento, diversificación, o como en el caso objeto de análisis, la reducción de los gastos operativos. Todas estas razones para adquirir o fusionar una empresa deben de ir alineadas con el objetivo primordial de cualquier negocio: Crear valor para los accionistas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2007, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)-Incluye también las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y sus interpretaciones, Tomos I del IGCPA, Guatemala.
2. Cholvis, Francisco. Edición 1968. Diccionario de Contabilidad, tomo II. Ediciones Leconex. Buenos Aires.
3. Erick L. Kohler. Edición 1990. Diccionario para Contadores, Uteha. UNION TIPOGRAFICA EDITORIAL HISPANOAMERICANA, S.A. DE C.V. México D.F.
4. Scott Besley / Eugene F. Brigham. Edición 2009. Fundamentos de administración financiera, 14ª. Ed. México, CENGAGE.
5. Gestipolis, 2006, Información de análisis financiero (en línea) México. Disponible en:
www.gestipolis.com/canales/financiera/articulos/15/estadosfros.htm.
6. Gitman, Lawrence. 1997. Principios de administración financiera. 7ª. Ed. México, Pearson. 593 pp.
7. Harvard Business Review. Enero 1999. "How Ge Capital Integrales Acquisitions".
8. Hunt Pearson, Williams Charles M., Y Donaldson Gordon. 2002. Financiación Básica de los Negocios. Tomo I. México, D.F.

9. Karina García. 1999. Fusiones y Absorciones. Publicado el 02 abril 2006. Disponible en <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/fusiones>.
10. Kenedy, Ralph dale y McMullen, Stewart Yarwood. Estados Financieros, Forma Análisis e Interpretación. México, D.F.
11. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto número 26-92. Congreso de la República de Guatemala. (Modificaciones 1994-2005)
12. Melendres Soto, Tristán y Luís Enrique Castañeda Quan. Febrero De 1992. “Aspectos General Para Elaborar Una Tesis Profesional O Una Investigación Documental”. Facultad de Ciencias Económicas.
13. Mascareñas, Juan. 2000. Fusiones y Adquisiciones de Empresas. Tercera edición. España. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
14. Monografías, 2006. Consideraciones sobre aspectos legales relacionados con las fusiones, consultado en Noviembre de 2006. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos70/situacion-banca-costarricense-fusiones-bancarias/situacion-banca-costarricense-fusiones-bancarias2.shtml>
15. Perdomo Salguero, Mario Leonel. Julio 2000. Contabilidad IV Avanzada II. Segunda Edición ECFYA, Guatemala.
16. Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado. Guatemala 2009. Normativo de tesis para optar al grado e maestro de ciencias. 29 páginas.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1						
OTRAS EMPRESAS						
BALANCE CONSOLIDADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2,005						
---Cifras expresadas en Miles de Quetzales---						
DESCRIPCIONES	CENTROS DE COMERCIALIZACION	EMPRESA DE SERVICIOS, S.A.	ARRENDADORA S.A.	HULES Y CUEROS, S.A.	LA LUZ, S.A.	TOTAL
<u>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</u>						
BIENES INMUEBLES	-	-		2,005	455	2,460
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	-		(128)	58	(70)
BIENES INMUEBLES NETOS	-	-		1,877	513	2,390
BIENES MUEBLES	51,054	-	268,087	3,500	701	323,342
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(19,291)	-	(2,915)	(1,948)	47	(24,108)
BIENES MUEBLES NETOS	31,762	-	265,172	1,552	748	299,234
REDISEÑO DE TIENDAS	23,199	-		164	-	23,363
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	1,120	-		8	-	1,128
REDISEÑO DE TIENDA NETO	24,319	-		172	-	24,491
INVERSIONES	10	49		3	-	61
CARGOS DIFERIDOS	7			9	75	91
TOTAL PROP. PLTA. Y EQU.	56,098	49	265,172	3,613	1,336	326,268
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>						
INVENTARIOS	46,000			10,000	520	56,520
FONDOS	-	550,000		500		550,500
CUENTAS POR COBRAR	39,976	228,726	3,158	2,648	633	275,142
GASTOS ANTICIPADOS	2,022	787	31	300	5	3,145
CAJA	1,500	4,438		20	363	6,321
BANCOS	4,425	48,227		400	25	53,077
INVERSIONES TEMPORALES	64,339				-	64,339
TOTAL CIRCULANTE	158,262	832,179	3,189	13,868	1,546	1,009,044
TOTAL ACTIVO	214,360	832,227	268,361	17,481	2,882	1,335,311
<u>CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS</u>						
CAPITAL SOCIAL	325	10	12	2,002	1,625	3,974
RESERVA LEGAL	499	153	10	600	44	1,306
GANANCIAS RETENIDAS	8,970		174	8,000	458	17,602
PRIMA POR FUSIÓN DE EMPRESAS					-	-
DEFICIT		(500)			-	(500)
SUPERAVIT POR REVALUACION					-	-
TOTAL CAPITAL Y RESERVAS	9,795	(337)	195	10,602	2,127	22,381
RESULTADO DEL EJERCICIO	44,602	182,132	41	2,634	118	229,527
<u>INTERESES MINORITARIO</u>						
TOTAL CAPITAL Y RESERVAS	54,397	181,795	236	13,236	2,245	251,909
<u>PASIVO FIJO</u>						
BONOS Y PAGARÉS					-	-
INDEMNIZACIONES	880		501	45	-	1,426
I.S.R. DIFERIDO LARGO PLAZO					-	-
DOCUMENTOS POR PAGAR	3,583	1	0	0	0	3,584
TOTAL FIJO	4,463	1	501	45	0	5,009
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>						
PROVEEDORES	120,000			3,000	200	123,200
FONDOS EN ADMINISTRACION	19,945	649,950	250,000		25	919,920
DOC. CUENTAS Y POR PAGAR	15,556	482	16,624	1,200	412	34,273
PASIVO CON INTERÉS C. PLAZO	-				-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	-		1,000		-	1,000
TOTAL CIRCULANTE	155,501	650,432	267,624	4,200	637	1,078,393
TOTAL PASIVO	159,964	650,432	268,125	4,245	637	1,083,403
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	214,360	832,227	268,361	17,481	2,882	1,335,311

Fuente: Elaboración propia sobre la base de empresa guatemalteca para efectos didácticos.

ANEXO 2						
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO OTRAS EMPRESAS						
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2,005						
---Cifras expresadas en Miles de Quetzales---						
DESCRIPCIONES	CENTROS DE COMERCIALIZACION	EMPRESA DE SERVICIOS, S.A.	ARRENDADORA S.A.	HULES Y CUEROS, S.A.	LA LUZ, S.A.	TOTAL
VENTAS BRUTAS	1,263,126	-	-	38,013	15,123	1,316,263
DESC. Y DEVOL. SOBRE VENTAS	(54)	-	-	(2,822)	-	(2,876)
VENTAS NETAS	1,263,073	-	-	35,191	15,123	1,313,387
INVENTARIO INICIAL	65,742	-	-	10,591	424	76,757
COMPRAS	1,183,393	-	-	21,363	14,766	1,219,522
MERCADERIA DISPONIBLE	1,249,136	-	-	31,954	15,190	1,296,279
INVENTARIO FINAL	(49,353)	-	-	(12,106)	520	(60,939)
TOTAL COSTO DE VENTAS	1,199,782	-	-	19,848	15,710	1,235,340
GANANCIA BRUTA	63,290	-	-	15,343	(587)	78,047
MARGEN DE GANANCIA	5.01	-	-	43.60	(3.88)	5.94
OTROS INGRESOS	2,170	180,086	2,904	305	1,194	186,659
OTROS INGRESOS	2,170	180,086	2,904	305	1,194	186,659
GASTOS RESPONS. DEL GERENTE	9,504	0	247	8,688	649	19,089
GASTOS RESPONS. DE ADMINISTRAC.	11,132	4	1,383	4,318	271	17,108
GASTOS DE OPERACION	20,636	4	1,630	13,006	920	36,196
MARGEN EN GASTOS DE OPERAC.	1.63	-	-	36.96	6.09	2.76
INGRESOS FINANCIEROS	2,489	2,671	-	-	431	5,591
GASTOS FINANCIEROS	2,572	55	1,232	-	0	3,859
INGRESOS Y/O GASTOS FINANCIEROS	(83)	2,616	(1,232)	-	431	1,732
PERDIDA O GANANCIA ANTES ISR	44,741	182,698	41	2,642	119	230,241
GASTO DEL IMPUESTO S/RENTA	(138.70)	(566.37)	(0.13)	(8.19)	(0.37)	(713.75)
PERDIDA O GANANCIA NETA	44,602	182,132	41	2,634	118	229,527
MARGEN DE GANANCIA NETA	3.53	-	-	7.48	0.78	17.48

Fuente: Elaboración propia sobre la base de empresa guatemalteca para efectos didácticos.

LA PRÁCTICA, S.A.
CUENTAS INTER-COMPAÑÍAS
AL MES DE DICIEMBRE DEL 2005

Anexo 3

	CUENTAS INTER COMPAÑÍAS	SUBTOTAL	INTER COMPAÑÍAS DE LA ADMON.	SUBTOTAL	TOTAL
LA PRÁCTICA, S.A.	16,000,011	16,000,011	(16,000,000)	(16,000,000)	11
SUCURSALES GRANDES S.A.	315,000,000	315,000,000	(315,000,000)	(315,000,000)	-
SUCURSALES PEQUEÑAS S.A.	40,000,002	40,000,002	(40,000,000)	(40,000,000)	2
SUCURSALES DEL INTERIOR, S.A.	2,100,000	2,100,000	(2,100,000)	(2,100,000)	-
EMPRESA DE SERVICIOS, S.A.	550,000,000	550,000,000	(550,000,000)	(550,000,000)	-
HULES Y CUEROS, S.A.	500,000	500,000	(500,000)	(500,000)	-
SUBTOTAL CUENTAS POR COBRAR	923,600,013	923,600,013	(923,600,000)	(923,600,000)	13
PROMOTORA DE SERVICIOS, S.A.	(3,630,000)	(3,630,000)	3,630,087	3,630,087	87
ARRENDADORA, S.A.	(250,000,000)	(250,000,000)	250,000,000	250,000,000	-
LA LUZ, S.A.	(25,100)	(25,100)	25,000	25,000	(100)
CENTROS DE COMERCIALIZACIÓN, S.A.	(19,944,913)	(19,944,913)	19,944,913	19,944,913	-
SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR	(273,600,013)	(273,600,013)	273,600,000	273,600,000	(13)
SUBTOTAL NETO	650,000,000	650,000,000	(650,000,000)	(650,000,000)	-
EMPRESAS FUERA DEL GRUPO	(50,000)	(50,000)	50,000	50,000	-
TOTAL CUENTAS INTERCIAS	649,950,000	649,950,000	(649,950,000)	(649,950,000)	-

ANEXO 4

GRUPO LA PRÁCTICA, S.A.
Inversiones en Sociedades
Al 31 DE DICIEMBRE DEL 2,005

---Cifras expresadas en Miles de Quetzales---

	Cta. contable	Valor de la acción	Externos	LA PRÁCTICA S.A.	Sucursales Deptales	Sucursales Grandes	Ajuste por Capitalización	Total	Valor Eliminación
1	CENTROS DE COMERCIALIZACION	1020101	1000	323	2			325	325
2	ARRENDADORA S.A.	1020102	100	10	-	2		12	12
3	LA LUZ, S.A.	1020103	2500	650	973	-		1,625	975
4	EMPRESA DE SERVICIOS, S.A.	1020104	100	10	-	0		10	10
5	SUCURSALES GRANDES	1020105	100	75,000	0	-		75,000	75,000
6	SUCURSALES PEQUEÑAS	1020106	100	18,000	0	-		18,000	18,000
7	SUCURSALES DEL INTERIOR	1020107	100	7,600		3	(5,000)	2,603	7,603
8	HULES Y CUEROS, S.A.	1020108	100	4,000		2	(2,000)	2,002	4,002
9	PROMOTORA DE SERVICIOS S.A.	1020109	100	10		1		10	10
Totales				650	105,925	2	(7,000)	99,587	105,937

Cálculo de los intereses minoritarios

La Luz, S.A. (40%)	2,245	9
Auditoría de Guatemala	0.18	
Contabilidad de Guatemala	0.22	
	<u>0.40</u>	
Total interés minoritario		9
Capital minoritario		650
Utilidades retenidas minoritarias		(641)
		<u>9</u>

Partida de eliminación (detalladas)

Inversiones		105,937
*Capital	98,937	
Utilidades Retenidas	7,000	
Capital Minoritario	650	-
Utilidades Retenidas		641
Interés minoritario		9
	106,587	106,587

Partida de Eliminación

Capital	98,937.10	
Capital Minoritario	650.00	
Utilidades Reten.	6,358.98	
A: Inversión		105,937.10
Int. Minoritario		8.98
	105,946.08	105,946.08

Anexo 5

A continuación se detallan las pólizas de la uno a la seis, mismas que intervinieron en las eliminaciones del balance de estas empresas, dentro del cuadro 1.

Empresa:	LA PRÁCTICA, S.A.	
Pólizas Periodo Fiscal	Enero a Diciembre 2005	—Cifras expresadas en Quetzales—
<u>PÓLIZAS DE ELIMINACIONES</u>		
No.1		
Cuentas Inter-Compañías de la Administración	649,950,000	
Cuentas por Cobrar	50,000	
a Cuentas Inter-Compañías		650,000,000
V/Por eliminaciones al mes de diciembre 2005 entre cuentas de cuentas Inter-Cias de la admón.. del grupo LA PRÁCTICA Según Anexo 3.-	<u>650,000,000</u>	<u>650,000,000</u>
No.2		
Capital	99,587,000	
Utilidades Retenidas	6,358,981	
a Inversión		105,937,000
Interés Minoritario		8,981
	<u>105,945,981</u>	<u>105,945,981</u>
V/Por eliminaciones al mes de diciembre 2005 entre cuentas de inversiones y capital según Anexo 4.-		
No.3		
Documentos por pagar (largo plazo)	3,582,821	
a Proveedores		3,582,821
V/Por eliminaciones en reclasificación de letras de cambio al mes diciembre del 2005.	<u>3,582,821</u>	<u>3,582,821</u>
No. 5		
Debito	37,000,000	
a Crédito		37,000,000
V/Por Regularización a diciembre 2005 entre cuentas de debito crédito fiscal según Anexo 7.	<u>37,000,000</u>	<u>37,000,000</u>
No.6		
I.S.R. Gasto	167,933	
a I.S.R. Por Cobrar		167,933
V/Por registro del I.S.R. a diciembre del 2005 Según provisión proporcionada por el departamento de Impuestos.	<u>167,933</u>	<u>167,933</u>

Anexo 6

A continuación se detallan las pólizas de la siete a la catorce, mismas que forman parte de las eliminaciones del estado de resultados consolidado del grupo, dentro del cuadro 2.

<i>Empresa:</i> LA PRÁCTICA, S.A.		<i>—Cifras expresadas en Quetzales—</i>	
<i>Pólizas Periodo Fiscal</i> Enero a Diciembre 2005			
No. 7			
Ventas		1,133,010	
<i>a Compras</i>			1,133,010
<i>V/Por eliminaciones al mes de diciembre del 2005 entre cuentas de ventas de Centros de Comercialización contra compras a Cd. de la Hules y Cueros, S.A.</i>		1,133,010	1,133,010
<i>MATERIALES DIVERSOS</i>	850,000		
<i>HULES</i>	105,000		
<i>ACABADOS</i>	12,000		
<i>FERRETERÍA</i>	130,000		
<i>MATERIALES FINOS</i>	25,005		
<i>FORMAS</i>	11,005		
	<u>1,133,010</u>		
No. 8			
INGRESOS		1,000,000	
<i>A GASTOS</i>			1,000,000
<i>Fact. de Arrendadora, S.A. a:</i>			
<i>V/Por eliminación en facturación de alquiler de vehículos al mes de diciembre 2005.-</i>		1,000,000	1000000
No. 9			
Utilidades Retenidas (2004)		500,000	
Gastos		500,000	
<i>a Cargos Diferidos</i>			1,000,000
<i>V/ 700,000 por gastos amortizados a cuenta del préstamo del exterior, del periodo anterior y 20% de amortización por el préstamo del exterior según la póliza al mes de diciembre de 2005. Por 2,500,000-</i>		1,000,000	1,000,000

No. 10		
<i>Cuentas Por Cobrar del Salvador</i>	3,000,000	
<i>Cuentas Por Cobrar de Costa Rica</i>	4,000,000	
<i>a Gastos</i>		7,000,000
<hr/>		
<i>V/Reclasificación de Cargos Diferidos por el Pago Efectuado por La Práctica, S.A. que Corresponden al periodo del 1 enero al 31 de diciembre 2005. De las empresas del exterior.</i>	7,000,000	7,000,000
<hr/>		
No. 11		
<i>Bancos</i>	1,000,000	
<i>a Proveedores</i>		700,000
<i>Acreeedores</i>		300,000
<hr/>		
<i>V/Eliminación de los cheques que se encuentran en cartera del Banco Insuficiencias (Proveedores) y del Banco La Matraca (acreeedores) según listados de cobrabilidad del ultimo día hábil de diciembre 2005.</i>	1,000,000	1,000,000
<hr/>		
No. 12		
<i>Ventas de Tiendas</i>	16,000,000	
<i>a Compras de Tienda</i>		16,000,000
<hr/>		
<i>V/Facturación Especial por ventas entre empresas del grupo La Práctica correspondientes a los meses de enero a diciembre 2005.</i>	16,000,000	16,000,000
<hr/>		
No. 13		
<i>Otros Ingresos Honorarios</i>	5,000,000	
<i>a Otros Gastos por Honorarios</i>		5,000,000
<hr/>		
<i>V/Facturación Especial por ventas entre empresas del Grupo La Práctica correspondientes de enero a diciembre 2005.</i>	5,000,000	5,000,000.00
<hr/>		
No. 14		
<i>Activos Fijos</i>	1,900,000.00	
<i>a Superávit por Reevaluación</i>		1,860,000.00
<i>Interés Minoritario</i>		40,000.00
<hr/>		
<i>V/Revaluación de inmuebles así:</i>		
<i>Sucursales Grandes</i>	1,000,000.00	
<i>Sucursales Pequeñas</i>	500,000.00	
<i>Sucursales Del Interior</i>	300,000.00	
<i>La Luz, S.A.</i>	100,000.00	
	<hr/>	
	1,900,000.00	
<hr/>		
INTERÉS MINORITARIO		
<i>La luz, S.A. (100,000* 40%)</i>		40,000.00
	<hr/>	
<i>Correspondientes al mes de diciembre del 2005.</i>	1,900,000.00	1,900,000.00
<hr/>		

LA PRÁCTICA, S.A.
REGULARIZACION DEL I.V.A. CONSOLIDADO
AL MES DE DICIEMBRE DEL 2005

Anexo 7

---Cifras expresadas en quetzales---

EMPRESA	CREDITO FISCAL	DEBITO FISCAL	SALDO
LA PRÁCTICA S.A.	25	45,000	(44,975)
SUCURSALES GRANDES	14,000,000	17,000,000	(3,000,000)
SUCURSALES PEQUEÑAS	4,000,000	4,500,000	(500,000)
SUCURSALES DEL INTERIOR	4,500,000	5,000,000	(500,000)
PROMOTORA DE SERVICIOS S.A.	3,000,000	1,200,000	1,800,000
OTRAS EMPRESAS	7,000,500	10,000,100	(2,999,600)
EMPRESA DE SERVICIOS, S.A.	33,540	86,565	(53,025)
CENTROS DE COMERCIALIZACION	5,965,935	8,857,000	(2,891,065)
ARRENDADORA S.A.	350,000	300,000	50,000
TOTAL	38,850,000	46,988,665	(8,138,665)

			Total a Regularizar
	35,500,000	1,500,000	37,000,000

ANEXO 8						
OTRAS EMPRESAS						
BALANCE POR FUSIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2,005						
<i>---Cifras Expresadas en Miles de Quetzales---</i>						
DESCRIPCIONES	CENTROS DE COMERCIALIZACION	EMPRESA DE SERVICIOS, S.A.	ARRENDADORA S.A.	HULES Y CUEROS, S.A.	LA LUZ, S.A.	TOTAL
<u>ACTIVOS NO CORRIENTES</u>						
BIENES INMUEBLES	-	-		2,005	455	2,460
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-	-		(128)	58	(70)
BIENES INMUEBLES NETOS	-	-		1,877	513	2,390
BIENES MUEBLES	51,054	-	268,087	3,500	701	323,342
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(19,291)	-	(2,915)	(1,948)	47	(24,108)
BIENES MUEBLES NETOS	31,762	-	265,172	1,552	748	299,234
REDISEÑO DE TIENDAS	23,199	-		164	-	23,363
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	1,120	-		8	-	1,128
REDISEÑO DE TIENDA NETO	24,319	-		172	-	24,491
INVERSIONES	10	49		3	-	61
CARGOS DIFERIDOS	7			9	75	91
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	56,098	49	265,172	3,613	1,336	326,268
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>						
INVENTARIOS	46,000			10,000	520	56,520
CUENTAS CONTROL ACTIVO	-	550,000		500		550,500
CUENTAS POR COBRAR	41,298	229,292	2,158	1,523	634	274,905
GASTOS ANTICIPADOS	2,022	787	31	300	5	3,145
CAJA	1,500	4,438		20	363	6,321
BANCOS	4,425	48,227		400	25	53,077
INVERSIONES TEMPORALES	64,339				-	64,339
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	159,584	832,744	2,189	12,743	1,546	1,008,807
TOTAL ACTIVO	215,682	832,793	267,361	16,356	2,882	1,335,074
<u>CAPITAL SOCIAL Y RESERVAS</u>						
CAPITAL SOCIAL	325	10	12	2,002	1,625	3,974
RESERVA LEGAL	499	153	10	600	44	1,306
GANANCIAS RETENIDAS	8,970		174	8,000	458	17,602
PRIMA POR FUSIÓN DE EMPRESA					-	-
DÉFICIT		(500)			-	(500)
TOTAL CAPITAL Y RESERVAS	9,795	(337)	195	10,602	2,127	22,381
RESULTADO DEL EJERCICIO	45,781	182,132	(956)	1,504	118	228,580
<u>INTERESES MINORITARIO</u>						
PATRIMONIO NETO	55,576	181,795	(761)	12,106	2,245	250,961
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>						
BONOS Y PAGARÉS					-	-
INDEMNIZACIONES	880		501	45	-	1,426
DOCUMENTOS POR PAGAR L/P	3,725	566	(3)	5	0	4,294
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	4,605	566	498	50	0	5,719
<u>PASIVO CORRIENTE</u>						
PROVEEDORES	120,000			3,000	200	123,200
CUENTAS CONTROL PASIVO	19,945	649,950	250,000		25	919,920
DOC Y CUENTAS POR PAGAR	15,556	482	16,624	1,200	412	34,273
PASIVO CON INTERÉS C. PLAZO	-				-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	-		1,000		-	1,000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	155,501	650,432	267,624	4,200	637	1,078,393
TOTAL PASIVO	160,106	650,998	268,122	4,250	637	1,084,113
PATRIMONIO Y PASIVOS TOTALES	215,682	832,793	267,361	16,356	2,882	1,335,074

ANEXO 9						
ESTADO DE RESULTADOS POR FUSIÓN						
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2,005						
---Cifras expresadas en Miles de Quetzales---						
DESCRIPCIONES	CENTROS DE COMERCIALIZACION	EMPRESA DE SERVICIOS, S.A.	ARRENDADORA S.A.	HULES Y CUEROS, S.A.	LA LUZ, S.A.	TOTAL
VENTAS BRUTAS	1,263,126	-	-	36,880	15,123	1,315,130
DESC. Y DEVOL. SOBRE VENTAS	(54)	-	-	(2,822)	-	(2,876)
VENTAS NETAS	1,263,073	-	-	34,058	15,123	1,312,254
INVENTARIO INICIAL	65,742	-	-	10,591	424	76,757
COMPRAS	1,182,260	-	-	21,363	14,766	1,218,389
MERCADERIA DISPONIBLE	1,248,003	-	-	31,954	15,190	1,295,146
INVENTARIO FINAL	(49,353)	-	-	(12,106)	520	(60,939)
TOTAL COSTO DE VENTAS	1,198,649	-	-	19,848	15,710	1,234,207
GANANCIA BRUTA	64,423	-	-	14,210	(587)	78,047
MARGEN DE GANANCIA	5.10	-	-	41.72	(3.88)	5.95
OTROS INGRESOS	2,170	180,086	1,904	305	1,194	185,659
OTROS INGRESOS	2,170	180,086	1,904	305	1,194	185,659
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	9,504	0	247	8,688	649	19,089
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	11,082	4	1,383	4,318	271	17,058
GASTOS DE OPERACION	20,586	4	1,630	13,006	920	36,146
MARGEN EN GASTOS DE OPERAC.	1.63	-	-	38.19	6.09	2.75
INGRESOS FINANCIEROS	2,489	2,671	-	-	431	5,591
GASTOS FINANCIEROS	2,572	55	1,232	-	0	3,859
INGRESOS Y/O GASTOS FINANCIEROS	(83)	2,616	(1,232)	-	431	1,732
RESULTADO ANTES DEL ISR	45,924	182,698	(959)	1,509	119	229,291
GASTO DEL IMPUESTO S/RENTA	(142)	(566)	3	(5)	(0)	(710.80)
PERDIDA O GANANCIA NETA	45,781	182,132	(956)	1,504	118	228,580
MARGEN DE GANANCIA NETA	3.62	-	-	4.42	0.78	17.42

ÍNDICE DE CUADROS

Anexo No.	Descripción	Página No.
1	Balance Consolidado al 31 de Diciembre 2005, Consolidación La Practica, S.A.	34
2	Estado de Resultados Consolidado, Enero a Diciembre 2005, Consolidación La Práctica.	36
3	Análisis Financiero a diciembre 2005, consolidación La Practica, S.A	37
4	Balance por Fusión, 31 de Diciembre del 2005, La Práctica, SA.	45
5	Estado de Resultados por Fusión, Enero a Diciembre 2005, La Práctica, S.A.	46
6	Análisis Financiero a Diciembre 2005, Fusión La Practica, S.A.	47
7	Análisis Financiero Comparativo, Consolidación y Fusión de La Practica, S.A	54

ÍNDICE DE TABLAS

Anexo No.	Descripción	Página No.
1	Ventajas Financieras, Fusión Versus Consolidación.	51
2	Desventajas Financieras, Fusión Versus Consolidación	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No.	Descripción	Página No.
1	Balance Consolidado, al 31 de Diciembre de 2005, Otras Empresas La Práctica	60
2	Estado de Resultados Consolidado, Enero a Diciembre 2005, Otras Empresa.	61
3	La Práctica, S.A., Cuentas Inter-Compañías, a Diciembre 2005	62
4	Grupo La Práctica, S.A. Inversiones en Sociedades, 31 de Diciembre 2005	62
5	Pólizas de Eliminación Balance, Grupo La Práctica, S.A., Enero-Diciembre 2005	63
6	Pólizas de Eliminación Resultados, Grupo La Práctica, S.A., Ene-Dic 2005	64
7	Regularización del IVA, Consolidado Grupo, al mes de Diciembre 2005	66
8	Balance por fusión, 31 de diciembre de 2005, Otras Empresas La Práctica, S.A.	67
9	Estado de Resultados por Fusión, Enero a Diciembre 2005, Otras Empresas	68