

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE Y LA DEBIDA
DILIGENCIA FINANCIERA EN LA ADQUISICIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA OPERACIÓN DE SUPERMERCADOS EN GUATEMALA**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

ANABELLA SAMAYOA CHICOJ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, Julio de 2006

Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

Decano	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal I	Lic. Canton Lee Villela
Vocal II	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

Profesionales que realizaron los Exámenes de
Áreas Prácticas Básicas

Matemática – Estadística	Carlos Humberto García Álvarez
Contabilidad	José Adán de León
Auditoría	Carlos Roberto Mauricio

Profesionales que realizaron el Examen Privado de Tesis

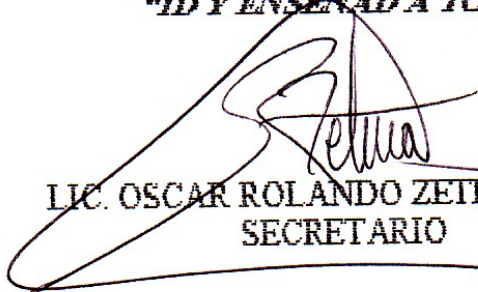
Presidente	Jorge Alberto Trujillo Corzo
Examinador	Hugo Vidal Requena Belteton
Examinador	Edgar Adrian Archila Valdez

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SEIS DE JUNIO DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto TERCERO, inciso 3.1, Subinciso 3.1.1 del Acta 18-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de junio 2006, se conoció el Acta AUDITORIA 044-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 21 de marzo de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE Y LA DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA EN LA ADQUISICION DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA OPERACION DE SUPERMERCADOS EN GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANABELLA SAMAYOA CHICOJ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAR A TODOS"



LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO




LIC. CANTON LEE VILLELA
DECANO EN FUNCIONES



Smp.


LIC. CARLOS MARTÍNEZ DURÁN
REVISOR DE DOCUMENTOS

"Todo Por Ti Carolángela Mía"
Dr. Carlos Martínez Durán
2006 Centenario de su Nacimiento.

DEDICATORIA

Pocas cosas en la vida se logran por el esfuerzo individual. Me gustaría dedicar esta tesis a todas las personas que directa o indirectamente me apoyaron en la elaboración de la presente, especialmente a:

Dios	Por permitirme terminar esta etapa.
Mi familia	Por el apoyo incondicional que me brinda.
Mis amigos	Por los aportes a este trabajo.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	1
LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA.....	1
1.1. GENERALIDADES	1
1.2. ENFOQUE DEL TRABAJO.....	3
1.2.1. BASE DE INTERCAMBIO	4
1.2.2. CÁLCULO DEL PRECIO.....	4
1.2.3. FORMA DE TRANSFERENCIA	5
1.2.4. INTERESES REPRESENTADOS.....	6
1.3. TIPOS DE INVESTIGACIONES ESPECIALES	8
1.3.1. REVISIONES DE CUMPLIMIENTO	8
1.3.2. AUDITORIAS ESPECIALES	9
1.3.3. ESTUDIOS.....	10
1.3.4. EVALUACIONES.....	11
1.3.5. ANÁLISIS.....	13
1.3.6. CERTIFICACIONES.....	13
1.3.7. INFORMES ESPECIALES	13
1.4. COMPOSICIÓN O RECOPIACIÓN DE DATOS.....	14
1.5. NORMAS DEL INFORME.....	16
1.6. EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA	17
1.6.1 FUNCIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR	17
1.6.2 PROGRAMA DE TRABAJO.....	19
1.7. CONTENIDO DEL INFORME DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE ..	20
CAPITULO II	23
LA DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA EN LA ADQUISICIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA OPERACIÓN DE SUPERMERCADOS.....	23
2.1. ANTECEDENTES.....	23
2.2. DEFINICIONES.....	27
2.2.1. DEBIDA DILIGENCIA	27
2.2.2. ADQUISICIÓN	28
2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA DEBIDA DILIGENCIA.....	28
2.4. TIPOS DE DEBIDA DILIGENCIA	29

2.4.1. POR LA EXTENSIÓN DE LA REVISIÓN	29
2.4.2. POR LA ÉPOCA EN LA QUE SE REALIZA.....	30
2.4.3. POR EL OBJETIVO QUE PERSIGUE.....	31
2.5. IMPORTANCIA DE LA DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA	32
2.6. OBJETIVOS DE LA DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA.....	32
2.7. CONDUCIENDO UNA DEBIDA DILIGENCIA	33
CAPITULO III	36
EMPRESA DEDICADA A LA OPERACIÓN DE SUPERMERCADOS.....	36
3.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN.....	36
3.1.1. EN EL CAMPO PATRIMONIAL	36
3.1.2. EN EL CAMPO JURÍDICO.....	37
3.1.3. EN EL CAMPO LABORAL.....	37
3.1.4. EN EL CAMPO DE LA DIRECCIÓN	37
3.1.5. EN EL CAMPO POLÍTICO SOCIAL.....	37
3.1.6. EN EL CAMPO DE LAS RELACIONES ECONÓMICAS.....	37
3.2. DEFINICIONES.....	39
3.2.1. EMPRESA	39
3.2.2. SUPERMERCADO	40
3.3. OBJETIVOS	40
3.3.1. PRESTAR UN SERVICIO O PRODUCIR UN BIEN ECONÓMICO.....	40
3.3.2. OBTENER UN BENEFICIO	40
3.3.3. RESTITUIR LOS VALORES CONSUMIDOS PARA PODER CONTINUAR SU ACTIVIDAD ...	41
3.3.4. CONTRIBUIR AL PROGRESO DE LA SOCIEDAD Y DESARROLLO DEL BIENESTAR SOCIAL	41
3.4. ELEMENTOS.....	41
3.4.1. BIENES MATERIALES	41
3.4.2. RECURSOS HUMANOS.....	41
3.4.3. SISTEMAS.....	42
3.5. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA	43
3.6. CARACTERÍSTICAS.....	43
3.6.1. UNIDAD ECONÓMICA	43
3.6.2. UNIDAD DE PRODUCCIÓN	43
3.6.3. UNIDAD DE DECISIÓN, PLANIFICACIÓN Y CONTROL.....	43
3.6.4. UNIDAD FINANCIERA.....	44
3.7. CLASIFICACIÓN.....	44
3.7.1. EMPRESA	44
3.7.2. SUPERMERCADO	47
3.8. ASPECTOS LEGALES.....	49
3.8.1. CÓDIGO DE COMERCIO	49

3.8.2. CÓDIGO TRIBUTARIO	50
3.8.3. CÓDIGO CIVIL	51
3.8.4. CÓDIGO DE TRABAJO.....	52
3.8.5. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	53
3.8.6. LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.....	53
3.8.7. LEY DEL IMPUESTO DE TIMBRES FISCALES Y DE PAPEL SELLADO ESPECIAL PARA PROTOCOLOS.....	54
3.8.8. LEY DEL IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLES	55
3.8.9. LEY DEL IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS FINANCIEROS	56
3.9. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	56
3.9.1. GERENTE GENERAL.....	57
3.9.2. GERENTE DE OPERACIONES	57
3.9.3. GERENTE DE COMPRAS	57
3.9.4. GERENTE DE MERCADEO.....	57
3.9.5. GERENTE DE LOGÍSTICA	58
3.9.6. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.....	58
3.9.7. GERENTE DE TECNOLOGÍA.....	58
3.9.8. GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	58
3.9.9. AUDITOR INTERNO	58
CAPITULO IV.....	60
CASO PRACTICO	60
4.1. ANTECEDENTES DE LA TRANSACCIÓN ENTRE AGA, S.A. Y DISCO, S.A.....	60
4.2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA AGA, S.A.	74
4.3. APLICACIÓN DE LA DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA POR SAMAYOA & ASOCIADOS..	82
4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA ADQUISICIÓN DE LA EMPRESA AGA, S.A.....	228
4.5. IMPACTO DE LA DEBIDA DILIGENCIA EN LA TRANSACCIÓN DE COMPRA-VENTA	230
ENTRE DISCO, S.A. Y AGA, S.A.....	230
CONCLUSIONES	231
RECOMENDACIONES.....	233
BIBLIOGRAFÍA	234

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 3.1 – ORGANIGRAMA DE AGA, S.A.	59
FIGURA 4.1 – PROCESO DE ADQUISICIÓN AGA, S.A.....	60
FIGURA 4.2 – CARTA DE INTENCIÓN	68
FIGURA 4.3 – CONVENIO DE CONFIDENCIALIDAD	70
FIGURA 4.4 – FORMATO PARA REQUERIR INFORMACIÓN	72
FIGURA 4.5 – REGLAS PARA DATA ROOM.....	73
FIGURA 4.6 – INFORMACIÓN PARA SOMETER EL NEGOCIO A VENTA.....	75
FIGURA 4.7 – CARTA COMPROMISO DE AUDITORIA	82

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 – LISTA DATA ROOM	15
TABLA 4.1 – MARCO TEMPORAL DE LA ADQUISICIÓN.....	62
TABLA 4.2 – EQUIPO FUSIONES Y ADQUISICIONES	62
TABLA 4.3 – OPCIONES PARA ESTRUCTURAR LA NEGOCIACIÓN DE COMPRA	64
TABLA 4.4 – EXTRACTO DEL BORRADOR DEL CONTRATO DE COMPRA.....	65
TABLA 4.5 - ACUERDOS DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA	70
TABLA 4.6 – SUPUESTOS PARA LA VALORACIÓN DE AGA, S.A.	228
TABLA 4.7 – VALORACIÓN AL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO NEGOCIADO CON AGA, S.A.....	229

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis desarrollado desde el punto de vista conceptual y práctico, tiene como finalidad, además de cumplir con los requisitos establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala para poder optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado, establecer una guía de verificación mínima que permita de manera comprensible, identificar los aspectos que el Contador Público y Auditor independiente debe evaluar al momento de realizar la debida diligencia financiera o revisión de compra de una empresa dedicada a la operación de supermercados en Guatemala.

Tomando en consideración que normalmente los usuarios de los servicios del Contador Público y Auditor de alguna manera no comprenden completamente lo que se persigue con una evaluación de esta naturaleza, se exponen los aspectos básicos para el logro de tal fin.

En el primer capítulo se esbozan las características del Contador Público y Auditor y del enfoque del compromiso de auditoria de acuerdo a las particularidades de la debida diligencia y de los intereses que represente el Contador Público y Auditor en la misma. Además, se dan a conocer los requisitos mínimos para la presentación de los resultados.

La debida diligencia financiera es objeto de estudio del segundo capítulo, en el cual se listan las implicaciones, requerimientos y pasos para la conducción de una debida diligencia.

Los supermercados, que son la unidad económica en la que se desarrolla la evaluación de compra del caso práctico, han merecido un capítulo especial.

La parte práctica de la presente tesis, llevada a cabo en el data room de la Empresa AGA, S.A., propietaria de diez tiendas de descuento ubicadas en diferentes sectores populares del área urbana del país, se presenta en el cuarto capítulo.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones que se derivaron de la investigación, la cual se espera contribuya con los estudiantes que se desarrollen en el campo de la Contaduría Pública y Auditoría y que se involucren en un servicio de debida diligencia financiera.

CAPITULO I

LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA

1.1. Generalidades

La palabra Auditor, viene del latín Audire que significa “Arte de Oír”. El título de Auditor apareció por primera vez en Inglaterra, en el siglo XIII (19:10).

En Guatemala, la profesión de Contador Público y Auditor nace con la creación de la Facultad de Ciencias Económicas adscrita a la Universidad Nacional, mediante el Decreto Gubernativo No. 1972 del 25 de mayo de 1937, aprobado en la Asamblea Legislativa, Decreto 2270 del 19 de marzo de 1938 (19:10).

El Contador Público y Auditor es un experto en contabilidad y auditoria, informado en forma general en asuntos empresariales y de legislación. Tiene la responsabilidad de adherirse al espíritu y a la letra de las reglas de la ética y de las Normas de Auditoria.

EL Contador Público y Auditor a menudo presta servicios especiales relacionados con su profesión que se apegan a Normas Internacionales de Auditoria específicas. Estos servicios se denominan investigaciones especiales. En el campo de los auditores independientes, muchas de éstas son realizadas por el Departamento de Servicios de Gestión de la Firma.

Una investigación especial puede definirse como “un examen que exige procedimientos de auditoria extraordinarios o ampliados; un examen de alcance

limitado; o un examen en donde los procedimientos que puede utilizar el auditor son limitados” (16:260).

Los procedimientos y naturaleza específicos de una investigación especial dependerán de la finalidad de la misma y de los términos en que se acuerde realizarla. Normalmente el auditor comentará en términos generales con el cliente los procedimientos que pretende adoptar, pero, debe seguir manteniendo siempre el control sobre los procedimientos específicos para asegurar su independencia profesional. Esta independencia es esencial tanto si el auditor es interno, del gobierno o independiente.

Normalmente no es posible preparar un programa de auditoria generalizado para investigaciones especiales. En la mayor parte de los casos el auditor no podrá preparar un programa detallado incluso para el compromiso específico de realización de las mismas. El programa dependerá en gran medida de la disponibilidad de la información necesaria y esto por lo general sólo se puede determinar durante el curso de la auditoria.

Es esencial que el auditor sea flexible al realizar el plan para la auditoria y que esté preparado para modificarlo si es necesario. Se debe prestar mucha atención a la preparación de los papeles o borradores de trabajo detallados en el curso de la auditoria, de forma que se pueda revisar con frecuencia la lógica de su enfoque. Estos papeles de trabajo servirán también de justificación para las opiniones y conclusiones que debe expresar al final de la auditoria.

Aunque no es posible preparar un programa detallado para las investigaciones especiales, existen ciertos criterios que debería tener en cuenta el auditor. Se deben seguir todos los criterios normales para un encargo de auditoria. Esto es,

el auditor debe tener la capacidad e independencia suficientes; debe tener la debida diligencia profesional; y debe recopilar las pruebas suficientes para justificar su opinión. El auditor independiente debe seguir las normas generales de ejecución del trabajo en aquellos encargos donde se emitan informes especiales.

La investigación especial exige normalmente más facultades y responsabilidad que la auditoria financiera. El auditor debe mostrarse muy crítico y analítico, y en ciertos casos debe enfocar el encargo con gran cautela, con frecuencia no es suficiente confirmar lo que ha sucedido y el auditor podría tener que examinar si una determinada acción alternativa hubiese sido más conveniente o no.

En resumen, el investigador especial debe conocer con mayor detalle la empresa y sus aspectos económicos, estar mejor capacitado para el análisis de datos y la elaboración de conclusiones y debe utilizar un enfoque más amplio que el auditor que realiza auditorias financieras.

1.2. Enfoque del trabajo

En la auditoria financiera el auditor examina unos datos e inspecciona unos informes y registros financieros que ha preparado el cliente. En las revisiones de debida diligencia no es éste el caso. Por regla general, el auditor tendrá que preparar nuevos datos o justificar un punto de vista concreto, por ejemplo, un posible comprador o vendedor podría contratarle o podría actuar de intermediario entre ambos.

En muchos casos actuará en calidad de defensor; esto es, se interesará fundamentalmente por preparar unos datos para justificar los intereses del comprador o vendedor. Por supuesto, debe ser independiente y llevar a cabo

sus servicios de forma profesional, pero su enfoque es considerablemente diferente.

En algunos casos intervendrá más de un auditor; esto es, el posible comprador podría disponer de su propio auditor y el vendedor del suyo. Esta situación es análoga al caso en que ambas partes tuvieran representantes legales.

Las investigaciones de debida diligencia sobre adquisiciones realizadas en relación con la compra-venta de una empresa persiguen normalmente uno o más de los siguientes objetivos:

1.2.1. Base de intercambio

Para determinar la base de intercambio más ventajosa para el comprador o vendedor, ¿qué asuntos particulares o tipos de activos deberían intercambiarse?, por ejemplo, el intercambio debería incluir uno o más de los siguientes:

- a) Capital en acciones
- b) Todo el activo
- c) El activo neto
- d) El inventario
- e) El activo fijo

1.2.2. Cálculo del precio

En algunas ocasiones puede establecerse el precio de compra dentro de límites muy amplios y para determinar el importe exacto se espera la valoración del auditor. En otras, el cálculo del precio o del valor que realiza el auditor puede constituir el punto de arranque de las negociaciones.

En el caso de las partidas concretas éstas pueden o no incluirse en la transferencia final, dependiendo de las negociaciones; por ende en ocasiones están sujetas a negociaciones o se basan en una valoración posterior realizada por un tasador profesional.

La Tabla 4.3 muestra los métodos utilizados por la Empresa Disco, S.A. para determinar el precio de compra de la Empresa AGA, S.A.; los cuales son aplicables a empresas que cotizan en bolsa y corporaciones privadas de todos los tamaños.

1.2.3. Forma de transferencia

La naturaleza de la investigación depende, por supuesto, de los servicios solicitados por el cliente. En ocasiones, la forma en que se ha de realizar la transferencia ha sido ya establecida. Por ejemplo, la empresa compradora puede haber recibido ya asesoramiento legal y fiscal y haber decidido que desea adquirir únicamente ciertos activos y no toda la empresa. Por lo tanto, el vendedor podría mantener la estructura de la sociedad y ser el responsable del ajuste de los pasivos pendientes.

En otras situaciones la forma de transferencia será la adquisición de las acciones en el mercado, en un porcentaje suficiente como para asegurar el control sobre la empresa. En tal caso, puede que la única responsabilidad del auditor sea asesorar en la elaboración de los registros financieros para la nueva empresa.

En el caso de la combinación de intereses, el carácter jurídico podría permanecer durante un cierto período de tiempo, mientras que en otros éste

queda eliminado y la nueva empresa se convierte en una división de la empresa matriz.

En la Tabla 4.3 “Opciones para estructurar la negociación de compra”, se listan las alternativas legales, contables y fiscales evaluadas por el equipo fusiones y adquisiciones de la Empresa Disco, S.A. previo a elaborar el borrador del Contrato de Compra de la Empresa AGA, S.A.

1.2.4. Intereses representados

En la investigación de debida diligencia el Contador Público y Auditor puede actuar en los siguientes escenarios:

Actuando para el comprador

Naturalmente un posible comprador está interesado en conocer el máximo número de detalles sobre la empresa que le interesa adquirir. En tal caso el auditor puede proporcionar información relacionada no solamente con aspectos financieros y de contabilidad, sino con otros aspectos de la empresa. Esta tarea le brinda al auditor orientado a negocios una excelente oportunidad para estudiar la situación y presentar sugerencias que el comprador podría no haber considerado. Por ejemplo, se puede obtener información donde se muestre una determinada acción que parecía favorable fue probada hace algún tiempo sin éxito alguno. Quizás las condiciones han cambiado y podría existir una probabilidad de éxito elevada si se intentará utilizar una acción alternativa o una adaptación de la misma. En algunos casos puede que los nuevos propietarios no se muestren muy interesados por ciertos contratos de alquiler. Normalmente el auditor, en su revisión, evaluará los beneficios que se obtendrían o, en su caso, los perjuicios. Quizá podría negociarse de nuevo el contrato de alquiler o cancelarse.

Actuando para el vendedor

El papel del auditor por parte de la empresa en venta es aconsejar a la dirección sobre todos los factores que puedan afectar sus intereses. También puede constituir el canal a través del cual se obtenga la mayor parte de la información que necesita la empresa compradora. El auditor intentará asegurarse de que durante las negociaciones se presenten con claridad todos los aspectos favorables de la empresa al posible comprador. Con frecuencia existen bienes o valores adicionales que no se incluyen en los informes financieros. Se podría obtener documentación comparable de bienes o podría emplearse una valoración para mostrar el valor adicional. Además, el auditor podría evaluar los nuevos acontecimientos o procesos y darse cuenta de que resultarían útiles para el vendedor en las negociaciones.

Actuando para ambas partes

Cuando actúa como experto independiente, en calidad de consejero para ambas partes que intervienen en la adquisición, su investigación debe ser lo suficientemente minuciosa como para asegurar que en su informe se incluyen todos los aspectos relevantes de los negocios de la empresa. En el caso de una fusión, podría verse obligado a investigar ambas empresas para averiguar si son compatibles. Esto es, ¿encajarían ambas empresas en lo que se refiere al tipo de mercados comerciales, instalaciones de fabricación, ubicación, compatibilidad de los aspectos de la dirección de ambas empresas, etcétera? Otras preguntas de interés especial serían: ¿existen condicionamientos singulares en algunas de las empresas que afectarían algún factor, especialmente al precio? ¿qué hechos deben darse para obtener un precio justo? En tal caso la investigación debe ser lo suficientemente amplia y profunda como para abarcar casi todos los aspectos de la empresa y no sólo los financieros y de contabilidad. En algún caso

específico podría ser necesario realizar investigaciones en áreas adicionales y aún éstas, dependiendo de los hallazgos, podrían cambiarse posteriormente.

1.3. Tipos de investigaciones especiales

Existe una amplia gama de servicios que podrían clasificarse como investigaciones especiales, las cuales se agrupan en forma amplia a continuación:

1.3.1. Revisiones de cumplimiento

Una de las tareas de investigación especial tiene que ver con el cumplimiento de las leyes y normas; estas revisiones podrían clasificarse en dos grupos: las que se ocupan de la interpretación de las condiciones, y las que se ocupan de la evaluación de la confiabilidad de los datos.

Interpretación de las condiciones

Abarca aspectos relacionados con el cumplimiento de las condiciones contractuales, con frecuencia son motivadas por las discrepancias en la interpretación de las condiciones o terminología utilizada. Por ejemplo, el contrato puede referirse al costo sin especificar si se trata de un costo medio, PEPS o UEPS.

Confiabilidad de los datos

Consiste en analizar los datos presentados para determinar si las partes cumplen los términos pactados en el contrato. Por ejemplo, el propietario de una patente puede dudar si recibe todos los pagos exigibles por la producción de una máquina patentada. En este caso el auditor no solamente revisará los datos financieros entregados por la empresa que utiliza la máquina, sino que deberá asegurarse de que todos los pagos exigibles aparezcan reflejados en los

informes. Otro tipo de investigación podría ser la que se ocupa de los datos en diversos tipos de reclamaciones.

1.3.2. Auditorías especiales

Generalmente este tipo de trabajo incluye una investigación especial o limitada sobre una cuenta o tipo de transacción concreta. En tales casos el auditor se limitará normalmente a los procedimientos específicos solicitados o a los procedimientos que sean necesarios para llegar a una conclusión. A continuación se presentan algunos tipos de elementos que componen esta categoría:

Cuentas de efectivo, nómina, inventario, otros

En este caso se puede sospechar de la existencia de irregularidades o estar interesado en obtener cierta información relacionada con las cuentas de efectivo, nómina, inventario u otras transacciones. Normalmente se realiza un examen extenso sobre un periodo de de tres a seis meses, en lugar de uno de un año. En la mayoría de los casos las investigaciones van enfocadas a descubrir el fraude en los registros o un robo en la propiedad.

Pérdidas por incendio

A veces se encarga al auditor la determinación de la pérdida derivada de los daños por incendio. Esto incluye en la mayoría de los casos la creación o mantenimiento del valor según los libros del inventario en la fecha que tuvo lugar el incendio y realizar el cómputo de la pérdida sufrida. Por supuesto, la pérdida por incendio puede abarcar a otras partidas del activo diferentes del inventario.

Pérdidas por siniestros

Otros tipos de auditorías especiales corresponden a las diferentes clases de pérdidas por siniestros. Por ejemplo, una avería en una máquina importante puede provocar la interrupción del proceso o del negocio.

1.3.3. Estudios

Este tipo de investigación se está haciendo cada vez más importante y constituye una parte significativa del trabajo del Departamento de Servicios de Gestión de algunas empresas independientes de auditoría. Puede incluir una amplia gama de trabajos, desde un estudio de gestión de personal a uno de viabilidad para la instalación de un ordenador. Estos estudios los realiza un auditor con mucha capacidad, con experiencia y con los conocimientos necesarios en el campo concreto de trabajo. Suele ser muy diversificado en lugar de concentrado y cubre una amplia gama de aspectos. Los enfoques o programas de tipo cuestionario suelen ser los más adecuados.

Sistema general de contabilidad

El trabajo suele consistir en un seguimiento de la auditoría si se han encontrado ciertas deficiencias. Podría estar también relacionado con el desarrollo de nuevos controles presupuestarios. Por ejemplo, podría ser necesario reformar el sistema contable para adaptarlo, en la confección del presupuesto, al concepto de contabilidad por responsabilidades.

Sistema de costos

El estudio del sistema de costos resulta similar en cierto modo al del sistema general de contabilidad. Frecuentemente, aunque no siempre, suele ser una consecuencia del trabajo de auditoría. En muchos casos la auditoría de la valoración del inventario pone de manifiesto que el sistema de costos no

proporciona los datos confiables necesarios para la valoración del mismo; ya que éste podría haber sido establecido años atrás y no ser el adecuado para la situación actual.

Puede que la distribución de gastos generales se esté realizando tomando como base el costo de la mano de obra directa y mientras, la introducción de nuevas máquinas ha hecho que una distribución de gastos generales tomando como base el número de horas-máquina sea más apropiado. Una vez más un sistema de costos estándar puede resultar más económico y exacto que el de costos reales. Estos factores pueden evaluarse con facilidad tomando como base los datos disponibles de la auditoria y teniendo en cuenta los trabajos adicionales del estudio realizado.

Personal

Algunos de estos estudios miden o clasifican las actitudes o características del personal. Otros valoran el rendimiento de los empleados. Aquí podrían incluirse los estudios realizados en relación con la introducción de un plan de incentivos o primas, o con la determinación del rendimiento departamental. Otro tipo de medición podría ser la determinación o evaluación del rendimiento de una división en una empresa diversificada.

1.3.4. Evaluaciones

Normalmente las evaluaciones hacen hincapié en la medición o valoración en un momento concreto, en lugar de establecer los criterios para una medición continua.

Compra-venta de una empresa

En este tipo de evaluaciones el auditor podría recibir el encargo de hacer una valoración del activo o de la capacidad de rendimiento de una empresa, por parte de una persona interesada en la compra de la misma, o podría trabajar para una persona interesada en vender su empresa. En cualquier caso, el objetivo principal es la evaluación en lugar de la realización de una auditoria de datos financieros, pues en muchos casos, los informes financieros disponibles no permitirán conocer los costos actuales o de reposición de las partidas de activo fijo u otras partidas diferentes.

Evaluaciones de personal

A veces la investigación especial o servicio de gestión consistirá en la evaluación del personal o en la determinación de la capacidad de un empleado para prestar los servicios de los que es responsable. Por lo general, no suele ser un trabajo repetitivo y con frecuencia es necesario adoptar una forma de actuación en contraposición a una evaluación recurrente o repetitiva de los empleados, que normalmente realiza el Departamento de Personal de la empresa.

Eficiencia de los equipos

En muchos casos, la investigación puede estar enfocada a determinar la eficiencia de una máquina o un componente de los equipos. Se puede solicitar la ayuda del auditor para evaluar el rendimiento real de una máquina en comparación con el previsto. Esta suele ser una evaluación bastante corriente para el auditor interno. La Dirección, tomando como base las estimaciones realizadas por el Departamento de Organización Industrial u otras sobre el rendimiento de una máquina, puede aprobar la compra de una máquina muy costosa. Sin embargo, el rendimiento real de la máquina puede estar situado

muy por debajo del esperado. El auditor inspeccionará los resultados reales e intentará evaluar la causa de la disparidad entre el rendimiento esperado y el real. Por ejemplo ¿funciona la máquina a la velocidad esperada? ¿se obtuvo en realidad un ahorro de costo en mano de obra?

1.3.5. Análisis

En algunos casos, el auditor puede recibir el encargo de realizar análisis que sirvan de base para una decisión de la dirección. Puede estar relacionado con casi cualquier tipo de datos; por ejemplo, el análisis para determinar si se debería construir una nueva planta en una ubicación establecida o si se debería lanzar un nuevo producto al mercado.

1.3.6. Certificaciones

Con frecuencia el auditor, tendrá el encargo de actuar como juez o determinar de forma objetiva el resultado de un acontecimiento.

En algunos casos, los auditores han realizado una certificación de los resultados, de las contribuciones a organizaciones no lucrativas o entidades benéficas.

1.3.7. Informes especiales

Con el aumento de los informes especiales que suelen demandar las agencias gubernamentales y otras partes en los últimos años, el auditor se ve obligado frecuentemente a preparar dichos informes de forma detallada y en formatos especiales facilitados por la persona o entidad que solicita su realización.

1.4. Composición o recopilación de datos

En la mayoría de las investigaciones especiales es necesario preparar o recopilar gran cantidad de información referente a la empresa y sus operaciones. Esto no se dará en todos los casos, pero normalmente tales datos son necesarios durante la realización del trabajo o elaboración del informe.

En el caso de la debida diligencia el vendedor preparará y compilará toda la documentación requerida por el comprador en un área denominada data room (DR) la cual generalmente se ubica fuera de las oficinas del vendedor para preservar la confidencialidad del proyecto y es coordinado por el bufete de abogados del vendedor.

Es importante mencionar que todos los requerimientos de información y citas con el personal clave del vendedor se canalizan a través del negociador del comprador; y que el acceso al DR y a la documentación se evidencia mediante un requerimiento diseñado para el efecto.

En la Tabla 1.1. se presenta una ilustración de la información a recopilar en una investigación de adquisición común.

Tabla 1.1 – Lista Data Room

I Introducción	
a	Instrucciones y alcance del trabajo a realizar.
b	Fuentes de información a utilizar: ejecutivos, consejo de administración, registros de la empresa.
c	Informe sobre la transacción propuesta.
II Antecedentes de la empresa	
a	Descripción general de la empresa: principales productos, mercados y clientes; métodos de marketing.
b	Historial de la empresa: formación de la empresa, filiales.
c	Número y ubicación de las tiendas.
d	Número y ubicación de las oficinas.
e	Lista de ejecutivos y directores.
f	Accionistas.
g	Cantidad de empleados por Unidad.
h	Información de créditos.
i	Análisis de las zonas comerciales de la empresa, tendencias demográficas, potencial de crecimiento, situación del sector a que pertenece, competencia.
j	Fuentes de suministro: materias primas o artículos comprados para la venta al detalle, mano de obra.
k	Descripción de la estructura organizativa de la empresa: organigrama, organización de las tiendas, organización de los departamentos.
III Situación financiera	
a	Estados financieros más recientes.
b	Estados financieros resumidos comparativos de distintos años (entre 5 y 10 años): estados financieros auditados, análisis corriente sobre cantidades presupuestadas, análisis de índices financieros, estado de usos y aplicación de fondos.
c	Operaciones proyectadas y estados financieros.
d	Resumen sobre la situación fiscal: resumen impositivo estatal y local, posición fiscal actual, posición fiscal respecto de la transacción propuesta.

Fuente: Enciclopedia de la Auditoría (16:267-271)

1.5. Normas del informe

Al finalizar una investigación especial, el auditor debe emitir un informe de los resultados de la revisión para el cliente. Este informe puede emitirse de muchas formas, dependiendo de la finalidad de la investigación, del tipo de auditor que lo realice y del carácter de los resultados obtenidos.

Al dar a conocer los hallazgos obtenidos en las investigaciones especiales, el Contador Público y Auditor tiene que apegarse a las normas sobre el informe generalmente aceptadas, aplicables a los informes sobre estados financieros. Está obligado a explicar su opinión o a indicar que no se puede expresar tal opinión y el por qué. Además, el Contador Público y Auditor debe establecer el alcance de su examen y el grado de responsabilidad que asume.

Deberá resumir los resultados de la investigación y, dependiendo del tipo de revisión, deberá justificar con papeles de trabajo que sustenten la evidencia obtenida. En el informe deberá detallar las limitaciones sobre los resultados, como: evidencia inadecuada, áreas no incluidas en la investigación u otros aspectos que dieran a entender que se ha realizado un estudio incompleto de la situación.

El auditor debe saber que la mayoría de las investigaciones especiales se realizan para proporcionar información específica a un determinado propósito de decisión, lo que implica incluir en el informe cualquier información relacionada directamente con éste.

El auditor deberá asegurarse que su opinión quede justificada con evidencia suficiente, reflejada en su totalidad y con precisión en los papeles de trabajo y en los resultados de la investigación tal y como aparecen en el informe final.

1.6. El Contador Público y Auditor en la Debida Diligencia Financiera

Una vez que las dos compañías están en la mesa de negociaciones, es necesario confirmar la situación financiera y operativa de la unidad objetivo, esta es la fase de debida diligencia en la cual la profundidad del análisis es esencial por constituirse en la plataforma para negociar las condiciones finales.

Para dar inicio a la fase mencionada el comprador debe haber preparado una carta de intenciones (acuerdo preliminar) que describa los términos pactados por el comprador-vendedor. Dicho acuerdo generalmente incluye el valor de la oferta, la potencial estructura de la negociación (compra, fusión, transferencia de acciones o activos), calendario para realizar la investigación de debida diligencia y cierre, financiamiento del comprador, y la responsabilidad de los honorarios y gastos.

Cabe mencionar que aunque éste sea modificado por el comprador y vendedor a lo largo del proceso, es la base para la transacción y mantiene a ambas partes en la misma dirección.

1.6.1 Función del Contador Público y Auditor

En el proceso de debida diligencia el Contador Público y Auditor busca información suficiente y útil para que el comprador pueda tomar la decisión de completar la transacción.

Busca detalles respecto a valuaciones, contratos, información de clientes, acuerdos de préstamo, contabilidad, fraude interno, cuentas incobrables, inventario de lento movimiento, incrementos no planeados de inventario, seguros, pasivos subestimado y cualquier información relevante (ejemplo: contratos de exclusividad con proveedores).

El Contador Público y Auditor juega un papel fundamental en la debida diligencia financiera y tiene como función:

- a) Identificar problemas significativos que puedan afectar la negociación (activos sobrevaluados, pasivos ocultos, transacciones inusuales).
- b) Verificar la confiabilidad de la información del vendedor.
- c) Obtener una comprensión detallada del negocio.
- d) Preparar información que sea vital para la negociación de la transacción, establecer las bases fiscales y contables para el registro de los activos e integrar las operaciones de la entidad adquirida al negocio del comprador.

Si el Contador Público y Auditor actúa para la compañía objetivo deberá desarrollar la debida diligencia sobre el comprador, ya que el vendedor necesita confirmar que el comprador tiene la capacidad financiera y la motivación estratégica para adquirir el negocio.

En este caso el Contador Público y Auditor deberá:

- a) Revisar los estados financieros del comprador.
- b) Entrevistar a los ejecutivos senior para conocer la filosofía, estilo de gestión y las razones para comprar el negocio objetivo.
- c) Recorrer las principales instalaciones del comprador, para comprobar que los activos que respaldarán la compra, existen y son lícitos.

Durante la debida diligencia el Contador Público y Auditor puede contratar los servicios de un experto en aspectos técnicos, medioambientales u obligaciones de pensiones.

1.6.2 Programa de trabajo

Toda fusión y adquisición debería sujetarse al escrutinio de una revisión detallada de negocios. La amplitud de tal revisión varía de acuerdo a las circunstancias del negocio objetivo, incluyendo los controles internos para su operación, así como las influencias externas de clientes, competidores, proveedores, organismos reguladores, y las económicas.

El alcance de la debida diligencia puede variar desde una sofisticada investigación de compra con un informe escrito, hasta descansar en la información financiera previamente certificada, una breve visita a la empresa objetivo y las declaraciones en el contrato de adquisición.

El programa depende de las necesidades del cliente, del tamaño y calidad de la empresa objetivo, la disponibilidad de información financiera y comercial confiable, el tipo de transacción y otros factores.

Antes de que el Contador Público y Auditor como parte del equipo de investigación se involucre en la revisión de estados financieros, debería pedir al negociador del comprador concertar citas con el vendedor y tanto personal clave como le sea posible para hablar acerca del negocio, los deseos y necesidades clave del vendedor, asuntos sensibles y otras cuestiones.

De tales comentarios, surgirán eventualmente una buena cantidad de asuntos que deberían agregarse al programa de investigación.

El siguiente paso es reunirse con el Auditor Externo de la compañía objetivo, quien requerirá la aprobación previa del cliente para hacerle comentarios al

Contador Público y Auditor del comprador, ya que de otra manera la información es confidencial.

En el caso práctico bajo la referencia G-2 se ilustra el tipo de documentación y pruebas a realizar en la debida diligencia financiera, cabe mencionar que éste no fue diseñado para encajar en todas las revisiones de negocios.

1.7. Contenido del informe del Contador Público y Auditor independiente

El informe dependerá del tipo de compromiso adquirido con el cliente, el cual en la mayoría de casos se enfoca como una revisión de procedimientos convenidos.

“El informe sobre un trabajo con procedimientos convenidos necesita describir el propósito y los procedimientos convenidos del trabajo con suficiente detalle para permitir al lector comprender la naturaleza y el grado del trabajo desempeñado” (5:262).

El informe de resultados de hechos debería contener:

- a) Un título.
- b) Un destinatario (ordinariamente el cliente que contrató al auditor para realizar los procedimientos convenidos).
- c) Identificación de información específica financiera o no financiera a la que se han aplicado los procedimientos convenidos.
- d) Una declaración de que los procedimientos realizados fueron los convenidos con el cliente.

- e) Una declaración de que el trabajo fue desempeñado de acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría aplicable a trabajos con procedimientos convenidos, o con normas o prácticas nacionales relevantes.
- f) Cuando sea relevante, una declaración de que el auditor no es independiente de la entidad.
- g) Identificación del propósito para el que fueron realizados los procedimientos convenidos.
- h) Una lista de los procedimientos específicos realizados.
- i) Una descripción de los resultados de hechos del auditor incluyendo suficientes detalles de errores y excepciones encontrados.
- j) Una declaración de que los procedimientos realizados no constituyen ni una auditoría ni una revisión y, como tal, no se expresa ninguna certeza.
- k) Una declaración de que si el auditor hubiera realizado procedimientos adicionales, una auditoría o una revisión, otros asuntos podrían haber salido a la luz que hubieran sido informados.
- l) Una declaración de que el informe está restringido a aquellas partes que han convenido en que los procedimientos se realicen.
- m) Una declaración (cuando sea aplicable) de que el informe se refiere sólo a los elementos, cuentas, partidas o información financiera y no financiera especificados y que no se extiende hasta los estados financieros de la entidad tomados como un todo.
- n) La fecha del informe.
- o) Dirección del auditor.
- p) La firma del auditor.

En otros casos la debida diligencia financiera se desarrolla como una evaluación en cuyo caso el informe se elabora siguiendo las normas básicas para la elaboración del informe y puede constar de las siguientes secciones:

- a) Tipo de debida diligencia efectuada, definiendo el enfoque y trabajo desarrollado.
- b) Resumen ejecutivo, incluyendo el efecto global neto de las desviaciones identificadas, los tópicos de mayor importancia y su efecto financiero.
- c) Incumplimiento a los términos de la carta de intenciones inicial, detallando los hallazgos y el impacto financiero sobre la transacción.
- d) Información adicional relevante para la Administración, listando los hallazgos que no afectan la transacción pero que merecen la atención de la administración después de la fase de cierre.

En el capítulo cuatro, se ilustran los documentos preparados por la empresa compradora y vendedora antes, durante y después de la debida diligencia financiera. Así mismo, se incluye la información solicitada, los papeles de trabajo y el informe de Resultados de Hechos del trabajo efectuado por la Firma Samayoa & Asociados para la cadena de supermercados Disco, S.A.

CAPITULO II

LA DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA EN LA ADQUISICIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA OPERACIÓN DE SUPERMERCADOS

2.1. Antecedentes

Hace un siglo, solamente las empresas grandes de la industria global consideraban las fusiones y adquisiciones como una estrategia realista para obtener crecimiento o superioridad competitiva. Posiblemente incluso estos primeros adquirentes meramente reaccionaban a oportunidades o amenazas de competencia.

En tanto se aproximaba el presente milenio, casi todos los negocios al menos consideran las fusiones y adquisiciones para la ejecución de sus planes estratégicos. Sin embargo la realidad sutil, pasmosa es ésta: las fusiones y adquisiciones de hecho determinan muchas estrategias de negocios. En efecto, han alterado el mismo ciclo de vida corporativo. ¿Qué causó esa revolución? La tecnología, los pactos de comercio, la desregulación, el desarrollo del tercer mundo, la acumulación de capital, la caída del comunismo, el crecimiento de vibrantes mercados de capital accionario y muchos otros factores que están incluso mucho más allá del alcance del presente documento.

Las fusiones y adquisiciones son tan importantes hoy en día porque crean el factor más grande de incertidumbre que afrontan los ejecutivos y propietarios de negocios.

Dicha incertidumbre, aunada a la ola de quiebras y crisis de diversa índole de los últimos años del pasado milenio y primeros del actual, ha obligado a los inversionistas a utilizar mecanismos, como las investigaciones de debida diligencia, para proteger sus intereses mediante la administración apropiada del nivel de riesgo inherente al proceso de operación productiva.

El término “debida diligencia”, originalmente, estaba limitado a la oferta pública de inversiones de capital; sin embargo con el paso del tiempo se ha asociado a fusiones y adquisiciones públicas y privadas, actividades nuevas de negocio, cambios en las operaciones de las empresas, contratación de nuevos empleados, búsqueda de socios, representantes, distribuidores y otros afiliados.

Las investigaciones de debida diligencia o investigaciones de compra llegaron a ser una práctica común, como resultado de la Ley de Valores de Estados Unidos emitida en 1933 para proteger los intereses de los inversionistas.

Dicha Ley indica que las revisiones de debida diligencia pueden ser utilizadas como mecanismo de defensa por los corredores y/o comerciantes, cuando son acusados de no revelar adecuadamente hechos importantes que afectan los intereses de los inversionistas en la compra de títulos valores o empresas.

Para utilizar dicho mecanismo los corredores y/o comerciantes deben probar fehacientemente que realizaron investigaciones de debida diligencia en la compañía de la persona cuya participación estaba en venta, que la revisión fue diseñada de tal forma que permitiera identificar los tópicos que podrían afectar los intereses del potencial inversionista o comprador de un negocio, y que se revelaron oportuna y apropiadamente los hechos importantes identificados durante la investigación.

Aunque la investigación de compra no garantiza la identificación del 100% de los riesgos relevantes existentes, fue rápidamente institucionalizada por la comunidad de corredores y comerciantes como una práctica estándar en la oferta de acciones en las que estaban involucrados.

Por otra parte, los bancos de todo el mundo consideran las investigaciones de debida diligencia como una parte muy importante de los controles y

procedimientos con los que deben contar para *conocer a sus clientes* nuevos y antiguos, y están conscientes que sin la debida diligencia podrían correr riesgos de reputación, operativos, legales y de concentración, lo que podría conllevar un coste financiero importante.

Al respecto, el Comité de Basilea, aborda el tema "*conocer al cliente*" desde la perspectiva más general de la prudencia, no sólo como una herramienta para combatir el lavado de dinero. Así mismo indica que una gestión eficaz de los riesgos bancarios exige procedimientos para conocer al cliente sólidos y seguros. Las salvaguardas de conocer al cliente van más allá de la simple apertura de cuentas y mantenimiento de registros y exigen que los bancos formulen políticas de aceptación de clientes y programas de diferentes niveles para la identificación de los mismos, que incluyan un proceso de debida diligencia más extenso en el caso de cuentas de mayor riesgo y un seguimiento proactivo de cuentas para actividades sospechosas.

El interés del Comité de Basilea en normas seguras para conocer al cliente nace de su preocupación por la integridad del mercado y se ha incrementado a raíz de las pérdidas sufridas directa o indirectamente por los bancos, debido a su falta de diligencia a la hora de aplicar los procedimientos apropiados. Estas pérdidas se hubieran podido evitar, disminuyéndose así el perjuicio para la reputación, si los bancos hubiesen mantenido buenos programas para conocer a los clientes.

La necesidad de contar con normas rigurosas de debida diligencia con los clientes no se limita a los bancos. El Comité de Basilea recomienda una orientación similar para las instituciones financieras no bancarias y los intermediarios, profesionales de servicios financieros, como abogados y contadores públicos.

Aunque en algunos casos, la debida diligencia es impuesta por ley, como las Leyes de Valores de Estados Unidos o la Ley contra el Lavado de Dinero u Otros Activos; la recomendación anterior pareciera haberse materializado en el proceso de fusiones y adquisiciones, el cual en los últimos años, ha entrado a una nueva fase en la que los compradores y prestamistas son más selectivos con los negocios objetivos, hacen hincapié en la calidad de las negociaciones y en el proceso de debida diligencia.

Al respecto, la Ley de Valores de 1933 exige el total y adecuado desglose de información de las empresas que cotizan en bolsa, indicando que los valores y sus emisores deben estar registrados en la Comisión de Valores y Cambios (Security Exchange Comision). Así mismo, dispone que se envíe un prospecto a los compradores de valores, el cual debe incluir los estados financieros con la opinión del Contador Público y Auditor independiente y la mayor parte de la información incluida en la declaración registrada ante la Comisión de Valores y Cambios.

La Ley de 1934, establece los requisitos para las actividades de compra-venta de valores. La Ley, modificada el 20 de agosto de 1964, especifica que todos los emisores de valores (a menos que estén específicamente exentos) o cuyos negocios afecten el comercio interestatal, con un activo total arriba de un millón de dólares y con valores en acciones poseídas por 500 personas o más, deben registrarse en la Comisión de Valores y Cambios. También deben registrarse, según la ley, los valores de cambio nacionales, los agentes y los corredores de los mercados de valores.

Por su parte, el Decreto 67-2001 “Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos” del Congreso de la República de Guatemala establece que las personas individuales o jurídicas que se dediquen al corretaje o a la intermediación en la negociación de valores deben implementar procedimientos de debida diligencia,

para evitar el uso indebido de sus servicios y productos en actividades de lavado de dinero y otros activos exigiendo como mínimo: procedimientos que garanticen la integridad del personal, capacitación permanente e instrucción en cuanto a las responsabilidades y obligaciones que derivan de esta Ley, mecanismos de auditoria para verificar y evaluar el cumplimiento de las actividades de control y cumplimiento, formulación y puesta en marcha de medidas específicas para conocer e identificar a los clientes.

Así mismo, demanda la elaboración de registros especiales de las transacciones con clientes y el reporte oportuno de cualquier transacción financiera sospechosa o inusual.

2.2. Definiciones

2.2.1. Debida diligencia

“Proceso mediante al cual se obtiene información objetiva y confiable respecto a una persona o compañía previo a un evento determinado. Con frecuencia la información recabada se adecua a las necesidades del cliente para garantizar que se cumple con sus requerimientos” (9:2).

“La debida diligencia o investigación de compra es la evaluación diseñada para descubrir, tratar y corregir antes de la compra de un negocio cualquier defecto fatal, es decir cualquier problema significativo operativo o condición de mercado que arrastre la empresa fijada como objetivo o sus líneas de productos y que, si no se soluciona o se trata apropiadamente, causará un daño mensurable al negocio” (3:94).

Es una foto de la empresa objeto de estudio, su cometido básico es determinar la integridad de la transacción a realizar, en la cual los auditores y abogados trabajan paralelamente hasta el final para establecer la radiografía de la

empresa y confirmar o impugnar el precio negociado cuando se firmó la carta de intenciones.

2.2.2. Adquisición

“Es la operación mediante la que una empresa adquiere acciones de control en otra empresa; dicha transacción se realiza esencialmente por una o más de las siguientes tres razones: sinergias (características compatibles o complementarias de los negocios), impuestos o gangas” (3:6).

“Es una transacción legal mediante la cual, parte o la totalidad, de la propiedad o activos de un negocio son adquiridos como compra, intercambio o regalo. La adquisición usualmente involucra la transferencia de las acciones, los activos y cualquier otra forma de propiedad. Una adquisición normalmente se refiere a la compra de activos de una compañía; sin embargo, el término es utilizado en un sentido más amplio en el mercado. Cuando una persona utiliza la palabra adquisición, el término puede referirse a la compra de activos o de empresas en el proceso de fusiones” (10:2).

“Una adquisición es una combinación de negocios en la que una de las empresas, la adquirente, obtiene el control sobre los activos netos y las actividades de la otra, la adquirida, a cambio de una transferencia de activos, el reconocimiento de un pasivo o la emisión de capital” (4:463).

2.3. Características de la debida diligencia

La debida diligencia no es una auditoria, éstas difieren en alcance, enfoque y objetivos. Cada revisión de debida diligencia y su informe son un producto único, resultado de una investigación única con un enfoque determinado por circunstancias únicas circundantes a un objetivo sujeto a investigación y a los requerimientos del inversionista.

El proceso de debida diligencia se caracteriza por:

- a) La amplitud del alcance
- b) La flexibilidad del enfoque
- c) Los objetivos que persigue
- d) Las limitaciones de tiempo
- e) Las características del equipo de trabajo
- f) La participación activa de la Administración
- g) La conformación del Data Room (área de documentación)
- h) La solemnidad del proceso
- i) Las áreas sujetas a evaluación
- j) El efecto del resultado

2.4. Tipos de debida diligencia

2.4.1. Por la extensión de la revisión

El alcance de la debida diligencia puede variar desde una sofisticada investigación de compra con un informe escrito, hasta el descansar en información financiera previamente certificada, una breve visita a la empresa objetivo y las declaraciones en el contrato de adquisición.

Debida diligencia amplia

Es el proceso en el cual se evalúan todas las áreas del negocio objetivo desde la capacidad para generar flujos de efectivo hasta los aspectos culturales de las empresas que participan en el proceso; en dicho proceso participan abogados, auditores, expertos en finanzas, operaciones, mercadotecnia y ventas, impuestos, seguros; su duración depende de la importancia de la transacción pero es errático pensar en menos de 30/45 días.

Debida diligencia reducida

Es el proceso mediante el cual el inversionista contrata los servicios de un experto (ejemplo: Contador Público y Auditor) para validar parte de las operaciones del negocio objetivo (ejemplo: operaciones financieras); la investigación es efectuada por el experto y personal del comprador.

2.4.2. Por la época en la que se realiza**Pre-debida diligencia**

“Es la revisión efectuada previo a la firma del contrato de compra, tiene como objetivo proporcionar un panorama general al inversionista de los riesgos más importantes asociados a la adquisición. La revisión y el reporte de los hallazgos debe presentarse antes de la firma del contrato final. El trabajo efectuado antes de la firma del contrato incluye: revisiones de gabinete, entrevistas con la gerencia y revisión de los papeles de trabajo del auditor externo” (10:78).

Debida diligencia

“Es la revisión efectuada antes o después de la firma del contrato final en la que es necesario revisar el estatus de las operaciones a ser adquiridas. Dado que la adquisición debe integrarse a la estructura de la empresa compradora es necesario revisar la operación adquirida como si fuera parte del negocio. La revisión de debida diligencia y los hallazgos relevantes identificados en el proceso deben reportarse para evaluar y/o ajustar el contrato final” (10:80).

Post-debida diligencia

“Es la revisión que se realiza después de que se ha convenido la adquisición y las cosas parecen seguir su curso normal. Tiene como objetivo evaluar las negociaciones, el cierre y los aspectos económicos de la transacción” (3:229).

2.4.3. Por el objetivo que persigue

En el proceso de adquisición de una empresa la debida diligencia financiera y operativa se consideran básicas, tomando en cuenta lo anterior y la diversidad de investigaciones de debida diligencia que existen a la fecha a continuación se esbozan algunos de esos conceptos.

Debida diligencia financiera

“La debida diligencia financiera es la evaluación de la vida pasada de la compañía, tiene como prioridad la detección de contingencias, pasivos ocultos, activos sobrevaluados y aquellas distorsiones en la información que pudieren modificar las proyecciones” (10:11).

“La debida diligencia financiera es la evaluación de la información y las estimaciones en las que se basa la posible venta de un negocio, este proceso proporciona al potencial inversionista una evaluación objetiva del negocio, permitiendo resaltar y cuantificar los posibles riesgos comerciales y financieros” (18:4).

“La debida diligencia financiera es la investigación que tiene como objetivo la identificación de errores en los estados financieros, revelación inadecuada de pasivos, posibles contingencias fiscales, restricciones por préstamos o compromisos; así como la evaluación de los aspectos legales y fiscales que pueden afectar al negocio” (12:3)

Debida diligencia operativa

Revisión enfocada a la evaluación de la capacidad para cumplir el plan de negocio, sinergias o compatibilidad alcanzada en la participación de mercado, compatibilidad organizacional, fusión de los diferentes sistemas de información, combinación de los diferentes programas de compensación y beneficios de

empleados, identificación de necesidades de capacitación, aspectos de coordinación y transición, entre otros.

Debida diligencia legal

Es la revisión mediante la cual se evalúa la situación legal de la empresa objetivo y se definen los términos de la transacción. La debida diligencia legal es efectuada por abogados, auditores y expertos en finanzas e incluye entre otros temas la evaluación del tipo de empresa, el tratamiento fiscal de las inversiones, el domicilio social de la entidad, organización y control de la documentación legal de la empresa objetivo y litigios.

2.5. Importancia de la debida diligencia financiera

La debida diligencia financiera es importante porque permite detectar cualquier riesgo que el comprador pueda heredar del vendedor; así mismo es fundamental para la determinación del precio final negociado en principio, ya que éste podrá ajustarse, dependiendo de los hallazgos resultantes de dicho proceso.

La debida diligencia financiera no garantiza comprar un negocio sin sorpresas ocultas, ni garantiza obtener un justo rendimiento sobre la inversión; pero si da una seguridad razonable de la integridad de la transacción y brinda elementos importantes para la planificación de las diversas fases que involucra la adquisición; permite identificar temas estratégicos para el proceso de integración; y, ofrece una oportunidad única para que las partes que intervienen se conozcan mejor.

2.6. Objetivos de la debida diligencia financiera

Aunque los objetivos de la debida diligencia financiera dependen de la filosofía del inversionista, de las circunstancias particulares de la transacción y de su aversión al riesgo, a continuación se listan los propósitos básicos del proceso:

- a) Respalda la decisión de compra, es decir verificar que el negocio es lo que parece ser.
- b) Identificar defectos fatales internos (fraude interno, cuentas por cobrar incobrables, inventarios de cierta magnitud que se mueven lentamente o que son obsoletos, incrementos mayores no planeados en inventarios, que no pueden trasladarse a los clientes, necesidad de reponer equipo caro de producción, pasivos subvaluados, pagos no provisionados) y externos (preocupaciones medioambientales, impuestos sobre la renta, aranceles de exportación e importación) que puedan afectar los intereses del inversionista.
- c) Confirmar y/o modificar el precio negociado al inicio, basado en los resultados de la revisión.
- d) Identificar fortalezas y oportunidades que contribuyan al éxito de la adquisición.

2.7. Conduciendo una debida diligencia

Tomar la decisión de adquirir otra compañía representa un momento decisivo en el desarrollo de la empresa; aunque el record histórico de combinaciones de negocios no refleje un rotundo éxito.

Si el vendedor está bien preparado y responde a aquellas áreas que se están revisando, el precio bien puede elevarse. Si el vendedor no está preparado para tratar los asuntos completamente, puede ser que la venta no se cierre o que el precio disminuya.

Si el comprador tiene asignada a la gente capaz, la debida diligencia se llevará a cabo apropiadamente y de manera adecuada. Ninguna de las partes debería restar importancia al hecho de ser cuidadoso y diligente al nombrar al personal correcto para participar en el proceso. Los compradores no siempre se concentran lo suficiente en quién debe aportar el esfuerzo para fusiones y

adquisiciones, a pesar de existir planes bien desarrollados para una expansión por esa vía.

Virtualmente toda empresa empeñada en buscar el crecimiento activamente, ha delegado la función general de fusiones y adquisiciones en una persona específica. Se espera que esa persona invierta una cantidad sustancial de tiempo buscando candidatos. El proceso de búsqueda comprenderá la comunicación con mucha gente dentro de la empresa y con mucha más del exterior.

Una vez que se localiza una empresa fijada como objetivo, ¿quién integrará los equipos de fusiones y adquisiciones para el comprador y para el vendedor? La gente puede cambiar, dependiendo de la empresa objetivo y sus nichos de negocio, niveles tecnológicos, cobertura geográfica y una gran cantidad de otros factores.

Las características de personalidad de cada persona en los equipos del comprador y del vendedor son muy importantes para llevar a cabo transacciones de fusiones y adquisiciones dentro de un marco temporal aceptable. Mientras más alta sea la visibilidad, es más importante la personalidad. No obstante, la personalidad debe tomar el segundo lugar después del talento inherente y las habilidades técnicas generales de aquellos que se sienten a ambos lados de la mesa. De otra manera, uno de los lados perderá en el proceso de debida diligencia.

Los nichos de mercado, los métodos de distribución, los niveles tecnológicos, localizaciones operativas, lenguajes hablados y muchas otras características pueden ser prominentes y pertinentes en una transacción, pero pueden no encajar en una situación diferente.

El equipo debe estar integrado por un negociador (responsable de reportar por escrito el estatus de la revisión y los hallazgos), un consejero, los presidentes ejecutivos, y expertos en operaciones, recursos humanos, mercadotecnia y ventas, contabilidad y finanzas, impuestos, jurídico y seguros.

En esta fase, cada uno de los miembros del equipo debe estar claro de las responsabilidades asignadas al mismo y de la confidencialidad con la que se debe manejar la información a lo largo del proceso.

Posterior a la integración del equipo y previo a iniciar el proceso de debida diligencia, los miembros que no conozcan los detalles de la transacción, deberán comprender y familiarizarse con ésta; de ser posible deberán tener acceso a revisar el borrador del acuerdo de compra, la carta de intenciones o los términos del acuerdo.

Después de haber comprendido el tipo y términos de la negociación, el equipo debe definir el enfoque de la investigación.

El enfoque deberá ser lo más específico posible; éste deberá incluirse junto al cronograma propuesto y reportes requeridos en una carta compromiso.

Una vez definido y aprobado el enfoque, se debe elaborar el plan de trabajo, asignar al personal que participará en el proceso y definir el programa de Debida Diligencia para cada una de las áreas sujetas a evaluación.

CAPITULO III

EMPRESA DEDICADA A LA OPERACIÓN DE SUPERMERCADOS

3.1. Origen y evolución

El hombre es quien crea las empresas para poder, colectivamente, satisfacer mejor sus necesidades; para ello cuenta con los bienes naturales ilimitados y los bienes económicos.

Estos últimos los posee en forma limitada o necesitan una serie de transformaciones para que sean útiles. El deseo o necesidad de poseerlos y el esfuerzo que debe hacerse para alcanzarlos da origen a la actividad económica; ya que su obtención demanda la aplicación de trabajo (esfuerzo) y capital (medios instrumentales).

Al combinar el factor trabajo con el factor capital, surge la empresa, que es una unidad económica que genera o produce bienes y servicios, y que promueve y dirige la actividad económica, mediante los factores productivos.

La empresa, como toda creación humana, está en perpetua evolución. Esta se manifiesta actualmente en los diversos campos que la afectan.

3.1.1. En el campo patrimonial

“Ya que las máquinas y los elementos industriales son cada vez más complejos y adquieren dentro de la producción una importancia mayor. Antiguamente, las vaquerías que expedían leche sólo necesitaban las vacas, los establos y unos baldes para recoger la leche al ordeñar a mano las vacas. Actualmente, los establos están mejor acondicionados; se ordeña mediante ingeniosos dispositivos; la leche se esteriliza, se homogeniza y se sirve embotellada, lo que requiere instalaciones adecuadas. En todos los órdenes de la producción ocurre algo parecido” (17:10).

3.1.2. En el campo jurídico

Surgen nuevos tipos sociales, apareciendo la desvinculación del patrimonio del elemento directivo reconociéndoles derechos diferentes a cada uno.

3.1.3. En el campo laboral

“Por el reconocimiento creciente de los derechos de los trabajadores en la gestión y en los resultados” (17:10).

3.1.4. En el campo de la dirección

“Aparece el reconocimiento de la labor directiva como una actividad que puede separarse de la propiedad de la empresa” (17:10).

3.1.5. En el campo político social

“Por el reconocimiento de unos fines propios de la comunidad social a los que deben subordinarse los de la empresa” (17:10).

3.1.6. En el campo de las relaciones económicas

Por considerar que a través de la empresa se debe realizar un cambio de prestaciones económicas que favorezcan a todos los que intervengan en dicho cambio. No hace muchos años una mayoría de empresas eran individuales; en ellas, el propietario reunía todos los poderes de mando, disposición y decisión.

La aparición de las sociedades anónimas y el enorme crecimiento que han alcanzado algunas de ellas hace que quienes las dirijan sean administradores a sueldo; que los capitalistas tengan ya un poder limitado que sólo ejercen en las Juntas Generales; que se ensayen formas de cogestión (es decir, de gestión compartida entre los representantes del capital y los trabajadores). Así, la dirección en las grandes empresas modernas ya no es una función atribuida exclusivamente a los capitalistas; éstos han contratado a personas profesionalmente capaces de dirigir los negocios, quienes comparten su

responsabilidad y su mando cada vez más con los comités de dirección, los consejos de empresa, etcétera.

En el período más cercano a nuestros días las exigencias del mercado y la evolución de las empresas ha dado origen a diversidad de unidades económicas dedicadas a la prestación de servicios, entre las cuales figuran los supermercados como mediadores entre productores, distribuidores, intermediarios y consumidores.

En Guatemala, al igual que en el resto del mundo, los supermercados iniciaron su función como tiendas tradicionales de mostrador, sin embargo con el transcurrir del tiempo transformaron el servicio de mostrador en tiendas de auto-servicio para satisfacer el gusto y las preferencias de los clientes.

Este sistema de ventas, fue desarrollado por Clarence Saunders y sus tiendas Piggly Wiggly en Estados Unidos; convirtiendo a A&P en la primer cadena más exitosa y conocida en las ciudades americanas en los años 1,920.

Desde entonces la tendencia en supermercados ha sido abastecer las góndolas de las tiendas durante la noche y permitirles a los clientes seleccionar sus productos y llevarlos al frente de la tienda para efectuar el pago respectivo. Aunque este mecanismo incrementa el nivel de merma, por robo de clientes en las tiendas, la relación costo-beneficio de los costos de seguridad es saludable dadas las economías a escala y la reducción en mano de obra alcanzadas.

Cabe mencionar que en Guatemala, algunas de las tiendas que migraron del servicio de mostrador al autoservicio, tienen más de 75 años de exitoso funcionamiento y durante ese período han superado las diversas etapas críticas, tanto políticas, como sociales del país.

3.2. Definiciones

3.2.1. Empresa

La empresa es el núcleo generador de riquezas dentro de la sociedad moderna. La riqueza permite el desarrollo económico, a través del cual se puede acceder a la cultura, salud, seguridad y todo aquello que puede mejorar la calidad de vida de las personas.

“Para **Idalberto Chiavenato** empresa es: una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social” (20:17).

“Para **Guzmán Valdivia** es: la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa” (20:17).

“Según el Código de Comercio, se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios” (20:17).

En síntesis se puede decir que la empresa es una unidad económica que coordina los elementos materiales y personales necesarios para la producción, sujetándolos a una dirección común, ordenándolos en el espacio y el tiempo para conseguir el objetivo propuesto; es necesario que exista el espíritu directivo y coordinador sustancial con la idea de empresa.

3.2.2. Supermercado

Son empresas lucrativas que realizan transacciones con productores, distribuidores e intermediarios, a fin de llevar a cabo sus actividades y satisfacer las necesidades de los clientes.

“Organización de venta al detalle por departamentos a gran escala que ofrece una amplia variedad de artículos. Opera principalmente en una base de autoservicio a los compradores, concede un precio atractivo y por lo general, amplios estacionamientos” (8:15).

Otro concepto, preciso y concreto de un supermercado es: “establecimiento detallista que ofrece una gran variedad de productos, principalmente alimenticios. Tiene una superficie que oscila entre los 400 y los 1500 metros cuadrados” (8:15).

El supermercado es hoy, probablemente, el tipo de tienda detallista más generalizado en todo el mundo y por lo tanto, es la tienda con la que el consumidor se encuentra más familiarizado.

3.3. Objetivos

3.3.1. Prestar un servicio o producir un bien económico

Se presta un servicio al vender productos (supermercado), curar enfermos (hospital), ofrecer diversión (circo), etcétera. Se produce un bien económico al convertir materia prima y materiales (extraer minerales, recoger frutos alimenticios, fabricar muebles).

3.3.2. Obtener un beneficio

La empresa al desarrollar su actividad trata de conseguir una ganancia para retribuir el esfuerzo de quien ha coordinado los factores productivos.

3.3.3. Restituir los valores consumidos para poder continuar su actividad

Si la empresa es un supermercado y el producto adquirido por el cliente es un libro, ésta deberá ir haciendo un nuevo pedido a la editorial para ir reponiendo los libros vendidos y poder continuar vendiendo. Así, las editoriales deberán imprimir nuevos libros para reponer los vendidos; las empresas papeleras fabricar más papel para sustituir el consumido; las madereras replantar nuevos árboles y producir más pasta de papel, etcétera.

3.3.4. Contribuir al progreso de la sociedad y desarrollo del bienestar social

Una particularidad de este aspecto es la contribución de las empresas a las cargas públicas. El Estado, como representación de este bien común, desarrolla servicios públicos de índole muy variada (carreteras, hospitales, seguridad, etcétera) cuyo sostenimiento justifica los impuestos que se reinvierten en la comunidad social de la cual forma parte.

3.4. Elementos

3.4.1. Bienes materiales

Las empresas cuentan con edificios, instalaciones, maquinaria, equipos (instrumentos o herramientas); materias primas y auxiliares; dinero para dar cumplimiento a las obligaciones.

Además de los bienes anteriores tiene un capital constituido por acciones, valores y obligaciones.

3.4.2. Recursos humanos

Constituyen el elemento activo de la empresa y se dividen en: personal operativo, supervisor, técnico, alta gerencia y directores.

Personal operativo

Su trabajo es en forma manual, se clasifican en calificados y no calificados, según la experiencia que tengan al ingresar al puesto. Los empleados de oficina cuyo trabajo es más intelectual y de servicio, también pueden ser calificados y no calificados.

Personal supervisor

Su función principal es la de vigilar el cumplimiento de los planes y las órdenes dadas, su característica es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

Personal técnico

Son las personas que con base en un conjunto de reglas y principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, y controles, entre otros.

Personal alta gerencia

Son aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica con función de mando.

Directores

Su función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes generales y revisar los resultados.

3.4.3. Sistemas

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas acciones, personas o éstas con aquellas. Puede decirse que conforman los bienes materiales de la empresa.

Existen sistemas de producción como: las fórmulas, patentes y métodos; sistemas de ventas como: el autoservicio y la venta a domicilio; y sistemas de fianzas como: las distintas combinaciones de capital propio y prestado.

Además, sistemas de organización y administración, consisten en la forma como deben estar estructuradas las empresas, ejemplos: los niveles jerárquicos, separación de funciones, grado de centralización o descentralización.

3.5. Importancia de la empresa

Es la encargada de la satisfacción de las necesidades humanas, así como del desarrollo económico y social de un país; ya que se encarga de la recolección y pago de impuestos, creación de fuentes de trabajo, importar nueva tecnología, así como de conectar al país con el resto del mundo económico.

3.6. Características

3.6.1. Unidad económica

Reúne y organiza los elementos materiales, humanos, técnicos y financieros.

3.6.2. Unidad de producción

Su accionar es planificado por un empresario y posee una estructura y organización interna.

3.6.3. Unidad de decisión, planificación y control

Con su actividad espera alcanzar metas o fines implícitos y explícitos que dan lugar a la formulación de objetivos y al desarrollo de programas para alcanzarlos.

3.6.4. Unidad financiera

Es libre de elegir su estructura interna y sus objetivos, esto es posible únicamente cuando cuenta con autonomía financiera. Es una unidad en constante relación con su medio y con vocación a la expansión, lo que hace necesaria la utilización de recursos financieros y la planificación de estrategias oportunas.

3.7. Clasificación

3.7.1. Empresa

Las empresas se clasifican básicamente en cinco grandes grupos, basándose para ello en criterios meramente objetivos: propiedad, fines, dimensión, y objetivo o actividad.

Atendiendo a la personalidad del propietario del capital

La empresa es una concepción jurídico-económica en constante evolución. Aparece desde la empresa privada a la pública, la empresa individual, en la que una persona es la propietaria del capital invertido y la dirige bajo su riesgo y responsabilidad, las sociedades que reúnen a varias personas y hasta las cooperativas en que las personas propietarias son, al mismo tiempo, quienes prestan su trabajo personal en ella.

Empresas privadas

Se considerarán empresas privadas aquellas en las que el empresario (persona física o jurídica) es un particular con personalidad de derecho privado.

Empresa individual y sociedades mercantiles

Aparece primero la empresa individual perteneciente a una sola persona que es quien la explota, dirigiéndola por sí mismo o a través de personas subordinadas. Las sociedades son empresas que se rodean de formalidades jurídicas

adecuadas y cuyo capital está formado por las aportaciones de varias personas. En Guatemala de acuerdo a lo establecido en el Código de Comercio, existen:

Sociedad Colectiva

Es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente, de las obligaciones sociales.

Sociedad en Comandita Simple

Esta formada por dos tipos de socios: los comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y los socios comanditarios cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportaciones. Según el Código de Comercio éstos tienen prohibición para ejecutar cualquier acto de administración de la Sociedad.

Responsabilidad Limitada

Es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que además de las aportaciones convenga la escritura social.

Sociedad Anónima

Su capital está constituido y representado por acciones. Los accionistas responden por las obligaciones sociales, hasta el monto de sus respectivas suscripciones. Su nombre generalmente se origina de la actividad principal a que se dedica, pero esto no es obligatorio, el capital se conoce bajo tres modalidades:

- a) Capital autorizado: representa la cantidad máxima que puede emitir una empresa.

- b) Capital suscrito: es la suma de los contratos de suscripción, el Código de Comercio establece que al momento de suscribir acciones es indispensable pagar por lo menos el 25% de su valor nominal.
- c) Capital pagado: consiste en la entrega de efectivo u otros bienes de activo, a cuenta de la suscripción. El Código de Comercio establece que el capital pagado inicial de la Sociedad Anónima debe ser por lo menos de Q5,000.00

Sociedad en Comandita por Acciones

Es aquella en la cual dos o más socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y dos o más socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de la sociedad anónima.

Empresas estatales y cooperativas

Su capital es administrado por un ente público y los administradores son electos por el gobierno. Este tipo de empresas puede ser transformado mediante la venta de las acciones o la captación de aportaciones del Estado, en cuyo caso éste último sólo supervisa su desempeño y la administración queda a cargo de las personas que trabajan directamente en ella, en este caso las personas son solamente administradores de un patrimonio comunal.

Por el patrimonio que se administra

Materiales

Su patrimonio está constituido por activos tangibles, los cuales están al servicio del cliente al que sirven (un supermercado, una fábrica).

De relaciones jurídico-económicas

Su patrimonio está constituido básicamente por relaciones jurídico-económicas, las cosas materiales son sólo accesorias a aquellas relaciones (un comisionista).

Por los fines**Administrativas puras**

Tienen como finalidad principal la consecución, movimiento y aplicación de medios económicos, sin realizar con éstos tráfico mercantil (un hospital de beneficencia).

Especulativas

Tienen por fin el tráfico mercantil y buscan en él la obtención de un lucro particular (un supermercado, una papelería). En ellas se ofrecen bienes y servicios a cambio de un precio que ha de ser suficiente para retribuir lo consumido, poder ofrecer el servicio y además obtener un beneficio.

Por su dimensión

Según el número de trabajadores, el importe del capital utilizado y el volumen de ventas, aparecerá la pequeña, mediana o gran empresa. Los límites entre ellas no pueden establecerse con precisión y dependen de circunstancias coyunturales.

Por el objetivo o actividad

Por el fin u objetivo, las empresas se clasifican en: extractivas (minerías, caza, pesca); agrícolas (silvicultura, ganadería y cultivos); fabriles o manufactureras (fábricas y talleres en general); de servicios (supermercados); de transportes y comunicaciones; bancarias y financieras; de seguros; de publicaciones y enseñanza.

3.7.2. Supermercado

Los supermercados, para atender mejor a la clientela, operan diferentes tipos de tiendas orientadas a satisfacer las necesidades de diversos grupos poblacionales entre los cuales encontramos los siguientes:

Tiendas de Descuento

Este formato fue creado por la cadena norte americana de supermercados KMART, opera con un surtido limitado de productos y servicios, con costos de operación bajos y precios de venta sumamente favorables.

Ofrecen alrededor de 800 productos alimenticios, a precios inmejorables, en pequeñas tiendas que no superan los 800 metros cuadrados (ejemplo: Despensa Familiar).

Tiendas por Departamento

Se caracterizan por su amplio surtido distribuido en varios departamentos, son como diversas tiendas reunidas en un gran edificio. Suelen contar con personal para asesorar al consumidor y cajas registradoras distribuidas por los diferentes departamentos.

Por lo tanto la imagen, el inmenso surtido y el personal que informa, atiende y facilita la compra del cliente son aspectos fundamentales para el éxito de este tipo de tiendas (ejemplo: Sears).

Tiendas de Especialidades

Estas tiendas no tienen de todo, pero si tienen un surtido profundo dentro de los productos en los que se especializan (ejemplo: Office Depot).

El éxito de muchas cadenas de tiendas de este tipo se basa en su surtido especializado y en la atención que el cliente recibe de parte de los vendedores.

Supermercados

Los supermercados ofrecen una amplia variedad de productos, en su mayoría alimenticios, a precios muy competitivos, en áreas de venta de 1,000 a 2,000 metros cuadrados.

Además cuentan con una amplia variedad de servicios como estudios fotográficos, farmacias, salones de belleza y agencias bancarias.

Hipermercados

Este concepto fue creado por la cadena europea de supermercados Carrefour, cuyos principios básicos son: autoservicio, precios bajos, estacionamiento gratuito y todo bajo un mismo techo.

En estas tiendas el cliente encuentra una amplia variedad de productos alimenticios y no alimenticios a precios muy atractivos; sus góndolas cuentan con un promedio de 70,000 productos. Las superficies de los hipermercados van desde 5,000 a 20,000 metros cuadrados.

Tiendas de conveniencia

Tiendas orientadas a servicio rápido y horarios extensos, generalmente manejan precios más altos (ejemplo: On the Run, Super 24, Esso Tiger Market).

3.8. Aspectos Legales

Los supermercados, al igual que cualquier otro tipo de empresa constituida en Guatemala, se crean con los requisitos operacionales que establecen las leyes del país, con el objeto de darles cumplimiento y operar legalmente, entre las principales Leyes que regulan la actividad económica encontramos: Código de Comercio, Código Tributario, Código Civil, Código de Trabajo, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado especial para Protocolos, Ley del Impuesto sobre Inmuebles, Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros, entre otras.

3.8.1. Código de Comercio

Las disposiciones de este código rigen la relación entre los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles.

El cumplimiento de éstas compete al Registro Mercantil que es parte del Ministerio de Economía y tiene como fin primordial, de acuerdo a lo estipulado en este código, la inscripción de los actos y contratos mercantiles por medio de los siguientes libros: Comerciantes Individuales, Sociedades Mercantiles, Empresas y Establecimientos Mercantiles, Auxiliares de Comercio, Mandatos y Poderes, Aviso de Emisión de Acciones, Presentación de Documentos, Libros necesarios para poder realizar las demás inscripciones e Índices y Libros Auxiliares.

Son sujetos de este código los comerciantes, es decir, quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera de las siguientes actividades: la industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios; la intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios; la banca, seguros y fianzas y los auxiliares de las anteriores. Los comerciantes sociales o sociedades organizadas bajo la forma mercantil, cualquier que sea su objeto.

Además, las cosas mercantiles representadas por: los títulos de crédito; la empresa mercantil y sus elementos; las patentes de invención y de modelo; las marcas, los nombres, los avisos y anuncios comerciales.

3.8.2. Código Tributario

Es el instrumento constitucional que regula restrictivamente la función legislativa en materia tributaria, al incluir en forma desarrollada el principio de legalidad, las bases sobre las que descansa el sistema tributario y otras normas sujetas antes a la competencia de las leyes ordinarias. Busca que las leyes de esta materia sean armónicas y unitarias; se sujeten a lo preceptuado en la Constitución Política y los procedimientos y otras disposiciones se empleen uniformemente. Es aplicable en forma general a cualquier tributo para evitar la contradicción, repetición y falta de técnica legislativa en las leyes ordinarias.

Las normas de este código son de derecho público y rigen las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales a las que se aplicarán en forma supletoria; también se aplicarán supletoriamente a toda relación jurídico tributaria, incluyendo las que provengan de obligaciones establecidas a favor de entidades descentralizadas y autónomas y de personas de derecho público no estatales.

Así mismo, establece que las fuentes de ordenamiento jurídico tributario y de orden de jerarquía deben de observarse de la siguiente manera: las disposiciones constitucionales; las leyes, los tratados y las convenciones internacionales que tengan fuerza de ley; los reglamentos que por acuerdo gubernativo dicte el Organismo Ejecutivo.

El Código Tributario regula los plazos en cómputo de tiempo según las disposiciones de cada Ley, las sanciones por falta de cumplimiento de las obligaciones tributarias, define a los distintos tipos de responsables, las infracciones y sanciones que éstos comentan, los deberes formales de los contribuyentes, entre otros.

3.8.3. Código Civil

Establece las relaciones sociales entre los individuos, la familia, las personas jurídicas y prácticas derivadas de las costumbres del país.

Indica que la personalidad civil comienza con el nacimiento y termina con la muerte; sin embargo, al que está por nacer lo considera nacido para todo lo que le favorece siempre que nazca en condiciones de viabilidad.

La persona jurídica forma una entidad civil distinta de sus miembros individualmente considerados, puede ejercitar todos los derechos y contraer las

obligaciones que sean necesarias para realizar sus fines y será representada por la persona u órgano que designe la Ley, sus estatutos, reglamentos o la escritura social.

Son personas jurídicas: el estado; las municipalidades; las iglesias de todos los cultos; la Universidad de San Carlos de Guatemala; las demás instituciones del derecho público creadas o reconocidas por la Ley; las fundaciones y demás entidades de interés público creadas o reconocidas por la Ley; las asociaciones sin fines de lucro que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales, o de cualquier otro orden cuya constitución esté debidamente aprobada por la autoridad respectiva; los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio sociales creados o autorizados por la autoridad correspondiente; las sociedades; consorcios y cualesquiera con fines lucrativos que permitan las leyes.

3.8.4. Código de Trabajo

Es el instrumento que regula las relaciones entre patronos y trabajadores con ocasión del trabajo estableciendo derechos y obligaciones de ambos y creando instituciones para resolver los posibles conflictos.

Su contenido establece, entre otros, los siguientes temas: salarios y medidas que lo protegen, jornadas de trabajo y descansos, higiene y seguridad, conflictos colectivos de carácter económico (huelgas, paros), trabajo sujeto a regímenes especiales (trabajo agrícola, ganadero, mujeres, menores de edad, a domicilio, doméstico, transporte, etc.), organización sindical, organización de los tribunales de trabajo y previsión social, prescripciones, sanciones y responsabilidades de ambas partes.

3.8.5. Ley del Impuesto Sobre la Renta

Esta Ley establece un impuesto, sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país; así como cualquier ente, patrimonio o bien incluido en la misma, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

Para ello, las personas individuales o jurídicas afectas a este impuesto deben registrarse e inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria cumpliendo lo siguiente:

- a) Reconocer el hecho generador, es decir todo ingreso que haya sido generado por capitales, bienes, servicios y derechos de cualquier naturaleza invertidos o utilizados en el país o que tengan su origen en actividades de cualquier índole desarrolladas en Guatemala, incluyendo ganancias cambiarias.
- b) Determinar la renta bruta, reconocer los costos y gastos deducibles y no deducibles y establecer el monto del impuesto a pagar basándose en: la renta imponible y los créditos fiscales resultantes de Leyes específicas.
- c) Enterar a las cajas fiscales el impuesto según lo establecido en los artículos 43, 44, 44a y 45 en los cuales se especifican los mecanismos a utilizar por cada tipo de contribuyente.
- d) Cumplir con el período impositivo que le sea aplicable a la persona jurídica o individual de que se trate.

3.8.6. Ley del Impuesto al Valor Agregado

Esta Ley fija un impuesto al valor agregado, sobre todo acto o contrato que sirva para transferir a título oneroso el dominio total o parcial de bienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional, o derechos reales sobre ellos, independientemente de la designación que le den las partes y del lugar en que se celebre el acto o contrato respectivo.

Así mismo, la acción o prestación que una persona hace para otra y por la cual percibe un honorario, interés, prima, comisión o cualquiera otra forma de remuneración.

Las personas individuales o jurídicas, incluyendo el Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las copropiedades, sociedades irregulares, sociedades de hecho y demás entes aun cuando no tengan personalidad jurídica que realicen en el territorio nacional, en forma habitual o periódica actos gravados conforme esta Ley deberán cumplir lo siguiente:

- a) Reconocer el hecho generador que se da mediante la prestación de servicios, las importaciones, el arrendamiento, donación, venta o permuta de bienes muebles e inmuebles.
- b) Determinar el impuesto estableciendo la diferencia entre créditos y débitos fiscales, es decir, el contribuyente debe restarle al impuesto pagado en las compras el impuesto recaudado en las ventas.
- c) Enterar a las cajas fiscales el monto equivalente a la diferencia entre créditos y débitos, si éstos últimos son mayores.
- d) Cumplir con el período impositivo, de un mes calendario, establecido en la Ley.

3.8.7. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado especial para Protocolos

Se establece una impuesto de timbres fiscales y de papel sellado especial para protocolos, sobre los documentos que contienen los actos y contratos civiles y mercantiles; documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país; documentos públicos o privados cuya finalidad sea la comprobación del pago con bienes o sumas de dinero; los comprobantes de pago emitidos por las aseguradoras o fianzas por el concepto de primas pagadas o pagos de fianzas a pólizas de toda clase de seguro o fianza; comprobantes por pagos de

premios de loterías, rifas y sorteos practicados por entidades privadas o públicas; los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios; para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables y los documentos que acreditan comisiones que pague el estado por recaudación de impuestos; compra de especies fiscales y cualquier otra comisión que establezca la Ley.

La Ley indica que es sujeto del impuesto quien o quienes emitan, suscriban u otorguen documentos que contengan actos o contratos objetos del impuesto y es hecho generador del impuesto tal emisión, suscripción y otorgamiento.

Los sujetos del impuesto deberán determinar el monto a enterar a las cajas fiscales aplicando la tarifa del 3% sobre los actos y contratos afectos o las tarifas específicas que detalla esta Ley en su artículo 5.

El pago resultante de la aplicación de la tarifa general o tarifas específicas, el sujeto del impuesto, deberá efectuarlo conforme a lo establecido en el artículo 16 de la Ley.

3.8.8. Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles

El impuesto único anual sobre el valor de los bienes inmuebles situados en el territorio de la república recae sobre bienes inmuebles rústicos o rurales y urbanos integrando los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras; así como los cultivos permanentes.

Para los efectos de esta Ley no integrarán la base imponible el valor de los siguientes bienes: maquinaria y equipo, escuelas, puestos de salud, dispensarios, viviendas u otros centros de beneficio social para los trabajadores de dichas propiedades.

La base del impuesto está constituida por los valores de los distintos inmuebles que pertenezcan a un mismo contribuyente, en calidad de sujeto pasivo del impuesto. Al efecto, se consideraran los bienes descritos en el párrafo uno conforme autoavalúo, avalúo directo y avalúo técnico realizado por valuador autorizado.

La Ley establece en su artículo 11 las escalas y tasas a utilizar en la determinación del impuesto anual sobre inmuebles, el cual los propietarios podrán enterar en las cajas receptoras autorizadas mediante un pago único anual o bien cuatro pagos iguales por trimestre vencido.

3.8.9. Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros

El impuesto sobre productos financieros grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta de personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos conforme a esta Ley.

La base imponible, de este impuesto, la constituye la totalidad de los ingresos por concepto de intereses a que se refiere el párrafo anterior a la cual se le debe aplicar la tarifa única del 10% según lo indicado por la Ley en su artículo 7.

El contribuyente que pague o acredite en cuenta dichos intereses deberá retener el 10% mencionado y enterarlo a las cajas fiscales dentro de los diez días hábiles del mes siguiente al mes calendario en que se efectuó la misma.

3.9. Organización Administrativa

Los supermercados dada la complejidad de sus operaciones y dependiendo del volumen de las mismas, están organizados bajo una estructura matricial; es decir, el personal que conforma la Administración en puestos gerenciales

depende del Gerente General responsable de las operaciones y de las diferentes gerencias creadas para facilitar la gestión administrativa.

Este tipo de estructura permite replicar los procesos, procedimientos y prácticas definidos por la Administración central a las diferentes unidades que conforman la empresa.

Bajo este perfil, las áreas de responsabilidad están definidas de acuerdo a la naturaleza de las transacciones; esto se refleja en el siguiente esquema de puestos básicos de una empresa dedicada a la operación de supermercados:

3.9.1. Gerente General

Es el responsable de la operación total, coordina las diversas actividades que realiza cada Gerente de área con el objetivo fundamental de cumplir con las políticas y procedimientos definidos.

3.9.2. Gerente de Operaciones

Es el responsable de la operación de tiendas, debe implementar las políticas y procedimientos relativos a lograr los objetivos de ventas establecidos.

3.9.3. Gerente de Compras

Es el responsable de implementar las políticas y procedimientos relativos a la adquisición de mercadería para la venta y consumo.

3.9.4. Gerente de Mercadeo

Es el responsable de implementar las políticas y procedimientos relativos a mercadeo, con la finalidad de atraer a más clientes; así como de apoyar al Gerente de Operaciones, a través de la publicidad, para poder alcanzar las metas establecidas en ventas.

3.9.5. Gerente de Logística

Su función principal es velar por el buen abastecimiento y manejo del inventario de mercaderías almacenado en la bodega general, negociar descuentos en compra de mercadería centralizada y plazo de pago a proveedores.

3.9.6. Gerente de Recursos Humanos

Es el responsable de diseñar e implementar las políticas y procedimientos relativos al manejo del recurso humano definidas, así como de la observancia de leyes laborales existentes en el país.

3.9.7. Gerente de Tecnología

Es el responsable de mantener actualizada a la empresa en relación a nueva tecnología, así como su implementación en las áreas de la empresa que así lo requieran.

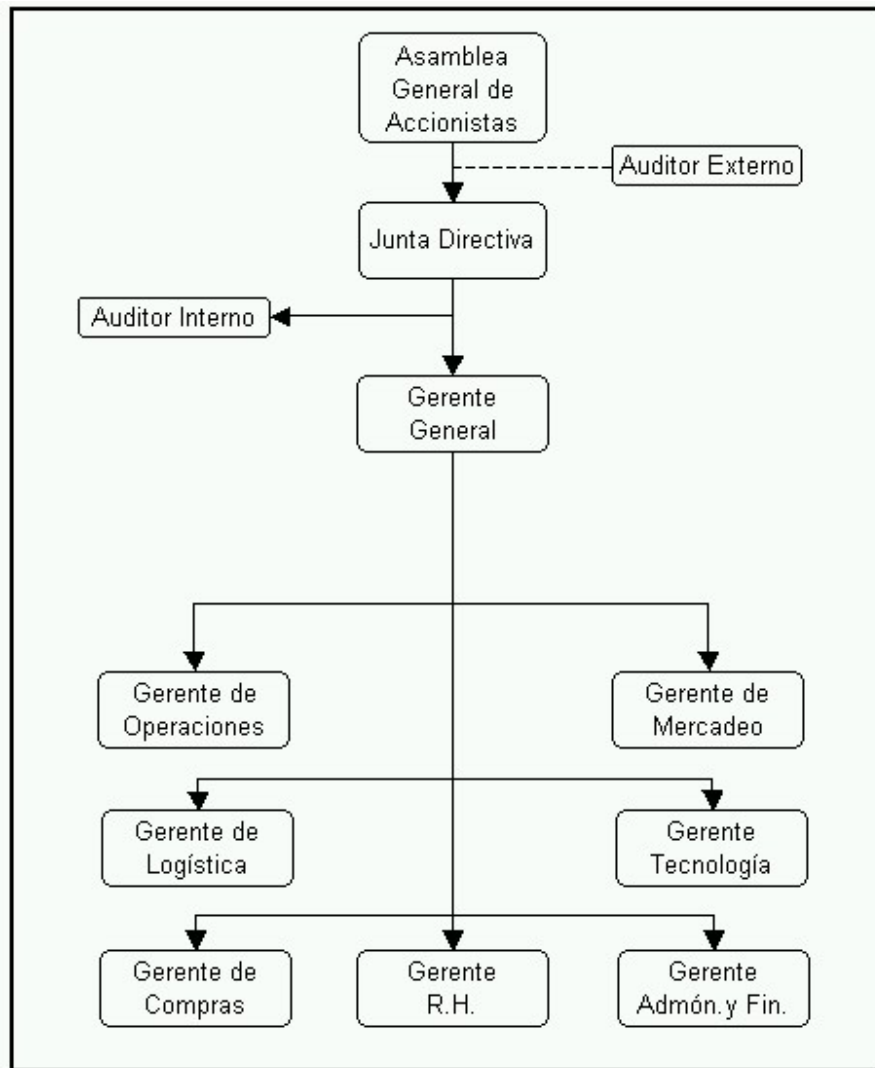
3.9.8. Gerente de Administración y Finanzas

Es el responsable de implementar políticas y procedimientos en materia contable y financiera, con la finalidad de proveer información de la situación financiera de la empresa en forma razonable, oportuna y confiable.

3.9.9. Auditor Interno

Es el responsable de la gestión fiscalizadora de la organización, dicha gestión comprende el examen de los libros y documentos contables, así como la evaluación del control interno en las diferentes áreas y procesos.

La estructura anterior se ejemplifica en la Figura 1 con el organigrama de la empresa sujeta a estudio.

Figura 3.1 – Organigrama de AGA, S.A.

Fuente: Data Room AGA, S.A.

CAPITULO IV

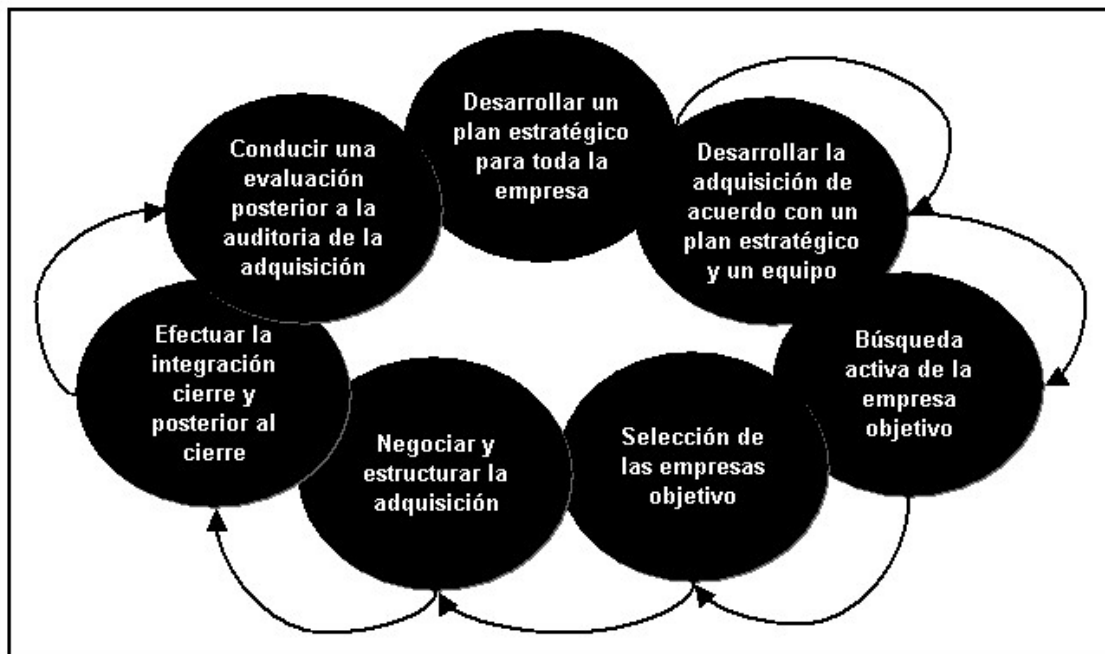
CASO PRACTICO

4.1. Antecedentes de la transacción entre AGA, S.A. y Disco, S.A.

Disco, S. A., propietaria de ciento cincuenta supermercados orientados a servir a distintos segmentos de la población guatemalteca, con un capital social suscrito y pagado de Q40 millones de quetzales; como parte de la estrategia de negocio de largo plazo propuesta por la alta Administración y aprobada por la Asamblea General de Accionistas decide negociar la posible adquisición de AGA, S.A., propietaria de diez tiendas de descuento ubicadas en área urbana del país.

Disco, S.A., ha desarrollado el proceso de adquisición de acuerdo a lo definido en el Plan Estratégico 2000 – 2005, el cual se ilustra en la Figura 4.1:

Figura 4.1 – Proceso de adquisición AGA, S.A.



Fuente: Fusiones y Adquisiciones de Empresas (3:25)

Durante la fase “desarrollar la adquisición de acuerdo con un plan estratégico y un equipo”, Disco, S.A., estableció que los negocios en los que tiene interés para expandirse vía adquisiciones son los siguientes:

- a) Cadenas de tiendas de descuento.
- b) Cadenas de tiendas por departamento.
- c) Cadenas de tiendas de conveniencia, se excluyen las ubicadas en gasolineras.
- d) Fabricantes de productos básicos con márgenes de utilidad bruta de al menos 35 puntos porcentuales; con alta participación en el nicho de mercado en el que opera; imagen de alta calidad de los productos, según la percepción de los clientes; que ningún cliente represente más del 20 por ciento de los ingresos; buenos generadores de flujo de efectivo con necesidades de bajas a medianas para reinvertir en la propiedad, la planta industrial y equipo (no se desean negocios de capital intensivo).
- e) Las empresas deben tener un historial consistente y rentable por los últimos cuatro años; de preferencia, sin sindicato laboral.
- f) No se desean negocios que deban cambiarse por completo.
- g) No se tiene interés en empresas que hayan sufrido adquisiciones hostiles.

Así mismo, aprobó el marco temporal de la adquisición ilustrado en la Tabla 4.1 para contactar, investigar, negociar y cerrar el proceso de adquisición; éste fue diseñado asumiendo que el equipo de fusiones y adquisiciones (cuyo rol y responsabilidades se detallan en la Tabla 4.2) identificaría al vendedor en el lapso de un año.

Tabla 4.1 – Marco temporal de la adquisición

Etapas del proceso	Marco temporal
Localizar un buen candidato.	06/01/2003
Visita inicial al candidato.	21/01/2003
Segunda visita, con personal operativo.	06/02/2003
Carta de intención y negociaciones.	26/02/2003
Debida diligencia detallada (investigación de compra).	03-03/05-04-2003
Borradores legales de ambas partes, incluyendo apéndices al contrato de adquisición.	20/04/2003
Acuerdos financieros, según sean aplicables.	20-03/20-04-2003
Cierre.	20-04/05-05-2003

Tabla 4.2 – Equipo Fusiones y Adquisiciones

Nombre	Recurso Humano	Rol	Responsabilidades
Sergio López	Externo	Consejero	Evaluar si el vendedor es aceptable.
			Evaluar si la empresa objetivo es aceptable.
			El precio, incluyendo contingencias, es aceptable.
			Los términos del convenio, incluyendo las garantías o deudas, son aceptables.
			Es el momento oportuno para adquirir.
			Evaluar cómo va a funcionar el negocio adquirido.
			Evaluar cómo se va a financiar el negocio adquirido.
Gustavo Calderón	Interno	Negociador	Leer el convenio de F&A.
			Controlar el trato e informar sobre el mismo.
Rodolfo Liquez	Interno	Experto en Operaciones	Definir quién preparará el primer borrador del contrato.
			Revisar las operaciones.
Weimar Palacios	Interno	Experto en Recursos Humanos	Analizar los costos de operación.
			Revisar las áreas significativas de personal. Estas incluyen el cumplimiento de estatutos, cuestiones de sindicatos laborales, sindicalización inminente, huelgas y retrasos.
Edgar Marroquín	Interno	Experto en Mercadotecnia y Ventas	Revisar las áreas significativas de personal. Estas incluyen el cumplimiento de estatutos, cuestiones de sindicatos laborales, sindicalización inminente, huelgas y retrasos.
			Explorar los mercados actuales de la empresa objetivo, ¿debería dejar algunos? ¿debería entrar en otros? ¿existe sinergia con los de la empresa?
Carlos Díaz	Interno	Experto en Finanzas	Explorar el sistema de distribución de la empresa objetivo.
			Calcular los resultados de operación y la condición financiera de la empresa, para calcular el valor de la empresa objetivo.
Anabella Samayoa	Externo	CPA	Revisar los costos de operación.
			Desarrollar la debida diligencia financiera.
Aura Salanic	Interno	Experto en Impuestos	Evaluar el historial fiscal.
			Revisar la planeación fiscal.
			Evaluar el tratamiento fiscal de la adquisición.
Carlos Gálvez	Externo	Experto Jurídico	Evaluar la situación legal de la empresa objetivo.
			Desarrollar la parte legal de la transacción.
Carolina Arriola	Interno	Experto en Seguros	Revisar coberturas y términos de las pólizas de seguros.
			Revisar pérdidas y reclamos.

El equipo fusiones y adquisiciones inició la etapa “búsqueda de la empresa objetivo” el dos de enero de 2002 y la concluyó el dos de enero de 2003. Durante esta fase, basados en los criterios generales de selección identificaron cincuenta candidatos a compra; mediante la auditoría de gabinete seleccionaron ocho; obtuvieron información de detalle y organizaron un viaje de campo a las oficinas de cinco de ellos para entrevistar in situ al propietario y a la gente clave.

Como resultado del trabajo efectuado durante los viajes el equipo fusiones y adquisiciones presentó tres propuestas de empresas objetivo a la Junta Directiva y ésta seleccionó a la cadena de tienda de descuento AGA, S.A.

La resolución anterior permitió preparar una segunda visita, con la participación del Personal Operativo, para identificar: ¿cómo piensa la empresa vendedora? ¿qué es importante para ellos? ¿cuáles son las idiosincrasias personales? ¿cuáles son sus deseos? ¿cuáles son sus necesidades?

Con la información recabada durante esa visita, se evaluaron y sometieron a consideración de la Junta Directiva las opciones legales, fiscales, contables y financieras para estructurar la posible adquisición de la Empresa AGA, S.A., estas opciones se listan en la Tabla 4.3.

El resultado del análisis efectuado y sometido a consideración de la Junta Directiva se materializó en el primer borrador del contrato de compra-venta de los activos de la Empresa AGA, S.A.; en la Tabla 4.4 se listan los aspectos más importantes. Así mismo permitió elaborar y emitir la Carta de Intenciones ilustrada en la Figura 4.2.

Tabla 4.3 – Opciones para estructurar la negociación de compra

OPCIONES LEGALES	REGISTRO CONTABLE	OPCIONES FINANCIERAS
Adquirir todos o sólo ciertos activos y todos, algunos o ninguno de los pasivos o contingencias.	Adquisición.	Comprar con apalancamiento, dando como garantía documentos convertibles en acciones ordinarias o preferentes.
Adquirir capital accionario.	Adquisición inversa.	Comprar con la participación de los ejecutivos, aunque ésto conlleve un posible conflicto de intereses.
Fusión por absorción.	Unificación de intereses.	Comprar utilizando planes mediante los cuales los empleados puedan adquirir acciones.
OPCIONES FISCALES		Comprar en efectivo o parte en efectivo y parte en acciones.
Transacción sujeta a impuestos.		Comprar con efectivo y pagarés que generen intereses.
Transacción parcialmente sujeta a impuestos.		Comprar mediante la creación de pagos contingentes y fondos para resultados - "gemelos de oro". Con esta opción se logra mantener al vendedor y/ó otra gente clave activos y motivados en el negocio.
Transacción libre de impuestos.		Definir un margen monetario tolerable de ajustes (canasta) al precio de compra. Este puede oscilar entre Q5 mil y más de Q1 millón.
		Definir un margen porcentual tolerable de ajustes (canasta) sobre el precio de compra. Este puede oscilar entre tres y ocho por ciento del total de la transacción.
OPCIONES PARA DEFINIR EL PRECIO INICIAL DE COMPRA		
Método 1: ¿Qué precio quieren los propietarios?		Respuesta: ¡más de lo que vale!
Método 2: Flujo de efectivo (FE) proyectado a ser recibido, descontado a una tasa de rendimiento mínima a superar.		Proyecta el FE de las operaciones por un número de años, supone la reventa del negocio al final del mismo y descuenta todas las cantidades al presente, utilizando una o varias tasas de interés.
Método 3: Ingreso neto del último año completo multiplicado por un rango.		Muestra un precio basado en utilidades históricas del último año; toma como rango de diez a quince veces el ingreso neto.
Método 4: Múltiplo histórico precio utilidades.		Se calcula basado en el ingreso neto anual, dividido el número de años estimados para recuperar la inversión negociados con el vendedor (está determinado por el riesgo percibido).
Método 5: Múltiplo histórico modificado precio utilidades.		Agrega el siguiente año y elimina el año histórico más antiguo. Apropiado para empresas en crecimiento.
Método 6: Flujo de efectivo histórico con factor de interés igual al valor presente de las utilidades previas.		Utilizado por los compradores que se basan en el flujo de efectivo, y que no invertirán en un negocio con riesgos, a menos que el precio de compra sea recuperado en menos de seis o siete años.
Método 7: Flujo de efectivo proyectado (bruto y descontado).		Toma en cuenta la cantidad de efectivo histórica o que puede esperarse que se genere por el negocio.
Método 8: Rendimiento sobre la inversión proyectado (RSI).		Se puede calcular sobre la inversión al costo, sobre el valor justo de mercado, sobre los activos (éste último no se recomienda).
Método 9: Múltiplo del capital contable.		Este método es válido para un número limitado de negocios. No es apropiado para asociaciones benéficas.
Método 10: Múltiplos de ventas.		Utilizado en los sectores de servicios, se pueden utilizar las cifras del último año, el promedio de varios años (si la volatilidad es un factor) y la proyección del próximo año.
Método 11: Costo para duplicar operaciones.		Valúa los activos y las operaciones conforme a cuánto costaría duplicarlas en su condición actual. Es apropiado para un negocio con historial de pérdidas de operación o para uno en o cerca de la quiebra.
Método 12: Valor de liquidación.		Presume la venta de los activos, el pago de pasivos y la realización del saldo remanente neto, si existe, de efectivo. La liquidación considera un período bastante corto (un año).
Método 13: ¡Adivine un precio!		Expresa su adivinanza.


Tabla 4.4 – Extracto del Borrador del Contrato de Compra

Cláusulas	Contenido
Declaraciones generales	Naturaleza del contrato: compraventa de los activos de la Empresa AGA, S.A., que en el curso del documento se denomina como "la empresa".
	Vendedor: Juan José Ponce, representante de la Empresa AGA, S.A., que en el curso del documento se denomina como "el vendedor".
	Comprador: Carlos Guarcax, representante de la Empresa DISCO, S.A., que en el curso del documento se denomina como "el comprador".
	Fecha del contrato: 13 de febrero de 2003
Descripción de la transacción	Tipo de transacción: compra del 100% de activos
	Precio de compra (sujeto a ajustes): Once millones de quetzales
	Depósitos: No aplican
	Fecha y lugar de cierre: Objetivo, 05 de mayo de 2003
	Entregables al cierre
	Por el vendedor
	Título libre de gravámenes de los activos que se venden.
	La opinión del abogado, que incluirá:
	Una estipulación sobre la capacidad del vendedor para vender.
	Una declaración sobre el tipo y número de acciones de capital social de la empresa, emitidas, en tesorería y en circulación, incluyendo una referencia a opciones de compra, garantías y otras obligaciones relacionadas.
	Una declaración sobre la constitución y existencia legal de la empresa.
	Una lista de las jurisdicciones en las que la empresa esté calificada y autorizada para hacer negocios.
	Una declaración de que el contrato de compra que se está firmando simultáneamente por el comprador y por el vendedor es coercible y demás.
	Una declaración de que la carta constitutiva y los estatutos sociales de la empresa permiten la transacción.
	Una declaración de que la transacción no está prohibida o afectada por obligaciones, hipotecas, préstamos, contratos de crédito o por otros contratos.
	Una declaración de que la empresa tiene título legítimo sobre los activos.
	Una lista de todo litigio pendiente, en curso o cualesquiera acciones adversas conocidas.
	Una declaración de que la empresa tiene todos los permisos, licencias y aprobaciones requeridas por las leyes.
	Una declaración de cuestiones y eventos significativos no cubiertos por la carta.
	Por el comprador
Pagar el precio de compra de once millones de quetzales, 50% en efectivo y 50% en pagarés que generen intereses del siete por ciento al cierre.	
Otros documentos que se definan a lo largo del proceso de negociación.	
Términos de incumplimiento	Hay una declaración de que el incumplimiento de cualquiera de las partes del contrato en insistir sobre el cumplimiento estricto de las disposiciones del contrato no será interpretado como una renuncia de sus derechos conforme al contrato.
	Hay una declaración de que el incumplimiento por cualquier parte de su ejecución de cualesquiera de las disposiciones del contrato, constituye base legal para la rescisión o terminación por la otra parte.
	Se estipuló un período de treinta días para la parte incumplida, a fin de subsanar o remediar el incumplimiento.

Cláusulas	Contenido
Declaraciones y garantías del vendedor	El derecho de propiedad sobre los activos y si están en circulación opciones sobre las acciones, derechos, garantías u otras obligaciones.
	El derecho de vender los activos.
	La constitución de la empresa en áreas específicas, y sus poderes y facultades para operar.
	Una lista de los datos generales de las sucursales y empresas relacionadas.
	Una declaración de que los estados financieros por los años y por los períodos interinos que el vendedor entregó al comprador son completos, correctos y están preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados consistentemente aplicados por los períodos cubiertos, y que los estados financieros presentan razonablemente la condición financiera de la empresa y los resultados de las operaciones por los períodos cubiertos.
	Una lista de todos los pasivos y litigios antes no revelados, con excepción de aquellos que están registrados en los libros de la empresa, reflejados en los estados financieros sometidos, o revelados en el contrato de compra.
	La revelación de los eventos que hayan ocurrido después de la fecha del último balance, que requieran ajustes a los estados financieros.
	Lista de cambios en la condición financiera de la empresa que afecten de manera adversa a la empresa, a sus activos, a sus títulos de propiedad sobre sus activos, otros.
	Una declaración sobre cualquier decreto, orden, reclamación, subasta, juicio, investigación gubernamental, procedimiento o cualquier asunto concerniente a la validez legal del contrato de compra, o que constituye cualquier posible impedimento para la transacción.
	La revelación de cualquier asunto fiscal relativo a impuestos de todo tipo, que no hayan sido pagados por completo y convenidos con la autoridad; y una declaración de que se han llenado correctamente todas las declaraciones fiscales y se han pagado en tiempo, no existiendo asuntos pendientes que reclamar o contestar.
	Descripción de los bienes raíces y títulos de propiedad de todos los activos.
	Lista de arrendamientos financieros.
	La afirmación de que ninguna declaración, garantía, lista o anexo al contrato de compra contiene ninguna afirmación falsa de ningún hecho importante, ni lo omite ni lo oscurece, ni evita que el comprador obtenga una información adecuada y completa acerca de la empresa y de sus asuntos.
	Contratos y convenios de importancia.
	Una declaración sobre el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales y las leyes, tales como las relativas al ambiente, contratos laborales y pensiones.
	Lista de patentes, licencias, marcas, nombres comerciales y propiedad intelectual.
Una declaración sobre el cumplimiento de todas las leyes aplicables, y una declaración sobre los consentimientos gubernamentales que se requieran y sobre quién va a tramitarlos.	
Comentarios sobre seguros y otros asuntos.	
Declaraciones y garantías del comprador	Declaración de que la firma, entrega y ejecución del contrato de compra ha sido autorizada apropiadamente y es una obligación válida y coercible del comprador.
	Declaración de que se han obtenido todas las autorizaciones o consentimientos gubernamentales.
	Revelación de cualquier acción, juicio o procedimiento incoado o amenazado por un tribunal o por una dependencia de gobierno que arroje duda sobre: a) la capacidad del comprador para concluir la transacción o b) su legalidad o validez.

Cláusulas	Contenido
Obligaciones del vendedor y de la empresa	Declaración de que se ha cumplido y se está cumpliendo con todas las leyes.
	Declaración de que se llevarán a cabo todas las transferencias de activos.
	Que la dirección del negocio antes del cierre ha sido conforme al curso ordinario de eventos, consistente con la práctica anterior. Se conservará intacto el negocio con empleados, proveedores, terratenientes y clientes. El vendedor le ayudará al comprador a obtener contratos laborales y otros contratos, si es necesario, con algunos o con todos los funcionarios y empleados.
	Límites sobre distribuciones de activos o fondos antes de concluir la transacción.
	Dar completo acceso a los libros, registros y últimos estados financieros.
Obligaciones del comprador	Cumplimiento con las leyes aplicables.
	Conclusión de la transacción tal y como se ha contemplado.
Condiciones al cierre	Una lista de todo lo que el comprador y el vendedor tengan que firmar o hacer antes del cierre, incluyendo la transferencia de activos.
Indemnización	El vendedor indemnizará al comprador en contra de pérdidas y costos que surjan de: a) pasivos que no fueron contemplados o revelados, pero que deberían haberlo sido; b) declaraciones falsas; y, c) transgresiones de garantías.
	Provisión de un monto basado en el tres por ciento del precio de compra, debajo del cual el vendedor no hará ajustes al precio de compra ni hará ningún pago adicional.
Costos y gastos	El 75% de los costos y gastos relacionados con la ejecución y cumplimiento del contrato de compra serán absorbidos por el comprador.
Misceláneos	Cláusula de no-competencia dentro de los próximos cinco años, en caso de no completar el proceso de compra.
	Cómo comunicar avisos, peticiones y exigencias por escrito, y a quién dirigirlas.
	El contrato y los documentos y listas anexos están completos, contienen todas las declaraciones necesarias y reemplazan todos los contratos y entendimientos anteriores.
Documentos anexos	Carta constitutiva con sus reformas y estatutos sociales vigentes.
	Libros y títulos de acciones de la empresa.
	Libros de actas de todas las asambleas de accionistas, sesiones del Consejo de Administración y Comités de consejeros de la empresa.
	Todos los contratos laborales y contratos de obligaciones con empleados y consultores.
	Planes de pensiones, de retiro, de retribución diferida, de participación de utilidades, bonos, opciones sobre o acciones u otros planes de prestaciones laborales.
	Todos los contratos importantes de la empresa, incluyendo aquellos con proveedores, licenciantes, arrendadores financieros, distribuidores, clientes, coinversionistas, inversionistas, seguros, préstamos, financiamientos, otros.
	Convenios de confidencialidad.
	Lista de marcas, nombres comerciales, derechos de autor y otros conceptos de propiedad industrial.
	Estados financieros de la empresa por los años y períodos requeridos y convenidos.
	Asuntos litigiosos.
	Asuntos regulatorios, incluyendo licencias importantes, permisos, órdenes, aprobaciones, asuntos de zonificación y documentos o trámites con unidades de gobierno.
	Informes anuales a los accionistas.
	Títulos de propiedad, informes sobre títulos de propiedad y planos de propiedad.
	Pólizas de seguros por los años relacionados con reclamaciones, y por el año actual.
	Otros asuntos apropiados para la adquisición, incluidos en la Lista del Data Room.

Figura 4.2 – Carta de Intención

<p>Licenciado Juan José Ponce Representante Legal AGA, S.A. 13 Avenida 25-09, Zona 9 Guatemala</p>	
<p>Estimado Juan José:</p>	
<p>Nosotros por la presente confirmamos que DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA tiene el deseo de adquirir AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA en los términos y sujeto a las condiciones plasmadas en esta carta, sujeto a nuestra investigación adicional del vendedor y de la negociación, y a la firma de un contrato definitivo de adquisición que contenga declaraciones y garantías que sean aceptables para nosotros.</p>	
<p>Creemos que los términos de la adquisición deberían ser los siguientes:</p>	
<p>Como contraprestación por la adquisición del 100 por ciento de activos del vendedor, nosotros pagaremos un precio de compra por la totalidad de ONCE MILLONES DE QUETZALES, cincuenta por ciento en efectivo y cincuenta por ciento en pagarés que generen intereses al cierre.</p>	
<p>Hemos revisado el plan actual de participación de utilidades para los funcionarios claves, que ustedes nos han indicado está en vigor con el vendedor, y no consideramos conveniente incluir un pago contingente.</p>	
<p>Los tenedores de las acciones del capital social celebrarán contratos de trabajo por un plazo de cuatro años con DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA. Los contratos de trabajo dispondrán una retribución no menor que la que actualmente es pagada por el vendedor a los accionistas.</p>	
<p>Los accionistas celebrarán un convenio de no-competencia durante cinco años con el vendedor o con DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA.</p>	
<p>A fin de celebrar un contrato obligatorio con el vendedor, DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA necesitará hacer las siguientes investigaciones adicionales</p>	
<p>Hablar con los empleados clave del vendedor.</p>	
<p>Revisar las patentes clave del vendedor, sus licencias y conocimientos técnicos, y tener la oportunidad de comentarlos con todas las partes relevantes.</p>	
<p>Revisar en detalle los estados financieros del vendedor y sus declaraciones de impuesto sobre la renta por los tres años terminados el 31 de diciembre de 2002, y los de los períodos interinos del último año calendario hasta la fecha del cierre. DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA necesita llevar a cabo las investigaciones de dichos estados financieros, según lo considere necesario para asegurarse que éstos describen razonablemente la posición financiera, los resultados de las operaciones y el flujo de efectivo del vendedor, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados y aplicados consistentemente durante esos períodos.</p>	



Debido a que DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA necesita hacer mayores investigaciones y negociar los detalles de la transacción propuesta, esta carta no debe ser interpretada como una oferta cuya aceptación por parte de ustedes pudiera hacer que los términos arriba mencionados fueran legalmente obligatorios para DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA y para el vendedor. No obstante, nosotros sinceramente esperamos que nuestras discusiones con usted nos conducirán a la firma de un contrato de adquisición obligatorio para DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA y para el vendedor.

Muy atentamente,

Χαρλος Γυαρκαξ

Carlos Guarcax

Representante Legal

DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA

Convenido el 26 de febrero de 2003

Juan José Ponce

Juan José Ponce

Representante Legal


AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA

Posterior a la firma de la carta de intenciones se definieron los detalles del proceso de debida diligencia, en la Tabla 4.5 se describen los relacionados con la debida diligencia financiera, y se firmó el convenio de confidencialidad ilustrado en la Figura 4.3.

Tabla 4.5 - Acuerdos Debida Diligencia Financiera

Acuerdos		
Generales		
Duración	Treinta días calendario	
Fecha de inicio	Tres de marzo de 2003	
Fecha de finalización	Cinco de abril de 2003	
Lugar	Ciudad de Guatemala	
Discusión de ajustes	Seis de abril de 2003	
Específicos	El Caimán	Disco, S.A.
Negociadores	Pablo Andrade	Gustavo Calderón
Máximos responsables	Juan José Ponce	Carlos Guarcax
Personal autorizado	Isabel Tz'í	Equipo F&A
	Karla Rodríguez	Jacabo Chajón
	Evelyn de la Cruz	Giovanni Ortiz
	Giovanni Sete	Armando Leiva

Figura 4.3 – Convenio de Confidencialidad

<p>Licenciado Carlos Guarcax Representante Legal DISCO, S.A. 37 Avenida 2-53, Zona 14 Guatemala</p> <p>Estimado Carlos:</p> <p>En relación a la consideración de DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA (el comprador) sobre una posible transacción con AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA (el vendedor) mediante la compra del 100% de activos del vendedor, usted ha solicitado y se le ha proporcionado o se le proporcionará información financiera y de otra clase concerniente al negocio y asuntos del vendedor. Como condición para que el vendedor le proporcione a usted y a sus representantes tal información que a la fecha no ha estado disponible para el público, usted conviene en tratar ésta como "material de evaluación" y:</p> <p>Usted conviene en que el material de evaluación sólo será utilizado por el comprador con el objetivo de evaluar una posible transacción entre el vendedor y el comprador. Usted también conviene en que usted, sus consejeros, funcionarios, empleados y representantes de sus asesores, referidos aquí colectivamente como "sus representantes", no revelarán ninguna parte del material de evaluación ahora o después, salvo que se requiera en virtud de leyes aplicables o procesos legales, sin el consentimiento previo y por escrito del vendedor. No obstante, tal información puede ser revelada a sus representantes que necesiten conocerla con el propósito de evaluar una posible transacción con el vendedor y quienes consienten en conservar tal información confidencial y en quedar obligados por este convenio como si fueran partes del presente.</p> <p>Usted reconoce la naturaleza confidencial y el valor competitivo del material de evaluación y el daño que podría causarle al vendedor si se revela tal información a terceros.</p>	
--	---



Adicionalmente, sin el consentimiento previo y por escrito del vendedor, usted y sus representantes no comentarán con ni revelarán a ninguna persona el hecho de que están teniendo lugar discusiones o negociaciones concernientes a una posible transacción con el vendedor, ni ninguno de los términos y condiciones respecto a la posible transacción, incluyendo el estado de la misma.

En el caso de que no llegue a cerrarse la transacción contemplada por este convenio, ni usted ni sus representantes podrán durante un período de cinco años, a partir de la fecha de este convenio, sin el consentimiento previo del vendedor: a) llevar a cabo o causar cualquier transacción buscando adquirir al vendedor o cualquier interés en el vendedor; b) adquirir u ofrecer o proponer adquirir, directa o indirectamente, mediante compra o de otra manera, al vendedor o cualquier interés en el vendedor.

En el caso de que no se llegue a cerrar la transacción contemplada por este convenio, ni usted ni sus representantes podrán, sin el consentimiento previo y por escrito del vendedor, utilizar ninguna parte del material de evaluación ahora recibido o que obtengan más adelante del vendedor o de sus representantes para cualquier propósito.

En el caso de que no se llegue a cerrar la transacción contemplada por este convenio, todos los materiales de evaluación (y todas las copias, resúmenes y notas que tengan contenidos o partes relativas) se devolverán de inmediato y no serán retenidas por usted ni por sus representantes en ninguna forma o por ninguna razón.

Usted y sus representantes no estarán obligados conforme el presente con respecto a ninguna información en los materiales de evaluación, en la medida en que dicha información se haya hecho pública por actos distintos a los de usted o de sus representantes en violación de este convenio. Le pedimos se sirva hacer constar su conformidad con lo anterior firmando este convenio en el lugar indicado.

Muy atentamente,

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA

Por Juan José Ponce
Juan José Ponce
Representante Legal

**Recibido y
convenido el** 27 DE FEBRERO DE 2003
DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA

Por Χαρλος Γαρχαξ
Carlos Guarcax
Representante Legal

El negociador del equipo fusiones y adquisiciones, procedió a coordinar con el personal involucrado la lista de requerimientos de la debida diligencia y las visitas al Data Room, con el propósito de que El Caimán (nombre interno asignado por Disco, S.A. a la transacción) preparara dentro del cronograma definido: la información, citas y documentos necesarios para la revisión de compra, para ello circuló el formato de la Figura 4.4 enviado por El Caimán para enviar los requerimientos de información y las reglas para acceder el Data Room detalladas en la Figura 4.5.

Durante esta actividad enfatizó que el Proyecto Caimán es una transacción de compra de activos y que el proceso de debida diligencia tiene como objetivos: identificar posibles riesgos y contingencias, confirmar los parámetros de valuación para poder plasmarlos en el contrato de compraventa, así como prepararse para la integración.

Figura 4.4 – Formato para requerir información

REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN A EL CAIMAN	
Para	_____
De	_____
Fecha	_____
Hora	_____
Area representada	
Requerimiento	
Formato	

Figura 4.5 – Reglas para Data Room

REGLAS PARA DATA ROOM EL CAIMAN
1 Todos los usuarios del Data Room deberán haber sido informados de los requerimientos de confidencialidad.
2 La información del Data Room estará disponible en el siguiente horario: 08:00 a.m. - 13:00 p.m. 15:00 p.m. - 18:00 p.m.
3 Ubicación: 22 Avenida, 65-98, Zona 13
4 Contactos: Carmen Pira / Lourdes Bolaños / Mario Palacios PEQ Consultores 20 Avenida, 45-90, Zona 13 Tel: 24317677 E-mail: peg@consultores.com
5 Toda solicitud de información (incluida en el índice del Data Room o no) deberá hacerse por escrito.
6 Al recibir la información el solicitante deberá firmar de recibido.
7 Toda la información deberá devolverse al Coordinador del Data Room 10 minutos antes de cerrar tanto al medio día como por la tarde.
8 El índice actualizado se enviará periódicamente al Coordinador de DISCO, S.A., Armando Leiva.
9 Toda solicitud de reuniones/entrevistas con ejecutivos de El Caimán debe hacerse por escrito.
10 Las fotocopias se deberán solicitar por escrito.
11 La información marcada NF no puede ser fotocopiada.

Simultáneamente, el representante legal, contactó al socio principal de la Firma Samayoa & Asociados y le encargó efectuar la debida diligencia financiera de la transacción mediante la aplicación de ciertos procedimientos de auditoria al conjunto de Estados Financieros de AGA, S.A. e informar sobre los resultados.

Por lo anterior, el 27 de febrero de 2003, César Samayoa (Socio Principal) y Anabella Samayoa (Gerente del Departamento de Servicios de Gestión) nos reunimos con el representante legal de Disco, S.A. el equipo fusiones y adquisiciones y el representante de AGA, S.A. para obtener una clara comprensión sobre:

- a) La naturaleza del trabajo incluyendo el hecho de que los procedimientos realizados no constituirán una auditoria o una revisión y que por consiguiente, no se expresa ninguna certeza.
- b) El propósito del trabajo.
- c) La identificación de la información financiera a la cual se aplicarán los procedimientos convenidos.
- d) La naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos específicos que se aplicarán.
- e) La forma anticipada del informe de resultados de hechos.
- f) Las limitaciones sobre la distribución del informe de resultados de hechos.

Al finalizar la reunión se firmó un acuerdo de confidencialidad y previo a aceptar el encargo para dar cumplimiento a las normas que gobiernan la auditoria, se solicitó información básica de la empresa AGA, S.A. para obtener un conocimiento preliminar de la empresa, los dueños, la administración y las operaciones de la misma.

4.2. Información general de la Empresa AGA, S.A.

En atención al requerimiento anterior, el equipo fusiones y adquisiciones, proporcionó la información contenida en la Figura 4.6. preparada por AGA, S.A. para la potencial venta del negocio.

Figura 4.6 – Información para someter el negocio a venta



ANTECEDENTES		
1 AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA es una empresa privada fundada en 1977 en Guatemala, propietaria de diez tiendas de descuento.		
2 El 90% de las acciones del capital social es propiedad de los señores Jaime Rosales, Amilcar Pérez, Emilio Cotón, Juan Luis García, Marlon Sun y Sergio Rivera; quienes a su vez integran la Junta Directiva, excepto los señores Rosales y Pérez.		
3 Los administradores clave han estado en sus puestos por ocho años.		
4 Los esfuerzos de ventas se han dirigido principalmente al área urbana del país.		
5 Se planean nuevos deslizamientos hacia el interior de la república.		
6 Todo el diseño y desarrollo es externo.		
7 Crecimiento en ventas del 7% en el último año, está en excelente condición financiera.		
8 Emplea más de 90 personas.		
ACTIVIDAD DE NEGOCIO		
1 Compra y venta al detalle de bienes de uso y consumo diario.		
2 Alquiler de espacios en tienda.		
3 Alquiler de espacios publicitarios.		
INGRESOS POR TIPO DE PRODUCTO (ULTIMO AÑO = 2002)		
Sección	Ventas de la compañía	Participación
Comestibles	13,991,960.29	61%
Domésticos	3,974,931.67	17%
Novedades	3,893,804.75	17%
Licores	441,728.02	2%
Panadería	49,162.64	0%
Refrigerados	413,784.28	2%
Total	22,765,371.65	100%



NUEVOS PRODUCTOS INTRODUCIDOS DURANTE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS

Sección	Ingresos (Q) 1998	Participación
Vegetales envasados	125,000.00	25%
Frutas envasadas	125,000.00	25%
Accesorios eléctricos	150,000.00	30%
Aromatizadores	100,000.00	20%
Total	500,000.00	100%

El surtido se amplió en 1998, después de esa fecha el surtido no ha cambiado.

MERCADOTECNIA Y VENTAS

- 1 Perfil y tipo de cliente objetivo
 - Cliente popular
 - 70% son mujeres entre 18 y 55 años
 - Con un promedio de compra mensual de Q1,600.00
- 2 Mercados atendidos más importantes - nichos y concentración geográfica
 - Local
 - Segmento popular
 - Autoservicio (en Guatemala el autoservicio representa el 36% del mercado del país)
 - Ventas al detalle
 - Área metropolitana (en Guatemala el área metropolitana representa el 42% del mercado del país)
- 3 Método de distribución
 - El 100% de las ventas proviene del autoservicio
- 4 Estrategia para los mercados
 - Precios bajos
 - Surtido limitado
 - Costos de operación bajos

COMPETENCIA

Nombre de los tres competidores más grandes y sus participaciones

Competidor	%
Franquicia ZYX	64.00
Corporación ABC	7.20
Grupo 123	5.60



ACCIONISTAS Y PERSONAL

1 Principales accionistas y porcentajes de participación

Accionistas	%
Jaime Rosales	25.00
Amilcar Pérez	20.00
Emilio Cotón	15.00
Juan Luis García	10.00
Marlon Sun	10.00
Sergio Rivera	10.00
Otros	10.00

2 Nombres de la gente clave y años de servicio en la compañía y en el nicho de mercado

Nombre	Puesto	Años de edad	Años de servicio	Años en retail
Emilio Cotón	Presidente Junta Directiva	45		25
Marlon Sun	Vicepresidente Junta Directiva	39		25
Sergio Rivera	Vocal I Junta Directiva	49		25
Juan Luis García	Secretario	54		25
Juan José Ponce	Gerente General	49	15	15
Keller Matías	Auditor Interno	27	1	5
Isabel Tzí	Gerente de Operaciones	35	10	10
Edgar Mactzul	Gerente de Mercadeo	35	3	5
Denis Jolón	Gerente de Logística	28	3	3
Juvenal Salguero	Gerente de Tecnología	32	5	5
Karla Rodríguez	Gerente de Recursos Humanos	40	15	18
Evelyn de la Cruz	Gerente de Compras	38	10	12
Giovanni Sete	Gerente Admón. y Finanzas	31	1	9

3 Número total de empleados, situación sindical

Área	Puestos	Personas
Grupo Primario		9
Operaciones	Coordinador Administrativo	1
	Administrador de Tienda	10
	Cajero-Auxiliar de Tienda	50
Logística	Auxiliar de Bodega	7
Recursos Humanos	Auxiliar de Personal	2
Tecnología	Soporte a usuarios	2
Compras	Comprador Júnior	4
Admón. y Finanzas	Contador	1
	Auxiliar contable	4
	Secretaria	1

No existe sindicato laboral, no han existido conatos de sindicato.


INSTALACIONES

Instalaciones	Dirección	M2 Venta	M2 Parqueo
Oficinas centrales	13 Avenida 25-09, Zona 9	1000	200
Bodega General	37 Avenida 2-53, Zona 7	1000	1000
Tienda A	0 Calle 16-20, Zona 3	800	1000
Tienda B	6a. Calle 4-27, Zona 1	800	1000
Tienda C	Calzada San Juan 9-86, Zona 7	800	1000
Tienda D	Calzada San Juan 13-90, Zona 7	800	1000
Tienda E	12 Calle "B" 36-24, Zona 5	800	1000
Tienda F	15 Calle 23-65, Zona 19	800	200
Tienda G	6a. Calle 4-85, Zona 1 de Mixco	800	300
Tienda H	4a. Calle, Sauzalito 3, Chinautla	800	250
Tienda I	32 Avenida 20-06, Zona 18	800	800
Tienda J	25 Avenida, Lote 289, Zona 6	800	300

LISTA DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES

Proveedor	Tipo	Producto
Los Azucareros, S.A.	Local	Azúcar
Distribuidora Luna, S.A.	Local	Licores
Avícola Santa Lucía	Local	Huevos
Doña María, S.A.	Local	Especies
Aderezos PAC, S.A.	Local	Mayonesas y Aderezos
La Mejor, S.A.	Local	Pastas y tomatinas
El Café, S.A.	Local	Café y té
Los Cereales, S.A.	Local	Cereales
El Frijol Rojo, S.A.	Local	Frijol
Los Arroces, S.A.	Local	Arroz y pastas
Panadería Buena, S.A.	Local	Panadería
Sabe Rico, S.A.	Local	Dulces y chocolates
Plasticola, S.A.	Local	Desechables
El Panameño Inc.	Extranjero	Accesorios eléctricos, Domésticos
La Papelera, S.A.	Local	Papel higiénico
Los Jabones, S.A.	Local	Jabón de lavandería
La Limpieza, S.A.	Local	Detergentes y suavizantes
Limpiol, S.A.	Local	Lavaplatos y cloros
La Belleza, S.A.	Local	Cuidado personal
Rica Cola, S.A.	Local	Bebidas
La Sabiduría, S.A.	Local	Aceite comestible y margarinas
Ricura, S.A.	Local	Galletas
Gran Día, S.A.	Local	Boquitas
Los Frescos, S.A.	Local	Lácteos y congelados
Novedades, S.A.	Local	Novedades
The American Co.	Extranjero	Enlatados, Comestibles


EXTRACTOS FINANCIEROS

1 Estados Financieros adjuntos

Estado Financiero	Descripción
Balance General	Por el último año
Análisis del Flujo de Efectivo	Por los últimos tres años

2 Extractos financieros

Tres últimos años	Ventas	Ganancia operativa bruta	Ingreso antes de ISR
2002	22,765,372	4,757,084	715,740
2001	21,348,457	4,303,468	793,923
2000	20,364,813	3,927,687	1,117,885

Próximos tres años	Ventas	Ganancia operativa bruta	Ingreso antes de ISR
2003	24,070,647	4,841,489	1,340,245
2004	25,450,762	5,119,081	1,424,320
2005	26,910,007	5,412,588	1,512,855

AGA, Sociedad Anónima
(Cadena de Tiendas de Descuento)
Balance General
Al 31 de diciembre de 2002
Cifras expresadas en Quetzales

Activo		
Circulante		
Caja y Bancos	1,036,422.54	3,470,287.45
Cuentas por cobrar	49,764.91	
Inventario de mercaderías	<u>2,384,100.00</u>	
Fijo		1,578,028.69
Edificios	1,566,809.27	
Equipo de Computación	<u>11,219.42</u>	
Otros Activos		1,523,396.17
Anticipos	301,670.48	
Inversiones	1,186,941.21	
Otros Activos	<u>34,784.48</u>	
Total Activo		<u><u>6,571,712.31</u></u>
Pasivo		
Circulante		
Cuentas por Pagar	1,361,175.61	1,994,105.23
Cuentas varias por Pagar	<u>632,929.62</u>	
Largo plazo		600,000.00
Préstamos	<u>600,000.00</u>	
Otros Pasivos		112,035.26
Reserva para Indemnizaciones	<u>112,035.26</u>	
Total Pasivo		2,706,140.49
Capital, Reserva y Utilidades		
Capital y reservas	162,741.44	
Utilidades retenidas	3,208,969.10	
Utilidad del ejercicio	<u>493,861.28</u>	
Total Capital Social		3,865,571.82
Total Pasivo y Capital		<u><u>6,571,712.31</u></u>

AGA, Sociedad Anónima
(Cadena de Tiendas de Descuento)
Estado Flujo de Efectivo
Por los años terminados el 31 de diciembre 2002/2001/2000
Cifras expresadas en Quetzales

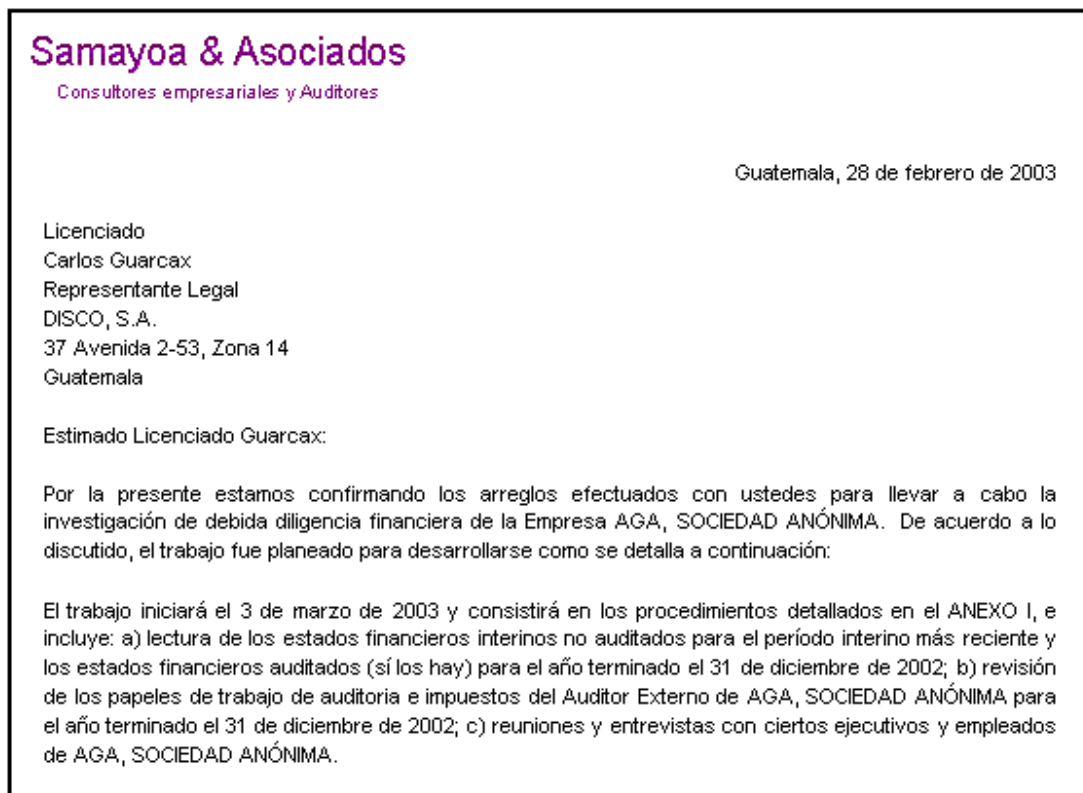
	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>
Ingreso neto	715,740	793,923	1,117,885
Cuentas por cobrar	30,200	79,043	
Depreciaciones	90,518	70,349	71,737
Efectivo generado por operaciones	836,459	943,315	1,189,622
Adiciones (deducciones) en efectivo, resultantes de cambios en:			
Cuentas por cobrar	296,293	40,060	(215,303)
Inventario de mercadería	(569,634)	(1,611)	(530,732)
Anticipos	(28,265)	(116,825)	344,088
Otros activos	(34,784)		
Cuentas por pagar	459,084	37,474	(267,150)
Cuentas varias por pagar	(254,780)	(995,865)	339,492
Reserva para indemnizaciones	19,154	(221,862)	43,130
Flujo de efectivo neto de operación	723,526	(315,314)	903,147
Flujo de efectivo de inversión			
Propiedad, planta y equipo	403	(32,554)	(920,427)
Inversiones	(181,234)	(85,366)	125,890
Flujo de efectivo neto de inversión	(180,831)	(117,920)	(794,537)
Flujo de efectivo financiero			
Préstamos recibidos		60,000	120,000
Otros - dividendos	64,460	(5,052)	(209,449)
Flujo de efectivo neto financiero	64,460	54,948	(89,449)
Flujo de efectivo neto	607,155	(378,286)	19,161
Efectivo al comienzo del período	429,267	807,554	788,393
Efectivo al final del período	1,036,422	429,268	807,554

4.3. Aplicación de la debida diligencia financiera por Samayoa & Asociados

El 28 de febrero de 2003, discutimos con los representantes de Disco, S.A. y AGA, S.A. los procedimientos a aplicar durante la debida diligencia financiera y el contenido y forma del informe resultante de la revisión.

Para documentar y confirmar la aceptación del encargo recibido, el objetivo y alcance de la auditoria, el grado de responsabilidad de Samayoa & Asociados hacia el cliente y la forma del informe resultante se remitió la carta compromiso de auditoria incluida en la Figura 4.7.

Figura 4.7 – Carta Compromiso de Auditoria



Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Nuestro trabajo relativo a los registros financieros y contables, será significativamente menor en alcance, en relación al de una Auditoría de Estados Financieros de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas (o un examen de la información financiera proyectada) de conformidad con los principios aprobados por el Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

Consecuentemente, no podremos expresar opinión alguna, a favor o en contra, de los estados financieros (ni sobre la información financiera proyectada). Además, este trabajo no proporciona la certeza de que los asuntos relevantes en los estados financieros o para el estudio de la inversión propuesta serán revelados. La suficiencia de nuestros procedimientos para la investigación está determinada exclusivamente por ustedes, y nosotros no estamos en capacidad de darles certeza con respecto a la suficiencia de nuestros procedimientos para sus propósitos. Al realizar los servicios estipulados en esta carta, haremos indagaciones específicas con la Gerencia de AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA con respecto a los resultados financieros y las operaciones. Dada la importancia de las representaciones verbales y escritas de la Gerencia para la investigación de debida diligencia financiera, DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA libera de responsabilidad e indemniza a SAMAYOA & ASOCIADOS y a su personal de todo y cualquier reclamo, obligación, costo y gasto incurrido, en relación con los servicios prestados de conformidad con esta carta.

Al concluir el trabajo, prepararemos un informe escrito describiendo el trabajo que realizamos e indicando los aspectos significativos que nos llamaron la atención. Este informe no deberá asociarse a los estados financieros, ni distribuirse a terceros sin previa autorización por escrito de nuestra parte. Al solicitar la distribución de nuestro informe a un tercero (no participante de la transacción) será necesario que dicha persona firme una carta de indemnización similar en forma a la que se adjunta como ANEXO II.

Esperamos iniciar nuestro trabajo inmediatamente, a fin de poder emitir nuestro informe final a más tardar el 22 de marzo de 2003

Nuestros honorarios por servicios se basan en el tiempo dedicado por los miembros de nuestro personal asignados a este trabajo, de acuerdo a las tarifas estándar de cada uno. Dada la naturaleza del trabajo, consideramos necesario emplear a personal más experimentado del que se requiere para una auditoría regular. Este trabajo será coordinado por Anabella Samayoa, especialista en apoyo a transacciones, familiarizada con las operaciones de DISCO; César Samayoa será el Socio a cargo del trabajo y tendrá la responsabilidad general de los servicios que SAMAYOA & ASOCIADOS preste a DISCO. Lorena Peralta será la responsable de los servicios relacionados con impuestos. Estimamos que los honorarios serán Q75,000.00 más gastos de operación, tales como comunicaciones, viáticos, etcétera. La estimación de honorarios no incluye los honorarios de la asesoría relativa a la estructuración de la transacción, ni la revisión exhaustiva del contrato de adquisición, ni negociaciones específicas con respecto a aspectos fiscales o de otra índole.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Deseamos agradecer esta oportunidad de servir a la compañía y le aseguramos que este trabajo recibirá nuestra mejor atención. Favor confirmar su consentimiento con los términos antes mencionados, firmando copia de esta carta y devolviéndola a uno de nuestros representantes.

Muy atentamente,

Σαμαϋοα Χεσαρ

César Samayoa
Socio

Acepto las condiciones de esta carta como un acuerdo de voluntades entre la Compañía que represento y la firma de auditores que practicará la revisión antes citada. La he leído y entiendo plenamente las condiciones y disposiciones contenidas.

Aceptado por: Χαρλος Γουαρτσιξ
CARLOS GUARCAX

Puesto: REPRESENTANTE LEGAL

Fecha: 01 DE MARZO DE 2003

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

ANEXO I

Procedimientos Convenidos con el Cliente

En la práctica, este ANEXO incluye los procedimientos discutidos el 28 de febrero de 2003 con los representantes de DISCO, S.A y AGA, S.A.

En el presente trabajo de tesis, no se detallan, tomando en cuenta que éstos fueron incluidos bajo la referencia G-2 2-9/9.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

ANEXO II

Template Carta de Liberación de Responsabilidad Solicitud del Cliente para Revelar Información a Terceros

(Fecha)

Destinatario

Empresa

Dirección

Guatemala

Señores:

A solicitud de DISCO, SOCIEDAD ANÓNIMA, Samayoa & Asociados ha llevado a cabo ciertos procedimientos de debida diligencia financiera en AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA en relación con la adquisición propuesta. El trabajo realizado por Samayoa & Asociados se desarrolló de conformidad con las instrucciones proporcionadas por DISCO, y confirmadas en nuestra carta compromiso fechada 28 de febrero de 2003. Hemos leído dicha carta compromiso y comprendemos la naturaleza, alcance y propósito de los procedimientos realizados.

A solicitud de DISCO, Samayoa & Asociados ha proporcionado a (Empresa que recibe el informe) una copia del informe de nuestros hallazgos de la debida diligencia financiera, fechada xxx. (Empresa que recibe el informe) reitera que este informe ha sido preparado bajo las instrucciones de DISCO y que por lo tanto podría no incluir todos los procedimientos considerados necesarios para los propósitos de (Empresa que recibe el informe).

Puesto que Samayoa & Asociados ha discutido y permitido el acceso de (Empresa que recibe el informe) al informe, (Empresa que recibe el informe) reconoce que como resultado de dicho acceso no está adquiriendo ningún derecho que de otra forma no tendría, y reconoce también que Samayoa & Asociados no asume ninguna obligación ni responsabilidad ligada a su acceso al informe.

(Empresa que recibe el informe) acuerda indemnizar y mantener indemne a Samayoa & Asociados y a su personal de cualquier reclamo o demanda por parte de (Empresa que recibe el informe), o cualquier otra tercera persona que surja como resultado de que Samayoa & Asociados permita el acceso al informe. Además (Empresa que recibe el informe) acuerda que no distribuirá copias del informe, o su contenido a ningún tercero.

Firma

Cargo

Nombre

Fecha

El tres de marzo, Samayoa & Asociados, inició la debida diligencia financiera en el Data Room de El Caimán, ubicado en la 22 Avenida, 65-98, Zona 13.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

AGA SOCIEDAD ANONIMA DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA

Socio responsable	César Samayoa
Coordinador	Anabella Samayoa
Fecha de inicio	3-Mar-2003
Fecha de finalización	14-Mar-2003
Elaboración Borrador	17-Mar-2003
Emisión Reporte Final	19-Mar-2003

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	IS	14-Mar-2003	G
Revisó	AS	17-Mar-2003	

ÍNDICE DE LOS PAPELES DE TRABAJO

	P.T.	Página
1 Cédula de Marcas	G1	88
2 Memorando de Planeación y Programa de Auditoria	G2 ^{1/8}	89
3 Índice Data Room	G3 ^{1/8}	98
4 Evaluación de Control Interno	G4 ^{1/8}	106
5 Diferencias identificadas	G5	112
6 Cédula de Hallazgos	G6 ^{1/7}	113
7 Carta de Representaciones de la Administración	G7 ^{1/2}	120
8 Área de Personal y Políticas	PP ^{1/2}	122
9 Hoja de Trabajo Balance General	BG ^{1/5}	127
10 Área de Efectivo	A ^{1/3}	132
11 Área de Cuentas por Cobrar	B ^{1/3}	135
12 Área de Inventarios	C ^{1/7}	138
13 Área de Propiedad, Planta y Equipo	E ^{1/6}	145
14 Área de Inversiones	D ^{1/2}	151
15 Área de Anticipos y Otros Activos	F ^{1/2}	153
16 Área de Activos no registrados	H	155
17 Área de Pasivos disponibles	AA ^{1/4}	156
18 Área de Impuestos	AB ^{1/3}	160
19 Área de Pasivo a Largo Plazo	AC ^{1/2}	163
20 Área de Pasivos no registrados	AD ^{1/2}	165
21 Área de Resultados	X ^{1/12}	167
22 Hoja de Trabajo Flujo de Efectivo	FE ^{1/2}	179
23 Hoja de Trabajo Extractos Financieros	EF ^{1/3}	181

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	IS	14-Mar-2003	G1
Revisó	AS	17-Mar-2003	

CÉDULA DE MARCAS

	Descripción	Marca
1	Copia proporcionada por el cliente.	CPC
2	Documento disponible en el Data Room bajo la referencia.	IDR
3	Sumado vertical.	↓
4	Sumado horizontal.	→
5	Cotejado contra documento fuente, con resultado satisfactorio.	✓
6	Cotejado contra documento fuente, con resultado no satisfactorio.	×
7	Cotejado contra DMG.	W
8	Cotejado contra auxiliar.	£
9	Verificación cálculos aritméticos, con resultado satisfactorio.	©
10	Verificación cálculos aritméticos, con resultado no satisfactorio.	®
11	Comprobación contra referencia legal o técnica, con resultado satisfactorio.	✓
12	Comprobación contra referencia legal o técnica, con resultado no satisfactorio.	↔
13	Ausencia o incumplimiento de control interno clave.	±
14	Viene/Ver Papel de Trabajo.	↪
15	Va/Ver Papel de Trabajo.	↩
16	Ajuste o Reclasificación.	A/R

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	27-Feb-2003	G2 1/9
Revisó	CS	28-Feb-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
MEMORANDO DE PLANEACIÓN Y PROGRAMA DE AUDITORIA
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

INFORMACIÓN GENERAL

La información estará disponible de 08:00 a 13:00 y de 15:00 a 18:00 horas

Toda la información deberá devolverse al Coordinador del Data Room 10 minutos antes de cerrar tanto al medio día como por la tarde.

FECHAS CLAVE

Recuentos físicos	17-Mar-2003
Evaluación CI	3-Mar-2003
Entrega de informe	22-Mar-2003

RESPONSABLES DATA ROOM

Carmen Pira	Coordinador
Lourdes Bolaños	Asistente 1
Mario Palacios	Asistente 2

PERSONAL CLAVE AGA

Pablo Andrade	Negociador
Juan José Ponce	Responsable del Proyecto
Isabel Tzì	Gerente de Operaciones
Karla Rodríguez	Gerente de Recursos Humanos
Evelyn de la Cruz	Gerente de Compras
Giovanni Sete	Gerente Admón. y Finanzas
Keller Matías	Auditor Interno

OBJETIVOS DE LA DEBIDA DILIGENCIA

Hemos sido nombrados para llevar a cabo, de acuerdo a Normas Internacionales de Auditoria, los procedimientos de auditoria convenidos con la Empresa DISCO, S.A. detallados a continuación. La revisión tiene como objetivos: identificación de eventos que puedan afectar el precio de adquisición de los activos de la compañía; restricciones y/o gravámenes de los mismos; compromisos de compra de mercadería, bienes de uso y/o servicios por valores sin correlación con el volumen de transacciones de negocio; beneficios adicionales otorgados por los proveedores y/o acreedores a la compañía que se podrían perder al momento de la adquisición y por ende afectar la rentabilidad de la empresa; posibles errores en las cifras que soportan el calculo del precio de venta y cualquier contingencia.

ACTIVIDADES DE NEGOCIO

La empresa se dedica a la compra y venta al detalle de bienes de uso y consumo diario; como parte del giro normal del negocio genera otros ingresos por alquiler de espacios en tienda y alquiler de espacios publicitarios.

CONTROL INTERNO

Nuestro trabajo relativo a los registros financieros y contables, será significativamente menor en alcance, no obstante lo anterior realizaremos una evaluación menor del control interno de los procesos relacionados con los procedimientos convenidos con el cliente y estaremos atentos durante el desarrollo de éstos para detectar el incumplimiento y/o la ausencia de controles claves que puedan afectar la calidad de la información sujeta a revisión. **G4**

TRABAJO A REALIZAR

El trabajo deberá desarrollarse de acuerdo a las instrucciones del cliente, la información y las reuniones/entrevistas con los ejecutivos deberán solicitarse por escrito al Coordinador del Data Room. Cuando sea imprescindible fotocopiar algún documento del Data Room la solicitud deberá hacerse por escrito al Coordinador del Data Room; favor tomar nota que los documentos marcados como NF no pueden ser fotocopiables.

Samayoa & Asociados		Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	27-Feb-2003	G2 2/9	
Revisó	CS	28-Feb-2003		

No.	Procedimientos	Ref. PT	Hecho por	Fecha
1	Personal y políticas			
1.1	Obtener un diagrama de la organización del personal de Administración y Finanzas:	PP1 1/2	ZP	3-Mar-03
a.	Listar las edades, años de experiencia y nivel de salario del personal clave.	PP1 1/2	ZP	3-Mar-03
b.	Entrevistar a la gente clave y evaluar las capacidades de los equipos aplicables para las varias funciones financieras de la empresa.	PP1 2/2	ZP	3-Mar-03
1.2	Políticas contables			
a.	Listar las principales políticas y procedimientos contables de la empresa, profundizar en las específicas al nicho de mercado en el que ésta opera, en aquellos que hayan sido cambiados recientemente por la empresa, y en los que difieran de los que normalmente se utilizan en el sector al que pertenece. Esto incluye principios contables relacionados a cuándo una venta es venta, conceptos de capitalización versus gastos y proyectos, depreciación y amortización de activos, y métodos y procedimientos contables de costos.	PP2 1/3	IS	3-Mar-03
b.	Asegurarse que los estados financieros interinos estén preparados de acuerdo con los mismos principios contables que los estados anuales.	PP2 2/3	IS	3-Mar-03
c.	Revisar las cartas de representación dadas por la Administración a los auditores y las cartas legales recibidas por ellos de los asesores jurídicos de la empresa (internos y externos).	PP2 3/3	IS	4-Mar-03
d.	Revisar las cartas del año anterior de los auditores a la administración, conteniendo los cambios sugeridos en los procedimientos y políticas contables. Determinar si existen conceptos de importancia que afecten la adquisición.	PP2 3/3	IS	4-Mar-03
e.	Investigar si se cambiaron a los auditores externos durante los últimos cinco años, si es así, indagar por qué.	PP2 3/3	IS	4-Mar-03
2	Estados financieros			
2.1	Balance General			
a.	Obtener los balances para todos los periodos interinos del presente año y aquellos de los últimos tres años completos, indagar cualquier fluctuación inusual.	BG 1/5	AS	3-Mar-03
b.	Comparar los resultados contra las cifras proyectadas y presupuestadas, y obtener explicaciones para cualquier variación inusual.	BG 4/5	AS	3-Mar-03
c.	Efectivo			
c.1	Cotejar los saldos con los estados de cuenta bancarios y/o las confirmaciones recibidas por los bancos.	A 2/3	OV	3-Mar-03
c.2	Listar las cuentas bancarias y la finalidad de cada una de ellas.	A 2/3	OV	3-Mar-03
c.3	Investigar si existen requerimientos para compensar el balance, en caso de faltantes y sobrantes.	A 3/3	OV	3-Mar-03
c.4	Determinar si existen divisas bloqueadas en países extranjeros.	A 3/3	OV	3-Mar-03

Samayoa & Asociados		Iniciales	Fecha	P.T.
		Preparó	AS	27-Feb-2003
		Revisó	CS	28-Feb-2003
		G2 3/9		

No.	Procedimientos	Ref. PT	Hecho por	Fecha
c.5	Revisar las cuentas promedio de efectivo y de equivalentes de efectivo por los últimos dos años para ver si los préstamos se realizan en ciertas épocas del año o si se deben a los niveles de negocio.	A 3/3	OV	4-Mar-03
c.6	Verificar si hay excedente de efectivo disponible para dividendos o distribuciones para los accionistas.	A 3/3	OV	4-Mar-03
c.7	Identificar cuáles son los términos de cualesquiera líneas de crédito o instrumentos de deuda.	A 3/3	OV	4-Mar-03
c.8	Investigar si la empresa objetivo o alguno de sus accionistas garantiza deuda de la empresa.	A 3/3	OV	4-Mar-03
d.	Cuentas por cobrar			
d.1	Verificar que las cuentas por cobrar existan y puedan recuperarse completas.	B 1/3	DA	3-Mar-03
d.2	Determinar si son al costo o al valor justo de mercado y sacar conclusiones.	B 2/3	DA	3-Mar-03
d.3	Determinar si están sujetas a descuentos o rebajas, reclamaciones de garantía o devoluciones de los productos aplicables y cualquier otro evento que pueda reducir potencialmente su valor.	B 2/3	DA	3-Mar-03
d.4	Revisar una lista actual de cuentas por cobrar por períodos vencidos. ¿Parecen cobrables? ¿Hay clientes que han incumplido los términos de cobranzas? ¿Hay categorías especiales de cuentas por cobrar?	B 2/3	DA	3-Mar-03
d.5	Considerar el confirmar todos o algunos de los balances de cuentas con los clientes.	B 2/3	DA	3-Mar-03
d.6	Revisar las cuentas en una fecha posterior para verificar su carácter cobrable antes de cerrar el trato.	B 3/3	DA	3-Mar-03
d.7	Listar las malas experiencias de cancelación de deuda y descuentos a clientes por los últimos tres años. ¿Se debieron los descuentos a problemas de calidad o a administración de cobranzas?	B 3/3	DA	3-Mar-03
d.8	Evaluar: ¿cuáles son los términos dados para pagos, devolución de ventas, rebajas y descuentos sobre el precio de venta? ¿cuál es el impacto sobre las utilidades de conceder plazo para el pago? ¿pierde la empresa oportunidades de venta debido a políticas demasiado estrictas de fijación de precios, crédito y cobranza?	B 2/3	DA	3-Mar-03
d.9	Listar los principales clientes de la empresa objetivo que representen, el 65% del volumen de ventas por cada uno de los tres últimos años. El propósito es buscar variaciones y tendencias significativas en ventas a los principales clientes, y las causas.	B 3/3	DA	3-Mar-03
d.10	Deducir conclusiones sobre la capacidad de realización de las cuentas por cobrar, el período de cobro y la idoneidad de las reservas para cuentas incobrables.	B 3/3	DA	3-Mar-03

Samayoa & Asociados		Iniciales	Fecha	P.T.
		Preparó	AS	27-Feb-2003
		Revisó	CS	28-Feb-2003
				G2 4/9

No.	Procedimientos	Ref. PT	Hecho por	Fecha
e.	Inventarios			
e.1	Obtener resúmenes por los últimos tres años de los inventarios por línea principal de producto, por clasificación y otras categorías según sea apropiado.	C 2/7	HS	3-Mar-03
e.2	Revisar los resúmenes de información en cuanto a mezclas, tasas de rotación e indicadores de problemas como: faltantes y sobrantes de mercadería, merma por vencimiento, obsolescencia y otros.	C 3/7	HS	3-Mar-03
e.3	Revisar las conciliaciones del libro con el inventario físico por los últimos tres años para ver qué tan exactos han sido los registros y procedimientos de control de inventarios.	C 4/7	HS	3-Mar-03
e.4	Arreglar el tener un conteo del inventario físico, observado independientemente, costado y relacionado con los libros de registro. Determinar el método de costeo de inventarios (UEPS, PEPS o costos promedio).	C 4/7	HS/ZP	4-Mar-03
e.5	Revisar cómo se distribuyen los costos y gastos directos e indirectos, a los costos de inventarios ¿son métodos justos y apropiados?	C 6/7	HS	6-Mar-03
e.6	Comparar el inventario físico valuado recientemente con los precios netos de venta, para determinar si se espera un margen razonable de utilidad bruta cuando se vendan los inventarios.	C 6/7	HS	6-Mar-03
e.7	Revisar los inventarios buscando mercancía o productos de lento movimiento u obsoletos. ¿Cuáles son los procedimientos de compras para cancelar inventarios, que no son completamente realizables en cuanto a los costos en libros?	C 6/7	HS	6-Mar-03
e.8	Verificar si la empresa ha puesto bienes en consignación, si existe alguna restricción sobre las existencias disponibles o ha almacenado inventario fuera de las instalaciones.	C 6/7	HS	6-Mar-03
e.9	Verificar si ha sido un problema el control de calidad, basado en la revisión de informes sobre merma, devoluciones y descuentos, y en comentarios con el personal en posiciones responsables?	C 4/7	HS	3-Mar-03
e.10	Verificar si hay obligaciones de compra "en cantidades anormales" pendientes.	C 7/7	HS	6-Mar-03
e.11	Sacar conclusiones en cuanto a procedimientos de compra de inventario y de procedimientos de control, la cantidad valuada de inventario, y el potencial de venderlo con una utilidad razonable.	C 7/7	HS	6-Mar-03
f.	Propiedad, planta y equipo			
f.1	Obtener un resumen de las principales clases de propiedad por tipo, ubicación y uso a una fecha dada, mostrando el costo original y la depreciación acumulada, y los métodos de depreciación usados para propósitos de libros y de impuesto sobre la renta.	E 1/6	DA	4-Mar-03
f.2	Obtener mediciones de superficie en metros cuadrados por unidad, la edad y condición de todos los activos significativos.	E 3/6	DA	5-Mar-03

Samayoa & Asociados		Iniciales	Fecha	P.T.
		Preparó	AS	27-Feb-2003
		Revisó	CS	28-Feb-2003
				G2 5/9

No.	Procedimientos	Ref. PT	Hecho por	Fecha
f.3	Tomar nota de si algunos de los activos están tomados en arrendamiento financiero, hipotecados o dados en prenda para garantizar préstamos personales o de negocios.	E 5/6	DA	7-Mar-03
f.4	Determinar si hay valuaciones confiables "recientes" disponibles.	E 4/6	DA	6-Mar-03
f.5	Indagar si se han contado físicamente los activos.	E 4/6	DA	6-Mar-03
f.6	Determinar si se requieren renovaciones, reemplazos o adiciones importantes para manejar los niveles esperados de operaciones.	E 5/6	DA	7-Mar-03
f.7	Listar los gastos de capital para cada uno de los últimos tres años y tomar nota de cuáles fueron los conceptos principales. ¿Existen obligaciones contractuales para la compra o arrendamiento financiero de activos adicionales de esta clase de activos fijos de capital? ¿Se necesitan conceptos importantes para los próximos cinco años?	E 5/6	DA	7-Mar-03
f.8	Determinar si están debidamente asegurados los activos.	E 5/6	DA	7-Mar-03
f.9	Evaluar la existencia y costo de activos, la consistencia de los métodos de depreciación utilizados y su potencial venta para la captación de otros ingresos.	E 5/6	DA	7-Mar-03
g.	Inversiones			
g.1	Obtener un resumen de anticipos e inversiones.	D 1/2	OV	5-Mar-03
g.2	Indicar el tipo de empresa y los productos principales de las sociedades en las que se realizan inversiones.	D 1/2	OV	5-Mar-03
g.3	Comparar la inversión según el costo real con el valor según libros y con el valor de mercado.	D 2/2	OV	5-Mar-03
g.4	Constatar la existencia de las inversiones.	D 2/2	OV	5-Mar-03
h.	Anticipos y otros activos			
h.1	Obtener una lista de estos activos y verificar su capacidad de realización y su clasificación.	F 1/2	ZP	5-Mar-03
h.2	Revisar todas las áreas de patentes, derechos de autor, marcas y reconocimientos técnicos, para su valuación. Juzgar si pueden surgir litigios derivados de ellas.	F 2/2	ZP	5-Mar-03
h.3	Resumir las partidas pagadas por anticipado e indicar si son razonables.	F 2/2	ZP	5-Mar-03
h.4	Determinar si la empresa ha sido consistente en la contabilidad de tales activos.	F 2/2	ZP	5-Mar-03
i.	Activos no registrados			
i.1	Obtener una lista de activos significativos no registrados y sacar conclusiones.	H	ZP	4-Mar-03
j.	Pasivos disponibles			
j.1	Obtener un resumen de todas las cuentas por pagar más sus intereses, a una fecha dada. Verificar los montos revisando los documentos de respaldo y/o mediante confirmación con proveedores.	AA 1/4	IS	5-Mar-03

Samayoa & Asociados		Iniciales	Fecha	P.T.
	Preparó	AS	27-Feb-2003	G2 6/9
	Revisó	CS	28-Feb-2003	

No.	Procedimientos	Ref. PT	Hecho por	Fecha
j.2	Obtener una lista de los 50 principales proveedores y la cantidad de compras hechas a cada uno por los últimos dos años. Determinar si la empresa descansa demasiado en un solo proveedor, si es demasiado susceptible a una sola fuente de suministro que se está cortando, o si está demasiado expuesta debido a la compra de productos poco usuales, que tienen un riesgo inherente asociado a la capacidad de comprarlas a costos consistentes y predecibles.	AA 3/4	ZP	7-Mar-03
j.3	Extractar los términos de los principales contratos con proveedores.	AA 3/4	ZP	7-Mar-03
j.4	Examinar en documentos de préstamo los términos, prendas, condiciones, gravámenes y garantías.	AA 3/4	ZP	7-Mar-03
k.	Impuestos			
k.1	Determinar si la empresa objetivo ha presentado declaraciones fiscales sobre ventas/uso y propiedades, y si ha hecho sus pagos oportunamente.	AB 1/3	LP	3-Mar-03
k.2	Indagar si existe disputa sobre algunos asuntos fiscales. Obtener copias de los últimos convenios fiscales con las autoridades y determinar cuáles años todavía están abiertos para que las autoridades fiscales cuestionen y hagan ajustes. Investigue cuál fue la naturaleza de los cambios y ajustes hechos o propuestos por las autoridades fiscales.	AB 2/3	LP	4-Mar-03
k.3	Revisar las reservas fiscales en un balance reciente y determinar si son adecuadas para los propósitos que se tienen. ¿Se requieren reservas fiscales para asuntos en los que se haya incurrido en el pasado, pero que se difirieron para efectos fiscales, debido a diferencias entre tratamiento fiscal y en libros, sobre una base temporal?	AB 3/3	LP	5-Mar-03
k.4	Sacar conclusiones.	AB 3/3	LP	5-Mar-03
l.	Pasivo largo plazo			
l.1	Obtener resúmenes de estos pasivos, mostrando el tipo de conceptos. Para instrumentos de deuda, listar: la tasa de interés, los vencimientos, convenios restrictivos y activos dados en garantía o en prenda, provisiones sobre incumplimiento, provisiones sobre prepago, privilegios de conversión.	AC 1/2	HS	6-Mar-03
l.2	Listar todas las garantías hechas por la empresa.	AC 1/2	HS	6-Mar-03
l.3	Listar todas las obligaciones sobre aumentos de capital, compras de inventario, programas de ventas y publicidad, arreglos con clientes y otros asuntos significativos.	AC 1/2	HS	7-Mar-03
l.4	Listar todos los financiamientos fuera de balance y sus términos.	AC 2/2	JdL	7-Mar-03
l.5	Resumir los planes de pensiones y los planes de compensación de incentivos de corto y de largo plazo.	AC 2/2	JdL	7-Mar-03
l.6	Sacar conclusiones.	AC 2/2	JdL	7-Mar-03

Samayoa & Asociados		Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	27-Feb-2003	G2 7/9	
Revisó	CS	28-Feb-2003		

No.	Procedimientos	Ref. PT	Hecho por	Fecha
m.	Pasivos no registrados posibles o potenciales			
m.1	Revisar la historia y juzgar la exposición de la empresa a los siguientes asuntos:			
	Asuntos ambientales tales como la disposición de productos que se venden conteniendo materiales sensibles.	AD 1/2	LP	11-Mar-03
	Asuntos sensibles para los consumidores (incluyendo la verdad en el préstamo y en la publicidad) y exposición relativa a la seguridad del producto.	AD 1/2	LP	11-Mar-03
	Juicios por responsabilidad del producto, reclamos y reclamos potenciales por garantías de producto y de servicio, mano de obra defectuosa y revisiones.	AD 2/2	LP/MS	11-Mar-03
	Reclamos existentes o reclamos potenciales de los empleados.	AD 2/2	LP/MS	11-Mar-03
m.2	Listar los contratos con proveedores, consultores, consejeros, clientes u otros que representen obligaciones para la empresa.	AD 2/2	IS	6-Mar-03
m.3	Revisar la idoneidad y el costo de la cobertura de seguros en los productos, operaciones y activos.	AD 2/2	IS	6-Mar-03
m.4	Sacar conclusiones.	AD 2/2	LP/MS	11-Mar-03
n.	Estado de Resultados			
n.1	Obtener los estados de resultados para todos los períodos interinos del año presente y aquellos de los últimos tres años completos, indagar cualquier fluctuación inusual.	X 2/12	AS	6-Mar-03
n.2	Comparar los resultados contra las cifras proyectadas y presupuestadas, y obtener explicaciones para cualquier variación inusual.	X 3/12	AS	6-Mar-03
n.3	Efectuar el cómputo de los ratios de beneficios por tienda y línea de producto.	X 5/12	OV	6-Mar-03
n.4	Determinar mediante análisis y discusión con los auditores si las políticas y prácticas empleadas en la contabilidad de las operaciones están de acuerdo con principios generalmente aceptados y si se aplican consistentemente.	X 8/12	HS	10-Mar-03
n.5	Determinar mediante el análisis de las ventas y utilidades brutas de los últimos tres años por línea de productos, haciendo las pruebas necesaria o descansando en la certificación del auditor externo del vendedor, si las ventas se han registrado apropiadamente para hacer congruentes los costos con los ingresos relacionados en los períodos correctos. Obtener explicaciones de la administración sobre las principales variaciones en rentabilidad, incluyendo informes a los accionistas o a terceros.	X 8/12	HS	10-Mar-03
n.6	Obtener una relación de las ventas ínter empresas a competidores del comprador y a subsidiarias y afiliadas del vendedor por los últimos uno o dos años. Evaluar si cualquiera de estos conceptos afectará la adquisición.	X 9/12	ZP	11-Mar-03

Samayoa & Asociados		Iniciales	Fecha	P.T.
		Preparó	AS	27-Feb-2003
		Revisó	CS	28-Feb-2003
				G2 8/9

No.	Procedimientos	Ref. PT	Hecho por	Fecha
n.7	Mediante análisis y discusiones, determinar cuántas ventas en los últimos tres años fueron impactadas por cambios en precios por unidad, comparados con las fluctuaciones reales en volumen. ¿Cuándo se incrementaron por última vez los precios de venta?	X 9/12	ZP	11-Mar-03
n.8	Revisar los gastos de operación de los últimos tres años por variaciones poco habituales por departamento, y obtener explicaciones. Mostrarlas en un diagrama o prepararlas en una tabla por los períodos cubiertos.	X 9/12	ZP	11-Mar-03
n.9	Determinar cuáles gastos pueden no continuar al mismo nivel (ni más altos ni más bajos) después de la adquisición. Listarlos junto con explicaciones sobre el monto de los cambios de cada uno a lo largo de los próximos cinco años. Tales gastos podrían incluir la nómina y beneficios complementarios para los propietarios, sus parientes, yates, automóviles, viajes anormales, entretenimiento, contribuciones de beneficencia y costos legales y contables extraordinarios, entre otros.	X 11/12	JdL	13-Mar-03
n.10	Determinar si durante los últimos tres años ¿hubo cambios en la naturaleza de las operaciones, tales como el discontinuar negocios, plantas u oficinas? De manera similar ¿se agrandaron o redujeron algunos de manera significativa en ese marco temporal? Determinar el impacto de los cambios.	X 12/12	AS	13-Mar-03
n.11	Sacar conclusiones.	X 12/12	AS	13-Mar-03
o.	Estados de flujo de efectivo			
o.1	Obtener el análisis del efectivo generado y usado por los últimos tres años ¿Parece ser un negocio con capital intensivo? ¿Tiene características de un buen generador de efectivo positivo? ¿Qué tan probable es que tenga características similares de flujo de efectivo en los próximos cinco años?	FE 1/2	AS	11-Mar-03
o.2	Determinar cuáles fueron las fuentes y usos más importantes de fondos en los últimos tres años.	FE 1/2	AS	11-Mar-03
o.3	Verificar los montos de efectivo y equivalentes de efectivo.	FE 1/2	AS	11-Mar-03
p.	Extractos financieros			
p.1	Razón de capital de trabajo (activos disponibles divididos entre pasivos disponibles) por los últimos tres años y proyectados a cinco años.	EF 1/3	TODOS	14-Mar-03
p.2	Cuentas por cobrar con días pendientes por los últimos tres años y proyectados a cinco años.	EF 1/3	TODOS	14-Mar-03
p.3	Cuentas incobrables como porcentaje de las ventas por los últimos tres años y proyectados a cinco años.	EF 2/3	TODOS	14-Mar-03
p.4	Rotación de inventarios (costo de productos vendidos dividido entre el inventario promedio ponderado) por línea principal de producto por los últimos tres años y proyectados a cinco años.	EF 2/3	TODOS	14-Mar-03
p.5	Depreciación comparada con los gastos de propiedad, planta y equipo por los últimos tres años y proyectados a cinco años.	EF 2/3	TODOS	14-Mar-03

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	27-Feb-2003	G2 9/9
Revisó	CS	28-Feb-2003	

No.	Procedimientos	Ref. PT	Hecho por	Fecha
p.6	Cobertura de deuda (ingresos antes de intereses e impuestos sobre la renta divididos entre el monto del servicio a la deuda, incluyendo pagos de intereses y de principal, en cuanto llegue su vencimiento)	EF 2/3	TODOS	14-Mar-03
p.7	Razón de pasivo a capital (todo el pasivo dividido entre el capital contable).	EF 2/3	TODOS	14-Mar-03
p.8	Crecimiento anual de ventas por los últimos tres años y proyectados a cinco años.	EF 3/3	TODOS	14-Mar-03
p.9	Márgenes de utilidades brutas como porcentaje de ventas por los últimos tres años y proyectados a cinco años.	EF 3/3	TODOS	14-Mar-03
p.10	Ingresos de operación (excluye intereses e impuestos sobre la renta y cargos y créditos extraordinarios no operativos) como porcentaje de las ventas por los últimos tres años y proyectados a cinco años.	EF 3/3	TODOS	14-Mar-03
p.11	Ingreso antes de impuestos como porcentaje de las ventas por los últimos tres años y proyectados a cinco años.	EF 3/3	TODOS	14-Mar-03
p.12	Sacar conclusiones.	EF 3/3	TODOS	14-Mar-03

Preparó Anabella Samayoa Fecha 27-Feb-2003
Gerente

Aprobó César Samayoa Fecha 28-Feb-2003
Socio

Enterado Isabel Samayoa Fecha 28-Feb-2003
Especialista

Enterado Zaida Varela Fecha 28-Feb-2003
Especialista

Enterado Omar Valdez Fecha 28-Feb-2003
Especialista

Enterado Quilce Adqui Fecha 28-Feb-2003
Especialista

Enterado Henry Solares Fecha 28-Feb-2003
Especialista

Enterado Lorena Geraña Fecha 28-Feb-2003
Especialista

CPC

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	CPC	3-Mar-2003	G3 1/8
Revisó	AS	15-Mar-2003	

Actualización No. 8
Fecha: 03 de marzo de 2003

NF = No fotocopiable

ÍNDICE DATA ROOM

Sección	Área	Descripción	Ingreso	Responsable
			Actualiz.	
I	Legal	Información General	3	Joaquín Salguero
II	Financiero	Inmuebles	1	Giovanni Sete
III	Legal	Contratos o Convenios	5	Joaquín Salguero
IV	Operativo	Operaciones y Comercialización	5	Isabel Tzì
V	Financiero	Activos	5	Giovanni Sete
VI	Legal/Financiero	Información Fiscal	1	Joaquín Salguero
VII	Financiero	Información Financiera	6	Giovanni Sete
VIII	Operativo	Seguridad y Riesgo	2	Isabel Tzì
IX	Operativo	Sistemas y Tecnología	6	Isabel Tzì
X	Operativo	Recursos Humanos	4	Isabel Tzì
XI	Operativo	Investigación de Mercado	5	Isabel Tzì

CPC

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	CPC	3-Mar-2003	G3 2/8
Revisó	AS	15-Mar-2003	

Actualización No. 8

Fecha: 03 de marzo de 2003

NF = No fotocopiable

INDICE DATA ROOM

NO	N1	N2	N3	Descripción	Ingreso Actualiz.	Copias
I Información General						
	1			Organigrama estructura (con y sin nombres)	1	
	2			Organigrama genérico de Tiendas	1	
	3			Testimonio de la Escritura Pública	1	
	4			Patente de Empresa	1	
	5			Patente de Sociedad	1	
	6			Superintendencia de Administración Tributaria (NIT)	1	
	7			Certificado de Registro Marca "Tiendas de Descuento"	1	
	8			Certificado de Registro Nombre Comercial	1	
	9			Metodología de comunicación	3	
II Inmuebles						
	1			Avalúos de inmuebles propios y arrendados y otros activos		
				Dirección		
				Detalles de la propiedad		
				Distancias y colindantes		
				Descripción de materiales		
				Áreas		
	a			Tienda A	1	
	b			Tienda B	1	
	c			Tienda C	1	
	d			Tienda D	1	
	e			Tienda E	1	
	f			Tienda F	1	
	g			Tienda G	1	
	h			Tienda H	1	
	i			Tienda I	1	
	j			Tienda J	1	
	k			Bodega general	1	
	l			Oficinas centrales	1	
	2			Descripción de cada Tienda		
				Área de construcción		
				Datos generales (área terreno y construcción, número de estacionamientos)		NF
				Áreas interiores (sala de ventas y apoyo)		
				Plano		
				Mobiliario y equipo		

CPC

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	CPC	3-Mar-2003	G3 3/8
Revisó	AS	15-Mar-2003	

Actualización No. 8

Fecha: 03 de marzo de 2003

NF = No fotocopiable

ÍNDICE DATA ROOM						
NO	N1	N2	N3	Descripción	Ingreso Actualiz.	Copias
		a		Tienda A	1	NF
		b		Tienda B	1	NF
		c		Tienda C	1	NF
		d		Tienda D	1	NF
		e		Tienda E	1	NF
		f		Tienda F	1	NF
		g		Tienda G	1	NF
		h		Tienda H	1	NF
		i		Tienda I	1	NF
		j		Tienda J	1	NF
	3			Escrituras de Propiedad y Contratos de Arrendamiento		
				Avalúos de Juárez & Castellanos, tiendas propias		
				Escrituras de propiedad, tiendas propias		
				Contratos de arrendamiento de tiendas alquiladas		
		a		Tienda A	1	
		b		Tienda B	1	
		c		Tienda C	1	
		d		Tienda D	1	
		e		Tienda E	1	
		f		Tienda F	1	
		g		Tienda G	1	
		h		Tienda H	1	
		i		Tienda I	1	
		j		Tienda J	1	
		k		Bodega General	1	
		l		Oficinas Centrales	1	
	4			Inmuebles		
		a		Reglamento de Administración de Centro Comercial	2	
		b		Régimen de Condominio	2	
III Contratos o Convenios						
				Testimonio de escritura pública		
				Procesos de cobranzas, colecturía particular y objetivo		NF
				Disposiciones generales		
				Descripción y procedimiento		
	1			Empresa Eléctrica de Guatemala	1	NF
	2			TELGUA	1	NF
	3			Comcel	1	NF

CPC

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	CPC	3-Mar-2003	G3 4/8
Revisó	AS	15-Mar-2003	

Actualización No. 8

Fecha: 03 de marzo de 2003

NF = No fotocopiable

ÍNDICE DATA ROOM							
NO	N1	N2	N3	Descripción	Ingreso Actualiz.	Copias	
IV Operaciones y Comercialización							
	1			Otros ingresos			
				Detalle de otros ingresos			
				Ingresos publicaciones			NF
				Puntas de góndola			
				Alquileres			
	a			Sistema General de Contabilidad (otros ingresos)	1		NF
	b			Otros ingresos - Publicaciones	1		NF
	c			Puntas de góndola y exhibiciones por sala	1		NF
	d			Otros ingresos por alquiler	1		
	e			Contratos de arrendamiento por proveedor	1		
	f			Facturas por arrendamiento	1		
	2			Información general Operaciones y Comercialización			
	a			Sistema de Control de Cajas	1		
	b			Sistema General de Contabilidad (gastos de venta por tienda)	1		NF
	c			Sistema General de Contabilidad (inventario por tienda)	1		NF
	d			Informe de compras mensuales a proveedores	2		NF
	e			Chequeo de precios	3		
	f			Procesos de compra, recepción y manejo de inventarios	3		
	g			Porcentajes por categoría (márgenes)	3		
	h			Porcentajes de participación de ventas	3		
	i			Promedios de compra	3		
	j			Descuentos por pronto pago	3		
	k			Plazo proveedores	3		
	l			Top 50 proveedores	3		
	m			Proveedores importaciones	3		
	n			Top 100 productos más vendidos	3		
	o			Material de empaque	3		NF
	p			Índice de Tiendas	3		
		1		Cuadro comparativo productos en refrigeración	3		
		2		Cuadro comparativo de pan y comida	3		
		3		Sala de ventas y góndolas	3		

CPC

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	CPC	3-Mar-2003	G3 5/8
Revisó	AS	15-Mar-2003	

Actualización No. 8

Fecha: 03 de marzo de 2003

NF = No fotocopiable

ÍNDICE DATA ROOM						
NO	N1	N2	N3	Descripción	Ingreso Actualiz.	Copias
			4	Índice comparativo de Tiendas	3	
			5	Resultado de análisis de gastos/M2	3	
			6	Relación cuerpos de góndola/M2	3	
			7	Relación ventas anuales/M2 sala de ventas	3	
			8	Relación pie-refrig/M2 sala de ventas	3	
			9	Análisis gasto eléctrico/M2	3	
	q			ABC Card, S.A. (contrato para recibir TC)	3	NF
	r			Licencia para la venta de Bebidas Alcohólicas	3	NF
	s			Superintendencia de Administración Tributaria (permisos cajas registradoras)	3	NF
	t			Status permisos de funcionamiento por tienda	3	NF
	u			Cuadro resumen del programa de seguros de daños y personas (póliza de seguros)	6	NF
3				Información Departamento de Desarrollo y Mantenimiento		
	a			Organigrama	3	
	b			Organización	3	
	c			Control de gastos	3	
	d			Supervisión y control de subcontratistas	3	
	e			Comparativo histórico de los gastos de mantenimiento (cuadro y diagrama)	3	
	f			Resumen de gastos equipos de venta	3	
	g			Gastos de electricidad	3	
	h			Gastos de agua	3	
	i			Gastos de alquiler	3	
	j			Sistema de control de plantillas	3	
	k			Incremento M2 de construcción por año	3	
	l			Datos para el equipamiento de la tienda	3	
	m			Gerentes de Tienda/Jefe de Bodega General/Contralores (descripción de toma de inventario físico)	3	
4				Reglamentos y Normativas		
	a			Normas de Salud Gerencia de Comercialización	6	
	b			Normas de Protección al Consumidor y Usuario	6	
	c			Listado de proveedores de perecederos	6	
	d			Compras perecederos importación y pólizas	6	

CPC

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	CPC	3-Mar-2003	G3 6/8
Revisó	AS	15-Mar-2003	

Actualización No. 8

Fecha: 03 de marzo de 2003

NF = No fotocopiable

ÍNDICE DATA ROOM						
NO	N1	N2	N3	Descripción	Ingreso Actualiz.	Copias
V Activos						
	1			Sistema de Activo Fijo (mobiliario y equipo por tienda)	1	
	2			Depreciación (política de depreciación)	5	
VI Información Fiscal						
	1			Declaración y pago de ISR	1	NF
	2			Declaración y pago de IVA	1	NF
	3			Declaración y pago de IEMA	1	NF
VII Información Financiera						
	1			Estados Financieros Interinos al 28/02/2003	1	
	2			Estados Financieros Auditados al 31/12/2002	1	NF
	3			Estados Financieros Auditados al 31/12/2001	1	NF
	4			Estados Financieros Auditados al 31/12/2000	1	NF
	5			Comunicación escrita entre la Administración y Auditoría Interna 2002	1	NF
	6			Comunicación escrita entre la Administración y Auditoría Interna 2001	1	NF
	7			Comunicación escrita entre la Administración y Auditoría Interna 2000	1	NF
	8			Correspondencia con Auditores Externos	2	NF
	9			Hipotecas y prendas	3	NF
	10			Organigrama del Departamento de Auditoría	5	
	11			Perfil del Auxiliar Interno	5	
	12			Programa de Auditoría Interna	5	
	13			Organigrama de Administración y Finanzas	5	
VIII Seguridad y Riesgo						
	1			Listado general de empleados Gerencia de Prevención de Pérdidas y Protección	1	NF
	2			Manual de Descripción de Puestos	1	NF
	3			Manual de Normas de Servicio	1	NF
	4			Inventario de armamento	1	
	5			Reporte de extinguidores por Tienda	1	
	6			Inventario de radios por Tienda	1	
	7			Misión y objetivos de la Gerencia Prevención de Pérdida y Protección	1	NF

CPC

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	CPC	3-Mar-2003	G3 7/8
Revisó	AS	15-Mar-2003	

Actualización No. 8

Fecha: 03 de marzo de 2003

NF = No fotocopiable

ÍNDICE DATA ROOM							
NO	N1	N2	N3	Descripción	Ingreso Actualiz.	Copias	
				8	Costos mensuales de seguridad	1	
				9	Manual de entrenamiento y procedimientos para la prevención y merma	1	
				10	Reglamento de higiene y seguridad ocupacional	1	
				11	Cotización de empresas privadas de seguridad	2	NF
IX				Sistemas y Tecnología			
				1	Unidad de Desarrollo Tecnológico	2	
				2	Inventario de hardware (punto de venta, terminales de recepción y atención al cliente)	2	
				3	Internet (firewall, servicios)	2	
				4	Sistemas de comunicación (redes área local y amplia, servicios de red)	2	
				5	Sistema de Tienda	2	
				6	Inventario de básculas	2	
				7	Reportes gerenciales derivados de los generados por el sistema	3	NF
				8	Inventario de software	6	
				9	Maestro de productos	6	
X				Recursos Humanos			
				1	Cuadro resumen de prestaciones	2	
				2	Consolidado anual de prestaciones legales	2	
				3	Reglamento de trabajo interno más formato de contrato individual	2	
				4	Informe mensual de nóminas	2	
				5	Número de empleados por categoría y división y resumen de nómina por unidad de negocio	2	
				6	Sistema de remuneraciones y prestaciones	2	
				7	Manual de políticas de administración de R.R.H.H.	2	
				8	Proceso de Recursos Humanos	2	
				9	Perfil de Supervisores Operativos y Gerentes de Tienda	2	
				10	Perfil de ejecutivos	2	
				11	CVS top management	3	
				12	Descripción de puestos	3	NF

CPC

Actualización No. 8
Fecha: 03 de marzo de 2003

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	CPC	3-Mar-2003	G3 8/8
Revisó	AS	15-Mar-2003	

NF = No fotocopiable

ÍNDICE DATA ROOM						
NO	N1	N2	N3	Descripción	Ingreso Actualiz.	Copias
	13			Reglamento disciplinario	3	
	14			Diagnóstico de clima organizacional	4	
	15			Maestro de plazas por tienda	4	
XI	Investigación de Mercado					
	1			Estudio de Mercado XYZ	3	NF
	2			Estudio de Mercado BCD	3	NF
	3			Información de Mercadeo	5	

*Yo, Carmen Pira, Coordinadora del Data Room de AGA Sociedad Anónima, recibí completa, oportuna y a mi entera satisfacción la documentación consultada por Samayoa & Asociados. Así mismo me fueron entregados los siguientes documentos, los cuales fueron registrados bajo la referencia **IDR-XII** Misceláneos:*

- a) Guías de entrevista con Ejecutivos de AGA.*
- b) Resultados de las entrevistas sostenidas con los Ejecutivos de AGA, debidamente firmadas y numeradas correlativamente de acuerdo al Programa de Reuniones coordinadas por mi persona.*
- c) Papeles de Trabajo de las pruebas efectuadas por Samayoa & Asociados durante la toma de inventario de la Tienda "F".*

Carmen Pira

Guatemala, 14 de marzo de 2003

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	3-Mar-2003	G4 1/6
Revisó	CS	3-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
EVALUACION DE CONTROL INTERNO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

	Si	No
1 Entorno de control		
a ¿Existen y se ponen en práctica los Códigos de Conducta y otras políticas que consideren las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses o los niveles esperados de comportamiento ético y moral?	X	
b ¿La Administración predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal?	X	
c ¿El trato diario con clientes, proveedores, empleados y demás terceros se hace de forma honesta e igualitaria? PP 2/2		X
d ¿Las medidas correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del Código de Conducta son adecuadas? ¿Se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la Organización?	X	
e ¿Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pudieran existir?	X	
f ¿Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?	X	
g ¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente? PP 2/2		X
h ¿La Junta Directiva examina constructivamente las decisiones tomadas por la Administración, y busca explicaciones para resultados pasados?	X	
i ¿Se celebran reuniones con los responsables financieros y contables, auditores interno y externos con la necesaria frecuencia y oportunidad?	X	

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	3-Mar-2003	G4 2/6
Revisó	CS	3-Mar-2003	

	Si	No
j ¿Ha existido una rotación excesiva del personal de Administración y Finanzas? PP 2/2 ↩		X
k ¿Han dimitido inesperadamente o sin suficiente preaviso empleados claves de Administración y Finanzas? PP2/2 ↩		X
l ¿Se considera la contabilidad como un mal necesario o como un vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad?	X	
m ¿La selección de criterios contables utilizados en los estados financieros se realiza siempre en función de mostrar el mayor beneficio posible?	X	
n ¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?	X	
o ¿Los ejecutivos visitan periódicamente las unidades de venta y la bodega general?	X	
p ¿La Dirección evita los enfoques excesivamente dirigidos sobre los resultados a corto plazo (criterios: aplicación inadecuada de principios contables, información financiera importante no revelada)?	X	
q ¿El personal emite informes indebidos para conseguir los objetivos (criterio: compras en exceso para llegar a la meta y obtener la aportación por volumen)?	X	
r ¿El responsable de Administración y Finanzas tiene los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones?	X	
s ¿El Personal de Contabilidad trabaja demasiadas horas extraordinarias y asumen mayores responsabilidades de las que les correspondería? PP 2/2 ↩		X

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	3-Mar-2003	G4 3/6
Revisó	CS	3-Mar-2003	

- | | Si | No |
|--|----|----|
| t ¿Existe información apropiada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona? | X | |
| u ¿El área de Administración y Finanzas tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión? PP 2/2 ↩ | | X |

2 Evaluación de Riesgos

- | | | |
|---|---|---|
| a ¿Las estimaciones adoptadas en los planes y presupuestos reflejan la experiencia histórica y las circunstancias actuales de la entidad? IDR-VII 5 <i>No se elaboran presupuestos; las metas se definen mediante análisis de tendencias (base: Estados Financieros Auditados)</i> | | X |
| b ¿Los planes y presupuestos tienen un nivel de detalle adecuado para cada nivel de la Administración? IDR-VII 5 <i>No se elaboran presupuestos; los responsables de áreas conocen la meta global anual de las variables a su cargo.</i> | | X |
| c ¿Las inversiones y los presupuestos de gastos se basan en el análisis efectuado por la Administración de la importancia relativa de los objetivos? IDR-VII 5 <i>No se elaboran presupuestos, los responsables de áreas comparan el gasto acumulado con el % definido para el año; las erogaciones se suspenden al acercarse al límite.</i> | | X |
| d ¿Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas (ejemplos: fuentes de suministro, cambios tecnológicos, requerimientos de los acreedores, condiciones políticas)? IDR-VIII 7 ↩ | X | |
| e ¿Existen mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas (ejemplos: la financiación, sistemas de información)? IDR-VIII 7 ↩ | X | |

3 Actividades de control

- | | | |
|--|--|---|
| f ¿Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida? IDR-VII 6 <i>Sólo existen 8 procedimientos documentados.</i> | | X |
|--|--|---|

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	3-Mar-2003	G4 4/6
Revisó	CS	3-Mar-2003	

	Si	No
g ¿Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento posterior? IDR-VII 6 y IDR-VII 8 <i>Las deficiencias reportadas no se corrigen oportunamente.</i>		X

h ¿El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles? IDR-VII 7 <i>Caja registradora no emite factura por fallas del equipo, responsable de la tienda, no había detectado la falla.</i>		X
---	--	---

4 Información y Comunicación

a ¿Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito? <i>Se preparan informes mensuales por área de responsabilidad.</i>	X	
--	---	--

b ¿La información está disponible en tiempo oportuno para permitir el control efectivo de los acontecimientos y actividades, tanto internos como externos, posibilitando la rápida reacción ante factores económicos y comerciales y los asuntos de control? IDR-VII 8 <i>La información contable está disponible 45 días después del cierre, sin embargo los impuestos se pagan de acuerdo al calendario Fiscal.</i>		X
--	--	---

5 Comunicación

a ¿Las vías de comunicación (sesiones formales e informales de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo) son suficientes?	X	
--	---	--

b ¿Los empleados usan los canales de comunicación (caja de sugerencias, línea directa)? IDR-VII 7	X	
--	---	--

c ¿Los proveedores, clientes y otros terceros conocen las normas y expectativas de la entidad a la hora de tratar con la misma?	X	
---	---	--

d ¿Las irregularidades cometidas por empleados de terceros son comunicadas a las personas adecuadas? IDR-VII 7	X	
---	---	--

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	3-Mar-2003	G4 5/6
Revisó	CS	3-Mar-2003	

	Si	No
e ¿El personal es sensible a las comunicaciones recibidas respecto a problemas en los productos, servicios u otros temas y se investigan y toman las acciones oportunas referentes a estas comunicaciones? IDR-VII 6	X	
f ¿Se corrigen los errores de facturación a clientes, investigándose y corrigiéndose las fuentes de tales errores? IDR-VII 5	X	
g ¿Las quejas son tratadas por una persona adecuada y distinta de los empleados involucrados en las transacciones originales?	X	
h ¿La Administración está al corriente de la naturaleza y el volumen de quejas?	X	
6 Supervisión		
a ¿Los dueños de los procesos comparan las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias con la información generada a través de los sistemas?	X	
b ¿Se lleva a cabo la conciliación de la información utilizada para gestionar las operaciones con los datos generados por el sistema de información financiera?	X	
c ¿Se exige al personal operativo que confirmen, mediante su firma, la exactitud de los estados financieros de sus unidades y se les considera responsables si se descubren errores?	X	
d ¿El personal que decide qué recomendaciones de los auditores se llevarán a la práctica tienen el nivel de autoridad adecuado?	X	
e ¿Se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar la realización de las mismas? IDR-VII 6		X
f ¿Se requieren firmas para acreditar la realización de funciones críticas de control, tales como la conciliación de importes específicos?	X	
g ¿La función de Auditoría Interna es eficiente y efectiva?	X	

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	3-Mar-2003	G4 6/6
Revisó	CS	3-Mar-2003	

	Si	No
7 Razones de la venta		
a ¿Los accionistas están vendiendo para proteger su riqueza personal?		X
b ¿Los accionistas están vendiendo para inyectar crecimiento o sobrevivencia?		X
c ¿Los accionistas están vendiendo por desaliendo o frustración?		X
d ¿Los accionistas están vendiendo porque el negocio ya no constituye un reto?		X
e ¿Los accionistas están vendiendo porque carecen de sucesores? <i>Los familiares de los accionistas viven fuera del país.</i>	X	
8 Resultados		
a ¿Se completó el 100% de cuestionamientos incluidos en esta cédula, se documentaron apropiadamente?	X	
b ¿El Sistema de Control Interno es satisfactorio, no obstante la ausencia de controles e incumplimiento identificados? G2		X

Si Satisfactorio

No No satisfactorio

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	IS	16-Mar-2003	G5
Revisó	AS	17-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
DIFERENCIAS IDENTIFICADAS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003
CIFRAS EXPRESADAS EN (Q.)

Descripción	Ref.	2003		Ref.	2002		Ref.	2001		Ref.	2000	
		Debe	Haber		Debe	Haber		Debe	Haber		Debe	Haber
Anticipos	F 2/2		8,625	F 2/2	8,625	F 2/2		8,625	F 2/2		821	
Banco Industrial				A 2/3	465							
Compras	C 3/7	558,036	30,630		554,546							
	C 4/7			AA 2/4								
Cuentas por cobrar	B 2/3		31,304	B 2/3	31,304	B 2/3		31,304				
Cuentas por pagar	C 3/7	606,169	714,391	C 3/7	605,277	AB 2/3		49,155	AB 2/3		14,992	
	AA 2/4			AA 2/4		AB 1/3						
	AB 1/3			AB 1/3								
	AB 2/3			AB 2/3								
Depreciación Acumulada Edificios	E 2/6		17,231	E 2/6	17,231	E 3/6		17,231				
Gastos no deducibles	C 4/7	50,662							AB 2/3		14,992	
	C 5/7											
	C 6/7											
Inventario	C 5/7		575,577									
	C 6/7											
	AA 2/4											
Inversiones	D 2/2		173,301	D 2/2	173,301	F 1/2		25,448	F 1/2		12,968	
Iva crédito	C 3/7	67,071										
Otros Activos						F 1/2	25,448		F 1/2	12,968		
Pérdidas y ganancias				D 2/2	213,199	AB 1/3	52,898					
				A 2/3		E 3/6						
				AB 1/3		F 2/2						
				AB 2/3		AB 2/3						
Utilidades retenidas	B 2/3	319,852	50,731	B 2/3	106,315	F 2/2	53,417		F 2/2		821	
	C 3/7			C 3/7		AB 2/3						
	D 2/2			E 2/6		B 2/3						
	E 2/6			F 2/2								
	F 2/2			AB 1/3								
	AB 1/3			AB 2/3								
	AB 2/3											
		<u>1,601,790</u>	<u>1,601,790</u>		<u>924,791</u>	<u>924,791</u>		<u>131,763</u>	<u>131,763</u>		<u>28,781</u>	<u>28,781</u>

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	TODOS	03/14-Mar-2003	G6 1/7
Revisó	AS	17-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
CEDULA DE HALLAZGOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

Ref.	Descripción del hallazgo	Respuestas de la Administración: a) Aceptado, b) Aceptado con comentarios, c) No aceptado
G5	Se identificaron transacciones no registradas por valores importantes; valores registrados incorrectamente y errores en cálculos de depreciación e impuestos.	b) los señores Juan José Ponce (Representante Legal) y Giovanni Sete (Gerente de Admón y Finanzas) examinaron en detalle la documentación de soporte indicando que la rotación de personal influye de forma importante en las mismas.
BG 4/5 X 3/12	Las proyecciones presentadas por AGA, S.A., fueron elaboradas con crecimientos lineales basados en el promedio de los años 2000-2002.	a) Juan José Ponce y Giovanni Sete.
AB 1/3	Existen algunas contingencias fiscales inmateriales, que a la fecha pueden ser revisadas por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).	b) los señores Juan José Ponce y Giovanni Sete examinaron en detalle la documentación de soporte.
PP1 2/2	Durante la revisión de los documentos incluidos bajo la referencia IDR-X4 y X11 se observó: a) rotación excesiva de personal; b) en el 2002 el Contador General y un Auxiliar Contable participaron en un fraude con cheques que ascendió a Q67,745; y, c) los horarios de trabajo con frecuencia de extienden al fin de semana.	b) Juan José Ponce indicó que las personas mencionadas fueron despedidas y que desde esa fecha se mejoraron los controles del área, por lo que no se han tenido de nuevo ese tipo de incidentes. Aceptó incluir en la Carta de Declaraciones este punto.
PP2 2/3	Se examinaron los documentos incluidos bajo la referencia IDR-VII 1-8 determinando que: a) la empresa cuenta con una nomenclatura contable documentada no actualizada; b) los estados financieros interinos y anuales se preparan de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) emitidos por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA); y, c) no han habido cambios en las políticas contables.	El señor Juan José Ponce indicó que la Administración no implementó el Cambio a Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) tomando en cuenta que no son de aplicación obligatoria y que la empresa no cotiza en bolsa.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	TODOS	03/14-Mar-2003	G6 2/7
Revisó	AS	17-Mar-2003	

Ref.	Descripción del hallazgo	Respuestas de la Administración: a) Aceptado, b) Aceptado con comentarios, c) No aceptado
PP2 3/3	Se examinaron las Cartas de Declaraciones de la Administración y las Cartas de Confirmaciones de los Abogados entregadas al Auditor Externo por los períodos terminados al 31-12-2000/2001/2002 observando que: a) se han elaborado consistentemente, b) no incluyen aspectos que difieran de lo revelado en los Estados Financieros, c) no incluyen contingencias por incumplimiento de leyes o reglamentos, ni compromisos importantes para la compra de productos (uso y consumo), d) no revelan litigios, demandas ni gravámenes que afecten a la empresa, e) no reflejan honorarios ni gastos pendientes de pago al abogado.	Don Juan José Ponce mencionó que él revisa las cartas previo a su entrega para garantizarse que todo lo relevante sea incluido.
A 2/3	Existen diferencias inmateriales no explicadas en el saldo de la cuenta Bancos al 31-12-02. No se observaron variaciones al 31-12-01 y 28-02-03.	
A 3/3	Las conciliaciones bancarias no se efectúan correcta y oportunamente.	No se obtuvo una respuesta satisfactoria.
A 3/3	Las ventas se registran contablemente entre seis y ocho días, después de efectuada la transacción.	El reintegro de cajas chicas es lento obligando al responsable de la tienda a utilizar el dinero de las ventas para cubrir gastos menores urgentes originando diferencias entre el efectivo y el Reporte de Ventas.
B 2/3	Durante la revisión de la integración de cuentas por cobrar CREDOMATIC se estableció que Q28,427 corresponden a vouchers extraviados o incompletos por ventas efectuadas en diciembre 2001.	a) don Juan José, después de leer la confirmación de la Empresa Asesoría y Cobro Jurídico solicitó registrar el ajuste.
B 2/3	Según los documentos examinados las cuentas por cobrar se reducen por: a) cheques rechazados, b) extravío de vouchers, c) vouchers incompletos.	Por decisión administrativa se eliminaron los créditos comerciales concedidos, los préstamos a empleados y la recepción de cheques.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	TODOS	03/14-Mar-2003	G6 3/7
Revisó	AS	17-Mar-2003	

Ref.	Descripción del hallazgo	Respuestas de la Administración: a) Aceptado, b) Aceptado con comentarios, c) No aceptado
B 3/3	No existen clientes individuales que representen el 65% del volumen de ventas.	Se negoció un plazo de pago de tres días, excepto los fines de semana que se amplía a cinco días.
B 3/3	Se eliminó la recepción de cheques en todas las unidades, aunque la participación de éstos en el 2001 era del 5% en relación a las ventas totales.	Como estrategia se implementó la política de trasladar los descuentos obtenidos del proveedor directamente al cliente.
B 3/3	63% ó Q31,304 de las cuentas por cobrar se considera incobrable; se determinó que la reserva para cuentas incobrables es insuficiente por Q29,756.	a) don Juan José, después de leer la confirmación de la Empresa Asesoría y Cobro Jurídico solicitó registrar el ajuste.
C 2/7	Las Novedades se adicionaron en 1998, el Departamento incluye accesorios eléctricos, aromatizadores, esponjas y paños. El surtido es escaso y poco profundo.	La estrategia no contempla la ampliación del surtido de Novedades.
C 3/7	Existe una diferencia de Q50,731 en el inventario de Refrigerados del 2002, la cual corresponde a néctares ABC vencidos de origen, el monto es menor al deducible del seguro.	a) don Juan José, después de conversar con el responsable de compras solicitó registrar el ajuste.
C 3/7	No existen buenas prácticas para el manejo de los productos congelados, como resultado el 60% del inventario se vende ofertado por período de vida próximo a expirar reduciendo sensiblemente el margen teórico definido para el Departamento.	No se obtuvieron comentarios.
C 3/7	Los márgenes y la rotación al 28-02-03 son erráticos, debido a que existen compras y devoluciones no registradas contablemente por Q626,000.00	a) don Juan José, después de examinar la documentación que soporta las diferencias solicitó registrar los ajustes.
C 4/7	El 44% ó Q29,630 del inventario de Refrigerados al 20-02-03 no es realizable.	Se creó una unidad de apoyo para mejorar su manejo.
C 4/7	Al comparar el inventario perpetuo con los reportes de inventario físico al 31-12-02/01/00 se determinó una variación neta acumulada para rebajar el inventario de Q66,826.	Las variaciones son razonables.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	TODOS	03/14-Mar-2003	G6 4/7
Revisó	AS	17-Mar-2003	

Ref.	Descripción del hallazgo	Respuestas de la Administración: a) Aceptado, b) Aceptado con comentarios, c) No aceptado
C 5/7	Durante la toma física del inventario de la Tienda B el cuatro de marzo de 2003 se observó: a) el Personal de Administración participa en el proceso como supervisor; b) el proceso es manual ocasionando errores en la valuación; c) los inventarios se costean utilizando el método PEPS; d) se estableció un ajuste neto para rebajar el inventario en Q68,335; e) al comparar el inventario perpetuo con el físico se estableció una variación de Q1,275, no se pudo determinar el origen; f) el 95% del inventario es realizable al margen de venta definido generando una ganancia bruta de Q80,182.	Se mejorarán los procedimientos para la toma física de inventario a efectuarse previo a la firma del contrato final de compra-venta.
C 6/7	Durante la visita efectuada a la Bodega General se identificaron productos obsoletos, deteriorados y vencidos por Q19,757.	Se va a revisar el producto, previo a la toma de inventarios.
E 3/6	Se adquirieron dos inmuebles el 30-06-00, sin embargo la depreciación del 2001 se calculó por seis meses ocasionando una diferencia de Q17,185.69	a) don Juan José solicitó correr el ajuste para propósitos financieros.
E 4/6	Existen traslados de mobiliario y equipo y de equipo de computación entre tiendas que no se reclasificaron contablemente impidiendo determinar la ubicación del equipo.	El Contador General informó que el Auxiliar no se actualiza desde el 2001.
E 5/6	No se ha efectuado recuento de los activos fijos.	El Contador General y el Gerente Financiero indicaron que el conteo de activos fijos es una actividad laboriosa y onerosa por la complejidad de los artículos que lo integran, pero sobre todo porque el Auxiliar de Activos no se actualiza desde el 2001.
E 5/6	La automatización del proceso captura de información generada en el área de Cajas demandará el cambio del 100% del equipo de computo de las tiendas.	El Gerente de Tecnología y el de Operaciones indicaron que el cambio de equipo será necesario si se planea automatizar dicho proceso.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	TODOS	03/14-Mar-2003	G6 5/7
Revisó	AS	17-Mar-2003	

Ref.	Descripción del hallazgo	Respuestas de la Administración: a) Aceptado, b) Aceptado con comentarios, c) No aceptado
E 5/6	Durante la revisión de los Informes de Auditoría Interna del 2001 se observó que: a) el 50% del mobiliario y equipo está en buenas condiciones; b) 30% se podría realizar a valor simbólico (obsoleto); el 20% restante está integrado por partes de góndolas oxidadas, muebles de caja y sillas quebradas. Se visitaron las tiendas J, H, A y B observando equipo obsoleto. Sin embargo en la tienda F visitada al final del recorrido el equipo se encontraba en perfectas condiciones físicas y de funcionamiento.	Se va a elaborar un listado de todos los activos, incluyendo el estado físico de los mismos.
D 2/2	Se compararon los títulos valores con los términos incluidos en las confirmaciones recibidas de los emisores y éstos contra los registros contables. Se detectó una diferencia de Q173,300.84 entre el valor nominal del fideicomiso y el valor registrado en los libros, no fue posible establecer el origen de la variación.	a) don Juan José, solicitó correr el ajuste.
F 1/2	Al examinar la integración de otros activos se estableció que en el 2000 y 2001 éstos fueron registrados como inversiones.	Corregido en el 2002, después de la emisión de un Reporte de Auditoría Interna.
F 2/2	En la integración de anticipos se observó lo siguiente: a) anticipo de Q821 otorgado a colaborador dado de baja en el 99, b) anticipo de Q6,300 del 2001, a la fecha no se ha determinado si es recuperable o debe registrarse como gasto, c) anticipo del 30/06/01 por Q1,504 pendiente de liquidar.	a) don Juan José, solicitó correr el ajuste.
H	Durante la revisión de los documentos identificados bajo las referencias IDR-I 7-8 se identificaron activos no registrados en el balance general así: a) licencias Q237,800.00, b) marcas Q758,480.00	Las licencias se registraron como gasto en el período en que el efectivo fue desembolsado. Don Juan José indicó que <u>"NO SE REGISTRARAN EN EL BALANCE GENERAL"</u> .

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	TODOS	03/14-Mar-2003	G6 6/7
Revisó	AS	17-Mar-2003	

Ref.	Descripción del hallazgo	Respuestas de la Administración: a) Aceptado, b) Aceptado con comentarios, c) No aceptado
AA 2/4	El inventario de la Bodega General incluye Q554,545.58 en artículos que físicamente no existen y que fueron registrados en la cuenta proveedores locales siendo lo correcto proveedores extranjeros. Durante la sumarización de los saldos de las confirmaciones se observó que el proveedor El Panameño Inc., aceptó y aplicó al saldo por cobrar el valor mencionado correspondiente al reclamo #3645.	El Gerente de Operaciones y el de Administración y Finanzas confirmaron que los artículos corresponden al pedido #25; que fueron cargados al inventario perpetuo de la Bodega General y registrados en la cuenta proveedores locales según póliza contable #45 del 15/10/02. Don Juan José solicitó correr el ajuste.
AB 2/3	Los intereses pagados a los accionistas por los préstamos concedidos, se registraron como gastos deducibles, los cuáles según el artículo 10 del Decreto Ley 44-2000 son no deducibles, lo anterior redujo la Declaración Anual del ISR así: a) 2002: Q37,212.00; b) 2001: Q30,000.00; c) 2000: Q14,992.00	a) don Juan José, solicitó correr el ajuste.
AC 2/2	Al examinar la documentación relacionada con las remuneraciones y prestaciones se observó un requerimiento de mejora de condiciones salariales enviada por el personal operativo. En el 2001 renunciaron siete colaboradores, en el informe de salida consignaron como motivo "condición salarial baja en relación a las responsabilidades del puesto". Se otorgó incremento salarial del 10%, no obstante, las condiciones están abajo del promedio.	
AD 1/2	Asuntos ambientales: la mercadería dañada y vencida se quema y/o entierra (producto enlatado).	El Gerente de Operaciones mencionó que esta practica ha causado molestia a los vecinos.
AD 1/2	Relación con clientes: los precios de oferta no se actualizan al 100% en el sistema de cajas por fallas en la comunicación y la rotulación del producto ubicado en góndola no se cambia oportunamente.	El Gerente de Compras indicó que no existen estadísticas de reclamos ni se ha cuantificado el efecto neto de las diferencias en precios.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	TODOS	03/14-Mar-2003	G6 77
Revisó	AS	17-Mar-2003	

Ref.	Descripción del hallazgo	Respuestas de la Administración: a) Aceptado, b) Aceptado con comentarios, c) No aceptado
X 11/12	Al examinar la integración de gastos se determinó un ahorro estimado en Q683,731.00 resultante de los precios por negociaciones corporativas que a la fecha ha efectuado DISCO, S.A.	
FE 2/2	El Estado Flujo de Efectivo de los períodos 2002 y 2001 muestra: a) incremento no-real de inventario y cuentas por pagar, b) depreciación calculada incorrectamente, c) sobrevaluación del fideicomiso del Banco Industrial.	a) Juan José Ponce y Giovanni Sete.
FE 2/2	Los errores detectados durante la debida diligencia financiera afectan los Estados Flujo de Efectivo Proyectados impidiendo evaluar la razonabilidad de los movimientos de efectivo planificados.	a) Juan José Ponce y Giovanni Sete.
EF 3/3	Las proyecciones fueron desarrolladas bajo supuestos que no consideran el entorno económico en el que opera la empresa.	a) Juan José Ponce y Giovanni Sete.
EF 3/3	Los índices históricos, tomando en cuenta las variaciones identificadas, no reflejan los resultados de operación de la empresa.	a) Juan José Ponce y Giovanni Sete.



	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	CPC	14-Mar-2003	G7 1/2
Revisó	AS	14-Mar-2003	

Guatemala, 14 de marzo de 2003

Samayoa & Asociados
 Consultores empresariales y Auditores
 10 Avenida 3-18, Zona 9
 Edificio Torre Alta
 Guatemala

Distinguidos señores:

En relación con la **Debida Diligencia Financiera** que efectuaron del 3 al 14 de marzo del año en curso, en el Data Room preparado por la Empresa AGA, Sociedad Anónima en la 22 avenida 45-90, Zona 13 y en las diferentes Unidades y Tiendas que visitaron durante la revisión, queremos hacer las siguientes **declaraciones y manifestaciones** referentes a: los Estados Financieros de la Empresa AGA, Sociedad Anónima de los períodos terminados al 31 de diciembre de 2000, 2001, 2002 y al 28 de febrero 2003; y, a la información consultada por su personal, la cual se listó en el ANEXO D que formará parte del Contrato Final de Compra-Venta:

Expresamos nuestra responsabilidad por la suficiencia de los procedimientos de auditoria, estamos claros que ustedes no expresaran ninguna opinión con respecto a los estados financieros y que este trabajo no proporciona la certeza de que los asuntos relevantes en los estados financieros o para el estudio de la inversión propuesta serán revelados.

Con excepción del fraude con cheques que ascendió a Q67,745.00, cometido en el 2002 por el ex Contador General y un ex Auxiliar de Contabilidad NO han habido irregularidades que involucren a miembros de la Administración o empleados que tengan un papel importante en los sistemas de contabilidad y de control interno o que pudieran tener un efecto de importancia relativa sobre los Estados Financieros.

Hemos puesto a su disposición toda la información listada en el ANEXO D, requerida por su personal a la Coordinadora del Data Room. Entre los documentos listados, los referenciados "NF", de acuerdo a lo convenido con Disco, Sociedad Anónima son NO FOTOCOPIABLES.

Los Estados Financieros están libres de representaciones erróneas de importancia relativa, incluyendo omisiones.

La Compañía ha cumplido con todos los aspectos de convenios contractuales y con todos los requerimientos de las autoridades que pudieran tener un efecto de importancia sobre los Estados Financieros en caso de incumplimiento.

No tenemos planes ni intenciones que puedan alterar en forma importante el valor en libros o la clasificación de activos y pasivos reflejados en los Estados Financieros.

No tenemos planes de discontinuar líneas de productos u otros planes o intenciones que ocasionen exceso u obsolescencia de inventario. Ningún artículo incluido dentro de los inventarios de mercadería está declarado a un monto que exceda su valor neto realizable.



	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	CPC	14-Mar-2003	G7 2/2
Revisó	AS	14-Mar-2003	

La Compañía tiene título satisfactorio de todos los activos y no hay gravámenes ni restricciones sobre los mismos.

Hemos registrado en las cuentas correspondientes todos los pasivos conocidos y revelado apropiadamente los posibles pasivos contingentes.

No ha habido hechos posteriores al final del período que requieran ajuste o revelación en los Estados Financieros o en las Notas Aclaratorias.

No hay ningún convenio formal o informal de saldo compensatorio con ninguna de nuestras cuentas de efectivo e inversión.

Los papeles de trabajo detallados a continuación, son propiedad de Samayoa & Asociados; sin embargo, y de acuerdo a lo acordado con la Firma mencionada éstos serán custodiados en el Data Room bajo la referencia IDR-XII Misceláneos:

Guías de entrevista con Ejecutivos de AGA Sociedad Anónima.

Resultados de las entrevistas sostenidas con los Ejecutivos de AGA Sociedad Anónima debidamente firmadas y numeradas correlativamente de acuerdo al Programa de Reuniones coordinadas por Carmen Pira, Coordinadora del Data Room.

Papeles de Trabajo de las pruebas efectuadas durante el inventario físico de la Tienda "F".

Muy atentamente,

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA

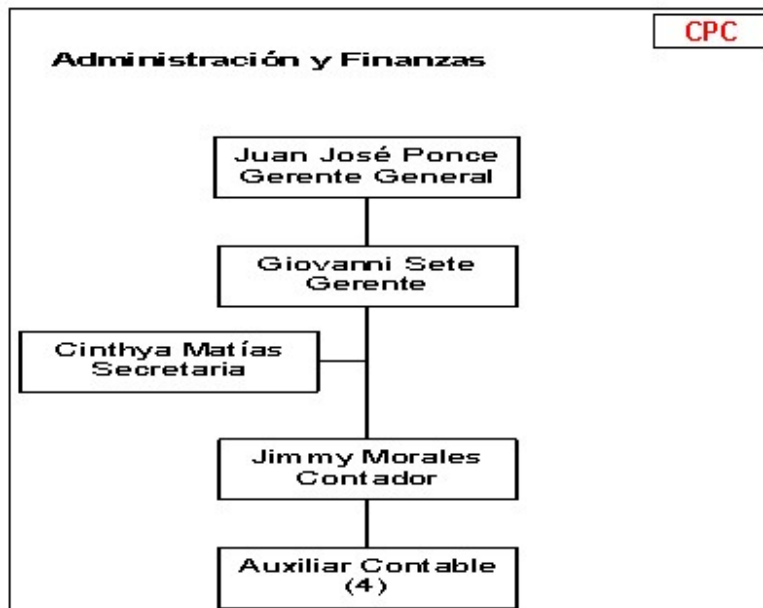
Por Juan Jos. Ponce
Juan José Ponce
Representante Legal

JXQ6588X
Giovanni Sete
Gerente Admón. Finanzas

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	ZP	3-Mar-2003	PP 1 1/2
Revisó	AS	4-Abr-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA PERSONAL Y POLITICAS
PERSONAL
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**



Ref.	Edad/Exp.	Nombre	Salario	Beneficios
d	31 (1)	Giovanni Sete	Q 18,000.00	Q 14,400.00 ✓
	23 (1)	Cinthy Matías	Q 2,227.37	
e	28 (1)	Jimmy Morales	Q 8,450.00	
	29 (1)	Elmy Galindo	Q 3,750.00	
	25 (3)	Esau Alvarado	Q 3,000.00	
f	30 (5)	Gustavo Ramírez	Q 4,054.55	
g	20 (2)	Luis Carlos López	Q 2,772.73	
Total			Q 56,654.65 ⚡	

1 Procedimientos

- ^a Analizar las descripciones de puestos del área de Administración y Finanzas indique si: definen claramente las funciones, el grado de decisión del puesto, el nivel de supervisión, los conocimientos y habilidades requeridas.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	ZP	3-Mar-2003	PP 1 2/2
Revisó	AS	4-Abr-2003	

- b Entrevistar a Giovanni Sete, Jimmy Morales, Gustavo Ramírez y Luis Carlos López.
- c Comparar los resultados del análisis de las descripciones de puestos con la información obtenida durante las entrevistas.

2 **Resultados**

- a Se ha tenido un Contador por período fiscal, las referencias personales y el nivel salarial han influido en la selección del candidato. **IDR-X4** **G6 1/7**
- b En el 2000, después de confirmar el cobro fraudulento de cinco cheques fueron despedidos: a) Contador General, b) Auxiliar de Contabilidad. **A3 2/2** **G6 1/7**
- c Los Auxiliares de Contabilidad indicaron que los horarios son extensos y con frecuencia abarcan el fin de semana.
- d Los Auxiliares de Contabilidad realizan funciones diferentes a las definidas en la descripción de puesto, ejemplo: Luis Carlos López es el responsable de emitir y distribuir las facturas por concepto de otros ingresos.
- e Credenciales: Educación contable/financiera, título de CPA, habilidades analíticas promedio, experiencia en negocios de propiedad familiar. Beneficios: viáticos y bono para ejecutivos equivalente al ochenta por ciento de su salario por cumplimiento de metas del puesto y resultado general de la operación. Otros: Su continuidad en la empresa depende de la propuesta financiera de DISCO. **IDR-X11**
- f Credenciales: Pénsum cerrado CPA, antecedentes financieros pobres, habilidades analíticas abajo del promedio, experiencia en entidades industriales. **IDR-X11**
- g Credenciales: Título de CPA, habilidades analíticas promedio, diez años de servicio en la empresa. Otros: Identificado con la empresa, buen conocimiento de los procesos contables internos, espera una oportunidad para optar a la plaza de Contador "cuando esté vacante". Referencias internas positivas.
- h Credenciales: Título de Contador, primer año de la carrera CPA, cuatro años de servicio, dos años en Contabilidad. Otros: Identificado con la empresa, espera desarrollarse en la empresa como lo ha hecho a la fecha.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	IS	3-Mar-2003	PP 2 1/3
Revisó	AS	5-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
PERSONAL Y POLITICAS
POLITICAS CONTABLES
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

1 Procedimientos

- a Revisar el Manual Contable identifique los principios, bases, conversiones, reglas y procedimientos adoptados por la Administración para preparar y presentar sus estados financieros; determine si se actualiza y documenta apropiadamente.
- b Revisar las Notas a los Estados Financieros Auditados por los períodos terminados al 31 de diciembre de 2000/2001/2002 y las Notas a los Estados Financieros Interinos al 28/02/2003 determine si los principios, bases, conversiones, reglas y procedimientos adoptados por la Administración para preparar y presentar sus estados financieros son aplicados consistentemente en los períodos interinos y anuales.
- c Revisar los Informes de Auditoria Interna relacionados con el cierre contable.
- d Entrevistar al Gerente de Administración y Finanzas, al Contador General y a dos Auxiliares de Contabilidad para obtener una comprensión y documentar los procedimientos de cierre contable seguidos por Contabilidad; establecer si siguen un programa para garantizar que todas las actividades son ejecutadas y trasladadas al DMG; determinar si el personal está familiarizado con el mismo; así como determinar con que frecuencia se compila el DMG y quienes revisan la exactitud del resultado.
- e Revisar las cartas de representación dadas por la Administración a los Auditores y las cartas Legales recibidas por ellos de los asesores jurídicos de la empresa (internos y externos).
- f Revisar las cartas del año anterior de los Auditores a la Administración para determinar si existen tópicos que puedan afectar la adquisición.

2 Resultados

- a Durante los años 2000/2001/2002 no se han cambiado las políticas ni los procedimientos contables. IDR-VII 14 ↩ G6 1/7 ↩

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	IS	3-Mar-2003	PP 2 2/3
Revisó	AS	5-Mar-2003	

- b La nomenclatura contable está apropiadamente documentada; no está actualizada. Las adiciones y bajas a la nomenclatura contable son aprobadas y revisadas por la Administración. Las cuentas sin movimiento no son removidas oportunamente, ejemplo: 45 cuentas de viáticos de excolaboradores. **G6 1/7** ↩
- c Los procesos contables se realizan de acuerdo a un cronograma aprobado y revisado por el Gerente de Administración y Finanzas. **IDR-VII 5-7** ↩
- d Los estados financieros interinos y anuales se preparan con los siguientes criterios: **IDR-VII 1-4** ↩
- i Los estados financieros se preparan de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados emitidos por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. **G6 1/7** ↩
- ii Los registros contables se mantienen en quetzales guatemaltecos.
- iii Se consideran equivalentes de efectivo los valores con vencimiento igual o menor a tres meses, a partir de la fecha de adquisición.
- iv Los inventarios se valúan al costo o a su valor neto realizable, el que sea menor. El costo se determina conforme al método PEPS, la mercadería en tránsito se valúa al costo específico según factura y gastos relacionados. El valor neto de realización, es el precio estimado de reposición.
- v La Propiedad, Planta y Equipo se valúa al costo y se deprecia por el método de línea recta, a tasas fijadas de acuerdo con la vida útil estimada de los bienes. Los gastos normales de mantenimiento y reparaciones y las mejoras a propiedades ajenas se cargan a resultados en el período en que se incurren.
- vi Las indemnizaciones laborales, de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo de Guatemala, pueden llegar a ser pagadas en caso de renuncia, despido injustificado o muerte, a razón de un mes de sueldo por cada año ininterrumpido de servicio. La política de la compañía es reconocer el gasto por indemnizaciones laborales provisionando el 8.33% sobre el total de los sueldos pagados, y el exceso de los pagos efectuados en el período fiscal en caso de insuficiencias.
- vii Las transacciones en moneda extranjera se convierten a moneda local utilizando los tipos de cambio vigentes a la fecha de dichas transacciones y los saldos se reexpresan a los tipos de cambio vigentes a la fecha de los estados financieros. Las ganancias o pérdidas derivadas de los ajustes de saldos expresados en moneda extranjera se incluyen en la determinación de los resultados del período.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	IS	4-Mar-2003	PP 2 3/3
Revisó	AS	5-Mar-2003	

- e El Auditor Externo fue nombrado por la Asamblea de Accionistas en septiembre de 1999. Las diferencias de criterio entre Operaciones y Finanzas y entre la Administración y el Auditor Externo se resuelven conjuntamente para determinar el tratamiento contable adecuado. Los desacuerdos no afectan negativamente la relación con los Auditores. **IDR-VII 8**
- f Las recomendaciones de los Auditores Internos y Externos son revisadas por la alta Administración y la Junta Directiva. Aunque el proceso es lento, se toman las acciones apropiadas informándose a la Junta Directiva, a la que también se le comunican las razones por las que no se han implementado algunas recomendaciones. **IDR-VII 5-7**
- g Las Cartas de Declaraciones de la Administración de los períodos terminados al 31 de diciembre de 2000/2001/2002 han sido elaboradas consistentemente y: **IDR-VII 8** **G6 2/7**
- i No incluyen aspectos que difieran de los revelados en los Estados Financieros.
- ii No evidencian contingencias por incumplimiento de leyes o reglamentos, ni compromisos importantes para la compra de productos.
- h Las Cartas de Confirmaciones de los Abogados no revelan litigios, demandas ni gravámenes que afecten a la empresa. No reflejan honorarios ni gastos pendientes de pago. **IDR-VII 8**

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	3-Mar-2003	BG 15
Revisó	CS	3-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
HOJA DE TRABAJO BALANCE GENERAL
CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES

1 Procedimientos

- a Efectuar análisis horizontal de los Balances Generales Auditados por los períodos terminados al 31 de diciembre 2002/2001/2000 para determinar la tendencia de las diferentes cuentas en términos monetarios y porcentuales a través de los años. **IDR-VII 2.4** ↻
- b Efectuar análisis de tendencias con relación al año 2000 de los Balances Generales Auditados por los períodos terminados al 31 de diciembre 2002/2001/2000 y a los proyectados para los períodos terminados al 31 de diciembre 2005/2004/2003.
- c Efectuar análisis vertical del Balance General Interino por el período terminado al 28 de febrero de 2003 para mostrar la estructura interna de la empresa. **IDR-VII 1** ↻

2 Resultados

- a Análisis horizontal de los Balances Generales Auditados al 31 de diciembre 2002/2001/2000, cifras expresadas en (Q.)

Activo	Aumento o (disminución)		% de aumento o (disminución)	
	2002-2001	2001-2000	2002-2001	2001-2000
Circulante	850,296	(495,779)	32.45	(15.91)
i Caja y Bancos	607,156	(378,287)	141.44	(46.84)
ii Cuentas por cobrar	(326,493)	(119,103)	(86.77)	(24.04)
iii Inventario de mercaderías	569,634	1,611	31.39	0.09
Fijo	(90,921)	(37,795)	(5.45)	(2.21)
iv Edificios	(66,499)	(49,268)	(4.07)	(2.93)
v Mobiliario y Equipo				
vi Vehiculos	(9,790)	1,889	(100.00)	23.91
vii Equipo de Computacion	(14,633)	9,584	(56.60)	58.91
Otros Activos	244,284	202,191	19.10	18.77
viii Anticipos	28,265	116,825	10.34	74.61
ix Inversiones	181,234	85,366	18.02	9.28
x Otros Activos	34,784		100.00	
Total Activo	1,003,659	(331,383)	18.03	(5.62)

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	3-Mar-2003	BG 2/5
Revisó	CS	3-Mar-2003	

- i 2002-2001:** inversiones a corto plazo en los Bancos Industrial (Q155,432), Occidente (Q484,972), America Central (Q35,071). **2001-2000:** 58% pago de indemnizaciones de siete personas despididas (3 por pérdida de confianza); y, siete que presentaron su renuncia (incluye a Gerente Administrativo). **PP1 2/2** ↩
- ii 2002-2001:** cobro ventas con tarjeta de crédito (Q144,867); recuperación cheques rechazados (Q24,300); cargo a gasto de cuentas por cobrar consideradas incobrables (Q30,200); y, cobro de intereses (Q68,807). **2001-2000:** 60% cargo a gasto de cuentas por cobrar consideradas incobrables (Q.69,000).
- iii 2002-2001:** incluye Q554,545.58 en mercadería que físicamente no existe en las unidades de AGA, S.A. **AA 2/4** ↩
- iv 2002-2001:** depreciación del inmueble adquirido a finales de diciembre 2000.
- v** Mobiliario y equipo de tienda totalmente depreciado (costo de adquisición Q571,402.69).
- vi 2002-2001:** venta de vehículo adquirido a finales de agosto de 2001 (costo de adquisición Q10,564.61) se obtuvo una ganancia de Q2,000.
- vii 2002-2001:** depreciación del equipo de computación adquirido a finales de octubre 2001 (costo de adquisición Q21,586.60).
- viii 2002-2001 y 2001-2000:** incremento general de gastos comunes en los Centros Comerciales donde se ubican las Tiendas.
- ix 2002-2001:** desinversión en Capital Global (Q700,000), reinversión en pagaré Capitales e Inversiones (Q300,000), fideicomiso Banco Industrial (Q500,000); y, certificados CODEMA (Q.116,278.78). **2001-2000:** incremento en certificados CODEMA.
- x 2002-2001:** incremento real Q9,336.62; variación originada por reclasificación de otros activos registrados en inversiones (Q.25,447.86). **2001-2000:** incremento real Q12,480 correspondiente a depósitos en arrendamiento; otros activos reclasificados Q12,967.87

Pasivo

Circulante	426,183	(712,276)	27.18	(31.24)
xi Cuentas por Pagar	459,084	37,474	50.89	4.33
xii Cuentas varias por Pagar	(32,900)	(749,750)	(4.94)	(52.96)
Largo plazo		60,000		11.11
xiii Préstamos		60,000		11.11
Otros Pasivos	19,154	(221,862)	20.62	(70.49)
xiv Reserva para Indemnizaciones	19,154	(221,862)	20.62	(70.49)
Total Pasivo © W \$	445,338	(874,138)	19.70	(27.88)
Capital, Reserva y Utilidades				
Capital y Reservas				
xv Utilidades retenidas	612,266	766,289	23.58	41.86
Utilidad del ejercicio	(53,945)	(223,534)	(9.85)	(28.98)
Total Capital Social	558,322	542,755	16.88	19.63
Total Pasivo y Capital	1,003,659	(331,383)	18.03	(5.62)

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	3-Mar-2003	BG 3/5
Revisó	CS	3-Mar-2003	

- xi** 2002-2001: el incremento refleja compras de mercadería no recibida del Proveedor El Panameño Inc, por Q554,545.58, variación real (Q.5,461.58). AA 2/4 ↻
- xii** 2001-2000: pago compras importadas Q209,600; cuentas varias Q253,861.36; y, débito fiscal Q158,875.55.
- xiii** 2002-2001 y 2001-2000: préstamo recibido de accionistas, incremento correspondiente a dividendos pagados con pagarés que devengan una tasa de interes promedio de los Bancos con los que se tienen inversiones.
- xiv** 2001-2000: pago de indemnizaciones de siete personas despedidas (3 por pérdida de confianza); y, siete que presentaron su renuncia (incluye a Gerente Administrativo).
- xv** 2002-2001 y 2001-2000: no se está calculando la reserva legal.

b Análisis de tendencias en relación al año 2000 de los Balances Generales Auditados al 31 de diciembre 2002/2001/2000.

	% 2002	% 2001	% 2000
Activo			
i Circulante	111.38 ✓	84.09	100.00
Fijo	92.46	97.79	100.00
Otros Activos	141.46	118.77	100.00
Total Activo	111.40	94.38	100.00
			Ⓢ
Pasivo			
ii Circulante	87.45 ✓	68.76	100.00
Largo plazo	111.11	111.11	100.00
Otros Pasivos	35.60	29.51	100.00
Total Pasivo	86.32	72.12	100.00
			Ⓢ
Total Capital Social	139.83	119.63	100.00
Total Pasivo y Capital	111.40	94.38	100.00

- i** Se definió política de inversiones para optimizar el uso del efectivo disponible.
- ii** Efecto resultante de la renegociaron de plazos de pago con los proveedores, en promedio se ampliaron de quince a treinta/cuarenta y cinco días.

Samayoa & Asociados			
	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	3-Mar-2003	BG 4/5
Revisó	CS	3-Mar-2003	

c Análisis de tendencias en relación al año 2002 de los Balances Generales Proyectados al 31 de diciembre 2005/2004/2003.

	%	%	%	%
Activo	2005	2004	2003	2002
Circulante	119.36	112.89	106.76	100.00
Fijo	37.30	39.92	42.64	100.00
Otros Activos	65.02	57.98	50.94	100.00
Total Activo	221.67	210.78	200.34	100.00
Pasivo				
Circulante	68.60	64.88	61.36	100.00
Largo plazo	18.93	18.36	17.84	100.00
Otros Pasivos	4.88	4.33	3.78	100.00
Total Pasivo	92.41	87.57	82.98	100.00
Total Capital Social	129.27	123.21	117.37	100.00
Total Pasivo y Capital	221.67	210.78	200.34	100.00

i Los Estados Financieros proyectados se confeccionaron tomando como base el comportamiento promedio de los periodos 2002-2000, los porcentajes promedio se aplicaron al resultado del periodo terminado al 31/12/2002. **G6 1/7**

ii Las proyecciones se elaboraron con crecimientos lineales.

iii Se estimó un 6% de crecimiento para caja y bancos; 13% en inventarios y 11% en cuentas por pagar.

d Análisis vertical del Balance General Interino por el periodo terminado al 28 de febrero de 2003.

	02/28/03	%
Activo		
Circulante	3,902,048	56.80
i Caja y Bancos	1,163,991	16.94
Cuentas por cobrar	50,060	0.73
ii Inventario de mercaderías	2,687,998	39.13
Fijo	1,519,451	22.12
Edificios	1,511,971	22.01
Mobiliario y Equipo		
Vehiculos		
Equipo de Computacion	7,480	0.11

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	3-Mar-2003	BG 5/5
Revisó	CS	3-Mar-2003	

	02/28/03	%		
Otros Activos	1,447,823	21.08	}	
iii Anticipos	51,347 \$	0.75		
iv Inversiones	1,360,242	19.80		
Otros Activos	36,234	0.53		
Total Activo	<u>6,869,322</u>	<u>100.00</u>		
Pasivo				}
Circulante	2,153,395	31.35		
v Cuentas por Pagar	1,376,970 \$	20.05		
vi Cuentas varias por Pagar	776,425	11.30		
Largo plazo	600,000	8.73		
Préstamos	600,000	8.73		
Otros Pasivos	145,005	2.11	}	
Reserva para Indemnizaciones	145,005	2.11		
Total Pasivo	<u>2,898,400</u>	<u>42.19</u>		
Capital, Reserva y Utilidades				}
Capital y reservas	162,741	2.37		
Utilidades retenidas	3,208,969	46.71		
Utilidad del ejercicio	599,212	8.72		
Total Capital Social	<u>3,970,923</u>	<u>57.81</u>		
Total Pasivo y Capital	<u>6,869,322</u>	<u>100.00</u>		

- i Caja y bancos incrementó 1% en relación al período cerrado al 31/12/2002.
- ii Incrementó 3% comparado con el cierre al 31/12/2002.
- iii Disminuyeron 3.59% versus período terminado al 31/12/2002, disminución corresponde a liquidación de anticipos por remodelación.
- iv Incrementaron 2% en relación al período cerrado al 31/12/2002.
- v Incremento del 1% no real comparado con el cierre al 31/12/2002, el saldo no incluye compras por Q108,114.46
- vi En relación al período terminado al 31/12/2002 incrementó 2%.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	OV	3-Mar-2003	A 1/3
Revisó	AS	5-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA DE EFECTIVO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

1 Procedimientos

- a Cotejar los saldos contra los estados de cuenta bancarios para determinar si el efectivo existe en los bancos por las cantidades incluidas en el Balance General de los periodos terminados al 31-12-2002/2001 y al 28/02/2003.
- b Obtener copia del listado de cuentas bancarias y la finalidad de cada una de ellas para verificar que las disponibilidades son administradas por instituciones sólidas y legalmente constituidas en el país. Además determinar si existen condiciones preferentes. **IDR-VII 8** ↩
- c Revisar el Manual del Proceso Manejo de Efectivo para conocer la política de la empresa respecto al tratamiento de faltantes y sobrantes de efectivo. Posteriormente entrevistar al Contador General y comparar la información con la descrita en el manual mencionado. **IDR-VIII 9** ↩
- d Solicitar información de las cuentas bancarias del exterior para identificar si existen divisas bloqueadas en otros países.
- e Analizar los saldos promedio de efectivo y equivalentes de efectivo de los últimos dos años para establecer si los préstamos se efectúan en ciertas épocas del año o si se deben a los niveles de negocio. **IDR-VII 8** ↩
- f Solicitar información relacionada con los excedentes de efectivo disponibles para dividendos y distribuciones para los accionistas.
- g Revisar la documentación relacionada con las líneas de crédito e instrumentos de deuda con el objeto de documentar posibles condiciones preferenciales que contribuyan a mejorar la rentabilidad de la empresa. **IDR-VII 8** ↩
- h Investigar si la empresa o alguno de sus accionistas garantiza deuda de la misma.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	OV	3-Mar-2003	A 2/3
Revisó	AS	5-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA DE EFECTIVO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

2 Resultados

- ^a Existen diferencias inmatrimiales no explicadas entre el saldo de la cuenta Bancos según el Estado de Cuenta y el saldo según Contabilidad al 31/12/2002. No se observaron variaciones al 31/12/2001 y 28/02/2003.

Banco	28/02/2003	31/12/2002		31/12/2001
	Saldo según	Saldo según		Saldo según
	Banco	Banco	Contabilidad	Banco
Lloyds	3,145.82	2,737.17	2,737.17	1,746.97
i Internacional	4,992.86	4,344.40	4,344.00	4,464.00
i Industrial	394,534.97	363,417.91	363,882.46	208,450.69
La República	22,435.62	19,519.96	19,519.96	56,957.73
Occidente	636,214.39	552,663.92	552,663.92	67,692.06
Del Café	39,657.47	34,503.71	34,503.71	64,617.39
América Central	40,309.60	35,070.92	35,070.92	
Total	1,140,290.73	1,012,257.99	1,012,722.14	403,928.84

↓ W \$ ✓

- i Faltante de Q464.15, no se pudo establecer el origen.

b

Banco	Propósito	Beneficios
Lloyds	Proveedores	1% sobre saldos
Internacional	Nóminas	Plástico gratis para los colaboradores.
Industrial	Inversiones	12% a 90 días
La República	Gastos	Ninguno
Occidente	Inversiones	10% a 60 días
Del Café	Proveedores	Ninguno
América Central	Proveedores	5% sobre saldos

- c Según el Manual de Manejo de Efectivo y la información recabada en la entrevista efectuada al Contador General, los faltantes y sobrantes no se compensan. Los faltantes se cobran diariamente, si el colaborador no tiene disponible se firma un convenio de deuda y se registran como cuentas por cobrar (se aplica la sanción correspondiente). Los sobrantes se depositan como otros ingresos (se aplica la sanción correspondiente).

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	OV	3/4-Mar-2003	A 3/3
Revisó	AS	5-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA DE EFECTIVO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

d No aplica, la empresa no posee cuentas en bancos del exterior.

e Los préstamos se han obtenido de los accionistas, se han destinado a la remodelación de tiendas y/o adquisición de activos. No se observaron variaciones inusuales.

Integración del efectivo por año

Descripción	28/02/2003	31/12/2002	31/12/2001
Caja chica	15,300.00	15,300.00	14,338.16
Fondo para sencillo	8,400.00	8,400.00	11,000.00
	<u>23,700.00</u>	<u>23,700.00</u>	<u>25,338.16</u>

} ↓ \$

f Existen Q120,040 correspondientes al pago de intereses sobre préstamos concedidos por los accionistas; no existen dividendos pendientes de pago.

g Con excepción de los proveedores de artículos básicos, los proveedores otorgan entre 30 y 45 días de crédito. **AA 2/3**

Los acreedores otorgan 20 días crédito, excepto los de servicios básicos.

No se tienen préstamos con entidades bancarias.

h Ni la empresa, ni los accionistas garantizan deuda con terceros.

i El efectivo no se administra apropiadamente, a pesar de esto los informes de Auditoría Interna del período sólo reflejan un fraude con cheques de Q69,744.96 **IDR-VII 5-7** **PP1 2/2**

j Las conciliaciones bancarias no se efectúan correcta y oportunamente. **G6 2/7**

± k Las ventas no se registran diariamente (seis y ocho días después de realizadas), debido a que el reintegro de cajas chicas es lento obligando al responsable de la tienda a utilizar el dinero de las ventas para cubrir gastos menores urgentes, esto origina diferencias entre el efectivo y el Reporte de Ventas. **X 8/12** **G6 2/7**

l Los fondos de caja chica y cajas receptoras en los diferentes períodos reflejan diferencias que superan el margen tolerable de variación. **±**

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	DA	3-Mar-2003	B 1/3
Revisó	AS	4-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA CUENTAS POR COBRAR
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

1 Procedimientos

- a Verificar que las cuentas por cobrar existan y puedan recuperarse.
- b Determinar si se registran al costo o al valor justo de mercado.
- c Determinar si están sujetas a condiciones que reduzcan potencialmente su valor.
- d Revisar la integración de las cuentas por cobrar vencidas determine si: son cobrables, si los clientes han incumplido los términos negociados, existen categorías especiales de cuentas por cobrar.
- e Revisar las confirmaciones incluídas en los papeles de trabajo del Auditor Externo.
- f Listar las experiencias negativas de cancelación de deuda y descuentos a clientes por los últimos tres años. Determine si los descuentos fueron originados por problemas de calidad de los productos o administración de cobranzas.
- g Evaluar los términos dados para pagos, devolución de ventas, rebajas y descuentos sobre el precio de venta, impacto del plazo de crédito sobre las utilidades, pierde oportunidades de venta por las políticas de precios, crédito y cobranza.
- h Listar los principales clientes de la empresa, el 65% del volumen de ventas por cada uno de los últimos tres años; identifique variaciones y tendencias significativas, indague respecto a las causas.
- i Evaluar la capacidad de realización de las cuentas por cobrar, el período de cobro y la idoneidad de las reservas para cuentas incobrables.

2 Resultados

a	Cuenta	28/02/2003	31/12/2002	31/12/2001	31/12/2000
i	Tarjeta de crédito y débito	48,731	48,427	193,294	227,046
	Créditos APSA				1,215
ii	Faltantes			787	-333
iii	Cheques por cobrar rechazados	2,877	2,877	100,591	92,462
	Crédito fiscal			5,262	153,529
	Intereses por cobrar			68,808	28,913
	Cuentas por cobrar			16,773	1,969
	Reserva para cuentas incobrables B 3/3	-1,548 ^(R)	-1,539 ^(R)	-9,256 ^(R)	-9,440 ^(R)
	Total	↓ 50,060 ₡	↓ 49,765 ₡	↓ 376,258 ₡	↓ 495,361 ₡

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	DA	3-Mar-2003	B 2/3
Revisó	AS	4-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA CUENTAS POR COBRAR
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

- i Durante la revisión de la integración de cuentas por cobrar CREDOMATIC se estableció que Q28,427 corresponden a vouchers extraviados o incompletos por ventas efectuadas en diciembre 2001. **A/R G5 ↻ G6 2/7 ↻**
 - ii Los faltantes del período ascendieron a Q1,548.84, el efectivo se recuperó en su totalidad el tres de enero de 2003. **IDR-VII 1 ↻**
 - iii Según la confirmación recibida de la Empresa Asesoría y Cobro Jurídico al 28/02/2003 los saldos permanecen igual y se consideran incobrables. **A/R G5 ↻**
- b Las cuentas por cobrar se registran al costo.
- c Las cuentas por cobrar se reducen por cheques rechazados, extravío de vouchers o vouchers incompletos de tarjeta de crédito y débito, a continuación la tendencia de los últimos tres años: **G6 2/7 ↻**

Motivo	2002	2001	2000
Cheques rechazados	30,200	60,000	
Vouchers extraviados		9,000	4,000
Vouchers incompletos		204	268
Total	30,200	69,204	4,268
% sobre cuentas por cobrar	37.76	0.16	0.9

\$ **⊙**

- d Por decisión administrativa se eliminaron los créditos comerciales concedidos, los préstamos a empleados y la recepción de cheques. El efecto en las ventas, según el reporte de créditos examinado, no fue significativo (0.01%) **IDR-VII 8 ↻ G6 2/7 ↻**
- e Se revisaron los papeles de trabajo del Auditor Externo, los saldos y las observaciones incluidas coinciden con las incluidas en el inciso "i" y "iii".
- f Ver inciso "c".
- g Las cuentas por cobrar corresponden a las ventas efectuadas con tarjeta de crédito y débito, con las casas emisoras se negoció, según la documentación examinada, un plazo de pago de tres días, excepto los fines de semana que se amplía a cinco días. Las devoluciones sobre ventas se realizan de acuerdo a los plazos y condiciones estipuladas en la Ley de Protección al Consumidor y Usuario; se realizan rebajas cuando existen saldos de mercadería; no se otorgan descuentos sobre ventas. **IDR-IV 2a ↻ G6 2/7 ↻**

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	DA	3-Mar-2003	B 3/3
Revisó	AS	4-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA CUENTAS POR COBRAR
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

- h A continuación se presenta la integración de las cuentas por cobrar clasificadas por casa emisora, no existen clientes individuales que representen el 65% del volumen de ventas. **G6 3/7**

Descripción	2002	2001	2000
Ventas netas	22,765,372	21,348,457	20,364,813
i Cheques	227,654	1,067,423	1,425,537
Credomatic	1,138,269	853,938	1,221,889
Contécnica	1,365,922	2,561,815	1,832,833
Banco Cuscatlán	1,138,269	426,969	814,593
Banco Uno	910,615	1,280,907	1,018,241
Banco del Café	2,731,845	2,775,299	1,832,833
Banco de America Central	1,138,269	640,454	407,296

- i Se eliminó la recepción de cheques en todas las unidades, aunque la participación de éstos en el 2001 era del 5% en relación a las ventas totales, al 28/02/03 la pérdida de la oportunidad de ventas fue de 0.01%. La política de trasladar los descuentos obtenidos del proveedor al cliente, contribuyó a que el efecto no fuera importante e incrementó las ventas en efectivo. **G6 3/7**
- ii Las disminuciones en ventas con tarjeta de crédito y débito en el 2001 fueron ocasionadas por problemas de enlaces de comunicación con los servidores. **IDR-IX 4**
- i El 63% ó Q31,304.15 de las cuentas por cobrar es incobrable, la reserva para cuentas incobrables es insuficiente por Q.29,755.90 **B 1/3** **G6 3/7**

La rotación de las cuentas cobrar mejoró de 6.34 a 0.79 (2001 versus 2002); es importante mencionar que este índice es producto de la no recepción de cheques y de las cuentas por cobrar consideradas incobrables cargadas al gasto. **EF 1/3**

Las cuentas por cobrar al 28/02/2003 incrementaron 1%, las deficiencias reportadas en el inciso "i" y "iii" persisten.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	HS	3-Mar-2003	C 1/7
Revisó	AS	5-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA INVENTARIOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

1 Procedimientos

- a Obtener resúmenes por los últimos tres años de los inventarios por departamento y sección.
- b Revisar los resúmenes de información en cuanto a mezclas, tasas de rotación e indicadores de problemas: faltantes y sobrantes, merma por vencimiento, obsolescencia, otros.
- c Revisar las conciliaciones del libro con inventario físico por los últimos tres años para ver que tan exactos han sido los registros y procedimientos de control de inventarios.
- d Arreglar el tener un conteo del inventario físico, observado independientemente, costado y relacionado con los libros de registro. Determinar el método de costeo de inventarios.
- e Revisar cómo se distribuyen los costos y gastos directos e indirectos, a los costos de inventarios, determine si son métodos justos y apropiados.
- f Comparar el inventario físico valuado recientemente con los precios netos de venta, para determinar si se espera un margen razonable de utilidad bruta cuando se vendan los inventarios.
- g Revisar los inventarios buscando mercadería o productos de lento movimiento u obsoletos. ¿cuáles son los procedimientos de compras para cancelar inventarios, que no son completamente realizables en cuanto a los costos en libros?
- h Verificar si la empresa ha puesto bienes en consignación, si existe alguna restricción sobre las existencias disponibles o ha almacenado inventario fuera de las instalaciones.
- i Verificar si hay algún problema el control de calidad, basado en la revisión de informes sobre merma, devoluciones y descuentos, y en comentarios con el personal en posiciones responsables.
- j Verificar si existen obligaciones de compra pendientes en cantidades anormales.
- k Sacar conclusiones en cuanto a procedimientos de compra de inventario y de procedimientos de control, la cantidad valuada de inventario, y el potencial de venderlo con una utilidad razonable.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	HS	3-Mar-2003	C 2/7
Revisó	AS	5-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA INVENTARIOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

2 Resultados

a Inventarios por Sección y contribución al margen de ganancia

Descripción	2003	2002	2001	2000
Novedades	459,648	407,681	310,274	309,998
Margen	14.73%	14.73%	14.03%	13.43%
Abarrotes	2,228,350	1,976,419	1,504,192	1,502,857
Margen	6.63%	6.63%	5.97%	5.58%

Incremento de inventario por Sección y margen de ganancia

Descripción	Inventario		Márgenes	
	2002-2001	2001-2000	2002-2001	2001-2000
Novedades	97,407	275	0.70%	0.60%
Abarrotes	472,227	1,336	0.30%	0.39%

Niveles de inventario por Departamento

Descripción	2003	2002	2001	2000
Comestibles	1,858,778	1,465,378	1,105,081	1,109,278
Domésticos	285,419	416,295	306,191	311,333
Novedades	424,249	407,681	310,274	309,998
Licores	47,794	46,262	51,172	43,002
Panadería	4,816	5,149	5,859	4,866
Refrigerados	66,942	43,336	35,890	34,378
Total	2,687,998	2,384,100	1,814,466	1,812,855

i Las novedades se adicionaron en 1998; incluyen accesorios eléctricos, aromatizadores, esponjas y paños. El surtido es escaso y poco profundo. **G6 3/7**

ii A pesar de la contribución al margen, la estrategia no contempla la ampliación del surtido de novedades.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	HS	3-Mar-2003	C 3/7
Revisó	AS	5-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA INVENTARIOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

b Contribución y rotación por categoría

Descripción	2003	2002	2001	2000
Comestibles	26.25	9.69	6.99	7.04
Domésticos	60.14	56.00	46.83	50.55
Novedades	39.52	27.81	39.73	31.93
Licores	39.94	28.39	55.27	43.20
Panadería	45.62	36.15	28.38	30.68
i Refrigerados	10.19	(12.26)	3.20	(5.73)
	41.56	20.90	20.16	19.29

© \$ } X

Descripción	2003	2002	2001	2000
Comestibles	1.03	9.19	10.33	11.67
Domésticos	1.03	5.70	7.50	7.68
Novedades	1.03	8.02	7.30	9.11
Licores	1.03	7.98	6.69	8.48
Panadería	1.03	7.41	8.98	9.71
ii Refrigerados	1.03	10.37	10.53	12.56
	1.03	8.49	9.40	10.62

©

i Diferencia en inventario de Q50,731 correspondiente a néctares ABC vencidos de origen. Según la documentación consultada la mercadería se recibió en octubre 2002 y el producto venció en julio 2002. Al revisar el anexo de la póliza de seguro vigente se estableció que el monto es menor al deducible negociado. Cabe mencionar que no se ha contactado al proveedor para negociar la devolución. **A/R G5↔ G6 3/7↔**

ii No existen buenas prácticas para el manejo de productos congelados, el 60% del inventario se vende ofertado por fecha de vencimiento próxima a vencer. Lo anterior ha reducido sensiblemente el margen teórico definido para el Departamento. **IDR-IV 2d↔**

iii Márgenes y rotación al 28-02-2003: existen compras y devoluciones no registradas contablemente, así:

Domésticos	60,000.00	HC consolidada #45, del 24/02/03, integrada así: El Panameño, S.A. Q160,000.00; The American Co. Q450,000.00.
Novedades AA 2/4	100,000.00	
Comestibles	450,000.00	
Licores	15,000.00	Factura 123, del 20/02/03, de Distribuidora La Luna, S.A.
Panadería	1,000.00	Devolución 45, nota de crédito 18, del 18/02/03 de Panadería Buena, S.A.

G6 3/7

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	HS	3-Mar-2003	C 4/7
Revisó	AS	5-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA INVENTARIOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

El 44% del inventario de Refrigerados al 28/02/03 no es realizable, a continuación detalle: **G6 3/7**

Inventario al 31/12/02	43,336	Producto	Ventas al	} \$
Vencimiento 01/2003	13,706	vencido	28/02/2003	
Vencimiento 02/2003	19,260	29,630	13,706	
Vencimiento 03/2003	10,370			

- iii No existen listados de fechas de vencimiento de los productos alimenticios; el sistema de fechas de vencimiento sólo incluye información de Refrigerados.
- iv La merma conocida y desconocida representa el 1% sobre el inventario, en septiembre 2002 se creó una unidad de apoyo para medir, controlar y reducir la merma. **IDR-IV 2c**
- c Al comparar las existencias del inventario perpetuo con las de los reportes de inventario físico por los períodos terminados al 31-12-2002/2001/2000 se determinaron las siguientes variaciones: **G6 3/7**

	Inventario perpetuo versus inventario físico			
	2002	2001	2000	
Comestibles	(1,600)	8,000	(7,650)	} \$ ↓
Domésticos	3,500	3,570	10,000	
Novedades	(1,259)	6,830	(6,973)	
Licores	(1,625)	(10,125)	(5,000)	
Panadería	(1,500)	5,000	(2,350)	
Refrigerados	(50,731)	7,500	(22,413)	
	(53,215)	20,775	(34,386)	

- i La variación neta acumulada reduce el inventario en **(2.98%)** ó **(Q.66,826)**.
- ii En relación a la media del comercio al detalle las variaciones son razonables. **IDR-XI 2**
- d De acuerdo a las instrucciones recibidas del socio de la firma los papeles de trabajo pasaron a formar parte del Data Room bajo la referencia **IDR-VII 14**, a continuación los resultados de las pruebas efectuadas.

i Generalidades

Se acordó efectuar las pruebas en una tienda, la selección la efectuamos nosotros, bajo el criterio participación en ventas.

La toma física se efectuó el 4/03/2003 en la Tienda "B"; número 1 en ventas (21% del total). **IDR-VII 2**

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	HS/ZP	4-Mar-2003	C 5/7
Revisó	AS	4-Abr-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA INVENTARIOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

ii **Toma física del inventario**

El Personal de Administración participa en el proceso como personal supervisorio.

Proceso manual, errores ocasionados por números ilegibles, cantidades tachadas o remarcadas.

ii **Valuación del inventario**

Los inventarios se costean utilizando el método PEPS.

Durante la revisión del inventario valorizado se estableció un ajuste neto para rebajar el inventario por Q100,415 ó 25% del total del inventario real, a continuación el detalle:

Descripción	Variación		
	Incremento	Disminución	
Errores de digitación	1,250,000		(1)
Unidades valuadas a costo por caja	45,000		(2)
Cajas valuadas a costo unitario		(8,540)	(3)
Productos valuados con IVA	3,125		(4)
Productos valuados a costo cero		(7,500)	(5)
Productos valuados a precio de venta	1,250		
Mercadería en consignación	35,000		(6)
	84,375	(16,040)	
Ajuste neto para rebajar la cifra del inventario físico		68,335	

G6 4/7

- (1) Se digitó el código del proveedor como cantidad; el error fue detectado por el responsable de la valuación del inventario. Valor no incluido en el total del ajuste.
- (2) El conteo se efectuó en unidades y se anotó en el código asignado a la venta por caja.
- (3) El conteo se efectuó por caja y se anotó en el código asignado a la venta por unidad.
- (4) Al verificar en el sistema se estableció que el costo fue registrado con IVA.
- (5) Los productos no están autorizados para la tienda, lo anterior ocasiona que el sistema de inventarios los valúe con costo cero.
- (6) Mercadería no rotulada como consignación.

Al comparar el resultado del inventario físico contra el inventario perpetuo se estableció una variación negativa de Q1,275, no se pudo determinar el origen.

A/R G5

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	HS	6-Mar-2003	C 6/7
Revisó	AS	7-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA INVENTARIOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

- e Al revisar la documentación de la referencia **IDR-IV 2b** se estableció que el 100% de gastos de compra se registran en la hoja de costeo del producto específico, cuando los gastos corresponden a una categoría se proratean tomando como base la participación del producto en el pedido. En el caso de productos importados, el pago de contenedores por demora en el proceso de descarga no se incluyen en el costeo del producto.
- f Al comparar el inventario físico valuado al costo con el valuado a precio de venta se determinó que el 95% del inventario es realizable al margen de venta definido el cual generará una ganancia bruta de Q80,183.93
- g Durante la visita a la Bodega General, se identificaron productos obsoletos, deteriorados y vencidos por Q19,756.78; al indagar respecto al procedimiento utilizado para cancelar mercadería no realizable el Gerente de Administración y Finanzas indicó: **A/R G5↔ G6 4/7↔**

Si la mercadería no es de proveedor-compra en firme se le solicita al vendedor efectuar el cambio y/o emitir nota de crédito; si en el plazo de ocho días no se obtiene respuesta se aplica nota de débito y se descuenta del próximo pago.

Si la mercadería es apta para el uso y/o consumo se dona a entidades de beneficencia.

Si la mercadería es de proveedor-compra en firme se absorbe como parte del costo de ventas.

- h Toda la mercadería está almacenada en la Bodega General y en las Tiendas. 8% del inventario total es mercadería en consignación. Dicha mercadería no forma parte del inventario. **IDR-IV 2c↔**
- i Se han tenido problemas con el manejo del inventario de Refrigerados, éstos son ocasionados por la falta de equipo refrigerado y/o el funcionamiento inadecuado del equipo existente. La merma por este concepto asciende a 0.35% del total del inventario. Las devoluciones de clientes son inmateriales. **IDR-IV 2a↔**

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	HS	6-Mar-2003	C 7/7
Revisó	AS	7-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANONIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA INVENTARIOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

j Durante la entrevista efectuada a la señora Evelyn de la Cruz (Gerente de Compras) se confirmó que no existen obligaciones de compra con proveedores ni acreedores. El proceso compra en firme y las aportaciones por crecimiento en compras, no obligan a la empresa a adquirir cantidades distintas de las demandadas por el volumen de negocio.

k **Procedimientos compra de inventario**

No existe control de mínimos y máximos de compra, las compras se realizan tomando como base las ventas y la experiencia del responsable de la función. ±

El procedimiento de inventario no garantiza que las cifras mostradas en los Estados Financieros del período interino son correctas y completas.

No existen reportes de fechas de ingreso y vencimiento de la mercadería, situación que impide determinar si las cifras mostradas en el período interino son realizables en su totalidad.

El inventario perpetuo no se administra apropiadamente, el histórico por producto refleja ajustes mensuales para incrementar y reducir las cifras; dichas reducciones muestran como justificación el término "ajuste en proceso de investigación".

El personal que participó en el proceso conoce los procedimientos definidos para el mismo, sin embargo no se siente responsable del resultado del proceso ni está claro del impacto del mismo en el resultado financiero de la empresa.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	DA	4-Mar-2003	E 1/6
Revisó	AS	8-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

1 Procedimientos

- a Obtener un resumen de las principales clases de propiedad por tipo, ubicación y uso al 28/02/2003; mostrando el costo original y la depreciación acumulada, los métodos utilizados para propósitos de libros y de impuesto sobre la renta.
- b Obtener mediciones de superficie en metros cuadrados por unidad, la edad y condición de todos los activos significativos.
- c Tomar nota de si algunos de los activos están tomados en arrendamiento financiero, hipotecados o dados en prenda para garantizar préstamos personales o de negocios.
- d Determinar si existen valuaciones confiables recientes.
- e Indagar si se han contado físicamente los activos.
- f Determinar si se requieren renovaciones, reemplazos o adiciones importantes para manejar los niveles esperados de operaciones.
- g Listar los gastos de capital para cada uno de los últimos tres años y tomar nota de cuáles fueron los principales conceptos. Determine si existen obligaciones contractuales para la compra o arrendamiento financiero de activos adicionales de esta clase de activos fijos de capital y/o si se necesitan conceptos importantes para los próximos cinco años.
- h Determinar si están debidamente asegurados los activos.
- i Evaluar la existencia y costo de activos, la consistencia de los métodos de depreciación utilizados y su potencial venta para la captación de otros ingresos.

2 Resultados**a Propiedad, Planta y Equipo por tipo de activo**

Activo Fijo	12/31/2002	Adiciones (retiros)	2/28/2003	A/R
i Edificios	1,899,967.83	↓ \$	1,899,967.83	
ii Mobiliario y equipo	571,402.69		571,402.69	
Equipo de computación	42,693.65		42,693.65	(0.58)
iii Vehículos	95,993.54		95,993.54	
	<u>2,610,057.71</u>		<u>2,610,057.71</u>	W (0.58)

- i El 57% ó Q1,000,616.65 fue adquirido para las Tiendas "F y J" el 30/06/2000.
- ii Mobiliario y equipo de tienda totalmente depreciado desde el 2001.
- iii Vehículos totalmente depreciados desde el 2001.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	DA	4-Mar-2003	E 2/6
Revisó	AS	8-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

Depreciación Acumulada	12/31/2002	Adiciones (retiros)	2/28/2003	A/R G5 ↩
i Edificios	333,158.56	↓ \$	344,241.71	17,230.93
Mobiliario y equipo	571,402.69		571,402.69	
Equipo de computación	31,473.65		33,845.28	24.97
Vehículos	95,993.54		95,993.54	
	<u>1,032,028.44</u>		<u>1,045,483.22</u>	<u>17,255.90</u>

i Ajuste sugerido para el período 2001. ↓ →

Activo Fijo	12/31/2001	Adiciones (retiros)	12/31/2002	A/R
Edificios	1,899,967.83	↓ \$	1,899,967.83	
Mobiliario y equipo	571,402.69		571,402.69	
Equipo de computación	42,693.07		42,693.65	(0.58)
Vehículos	106,558.15		(10,564.61) ✓	95,993.54
	<u>2,620,621.74</u>	<u>(10,564.61)</u>	<u>2,610,057.71</u>	W (0.58)

Depreciación Acumulada	12/31/2001	Adiciones (retiros)	12/31/2002	A/R G5 ↩
i Edificios	266,659.67	↓ \$	333,158.56	17,230.93
Mobiliario y equipo	571,402.69		571,402.69	
Equipo de computación	17,244.05		31,473.65	25.01
Vehículos	96,768.10		774.56	95,993.54
	<u>952,074.51</u>	<u>774.56</u>	<u>1,032,028.44</u>	<u>17,255.94</u>

i Ajuste sugerido para el período 2001. ↓ →

Activo Fijo	12/31/2000	Adiciones (retiros)	12/31/2001	
Edificios	1,899,967.83	↓ \$	1,899,967.83	
Mobiliario y equipo	571,402.69		571,402.69	
i Equipo de computación	21,106.47		21,586.60	42,693.07
ii Vehículos	95,993.54		10,564.61 ✓	106,558.15
	W <u>2,588,470.53</u>	<u>32,151.21</u>	<u>2,620,621.74</u> W	

i Equipo adquirido para la Tienda "F" el 31/03/2001.

ii Panel adquirida para la Bodega General el 28/08/2001.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	DA	5-Mar-2003	E 3/6
Revisó	AS	8-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

Depreciación Acumulada	12/31/2000	Adiciones (retiros)	12/31/2001	A/R	G5↩
i Edificios	217,391.74	↓ \$ 5,371.10 774.56	266,659.67	17,230.93	
Mobiliario y equipo	474,976.15		571,402.69		
ii Equipo de computación	4,838.16		17,244.05	25.01	
ii Vehículos	88,092.75		96,768.10	(70.25)	
	785,298.80	6,145.66	952,074.51	17,185.69	↓ ↗

- i Se adquirieron dos inmuebles el 30/06/2000; sin embargo la depreciación del 2001 se calculó por seis meses. **G6 4/7↩**
- ii Diferencia en depreciación, no investigada por materialidad.

Propiedad, Planta y Equipo por ubicación

Se revisaron las escrituras de propiedad de los inmuebles, los avalúos relacionados y las certificaciones del Registro de la Propiedad que evidencian que no existen gravámenes ni restricciones sobre las mismas. **IDR-II 1f-k; II-3 f-k↩**

i Inmuebles

Ubicación	Tienda	Mt2	Costo adquisición	Costo valúo
15 Calle 23-65, Zona 19	F	1,000	554,538.00	800,000.00
25 Av. Lote 289, Zona 6	J	1,100	446,077.65	650,000.00
6a. Calle 4-85, Zona 1 de Mixco	G	1,100	500,000.00	700,000.00
4a. Calle, Sauzalito 3, Chinautla	H	1,050	399,351.68	465,000.00
		✓ 4,250 \$	1,899,967.33	2,615,000.00 ✓

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	DA	6-Mar-2003	E 4/6
Revisó	AS	8-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

ii Mobiliario y equipo

El Contador General informó que el Auxiliar no se actualiza desde el 2001, por lo que existen traslados de equipo entre tienda que no se reclasificaron contablemente.

G6 4/7 ↩

iii Equipo de computación

El Contador General informó que el Auxiliar no se actualiza desde el 2001, por lo que existen traslados de equipo entre tienda que no se reclasificaron contablemente.

G6 4/7 ↩

iv Vehículos

Descripción	Ubicación	Modelo	Costo adquisición	Costo valúo
Camión marca ABC, serie GT-61-12431	Bodega General	1,992	50,500.00	15,000.00
Panel marca ZYC, serie GT-61-051411	Bodega General	1,992	27,746.77	6,500.00
Panel marca YCZ, serie GT-61-071321	Bodega General	1,992	27,746.77	2,500.00
			105,993.54	24,000.00

↓ \$ ↓ ✓

Métodos de depreciación

Se utiliza el método de línea recta, utilizando los porcentajes establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, no existen diferencias entre lo fiscal y lo financiero.

- b Ver inciso Propiedad, Planta y Equipo por ubicación.
- c Durante la revisión de la carta de declaraciones de la Administración del período terminado al 31/12/2002 no se identificaron gravámenes o restricciones sobre los activos. Por el período terminado al 28/02/2003 se entrevistó al Gerente de Administración y Finanzas quien indicó que a la fecha no existen restricciones ni gravámenes sobre la propiedad, planta y equipo.
- d Las valuaciones disponibles bajo la referencia **IDR-II 1** fueron realizadas por Juárez & Castellanos, empresa de profesionales de reconocido prestigio, según referencias obtenidas del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	DA	7-Mar-2003	E 5/6
Revisó	AS	8-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

- e El Contador General y el Gerente Financiero indicaron que el conteo de activos fijos es una actividad laboriosa y onerosa por la complejidad de los artículos que lo integran, pero sobre todo porque el Auxiliar de Activos no se actualiza desde el 2001. Indicaron que existe un proyecto para inventariarlos durante el segundo trimestre del 2003; se requirió la documentación que soporta la planificación del proyecto, sin embargo no nos fue proporcionada. **G6 4/7** ↩
- f El Gerente de Tecnología y el de Operaciones coincidieron al indicar que el equipo de computación, si se planea automatizar el proceso captura de información generada en el área de Cajas, es necesario cambiarlo en el 100% de las Tiendas. **G6 4/7** ↩
- g Ver inciso propiedad, planta y equipo por tipo. Durante la revisión de la carta de declaraciones de la Administración del período terminado al 31/12/2002 no se identificaron obligaciones contractuales para la compra o arrendamiento financiero de activos. Por el período terminado al 28/02/2003 se entrevistó al Gerente de Administración y Finanzas quien indicó que a la fecha no existen obligaciones contractuales para la compra o arrendamiento financiero de propiedad, planta y equipo.
- h La propiedad, planta y equipo está debidamente asegurada. La Compañía de Seguros 123 es la proveedora del servicio. Los valores a riesgo (incluyen el 100% de los activos incluidos en el Balance General Auditado por el período terminado al 31/12/2002) se reportaron el 01/01/2003 a costo de reposición. **IDR-V** ↩
- i La propiedad, planta y equipo se registra a costo menos IVA. **IDR-V** ↩
- j La propiedad, planta y equipo se ha depreciado consistentemente, por el método de línea recta a los porcentajes definidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Esta política es estándar en la mayoría de empresas dedicadas a la operación de supermercados, ya que por no ser empresas de capital intensivo (entre el 01/01/2000 y el 31/12/2003 las adquisiciones y reemplazos de equipo de computación y mobiliario y equipo ascendieron a Q32,151) financiera y operativamente en un buen porcentaje es conveniente.
- k Durante la revisión de los Informes de Auditoría Interna del 2001 se observó que:
El 50% del mobiliario y equipo está en buenas condiciones; 30% se podría realizar a valor simbólico (obsoleto); el 20% restante está integrado por partes de góndolas oxidadas, muebles de cajas y sillas quebradas. **VII-6** ↩ **G6 5/7** ↩

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	DA	6-Mar-2003	E 6/6
Revisó	AS	8-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

I Durante la visita efectuada a la Tienda "F" se observó que:

El equipo de computación adquirido el 31/03/2001 está en perfectas condiciones físicas y de funcionamiento, a continuación el detalle:

Descripción	Costo	Status
Computadora IBM, serie 32456896bxy	7,500.00	OK
Computadora IBM, serie 38454596bxy	7,500.00	OK
Impresora IBM, serie 787963-WXY-2541	3,293.30	OK
Impresora IBM, serie 787963-YWX-2546	3,293.30	OK
	21,586.60	



Así mismo, existe una computadora marca Dell, reportada como inservible desde el 20/11/2002, según información proporcionada por el responsable de la unidad.

Conclusiones

El registro contable es consistente.

El control físico de los activos es inadecuado.

Durante el recorrido efectuado a tiendas (J, H, A, B) se observó equipo obsoleto (cámaras refrigeradas de proveedor) deteriorado (góndolas amarradas con alambre).

Para mejorar la imagen de las unidades, se considera conveniente y necesario, el cambio de mobiliario y equipo y equipo de computación.

La fachada e instalaciones físicas de las tiendas están en buenas condiciones, según comentarios del Gerente de Operaciones se remozan cada 12 ó 18 meses.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	OV	5-Mar-2003	D 1/2
Revisó	AS	8-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA INVERSIONES
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

1 Procedimientos

- a Obtener un resumen de anticipos e inversiones al 28/02/2003.
- b Indicar el tipo de empresa y los productos principales de las sociedades en las que se realizan inversiones.
- c Comparar la inversión según el costo real con el valor según libros y con el valor de mercado.
- d Constatar la existencia de las inversiones.

2 Resultados

- a No se han otorgado anticipos por concepto de inversiones. Las inversiones al 28/02/2003 están integradas como se detalla a continuación:

Descripción	2/28/2003	Intereses	Adquisición	Vencimiento
Certificados Forestales	386,941.21	0.03%	01/01/2002	31/12/2007
Pagarés Plata	300,000.00	4.00%	01/01/2001	31/12/2005
Fideicomiso	500,000.00	20.00%	01/01/2002	31/12/2009
	<u>1,186,941.21</u>			
	↓ W \$		✓	

- b A continuación se listan los nombres de las empresas en las que se poseen inversiones y los principales productos de las mismas:

Codema	Inversiones promovidas por el Gobierno de Guatemala, deducibles del Impuesto sobre la Renta.
Banco Cuscatlán	Pagarés, hipotecas, depósitos a plazo fijo, fideicomisos.
Banco Industrial	Pagarés, hipotecas, depósitos a plazo fijo, fideicomisos.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	OV	5-Mar-2003	D 2/2
Revisó	AS	8-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA INVERSIONES
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

- c El comparativo de inversiones, reflejó el siguiente resultado:

Los valores de mercado se tomaron de los avalúos efectuados por Juárez & Castellanos incluidos en el data room bajo la referencia: **IDR-II 1↻**

Descripción	Costo de adquisición	Valor en libros	Valor de mercado	A/R	G5↻
Certificados Forestales	386,941.21	386,941.21	387,985.95		
Pagarés Plata	300,000.00	300,000.00	336,000.00		
Fideicomiso	500,000.00	673,300.84	1,981,261.85	(173,300.84)	
	<u>1,186,941.21</u>	<u>1,360,242.05</u>	<u>2,705,247.80</u>	<u>(173,300.84)</u>	
	↓ \$	↓ \$	↓ ✓	↓ ↻	

- d Se compararon los títulos valores con los términos incluidos en las confirmaciones recibidas de los emisores y éstos contra los registros contables. Se detectó una diferencia de Q173,300.84 entre el valor nominal del fideicomiso y el valor registrado en los libros, no fue posible establecer el origen de la variación. **IDR-II 1↻ G6 5/7↻**

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	ZP	5-Mar-2003	F 1/2
Revisó	AS	6-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE ANTICIPOS Y OTROS ACTIVOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

1 Procedimientos

- a Obtener una lista de estos activos y verificar su capacidad de realización y su clasificación.
- b Revisar todas las áreas de patentes, derechos de autor, marcas y reconocimientos técnicos para su valorización. Juzgar si pueden surgir litigios derivados de ellas.
- c Resumir las partidas pagadas por anticipado e indicar si son razonables.
- d Determinar si la empresa ha sido consistente en la contabilidad de tales activos.

2 Resultados

Otros activos	2/28/2003	12/31/2002	12/31/2001	12/31/2000
i Depósitos en arrendamiento	27,451.12	27,451.12	20,028.50	7,548.50
ii Derechos líneas telefónicas	6,410.36	6,410.36	4,496.36	4,496.36
iii Derechos contadores eléctricos	923.00	923.00	923.00	923.00
	<u>34,784.48</u>	<u>34,784.48</u>	<u>25,447.86</u>	<u>12,967.86</u>

↓ W \$

- i Valores recuperables al rescindir el contrato de arrendamiento de los locales. **IDR-II 3**
- ii 80% del costo registrado es recuperable, el valor de mercado se ha deteriorado, dada las facilidades de la telefonía celular. **IDR-II 1**
- iii Valores recuperables al 130%, el valor de mercado ha incrementado. **IDR-II 1**
- iv En el 2001 y 2000 los Otros Activos se registraron como inversiones, esta situación se corrigió en el 2002, después de la emisión de un Reporte de Auditoria Interna. **IDR-VII 5 A/R G5 G6 5/7**

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	ZP	5-Mar-2003	F 2/2
Revisó	AS	6-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE ANTICIPOS Y OTROS ACTIVOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

- b No se observaron registros de patentes, derechos de autor, marcas ni reconocimientos técnicos.

Anticipos	2/28/2003	12/31/2002	12/31/2001	12/31/2000
i Empleados	5,849.26	4,540.00		10,585.21
Pagos a cuenta ISR		90,941.00	116,387.00	127,123.47
Alquileres	6,968.82	6,968.82		
ii Remodelaciones	22,000.00	22,000.00	16,800.00	
iii Gastos comunes	4,519.73	4,519.73		5,966.21
Seguros	5,154.00	5,154.00		6,565.10
Varios	6,855.00	6,855.00	14,774.00	6,340.01
IEMA		160,691.93	125,444.00	
	<u>51,346.81</u>	<u>301,670.48</u>	<u>273,405.00</u>	<u>156,580.00</u>

↓ \$

- i Q821.00 corresponden al colaborador José Juan Santos, dado de baja por pérdida de confianza en junio 1999. **A/R G5↔ G6 5/7↔**
- ii Q6,300.00 corresponden al período 2001, a la fecha no se ha determinado si es recuperable o debe cargarse a gasto. **A/R G5↔ G6 5/7↔**
- iii Q1,504.00 no se han liquidado desde el 30/06/2001. **A/R G5↔ G6 5/7↔**
- d Ver inciso "b".

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	ZP	4-Mar-2003	H
Revisó	AS	4-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE ACTIVOS NO REGISTRADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

1 Procedimientos

- a Obtener una lista de activos significativos no registrados y sacar conclusiones.

2 Resultados

Durante la revisión de los documentos identificados bajo las referencias **IDR-I 7-8** se determinó que los siguientes activos no están registrados en el balance general:

Descripción	Costo de adquisición	Valor de mercado ^{iv}
<u>Licencias</u>		
i Sistema de Cajas	150,000	49,995
ii Sistema Contable	75,000	0
iii Microsoft	12,800	3,556
	<u>237,800</u> \$	<u>53,551</u> ✓
 <u>Marcas</u>		
Tiendas de Descuento		757,230
Más barato		1,250
		<u>758,480</u> ✓

- i El software se adquirió en 2001, se registró como gasto del período.
 ii El software se adquirió en 1990, se registró como gasto del período.
 iii Licencias Windows XP adquiridas el 02/01/01, se registraron como gasto del período.
 iv Los valores de mercado son resultado del avalúo efectuado por Juárez & Castellanos.

G6/5/7

Conclusiones

Los sistemas no son compatibles con las plataformas tecnológicas de DISCO.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	IS	5-Mar-2003	AA 1/4
Revisó	AS	6-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE PASIVOS DISPONIBLES
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

1 Procedimientos

- a Obtener un resumen de todas las cuentas por pagar más sus intereses al 28/02/2003; verificar los montos revisando los documentos de respaldo y/o mediante confirmación con proveedores, determine si existen compromisos para adquirir mercadería y/o bienes por cantidades importantes o si las deudas tienen como garantía algún activo. No evalúe la razonabilidad de las cifras.
- b Obtener una lista de los 50 principales proveedores y la cantidad de compras hechas a cada uno por los últimos dos años; determinar si es demasiado susceptible a una sola fuente de suministro que se está cortando, o si está demasiado expuesta debido a la compra de productos poco usuales, que tienen un riesgo inherente asociado a la capacidad de comprarlas a costos consistentes y predecibles.
- c Extraer los términos de los principales contratos con proveedores o acreedores, identifique y liste cualquier condición preferencial y/o adversa.
- d Examinar en documentos de préstamo los términos, prendas, condiciones, gravámenes y garantías.

2 Resultados

Descripción	2/28/2003	12/31/2002	12/31/2001
i-ii-iii Proveedores locales	1,791,150.53	1,267,595.07	780,518.05
ii-iii Acreedores locales	83,580.54	93,580.54	121,573.95
Retención ISR		6,734.97	5,809.62
Retención ISR facturas especiales		164.16	638.91
Timbres fiscales		451.34	1,013.38
ISR	221,879.40	221,879.40	246,116.13
Débito fiscal		18,299.22	12,590.27
ii-iii Proveedores extranjeros ↓ \$		30,290.00	23,789.98
Dietas por pagar		19,750.00	20,250.00
Dividendos por pagar		0.00	120,000.00
Intereses accionistas por pagar		120,040.00	96,804.00
Cuota laboral por pagar		5,116.16	7,002.18
Cuota patronal por pagar		13,420.22	29,114.53
ii-iii Cuentas varias por pagar	56,784.15	196,784.15	102,700.82
	<u>2,153,394.62</u>	<u>1,994,105.23</u>	<u>1,567,921.82</u>

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	ZP	6-Mar-2003	AA 2/4
Revisó	AS	7-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE PASIVOS DISPONIBLES
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

i Al sumarizar los saldos de las confirmaciones recibidas de los proveedores se observó que el proveedor El Panameño Inc., notificaba la aceptación y aplicación al saldo por cobrar a AGA, S.A. del reclamo #3645 correspondiente al faltante de mercadería del pedido #25 por Q.554,545.58. **IDR-VII 1↩ G6 6/7↩**

Al requerir la documentación relacionada con el reclamo se observó que el 100% de los artículos incluidos en el pedido se cargaron al inventario perpetuo y se registraron contablemente según póliza #45 de fecha 15/10/2002; la situación anterior fue confirmada por el Gerente de Operaciones y el Gerente de Administración y Finanzas. Por lo anterior el inventario de la Bodega General incluye Q554,545.58 en artículos que físicamente no existen. Así mismo contablemente no se registró en la cuenta contable correcta (proveedores extranjeros) **A/R G5↩**

Así mismo se detectó que las siguientes compras y devoluciones no han sido registradas contablemente: **IDR-VII 1↩**

- C 3/7** {
- Hoja de Cálculo consolidada #45 del 24/02/03 que incluye compras al Proveedor El Panameño Inc., por Q160,000.00 (según pedido #35 recepcionado en la Bodega General el 20/02/03); y a The American Co., por Q450,000.00 (según pedido #6789 recepcionado en la Bodega General el 20/02/03). **A/R**
 - Factura 123 de Distribuidora La Luna, del 02/02/03 por Q15,000.00 (al examinar el documento se observó que la mercadería fue recibida por las Tiendas A, D y F el 27, 28 y 29 de enero respectivamente). **A/R G5**
 - Nota de Crédito #18 por Q1,000.00 del proveedor Panadería Buena, S.A. (según soporte adjunto corresponde a la devolución #45 de la Tienda C) **A/R**

- ii Las cuentas por pagar no generan intereses y se relacionan con el giro normal del negocio. **IDR-VII 1↩**
 - iii Las confirmaciones recibidas de proveedores y acreedores en el data room no evidencian compromisos de compra futuros ni indican que los saldos estén garantizados con activos de la empresa. **IDR-VII 1↩**
- b Se revisó el top50 de proveedores incluido en la referencia **IDR-IV 1** y el informe compras mensuales a proveedores bajo la referencia **IDR-IV 2d**. A continuación las condiciones negociadas con los proveedores que hacen el 60% de la compra:

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	ZP	7-Mar-2003	AA 3/4
Revisó	AS	7-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE PASIVOS DISPONIBLES
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

Proveedor	Compra semanal	Plazo de pago
El Panameño Inc.	9,156	60 días
Granja ABC, S.A.	20,000	30 días
i Los Cereales, S.A.	16,036	30 días
La Belleza, S.A.	18,952	45 días
i La Limpieza, S.A.	20,409	45 días - 21 días
Los Frescos, S.A.	10,409	30 días
i Limpiol, S.A.	10,000	30 días
Distribuidora Luna S.A.	18,952	45 días
La Papelera, S.A.	21,867	30 días
	<u>145,782</u>	

} ✓

Los proveedores otorgan descuentos por pronto pago y por volumen.

- i Otorgan 6 ofertas trimestrales para los clientes, ejemplo: producto atado, dos por uno.
- c Durante la revisión de contratos, se observó que no existen en la relación con proveedores; las negociaciones se documentan en un memorando, el cual tiene vigencia hasta que se efectúe otra (por cambio de precios, presentación y/o introducción de productos nuevos).

Contratos de alquiler

Tienda	Vencimiento	Renta fija	Propietario
Oficinas centrales	15/12/2004	6,318	Losa, S.A.
Bodega General	01/01/2004	2,708	Piso, S.A.
Tienda A	27/05/2005	9,000	Cisa Ltda.
Tienda B	26/09/2004	9,586	Carlos Pérez
Tienda C	15/10/2004	5,397	Losa, S.A.
Tienda D	28/05/2005	11,493	Cisa Ltda.
Tienda E	11/04/2004	6,880	Cisa Ltda.
Tienda I	01/10/2003	1,997	Carlos Pérez

} ✓

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	ZP	7-Mar-2003	AA 4/4
Revisó	AS	7-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE PASIVOS DISPONIBLES
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

Cisa Limitada: constructora fundada en 1960, es propiedad del señor Juan Luis García propietario del 10% del capital de AGA, S.A.

Carlos Pérez: es hermano del señor Amilcar Pérez, propietario del 20% del capital de AGA, S.A.

Losa y Piso, S.A.: desarrolladoras de complejos comerciales, no tienen relación con AGA, S.A.

Ningún contrato tiene restricciones para el subarrendamiento de espacios.

Los contratos se renuevan automáticamente con un incremento equivalente a la tasa de inflación.

- d No existen préstamos a corto plazo. **IDR-VII 1.4** y declaración incluida en el documento referenciado como **IDR-VII 9** ↻

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	LP	3-Mar-2003	AB 1/3
Revisó	CS	10-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE IMPUESTOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

1 Procedimientos

- a Determinar si la empresa ha presentado declaraciones fiscales sobre ventas/uso y propiedades, y si ha hecho sus pagos oportunamente. Identifique posibles contingencias, no profundice en la revisión.
- b Indagar si existe disputa sobre algunos asuntos fiscales; obtener copias de los últimos convenios fiscales con las autoridades y determinar cuáles años todavía están abiertos para que las autoridades fiscales cuestionen y hagan ajustes. Investigue cuál fue la naturaleza de los cambios y ajustes hechos o propuestos por las autoridades fiscales.
- c Revisar las reservas fiscales en un balance reciente y determinar si son adecuadas para los propósitos que se tienen. ¿Se requieren reservas fiscales para asuntos en los que se haya incurrido en el pasado, pero que se difirieron para efectos fiscales, debido a diferencias entre el tratamiento fiscal y en libros, sobre una base temporal?

2 Resultados

- a Se revisaron las declaraciones del Impuesto sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado e Impuesto sobre Empresas Mercantiles por los períodos terminados al 31-12-2002/2001/2000/1999 a continuación los resultados:

Impuesto al Valor Agregado

Se verificaron las sumatorias de los libros auxiliares de compras y se compararon contra los valores incluidos en la declaración del IVA. En abril 2002 se determinó una diferencia negativa de Q2,222.00 en el IVA con relación a los valores reportados en la declaración presentada a la SAT. **A/R**

G5

Débito fiscal

En enero 2002 se enteró a las cajas fiscales el valor de Q14,734.00, al efectuar el calculo entre el crédito y el débito fiscal se determinó una variación de Q4,154.00 pagada de menos. **A/R**

G6 1/7

Retenciones ISR e ISR facturas especiales

Según balance de saldos al 31/12/2002 existían Q3,684.75 y Q167.51 respectivamente, sin embargo el pago a la SAT según Formulario I93609 se efectuó por Q3,050.22; existiendo una diferencia no pagada de Q802.04 **A/R**

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	LP	6-Mar-2003	AB 2/3
Revisó	CS	10-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE IMPUESTOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

En todos los casos se verificaron las declaraciones de períodos posteriores, determinando que no se efectuó la rectificación correspondiente.

Gastos no deducibles

Los intereses pagados a los accionistas por los préstamos concedidos, se registraron como gastos deducibles, los cuales según el Artículo 10 del Decreto Ley No. 44-2000 son no deducibles por ser personas individuales no autorizadas para operar como instituciones bancarias. Lo anterior redujo la Declaración Anual del Impuesto sobre la Renta como se detalla a continuación: **G6 6/7** ↩

Año	Intereses ✓	Impuesto ↗	
2002	120,040	37,212	
2001	96,804	30,009	A/R G5 ↩
2000	48,360	14,992	
	<u>265,204</u> ©	<u>82,213</u>	

Los intereses del primer semestre del 2000 son deducibles, el Decreto entró en vigor el 01 de julio de 2000.

Se entrevistó al Contador General y al responsable del área de Impuestos, quienes revisaron y validaron las diferencias identificadas. No se obtuvo una explicación razonable respecto a las causas de las diferencias.

Se entrevistó al Gerente de Administración y Finanzas para conocer el tratamiento de las diferencias resultantes de la aplicación de criterios financieros y fiscales. Como resultado se estableció que la empresa no tiene como política diferir el Impuesto sobre la Renta.

Oportunidad de los pagos

Los pagos se enteran a las cajas fiscales oportunamente, sin embargo al actuar como agente retenedor, en algunas ocasiones no se entregan completos.

- b No existen reparos pendientes, la Superintendencia de Administración Tributaria no revisa desde 1985. No se obtuvo información relacionada con los ajustes propuestos por las autoridades fiscales.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	LP	8-Mar-2003	AB 3/3
Revisó	CS	10-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE IMPUESTOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

- c No existen reservas para propósitos fiscales.

Conclusiones

Aunque las diferencias detectadas son inmatrimiales, evidencian falta de supervisión en el proceso, generan una contingencia fiscal, gastos innecesarios por concepto de multa, mora e intereses; pero sobre todo pueden afectar la imagen de la empresa.

Es importante mencionar que los períodos en los que se originaron las contingencias fiscales identificadas, de acuerdo al período de prescripción establecido por la ley, aún están sujetos a revisión de la SAT.

No se amplió el alcance de los procedimientos tomando en cuenta que la transacción es una compra de activos y que la revisión tiene como objetivo identificar (a nivel macro) posibles contingencias para incluir una cláusula sobre la responsabilidad de las mismas en el Contrato de Compra-Venta.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	HS	6-Mar-2003	AC 1/2
Revisó	AS	7-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA PASIVO LARGO PLAZO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

1 Procedimientos

- a Obtener resúmenes de estos pasivos, mostrando el tipo de conceptos. Para instrumentos de deuda, listar: la tasa de interés, los vencimientos, convenios restrictivos y activos dados en garantía o en prenda, provisiones sobre incumplimiento, provisiones sobre prepago, privilegios de conversión.
- b Listar todas las garantías hechas por la Empresa.
- c Listar todas las obligaciones sobre aumentos de capital, compras de inventario, programas de ventas y publicidad, arreglos con clientes y otros asuntos significativos.
- d Listar todos los financiamientos fuera de balance y sus términos.
- e Resumir los planes de pensiones y los planes de compensación de incentivos, de corto y largo plazo.

2 Resultados

a		2/28/2003	12/31/2002	12/31/2001	12/31/2000
Préstamos ✓	↓	600,000.00	600,000.00	600,000.00	540,000.00
Accionistas					
Reserva para indemnizaciones ©	Ⓢ	145,004.94	112,035.26	92,881.00	314,743.00
	W	<u>745,004.94</u>	<u>712,035.26</u>	<u>692,881.00</u>	<u>854,743.00</u>

Los préstamos fueron concedidos por los Accionistas, vencen el 31/12/2003, devengan una tasa de interés promedio del 17% anual.

Los préstamos están respaldados por pagarés entregados a los Accionistas, no están garantizados con activos.

- b No existen gravámenes ni restricciones sobre los activos. **IDR-VII 9**
- c No existen obligaciones sobre aumentos de capital, compras de inventario, programas de ventas y publicidad ni arreglos con clientes. **IDR-VII 1**

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	HS/JdL	7-Mar-2003	AC 2/2
Revisó	AS	7-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA PASIVO LARGO PLAZO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

- d Se entrevistó al Gerente de Administración y Finanzas, quien ratificó, que tal como se hace constar en la carta de declaraciones de la Administración no existen financiamientos fuera de balance. **IDR-VII** ↻
- e Se revisaron los cálculos de la información relacionada con los incentivos de corto y largo plazo bajo la referencia **IDR-X 1/6**, así como la documentación que soporta el pago, para establecer si las prestaciones existen y se otorgan de acuerdo a lo definido en el Sistema de Remuneraciones y Prestaciones.

Beneficio	Descripción
Bono por cumplimiento de metas	80% del sueldo a los Ejecutivos 30% a Encargados de Tienda
Bono vacacional	Q125 por año laborado
Seguro empleados	✓ Cobertura del 50% de la prima
Descuento sobre compras	5% de descuento en compras
Viáticos al personal	Monto fijo, definido y aprobado por Recursos Humanos

En la documentación relacionada se observó un requerimiento de mejora de condiciones salariales enviada por el personal operativo. En el 2001 renunciaron siete colaboradores, en el informe de salida se consignó como motivo condición salarial baja en relación a las responsabilidades del puesto. Se otorgó incremento salarial del 10%, no obstante, las condiciones están abajo del promedio. **IDR-X** ↻ **G6 6/7** ↻

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	LP	11-Mar-2003	AD 1/2
Revisó	CS	12-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA PASIVOS NO REGISTRADOS POSIBLES O POTENCIALES
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

1 Procedimientos

- a Revisar la historia y juzgar la exposición de la empresa a los siguientes asuntos:

Asuntos ambientales tales como la disposición de productos que se venden conteniendo materiales sensibles.

Asuntos sensibles para los consumidores (incluyendo la veracidad de la publicidad, garantías, precios, calidad) y exposición relativa a la seguridad del producto.

Juicios por responsabilidad del producto, reclamos y reclamos potenciales por garantías de producto y de servicio, mano de obra defectuosa y revisiones.

Reclamos existentes o reclamos potenciales de los empleados.

- b Listar los contratos con proveedores, consultores, consejeros, clientes u otros que representen obligaciones para la empresa.
- c Revisar la idoneidad y el costo de la cobertura de seguros en los productos, operaciones y activos.

2 Resultados

Durante la entrevista sostenida con los señores Juan José Ponce, Isabel Tzí, Karla Rodríguez, Evelyn de la Cruz y Keller Matías, se identificaron los siguientes riesgos propios del giro del negocio y/o resultantes de prácticas operativas inadecuadas:

Asuntos ambientales

La mercadería dañada y vencida se quema y/o entierra (producto enlatado); el Gerente de Operaciones mencionó que esta practica ha causado molestia a los vecinos. **G6 6/7** ↩

Relación con clientes

Los precios de oferta no se actualizan al 100% en el sistema de cajas y la rotulación del producto ubicado en góndola no se cambia oportunamente, esta situación afecta la imagen de la empresa ante los clientes y genera una contingencia por publicidad engañosa; no existen estadísticas de reclamos ni se ha cuantificado el efecto neto de las diferencias en precios. **G6 6/7** ↩

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	LP/IS	11-Mar-2003	AD 2/2
Revisó	CS	12-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA PASIVOS NO REGISTRADOS POSIBLES O POTENCIALES
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

En base a los términos negociados, no documentados, los problemas relacionados con la calidad del producto son responsabilidad del proveedor; sin embargo y aunque a la fecha no han existido reclamos por productos que hayan afectado la salud de los clientes, el riesgo de imagen existe.

En los últimos cinco años no han existido reclamos de empleados; en el 2001 después de la renuncia y despido de catorce colaboradores se revisaron y ajustaron los salarios, en dicha revisión se detectó que el salario de algunos colaboradores estaba abajo del mínimo.

- b No existen contratos con proveedores, consultores, consejeros ni clientes. La única relación con obligación contractual es el arrendamiento de locales. AA 3/3 ↩
- c La póliza cubre la propiedad, planta y equipo; el inventario (se actualiza trimestralmente), y las cuentas por cobrar. ✓

La póliza de seguros tiene un costo de Q300,000.00 anuales, la negociación fue efectuada por el accionista mayoritario de AGA, S.A. (trabajó para la compañía de seguros como asesor durante ocho años).

Conclusiones

Los riesgos identificados generan un riesgo Alto, sin embargo la probabilidad tomando en cuenta los antecedentes se considera Baja.

La cobertura es adecuada y el costo bajo Q0.07 (netos) por quetzal asegurado en relación al año anterior.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	6-Mar-2003	X 1/12
Revisó	CS	6-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

1 Procedimientos

- a Obtener los estados de resultados para todos los períodos interinos del presente año y aquellos de los últimos tres años completos, indagar cualquier fluctuación inusual.
- b Comparar los resultados contra las cifras proyectadas y presupuestadas, y obtener explicaciones para cualquier variación inusual.
- c Efectuar el cómputo de los porcentajes de beneficios por tienda y línea de producto.
C 2/7
- d Determinar mediante análisis y discusión con los auditores internos y externos si las políticas y prácticas empleadas en la Contabilidad de las operaciones están de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y se aplican consistentemente. **PP 1/3**
- e Determinar por análisis de las ventas y utilidades brutas de los últimos tres años por línea de productos, que las ventas se han registrado apropiadamente para hacer congruentes los costos con los ingresos relacionados en períodos correctos. Obtener explicaciones de la administración sobre las principales variaciones en rentabilidad, incluyendo informes a los accionistas o presentados a terceros.
- f Obtener una relación de las ventas interempresas a competidores del comprador y a subsidiarias y afiliadas del vendedor por los últimos dos años. Evaluar si afectará a la adquisición cualquiera de estos conceptos.
- g Mediante análisis y discusiones, determinar cuántas ventas en los últimos tres años fueron impactadas por cambios en precios por unidad, comparados con las fluctuaciones reales en volumen. ¿cuándo se incrementaron por última vez los precios de venta?
- h Revisar los gastos de operación de los últimos tres años por variaciones poco habituales por departamento, y obtener explicaciones. Mostrarlas en un diagrama o prepararlas en una tabla por los períodos cubiertos.
- i Determinar cuáles gastos pueden no continuar al mismo nivel, después de la adquisición. Listarlos junto con explicaciones sobre el monto de los cambios de cada uno a lo largo de los próximos cinco años. Determinar el impacto de estos cambios potenciales en el nivel de gastos.
- j Determinar si durante los últimos tres años ¿hubo cambios en la naturaleza de las operaciones, tales como el discontinuar negocios, plantas u oficinas? De manera similar ¿se agrandaron o redujeron algunos de manera significativa en ese marco temporal? Determinar el impacto de los cambios.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	6-Mar-2003	X 2/12
Revisó	CS	6-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

- a Análisis horizontal de los Estados de Resultados por los períodos terminados el 31-12-2002/2001/2000, cifras expresadas en (Q).

	Aumento o (disminución)		% de aumento o (disminución)	
	2002-2001	2001-2000	2002-2001	2001-2000
Ventas netas	1,416,915	983,644	6.64	4.83
Costo de ventas	963,299	607,863	5.65	3.70
i Inventario inicial	45,018	530,732	2.48	41.39
ii Compras	1,487,916	78,743	8.73	0.46
ii Inventario final	569,635	1,612	31.39	0.09
Ganancia bruta en ventas	453,616	375,781	10.54	9.57
Gastos de operación	224,970	543,920	5.51	15.37
iii Gastos Personal	112,047	(40,113)	6.89	(2.41)
iv Gastos Tienda © W \$	111,747	232,669	15.16	46.13
v Otros Gastos	1,176	351,364	0.07	25.69
Ganancia en operación	228,646	(168,139)	103.70	(43.26)
Otros gastos y productos financieros	(306,829)	(155,823)	(53.51)	(21.37)
vi Ingresos	(306,829)	(155,823)	(53.51)	(21.37)
Utilidad del ejercicio	(78,183)	(323,962)	(9.85)	(28.98)
ISR	(24,237)	(100,428)	(9.85)	(28.98)
Utilidad neta	(53,946)	(223,534)	(9.85)	(28.98)

i **2001-2000**: incremento de inventario por ampliación del surtido de vegetales envasados, frutas envasadas, accesorios eléctricos y aromatizadores.

ii **2002-2001**: incluye compras de mercadería no recibida por Q554,546 AA 2/4

iii **2001-2000**: economía temporal, derivada del despido y renuncia de catorce excolaboradores, las plazas se cubrieron entre quince y cuarenta y cinco días después.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	6-Mar-2003	X 3/12
Revisó	CS	6-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

- iv 2001-2000:** ampliación de la Bodega General con un costo de Q194,228, el servicio fue prestado por Cisa Limitada. **AA 3/3**
- v 2002-2001 y 2001-2000:** este rubro incluye los gastos financieros del período. El incremento corresponde al pago de intereses a los accionistas por el préstamo recibido en noviembre 2001.
- vi 2002-2001:** reducción en la captación de descuentos por pronto pago. 2001-2000: traslado de inversiones a entidades con interés y riesgo menor.
- b Comparativo de los Estados Resultados Proyectados para el 31-12-2005/2004/2003 contra los resultados por el período terminado el 31/12/2002

	% 2005	% 2004	% 2003	% 2002
Ventas netas	118.21	111.80	105.73	100.00
Costo de ventas	119.38	112.90	106.78	100.00
Ganancia bruta en ventas	113.78	107.61	101.77	100.00
Gastos de operación	91.42	91.50	91.59	100.00
Ganancia en operación	328.23	262.08	199.44	100.00
Ingresos financieros	249.47	235.94	223.14	100.00
Utilidad del ejercicio	298.89	252.34	208.27	100.00
ISR	298.89	252.34	208.27	100.00
Utilidad neta	298.89	252.34	208.27	100.00

Las cuentas de resultados fueron proyectadas bajo los siguientes crecimientos lineales, éstos se calcularon tomando como base los Estados de Resultados Auditados de los períodos terminados el 31-12-2002/2001/2000. **G6 1/7**

Ventas: 6%
Costo de ventas: 80%
Ingresos financieros: 3%
Gastos financieros: 17%
Amortizaciones: 4%

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	6-Mar-2003	X 4/12
Revisó	CS	6-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

Comparativo del Estado de Resultados interino al 28/02/2003 contra el Estado de Resultados Proyectado al 31/12/2003

	2003	2/28/2003	Porcentaje cumplimiento al 28/02/2003	Meta estimada promedio mensual
Ventas netas	24,070,647	3,990,316	16.58%	2,008,033
i Costo de ventas	19,229,158 X	2,615,492	13.60%	1,661,367
Ganancia bruta en ventas	4,841,489	1,374,825	28.40%	346,666
ii Gastos de operación	3,945,746 ✓	526,372	13.34%	341,937
Ganancia en operación	895,743	848,453	94.72%	4,729
Ingresos financieros	594,902	19,971	3.36%	57,493
Utilidad del ejercicio	1,490,645	868,423	58.26%	62,222
iii ISR	462,100 ✓	269,211	58.26%	19,289
Utilidad neta	1,028,545	599,212	58.26%	42,933

i 2003: no incluye compras y devoluciones por Q108,114. Incluye mercadería no realizable por Q51,662. **AA 2/3** **C 3/7**

ii Incluye los gastos financieros de los próximos períodos.

iii La tasa impositiva utilizada, no considera incremento en la carga fiscal, se proyectó 31% para los cinco años.

Conclusión

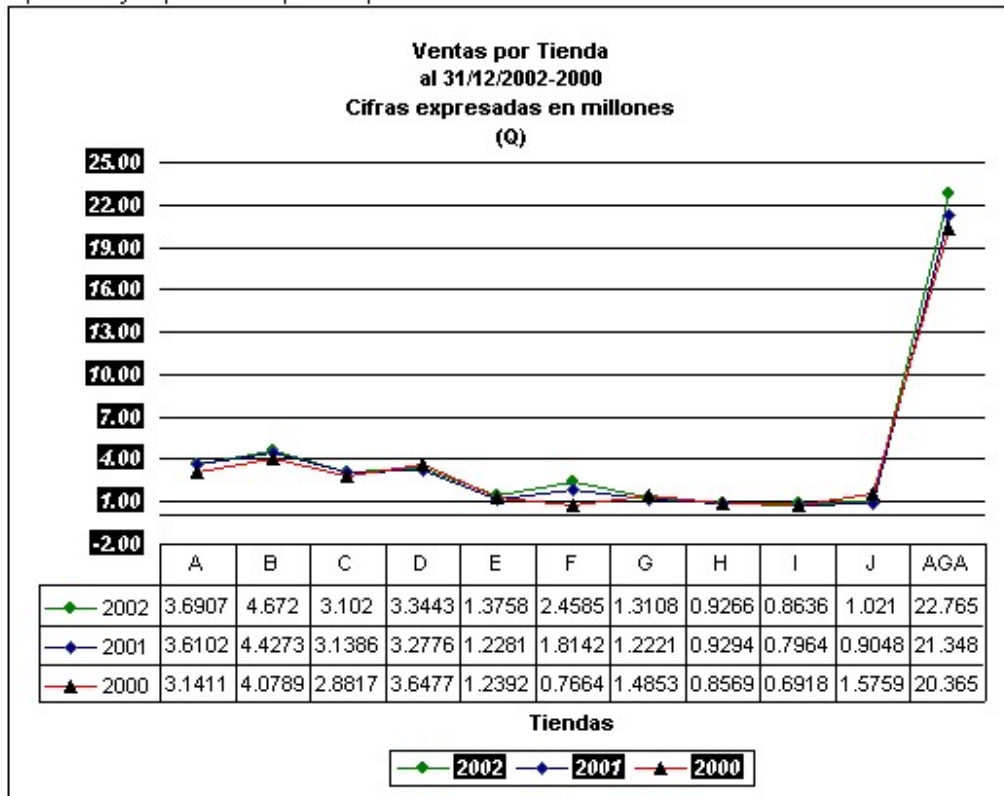
Las proyecciones son erráticas. El error descrito en el inciso 1 y las diferencias identificadas en los períodos 2000-2002 distorsionan los criterios utilizados y por ende las cifras proyectadas.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	OV	6-Mar-2003	X 5/12
Revisó	AS	7-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

c porcentajes por tienda por los períodos terminados el 31-12-2002/2001/2000



Las ventas crecieron 6.64% en relación al 2001. El 80% de las tiendas crecieron la venta en relación al mismo período, sin embargo el 50% muestra un crecimiento menor al crecimiento global anual y el 70% un crecimiento menor al crecimiento promedio.

La Tienda F fue remodelada en el 2002 mejorando la venta en 35.52%, según la propuesta de inversión elaborada para la remodelación, el crecimiento proyectado era 25%.

La relación 2001-2000 de la misma tienda muestra un crecimiento de 136.71%, según la documentación relacionada examinada y las declaraciones de los Gerentes de Operaciones y Comercialización el crecimiento es producto de la ampliación de surtido efectuada.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	OV	6-Mar-2003	X 6/12
Revisó	AS	7-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

Crecimiento por tienda

	% de aumento o (disminución)			
	2002-2001	2001-2000	2002-2001	2002-2001
Tienda A	2.23	14.93	(4.41)	(6.21)
Tienda B	5.53	8.54	(1.11)	(2.92)
Tienda C	(1.16)	8.91	(7.80)	(9.61)
Tienda D	2.03	(10.15)	(4.60)	(6.41)
Tienda E	12.03	(0.89)	5.39	3.59
Tienda F	35.52	136.71	28.88	27.07
Tienda G	7.26	(17.72)	0.63	(1.18)
Tienda H	(0.30)	8.45	(6.93)	(8.74)
Tienda I	8.44	15.12	1.80	(0.00)
Tienda J	12.84	(42.59)	6.21	4.40
Crecimiento anual	6.64	4.83	(1)	(2)
Crecimiento promedio	8.44	12.13		

- (1) Desviación por tienda en relación al crecimiento anual de la compañía.
- (2) Desviación por tienda en relación al crecimiento promedio de la compañía.

Conclusiones

Las ventas se han contabilizado siguiendo las políticas y procedimientos definidos por la Administración, la aplicación de éstos ha sido consistente. No se detectaron diferencias entre los reportes de ventas detallados generados por las cajas registradoras ubicadas en las tiendas y los registros asentados en los libros. ER-8

El crecimiento reflejado en el 2001, no es errático, es producto de las remodelaciones y ampliaciones de surtido efectuadas en tiendas.

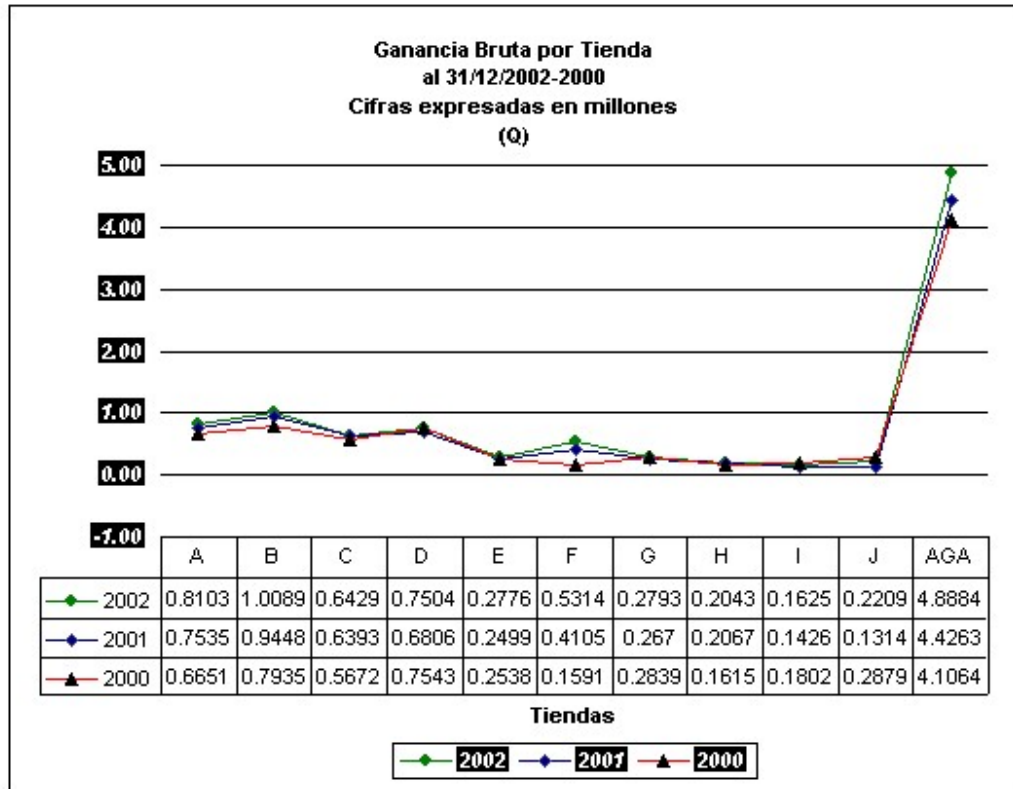
De acuerdo a la información económica disponible bajo la referencia IDR-X, la empresa creció 2% más que el promedio del sector.

En el 2001 las tiendas D, G y J disminuyeron la venta, por expansión de la competencia en los sectores en los que se ubican las tiendas; como estrategia la Gerencia de Compras redefinió el surtido de las tiendas y la Gerencia de Operaciones solicitó aprobación para remodelar las instalaciones, aunque no se logró el crecimiento esperado, las ventas mejoraron.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	OV	6-Mar-2003	X 7/12
Revisó	AS	7-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**



	Ventas/M2	Gastos/M2	Ganancia/M2
Tienda A	4,613	463	1,013
Tienda B	5,840	498	1,261
Tienda C	3,878	430	804
Tienda D	4,180	454	938
Tienda E	1,720	225	347
Tienda F	3,073	351	664
Tienda G	1,639	182	349
Tienda H	1,158	155	255
Tienda I	1,079	229	203
Tienda J	1,276	192	276
AGA, S.A	2,846	318	611



Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	HS	10-Mar-2003	X 8/12
Revisó	AS	11-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

e Contabilización de ventas

i Se compararon los saldos de los siguientes reportes, de enero y febrero 2003:

- Cortes en Z de todas las cajas registradoras de las transacciones.
- Reporte de ventas diarias por tienda.
- Reporte de medios de pago.
- Retiros parciales.
- Boletas de la compañía transportadora de valores.
- Pólizas contables.
- Libro de Ventas.
- Reporte de ventas semanal para la Administración.

El resultado de la prueba fue satisfactorio, no se detectaron variaciones.

ii Se introdujeron datos de prueba al sistema de cajas y contable, para verificar que el traslado de la información es completo y oportuno, el resultado fue satisfactorio.

iii Se sostuvo una entrevista con el Gerente de Administración y Finanzas, el Auditor Externo y el Interno quienes indicaron que:

Las cajas registradoras emiten factura por cada registro efectuado en las mismas.

La información de ventas se transmite vía correo electrónico a Contabilidad.

La tienda envía los Cortes en Z, el Reporte de Ventas Diarias, el Reporte de Medios de Pago, y las Boletas de Depósito, al siguiente día.

Las ventas se operan con seis días de atraso, se solicitó el reporte de ventas al 10 de marzo 2003 validando la aseveración anterior (reporte muestra ventas acumuladas al 6 de marzo de 2003). **A 3/3**

Los cierres contables de periodos cerrados, sólo se pueden aperturar con la autorización del Gerente General, y es necesario hacerlo del conocimiento del Auditor Interno y Externo.

En cierre contable fiscal, el Contador General, corre el proceso hasta garantizarse que el 100% de transacciones fueron registradas; para ello el Gerente de Administración y Finanzas diseñó un formato control en el que el Contador monitorea el registro y certifica que la totalidad de transacciones del período se registraron en los libros. Se examinó el reporte, con resultado no satisfactorio. **X 4/12**

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	ZP	11-Mar-2003	X 9/12
Revisó	AS	11-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

- f Se solicitó la información al Coordinador del Data Room, sin embargo está no fue proporcionada; como procedimiento alternativo se solicitó una entrevista con el Gerente de Operaciones quién indicó que el sistema no incluye dentro de su programación la generación de un reporte de este tipo.
- g Se examinó el reporte incluido bajo la referencia **IDR-IV 1g** se estableció que los márgenes incrementaron así:

	Novedades	Abarrotes
2002-2001	0.70%	0.30%
2001-2000	0.60%	0.39%

Según el reporte Ventas por incremento en Margen las ventas crecieron como se indica a continuación:

	Novedades	Abarrotes
2002-2001	16,940	35,239
2001-2000	4,892	31,802
	<u>21,832</u>	<u>67,041</u>

- h Se examinó la documentación referenciada **IDR-IV p5** relacionada con los gastos de operación, se revisaron los cálculos y se solicitaron explicaciones por las principales variaciones, resultados:

	Aumento o (disminución)		% de aumento o (disminución)	
	2002-2001	2001-2000	2002-2001	2001-2000
i Gastos de Personal	112,047	(40,113)	6.89	(2.41)
ii Gastos de Tienda	111,750	232,669	15.16	46.13
iii Otros Gastos \$ ©	(30,271)	323,228	(2.13)	29.50
Gastos Financieros	31,447	28,136	10.47	10.34

- i 2002-2001:** Incremento de salarios del 10%, e inclusión de las comisiones pagadas al personal dentro del salario.
- ii 2002-2001:** incremento en gastos comunes. **2001-2000:** erogación correspondiente a la remodelación de la Bodega General. **E/R 3**
- iii 2002-2001:** reducción de dietas y honorarios profesionales. **2001-2000:** bono por cumplimiento de metas de los Ejecutivos.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	ZP	11-Mar-2003	X 10/12
Revisó	AS	12-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
AREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

Integración de variaciones

Cuenta	Aumento o (disminución)	
	2002-2001	2001-2000
Sueldos y salarios	261,559	106,147
Horas extras	5,187	57,457
Comisiones a empleados	(165,666)	(118,301)
Vales empleados Arca de Noe	(11,872)	(7,588)
Gastos comunes A	(1,661)	3,348
Gastos comunes B	1,479	2,550
Gastos comunes C	1,243	11,569
Gastos comunes D	(3,437)	11,732
Honorarios profesionales	390	(29,764)
i Auditor Externo	17,000	(6,000)
Dietas	(500)	(5,500)
Asesor Legal Interno	(1,869)	785
Bono por cumplimiento de metas	60,400	202,400
Reparación y mantenimiento edificio	(162,051)	75,873
Reparación y mantenimiento mobiliario y equipo	7,530	(40,855)
Reparación y mantenimiento equipo de cómputo	(5,935)	(21,027)
Reparación y mantenimiento vehiculos ⌘ ©	(9,967)	5,309
Contribuciones	1,141	2,218
Cuentas incobrables	(46,720)	64,391
Energía eléctrica	14,524	5,308
Teléfono	17,920	23,749
Servicio de agua	4,692	1,437
Correo y telex	1,264	6,470
Servicio de limpieza	(31,022)	8,329
Artículos de limpieza	1,401	(1,038)
Comida y alimentos	16,213	49,188
Gastos de publicidad	(10,548)	7,863
Garantía de cheques	10,204	2,908
Fumigación	(4,506)	11,265
Comidas para asamblea	5,447	0
Intereses sobre pagarés	39,790	(1,322)
Comisiones tarjeta de crédito	(7,025)	21,340
Intereses varios	(8,300)	8,040

Se examinó la documentación que soporta los gastos y se verificaron los cálculos, con resultado satisfactorio.

i La disminución corresponde a una revisión menor de los sistemas efectuada en el 2000.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	JdL	13-Mar-2003	X 11/12
Revisó	AS	13-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

i Gastos que podrían no continuar al mismo nivel después de la adquisición

	2002	Aumento (disminución)
Ventas	22,765,372	
Gastos de Operación	4,307,944	683,731 G6 7/7
% sobre ventas	18.92	(3.74)
i Horas extras	297,804	(197,804)
ii Alquileres	731,832	87,820
ii Gastos comunes	116,941	14,033
iii Honorarios profesionales	109,418	(109,418)
iv Dietas	25,750	(25,750)
v Reparación y mantenimiento edificio	32,177	(32,177)
v Reparación y mantenimiento mobiliario y equipo	79,856	(79,856)
v Reparación y mantenimiento equipo de cómputo	12,253	(12,253)
v Reparación y mantenimiento vehículos	15,465	(15,465)
vi Cuentas incobrables	31,740	(31,740)
vii Energía eléctrica	48,081	(24,041)
vii Teléfono	70,697	(50,000)
vii Correo y telex	8,116	(4,058)
v Servicio de limpieza	6,480	(6,480)
viii Artículos de limpieza	14,313	(10,313)
viii Comida y alimentos	90,142	(70,142)
viii Papelería y útiles	65,254	(50,254)
viii Gastos de transporte	36,688	(18,344)
viii Material de empaque	76,862	(70,862)
ix Garantía de cheques	19,807	(19,807)
x Skytel/Telescucha	10,075	(5,037)
x Gastos financieros	331,733	(120,000)

i: reducción por implementación de óptimos; **ii**: rentas a valor de mercado ante la posible ruptura de los contratos al momento de la adquisición; **iii**: eliminación de asesores fiscales, operaciones, otros; **iv**: eliminación de dietas a los accionistas; **v** tareas realizadas por personal de DISCO; **vi**: negociación con casas emisoras de crédito para el pago vía autorización electrónica y eliminación de cheques; **vii** implementación del control de gastos; **viii**: reducción por negociación de precios corporativos; **ix**: eliminación de cheques; **x**: reducción resultante de la negociación corporativa.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	13-Mar-2003	X 12/12
Revisó	CS	13-Mar-2003	

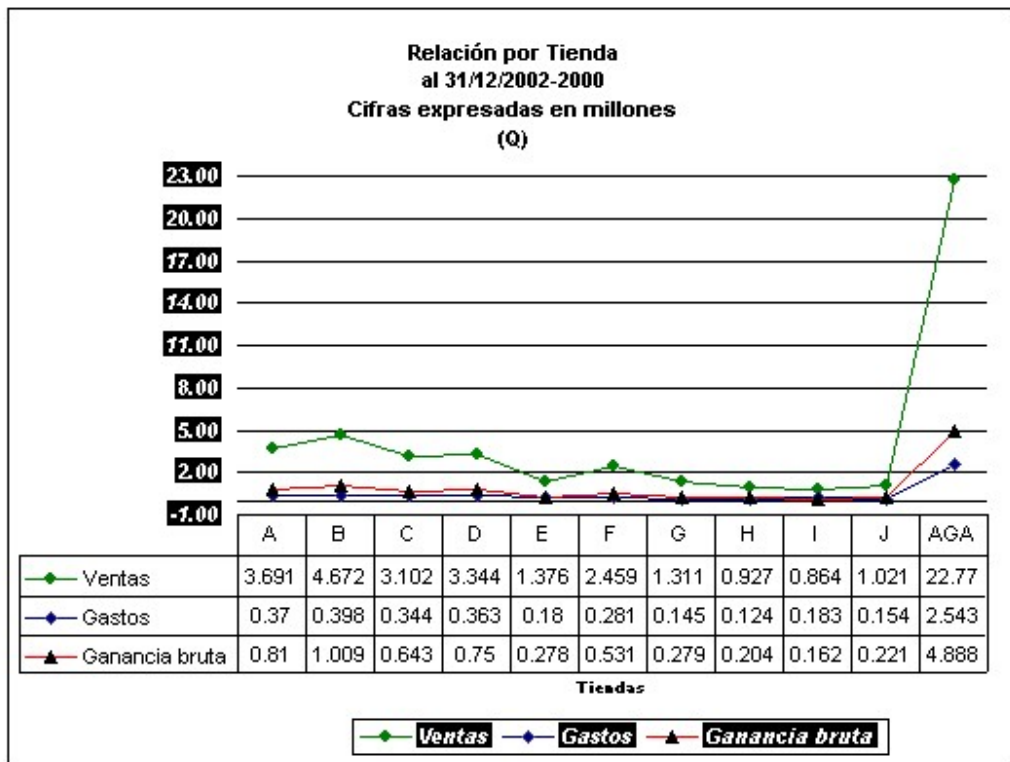
**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE RESULTADOS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

- j Según la documentación examinada y las entrevistas sostenidas con el Gerente General y el Gerente de Operaciones se determinó que durante los períodos terminados al 31-12-2003/2002/2001 no se han cerrado tiendas ni oficinas.

A continuación el detalle de las remodelaciones efectuadas:

Bodega General Ampliación rampas de despacho, señalización de carriles.
Tiendas F/D/G/J Remozamiento de instalaciones, cambio de loza y puertas.

- k Relación de ventas, gastos y ganancia bruta por tienda.



l Conclusiones

Las cuentas de resultados, con excepción del dato de compras, se han registrado consistentemente durante los períodos terminados al 31-12-2002/2001/2000.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	11-Mar-2003	FE 1/2
Revisó	CS	12-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
HOJA DE TRABAJO FLUJO DE EFECTIVO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

1 Procedimientos

- Obtener el análisis del efectivo generado y usado por los últimos tres años; determine si es un negocio de capital intensivo, si tiene características de un buen generador de flujo de efectivo positivo; así como las posibilidades de que tenga características similares de flujo de efectivo en los próximos cinco años.
- Determinar cuáles fueron las fuentes y usos más importantes de fondos en los últimos tres años.
- Verificar los montos de efectivo y equivalentes de efectivo. **A 2/3**

2 Resultados

Se examinó la hoja de trabajo y la conciliación de la utilidad neta por los períodos terminados el 31-12-2002/2001/2000, no se detectaron diferencias ni inconsistencias.

	2002	2001	2000
Ingreso neto	715,740	793,923	1,117,885
Cuentas por cobrar	30,200	79,043	
i Depreciaciones ®	90,518	70,349	71,737
Efectivo generado por operaciones	836,459	943,315	1,189,622
Adiciones (deducciones) en efectivo, resultantes de cambios en:			
Cuentas por cobrar	296,293	40,060	(215,303)
ii Inventario de mercadería × ®	(569,634)	(1,611)	(530,732)
Anticipos	(28,265)	(116,825)	344,088
Otros activos	(34,784)		
ii Cuentas por pagar	459,084	37,474	(267,150)
Cuentas varias por pagar	(254,780)	(995,865)	339,492
Reserva para indemnizaciones	19,154	(221,862)	43,130
Flujo de efectivo neto de operación	723,526	(315,314)	903,147

i 2001: diferencia en depreciaciones de Q17,183 **E 3/6**

ii Incremento no-real de inventario y cuentas por pagar de Q554,549. **AA 2/3** **G6 7/7**

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	AS	11-Mar-2003	FE 2/2
Revisó	CS	12-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
HOJA DE TRABAJO FLUJO DE EFECTIVO
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

	2002	2001	2000
Flujo de efectivo inversión			
iii Propiedad, planta y equipo (R)	403	(32,554)	(920,427)
iv Inversiones (X)	(181,234)	(85,366)	125,890
Flujo de efectivo neto de inversión	(180,831)	(117,920)	(794,537)
Flujo de efectivo financiero			
Préstamos recibidos		60,000	120,000
Otros - dividendos (C)	64,460	(5,052)	(209,449)
Flujo de efectivo neto financiero	64,460	54,948	(89,449)
Flujo de efectivo neto	607,155	(378,286)	19,161
Efectivo al comienzo del período	429,267	807,554	788,393
Efectivo al final del período	1,036,422	429,268	807,554

	2002	2001	2000
Necesidades Operativas de Fondos (NOF)	1,476,182	1,052,069	835,573
Beneficios después de impuestos (BDI)	493,860	547,807	771,341
Variación BDI	-9.85%	-28.98%	
+ Amortización	90,921	37,795	
- Incremento de NOF	424,113	216,497	
- Inversiones	(37,795)	(71,737)	
Flujo de caja libre (FCL)	198,463	440,843	
Variación FCL	-54.98%		
FCL con variaciones identificadas	531,153	103,986	

iii **2002-2001**: no incluye Q17,231 correspondientes a la depreciación calculada incorrectamente en el 2001. E 2/6 G6 7/7

iv **2002**: incluye Q173,301 correspondientes a la sobrevaluación del fideicomiso del Banco Industrial. D 2/2 G6 7/7

Conclusiones

Los errores detectados afectan los Estados Financieros Proforma, impidiendo el análisis de los movimientos de efectivo proyectados. G6 7/7

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	TODOS	14-Mar-2003	EF 1/3
Revisó	CS	15-Mar-2003	

AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE EXTRACTOS FINANCIEROS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003

1 Procedimientos

- a Razón de capital de trabajo por los últimos tres años y proyectados de tres a cinco años.
- b Cuentas por cobrar con días pendientes por los últimos tres años y proyectados a cinco años.
- c Cuentas incobrables como porcentaje de las ventas por los últimos tres años y proyectadas a cinco años.
- d Rotación de inventarios por línea principal de producto por los últimos tres años y proyectados a cinco años.
- e Depreciación comparada con los gastos de propiedad, planta y equipo por los últimos tres años y proyectados a cinco años.
- f Cobertura de deuda.
- g Razón de pasivo a capital.
- h Crecimiento anual de ventas por los últimos tres años y proyectados a cinco años.
- i Márgenes de utilidades brutas como porcentaje de ventas por los últimos tres años y proyectados a cinco años.
- j Ingresos de operación como porcentaje de las ventas por los últimos tres años y proyectados a cinco años.
- k Ingresos antes de impuestos como porcentaje de las ventas por los últimos tres años y proyectados a cinco años.

2 Resultados

Razón de capital

2002	1.74	} ©
2001	1.67	
2000	1.37	

Los ratios proyectados a cinco años, dados los supuestos lineales utilizados para confeccionar el presupuesto permanecen iguales al año 2002.

Rotación cuentas por cobrar

2002	} ©	0.79
2001		
2000		

Disminución es resultado de la no-recepción de cheques, de las mejoras introducidas al proceso manejo de documentación y de la negociación efectuada con las casas de crédito. **B 3/3** ↩

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	TODOS	14-Mar-2003	EF 2/3
Revisó	CS	15-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE EXTRACTOS FINANCIEROS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

Cuentas incobrables como % de las ventas

2002	0.14	}	⊙
2001	0.37		
2000	0.07		

Las proyecciones no incluyen cuentas incobrables.

Rotación de inventario

Ver. **C 3/7**

La proyección de inventario se efectuó por Departamento.

Depreciaciones versus gastos de Propiedad, Planta y Equipo

	Depreciación	Gastos de Mantenimiento	Gastos versus Depreciación
2002	80,728	139,760	173
2001	70,349	310,173	441
2000	168,164	290,872	173

}

Cobertura de deuda

2002	0.91	}	⊙
2001	0.95		
2000	0.74		

Razón de pasivo a capital

2002	70.01	}	⊙
2001	68.36		
2000	113.40		

Razón proyectada a cinco años con 1% de crecimiento, partiendo de 74.00 en el 2003.

Samayoa & Asociados

	Iniciales	Fecha	P.T.
Preparó	TODOS	14-Mar-2003	EF 3/3
Revisó	CS	15-Mar-2003	

**AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEBIDA DILIGENCIA FINANCIERA
ÁREA DE EXTRACTOS FINANCIEROS
AL 28 DE FEBRERO DE 2003**

Crecimiento anual en ventas

2002	7.00	} ©
2001	5.00	
2000	14.00	

Razón proyectada a cinco años 6.00 constante; el cual no considera el entorno económico en el que opera la empresa. Lograr esa meta demandará una estrategia de ventas agresiva y/o mejorar el proceso de negociación con los proveedores.

Márgenes de utilidades brutas como % de ventas

2002	20.90	} ©
2001	20.16	
2000	19.29	

Razón proyectada a cinco años 20.10 constante.

Ingresos de operación como porcentaje de ventas

2002	1.00	} ©
2001	3.00	
2000	4.00	

Razón proyectada a cinco años 2.50 constante.

Ingresos antes de impuestos como porcentaje de ventas

2002	3.14	} ©
2001	3.72	
2000	5.49	

Razón proyectada a cinco años 6.00 constante; al igual que las ventas, la ganancia dependerá del esfuerzo de ventas, de las negociaciones con los proveedores y/o de una administración apropiada de gastos.

Conclusiones

Las proyecciones fueron desarrolladas bajo supuestos que no consideran el entorno económico en el que opera la empresa. G6 7/7 ↩

Los índices históricos, tomando en cuenta las variaciones identificadas, no reflejan los resultados de operación de la empresa. G6 7/7 ↩

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

INFORME DE RESULTADOS DE HECHOS

Guatemala, 14 de marzo de 2003

Licenciado
Carlos Guarcax
Representante Legal
DISCO, S.A.
37 Avenida 2-53, Zona 14
Presente

Estimados Licenciado Guarcax:

De acuerdo a su requerimiento, hemos efectuado los procedimientos descritos en nuestra propuesta de fecha 28 de febrero de 2003, para asistirlos en la debida diligencia financiera de la Empresa AGA, S.A.

Nuestro trabajo se basó en información contable, estados financieros e información variada generada por la Administración de la Empresa AGA, S.A. Nuestras observaciones también son resultado de distintas reuniones sostenidas con la Dirección y Administración de cada Compañía.

Los procedimientos desarrollados en ningún momento, constituyen una auditoria realizada de acuerdo con normas de auditoria generalmente aceptadas y con base en ello, no expresamos ninguna opinión sobre los estados financieros de la empresa o cualesquiera de los análisis de las cuentas mencionadas o datos utilizados dentro del contenido de nuestro reporte. De haber desarrollado procedimientos adicionales o haber conducido una auditoria con base en normas de auditoria generalmente aceptadas, situaciones adicionales y de importancia que hubiesen llamado nuestra atención hubieran sido reportadas a ustedes oportunamente.

En el siguiente reporte se detalla y hace relación exclusiva a las cuentas y datos especificados y no se extiende los estados financieros de la compañía tomados como un todo. Está entendido que la emisión y uso de este reporte es solamente para DISCO SOCIEDAD ANÓNIMA, en esta negociación y no deberá ser referido o distribuido a ninguna tercera persona o entidad.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

La suficiencia respecto al alcance y extensión del trabajo que desarrollamos, es responsabilidad única de DISCO SOCIEDAD ANÓNIMA. Nosotros no asumimos ninguna responsabilidad adicional, presente o futura, sobre la suficiencia del trabajo que desarrollamos, tanto para los propósitos sobre los cuales fue requerido este reporte como para cualquier otro propósito que se le quiera dar. El uso de la información contenida en este reporte, no deberá extenderse más allá del propósito original de proveer una visión financiera general de AGA SOCIEDAD ANÓNIMA.

El contenido de nuestro reporte se presenta en las siguientes páginas de este documento. Este reporte únicamente cubre asuntos que llamaron nuestra atención a lo largo del trabajo efectuado y aplicando los procedimientos convenidos, en caso de que requiera la ampliación de procedimientos adicionales, con gusto podremos asistirle nuevamente.

Atentamente,

Σαμαϋοα

Licenciado César Samayoa
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 9713817

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

I RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe describe los resultados de la debida diligencia financiera llevada a cabo en la Empresa AGA SOCIEDAD ANÓNIMA.

Nuestra revisión se centró en la identificación de eventos que pudieran afectar el precio de adquisición de los activos de la compañía; restricciones y/o gravámenes a los mismos; compromisos de compra de mercadería, bienes de uso y/o servicios por valores sin correlación con el volumen de transacciones del negocio; beneficios adicionales otorgados por los proveedores y/o acreedores a la compañía que se podrían perder al momento de la adquisición y por ende afectar la rentabilidad de la empresa; posibles errores en las cifras que soportan el calculo del precio de venta y cualquier contingencia que amerite una cláusula de garantía en el contrato de compra-venta.

A continuación se presenta un resumen de las diferencias monetarias determinadas:

Descripción	Incremento o (disminución) en Q.			
	28/02/2003	31/12/2002	31/12/2001	31/12/2000
Bancos		(465)		
Cuentas por cobrar	(31,304)	(31,304)	(31,304)	
Inventario	(575,577)			
Inversiones	(173,301)	(173,301)	(25,448)	(12,968)
Anticipos	(8,625)	(8,625)	(8,625)	(821)
Iva crédito	67,071			
Depreciación Acumulada Edificios	17,231	17,231	17,231	
Otros Activos			25,448	12,968
Cuentas por pagar	108,222	(516,688)	49,155	14,992
Compras	527,406	(554,546)		
Gastos no deducibles	50,662			14,992
Pérdidas y ganancias		213,199	52,898	
Utilidades retenidas	(269,121)	(55,584)	(53,417)	(821)

Las proyecciones presentadas por AGA, SOCIEDAD ANÓNIMA fueron elaboradas con crecimientos lineales basados en el promedio de los años 2000-2002.

Existen algunas contingencias fiscales inmateriales, que a la fecha pueden ser revisadas por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

II PERSONAL Y POLÍTICAS CONTABLES

PERSONAL GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Rotación excesiva: la empresa ha tenido un Contador General por período fiscal, cabe mencionar que en la selección y contratación del candidato han influido las referencias (recomendaciones) personales y el nivel salarial.

Participación en fraude: en el 2002 el Contador General y un Auxiliar Contable fueron despedidos por cobrar fraudulentamente cinco cheques, la pérdida ascendió a Q67,745

Horarios extensos: los Auxiliares de Contabilidad entrevistados indicaron que los horarios con frecuencia se extienden al fin de semana.

El costo mensual de operación de la Gerencia asciende a Q56,655; este valor incluye Q14,400 correspondientes a los beneficios adicionales del Gerente.

A continuación se presenta la integración del costo de operación de la Unidad y se detallan las credenciales del personal entrevistado:

Ref.	Edad/Exp.	Nombre	Salario	Beneficios
a	31 (1)	Giovanni Sete	Q 18,000	Q 14,400
	23 (1)	Cinthy a Matías	Q 2,227	
b	28 (1)	Jimmy Morales	Q 8,450	
	29 (1)	Elmy Galindo	Q 3,750	
	25 (3)	Esau A Marado	Q 3,000	
c	30 (5)	Gustavo Ramírez	Q 4,055	
d	20 (2)	Luis Carlos López	Q 2,773	
		Total	Q 56,655	

- a Credenciales: Educación contable/financiera, título de CPA, habilidades analíticas promedio, experiencia en negocios de propiedad familiar. Otros: Mencionó que su continuidad en la empresa depende de la propuesta financiera que reciba.
- b Credenciales: Pénsum cerrado CPA, antecedentes financieros pobres, habilidades analíticas abajo del promedio, experiencia en entidades industriales.
- c Credenciales: Título de CPA, habilidades analíticas promedio, diez años de servicio en la empresa. Otros: Identificado con la empresa, buen conocimiento de los procesos contables internos, espera una oportunidad para optar a la plaza de Contador "cuando esté vacante". Referencias internas positivas.
- d Credenciales: Título de Contador, primer año de la carrera CPA, cuatro años de servicio, dos años en Contabilidad. Otros: Identificado con la empresa, espera desarrollarse en la empresa como lo ha hecho a la fecha.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

POLÍTICAS CONTABLES

Nomenclatura contable: Está apropiadamente documentada; sin embargo no se actualiza periódicamente, se observaron varias cuentas sin movimiento, ejemplo: 45 cuentas de viáticos de excolaboradores.

Políticas y procedimientos contables: Del 1 de enero del 2000 al 28 de febrero 2003 no se han cambiado.

Los estados financieros interinos y anuales se preparan de acuerdo a un cronograma revisado y aprobado por el Gerente de Administración y Finanzas, bajo los siguientes criterios contables:

De conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) emitidos por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. La Administración no implementó el cambio a Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) tomando en cuenta que no son de aplicación obligatoria y que la empresa no cotiza en bolsa.

Los registros contables se mantienen en quetzales guatemaltecos.

Se consideran equivalentes de efectivo los valores con vencimiento igual o menor a tres meses, a partir de la fecha de adquisición.

Los inventarios se valúan al costo o a su valor neto realizable, el que sea menor. El costo se determina conforme al método PEPS, la mercadería en tránsito se valúa al costo específico según factura y gastos relacionados. El valor neto de realización, es el precio estimado de reposición.

La Propiedad, Planta y Equipo se valúa al costo y se deprecia por el método de línea recta, a tasas fijadas de acuerdo con la vida útil estimada de los bienes. Los gastos normales de mantenimiento y reparaciones y las mejoras a propiedades ajenas se cargan a resultados en el período en que se incurren.

Las indemnizaciones laborales, de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo de Guatemala, pueden llegar a ser pagadas en caso de renuncia, despido injustificado o muerte, a razón de un mes de sueldo por cada año ininterrumpido de servicio. La política de la compañía es reconocer el gasto por indemnizaciones laborales provisionando el 8.33% sobre el total de los sueldos pagados, y el exceso de los pagos efectuados en el período fiscal en caso de insuficiencias.

Las transacciones en moneda extranjera se convierten a moneda local utilizando los tipos de cambio vigentes a la fecha de dichas transacciones y los saldos se reexpresan a los tipos de cambio vigentes a la fecha de los estados financieros. Las ganancias o pérdidas derivadas de los ajustes de saldos expresados en moneda extranjera se incluyen en la determinación de los resultados del período.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

OTROS

Auditor Externo: Nombrado por la Asamblea de Accionistas en septiembre de 1999. Así mismo, se estableció que las diferencias de criterio entre Operaciones y Finanzas y entre la Administración y el Auditor Externo se resuelven conjuntamente para determinar el tratamiento contable adecuado; es importante mencionar que éstos no han afectado la relación con los Auditores.

Mejoras al control interno: Las recomendaciones de los Auditores son revisadas por la alta Administración y la Junta Directiva. Aunque el proceso es lento, se determinó que se toman las acciones apropiadas informando a la Junta Directiva, a la que también le comunican las razones por las que no se han implementado algunas recomendaciones.

Cartas de Declaraciones de la Administración: Durante el examen de las declaraciones de los períodos terminados al 31 de diciembre de 2000/2001/2002 se estableció que se han elaborado consistentemente. No se observaron aspectos que difieran de los revelados en los Estados Financieros, no incluyen contingencias por incumplimiento de leyes o reglamentos, ni compromisos importantes para la compra de productos (uso y consumo).

Cartas de Confirmaciones de los Abogados: No revelan litigios, demandas ni gravámenes que afecten a la empresa. No reflejan honorarios ni gastos pendientes de pago.

III BALANCE GENERAL

Activo	Aumento o (disminución)		% de aumento o (disminución)	
	2002-2001	2001-2000	2002-2001	2001-2000
Circulante	850,296	(495,779)	32.45	(15.91)
a Caja y Bancos	607,156	(378,287)	141.44	(46.84)
b Cuentas por cobrar	(326,493)	(119,103)	(86.77)	(24.04)
c Inventario de mercaderías	569,634	1,611	31.39	0.09
Fijo	(90,921)	(37,795)	(5.45)	(2.21)
Edificios	(66,499)	(49,268)	(4.07)	(2.93)
d Mobiliario y Equipo	0	0	0.00	0.00
e Vehiculos	(9,790)	1,889	(100.00)	23.91
f Equipo de Computacion	(14,633)	9,584	(56.60)	58.91
Otros Activos	244,284	202,191	19.10	18.77
g Anticipos	28,265	116,825	10.34	74.61
h Inversiones	181,234	85,366	18.02	9.28
i Otros Activos	34,784	0	100.00	0.00
Total Activo	1,003,659	(331,383)	18.03	(5.62)

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Análisis de las variaciones del Activo

- a **2002-2001**: variación resultante del incremento en inversiones a corto plazo en los Bancos Industrial (Q155,432), Occidente (Q484,972) y América Central (Q35,071). **2001-2000** 58% de la disminución corresponde al pago de indemnizaciones de catorce excolaboradores; siete de ellos despedidos (tres por pérdida de confianza) y siete renunciadas (incluida la del Gerente Administrativo).
- b **2002-2001**: la variación es producto de las siguientes operaciones: cobro de ventas realizadas con tarjeta de crédito por Q144,867 e intereses por Q68,807; recuperación de cheques rechazados por Q24,300 y reducción de cuentas por cobrar consideradas incobrables por Q30,200. **2001-2000**: 60% corresponde a la reducción de cuentas por cobrar consideradas incobrables por Q.69,000.
- c **2002-2001**: 97% ó Q.554,546 del crecimiento no es real; corresponde a mercadería contabilizada del Proveedor El Panameño, S.A., no enviada; en la confirmación recibida en el Data Room el 28/02/2003 confirma la aceptación del reclamo.
- d Mobiliario y Equipo de tienda totalmente depreciado cuyo costo de adquisición asciende a Q571,403
- e **2002-2001**: corresponde a la venta de un vehículo adquirido a finales de agosto de 2001 con un costo de Q 10,565 generó una ganancia de Q2,000.
- f **2002-2001**: depreciación del equipo de computación adquirido a finales de octubre 2001 con un costo de adquisición de Q21,587.
- g **2002-2001** y **2001-2000**: incremento general de gastos comunes en los Centros Comerciales donde se ubican las Tiendas.
- h **2002-2001**: el incremento es producto de los siguientes movimientos de inversión: desinversión en Capital Global de Q700,000.00; reinversión en pagaré de Capitales e Inversiones por Q300,000.00, fideicomiso Banco Industrial que asciende a Q500,000; y, en Certificados CODEMA por Q.116,279. **2001-2000**: incremento en Certificados CODEMA.
- i **2002-2001**: incremento real Q9,337; la variación es producto del registro de otros activos por Q25,448 como inversiones. **2001-2000**: incremento real Q12,480 correspondiente a depósitos en arrendamiento registrados como inversiones.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Pasivo	Aumento o (disminución)		% de aumento o (disminución)	
	2002-2001	2001-2000	2002-2001	2001-2000
Circulante	426,183	(712,276)	27.18	(31.24)
j Cuentas por Pagar	459,084	37,474	50.89	4.33
k Cuentas varias por Pagar	(32,900)	(749,750)	(4.94)	(52.96)
Largo plazo	0	60,000	0.00	11.11
l Préstamos	0	60,000	0.00	11.11
Otros Pasivos	19,154	(221,862)	20.62	(70.49)
m Reserva para Indemnizaciones	19,154	(221,862)	20.62	(70.49)
Total Pasivo	445,338	(874,138)	19.70	(27.88)
Capital, Reserva y Utilidades				
Capital y Reservas	0	0	0.00	0.00
n Utilidades retenidas	612,266	766,289	23.58	41.86
Utilidad del ejercicio	(53,945)	(223,534)	(9.85)	(28.98)
Total Capital Social	558,322	542,755	16.88	19.63
Total Pasivo y Capital	1,003,659	(331,383)	18.03	(5.62)

Análisis de variaciones del Pasivo y Patrimonio de los Accionistas

- j **2002-2001**: el incremento incluye compras de mercadería no recibida del Proveedor El Panameño Inc. por Q554,546, variación real **(Q.5,462)**.
- k **2001-2000**: corresponde al pago de compras importadas por Q209,600.00; cuentas varias por Q253,861; y, débito fiscal por Q158,876.
- l **2002-2001** y **2001-2000**: préstamo recibido de los accionistas; el incremento del 2001 corresponde al pago de dividendos con pagarés que devengan una tasa de interés promedio de los Bancos con los que se tienen inversiones.
- m **2001-2000**: pago de indemnizaciones de catorce excolaboradores; siete de ellos despedidos (tres por pérdida de confianza) y siete renuncias (incluida la del Gerente Administrativo).
- n **2002-2001** y **2001-2000**: utilidad del período anterior, así mismo se determinó que no se está calculando la reserva legal.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Análisis de Tendencias de los Balances Generales Históricos

Activo	2002	2001	2000
a Circulante	111.38	84.09	100.00
Fijo	92.46	97.79	100.00
Otros Activos	141.46	118.77	100.00
Total Activo	<u>111.40</u>	<u>94.38</u>	<u>100.00</u>
Pasivo			
b Circulante	87.45	68.76	100.00
Largo plazo	111.11	111.11	100.00
Otros Pasivos	35.60	29.51	100.00
Total Pasivo	<u>86.32</u>	<u>72.12</u>	<u>100.00</u>
Total Capital Social	139.83	119.63	100.00
Total Pasivo y Capital	<u>111.40</u>	<u>94.38</u>	<u>100.00</u>

- a Se definió política de inversiones para optimizar el uso del efectivo disponible.
- b Se incrementó índice de endeudamiento para aprovechar el financiamiento otorgado por los proveedores.

Análisis de Tendencias de los Balances Generales Proyectados

Activo	2005	2004	2003	2002
Circulante	119.36	112.89	106.76	100.00
Fijo	37.30	39.92	42.64	100.00
Otros Activos	65.02	57.98	50.94	100.00
Total Activo	<u>221.67</u>	<u>210.78</u>	<u>200.34</u>	<u>100.00</u>
Pasivo				
Circulante	68.60	64.88	61.36	100.00
Largo plazo	18.93	18.36	17.84	100.00
Otros Pasivos	4.88	4.33	3.78	100.00
Total Pasivo	<u>92.41</u>	<u>87.57</u>	<u>82.98</u>	<u>100.00</u>
Total Capital Social	129.27	123.21	117.37	100.00
Total Pasivo y Capital	<u>221.67</u>	<u>210.78</u>	<u>200.34</u>	<u>100.00</u>

- a Los Estados Financieros proyectados se confeccionaron tomando como base el comportamiento promedio de los períodos 2002-2000, los porcentajes promedio se aplicaron al resultado del período terminado al 31/12/2002.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

- b Las proyecciones se elaboraron con crecimientos lineales.
- c Se estimó un 6% de crecimiento para caja y bancos; 13% en inventarios y 11% en cuentas por pagar.

Análisis Horizontal de Balance General del período Interino

	02/28/03	%
Activo		
	3,902,048	56.80
a	1,163,991	16.94
	50,060	0.73
b	2,687,998	39.13
Fijo		
	1,519,451	22.12
	1,511,971	22.01
	0	0.00
		0.00
	7,480	0.11
Otros Activos		
	1,447,823	21.08
c	51,347	0.75
d	1,360,242	19.80
	36,234	0.53
Total Activo	<u>6,869,322</u>	<u>100.00</u>
Pasivo		
	2,153,395	31.35
e	1,376,970	20.05
f	776,425	11.30
Largo plazo		
	600,000	8.73
	600,000	8.73
Otros Pasivos		
	145,005	2.11
	145,005	2.11
Total Pasivo	<u>2,898,400</u>	<u>42.19</u>
Capital, Reserva y Utilidades		
	162,741	2.37
	3,208,969	46.71
	599,212	8.72
Total Capital Social	<u>3,970,923</u>	<u>57.81</u>
Total Pasivo y Capital	<u>6,869,322</u>	<u>100.00</u>

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

- a Incremento del 1% en relación al período cerrado al 31/12/2002.
- b Incremento del 3% comparado con el cierre al 31/12/2002
- c Disminución del 3.59% versus período terminado al 31/12/2002 correspondiente a la liquidación de anticipos por remodelación.
- d Incremento del 2% en relación al período cerrado al 31/12/2002.
- e Incremento del 1% no real comparado con el cierre al 31/12/2002, el saldo no incluye compras por Q108,114
- f En relación al período terminado al 31/12/2002 incrementó 2%.

IV ÁREA DE EFECTIVO

Integración Bancos

Banco	28/02/2003	31/12/2002		31/12/2001
	Saldo según	Saldo según		Saldo según
	Banco	Banco	Contabilidad	Banco
Lloyds	3,146	2,737	2,737	1,747
Internacional	4,993	4,344	4,344	4,464
Industrial	394,535	363,418	363,882	208,451
La República	22,436	19,520	19,520	56,958
Occidente	635,214	552,664	552,664	67,692
Del Café	39,657	34,504	34,504	64,617
América Central	40,310	35,071	35,071	
Total	1,140,291	1,012,258	1,012,722	403,929

No se observaron variaciones materiales. El saldo al 31 de diciembre de 2002 refleja una variación neta negativa de **(Q464)**

La Empresa no posee cuentas bancarias en el extranjero.

Propósito y términos de las Cuentas Bancarias

Banco	Propósito	Beneficios
Lloyds	Proveedores	1% sobre saldos
Internacional	Nóminas	Plástico gratis para los colaboradores.
Industrial	Inversiones	12% a 90 días
La República	Gastos	Ninguno
Occidente	Inversiones	10% a 60 días
Del Café	Proveedores	Ninguno
América Central	Proveedores	5% sobre saldos

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Faltantes y sobrantes

Según el Manual de Manejo de Efectivo y la información recabada durante la entrevista sostenida con el Contador General, los faltantes y sobrantes no se compensan.

Los faltantes se cobran diariamente, excepto cuando el colaborador no tiene disponible, en cuyo caso se firma un convenio de deuda y se registra como cuentas por cobrar aplicando la sanción definida en el Régimen Disciplinario.

Los sobrantes se depositan como otros ingresos y se aplica la sanción definida en el Régimen Disciplinario.

Período	Sobrantes	Faltantes
2003	370.41	276.30
2002	2,222	1,549
2001	12,388	787

Efectivo disponible

Descripción	28/02/2003	31/12/2002	31/12/2001
Caja chica	15,300	15,300	14,338
Fondo para sencillo	8,400	8,400	11,000
Bancos	1,140,291	1,012,258	403,929
	<u>1,163,991</u>	<u>1,035,958</u>	<u>429,267</u>

No se observaron variaciones inusuales de efectivo, los movimientos tienen correlación con el volumen de transacciones.

El efectivo proveniente de préstamos se ha obtenido de los accionistas y se ha destinado a la remodelación de tiendas y/o adquisición de activos.

Excedentes de Efectivo

Se determinó que existen Q120,040.00 correspondientes al pago de intereses sobre préstamos concedidos por los accionistas; no existen dividendos pendientes de pago.

Líneas de crédito e instrumentos de deuda

Con excepción de los proveedores de artículos básicos, los proveedores otorgan entre 30 y 45 días de crédito.

Los acreedores otorgan 20 días crédito, excepto los de servicios básicos.

No se observaron préstamos con entidades bancarias.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Garantías de deuda

Se determinó que la empresa y los accionistas no garantizan deudas de la misma.

Otros

El efectivo no se administra apropiadamente, pese a lo anterior los informes de Auditoría Interna del 2000 al 2002, sólo reflejan un fraude con cheques de Q69,745

Las conciliaciones bancarias no se efectúan correcta y oportunamente.

Las ventas no se registran diariamente (seis y ocho días después de realizadas), debido a que el reintegro de cajas chicas es lento el responsable de la tienda se ve obligado a utilizar el dinero de las ventas para cubrir gastos menores urgentes originando diferencias entre el efectivo y el Reporte de Ventas.

Los fondos de caja chica y cajas receptoras en los diferentes períodos reflejan diferencias que superan el margen tolerable de variación definido por la Administración.

V CUENTAS POR COBRAR

Integración Cuentas por Cobrar

	Cuenta	28/02/2003	31/12/2002	31/12/2001	31/12/2000
a	Tarjeta de crédito y débito	48,731	48,427	193,294	227,046
	Créditos APSA				1,215
b	Faltantes			787	-333
	Cheques por cobrar rechazados	2,877	2,877	100,591	92,462
c	Crédito fiscal			5,262	153,529
	Intereses por cobrar			68,808	28,913
	Cuentas por cobrar			16,773	1,969
	Reserva para cuentas incobrables	-1,548	-1,539	-9,256	-9,440
	Total	50,060	49,765	376,258	495,361

- a Durante la revisión de la integración de las cuentas por cobrar a CREDOMATIC se determinó que Q28,427.00 correspondientes a ventas efectuadas en el 2001, no son recuperables, debido a que los vouchers fueron extraviados y/o carecen de información.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

- b Se determinó que los faltantes del 2002 ascendieron a Q1,549; el efectivo se recuperó en su totalidad el tres de enero de 2003.
- c Según la confirmación recibida de la Empresa Asesoría y Cobro Jurídico al 28/02/2003 los saldos permanecen igual y se consideran incobrables.

Valuación Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar se registran al costo.

Eventos que reducen el valor potencial de las Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar según la información histórica obtenida se han reducido por cheques rechazados, extravío de vouchers o vouchers incompletos de tarjeta de crédito y débito, a continuación la tendencia de los últimos tres años:

Motivo	2002	2001	2000
Cheques rechazados	30,200	60,000	
Vouchers extraviados		9,000	4,000
Vouchers incompletos		204	268
Total	30,200	69,204	4,268
% sobre ventas	37.76	0.16	0.9

Cabe mencionar que por decisión administrativa se eliminaron los créditos comerciales concedidos, los préstamos a empleados y la recepción de cheques. El efecto en las ventas, según el reporte de créditos examinado, no fue significativo (0.01%)

Términos de las líneas de crédito concedidas

Las cuentas por cobrar corresponden a las ventas efectuadas con tarjeta de crédito y débito.

Las casas emisoras, según la documentación de la negociación, tienen un plazo de pago de tres días, excepto los fines de semana que se amplía a cinco días.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas

Las devoluciones sobre ventas se realizan de acuerdo a los plazos y condiciones estipuladas en la Ley de Protección al Consumidor y Usuario.

Se determinó que se realizan rebajas, sólo cuando existen saldos de mercadería.

No se otorgan descuentos sobre ventas.

Principales Clientes

No existen clientes individuales que representen el 65% del volumen de ventas; en el caso de las ventas al crédito a continuación se presenta la integración de las cuentas por cobrar clasificadas por casa emisora:

Descripción	2002	2001	2000
Ventas netas	22,765,372	21,348,457	20,364,813
a Cheques	227,654	1,067,423	1,425,537
Credomatic	1,138,269	853,938	1,221,889
Contécnica	1,365,922	2,561,815	1,832,833
Banco Cuscatlán	1,138,269	426,969	814,593
Banco Uno	910,615	1,280,907	1,018,241
Banco del Café	2,731,845	2,775,299	1,832,833
Banco de America Central	1,138,269	640,454	407,296

- a Se eliminó la recepción de cheques en todas las unidades, aunque la participación de éstos en el 2001 era del 5% en relación a las ventas totales, al 28/02/2003 la pérdida en ventas represento 0.01%.

Es importante mencionar, que la política de trasladar los descuentos obtenidos del proveedor al cliente, contribuyó a que el efecto de la no recepción de cheques no fuera importante e incrementó las ventas en efectivo.

Se determinó que las disminuciones en ventas con tarjeta de crédito y débito en el 2001 fueron ocasionadas por problemas de enlaces de comunicación con los servidores de las casas emisoras.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Realización de las Cuentas por Cobrar

63% ó Q31,304 de las cuentas por cobrar se considera incobrable; se determinó que la reserva para cuentas incobrables es insuficiente por Q.29,756

La rotación de las cuentas por cobrar mejoró de 6.34 a 0.79 (2001 versus 2002); es importante mencionar que este índice es producto de la no recepción de cheques y de las cuentas por cobrar consideradas incobrables, cargadas al gasto del período.

Las cuentas por cobrar al 28/02/2003 incrementaron 1%.

VI ÁREA DE INVENTARIOS

Inventarios por Sección y Contribución al Margen de Ganancia

Descripción	2003	2002	2001	2000
Novedades	459,648	407,681	310,274	309,998
Margen	14.73%	14.73%	14.03%	13.43%
Abarrotos	2,228,350	1,976,419	1,504,192	1,502,857
Margen	6.63%	6.63%	5.97%	5.58%

Incremento de Inventarios por Sección y Margen de Ganancia

Descripción	Inventario		Márgenes	
	2002-2001	2001-2000	2002-2001	2001-2000
Novedades	97,407	275	0.70%	0.60%
Abarrotos	472,227	1,336	0.30%	0.39%

Niveles de Inventario por Departamento

Descripción	2003	2002	2001	2000
Comestibles	1,858,778	1,465,378	1,105,081	1,109,278
Domésticos	285,419	416,295	306,191	311,333
Novedades	424,249	407,681	310,274	309,998
Licores	47,794	46,262	51,172	43,002
Panadería	4,816	5,149	5,859	4,866
Refrigerados	66,942	43,336	35,890	34,378
Total	2,687,998	2,384,100	1,814,466	1,812,855

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Las Novedades se adicionaron en 1998; el Departamento incluye accesorios eléctricos, aromatizadores, esponjas y paños.

Es importante mencionar que el surtido es escaso y poco profundo.

A pesar de la contribución al margen, la estrategia no contempla la ampliación del surtido de Novedades.

Contribución por Categoría

Descripción	2003	2002	2001	2000
Comestibles	26.25	9.69	6.99	7.04
Domésticos	60.14	56.00	46.83	50.55
Novedades	39.52	27.81	39.73	31.93
Licores	39.94	28.39	55.27	43.20
Panadería	45.62	36.15	28.38	30.68
Refrigerados	10.19	(12.26)	3.20	(5.73)
	41.56	20.90	20.16	19.29

Rotación por Categoría

Descripción	2003	2002	2001	2000
Comestibles	1.03	9.19	10.33	11.67
Domésticos	1.03	5.70	7.50	7.68
Novedades	1.03	8.02	7.30	9.11
Licores	1.03	7.98	6.69	8.48
Panadería	1.03	7.41	8.98	9.71
Refrigerados	1.03	10.37	10.53	12.56
	1.03	8.49	9.40	10.62

Margen Refrigerados 2002: Diferencia en inventario por Q50,731 correspondiente a néctares ABC vencidos de origen, el monto es menor al deducible del seguro. Se observó que no se ha contactado al proveedor para negociar la devolución.

Se determinó que no existen buenas prácticas para el manejo de los productos congelados, como resultado el 60% del inventario se vende ofertado por período de vida próximo a expirar. Lo anterior ha reducido sensiblemente el margen teórico definido para el Departamento.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Márgenes y rotación al 28-02-2003: Las cifras son erráticas, debido a que existen compras y devoluciones no registradas contablemente por Q626,000.00

Inventario Refrigerados al 28/02/2003: 44% no es realizable, a continuación detalle:

			Producto	Ventas al
Inventario al 31/12/02	Q	43,336		
Vencimiento 01/2003	Q	13,706	vencido	28/02/2003
Vencimiento 02/2003	Q	19,260	Q	Q
			29,630	13,706
Vencimiento 03/2003	Q	10,370		

No existen listados de fechas de vencimiento de los productos alimenticios; el sistema de fechas de vencimiento sólo incluye información de Refrigerados.

La merma conocida y desconocida representa el 1% sobre el inventario, en septiembre 2002 se creó una Unidad de Apoyo para medir, controlar y reducir la merma.

Inventario Teórico versus Inventario Perpetuo

Al comparar las existencias del inventario perpetuo con las de los reportes de inventario físico por los períodos terminados al 31-12-2002/2001/2000 se determinaron las siguientes variaciones:

	2002	2001	2000
Comestibles	(1,600)	8,000	(7,650)
Domésticos	3,500	3,570	10,000
Novedades	(1,259)	6,830	(6,973)
Licores	(1,625)	(10,125)	(5,000)
Panadería	(1,500)	5,000	(2,350)
Refrigerados	(50,731)	7,500	(22,413)
	(53,215)	20,775	(34,386)

La variación neta acumulada reduce el inventario en **(2.98%)** ó **(Q.66,826)**; ésta se considera razonable en relación a la media de los comerciantes detallistas.

Inventario Físico

La documentación que soporta las variaciones y deficiencias listadas abajo se encuentra disponible en el Data Room bajo la referencia **IDR-VII 14**

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

La evaluación del Inventario Físico se efectuó en la Tienda B el 4 de marzo de 2003, dicha tienda fue seleccionada tomando en cuenta que es la número uno en ventas (21% del total).

Toma Física

El Personal de Administración participa en el proceso como personal supervisorio.

Se observó que el proceso es manual, situación que originó errores en la valuación resultantes de: números ilegibles, cantidades tachadas o remarcadas.

Valuación

Los inventarios se costean utilizando el método PEPS.

Durante la revisión del inventario valorizado se estableció un ajuste neto para rebajar el inventario por Q68,335, a continuación el detalle:

Descripción	Variación	
	Incremento	Disminución
Errores de digitación	1,250,000	
Unidades valuadas a costo por caja	45,000	
Cajas valuadas a costo unitario		(8,540)
Productos valuados con IVA	3,125	
Productos valuados a costo cero		(7,500)
Productos valuados a precio de venta	1,250	
Mercadería en consignación	35,000	
	84,375	(16,040)
Ajuste neto para rebajar el inventario		68,335

Al comparar el resultado del inventario físico de la Tienda B contra el inventario perpetuo se estableció una variación de Q1,275, no se pudo determinar el origen.

Distribución de costos y gastos

Se determinó que 100% de gastos de compra se registran en la hoja de costeo del producto específico; cuando los gastos corresponden a una categoría se prorratean tomando como base la participación del producto en el pedido.

En el caso de productos importados, el pago de contenedores por demora en el proceso de descarga, no se incluyen en el costeo del producto.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Margen de Ganancia a obtener en la realización del Inventario de la Tienda B

Al comparar el inventario físico valuado al costo con el valuado a precio de venta se determinó que el 95% del inventario es realizable al margen de venta definido generando una ganancia bruta de Q80,182.

Visita a la Bodega General

Durante la visita efectuada se identificaron productos obsoletos, deteriorados y vencidos por Q19,757; al indagar respecto al procedimiento utilizado para cancelar mercadería no realizable el Gerente de Administración y Finanzas indicó:

Si la mercadería, no es, de proveedor-compra en firme se le solicita al vendedor efectuar el cambio y/o emitir nota de crédito; si en el plazo de ocho días no se obtiene respuesta se aplica nota de débito y se descuenta del próximo pago.

Si la mercadería es apta para el uso y/o consumo se dona a entidades de beneficencia.

Si la mercadería es de proveedor-compra en firme se absorbe como parte del costo de ventas.

Almacenaje de la Mercadería

Toda la mercadería se encuentra almacenada en la Bodega General y en las Tiendas.

Se determinó que 8% del inventario total es mercadería en consignación y que no forma parte de las cifras de inventario.

La Empresa ha tenido problemas en el manejo del inventario de Refrigerados, debido a la falta de equipo refrigerado y/o al funcionamiento inadecuado del equipo existente.

La merma por este concepto asciende a 0.35% del total del inventario y las devoluciones de clientes son inmateriales.

Compromisos de Compra

Durante la entrevista efectuada a la señora Evelyn de la Cruz (Gerente de Compras) se confirmó que no existen obligaciones de compra con proveedores ni acreedores.

El proceso compra en firme y las aportaciones por crecimiento en compras, no obligan a la empresa a adquirir cantidades distintas de las demandadas por el volumen de negocio.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Procedimientos Compra de Inventario

No existe control de mínimos y máximos de compra, las compras se realizan tomando como base las ventas y la experiencia del responsable de la función.

El procedimiento de inventario no garantiza que las cifras mostradas en los Estados Financieros del período interino sean correctas y completas.

No existen reportes de fechas de ingreso y vencimiento de la mercadería, situación que impide determinar si las cifras mostradas en el período interino son realizables en su totalidad.

El inventario perpetuo no se administra apropiadamente, el histórico por producto refleja ajustes mensuales para incrementar y reducir las cifras; dichas reducciones muestran como justificación el término "ajuste en proceso de investigación".

El personal que participó en el proceso conoce los procedimientos definidos para el mismo, sin embargo no se siente responsable del resultado del proceso ni está claro del impacto del mismo en el resultado financiero de la empresa.

VII ÁREA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Integración Propiedad, Planta y Equipo

		Según Contabilidad				Variaciones identificadas	
		2003	2002	2001	2000	2003	2002
a	Edificios	1,899,968	1,899,968	1,899,968	1,899,968		
b	Mobiliario y equipo	571,403	571,403	571,403	571,403		
c	Equipo de computación	42,694	42,694	42,693	21,106	1	1
d	Vehículos	95,994	95,994	106,558	95,994		
		<u>2,610,058</u>	<u>2,610,058</u>	<u>2,620,622</u>	<u>2,588,471</u>	<u>1</u>	<u>1</u>

- a El 57% ó Q1,000,617 fue adquirido para las Tiendas "F y J" el 30/06/2000.
- b Mobiliario y equipo de tienda totalmente depreciado desde el 2001.
- c **2001:** adquisición de equipo para la Tienda F (31/03/2001).
- d **2003:** Vehículos totalmente depreciados desde el 2001. **2002:** venta de una panel adquirida en el 2001 para la Bodega General. **2001:** adquisición de una panel para la Bodega General. (28/08/2001)

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

	Según Contabilidad				Variaciones identificadas		
	2003	2002	2001	2000	2003	2002	2001
Edificios	344,242	333,159	266,660	217,392	(17,231)	(17,231)	(17,231)
Mobiliario y equipo	571,403	571,403	571,403	474,976			
Equipo de computación	33,845	31,474	17,244	4,838	(25)	(25)	(25)
Vehículos	95,994	95,994	96,768	88,093			70
	<u>1,045,483</u>	<u>1,032,028</u>	<u>952,075</u>	<u>785,299</u>	<u>(17,256)</u>	<u>(17,256)</u>	<u>(17,186)</u>

Depreciación Edificios: Los inmuebles se adquirieron el 30 de junio de 2000; sin embargo en el 2001 la depreciación se calculó por seis meses.

Ubicación Propiedad, Planta y Equipo

Inmuebles

Ubicación	Tienda	Mt2	Costo adquisición	Costo avalúo
15 Calle 23-65, Zona 19	F	1,000	554,538	800,000
25 Av. Lote 289, Zona 6	J	1,100	446,078	650,000
6a. Calle 4-85, Zona 1 de Mixco	G	1,100	500,000	700,000
4a. Calle, Sauzalito 3, Chinautla	H	1,050	399,352	465,000
		<u>4,250</u>	<u>1,899,967</u>	<u>2,615,000</u>

Se revisaron las escrituras de propiedad de los inmuebles, los avalúos relacionados y las certificaciones del Registro de la Propiedad que evidencian que no existen gravámenes ni restricciones sobre las mismas.

Mobiliario y Equipo y Equipo de Computación

El Contador General informó que el Auxiliar no se actualiza desde el 2001, por lo que existen traslados de equipo entre tiendas que no se reclasificaron contablemente, lo anterior impidió determinar la ubicación del equipo.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Vehículos

Descripción	Ubicación	Modelo	Costo adquisición	Costo valúo
Camión marca ABC, serie GT-61-12431	Bodega General	1,992	50,500	15,000
Panel marca ZYC, serie GT-61-051411	Bodega General	1,992	27,747	6,500
Panel marca YCZ, serie GT-61-071321	Bodega General	1,992	27,747	2,500
			<u>105,994</u>	<u>24,000</u>

Método de Depreciación

Se utiliza el método de línea recta, aplicando los porcentajes establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, no existen diferencias entre lo fiscal y lo financiero.

Compromisos, restricciones y gravámenes

Durante la revisión de la Carta de Declaraciones de la Administración del período terminado al 31/12/2002 no se identificaron gravámenes o restricciones sobre los activos; ni obligaciones contractuales para la compra o arrendamiento financiero.

Por el período terminado al 28/02/2003 se entrevistó al Gerente de Administración y Finanzas quien indicó que a la fecha no existen restricciones o gravámenes sobre la propiedad, planta y equipo; ni obligaciones contractuales para la compra o arrendamiento financiero.

Valuaciones de Propiedad, Planta y Equipo

Las valuaciones disponibles bajo la referencia **IDR-II 1** fueron realizadas por Juárez & Castellanos, empresa de profesionales de reconocido prestigio, según referencias obtenidas del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores.

Recuento de Activos Fijos

El Contador General y el Gerente Financiero indicaron que el conteo de activos fijos es una actividad laboriosa y onerosa por la complejidad de los artículos que lo integran, pero sobre todo porque el Auxiliar de Activos no se actualiza desde el 2001.

Así mismo indicaron que existe un proyecto para inventariarlos durante el segundo trimestre del 2003; se requirió la documentación que soporta la planificación del proyecto, sin embargo no nos fue proporcionada.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Renovaciones, reemplazos o adiciones de Activos Fijos

El Gerente de Tecnología y el de Operaciones coincidieron al indicar que el equipo de computación, si se planea automatizar el proceso captura de información generada en el área de Cajas, es necesario cambiarlo en el 100% de las Tiendas.

Seguros

La propiedad, planta y equipo está debidamente asegurada.

La Compañía de Seguros 123 es la proveedora del servicio. Los valores a riesgo (incluyen el 100% de los activos incluidos en el Balance General Auditado por el período terminado al 31/12/2002) se reportaron el 01/01/2003 a costo de reposición.

Otros

La propiedad, planta y equipo se registra a costo menos IVA.

La propiedad, planta y equipo se ha depreciado consistentemente, por el método de línea recta a los porcentajes definidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Durante la revisión de los Informes de Auditoría Interna del 2001 se observó que:

El 50% del mobiliario y equipo está en buenas condiciones; 30% se podría realizar a valor simbólico (obsoleto); el 20 restante está integrado por partes de góndolas oxidadas, muebles de cajas y sillas quebradas.

Se visitó la Tienda F para verificar las condiciones del Equipo de Computación adquirido en el 2001, resultados:

Descripción	Costo	Status
Computadora IBM, serie 32456896bxy	7,500	OK
Computadora IBM, serie 38454596bxy	7,500	OK
Impresora IBM, serie 787963-WXY-2541	3,293	OK
Impresora IBM, serie 787963-YWX-2546	3,293	OK
	21,587	

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Así mismo, se observó que existe una computadora Marca Dell, reportada como inservible desde el 20/11/2002, según información proporcionada por el responsable de la unidad.

Durante el recorrido efectuado a tiendas (J, H, A, B) se observó equipo obsoleto (cámaras refrigeradas de proveedor) y deteriorado (góndolas amarradas con alambre).

Para mejorar la imagen de las unidades, se considera conveniente y necesario, el cambio de mobiliario y equipo y equipo de computación.

La fachada e instalaciones físicas de las tiendas están en buenas condiciones, según comentarios del Gerente de Operaciones se remozan cada 12 ó 18 meses.

VIII ÁREA DE INVERSIONES

Integración de Inversiones

Descripción	2/28/2003	Intereses	Vencimiento
Certificados Forestales	386,941	0.03%	31/12/2007
Pagarés Plata	300,000	4.00%	31/12/2005
Fideicomiso	500,000	20.00%	31/12/2009
	<u>1,186,941</u>		

No se han otorgado anticipos por concepto de inversiones.

Administradores de Inversión

Codema	Inversiones promovidas por el Gobierno de Guatemala, deducibles del Impuesto sobre la Renta.
Banco Cuscatlán	Pagarés, hipotecas, depósitos a plazo fijo, fideicomisos.
Banco Industrial	Pagarés, hipotecas, depósitos a plazo fijo, fideicomisos.

Comparativo de costos de Inversión

Descripción	Costo de adquisición	Valor en libros	Valor de mercado	Variación
Certificados Forestales	386,941	386,941	387,986	
Pagarés Plata	300,000	300,000	336,000	
Fideicomiso	500,000	673,301	1,981,262	(173,301)
	<u>1,186,941</u>	<u>1,360,242</u>	<u>2,705,248</u>	<u>(173,301)</u>

Fuente: Valores de mercado por Juárez & Castellanos.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Recuento de Inversiones

Se compararon los títulos valores con los términos incluidos en las confirmaciones recibidas de los emisores y éstos contra los registros contables. Se detectó una diferencia de Q173,300.84 entre el valor nominal del fideicomiso y el valor registrado en los libros, no fue posible establecer el origen de la variación.

IX ÁREA DE ANTICIPOS Y OTROS ACTIVOS

Integración Otros Activos

Otros activos	2/28/2003	12/31/2002	12/31/2001	12/31/2000
a Depósitos en arrendamiento	27,451	27,451	20,029	7,549
b Derechos líneas telefónicas	6,410	6,410	4,496	4,496
c Derechos contadores eléctricos	923	923	923	923
	<u>34,784</u>	<u>34,784</u>	<u>25,448</u>	<u>12,968</u>

- a Valores recuperables al rescindir el contrato de arrendamiento de los locales.
- b 80% del costo registrado es recuperable, el valor de mercado se ha deteriorado, dada las facilidades de la telefonía celular.
- c Valores recuperables al 130%, el valor de mercado ha incrementado.

En el 2001 y 2000 los Otros Activos se registraron como inversiones, esta situación se corrigió en el 2002, después de la emisión de un Reporte de Auditoría Interna.

Integración Anticipos

Anticipos	2/28/2003	12/31/2002	12/31/2001	12/31/2000
a Empleados	5,849	4,540		10,585
Pagos a cuenta ISR		90,941	116,387	127,123
Alquileres	6,969	6,969		
b Remodelaciones	22,000	22,000	16,800	
c Gastos comunes	4,520	4,520		5,966
Seguros	5,154	5,154		6,565
Varios	6,855	6,855	14,774	6,340
IEMA		160,692	125,444	
	<u>51,347</u>	<u>301,670</u>	<u>273,405</u>	<u>156,580</u>

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

- a Q821.00 corresponden al colaborador José Juan Santos, dado de baja por pérdida de confianza en junio 1999.
- b Q6,300.00 corresponden al período 2001, a la fecha no se ha determinado si es recuperable o debe cargarse a gasto
- c Q1,504.00 no se han liquidado desde el 30/06/2001.

X ÁREA DE ACTIVOS NO REGISTRADOS

Integración Activos No Registrados

Descripción	Costo de adquisición	Valor de mercado
<u>Licencias</u>		
a Sistema de Cajas	150,000	49,995
b Sistema Contable	75,000	0
c Mycrosoft	12,800	3,556
	<u>237,800</u>	<u>53,551</u>
<u>Marcas</u>		
Tiendas de Descuento		757,230
Más barato		1,250
		<u>758,480</u>

- a El software se adquirió en 2001, se registró como gasto del período.
- b El software se adquirió en 1990, se registró como gasto del período.
- c Licencias Windows XP adquiridas el 02/01/01, se registraron como gasto del período.
- d Los valores de mercado son resultado del avalúo efectuado por Juárez & Castellanos.

Es importante mencionar, que los sistemas no son compatibles con las plataformas tecnológicas de Disco.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

XI ÁREA DE PASIVOS DISPONIBLES

Integración de Cuentas por Pagar

Descripción	2/28/2003	12/31/2002	12/31/2001
a Proveedores locales	1,791,151	1,267,595	780,518
b Acreedores locales	83,581	93,581	121,574
Retención ISR		6,735	5,810
Retención ISR facturas especiales		164	639
Timbres fiscales		451	1,013
ISR	221,879	221,879	246,116
Débito fiscal		18,299	12,590
Proveedores extranjeros		30,290	23,790
Dietas por pagar		19,750	20,250
Dividendos por pagar		0	120,000
Intereses accionistas por pagar		120,040	96,804
Cuota laboral por pagar		5,116	7,002
Cuota patronal por pagar		13,420	29,115
b Cuentas varias por pagar	56,784	196,784	102,701
	<u>2,153,395</u>	<u>1,994,105</u>	<u>1,567,922</u>

a No incluye compras y devoluciones por Q108,114.46, integradas así:

Proveedor	Transacción	Monto
The American Co.	Reclamo mercadería vencida	(50,731)
Panadería Buena, S.A.	Devolución	(1,000)
El Panameño Inc.	Reclamo mercadería no recibida	(554,546)
El Panameño Inc.	Compras	160,000
The American Co.	Compras	450,000
SAT	Impuestos no pagados (no incluye recargos)	89,391

b Las cuentas por pagar no generan intereses y se relacionan con el giro normal del negocio.

Principales Proveedores

A continuación se describen los montos y términos de compra negociados con los proveedores que representan el 60% de la compra:

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Proveedor	Compra semanal	Plazo de pago
El Panameño Inc.	9,156	60 días
Granja ABC, S.A.	20,000	30 días
a Los Cereales, S.A.	16,036	30 días
La Belleza, S.A.	18,952	45 días
a La Limpieza, S.A.	20,409	45 días - 21 días
Los Frescos, S.A.	10,409	30 días
a Limpiol, S.A.	10,000	30 días
Distribuidora Luna S.A.	18,952	45 días
La Papelera, S.A.	21,867	30 días
	<u>145,782</u>	

Los proveedores otorgan descuentos por pronto pago y por volumen.

- a Otorgan 6 ofertas trimestrales para los clientes, ejemplo: producto atado, dos por uno.

Contratos con Proveedores

Durante la revisión de contratos se observó que no existen en la relación con proveedores; las negociaciones se documentan en un memorando, el cual tiene vigencia hasta que se efectúe otra (por cambio de precios, presentación y/o introducción de productos nuevos).

Contratos Alquiler de Locales

Tienda	Vencimiento	Renta fija	Propietario
Oficinas centrales	15/12/2004	6,318	Losa, S.A.
Bodega General	01/01/2004	2,708	Piso, S.A.
Tienda A	27/05/2005	9,000	Cisa Ltda.
Tienda B	26/09/2004	9,586	Carlos Pérez
Tienda C	15/10/2004	5,397	Losa, S.A.
Tienda D	28/05/2005	11,493	Cisa Ltda.
Tienda E	11/04/2004	6,880	Cisa Ltda.
Tienda I	01/10/2003	1,997	Carlos Pérez

Cisa Limitada: constructora fundada en 1960, es propiedad del señor Juan Luis García propietario del 10% del capital de AGA, S.A.

Carlos Pérez: es hermano del señor Amilcar Pérez, propietario del 20% del capital de AGA, S.A.

Losa y Piso, S.A.: desarrolladoras de complejos comerciales, no tienen relación con AGA, S.A.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Ningún contrato tiene restricciones para el subarrendamiento de espacios.

Los contratos se renuevan automáticamente con un incremento equivalente a la tasa de inflación.

Préstamos a Corto Plazo

No existen compromisos bajo este rubro.

XII ÁREA DE IMPUESTOS

Se identificaron diferencias entre lo registrado y enterado a las Cajas Fiscales; así mismo se determinaron deducciones efectuadas al pago de ISR que no proceden, detalles abajo:

Impuesto al Valor Agregado

En enero 2002 se enteró a las Cajas Fiscales el valor de Q14,734.00, al efectuar el calculo entre el crédito y el débito fiscal se determinó una variación de Q4,154.00 pagada de menos.

En abril 2002 se determinó una diferencia de menos Q2,222.00 en el IVA en relación a los valores reportados en la declaración presentada a la Superintendencia de Administración Tributaria.

Impuesto sobre la Renta

Retenciones ISR e ISR facturas especiales: Según balance de saldos al 31/12/2002 existían Q3,685 y Q168 respectivamente, sin embargo el pago a la SAT según Formulario I93609 se efectuó por Q3,050; existiendo una diferencia no pagada de Q802.

Gastos no deducibles: Los intereses pagados a los accionistas por los préstamos concedidos, se registraron como gastos deducibles, los cuales según el Artículo 10 del Decreto Ley No. 44-2000 son no deducibles por ser personas individuales no autorizadas para operar como instituciones bancarias. Lo anterior redujo la Declaración Anual del Impuesto sobre la Renta como se detalla a continuación:

Año	Intereses	Impuesto
2002	120,040	37,212
2001	96,804	30,009
2000	48,360	14,992
	<u>265,204</u>	<u>82,213</u>

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Oportunidad de los Pagos

Los pagos se enteran a las cajas fiscales oportunamente, sin embargo al actuar como agente retenedor, en algunas ocasiones no se entregan completos.

Reparos fiscales

No existen reparos pendientes, la Superintendencia de Administración Tributaria no revisa desde 1985.

No se obtuvo información relacionada con los ajustes propuestos por las autoridades fiscales.

Reservas para contingencias fiscales

No existen reservas para propósitos fiscales.

Otros

Aunque las diferencias detectadas son inmateriales, evidencian falta de supervisión en el proceso, generan una contingencia fiscal, gastos innecesarios por concepto de multa, mora e intereses; pero sobre todo afectan la imagen de la empresa.

XIII ÁREA DE PASIVOS A LARGO PLAZO

Integración Pasivos a Largo Plazo

	2/28/2003	12/31/2002	12/31/2001	12/31/2000
Préstamos Accionistas	600,000	600,000	600,000	540,000
Reserva para indemnizaciones	145,005	112,035	92,881	314,743
	<u>745,005</u>	<u>712,035</u>	<u>692,881</u>	<u>854,743</u>

Los préstamos fueron concedidos por los Accionistas, vencen el 31/12/2003, devengan una tasa de interés promedio del 17% anual.

Los préstamos están respaldados por pagarés entregados a los Accionistas, no están garantizados con activos.

Compromisos, restricciones y gravámenes

En la documentación examinada no se observaron gravámenes, restricciones, obligaciones sobre aumentos de capital, compras de inventario, programas de ventas y publicidad ni arreglos con clientes.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Planes de Compensaciones

Después de revisar los cálculos y la documentación que soporta las compensaciones, se confirmó que están integradas como se detalla a continuación:

Beneficio	Descripción
Bono por cumplimiento de metas	80% del sueldo a los Ejecutivos 30% a Encargados de Tienda
Bono vacacional	Q125 por año laborado
Seguro empleados	Cobertura del 50% de la prima
Descuento sobre compras	5% de descuento en compras
Viáticos al personal	Monto fijo, definido y aprobado por Recursos Humanos

Se observó un requerimiento de mejora de condiciones salariales enviada por el Personal Operativo.

En los informes de salida de colaboradores que renunciaron se consignó como motivo: "condición salarial baja en relación a las responsabilidades del puesto".

Las condiciones del Personal Operativo están abajo del promedio.

XIV ÁREA DE PASIVOS NO REGISTRADOS POSIBLES O POTENCIALES

Durante la entrevista sostenida con los señores Juan José Ponce, Isabel Tzí, Karla Rodríguez, Evelyn de la Cruz y Keller Matías, se identificaron los siguientes riesgos propios del giro del negocio y/o resultantes de prácticas operativas inadecuadas:

Asuntos Ambientales

La mercadería dañada y vencida se quema y/o entierra (producto enlatado); el Gerente de Operaciones mencionó que esta practica ha causado molestias a los vecinos.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Relación con Clientes

Los precios de oferta no se actualizan al 100% en el sistema de cajas y la rotulación del producto ubicado en góndola no se cambia oportunamente, esta situación afecta la imagen de la empresa ante los clientes y genera una contingencia por publicidad engañosa; no existen estadísticas de reclamo ni se ha cuantificado el efecto neto de las diferencias en precios.

Relación con Proveedores

Los problemas relacionados con la calidad del producto son responsabilidad del proveedor, de acuerdo a los términos negociados con éste (no documentados), sin embargo y aunque a la fecha no han existido reclamos por productos que hayan afectado la salud de los clientes, el riesgo de imagen existe.

Relación con Empleados

En los últimos cinco años no han existido reclamos de empleados; en el 2001 después de la renuncia y despido de catorce colaboradores se revisaron y ajustaron los salarios, en dicha revisión se detectó que el salario de algunos colaboradores estaba abajo del mínimo.

Obligaciones contractuales

No existen contratos con proveedores, consultores, consejeros ni clientes. La única relación con obligación contractual es el arrendamiento de locales.

Costo y Cobertura de Seguros

La póliza cubre la propiedad, planta y equipo; el inventario (se actualiza trimestralmente), y las cuentas por cobrar.

La póliza de seguros tiene un costo de Q300,000.00 anuales, la negociación fue efectuada por el accionista mayoritario de AGA, S.A.(quien trabajó para la compañía de seguros como asesor durante ocho años).

Otros

Los riesgos identificados generan un riesgo Alto, sin embargo la probabilidad tomando en cuenta los antecedentes se considera Baja.

La cobertura es adecuada y el costo bajó Q0.07 (netos) por quetzal asegurado.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

XIV ÁREA DE RESULTADOS

Estados de Resultados Históricos

	Aumento o (disminución)		% de aumento o (disminución)	
	2002-2001	2001-2000	2002-2001	2001-2000
Ventas netas	1,416,915	983,644	6.64	4.83
Costo de ventas	963,299	607,863	5.65	3.70
a Inventario inicial	45,018	530,732	2.48	41.39
b Compras	1,487,916	78,743	8.73	0.46
b Inventario final	569,635	1,612	31.39	0.09
Ganancia bruta en ventas	453,616	375,781	10.54	9.57
Gastos de operación	224,970	543,920	5.51	15.37
c Gastos Personal	112,047	(40,113)	6.89	(2.41)
d Gastos Tienda	111,747	232,669	15.16	46.13
e Otros Gastos	1,176	351,364	0.07	25.69
Ganancia en operación	228,646	(168,139)	103.70	(43.26)
Otros gastos y productos financieros	(306,829)	(155,823)	(53.51)	(21.37)
f Ingresos	(306,829)	(155,823)	(53.51)	(21.37)
Utilidad del ejercicio	(78,183)	(323,962)	(9.85)	(28.98)
ISR	(24,237)	(100,428)	(9.85)	(28.98)
Utilidad neta	(53,946)	(223,534)	(9.85)	(28.98)

Análisis de Variaciones

- a **2001-2000**: incremento de inventario por ampliación del surtido de vegetales envasados, frutas envasadas, accesorios eléctricos y aromatizadores.
- b **2002-2001**: incluye mercadería no recibida por Q554,546.
- c **2001-2000**: economía temporal, derivada del despido y renuncia de catorce excolaboradores, las plazas se cubrieron entre quince y cuarenta y cinco días después.
- d **2001-2000**: ampliación de la Bodega General con un costo de Q194,228, el servicio fue prestado por Cisa Limitada.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

- e Los gastos financieros del período están registrados en este rubro. El incremento corresponde al pago de intereses a los accionistas por el préstamo recibido en noviembre 2001.
- f **2002-2001**: reducción en la captación de descuentos por pronto pago. **2001-2000** traslado de inversiones a entidades con interés y riesgo menor.

Estados de Resultados Proyectados

	2005	2004	2003	2002
Ventas netas	118.21	111.80	105.73	100.00
Costo de ventas	119.38	112.90	106.78	100.00
Ganancia bruta en ventas	113.78	107.61	101.77	100.00
Gastos de operación	91.42	91.50	91.59	100.00
Ganancia en operación	328.23	262.08	199.44	100.00
Ingresos financieros	249.47	235.94	223.14	100.00
Utilidad del ejercicio	298.89	252.34	208.27	100.00
ISR	298.89	252.34	208.27	100.00
Utilidad neta	298.89	252.34	208.27	100.00

Las cuentas de resultados fueron proyectadas bajo los siguientes crecimientos lineales, éstos se calcularon tomando como base los Estados de Resultados Auditados de los períodos terminados el 31-12-2002/2001/2000.

Ventas: 6%, Costo de Ventas 80%, Ingresos Financieros 3%, Gastos Financieros 17% y Amortizaciones 4%

Las proyecciones son erráticas, debido a que las variaciones identificadas en compras e inventarios distorsionan los criterios utilizados y por ende las cifras proyectadas.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Estado de Resultados Interino

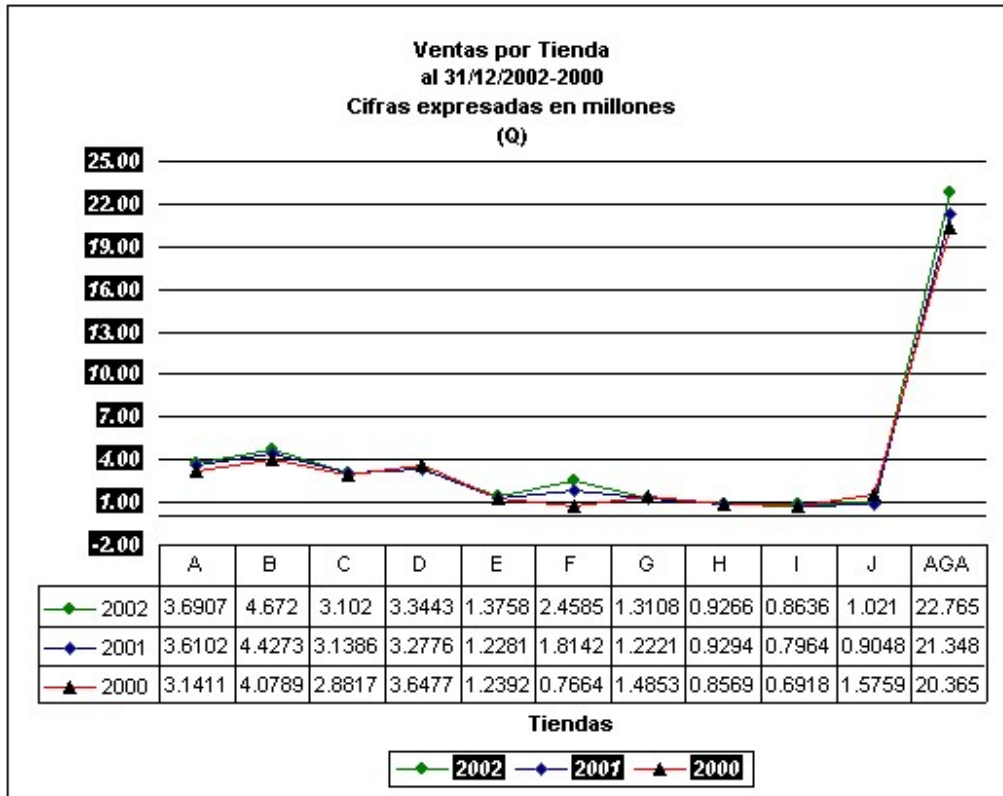
	2003	2/28/2003	Porcentaje cumplimiento al 28/02/2003	Meta estimada promedio mensual
Ventas netas	24,070,647	3,990,316	16.58%	2,008,033
a Costo de ventas	19,229,158	2,615,492	13.60%	1,661,367
Ganancia bruta en ventas	4,841,489	1,374,825	28.40%	346,666
b Gastos de operación	3,945,746	526,372	13.34%	341,937
Ganancia en operación	895,743	848,453	94.72%	4,729
Ingresos financieros	594,902	19,971	3.36%	57,493
Utilidad del ejercicio	1,490,645	868,423	58.26%	62,222
c ISR	462,100	269,211	58.26%	19,289
Utilidad neta	1,028,545	599,212	58.26%	42,933

- a **2003:** no incluye compras y devoluciones por Q108,114. Incluye mercadería no realizable por Q51,662.
- b Incluye los gastos financieros de los próximos períodos.
- c La tasa impositiva utilizada, no considera incremento en la carga fiscal, se proyectó 31% para los cinco años.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Porcentajes por tienda



Las ventas se han contabilizado siguiendo las políticas y procedimientos definidos por la Administración, la aplicación de éstos ha sido consistente. No se detectaron diferencias entre los reportes de ventas detallados generados por las cajas registradoras ubicadas en las tiendas y los registros asentados en los libros.

Las ventas crecieron 6.64% en relación al 2001. El 80% de las tiendas crecieron la venta en relación al mismo período, sin embargo el 50% muestra un crecimiento menor al crecimiento global anual y el 70% un crecimiento menor al crecimiento promedio.

La Tienda F fue remodelada en el 2002 mejorando la venta en 35.52%, según la propuesta de inversión elaborada para la remodelación, el crecimiento proyectado era 25%.

La relación 2001-2000 de la misma tienda muestra un crecimiento de 136.71%, según la documentación relacionada examinada y las declaraciones de los Gerentes de Operaciones y Comercialización el crecimiento es producto de la ampliación de surtido efectuada.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Crecimiento en Ventas por Tienda

	2002-2001	2001-2000	2002-2001	2002-2001
Tienda A	2.23	14.93	(4.41)	(6.21)
Tienda B	5.53	8.54	(1.11)	(2.92)
Tienda C	(1.16)	8.91	(7.80)	(9.61)
Tienda D	2.03	(10.15)	(4.60)	(6.41)
Tienda E	12.03	(0.89)	5.39	3.59
Tienda F	35.52	136.71	28.88	27.07
Tienda G	7.26	(17.72)	0.63	(1.18)
Tienda H	(0.30)	8.45	(6.93)	(8.74)
Tienda I	8.44	15.12	1.80	(0.00)
Tienda J	12.84	(42.59)	6.21	4.40
Crecimiento anual	6.64	4.83		
Crecimiento promedio	8.44	12.13		

El crecimiento reflejado en el 2001, por la Tienda F, es producto de las remodelaciones y ampliaciones de surtido efectuadas en tiendas.

En el 2001 las tiendas D, G y J disminuyeron la venta, por expansión de la competencia en los sectores en los que se ubican las tiendas; como estrategia la Gerencia de Compras redefinió el surtido de las tiendas y la Gerencia de Operaciones solicitó aprobación para remodelar las instalaciones, aunque no se logró el crecimiento esperado, las ventas mejoraron.

De acuerdo a la información económica disponible bajo la referencia IDR-X, la empresa creció 2% más que el promedio del sector.

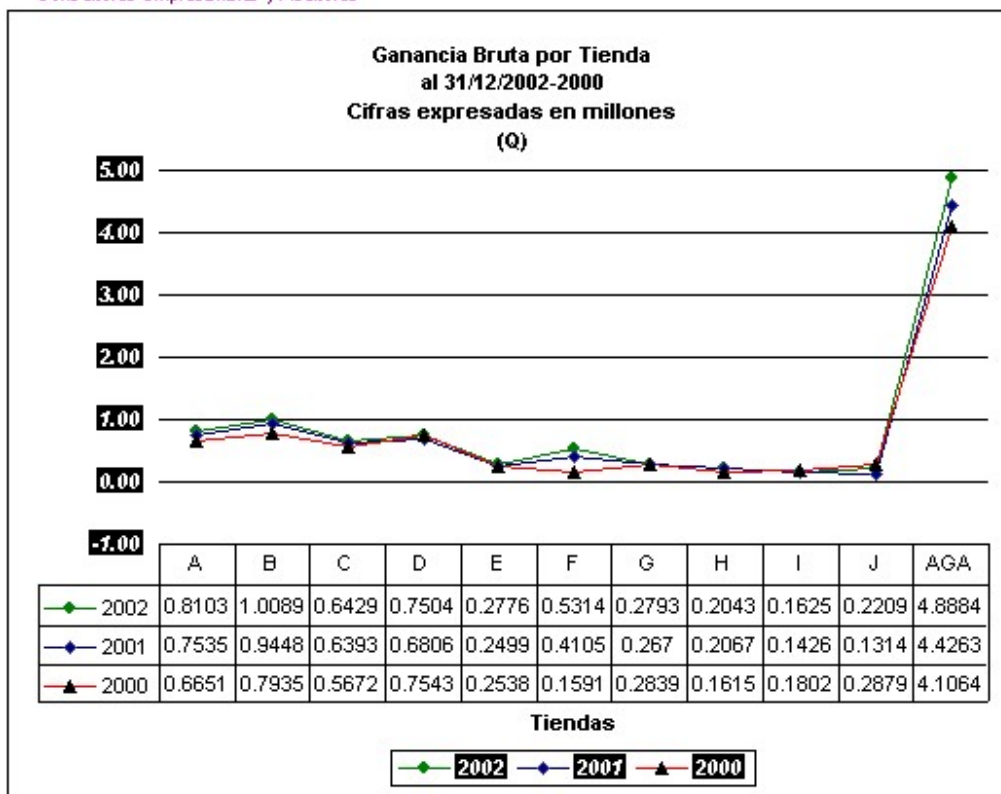
Las columnas cuatro y cinco se muestra la desviación por Tienda en relación al crecimiento anual y al crecimiento promedio 2002-2001, respectivamente.

Resultados por Metro2 al 31/12/2002

	Ventas/M2	Gastos/M2	Ganancia/M2
Tienda A	4,613	463	1,013
Tienda B	5,840	498	1,261
Tienda C	3,878	430	804
Tienda D	4,180	454	938
Tienda E	1,720	225	347
Tienda F	3,073	351	664
Tienda G	1,639	182	349
Tienda H	1,158	155	255
Tienda I	1,079	229	203
Tienda J	1,276	192	276
AGA, S.A	2,846	318	611

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores



Ventas a entidades relacionadas con la Competencia

La Empresa no cuenta con información que permita evaluar el impacto de las ventas interempresas a competidores del comprador.

Incremento en Márgenes

	Novedades	Abarrotes
2002-2001	0.70%	0.30%
2001-2000	0.60%	0.39%

Efecto en las Ventas del incremento en Márgenes

	Novedades	Abarrotes
2002-2001	16,940	35,239
2001-2000	4,892	31,802
	<u>21,832</u>	<u>67,041</u>

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Gastos de Operación

	Aumento o (disminución)		% de aumento o (disminución)	
	2002-2001	2001-2000	2002-2001	2001-2000
a Gastos de Personal	112,047	(40,113)	6.89	(2.41)
b Gastos de Tienda	111,750	232,669	15.16	46.13
c Otros Gastos	(30,271)	323,228	(2.13)	29.50
Gastos Financieros	31,447	28,136	10.47	10.34

2002-2001: Incremento de salarios del 10%, e inclusión de las comisiones pagadas al personal dentro del salario.

2002-2001: incremento en gastos comunes. **2001-2000:** erogación correspondiente a la remodelación de la Bodega General.

2002-2001: reducción de dietas y honorarios profesionales. **2001-2000:** bono por cumplimiento de metas de los Ejecutivos.

Integración de Variaciones

Cuenta	Aumento o (disminución)	
	2002-2001	2001-2000
Sueldos y salarios	261,559	106,147
Horas extras	5,187	57,457
Comisiones a empleados	(165,666)	(118,301)
Vales empleados Arca de Noe	(11,872)	(7,588)
Gastos comunes A	(1,661)	3,348
Gastos comunes B	1,479	2,550
Gastos comunes C	1,243	11,569
Gastos comunes D	(3,437)	11,732
Honorarios profesionales	390	(29,764)
Auditor Externo	17,000	(6,000)
Dietas	(500)	(5,500)
Asesor Legal Interno	(1,869)	785
Bono por cumplimiento de metas	60,400	202,400
Reparación y mantenimiento edificio	(162,051)	75,873
Reparación y mantenimiento mobiliario y equipo	7,530	(40,855)
Reparación y mantenimiento equipo de cómputo	(5,935)	(21,027)
Reparación y mantenimiento vehículos	(9,967)	5,309
Contribuciones	1,141	2,218

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Cuenta	Aumento o (disminución)	
	2002-2001	2001-2000
Cuentas incobrables	(46,720)	64,391
Energía eléctrica	14,524	5,308
Teléfono	17,920	23,749
Servicio de agua	4,692	1,437
Correo y telex	1,264	6,470
Servicio de limpieza	(31,022)	8,329
Artículos de limpieza	1,401	(1,038)
Comida y alimentos	16,213	49,188
Gastos de publicidad	(10,548)	7,863
Garantía de cheques	10,204	2,908
Fumigación	(4,506)	11,265
Comidas para asamblea	5,447	0
Intereses sobre pagarés	39,790	(1,322)
Comisiones tarjeta de crédito	(7,025)	21,340
Intereses varios	(8,300)	8,040

Gastos que pueden no continuar al mismo nivel

	2002	Aumento (disminución)
Ventas	22,765,372	
Gastos de Operación	4,307,944	683,731
% sobre ventas	18.92	(3.74)
a Horas extras	297,804	(197,804)
b Alquileres	731,832	87,820
b Gastos comunes	116,941	14,033
c Honorarios profesionales	109,418	(109,418)
d Dietas	25,750	(25,750)
e Reparación y mantenimiento edificio	32,177	(32,177)
e Reparación y mantenimiento mobiliario y equipo	79,856	(79,856)
e Reparación y mantenimiento equipo de cómputo	12,253	(12,253)
e Reparación y mantenimiento vehículos	15,465	(15,465)
f Cuentas incobrables	31,740	(31,740)

a Reducción por implementación de óptimos.

b Rentas a valor de mercado ante la posible ruptura de los contratos al momento de la adquisición.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

	2002	Aumento (disminución)
g Energía eléctrica	48,081	(24,041)
g Teléfono	70,697	(50,000)
g Correo y telex	8,116	(4,058)
e Servicio de limpieza	6,480	(6,480)
h Artículos de limpieza	14,313	(10,313)
h Comida y alimentos	90,142	(70,142)
h Papelería y útiles	65,254	(50,254)
h Gastos de transporte	36,688	(18,344)
h Material de empaque	76,862	(70,862)
i Garantía de cheques	19,807	(19,807)
j Skytel/Telescucha	10,075	(5,037)
j Gastos financieros	331,733	(120,000)

- c Eliminación de honorarios profesionales correspondientes a asesores fiscales, operaciones, otros.
- d Eliminación de dietas pagadas a los accionistas.
- e Tareas realizadas por personal de Disco.
- f Negociación con casas emisoras de crédito para el pago vía autorización electrónica y eliminación de cheques.
- g Implementación del control de gastos.
- h Reducción por negociación de precios corporativos.
- i Eliminación de cheques.
- j Reducción resultante de la negociación corporativa.

Cambios en el Volumen de Operación

Durante los períodos terminados al 28-02-2003 y 31-12-2002/2001 no se identificaron transacciones que puedan afectar negativamente el volumen de operación (cierre de tiendas u oficinas). Sí, se observó que durante el mismo período se han remodelado las unidades que se detallan a continuación:

Bodega General: se ampliaron las rampas de despacho y se señalizaron los carriles.

Tiendas F, D, G y J: se remozaron las instalaciones y se cambiaron las puertas y la loza.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

XV ESTADO FLUJO DE EFECTIVO

Estados Flujo de Efectivo Históricos

	2002	2001	2000
Ingreso neto	715,740	793,923	1,117,885
Cuentas por cobrar	30,200	79,043	0
a Depreciaciones	90,518	70,349	71,737
Efectivo generado por operaciones	836,459	943,315	1,189,622
Adiciones (deducciones) en efectivo, resultantes de cambios en:			
Cuentas por cobrar	296,293	40,060	(215,303)
b Inventario de mercadería	(569,634)	(1,611)	(530,732)
Anticipos	(28,265)	(116,825)	344,088
Otros activos	(34,784)	0	0
b Cuentas por pagar	459,084	37,474	(267,150)
Cuentas varias por pagar	(254,780)	(995,865)	339,492
Reserva para indemnizaciones	19,154	(221,862)	43,130
Flujo de efectivo neto de operación	723,526	(315,314)	903,147
Flujo de efectivo inversión			
Propiedad, planta y equipo	403	(32,554)	(920,427)
Inversiones	(181,234)	(85,366)	125,890
Flujo de efectivo neto de inversión	(180,831)	(117,920)	(794,537)
Flujo de efectivo financiero			
Préstamos recibidos	0	60,000	120,000
Otros - dividendos	64,460	(5,052)	(209,449)
Flujo de efectivo neto financiero	64,460	54,948	(89,449)
Flujo de efectivo neto	607,155	(378,286)	19,161
Efectivo al comienzo del período	429,267	807,554	788,393

a **2001**: diferencia en depreciaciones de Q17,183

b Incremento no-real de inventario y cuentas por pagar de Q554,546

Es importante mencionar que los flujos de efectivo se ven afectados por las variaciones identificadas en otras secciones, no justificadas en este punto.

Samayoa & Asociados

Consultores empresariales y Auditores

Análisis de Origen y Aplicación de Fondos

	2002	2001	2000
Necesidades Operativas de Fondos (NOF)	1,476,182	1,052,069	835,573
Beneficios después de impuestos (BDI)	493,860	547,807	771,341
Variación BDI	-9.85%	-28.98%	
+ Amortización	90,921	37,795	
- Incremento de NOF	424,113	216,497	
- Inversiones	(37,795)	(71,737)	
Flujo de caja libre (FCL)	198,463	440,843	
Variación FCL	-54.98%		
FCL con variaciones identificadas	531,153	103,986	

Extractos Financieros

Razón de capital	
2002	1.74
2001	1.67
2000	1.37

Los porcentajes proyectados a cinco años, dados los supuestos lineales utilizados para confeccionar el presupuesto permanecen iguales al año 2002.

Rotación cuentas por cobrar	
2002	0.79
2001	6.34
2000	8.76

La política no-recepción de cheques y las mejoras introducidas en el manejo de la documentación mejoraron el índice.

Depreciaciones versus gastos de propiedad, planta y equipo			
	Depreciación	Gastos de Mantenimiento	Gastos versus Depreciación
2002	80,728	139,760	173.12
2001	70,349	310,173	440.90
2000	168,164	290,872	172.97

Ingresos de operación como % de ventas	
2002	1.00
2001	3.00
2000	4.00

4.4. Evaluación financiera de la adquisición de la Empresa AGA, S.A.

De acuerdo a lo convenido, el 20 de marzo de 2003, se remitió el informe resultante de la debida diligencia financiera al representante legal de Disco, S.A. quien trasladó la información al equipo fusiones y adquisiciones para que procediera a ajustar las cifras de los Estados Financieros proporcionados por AGA, S.A. y recalculara el precio de compra de la empresa utilizando el Modelo Financiero “Descuento de los flujos de caja futuros en función de los datos históricos de los últimos tres años”, los resultados se muestran en las Tablas 4.6 y 4.7:

Tabla 4.6 – Supuestos para la Valoración de AGA, S.A.

Premisas para confeccionar Estados Financieros Pro Forma		
Estado de Resultados	<u>2002</u>	<u>2003-2007</u>
Incremento anual en ventas	7%	6%
Costo de ventas: % de las ventas	77%	79%
Otros ingresos operativos: % del costo de ventas	2%	3%
Gastos de Operación: % de las ventas	17%	14%
Depreciaciones: % del activo fijo neto del año anterior	5%	7%
Impuesto sobre la Renta	31%	35%
Balance General	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>
Caja necesaria: % del costo de ventas	6%	6%
Cuentas a cobrar: % de las ventas	0%	0%
Existencias: % del costo de ventas	14%	8%
Inversiones previstas en Activo Fijo	89,435	89,435
Otros activos	237,984	19,435
Cuentas a pagar: % del costo de ventas	8%	8%
Otros pasivos	19,154	19,154

Premisas para calcular		
Valor de Mercado de la Empresa	Año 0	Año 1 - 5
Rentabilidad exigida sin endeudamiento	15%	15%
Costo de la deuda antes de impuestos	7%	7%
Proporción de recursos propios sobre recursos totales	86%	86%
Proporción de deuda sobre recursos totales	14%	14%
Tasa de crecimiento de los flujos de caja libres a partir del último año		6%
Rentabilidad por nivel de endeudamiento		
Rentabilidad exigida para el nivel endeudamiento	15.91%	15.86%
Costo ponderado de la deuda	0.68%	0.64%
Costo ponderado de los recursos propios	13.66%	13.61%
Costo ponderado promedio del capital (cppc)	14.34%	14.26%

Tabla 4.7 – Valoración al nivel de endeudamiento negociado con AGA, S.A.

Descripción	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Flujos de Caja Libres		2,488,503	1,550,401	1,636,339	1,727,460	1,824,044
Valor residual según un crecimiento del 6% con cppc		14.26%				23,413,810
Flujos totales a descontar incluyendo valor residual		2,488,503	1,550,401	1,636,339	1,727,460	25,237,855
Tasa de descuento = cppc	14.34%	14.26%	14.26%	14.26%	14.26%	14.26%
Factor de descuento	100%	88%	77%	67%	59%	51%
Flujos descontados		2,177,970	1,187,604	1,097,020	1,013,592	12,960,490
Valor Actual de la Empresa			Q	18,436,676.99		

El equipo fusiones y adquisiciones, basado en los resultados de la información anterior, determinó que el precio de compra de los activos de la Empresa AGA, S.A., después de aplicar los ajustes identificados por Samayoa & Asociados durante la debida diligencia financiera, ascendía a Q. 9,997,014.50, más o menos las diferencias resultantes del arqueo de efectivo y equivalentes de efectivo y de la toma física de inventario a efectuar una semana antes de la firma del contrato de compra-venta final.

4.5. Impacto de la debida diligencia en la transacción de compra-venta entre Disco, S.A. y AGA, S.A.

El equipo fusiones y adquisiciones con base en el informe de la debida diligencia financiera, determinó y reportó a la Junta Directiva que el precio de compra inicial estaba sobrevaluado por Q1,002,986; y que era necesario incluir una cláusula de garantía por los resultados del período interino terminado al 28/02/2003 y una de responsabilidad por las contingencias fiscales y medioambientales identificadas.

Así mismo, recomendó que durante el recuento de las existencias y efectivo, tomando en cuenta las variaciones y fallas detectadas por Samayoa & Asociados durante el inventario físico de la Tienda B, participaran los Auditores Internos y el Personal de Administración más experimentado.

Finalmente, y a solicitud del Representante de Disco, S.A. el equipo fusiones y adquisiciones incluyó en el Plan de Integración las áreas de oportunidad reportadas en el Informe de Resultados de Hechos de la debida diligencia financiera efectuada por Samayoa & Asociados.

El 5 de mayo del 2003, los activos de AGA S.A. pasaron a formar parte de los registros de Disco, S.A., el costo de adquisición ascendió a Q.9,900,000.00

CONCLUSIONES

1. Durante la investigación se comprobó la hipótesis formulada, como resultado se determinó que el Contador Público y Auditor independiente para emitir una opinión respecto a la adquisición de una empresa dedicada a la operación de supermercados en Guatemala debe diseñar un programa de debida diligencia financiera con base en Normas Internacionales de Auditoría cubriendo los siguientes aspectos:
 - Errores en los Estados Financieros.
 - Pasivos no revelados.
 - Posibles pasivos por cambios en la carga impositiva.
 - Restricciones o gravámenes.
 - Posibles contingencias legales o fiscales.

2. El Contador Público y Auditor independiente como parte de la revisión de debida diligencia financiera no debe incluir los siguientes aspectos; ya que éstos forman parte de la debida diligencia operativa:
 - La dinámica del negocio incluyendo los factores críticos de éxito, los indicadores claves de operación, las tendencias de la industria, y cualquier implicación estacional que pueda afectar el negocio.
 - Asuntos de la Administración.
 - La capacidad de la compañía para cumplir sus términos.

3. El Balance General, el Estado de Resultados y el Estado Flujo de Efectivo de la Empresa AGA, S.A. por los períodos terminados al 31-12-2000/2001/2002 y al 28-02-2003 incluyen representaciones erróneas sustanciales que afectan la calidad y confiabilidad de la información.

4. El Balance General y el Estado de Resultados Proyectado de la Empresa AGA, S.A., para los períodos terminados al 31-12-2003/2004/2005 fueron

preparados por la Administración utilizando estimaciones irrazonables y los supuestos hipotéticos no son consistentes con los propósitos de la información.

5. Las políticas, procedimientos y sistemas contables utilizados por AGA, S.A., no son compatibles con los existentes en Disco, S.A..

RECOMENDACIONES

1. El Contador Público y Auditor independiente debe preparar un programa escrito que se adapte a las características de la empresa objetivo, que le permita descubrir los principales problemas y preocupaciones del comprador y vendedor; para ello y con el objeto de identificar asuntos que debería agregar al programa de debida diligencia financiera, debe reunirse con el vendedor y tanta gente clave como le sea posible y pedirles que hablen largo y tendido a cerca del negocio, los deseos y necesidades prioritarias del vendedor, asuntos sensibles, competencia y otras cuestiones que considere importantes.
2. El Contador Público y Auditor independiente debe entender, definir y delimitar cuidadosamente el tipo de debida diligencia que le está requiriendo el cliente, lo anterior deberá documentarlo en una carta compromiso previo a iniciar la investigación.
3. Disco, S.A. debería realizar una auditoria de estados financieros previo al cierre de la transacción y/o incluir una cláusula de indemnización en el contrato de adquisición por posibles errores en la información financiera, a identificar en una auditoria post-adquisición.
4. Disco, S.A. debería preparar Estados Financieros Proyectados con base en Normas Internacionales de Contabilidad Generalmente Aceptadas (NIC) y compararlos con los resultados reales financieros de las operaciones.
5. Disco, S.A. debería designar un equipo para que se haga responsable de todos los aspectos relacionados con la integración del negocio adquirido.

BIBLIOGRAFÍA

No.

- 1 Barrios Pérez, Luis Emilio. - - Prontuario de Leyes Fiscales. - - Ediciones Legales Comercio e Industria. - - Guatemala: Centro de Divulgación y Capacitación Fiscal, 2005.
- 2 Brillman, Jean. - - Manual de Valoración de Empresas / Claude Maire. - - España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1990.
- 3 C. Krallinger. - - Fusiones y Adquisiciones de Empresas / trad. por Lic. Ricardo Travis Arias Purón. - - México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1999.
- 4 Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. - - Normas Internacionales de Contabilidad. - - (Estados Unidos): El Comité, 2000.
- 5 Comité Internacional de Practicas de Auditoria. - - Normas Internacionales de Auditoria. - - (Estados Unidos): El Comité, 1994.
- 6 Congreso de la República. - - Decreto 2-70 "Código de Comercio". - - Guatemala: Jiménez Ayala Editores, 2002.
- 7 Congreso de la República. - - Decreto 67-2001 " Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos". - - Guatemala: Jiménez Ayala Editores, 2006.
- 8 Cruz Quiñónez, Maria de los Ángeles. - - Factores que influyen en el comportamiento del cliente y su decisión de compra de leche envasada en tetrabrik. Análisis en Supermercados. - - Guatemala: 2002. - - Tesis en Administración de Empresas. Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.
- 9 <http://diligentinspect.bizland.com/Due-Diligenc.htm> - - Some Thought on Due Diligence.
- 10 http://www.1000ventures.com/venture_financing/du_e_diligence.html - - Financial Due Diligence a Model Agreement.
- 11 <http://www.horwath.com.au/publications/articles/Duediligence.asp> - - Artículos Debida Diligencia Financiera.

- 12 <http://www.relocatable.com/duedil2.htm> - - Completando el proceso de Debida Diligencia I – III.
- 13 <http://www.tsunamisolutionsltd.com/duediligence.htm> - - What's meant by Due Diligence?
- 14 <http://www.usg.edu/admin/facilities/duediligence/intro.html> - - About Due Diligence
- 15 Melendreras Soto, Tristán. - - Aspectos Generales para elaborar una Tesis Profesional o una Investigación Documental / Luis Enrique Castañeda Quan. - - Universidad de San Carlos de Guatemala. - - Facultad de Ciencias Económicas. - - Coordinación para la Elaboración de Tesis.
- 16 Océano Centrum. - - Enciclopedia de la Auditoria. - - España: Editorial Océano, 2002.
- 17 Océano Centrum. - - Enciclopedia de la Contabilidad. - - España: Editorial Océano, 2004.
- 18 Palma@unet.com.mk - - Financial Due Diligence
- 19 Pérez Orozco, Gilberto Rolando. - - Normas y Procedimientos de Auditoria / Mario Leonel Perdomo Salguero. - - Segunda Edición. - - Guatemala: ECAFYA, 1997.
- 20 Rodas López, Iris. - - Administración de Empresas / Gladis L. Rodas Santizo. - - Segunda Edición. - - Guatemala: Litografía Delgado, S.A., 1999.
- 21 Royal Ahold. - - Due Diligence. (Holanda): La Corporación, 2000.
- 22 Seminario de Integración Profesional.- - 11o. Semestre - - Apuntes de Clase