



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

## **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

# **EVALUACIÓN DE LA COMPRA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**POR DANIELA CRISTINA KARANICOLAS**

**Carrera de Contador Público**

**- Julio 2008 -**

**EVALUACIÓN DE LA COMPRA DE UNA EMPRESA**  
**DE SERVICIOS**

**DANIELA CRISTINA KARANICOLAS**

**QUIERO EXPRESAR MI AGRADECIMIENTO**

A las Cras. Anahí Martínez y María Elena Stella, por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.

A mis padres y hermanos por brindarme un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos.

**ÍNDICE GENERAL**

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES.....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
	2.1. Objetivo General.....	7
	2.2. Objetivos Específicos.....	7
<b>3.</b>	<b>MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....</b>	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>12</b>
<b>5.</b>	<b>DESARROLLO DEL TRABAJO.....</b>	<b>16</b>
	5.1. Estudio diagnóstico.....	16
	5.2. Antecedentes y organización de la empresa.....	19
	5.3. Situación económica-financiera.....	20
	5.4. Otros aspectos a tener en cuenta.....	23
	5.5. Valor de la compañía.....	36
	5.6. Informes.....	37
	5.6.1. Informe del auditor.....	38
	5.6.2. Informe sobre los controles.....	42
<b>6.</b>	<b>ANEXOS</b>	
	Anexo I: Manual de Funciones.....	47
	Anexo II: Programas Guías.....	61
	Anexo III: Balances Generales y Estados de Resultado 2002/06 .....	69
	Anexo IV: Indicadores Económicos-Financieros 2002/06.....	71
	Anexo V: Conceptos clave de la organización.....	72
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>

## **1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES**

Frente a la pregunta: ¿Qué se debe hacer para concretar la compra de una participación societaria?, los contadores públicos desarrollan trabajos de evaluación, con la finalidad principal de promover la eficiencia en la decisión de compra de sus clientes. Este tipo de tarea se denomina “**Auditoría de Compra**”.

Los sujetos que demandan este tipo de servicios deben decidir, antes que nada, si:

- compran un negocio para obtener un trabajo o si se desea hacer una inversión;
- están comprometidos con el rubro al que pretenden incorporarse;
- el negocio es adecuado para ellos, en función de la experiencia, aptitudes y antecedentes personales.

Una vez definidas estas premisas, necesitarán de un profesional idóneo que le ayude en sus evaluaciones; por ejemplo: si el negocio es rentable, si la situación financiera de éste es sólida, si la empresa tiene capacidad futura de producir ganancias, o cuánto vale el negocio o cuánto debería ofrecerse para comprarlo, etc.

La compra de un negocio rentable, pero con una mala administración, puede representar una muy buena oportunidad.

La “**Auditoría de compra**”, es una herramienta muy útil para el análisis del negocio. El objetivo de la misma es estudiar este último con el objeto de conocer sus aspectos más importantes, para su mejor comprensión y evaluación; y poder formular al cliente recomendaciones en asuntos de riesgo, como así también en la determinación de su valor integral.

El presente proyecto se trata de una investigación sobre una empresa de servicios fúnebres de larga trayectoria familiar, ubicada en la Provincia de Córdoba, que bajo la forma jurídica de sociedad anónima, ofrece sus servicios bajo estrictas normas de seguridad y control.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivos Generales**

\* Asesorar al cliente respecto a la oportunidad de realizar un negocio mediante el proceso de “**Auditoría de compra**”; y

\* Presentar recomendaciones en situaciones de riesgo o contingentes, a través de informes.

### **2.2. Objetivos Específicos**

1) Reunir elementos de juicio, válidos y suficientes al mes de octubre de 2007 que permitan un conocimiento apropiado y completo del ente, para evaluar el negocio que se tiene intención de comprar, lo que implica:

- Determinar la situación económica y financiera de la empresa objeto de la compra y las tendencias por el período 2002/06.
- Estimar su capacidad de generar utilidades futuras.
- Evaluar la ubicación y el aspecto de sus instalaciones.
- Valorar la importancia que tiene el personal para el éxito del negocio.
- Comprender el entorno competitivo en el que opera.
- Investigar la forma en que se percibe la empresa (imagen).

2) Identificar los posibles asuntos de riesgo a octubre de 2007.

3) Proponer valores de compra del negocio a octubre de 2007.

### **3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

Las operaciones de compra de empresas, que tuvieron una amplísima difusión e implementación durante los años '90, se vieron frenadas por la crisis económica del 2001 y 2002. Para llevar adelante este tipo de negocios se impuso el *due diligence* o “**Auditoría de compra**”.

El *due diligence* o “**Auditoría de compra**” fue una disciplina de amplio desarrollo que vuelve a tener protagonismo tras la crisis. Este ordenamiento destaca que al momento de pensar en la compra de un negocio, entre los estudios y análisis que son necesarios, además de los clásicos de mercado y viabilidad económico-financiera, se impone un *due diligence* o “**Auditoría de compra**”, que básicamente abarca los aspectos legales, contables, tributarios, técnicos y financieros de la empresa a adquirir.

A partir de una exhaustiva búsqueda y selección bibliográfica actualizada sobre el tema, resultaron los autores que se considera mejor exponen los conceptos y razonamiento de esta investigación hacia la búsqueda de evidencia que de respuesta a la pregunta sobre la decisión de compra de un cliente.

A efectos de construir un marco teórico de referencia para el logro del objetivo propuesto, se distinguen los siguientes conceptos básicos:

Para definir a la **auditoría** en términos de control de sistemas, LOPEZ SANTISO dice al respecto, diríase que es la función independiente del sistema a comparar (o sea el auditor sería el grupo de control) las características o condiciones controladas, a través del uso de pautas, normas o elementos para medirlas (sensor) determinar las desviaciones e informar al organismo o sector del cual la auditoría depende (grupo activante) el que está



jerárquicamente ubicado por encima del sistema auditado<sup>1</sup>. Por lo dicho, la cualidad más relevante del auditor es su independencia de todos los intereses creados. Si pierde esta cualidad o no la aplica, deja de ser auditor ya que su juicio no es confiable.

Además, Carlos A. SLOSSE esboza la siguiente definición de **auditoría**: “Es el examen de información por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal información posee<sup>2</sup>.”

En tal sentido, el *due diligence* o “**Auditoría de compra**” es un proceso que se utiliza para estudiar, investigar y evaluar la oportunidad de realizar un negocio. Un adecuado proceso que incluye la investigación de la situación real de la empresa (legal, fiscal, financiera, laboral, ambiental, mercado, etc.) con la finalidad de poder identificar los riesgos que puedan perjudicar la transacción y situaciones que puedan afectar su valor.

También se puede definir como el “análisis sistemático y valuación de una empresa en conexión con un contexto contractual para la compra o venta de esa empresa”.

### Aspectos de análisis

ÁMBITO	OBJETO
Descripción del negocio	Productos. Ubicación. Índices económicos
Análisis del ramo	Competencia. Estructura de

---

<sup>1</sup> LOPEZ SANTISO, HORACIO Un nuevo enfoque sobre auditoría y sus normas, informe 1 (Área Auditoría) del CECYT de la FACPCE, La Plata 1976.

<sup>2</sup> CARLOS A. SLOSSE Auditoría: Un nuevo enfoque empresarial, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1991.

	Mercado. Tendencias.
Situación impositiva	Riesgos Impositivos.
Conducción Empresaria y del Personal	Aptitudes. Competencia. Remuneración. Estructura Directorio.
Contabilidad	Sistemas contables y otros sistemas.
Otros Riesgos	Proveedores. Clientes. Procedimientos de Prestación.

Fuente: (Markus Wissmann – Enfoques N° 7 – editorial La Ley)

La auditoría es la aplicación de la lógica ó teoría de la prueba a un caso real. Los expertos en lógica dicen que el número de caminos mediante los cuales se puede llegar a saber algo es limitado. Estos caminos o medios varían y pueden ser los siguientes: 1) El testimonio de las personas. 2) La intuición. 3) El razonamiento abstracto a partir de principios aceptados. 4) Nuestra propia experiencia sensorial. 5) Las actividades prácticas que conducen a resultados exitosos. 6) El escepticismo. Los auditores se basan en estos medios de conocimiento, pero tienden a pensar en términos de **técnicas de auditoría** más que en medios de conocimiento. La relación entre técnicas de auditoría y los caminos lógicos del conocimiento es clara y directa. Es perfectamente justo que a un auditor le resulte más fácil y más satisfactorio pensar en términos de su propia especialidad que en los de lógica y filosofía. En consecuencia, la auditoría como proceso por el cual el auditor se forma una opinión, es un ejercicio de lógica aplicado a un caso real: emitir una opinión sobre la razonabilidad de la información. Dadas determinadas afirmaciones hechas por la empresa, el problema del auditor es emitir una opinión acerca de si tales afirmaciones son ciertas o falsas.

La utilidad e importancia de la auditoría es agregar confiabilidad a la información que les es sometida a examen para que sea utilizada en el proceso de toma de decisiones.

En especial y en lo que se refiere a una auditoría de compra de una empresa la importancia radica en que ésta le brinda al cliente un conocimiento de las operaciones de un negocio, proveyéndolo de información; como así también le acerca recomendaciones en lo que respecta a los asuntos que deberían ser considerados tanto en la decisión de compra como en la determinación de su valor.

Finalmente, el objetivo de una auditoría es la **emisión de un informe** por un experto confiable, que para el presente trabajo es un contador público independiente. A decir de Carlos A. SLOSSE<sup>3</sup>, el informe del auditor es la expresión escrita donde el auditor expone su conclusión sobre la tarea que realizó.

---

<sup>3</sup> CARLOS A. SLOSSE Auditoria: Un nuevo enfoque empresarial, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1991.

#### **4. METODOLOGÍA**

Se desarrolla un caso práctico, donde se utiliza la metodología general, pasando por las etapas de: identificación del objeto, obtención de los elementos de juicio válidos y suficientes a través de la investigación, análisis, etc.; así como el diagnóstico, el que se vuelca en un informe como producto final del trabajo.

El enfoque que se propone establece sintéticamente las etapas del proceso de auditoría en **Planificación, Ejecución y Conclusión**; y se define y fundamenta en características tales como:

- ⇒ **Enfoque “de arriba hacia abajo”**. La auditoría comienza con el análisis del negocio, su organización, el contexto económico donde se desenvuelve.
- ⇒ **Énfasis en el conocimiento del negocio**. El examen de auditoría está basado en la comprensión del negocio del ente o empresa auditada.
- ⇒ **Énfasis en el criterio profesional**. El criterio profesional afecta todos los aspectos del trabajo de auditoría.
- ⇒ **Enfoque de auditoría a medida**. Servicio individualizado.
- ⇒ **Énfasis en la planificación estratégica**. Se definen las estrategias que se consideren más adecuadas para desarrollar la auditoría.
- ⇒ **Objetivos de auditoría**. Los objetivos de la auditoría están expresados en términos de obtener suficiente satisfacción con respecto a la validez del objeto.
- ⇒ **Determinación de procedimientos de auditoría**. Los procedimientos para efectuar el examen son únicos y se traducen en programas a medida.

El proceso de la “**Auditoría de compra**”, es evaluado desde su inicio hasta su conclusión, pasando por todas las etapas.

<b>ETAPA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
PLANIFICACIÓN	Predeterminar procedimientos	Programas de Trabajo
EJECUCIÓN	Obtener elementos de juicio	Papeles de Trabajo
CONCLUSIÓN	Emitir una opinión	Informe

El proceso de planificación que concuerda con la definición del enfoque del trabajo “**de arriba hacia abajo**” y “**a medida**” y concluye con la preparación de los programas de trabajo; se concentra en la investigación de las siguientes áreas clave del negocio, las que son abordadas en el siguiente orden:

Las evidencias que respaldarán el informe -debidamente registradas- constituyen el conjunto de papeles de trabajo. La evidencia es el elemento de juicio que se obtiene como resultado de las pruebas realizadas. Los procedimientos utilizados para el desarrollo del presente proyecto son:

- 1) Antecedentes y conocimiento general de la empresa.
- 2) Organización, responsabilidades y autoridades.
- 3) La situación económico – financiera y su desenvolvimiento.
- 4) Mercados.

- 5) El management y el personal.
- 6) Recursos materiales.
- 7) Tecnología.
- 8) Proveedores.
- 9) Precios.
- 10) Socios.
- 11) Connotaciones sobre la actividad de la compañía.
- 12) Comprador.
- 13) Pasivos contingentes y ocultos.
- 14) Valor de la compañía.
- 15) Situación impositiva y laboral.

Cada uno de estos aspectos, es desarrollado a través de programas hechos a medida de la empresa, siendo los papeles de trabajo respectivos la evidencia y prueba del trabajo realizado. Los programas de trabajo confeccionados para este trabajo se incorporan como “Anexo I: Programas Guías”.

Los programas de auditoría confeccionados dejan constancia del plan para lograr los objetivos de la auditoría y para describir la naturaleza, oportunidad y extensión de todo el trabajo significativo a ser efectuado.

Las evidencias que respaldan el informe -debidamente registradas- constituyen el conjunto de papeles de trabajo. La evidencia es el elemento de juicio que se obtiene como resultado

de las pruebas realizadas. Los procedimientos utilizados para el desarrollo del presente proyecto son:

- Indagación a funcionarios y personal de la empresa.
- Procedimientos analíticos que implican el estudio y evaluación de la información financiera.
- Inspección de la documentación del sistema que incluye el examen de manuales, organigramas y descripciones de tareas, sus operaciones, las normas legales que le son aplicables y de las condiciones económicas propias y las del ramo de su actividad.
- Inspección de documentos respaldatorios.
- Observación.
- Recopilación bibliográfica.

Finalmente el informe es el medio a través del cual se emite un juicio técnico sobre el caso.

## 5. DESARROLLO DEL TRABAJO

### 5.1. Estudio diagnóstico

De las reuniones con socios, gerentes y empleados en las primeras visitas a la empresa se obtuvo la siguiente información:

1. Se trata de una empresa familiar con alta participación en el mercado, lo que indicaría que no podría seguir creciendo; a pesar de su larga trayectoria y marca impuesta. Para ganar nuevos mercados y continuar desarrollándose es necesario contar con recursos humanos idóneos que desarrollen nuevas herramientas y estrategias de ventas y recursos modernos en la prestación del servicio, como es el caso de coches fúnebres adecuados; circunstancias que no se observan actualmente en esta organización.
2. El servicio que se presta es buscado y reconocido en el medio, pero los precios no se adecuan a los costos de la empresa.
3. Una situación financiera manejable en la actualidad, con perspectivas de complicarse mucho por la falta de rentabilidad.
4. No se observa vulnerabilidad de la actividad de prestación de servicios fúnebres a futuro por razones éticas o legales. Aunque sí se puede observar el caso de los crematorios que están siendo desplazados de los núcleos urbanos por el riesgo real de contaminación ambiental.
5. No se prevén cambios fundamentales de tecnología en el futuro inmediato, pero ya se está evaluando la posibilidad de prestación del servicio de “tanatopraxia”. Esta es una técnica para demorar la descomposición final de un cuerpo por el



tiempo que sea necesario, para dar la posibilidad a los familiares distantes de rendir el último homenaje al ser querido, o bien que el cuerpo pueda ser enviado a grandes distancias para su sepultura.

6. Existe competencia desleal en el rubro.
7. Se presentan características especiales, que indican debilidad del sistema de control. Por ejemplo: falta de formalización de procedimientos y planificación, desactualización de herramientas básicas para una adecuada administración.
8. El personal administrativo y operativo no es idóneo, ya que su ingreso se debe a razones de amistad o conocimiento con los propietarios y no por la evaluación de los conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar el puesto. En consecuencia, es necesaria su renovación, con los costos que ello implica.
9. Los edificios e instalaciones son adecuados; incluso se cuenta con salas VIP, estando a la vanguardia en cuanto a la calidad de los servicios prestados.
10. Los coches fúnebres necesitan renovarse en forma urgente. La flota actual cuenta con un buen servicio de mantenimiento, repuestos, etc.
11. Los proveedores no son monopolios, hay buenas relaciones con ellos.
12. De un primer análisis no surge que existan contingencias o pasivos ocultos.
13. A la fecha existen problemas entre los socios de la empresa, siendo esta situación uno de los motivos para la compra por parte de uno o más socios, de la parte que se quiere vender.

La negociación de la compra de una empresa exige mucho cuidado. Hay que analizar diversos factores.

- De tipo cuantitativo.
- De tipo cualitativo.

Estos últimos indican:

- **FORTALEZAS**

- Larga trayectoria
- Nombre reconocido

- **OPORTUNIDADES**

- Ganar nuevos mercados más que recuperar perdidos
- Incorporar nuevos servicios, tales como la tanatopraxia

- **DEBILIDADES**

- Bajo crecimiento en la participación del mercado
- Personal administrativo y operativo ineficiente
- Rodados obsoletos
- Costo de ventas alto por desinteligencias en la administración
- Problemas entre los socios
- Situación financiera comprometida
- Baja rentabilidad

- **AMENAZAS**

- Competencia desleal (mercado negro en la venta de ataúdes)
- Rigidez del mercado para negociar los precios de los cajones o urnas

En resumen, se trata de la compra de un negocio familiar, del que se quiere lograr la administración a través de la obtención de un paquete mayoritario; por desavenencias con el socio que propone vender. En la negociación intervienen valores afectivos.

La experiencia indica que esta situación debe analizarse también ya que pueden ser fuente de problemas, antes y después de la operación. Plantear estos temas puede conducir a cuantificar mejor, o por lo menos permite ajustar los cálculos a su verdadera dimensión.

## **5.2. Antecedentes y organización de la empresa**

- Nombre exacto v completo del cliente: “XXXXXX S.A.”
- Fecha de cierre del ejercicio comercial: 31 de diciembre.
- Domicilio legal: ubicada en la Provincia de Córdoba.
- Objeto social: Servicios Fúnebres.

A través de la ejecución de los programas de trabajo se pudo conocer la organización, responsabilidades y autoridades de la empresa.

Se obtuvo el “Manual de Funciones” de la empresa “XXXXXX S.A.” de la Provincia de Córdoba, que describe las funciones, responsabilidades y autoridades de la organización y forma parte del presente trabajo como Anexo I.

Dicho Manual fue realizado teniendo en cuenta otro trabajo desarrollado oportunamente para la aprobación de las normas ISO y con el objetivo de potenciar las funciones a través de la estructura de recursos humanos disponible.

De la evaluación de las actividades reales, comparándolas con las que se consideran razonables, según las circunstancias, se emitió un informe con las observaciones recogidas durante el desarrollo de la tarea y las sugerencias para el mejoramiento de las actividades de control de los sistemas examinados. Este informe forma parte de las conclusiones del trabajo.

### **5.3. Situación económico – financiera**

La situación económico - financiera de la empresa se puede apreciar a partir del siguiente programa de trabajo:

1. La obtención de los estados contables de los últimos cinco años para analizarlos comparativamente.

Se acompañan como **Anexo III**

2. La aplicación de la técnica de análisis de los estados contables para examinar posibles factores anormales, como así también estimar la capacidad financiera de la empresa.

Se acompañan como **Anexo IV** los indicadores económicos – financieros.

A continuación se realiza el análisis correspondiente:

*Situación financiera comprometida e inmovilización, que se puede complicar si no se obtienen utilidades suficientes.*

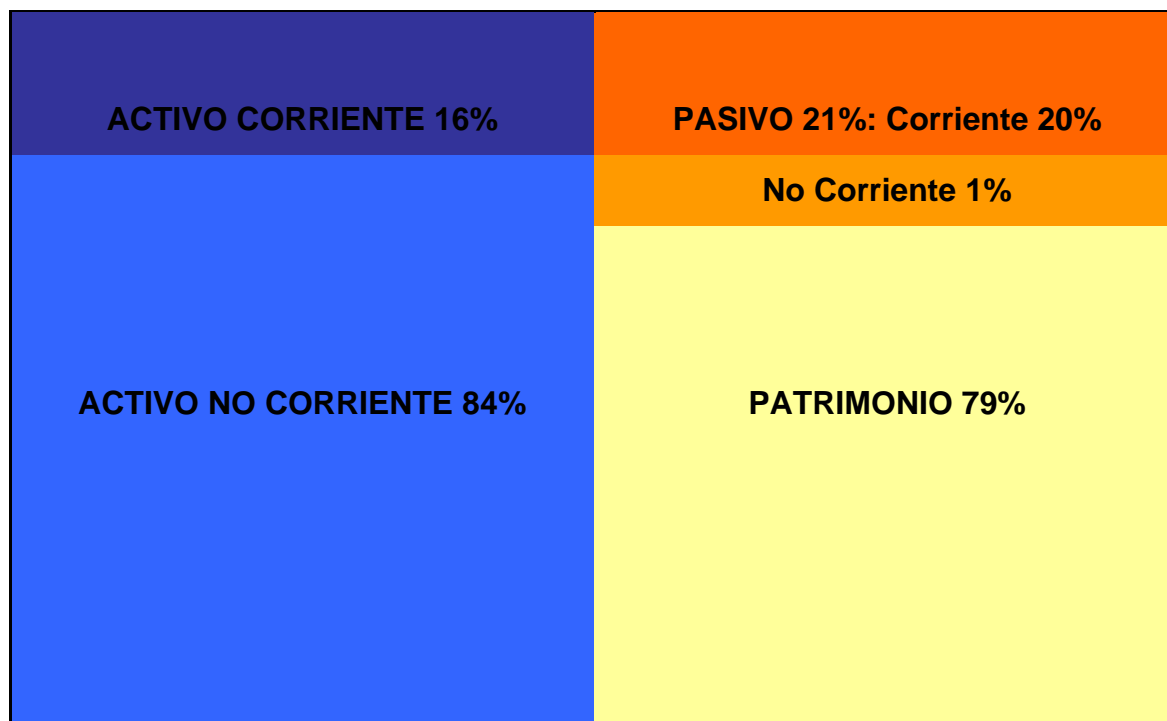
**Situación financiera a corto plazo:**

El índice de liquidez es menor a uno (0,84), el defecto indica en qué medida el activo corriente es insuficiente para hacer frente a las obligaciones a corto plazo y es, a su vez una medida de la deuda sin consolidar. De la liquidez teórica igual a 2, resultaría que debe haber el doble de activos corrientes que de pasivos corrientes, para compensar que la velocidad del flujo de egresos es el doble que la del flujo de ingresos; y en este caso no sólo que no existe equilibrio entre el activo corriente y el pasivo corriente, sino que este último lo supera.

No hay autofinanciación a corto plazo suficiente para corregir la liquidez, la actividad económica de la empresa genera fondos para incrementar el activo corriente en un tercio (28%), y como ya se mencionó, debería el activo corriente duplicar al pasivo corriente.

**Situación financiera a largo plazo:**

Tiene índices de endeudamiento menores a uno. Esto significa que los dueños han invertido menos que los terceros; en cuanto a los índices de inmovilización, el 84% del activo es no corriente, y además el activo no corriente es mayor que el patrimonio neto, por lo que la estructura patrimonial es como se indica a continuación:



- El pasivo corriente financia el Activo Corriente y parte del No Corriente.
- El Patrimonio es menor al activo fijo.
- La situación requiere un manejo experto y cuidadoso.
- Si las ganancias pequeñas persisten, la situación financiera a largo plazo será más difícil.

***¿Se puede obtener una rentabilidad interesante del capital invertido? Por ejemplo 20%***

***En el corto plazo se pueden hacer cálculos basados en cifras históricas, para determinar si la empresa es o no en la actualidad rentable.***

Las cifras históricas otorgan los siguientes elementos de análisis:

Índices	2005	2006	Observaciones
Rentabilidad del PN	-1,57%	<b>1,41%</b>	Esta es la rentabilidad que le debe importar al comprador/inversor.
Rentabilidad económica	1,04%	3,52%	Esta es la rentabilidad del negocio, sin el efecto de la ganancia por tener pasivo a una tasa menor que el rendimiento del negocio

Si no fue rentable y lo es en forma exigua hoy, hay que examinar si se espera rentabilidad futura y a qué plazo. Pero lo más importante es verificar por qué se cree que un negocio que no es rentable en la actualidad va a serlo en el futuro. Todo esto va a influir en el precio.

#### **Situación económica:**

La rentabilidad del negocio (rentabilidad económica) es pequeña y no atrae la inversión.

Las perspectivas futuras no se reflejan con claridad desde los datos aportados. No se sabe si puede haber una mejoría extraordinaria que cambie rotundamente las cifras analizadas.

En síntesis: se trata de una situación financiera manejable en la actualidad, con perspectivas de complicarse mucho si persisten los indicadores actuales de falta de rentabilidad y, consecuentemente, de autofinanciación.

La autofinanciación puede ser reemplazada por un aporte de capital adicional, lo que mejoraría la situación financiera y daría el tiempo necesario para mejorar la operación y, consecuentemente, la rentabilidad.

#### **5.4. Otros aspectos a tener en cuenta**

Para la obtención de los elementos de juicio válidos y suficientes que respaldan los informes desarrollados en las conclusiones del trabajo se aplicaron procedimientos de auditoría, tales como inspección ocular, indagación a funcionarios y empleados del ente, examen de documentación importante, visitas a las instalaciones, examen del contenido de las escrituras de constitución, estatutos, actas de directorio y asambleas, investigación, etc.

Los otros aspectos de la empresa se desarrollan a través de los siguientes programas de trabajo:

**Mercados:**

¿Posee la empresa una participación alta o baja del mercado?

La participación es alta, y ganar más mercado del existente es difícil; debido principalmente a la falta de personal capacitado que desarrolle e implemente nuevas herramientas para ese logro; tales como puntos u oficinas de ventas, central de llamadas, sitio en Internet, con información que fluya entre ellos de forma consistente. Es decir, que la oficina de venta posea la misma información que la que entrega la telefonista o la que se ve en el sitio web. Esto cobra mayor relevancia cuando estos canales no sólo entregan información, sino que también efectúan ventas.

A pesar de estas debilidades de la empresa, la experiencia indica que es más conveniente y fácil que dirija sus esfuerzos a modificar estas circunstancias, para conquistar nuevos mercados que recuperar uno perdido.

¿Hay competencia leal o desleal?



En general, hay competencia desleal en el rubro. En la actualidad existe un gran número de personas y empresas de servicios funerarios que lucran con los llamados ataúdes reciclables, que fueron vendidos y utilizados anteriormente, por personas fallecidas e incineradas.

Muchos de los servicios funerarios que prestan algunas de estas empresas ofertan más de lo que prestan. Los servicios tradicionales, incluyen ataúdes, velatorio y traslado; y estas empresas inescrupulosas bajan sus costos por el sistema de reciclaje, obteniendo así un mayor beneficio económico, sin importarles el impacto sanitario.

Sin las medidas adecuadas, se corre el riesgo de que, en caso de muerte por enfermedades infecto-contagiosas, el virus permanezca en los ataúdes, que al ser reciclados o reutilizados, pueden exponer a infecciones a quienes los adquieren o están en contacto con ellos.

Lo que hacen estas funerarias denominadas "cajoneras", aprovechando la distracción y el dolor de los familiares que contratan el servicio funerario, es ocultarles a ellos que el ataúd que se les vendió será reutilizado por otro difunto.

Estas funerarias no hacen descuento alguno o precio especial respecto de los ataúdes reutilizados y los cobran como ataúdes nuevos.

### **El management y el personal:**

¿El personal administrativo y operativo es idóneo?

El personal administrativo y operativo no es idóneo, ya que el ingreso a la organización no se realiza por el mérito académico de las personas sino, todo lo contrario, por tener

contacto con la alta dirigencia o por ser familiar. Es por ello que el personal, en general, no está preparado para realizar las tareas que corresponden a su puesto de trabajo. En consecuencia, es necesaria su renovación, con los costos que ello implica. Si este nuevo personal es idóneo, es algo que se verá a futuro.

**Recursos materiales:**

¿Es el equipo obsoleto?

Un equipo inadecuado puede llevar a la empresa a salirse del mercado por altos costos y baja producción, lo que origina precios no competitivos, o por no poseer capacidad para atender la demanda. En este caso, los edificios e instalaciones son muy buenos; incluso se cuenta con salas VIP.

Los coches fúnebres son hoy los que necesitan renovarse en forma urgente. Todos ellos son de la misma marca y modelo, pero no son de modernas líneas ni están equipados con tecnología de punta. Son todos de color gris oscuro.

¿A cuántos años se está de las últimas innovaciones con respecto a los equipos de la competencia?

En general, se está a la vanguardia en la calidad de la prestación del servicio con la excepción de los coches.

¿Tiene el equipo buen servicio local de mantenimiento, repuestos, etcétera?

Si.

**Tecnología:**

¿El sector tiene un desarrollo tecnológico rápido o lento?

Tecnología es el conjunto sistematizado de conocimientos y prácticas aplicables a cualquier actividad. Desarrollo tecnológico es la búsqueda constante de mejorar esos conocimientos, para mejorar en este caso la calidad del servicio prestado.

Son ejemplos de desarrollo tecnológico, la existencia de:

- Aviones para el traslado de los cuerpos en forma rápida.
- Vehículos climatizados con personal capacitado;
- Vehículos vigilados por satélite para seguridad de la familia, evitando robos en el trayecto a los cementerios; etc.

En consecuencia, el desarrollo tecnológico del sector es el que corresponde a los tiempos modernos.

Sin embargo, la empresa es lenta en incorporarlos para el mejoramiento de la prestación de sus servicios en algunas áreas; tal el caso de la flota de coches fúnebres.

¿Se prevén cambios fundamentales de tecnología en lo inmediato?

La tanatopraxia es un desarrollo tecnológico que se corresponde con el mejoramiento del servicio fúnebre. La empresa no lo está prestando actualmente, pero a futuro ya se está evaluando su prestación como nuevo servicio.

La tanatopraxia permite demorar la descomposición final de un cuerpo. Su propósito principal es la completa desinfección y preservación del cadáver. Se realiza mediante una

inyección vascular y de cavidad de soluciones acuosas y químicos germicidas solubles. Si bien es cierto que al fallecer una persona, muchos agentes patógenos mueren en forma inmediata, muchos de ellos sobreviven grandes períodos de tiempo en tejidos muertos. También existe la posibilidad de que los cuerpos sin tanatopraxiar posean organismos virulentos que pueden ser transportados por moscas u otros insectos a personas susceptibles, ***es factible la infección a cualquier persona.***

Además, lo que pueden observar los familiares a simple vista, luego de su realización, es la natural apariencia del cuerpo semejante a la existencia en vida, borrando cualquier efecto de enfermedad o sufrimiento, sobre todo en aquellos que hayan padecido una larga dolencia.

También facilita el trabajo de magistrados y peritos que manejan casos judiciales complejos.

La tanatopraxia tiene ventajas sanitarias y otras, como las siguientes:

- No hay contagio de enfermedades.
- No hay olores.
- No hay derrame de líquidos.
- Se recupera el color natural y la apariencia.
- Se puede velar el tiempo necesario.
- Se puede trasladar cumpliendo las normas internacionales.
- Una mejor elaboración del duelo.

- Un recuerdo real sin aprensiones.

**Proveedores:**

¿Cuales son los artículos más demandados a los proveedores?

El principal artículo demandado son los ataúdes y urnas; y secundariamente coronas, cruz de madera y placas grabadas.

¿Son los proveedores monopolios?

No, si lo fueran podrían ocasionar problemas a la empresa.

¿Ha habido buenas relaciones con ellos?

Si.

**Precios:**

¿Son fácilmente negociables?

Este aspecto va ligado a todos los anteriores en la medida en que los costos sean altos y no se puedan compensar con unos precios adecuados. Por ejemplo: para lograr buenos precios se ha debido comprar en grandes cantidades (stock de ataúdes para todo el año). Además, los costos de venta representan el 77% del precio en el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2006. El **Anexo III** muestra la evolución del costo de los servicios prestados sobre las ventas y son los siguientes:

Ejercicio económico	Costo de los servicios prestados sobre ventas (en %)
2002	63%
2003	53%
2004	76%
2005	78%
2006	77%

¿Existen pactos dentro del sector para mantener precios iguales? ¿Son respetados estos pactos?

No

**Socios:**

¿Hay problemas entre los socios?

En el presente caso y en este momento, existen problemas. Esta situación es uno de los motivos para la compra entre los socios.

Existen problemas de falta comunicación, disparidad de criterios al momento de la toma de decisiones, lo que lleva a discusiones y ambientes de trabajo tensos. Un ejemplo de situación que provoca malestar entre los socios, es que ante dificultades financieras el socio con intenciones de compra, es el único que facilita fondos propios para lograr un desahogo financiero a la empresa.

**Connotaciones sobre la actividad de la compañía:**

¿El objeto del negocio es sujeto de connotaciones éticas o legales que lo hagan vulnerable en el futuro?

Si así fuera podría verse afectada la existencia de la empresa a futuro. No se observa vulnerabilidad por las razones nombradas de la actividad de las casas funerarias. Sí, podría ser el caso de los crematorios que están siendo desplazados de los núcleos urbanos.

¿Los bienes o servicios son aceptados?

El servicio que se presta es buscado y reconocido en el medio.

Los siguientes ítems son algunos de los servicios y productos que la empresa ofrece:

- Traslado con Ambulancia

Comprende el retiro de la persona fallecida desde el lugar del deceso hasta la sala velatoria.

- Ataúd

Se refiere al receptáculo en el cual se colocará el cuerpo. Existen distintos modelos ya sea para tierra o bóveda.

- Sala Velatoria

La empresa cuenta con salas velatorias propias las que se encuentran distribuidas estratégicamente en la ciudad de Córdoba y por convenio en el interior de la provincia.

- Coche fúnebre

Es el vehículo que transporta el ataúd.

- Auto porta coronas

Es el vehículo que se facilita cuando el número de coronas supera de 4.

- Auto acompañamiento

Son los vehículos para familiares y deudos.

- Servicio de Cafetería

Se provee de café, té, azúcar, yerba, analgésicos, galletitas y pañuelos descartables.

- Cosmetología

Un cosmetólogo de la empresa se hará cargo de la presentación física del fallecido.

- Trámite

Son realizados por la empresa ante los registros civiles y cementerios.

- Servicio de Ceremonial

Organiza la salida del cortejo hasta el cementerio y ordena el trayecto.



- Otros Servicios

Aviso fúnebre en diario.

¿Existen riesgos reales o potenciales de contaminación ambiental?

En el caso de las funerarias, no. Pero, aunque no es el caso existiría un riesgo real de contaminación ambiental si prestara el servicio de cremación.

¿Las prácticas laborales y comerciales son o han sido equitativas y justas?

Si.

**Comprador:**

¿Por qué interesa la empresa?

Interesa la compra por ser un negocio familiar, porque una de las partes quiere conseguir la administración del negocio a través de la obtención del paquete mayoritario.

Es una compra-venta entre socios.

**Pasivos contingentes y ocultos:**

¿Tiene la empresa problemas fiscales de años pasados? ¿Recientemente ha habido despidos o retiros de personal que puedan dar lugar a futuros conflictos legales?

Este tipo de problemas, además de los costos en dinero que representan, tienen la desventaja de costos adicionales en términos de tiempo y energía para los miembros de la organización. Sin embargo, de las confirmaciones solicitadas a los abogados de la

empresa, y del análisis de la documentación, surge que no existen contingencias de esta índole.

### **Pasivos impositivos y sociales**

¿Tiene la empresa deudas impositivas y sociales de años pasados?

De los informes obtenidos por los asesores impositivos y legales de la sociedad, surge que no existen contingencias que deban ser informadas. Del análisis de los papeles de trabajo para el cálculo de impuestos y cargas sociales; y examen de las declaraciones juradas del período 2002-2006 no surgen pasivos impositivos ni sociales. Además se verificaron la razonabilidad de los saldos de las cuentas de “Sueldos y Cargas Sociales”, “Sueldo Anual Complementario y Vacaciones” y “Sueldos y Cargas Sociales a pagar” comprobándose la existencia, acaecimiento y propiedad de todo lo registrado.

Esta sociedad anónima que presta servicios fúnebres está gravada a distintos niveles:

#### **Nacional**

- Impuesto a las Ganancias; e
- Impuesto a la Renta Mínima Presunta.

La sociedad determina el impuesto a las ganancias aplicando la tasa vigente del 35% sobre la utilidad impositiva del ejercicio. El impuesto a la ganancia mínima presunta es complementario del impuesto a las ganancias dado que, mientras este último grava las utilidades impositivas del ejercicio, el impuesto a la ganancia mínima presunta constituye una imposición mínima que grava la renta potencial de ciertos activos productivos.

En relación al impuesto al valor agregado el servicio esta exento, si la empresa compra el ataúd a un proveedor y además presta el servicio; tal es el caso de la sociedad analizada. Si produjera el ataúd y prestara el servicio pasaría a estar todo gravado.

### **Provincial**

La actividad está gravada por el impuesto a los Ingresos Brutos con las siguientes características:

Código de la actividad: 82901.

Descripción del servicio: Otros servicios prestados al público no clasificados en otra parte, tres coma cinco por ciento 3,5 %.

Además, las propiedades están sujetas al Impuesto Inmobiliario.

### **Municipal**

La actividad está gravada por el impuesto a los Impuesto que incide sobre la actividad comercial, industrial y de servicios con las siguientes características:

Código de la actividad: 930300.1

Descripción del servicio: Empresas de pompas fúnebres (cocherías servicios fúnebres) 0,8%.

Además, las propiedades están sujetas a la Contribución que incide sobre los Inmuebles.

### **Cargas Sociales**

La empresa cuenta con una nómina de 25 empleados en relación de dependencia, con un sueldo promedio de \$1.000.

### 5.5. Valor de la compañía

El desarrollo del programa de trabajo prevé la obtención de la siguiente evidencia:

1. Obtener los valores de la compañía basados en los siguientes métodos:

- **VALOR SEGÚN EL PATRIMONIO (Valor de liquidación)**

Patrimonio neto 4.115.000 / Cantidad de acciones 400.000 = \$10,28 por acción

- **CRITERIO FINANCIERO DE VALUACIÓN**

Flujo de fondos anual de la empresa 59.000 / Rendimiento requerido por el inversor 0,08 = 737.500

Valor de la inversión en la empresa \$ 737.500 / Cantidad de acciones 400.000 = \$1,84

- **FLUJOS DE FONDOS**

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	
									4.115.000	
59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	4.174.000	
1,08	1,17	1,26	1,36	1,47	1,59	1,71	1,85	2,00	2,16	
54.630	50.583	46.836	43.367	40.154	37.180	34.426	31.876	29.515	1.933.370	2.301.936

Valor de la inversión en la empresa \$ 2.301.936 / Cantidad de acciones 400.000 = \$ 5,75

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	
									6.115.000	
59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	6.174.000	
1,08	1,17	1,26	1,36	1,47	1,59	1,71	1,85	2,00	2,16	
54.630	50.583	46.836	43.367	40.154	37.180	34.426	31.876	29.515	2.859.757	3.228.323

Valor de la inversión en la empresa \$ 3.228.323 / Cantidad de acciones 400.000 = \$ 8,07

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	
									2.115.000	
59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	2.174.000	
1,08	1,17	1,26	1,36	1,47	1,59	1,71	1,85	2,00	2,16	
54.630	50.583	46.836	43.367	40.154	37.180	34.426	31.876	29.515	1.006.983	1.375.549

Valor de la inversión en la empresa \$ 1.375.549 / Cantidad de acciones 400.000 = \$ 3,44

De los distintos métodos de valuación utilizados surgen precios que van de \$1,84 a \$10,28 cada acción.

Se aclara que:

- **Tasa:** se consideró una tasa de interés retributiva del capital del 8%.
- **Horizonte o plazo de evaluación:** Se consideró para el recupero de la inversión un plazo de 10 años. Se supuso que la recuperación de la inversión se operaba al final de dicho período y con 3 alternativas diferentes de desembolso: por el valor del patrimonio, sobre y bajo ese valor.

## 5.6. El informe final

## INFORME DEL AUDITOR

Sr. ....

### **PRESENTE**

En mi carácter de Contador Público independiente, informo sobre la auditoría de compra de “XXXXXXXXX S.A.”, en los aspectos detallados en el **Apartado 1.** siguiente.

#### **1. Identificación de los aspectos considerados en la auditoría**

- 1.1. Antecedentes y organización.
- 1.2. Situación económico – financiera.
- 1.3. Aspectos de tipo cualitativo.
- 1.4. Valores de cada acción.

#### **2. Alcance del trabajo de auditoría**

He realizado mi examen de los aspectos detallados en el **Apartado 1.**, de acuerdo con las normas de auditoría vigentes aprobadas por el *Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba*.

Estas normas requieren que el auditor planifique y desarrolle la auditoría para formarse una opinión acerca de la razonabilidad de la información significativa. Una auditoría incluye examinar, sobre bases selectivas, los elementos de juicio que respaldan la información y no tiene por objeto detectar delitos o irregularidades intencionales.

### **3. Aclaraciones previas**

Del trabajo realizado surgen las siguientes conclusiones preliminares:

#### **Antecedentes y organización**

Se presentan las siguientes características especiales:

Debilidad del sistema de control, como lo prueban las siguientes situaciones: 1) Falta de manuales de: Puestos y Procedimientos; 2) Organigrama desactualizado; 3) Desconocimiento de procedimientos realizados por personas que renuncian, se ausentan o toman licencia, 4) Falta de presupuesto.

#### **Situación económico - financiera**

Una situación financiera manejable en la actualidad, con perspectivas de complicarse mucho si persisten los indicadores actuales de falta de rentabilidad y, consecuentemente, de autofinanciación.

#### **Otros aspectos cualitativos**

Son mayores las debilidades y amenazas de las fortalezas y oportunidades que se pueden observar en el negocio. Dentro de las primeras se enumeran: 1) Bajo crecimiento en la participación del mercado. 2) Personal administrativo y operativo ineficiente. 3) Rodados obsoletos. 4) Costo de ventas alto por desintelencias en la administración. 5) Problemas entre los socios. 6) Situación financiera comprometida. 7) Baja rentabilidad. 8) Competencia desleal (mercado negro en la venta de ataúdes). 9) Rigidez del mercado

para negociar los precios de los cajones o urnas.

### **Valor de cada acción**

Valor según el patrimonio: \$ 10,28

Criterio financiero: \$ 1,84

Flujo de fondos: De \$ 3,44 a \$ 8,07

### **4. Dictamen**

En mi opinión:

- 1) La empresa necesita de una reestructuración organizacional. Del análisis de la estructura organizacional, surgieron recomendaciones que se acompañan como anexo. Ello implicó definir un formato para la estructura organizacional administrativa de los recursos humanos existentes, que permitiera concretar sus fines comunes, poniendo en práctica las estrategias necesarias.
- 2) Ante una situación financiera complicada y una exigua rentabilidad, sólo un aporte de capital adicional, mejoraría la situación financiera y daría el tiempo necesario para mejorar la operación y, consecuentemente, la rentabilidad.
- 3) La trayectoria y nombre del negocio junto a los lazos afectivos son los elementos que se pueden rescatar frente a lo descripto precedentemente.
- 4) Se recomienda la compra desde el punto de vista comercial, siempre que de la



negociación se obtenga un precio muy bajo; considerando que a futuro y con la mayoría obtenida por la compra de este paquete accionario, la futura gestión mejore ostensiblemente la situación actual de la empresa.

Quedando a vuestra disposición para cualquier consulta o aclaración

Córdoba, 16 de octubre de 2007.

Daniela Cristina Karanicolas  
Contadora Pública U.E. Siglo 21  
Mat. 10.xxxxx.x – C.P.C.E.Cba.

## INFORME SOBRE LOS CONTROLES

Sr. ....

### **PRESENTE**

En mi carácter de Contador Público independiente, informo sobre la evaluación de las actividades de control de los sistemas examinados de "XXXXXXXXX S.A.", en las deficiencias que se detallan:

### **Observaciones**

- \* El organigrama y el manual de funciones están desactualizados:
- \* No están formalizados los procedimientos. Además, si alguien se ausenta o renuncia, nadie está capacitado para reemplazarlo.
- \* No hay ningún tipo de planificación financiera. En este caso y en otros, el manual de funciones es letra muerta.

### **Aclaraciones previas**

El análisis de la estructura organizacional permite definir un formato para su organización administrativa y de sus recursos humanos, que habilite el alcance de los logros propuestos, poniendo en práctica las estrategias necesarias.

Además de determinar la estructura orgánica más conveniente para desarrollar tales estrategias, también se trata de optimizar el uso de los recursos humanos, tecnológicos y

operacionales de la organización. Por ello este diseño trata de dividir, organizar y coordinar las actividades administrativas de la empresa.

Toda organización está expuesta a errores e irregularidades, pero nunca hay que permitir que, si suceden, permanezcan encubiertos.

La debilidad de los controles supone que:

- \* Existan errores
- \* Existan irregularidades
- \* Permanezcan encubiertos (nunca se descubran).

En efecto, cuando los controles son insuficientes, los sistemas no son seguros, y toda la actividad se desenvuelve conforme a pautas no escritas, esto no es conveniente.

Se describen en el **Anexo V** distintos elementos que son necesarios considerar para el diseño de una estructura administrativa, los que serán adaptados a las circunstancias de la empresa.

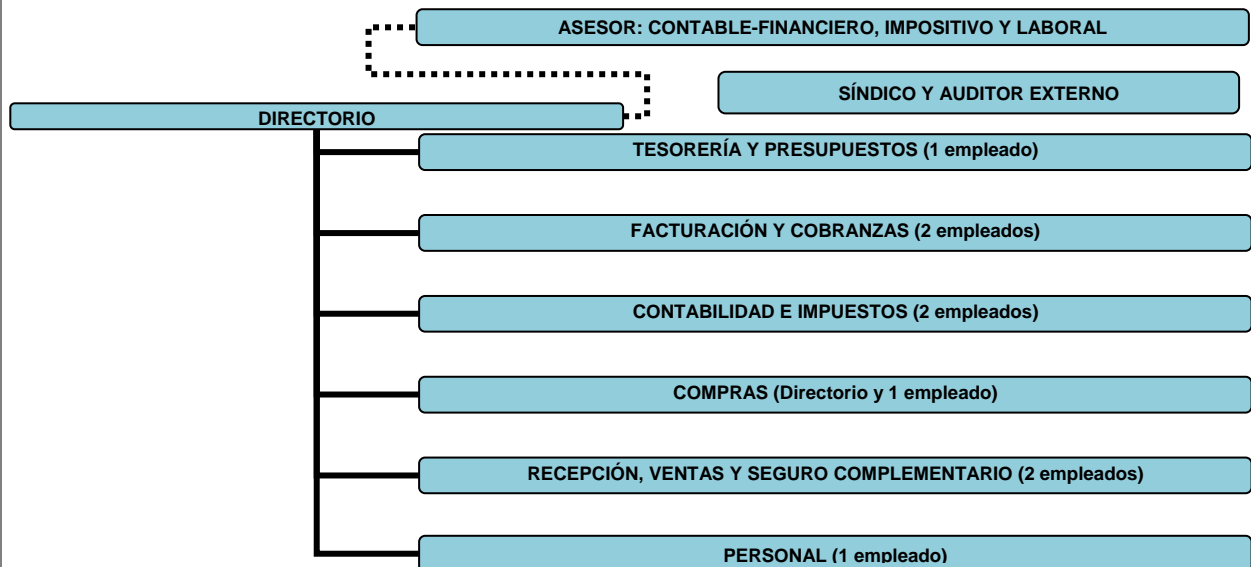
### **Recomendaciones**

Del análisis efectuado se sugiere establecer las siguientes pautas:

#### ***1) Una estructura lineal con asesores (lineal y staff)***

Esta estructura combina las funciones de línea con las funciones de directivos. La estructura lineal con asesores mantiene la integridad de la autoridad y responsabilidad de

administrar que tiene cada uno, pues los Asesores Especializados sólo aportan información experimentada, sin tener poder de autoridad para llevar a la práctica sus propias recomendaciones.



En el organigrama anterior, cada departamento es responsable directo del cumplimiento de los objetivos de su área, y el directorio ejerce la autoridad completa sobre sus subordinados, cumpliendo con el principio de “escala jerárquica” que le define claramente su línea de autoridad para hacer efectiva la toma de decisiones y las comunicaciones formales.

Las funciones de asesoría o staff ayudan, aconsejan, apoyan a las funciones de línea para que éstas trabajen más eficazmente en alcanzar sus objetivos. El staff está para aconsejar, no para ordenar. Sus relaciones con una línea en particular son consultivas y exclusivas para ésta, no dirigen ni emiten recomendaciones u órdenes a los otros departamentos.

**2) Departamentalización por función**

La organización por funciones reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad, o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Las funciones se desarrollan en unidades, por ejemplo: Oficina de Personal.

Todas las actividades de los distintos departamentos conforman la actividad general o total a la que ésta se dedica.

En este caso, sus funciones básicas son las siguientes:

- 1) Tesorería y presupuesto (que deben obtener, proteger y gastar los fondos);
- 2) Facturación y cobranzas;
- 3) Contabilidad e impuestos;
- 4) Compras;
- 5) Recepción, ventas y seguro complementario (que deben encontrar clientes que estarán de acuerdo en aceptar el servicio a un precio u otro); y
- 6) Personal.

Consiste entonces en efectuar la “sectorización” de las actividades, según las funciones empresariales más relevantes. Es la base más usada para la organización de las empresas, cualquiera sean sus negocios. Esta misma base se aplica en todos los niveles de la organización.

Las funciones de máximo nivel estarían cubiertas por el Directorio y a él se subordinan los distintos departamentos enumerados clasificados por función; los que cumplen con los

objetivos asignados y reportan al Directorio.

### **3) Organización centralizada y coordinación**

La administración (directorio) mantiene un estrecho y rígido control sobre todas las actividades de la empresa.

En consecuencia, al usar este modelo de organización la carga administrativa se puede delegar sobre otras personas, creando en los subordinados entusiasmo, puesto que toman parte activa en la administración y en el proceso de la toma de decisiones; y los superiores pueden disponer de más tiempo para las decisiones difíciles.

Es decir, el Directorio mantiene un control y supervisa todas las actividades, pero cada departamento es responsable de los objetivos de las áreas específicas: 1) Tesorería y presupuestos, 2) Facturación y cobranzas, 3) Contabilidad e impuestos, 4) Compras, 5) Recepción, ventas y seguro complementario, y 6) Personal.

Quedando a vuestra disposición para cualquier consulta o aclaración

Córdoba, 16 de octubre de 2007.

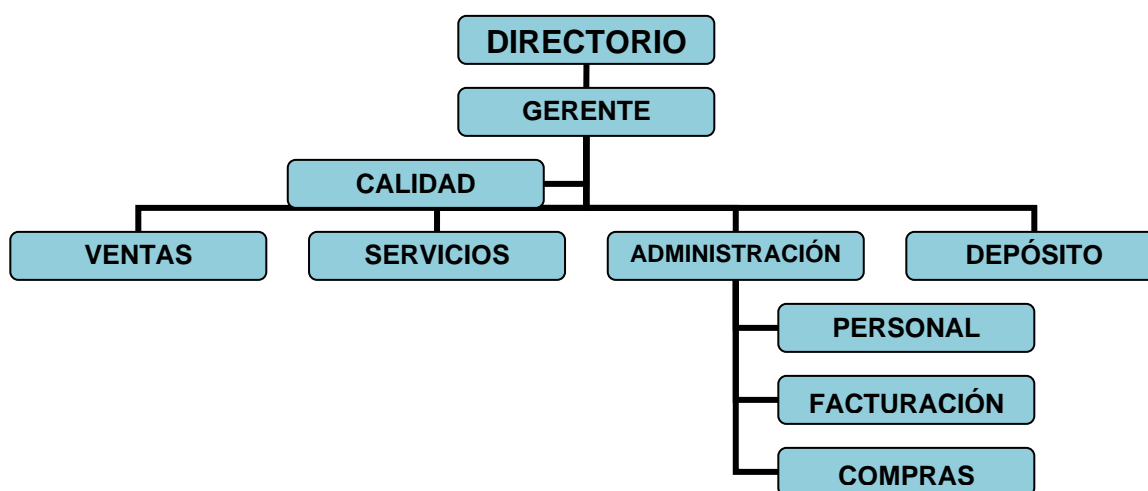
Daniela Cristina Karanicolas  
Contadora Pública U.E.Siglo 21  
Mat. 10.xxxxx.x – C.P.C.E.Cba.

## 6. ANEXOS

### ANEXO I

#### ORGANIZACIÓN, RESPONSABILIDAD Y AUTORIDADES

#### ORGANIGRAMA DE “XXXXXX S.A.”



#### FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES

Se describen a continuación las funciones, responsabilidades y autoridades, en lo relativo al Sistema de Calidad, del personal de “XXXXXX S.A.”

#### DIRECTORIO

- Definir el Sistema de Calidad.
- Definir, documentar y difundir la Política de Calidad de la Empresa y sus objetivos.
- Aprobar y difundir el Manual de Calidad.
- Constituir el Comité de Calidad.

- Definir el Organigrama de la Empresa así como las responsabilidades y autoridades del personal que desarrolla actividades vinculadas con la calidad.
- Proveer los recursos necesarios para el adecuado desempeño del Sistema de Calidad de la Empresa.
- Designar un representante de la Dirección para Calidad

## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **FUNCIONES DEL HONORABLE DIRECTORIO**

- Definir la misión, junto con el trazado de los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo.
- Planificación de las políticas empresariales tendientes al logro de los objetivos.
- Revisión y aprobación del presupuesto anual.
- Evaluación de la gestión de la Gerencia.
- Análisis, evaluación y definición sobre la marcha de los negocios.
- Aprobar y proponer a los accionistas la memoria, el inventario, el estado de situación patrimonial y de resultados y demás disposiciones legales vigentes.

### **FUNCIONES DE LA GERENCIA**

- Proponer al H. Directorio:

-Los planes de corto y mediano plazo para el logro de los objetivos estratégicos definidos y los que se definieran o redefinieran en el futuro.



-La estructura organizativa más adecuada bajo su control, definiendo las funciones y límites de autoridad.

-El presupuesto requerido para su cumplimiento.

-Las políticas (o su modificación) necesarias para ejecutar los planes aprobados.

- Controlar el nivel de rentabilidad esperado de las operaciones así como la inversión requerida para el mantenimiento y desarrollo de los negocios.
- Desarrollar, coordinar y controlar el cumplimiento de los planes de corto, mediano y largo plazo.
- Informar periódicamente al Directorio sobre el estado de situación de los planes en ejecución, control del estado del presupuesto, balances mensuales, trimestrales y anuales.
- Elaborar, mediante la recopilación de toda la información disponible, escenarios de corto, mediano y largo plazo para la toma de decisiones de la Dirección.
- Asesorar y recomendar a la Dirección la adopción de decisiones referidas al plan estratégico de negocios, apertura o cese de servicios y/o productos, zonas de operación, asociaciones, unidades nuevas de negocios, etc.
- Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en todas las operaciones de la Empresa, así como las políticas y normas de carácter interno que regulen su funcionamiento, mediante la adopción de las medidas de control necesarias a tales fines.
- Conformar y conducir los recursos humanos de la Empresa aplicando y haciendo

aplicar las políticas definidas, a efectos de contar con el personal más apto para el cumplimiento de la misión de la Empresa en el mercado, aprovechando su potencialidad y promoviendo su desarrollo y constante capacitación.

- Representar a la Empresa en los ámbitos gremial-empresario.
- Designar y desvincular al personal de la empresa, así como su remuneración y atribuciones.

## **AREA VENTAS**

### **FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE VENTAS**

Relaciones: Reporta directamente al Gerente.

- Supervisar las tareas del personal a su cargo
- Organizar y Coordinar las reuniones con el personal de su área.
- Establecer nuevas formas de ventas.
- Definir mensualmente los horarios del personal de su área
- Cumplir con las funciones establecidas para el cargo de Director Funerario.
- Recibir y comunicar las modificaciones en los convenios de Asociación, Federación y otros.
- Encargado de la relación con el área de servicios en cuanto a:

-Horarios de salidas de los servicios

-Instalación de servicios

-Atención de servicios en cementerios

- Controlar la documentación necesaria para el cobro de los servicios.

### **FUNCIONES DEL ENCARGADO DE SUCURSAL**

Relaciones: Reporta directamente al Responsable de Ventas

- Cumplir con las funciones de Director Funerario.
- Controlar que los servicios sean correctamente instalados.
- Controlar que el desempeño de las asistentes de salas de la sucursal sea el establecido en el Manual de Funciones.
- Es el responsable directo ante los deudos.
- Coordinar el horario de los servicios fúnebres de salas y domicilio conjuntamente con casa central.
- Controlar la asistencia y disciplina del personal de la sucursal.
- Controlar el estado general (en especial de limpieza), conservación, higiene y seguridad de la sucursal.
- Controlar el adecuado funcionamiento de los equipos e instalaciones edilicias.
- Controlar el Inventario y el adecuado uso de los Insumos utilizados en la sucursal.
- Es el responsable del fondo fijo asignado a la sucursal.
- Controlar que los gastos realizados en la sucursal sean oportunos y necesarios.
- Mantener informado a cada responsable de área de las novedades que se

presenten en la sucursal para, de ser necesario, implementar en conjunto la solución a un determinado problema.

- Proponer las mejoras a favor del funcionamiento de la sucursal que puedan realizarse para la satisfacción del cliente y del personal.

### **FUNCIONES DEL DIRECTOR FUNERARIO**

**Misión:** Se ocupa de la atención y asesoramiento a los clientes así como de la venta del servicio fúnebre, parcelas, flores, crematorio, etc., según el cliente lo requiera y de la organización de los servicios fúnebres. Tiene a su cargo el seguimiento de los mismos. Realiza otros trabajos conforme se requiera.

**Relaciones:** Reporta directamente al Responsable de Área.

Reporta indirectamente al gerente de la empresa.

Colabora con otros empleados de ventas, servicios y administración.

- Atender correctamente la solicitud de cada servicio, con especial atención en la satisfacción del cliente. (Servir café, té, agua, gaseosas, etc.)
- Solicitar DNI, certificado de defunción, libreta de matrimonio, recibo de jubilación, ropa, y toda otra documentación que requiera cada convenio, ya sea Federación, Asociación u otros convenios propios de la Empresa. En caso de tratarse de un servicio o mejora particular establecer la forma de pago: 50 % de entrega (efectivo, tarjeta o cheque), saldo hasta tres cuotas con fotocopias del DNI, recibo de sueldo y pedido de informe en el VERAZ. En caso de modificación de las pautas establecidas en la forma de pago deberá contar con la autorización del Responsable del Área.

- Controlar:
  - La correcta confección del certificado de defunción.
  - Estado del DNI
- Tomar avisos fúnebres.
- Atención al público en general.
- Entregar acta de defunción y dejar constancia en el libro de solicitud de actas.
- Entregar cenizas (haciendo firmar en las planillas dispuestas a este fin)
- Cargar los convenios de las sucursales.
- Archivar convenios.
- Archivar documentos firmados por los clientes.
- Agrupar la documentación requerida por cada obra social (conformidad, acta de defunción, etc.) para remitir a facturación.
- Solicitar al cementerio los horarios ya fijados en planilla interna. En caso de pedido especial de horario, pedir autorización a los Responsables de Servicios.
- Proveer al encargado de trámites en el Registro Civil, toda la documentación necesaria para la inscripción de la defunción.

## **AREA ADMINISTRACION**

### **FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE ADMINISTRACION**

Relaciones: Reporta directamente al Gerente.

- Coordinar las tareas del personal a su cargo
- Capacitar al personal a su cargo con las nuevas herramientas de trabajo
- Desarrollar el presupuesto de trabajo de su área y coordinar con las demás áreas afectadas para la confección del presupuesto general de la Empresa.
- Seguimiento permanente del cumplimiento del presupuesto
- Atender las auditorías externas
- Control de la liquidación de impuestos
- Atención de proveedores
- Relación con los bancos
- Proveer información para sueldos
- Preparar información para la Gerencia:
  - Balance anual y mensual de sumas y saldos
  - Estado de Resultados mensual y acumulado anual
  - Estado de Resultados comparados con igual período anterior
  - Tablero de control
- Administración de Seguro Complementario
- Personal y control de sueldos
- Toma de inventarios
- Back up informático

## **TESORERIA**

### **FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE TESORERIA**

Misión: Manejo y custodia de fondos y valores

Relaciones: Depende en forma directa del Responsable de Administración

- Control de la caja diaria
- Para poder realizar la caja diaria deberá realizar:
  - Imputación de recibos
  - Imputación de comprobantes de fondo fijo
- Custodia de valores y efectivo
- Emisión de cheques
- Tramites en DGI y Bancos.
- Atención Proveedores
- Archivo de Cajas
- Conciliación de cuentas
- Determinación de horas extras, comidas, etc.
- Trámites personales de la gerencia y de los directores.

## **FACTURACION Y COBRANZA**

Misión: Mantener al día la facturación y seguimiento de las cuentas corrientes de clientes.

Relaciones: Depende directamente de Administración.

## **FUNCIONES DE FACTURACION Y COBRANZAS**

- Realizar control de convenios
- Facturación de convenios
- Armado de legajos previo control de documentación (actas, conformidad, recibo de sueldo, etc.)
- Remitir la facturación (Federación, Asociación, etc.)
- Emisión de Factura
- Realizar cobranza de los clientes (llamadas por teléfono, envío de cartas, armado de carpetas)
- Stock de librería
- Control de los avisos del diario

## **CONTADURIA**

Misión: Desarrollar las funciones pertinentes para lograr balances de sumas y saldos.

Relaciones: Depende directamente del responsable de administración.



### **FUNCIONES DE CONTADURIA**

- Conciliación mensual de cuentas contables.
- Carga de facturas de proveedores e imputación de cuentas contables
- Conciliación bancaria
- Conciliación deudores de cochería
- Control de Tarjetas de Créditos y Débitos automáticos (cierre de lote, inventario físico y contable)
- Stock de ataúdes hacer cortes mensuales para verificar inventario físico con la contabilidad.
- Cálculo de comisiones vendedores.
- Estadísticas.
- Determinación de impuestos nacionales, provinciales y municipales (Declaraciones Juradas).

### **COMPRAS**

Misión: Provisión de todos los elementos críticos necesarios para el funcionamiento normal de la empresa.

Relaciones: Depende directamente del responsable de administración.

### **FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE COMPRAS**

- Confección de la lista de bienes y servicios críticos

- Calificación de proveedores
- Recepción de solicitudes de provisión
- Recepción de presupuestos varios
- Pedidos y estudio comparativo de cotizaciones
- Emisión y aprobación de órdenes de compra
- Archivo de documentos técnicos y registros
- Seguimiento de las planillas de compras y subcontrataciones

### **INVENTARIOS**

Misión: Custodia e inventario diario de los elementos e insumos relacionados a los servicios críticos de la empresa.

Relaciones: Depende directamente del responsable de administración.

### **FUNCIONES DE INVENTARIOS**

- Confección de la correspondiente solicitud de provisión para el mantenimiento de existencias.
- Control de calidad de existencias y en el momento de la recepción de lo solicitado.

### **SEGURO COMPLEMENTARIO**

Misión: Seguimiento y cobranza de las pólizas

Relaciones: Depende directamente del responsable de administración.

### **FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE SEGURO COMPLEMENTARIO**

- Cotejo de lo facturado por cartera de clientes perteneciente a Empresa “XXXXXX S.A.”
- Informar al responsable de su área de las altas y bajas generadas en el mes.
- Recepción de rendiciones por parte de los cobradores o del propio cliente.
- Rendición diaria a Tesorería de lo recaudado.
- Atención al cliente

### **RECEPCION Y VENTA ANTICIPADA**

Misión: Recepción de público en general y asesoramiento en venta anticipada de servicio de sepelio (Seguro Complementario).

Relaciones: Depende directamente del responsable de administración.

### **FUNCIONES DE LA RECEPCION**

- Recepción personalizada y telefónica del público en general.
- Asesoramiento al cliente potencial.
- Seguimiento y cobranza local y particular de clientes.
- Informar al responsable de su área las altas y bajas producidas mensualmente.

## **SECRETARIA**

### **FUNCIONES DE LA SECRETARIA**

Misión: Asistencia al Gerente y al Directorio de la Empresa.

Relaciones: Depende directamente del Gerente de la Empresa.

- Atención de las llamadas telefónicas dirigidas a la Gerencia y al Directorio.
- Confección de actas de directorio, de asambleas y demás registros legales.
- Archivo, seguimiento y recordatorio de toda la documentación relacionada a la Gerencia y al Directorio de la Empresa.
- Recepción, seguimiento y archivo de correspondencia.
- Organización de agenda de viajes y reuniones
- Asistencia de reuniones de Directorio
- Carga de recibos autorizados
- Ingresos de personal (documentación para altas en Anses, Obra Social, Seguro de Vida, pedido de turnos para exámenes pre-ocupacionales, altas ART, etc.)
- Cumplir con las funciones de Responsable de Calidad.

**ANEXO II**

**PROGRAMA GUÍA PARA DOCUMENTAR:**

***Antecedentes y conocimiento general de la empresa***

**Cliente:** "XXXXXXX S.A."

**Auditoría Fecha / Período:** Octubre 2007

**Socio a cargo:** Daniela Karanicolas

**Gerente del compromiso:** xxxxxxxxxxxxxx

**Señor a cargo:** xxxxxxxxxxxxxx

**Instrucciones**

Este programa ha sido diseñado para ser utilizado como esquema tipo que sirva como guía para cubrir los aspectos del título. En términos generales este programa describe el enfoque dado al trabajo, la selección de procedimientos específicos es una cuestión de juicio profesional que debe ejercer el auditor, pudiendo complementar, modificar o reemplazar los procedimientos sugeridos de modo de satisfacer los objetivos del enfoque de auditoría en cada circunstancia.

**ANTECEDENTES Y CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA**

	<b>Realizado por</b>	<b>Referencia</b>
1. Nombre <u>exacto v completo</u> del cliente.		
2. Fecha de cierre del ejercicio comercial.		
3. Objeto social		
4. Domicilio legal		

**PROGRAMA GUÍA PARA DOCUMENTAR:  
Organización, responsabilidades y autoridades**

**Cliente:** "XXXXXX S.A."

**Auditoría Fecha / Período:** Octubre 2007

**Socio a cargo:** Daniela Karanicolas

**Gerente del compromiso:** xxxxxxxxxxxxxx

**Señor a cargo:** xxxxxxxxxxxxxx

**Instrucciones**

Este programa ha sido diseñado para ser utilizado como esquema tipo que sirva como guía para cubrir los aspectos del título. En términos generales este programa describe el enfoque dado al trabajo, la selección de procedimientos específicos es una cuestión de juicio profesional que debe ejercer el auditor, pudiendo complementar, modificar o reemplazar los procedimientos sugeridos de modo de satisfacer los objetivos del enfoque de auditoría en cada circunstancia.

**ORGANIZACIÓN, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES**

	<b>Realizado por</b>	<b>Referencia</b>
1. Relevar y comprobar la estructura de la empresa y describir las funciones, responsabilidades y autoridades.		
2. Evaluar las actividades reales, comparándolas con las que se considera razonables según las circunstancias.		

**PROGRAMA GUÍA PARA DOCUMENTAR:**

***La situación económica - financiera y su desenvolvimiento***

**Cliente:** "XXXXXX S.A."

**Auditoría Fecha / Período:** Octubre 2007

**Socio a cargo:** Daniela Karanicolas

**Gerente del compromiso:** xxxxxxxxxxxx

**Señor a cargo:** xxxxxxxxxxxx

**Instrucciones**

Este programa ha sido diseñado para ser utilizado como esquema tipo que sirva como guía para cubrir los aspectos del título. En términos generales este programa describe el enfoque dado al trabajo, la selección de procedimientos específicos es una cuestión de juicio profesional que debe ejercer el auditor, pudiendo complementar, modificar o reemplazar los procedimientos sugeridos de modo de satisfacer los objetivos del enfoque de auditoría en cada circunstancia.

**LA SITUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA Y SU DESENVOLVIMIENTO**

	<b>Realizado por</b>	<b>Referencia</b>
1. Obtener los estados contables de los últimos cinco años para analizarlos comparativamente.		
2. Aplicar la técnica de análisis de los estados contables para examinar los factores anormales que se pudieran observar, como así también estimar la capacidad financiera de la empresa.		

**PROGRAMA GUÍA PARA DOCUMENTAR:**

**Cliente:** "XXXXXX S.A."

**Auditoría Fecha / Período:** Octubre 2007

**Socio a cargo:** Daniela Karanicolas

**Gerente del compromiso:** xxxxxxxxxxxxxx

**Señor a cargo:** xxxxxxxxxxxxxx

A través de la aplicación de los siguientes procedimientos se dará respuesta a los interrogantes planteados en los puntos 4 a 13:

1. Indagación a funcionarios;
2. Preguntas a empleados;
3. Inspecciones oculares; y
4. Búsqueda de datos en bibliografía e internet.

**Instrucciones**

Este programa ha sido diseñado para ser utilizado como esquema tipo que sirva como guía para cubrir los aspectos del título. En términos generales este programa describe el enfoque dado al trabajo, la selección de procedimientos específicos es una cuestión de juicio profesional que debe ejercer el auditor, pudiendo complementar, modificar o reemplazar los procedimientos sugeridos de modo de satisfacer los objetivos del enfoque de auditoría en cada circunstancia.

**MERCADOS**

	<b>Realizado por</b>	<b>Referencia</b>
1. ¿Posee la empresa una participación alta o baja del mercado?		
2. ¿Hay competencia leal o desleal?		



### EL MANAGEMENT Y EL PERSONAL

	Realizado por	Referencia
1. ¿El personal administrativo y operativo es idóneo?		

### RECURSOS MATERIALES

	Realizado por	Referencia
1. ¿Es el equipo obsoleto?		
2. ¿A cuántos años se está de las últimas innovaciones con respecto a los equipos de la competencia?		
3. ¿Tiene el equipo buen servicio local de mantenimiento, repuestos, etcétera?		

### TECNOLOGÍA

	Realizado por	Referencia
1. ¿El sector tiene un desarrollo tecnológico rápido o lento?		
2. ¿Se prevén cambios fundamentales de tecnología en lo inmediato?		

### PROVEEDORES

	Realizado por	Referencia
1. ¿Son los proveedores monopolios?		
2. ¿Ha habido buenas relaciones con ellos?		

### PRECIOS

	Realizado por	Referencia
1. ¿Son fácilmente negociables?		
2. ¿Existen pactos dentro del sector para mantener precios iguales?		
3. ¿Son respetados estos pactos?		

### SOCIOS

	Realizado por	Referencia
1. ¿Hay problemas entre los socios?		

### CONNOTACIONES SOBRE LA ACTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA

	Realizado por	Referencia
1. ¿El objeto del negocio es sujeto de connotaciones éticas o legales que lo hagan vulnerable en el futuro?		
2. ¿Los bienes o servicios son aceptados?		
3. ¿Existen riesgos reales o potenciales de contaminación ambiental?		
4. ¿Las prácticas laborales y comerciales son o han sido equitativas y justas?		

### COMPRADOR

	Realizado por	Referencia
1. ¿Por qué interesa la empresa?		

### PASIVOS CONTINGENTES Y OCULTOS

	Realizado por	Referencia
1. ¿Tiene la empresa problemas fiscales de años pasados?		
2. ¿Recientemente ha habido despidos o retiros de personal que puedan dar lugar a futuros conflictos legales?		

### PASIVOS IMPOSITIVOS Y SOCIALES

	Realizado por	Referencia
1. ¿Tiene la empresa deudas impositivas y sociales de años pasados?		

**PROGRAMA GUÍA PARA DOCUMENTAR:**  
**Valor de la compañía**

**Cliente:** "XXXXXX S.A."

**Auditoría Fecha / Período:** Octubre 2007

**Socio a cargo:** Daniela Karanicolas

**Gerente del compromiso:** xxxxxxxxxxxx

**Señor a cargo:** xxxxxxxxxxxx

**Instrucciones**

Este programa ha sido diseñado para ser utilizado como esquema tipo que sirva como guía para cubrir los aspectos del título. En términos generales este programa describe el enfoque dado al trabajo, la selección de procedimientos específicos es una cuestión de juicio profesional que debe ejercer el auditor, pudiendo complementar, modificar o reemplazar los procedimientos sugeridos de modo de satisfacer los objetivos del enfoque de auditoría en cada circunstancia.

**VALOR DE LA COMPAÑÍA**

	<b>Realizado por</b>	<b>Referencia</b>
1. Obtener los valores de la compañía basados en los siguientes métodos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores contables;</li> <li>• Criterios financieros; y</li> <li>• Flujos de Fondos Descontados.</li> </ul>		

<b>ANEXO III</b>															
<b>"XXXXXXXX S.A."</b>															
<b>BALANCE GENERAL 2002/06 - EN MILES DE UNIDADES</b>															
<b>RUBRO</b>	2002			2003			2004			2005			2006		
	\$	%	T	\$	%	T	\$	%	T	\$	%	T	\$	%	T
Caja y bancos	16	0%	100%	35	1%	219%	108	2%	675%	294	5%	1838%	100	2%	625%
Creditos por ventas	723	22%	100%	888	15%	123%	660	12%	91%	480	9%	66%	469	9%	65%
Otros creditos	134	4%	100%	116	2%	87%	75	1%	56%	106	2%	79%	130	3%	97%
Bienes de cambio	92	3%	100%	90	1%	98%	104	2%	113%	113	2%	123%	153	3%	166%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>965</b>	<b>29%</b>	<b>100%</b>	<b>1.129</b>	<b>18%</b>	<b>117%</b>	<b>947</b>	<b>17%</b>	<b>98%</b>	<b>993</b>	<b>18%</b>	<b>103%</b>	<b>852</b>	<b>16%</b>	<b>88%</b>
Inversiones	0	0%	100%	0	0%	100%	0	0%	100%	23	0%	100%	23	0%	100%
Bienes de uso	2.351	71%	100%	4.979	82%	212%	4.638	83%	197%	4.471	81%	190%	4.323	83%	184%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2.351</b>	<b>71%</b>	<b>100%</b>	<b>4.979</b>	<b>82%</b>	<b>212%</b>	<b>4.638</b>	<b>83%</b>	<b>197%</b>	<b>4.494</b>	<b>82%</b>	<b>191%</b>	<b>4.346</b>	<b>84%</b>	<b>185%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>3.316</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>6.108</b>	<b>100%</b>	<b>184%</b>	<b>5.585</b>	<b>100%</b>	<b>168%</b>	<b>5.487</b>	<b>100%</b>	<b>165%</b>	<b>5.198</b>	<b>100%</b>	<b>157%</b>
Cuentas por pagar	406	12%	100%	259	4%	64%	319	6%	79%	638	12%	157%	528	10%	130%
Prestamos	342	10%	100%	616	10%	180%	373	7%	109%	244	4%	71%	159	3%	46%
Otros pasivos	177	5%	100%	286	5%	162%	243	4%	137%	206	4%	116%	330	6%	186%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>925</b>	<b>28%</b>	<b>100%</b>	<b>1.161</b>	<b>19%</b>	<b>126%</b>	<b>935</b>	<b>17%</b>	<b>101%</b>	<b>1.088</b>	<b>20%</b>	<b>118%</b>	<b>1.017</b>	<b>20%</b>	<b>110%</b>
Préstamos	418	13%	100%	229	4%	55%	256	5%	61%	227	4%	54%	66	1%	16%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>418</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>	<b>229</b>	<b>4%</b>	<b>55%</b>	<b>256</b>	<b>5%</b>	<b>61%</b>	<b>227</b>	<b>4%</b>	<b>54%</b>	<b>66</b>	<b>1%</b>	<b>16%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>1.343</b>	<b>41%</b>	<b>100%</b>	<b>1.390</b>	<b>23%</b>	<b>103%</b>	<b>1.191</b>	<b>21%</b>	<b>89%</b>	<b>1.315</b>	<b>24%</b>	<b>98%</b>	<b>1.083</b>	<b>21%</b>	<b>81%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.973</b>	<b>59%</b>	<b>100%</b>	<b>4.718</b>	<b>77%</b>	<b>239%</b>	<b>4.394</b>	<b>79%</b>	<b>223%</b>	<b>4.172</b>	<b>76%</b>	<b>211%</b>	<b>4.115</b>	<b>79%</b>	<b>209%</b>
<b>PASIVO + P.N.</b>	<b>3.316</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>6.108</b>	<b>100%</b>	<b>184%</b>	<b>5.585</b>	<b>100%</b>	<b>168%</b>	<b>5.487</b>	<b>100%</b>	<b>165%</b>	<b>5.198</b>	<b>100%</b>	<b>157%</b>

<b>ANEXO III</b>															
<b>"XXXXXXXX S.A."</b>															
<b>ESTADO DE RESULTADOS 2002/06 - EN MILES DE UNIDADES</b>															
<b>RUBRO</b>	<b>2002</b>			<b>2003</b>			<b>2004</b>			<b>2005</b>			<b>2006</b>		
	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>T</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>T</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>T</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>T</b>	<b>\$</b>	<b>%</b>	<b>T</b>
Ventas netas	2.585	100%	100%	3.800	100%	147%	2.675	100%	103%	2.881	111%	111%	3.485	100%	135%
Costo de los servicios prestados	-1.632	-63%	100%	-2.010	-53%	123%	-2.027	-76%	124%	-2.261	-78%	139%	-2.683	-77%	164%
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>953</b>	<b>37%</b>	<b>100%</b>	<b>1.790</b>	<b>47%</b>	<b>188%</b>	<b>648</b>	<b>24%</b>	<b>68%</b>	<b>620</b>	<b>22%</b>	<b>65%</b>	<b>802</b>	<b>23%</b>	<b>84%</b>
Gastos administrativos	-333	-13%	100%	-494	-13%	148%	-349	-13%	105%	-348	-12%	105%	-353	-10%	106%
Gastos de comercialización	-408	-16%	100%	-522	-14%	128%	-280	-10%	69%	-287	-10%	70%	-295	-8%	72%
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>212</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>	<b>774</b>	<b>20%</b>	<b>365%</b>	<b>19</b>	<b>1%</b>	<b>9%</b>	<b>-15</b>	<b>-1%</b>	<b>-7%</b>	<b>154</b>	<b>4%</b>	<b>73%</b>
Otros ingresos y egresos netos	37	1%	100%	68	2%	184%	54	1%	146%	73	3%	197%	39	1%	105%
<b>RESULTADO ANTES DE INT. E IMP.</b>	<b>249</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	<b>842</b>	<b>22%</b>	<b>338%</b>	<b>73</b>	<b>2%</b>	<b>29%</b>	<b>58</b>	<b>2%</b>	<b>23%</b>	<b>193</b>	<b>6%</b>	<b>78%</b>
Gastos financieros	-225	-9%	100%	-220	-6%	98%	-117	-3%	52%	-97	-3%	43%	-74	-2%	33%
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>24</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>	<b>622</b>	<b>16%</b>	<b>2592%</b>	<b>-44</b>	<b>-2%</b>	<b>-183%</b>	<b>-39</b>	<b>-1%</b>	<b>-163%</b>	<b>119</b>	<b>3%</b>	<b>496%</b>
Impuesto a las ganancias	-45	-2%	100%	-57	-2%	100%	-30	-1%	100%	-30	-1%	100%	-60	-2%	100%
<b>RESULTADO ORDINARIO Y NETO</b>	<b>-21</b>	<b>-1%</b>	<b>100%</b>	<b>565</b>	<b>15%</b>	<b>-2690%</b>	<b>-74</b>	<b>-3%</b>	<b>352%</b>	<b>-69</b>	<b>-2%</b>	<b>329%</b>	<b>59</b>	<b>2%</b>	<b>-281%</b>
Resultado extraordinario	99	4%	100%	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
<b>RESULTADO FINAL Y NETO</b>	<b>78</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>	<b>565</b>	<b>15%</b>	<b>724%</b>	<b>-74</b>	<b>-3%</b>	<b>-95%</b>	<b>-69</b>	<b>-2%</b>	<b>-88%</b>	<b>59</b>	<b>2%</b>	<b>76%</b>

INDICADORES ECONOMICO-FINANCIEROS	ANEXO IV				
	2002	2003	2004	2005	2006
RENTABILIDAD DEL PN	-1,05%	28,64%	-1,57%	-1,57%	1,41%
RENTABILIDAD ECONÓMICA	8,12%	25,39%	1,20%	1,04%	3,52%
RENTABILIDAD FINANCIERA	1,20%	28,64%	-1,57%	-1,57%	1,41%
MARGEN RENTABILIDAD	8,20%	20,37%	0,71%	-0,52%	4,42%
ROTACION DEL ACTIVO	0,78	0,62	0,48	0,53	0,67
ENDEUDAMIENTO	0,68	0,29	0,27	0,32	0,26
INMOVILIZACION ACTIVO	0,71	0,82	0,83	0,82	0,84
INMOVILIZACION PN	1,19	1,06	1,06	1,08	1,06
AUTOFINANCIACION LP	-1,05%	28,64%	-1,57%	-1,57%	1,41%
PLAZO CANCELACION PASIVO	-63,95	2,46	-16,09	-19,06	18,36
CAPITAL CORRIENTE	40	-32	12	-95	-165
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,04	0,97	1,01	0,91	0,84
PLAZO DE COBRANZA	102	85	90	61	49
DURACION STOCK	98	53	102	169	351
CICLO OPERATIVO	200	138	192	230	400
PLAZO DE PAGO	379	383	274	227	189
LIQUIDEZ TEORICA	0,53	0,36	0,70	1,01	2,12
SUFICIENCIA LIQUIDEZ	1,97	2,70	1,45	0,90	0,40
Amortiz. del ejercicio	110,28	222,13	209,46	199,22	180,30
Fondos prov. por las op.	89,28	787,13	135,46	130,22	239,30
AUTOFINANCIACION CP	9,25%	69,72%	14,30%	13,11%	28,09%
MARGEN AUTOFINANCIACION	3,45%	20,71%	5,06%	4,52%	6,87%
ROTACION AC	2,68	3,37	2,82	2,90	4,09
PLAZO DE PAGO PC	808	1732	1147	937	738
Gastos com. y adm.	741	1016	629	635	648
Compras/CV	1632	2010	2027	2261	2683
Gastos mas compras	891	994	1398	1626	2035
LIQUIDEZ TEORICA 2	0,25	0,08	0,17	0,25	0,54

## ANEXO V

<b>ORGANIZACION</b>	<p>Se ocupa del ordenamiento de los recursos de la empresa para encausar sus actividades.</p> <p>La organización es una herramienta, que utiliza la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos prefijados y comprende tanto los cargos, la autoridad y responsabilidades asignadas y los mecanismos a través de los cuales actúan los cargos y coordinan sus funciones.</p> <p>* Funciones ó tareas: Son las actividades que debe realizar un trabajador en el cargo o puesto que ocupa en la organización.</p> <p>* Autoridad y responsabilidad: Autoridad es la facultad o derecho de actuar, decidir y exigir acción a otra persona. Responsabilidad es la obligación de obtener resultados y rendir cuenta de los deberes y funciones asignadas. <u>Si a una persona se le otorga autoridad y no se le exige responsabilidad, el resultado será negativo.</u></p> <p>* Organigramas: Las relaciones entre las distintas actividades, de una empresa, las líneas de autoridad y responsabilidad, y las funciones de cada cargo, se esquematizan en lo que llamamos organigrama, que es la representación gráfica de la estructura formal de una empresa. Esta representación gráfica de la estructura debe mostrar:</p> <p>1) La organización de las acciones jerárquicas de cada cadena de mandos de la organización.</p> <p>2) La organización operativa, funcional o departamentalización adoptada para alcanzar el o los objetivos fundamentales de la empresa.</p>
<b>TIPOS DE ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS</b>	<p>1) Lineal pura;  2) Funcional;  3) Lineal con asesores;  4) Líneo-funcional; y  5) Con comités.</p>
<b>FORMAS DE ORGANIZACIÓN</b>	<p>1) Centralizada; y  2) Descentralizada.</p>
<b>DEPARTAMENTALIZACIÓN</b>	<p>La estructura de una organización es el formato que registra la división, autoridad, responsabilidad, agrupación y coordinación de las actividades de la organización, como las relaciones entre sus miembros.</p> <p>Tal formato es una consecuencia de los criterios de departamentalización de la organización. La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades, para esto se procede a la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, aplicando la siguiente secuencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Listar todas las funciones de la empresa.</li> <li>Clasificarlas.</li> <li>Agruparlas según un orden jerárquico.</li> <li>Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.</li> <li>Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.</li> <li>Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos</li> </ol> <p>Los criterios de "departamentalización", llevan implícitos dos importantes premisas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Que ninguna de las unidades organizacionales en que se sectorizó la empresa, pueden alcanzar por si sola el objetivo final de la empresa.</li> <li>Que el tipo de organización jerárquica adoptada, es una líneo funcional, con asesores.</li> </ol> <p>Los tipos de departamentalización más usuales son:  Departamentalización por grupos numéricos.  Departamentalización por tiempo o turnos.  <u>Departamentalización por funciones.</u>  Departamentalización por territorio o geográfica.  Departamentalización por productos.  Departamentalización por clientes o usuarios.  Departamentalización por canales de comercialización o de acción.  Departamentalización por procesos, etc.</p>



## **7. BIBLIOGRAFÍA**

### **NORMAS:**

- Resolución Técnica N° 7 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- Ley de Impuesto a las Ganancias N° 20.628.
- Ley de Impuesto a la Ganancia mínima presunta N° 25.063.
- Ley de Impuesto al Valor Agregado N° 20.631.
- Código Tributario Municipal, Ordenanza N° 10363, Decreto Municipal N° 100, Editorial La Cañada, Córdoba 2006.
- Código Tributario Provincial, Ley N° 6006, Editorial La Cañada, Córdoba 2006.

### **TEXTOS:**

- **Manual de Auditoría**, informe 5 (Área Auditoría) del CECYT de la FACPCE. Segunda Edición 1991.
- **LOPEZ SANTISO, HORACIO** Un nuevo enfoque sobre auditoría y sus normas, informe 1 (Área Auditoría) del CECYT de la FACPCE, La Plata 1976.
- **CARLOS A. SLOSSE** Auditoría: Un nuevo enfoque empresarial, Ediciones Macchi, Buenos Aires 1991
- **ENRIQUE FOWLER NEWTON** Cuestiones Fundamentales de Auditoría, Editorial Tesis, Buenos Aires 1989.

- **CARLOS SPINA, ENRIQUE M. GIMENEZ Y RUBÉN A. SCALETTA** Cuanto vale realmente una empresa, Librería Editorial Osmar D. Buyatti, Buenos Aires 1999.

- **JORGE ORLANDO PÉREZ** Análisis de Estados Contables, Un enfoque de gestión, Es una publicación de la Universidad Católica de Córdoba.

**SITIOS DE INTERNET :**

- [www.laley.com.ar](http://www.laley.com.ar)

- [www.errepar.com](http://www.errepar.com)

- [www.horwath.com.mx](http://www.horwath.com.mx)

- [www.castillomiranda.com.mx](http://www.castillomiranda.com.mx)

- [www.garrigues.com](http://www.garrigues.com)

- [www.cba.gov.ar](http://www.cba.gov.ar)

- [www.cordoba.gov.ar](http://www.cordoba.gov.ar)

- [www.economiaforense.org](http://www.economiaforense.org)

- [www.funarg.com.ar](http://www.funarg.com.ar)

- [www.derecho.com](http://www.derecho.com)