

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



“Diseño de procedimientos de control interno del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora Azairo, S.A.”

Práctica Empresarial dirigida-PED-

Ever Rubelsy Girón Calderón

Guatemala, enero 2014

“Diseño de procedimientos de control interno del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora Azairo, S.A.”

Práctica Empresarial dirigida-PED-

Ever Rubelsy Girón Calderón

Lic. Mariano David Escobar Chávez, (Asesor)

Licda. Dina Noemí Pérez Mejía, (Revisora)

Guatemala, enero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. William Roberto Molina Palma

Examinador

Lic. Héctor Eugenio Alvarado Castellanos

Examinador

Lic. Carlos Rodolfo de León Herrera

Examinador

Lic. Mariano David Escobar Chávez

Asesor

Licda. Dina Noemí Pérez Mejía

Revisora

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00114.2013-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE DICIEMBRE DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Mariano David Escobar Chávez tutor y la Licenciada Dina Noemí Pérez Mejía revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA AZAIRO, S.A.”, presentado por el estudiante Ever Rubelsy Girón Calderón y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0740 de fecha 30 de Octubre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas



MARIANO DAVID ESCOBAR CHÁVEZ
Contador Público y Auditor
Tel. 54179587
david58@turbonett.com

Guatemala, 23 de agosto de 2013

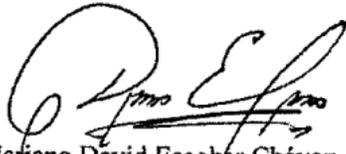
Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Diseño de Procedimientos de Control interno del departamento de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora Azairo, S.A.”**, realizado por **Ever Rubelsy Girón Calderón**, carné No. 201206463, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de **88** puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Mariano David Escobar Chávez
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 2873

DINA NOEMI PEREZ MEJIA
Licda. en Pedagogía y Administración Educativa
Email: licdadinapere@gmail.com
Teléfono: 56499325

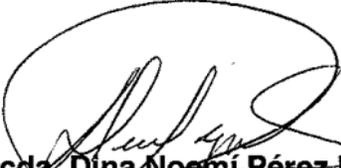
Guatemala 20 de Septiembre de 2013.

Licenciada:
Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Universidad Panamericana
Campus El Naranjo.
Guatemala.

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema **“DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA AZAIRO, S.A.”**, realizado por EVER RUBELSY GIRÓN CALDERÓN, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de APROBADO al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de usted.


Licda. Dina Noemí Pérez Mejía.
Colegiada No. 14820



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 194.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante GIRÓN CALDERÓN, EVER RUBELSY, con número de carné 201206463, aprobó con 83 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los treinta días del mes de octubre del año dos mil trece.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de diciembre del año dos mil trece.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Dra. Alba de González
Secretaria General



Marina Fuentes
cc.Archivo.

Dedicatoria

- A Dios:** Por concederme la vida, por sus bendiciones, sabiduría y oportunidad de culminar mi carrera.
- A mi Madre:** Por su infinito amor y apoyo incondicional, gracias madrecita por sus oraciones, Dios la bendiga y cuide siempre.
- A mi Padre:** Que desde el cielo me cuida y me bendice, te extraño.
- A mi esposa:** Roxy, por su gran apoyo y amor, gracias por tu comprensión.
- A mis hijas:** Krystel, Yareli y Sofía, este triunfo se lo dedico a ustedes.
- A mis hermanas:** Gracias por su apoyo y amor, Dios las bendiga siempre.
- A mi hermano:** Que Dios lo bendiga siempre.
- A mis sobrinos:** Que este triunfo los motive a cumplir sus metas.
- A todos mis amigos:** Gracias por su amistad y sus consejos, en especial a Jose mi hermano, que Dios te bendiga.
- A la Universidad Panamericana:** Agradecimiento por permitirme culminar mis estudios.

Índice

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la Empresa	1
1.1.1 Situación Actual	1
1.1.2 Visión	2
1.1.3 Misión	2
1.1.4 Estructura Organizacional	2
1.1.5 Marco Legal	6
1.2 Planteamiento del Problema	7
1.3 Justificación	7
1.4 Pregunta de Investigación	9
1.5 Objetivos	10
1.5.1 Objetivo General	10
1.5.2 Objetivos Específicos	10
1.6 Alcances y Límites	10
1.7 Marco Teórico	11
1.7.1 Empresa	11
1.7.2 Definición de una Empresa Comercial	11
1.7.3 Clasificación de las Empresas	11
1.7.4 Importancia de las Cuentas por Cobrar	14
1.7.5 Clasificación de las Cuentas por Cobrar	15
1.7.6 Valuación de las Cuentas por Cobrar	16

1.7.7	Auditoría	17
1.7.8	Auditoría Operacional	17
1.7.9	Control Interno	18
1.7.9.1	Los Componentes del Control Interno según COSO 1	18
1.7.9.2	Evaluación del Control Interno	24
1.7.9.3	Definición de Indicadores Financieros	25
1.7.10	Entes Fiscalizadores	25

Capítulo 2

2.1	Tipos de Investigación	30
2.2	Sujetos de Investigación	30
2.3	Instrumentos	31
2.4	Procedimientos	32
2.5	Aporte esperado	33

Capítulo 3

3.1	Resultados de la Investigación	34
3.1.1	Principales Hallazgos	34
3.2	Análisis de Resultados	35
3.2.1	Aspectos Financieros	35
3.2.1.1	Análisis de Ventas	36
3.2.1.2	Análisis de Morosidad	37
3.2.1.3	Impacto de la Morosidad	49
3.2.2	Información Financiera	50
3.2.2.1	Interpretación y análisis de los Estados Financieros	53
3.2.3	Aspectos Contables	58

3.2.4	Aspectos Fiscales	59
3.2.4.1	Legislación actual básica que aplica a la empresa	61
3.2.5	Diagnóstico del control interno en el departamento de Créditos y Cobros	61
3.2.6	Conclusión General	65
Capítulo 4		
4.1	Propuesta de Solución	66
4.1.1	Antecedentes	66
4.1.2	Justificación	66
4.1.3	Objetivo General	66
4.1.4	Objetivos Específicos	67
4.1.5	Manual de procedimientos para el departamento de cuentas por cobrar y sus flujogramas.	67
4.1.6	Controles internos	87
4.1.7	Recurso Humano	91
4.1.8	Otras propuestas de mejora para el departamento de créditos.	92
4.1.9	Operaciones contables a realizar en el departamento de créditos y cobros	94
4.1.10	Aspectos fiscales	99
4.2	Avance de Implementación	101
4.2.1	Costo Financiero	102
Conclusiones		103
Recomendaciones		104
Bibliografía		105

Cronograma de Trabajo	106
Anexos	107

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
Cuadro 1	Análisis de Ventas del año 2012.	36
Cuadro 2	Análisis de Cuentas por cobrar promedio.	38
Cuadro 3	Comparación de la antigüedad de saldos 2012 2011.	39
Cuadro 4	Antigüedad de saldos del año 2011-2012	41
Cuadro 5	Análisis de cheques rechazados.	44
Cuadro 6	Antigüedad de saldos al 31/12/12	46
Cuadro 7	Antigüedad de saldos al 30/06/13	48
Cuadro 8	Presupuesto de ventas Vrs. ventas reales del año 2012	50
Cuadro 9	Estado de resultados comparativo 2012-2011	51
Cuadro 10	Balance de situación comparativo 2012-2011	52

ÍNDICE DE GRÁFICAS

		Página
Gráfica 1	Ilustración de la distribución de ventas del año 2012.	37
Gráfica 2	Ilustración del promedio de cobros en días del año 2012.	38
Gráfica 3	Ilustración de antigüedad de saldos de los años 2012-2011.	40
Gráfica 4	Ilustración del incremento de morosidad del año 2012	42
Gráfica 5	Ilustración de la antigüedad de saldos del año 2012	47
Gráfica 6	Ilustración de la antigüedad de saldos al 30 de junio del 2013.	49

Resumen

El trabajo de investigación fue realizado en la empresa que se dedica a la distribución y comercialización de toda clase de tornillería, ferretería y herramienta en general, su nombre comercial es Distribuidora Azairo, S.A. fundada en el años 1992.

La empresa tiene como política otorgar treinta días de crédito a todos los clientes locales y departamentales.

A través de los años Distribuidora Azairo, S.A. ,ha incrementado sus ventas al crédito en forma considerable, pero debido al cambio de personal, a la falta de procedimientos de control interno y en base a los instrumentos utilizados en el proceso de investigación como las entrevistas, cuestionarios y la observación , han surgido deficiencias de suma importancia en el manejo de resultados principalmente en el departamento de créditos y cobros. Entre las deficiencias más importantes se encuentran: saldos de clientes con morosidad, falta de conocimiento contable y fiscal, falta de comunicación con los departamentos de facturación y contabilidad.

Como resultado del trabajo de investigación, se determinaron algunos hallazgos, dentro de los cuales el que tiene mayor impacto y relevancia, fue que el departamento de créditos y cobros trabaja de forma empírica y no cuenta con procedimientos previamente establecidos de control interno.

Por tal motivo, se determinó elaborar una propuesta de diseño de procedimientos de control interno en el departamento de créditos y cobros, para mejorar de forma eficiente y oportuna la recuperación de todas aquellas cuentas morosas, así como también dejar establecidas las bases y seguimiento para los nuevos créditos.

Introducción

Las cuentas por cobrar constituyen una de las partidas del activo más importantes para todas las empresas que venden bienes o prestan servicios al crédito, ya que representan en algunos casos porcentajes altos de los activos corrientes, de ahí resulta importante efectuar la auditoría operacional de esta cuenta.

La auditoría operacional es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas.

Derivado a la evaluación realizada en la empresa Distribuidora Azairo, S.A., se determinó la necesidad de elaborar un diseño de procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros.

En el Capítulo número 1: se hace referencia a las generalidades de la empresa donde se realizó la investigación, dando a conocer su situación actual, visión, misión, su estructura organizacional, el marco legal, planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y su marco teórico.

El Capítulo número 2: contiene el tipo de investigación utilizado, los sujetos de investigación, los instrumentos y procedimientos que fueron aplicados en el trabajo, así como también los aportes esperados al momento de implementar las propuestas realizadas.

El Capítulo número 3: se enumeran los principales hallazgos como resultado de la investigación, se presenta una serie de análisis que se llevó a cabo en la empresa, dentro de los cuales se puede mencionar el alto porcentaje de las ventas al crédito tabulado y graficado en forma mensual, el comportamiento de la morosidad por medio de la presentación y gráfica de la

antigüedad de saldos de los años 2011 y 2012. Se presenta la situación financiera debidamente analizada con sus razones financieras, sus aspectos contables fiscales y por último el diagnóstico del control interno del departamento de créditos y cobros.

El Capítulo número 4: se presenta la propuesta de solución o mejorar para los procedimientos de control interno en el departamento de créditos y cobros.

Para finalizar se presentan conclusiones, recomendaciones, referencias, cronograma y anexos.

CAPÍTULO 1

1.1 Antecedentes de la Empresa

Distribuidora Azairo, Sociedad Anónima, fue fundada bajo las leyes de la República de Guatemala el 25 de marzo de 1992 según escritura de Constitución No.1485 Inscrita en el Registro Mercantil con el No.256, Folio 180 Del Libro181. Su actividad principal es la compra venta, distribución y comercialización de toda clase de tornillería, ferretería y herramienta en general, su nombre comercial será Distribuidora Azairo, S.A.

Originalmente su centro de operaciones estaba ubicado en la 3ª Avenida 4- 80 de la zona 9 de la Ciudad de Guatemala, conformado por tres empleados. A través de los años se fue consolidando y con la visión clara y los objetivos trazados por parte de los socios y la administración, se vieron en la necesidad de ampliar sus operaciones, trasladándose a un lugar más cómodo en espacio e infraestructura, donde le darían mejor atención y buen servicio a sus clientes.

Fue así como en el año de 1995 se estableció en la calzada Aguilar Batres y 20 calle de la zona 12, lugar donde se encuentra ubicada la bodega principal y el área administrativa.

Cuentan con 5 puntos de venta, localizados en lugares estratégicos de la capital y 2 puntos de ventas en Escuintla, cuenta con 130 colaboradores entre personal administrativo, ventas y de operación.

1.1.1 Situación Actual

Capital autorizado es equivalente a diez millones de quetzales (Q.10,000,000.00) representado y dividido en mil (1,000) acciones nominativas, con valor de diez mil quetzales (Q.10,000.00) cada una; en la fecha de su constitución se suscribe y paga cien (100) acciones equivalente a un

millón de quetzales (Q.1,000,000.00), siendo su capital inicial, representado por cien (100) acciones nominativas.

La empresa está integrada por ciento treinta colaboradores, se encuentra inscrita en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Administración Tributaria, cumple con las leyes vigente, la mercadería se obtiene de proveedores nacionales e internacionales y sus ventas son en toda la República de Guatemala.

1.1.2 Visión

Continuar siendo la empresa líder en el negocio de solucionar las necesidades de tornillos, herramientas y accesorios a nuestros asociados, con productos de óptima calidad, respaldados con un excelente servicio.

1.1.3 Misión

Somos una familia que creemos y declaramos que Jehová es nuestro Dios y que él es uno, guardamos y ponemos por obra todos sus mandamientos y estatus, perseguimos:

- La satisfacción de nuestros asociados a través de suplir las necesidades de herramientas, tornillos y accesorios.
- Generar empleo digno y trato justo a nuestros colaboradores.
- Que nuestros colaboradores encuentren su realización personal mediante el desarrollo de su potencial como ser humano y que cada uno tenga a Jesús como Señor.
- Crear un sentimiento de pertenencia y orgullo como parte de nuestra familia.
- General un excelente retorno para nuestros accionistas.

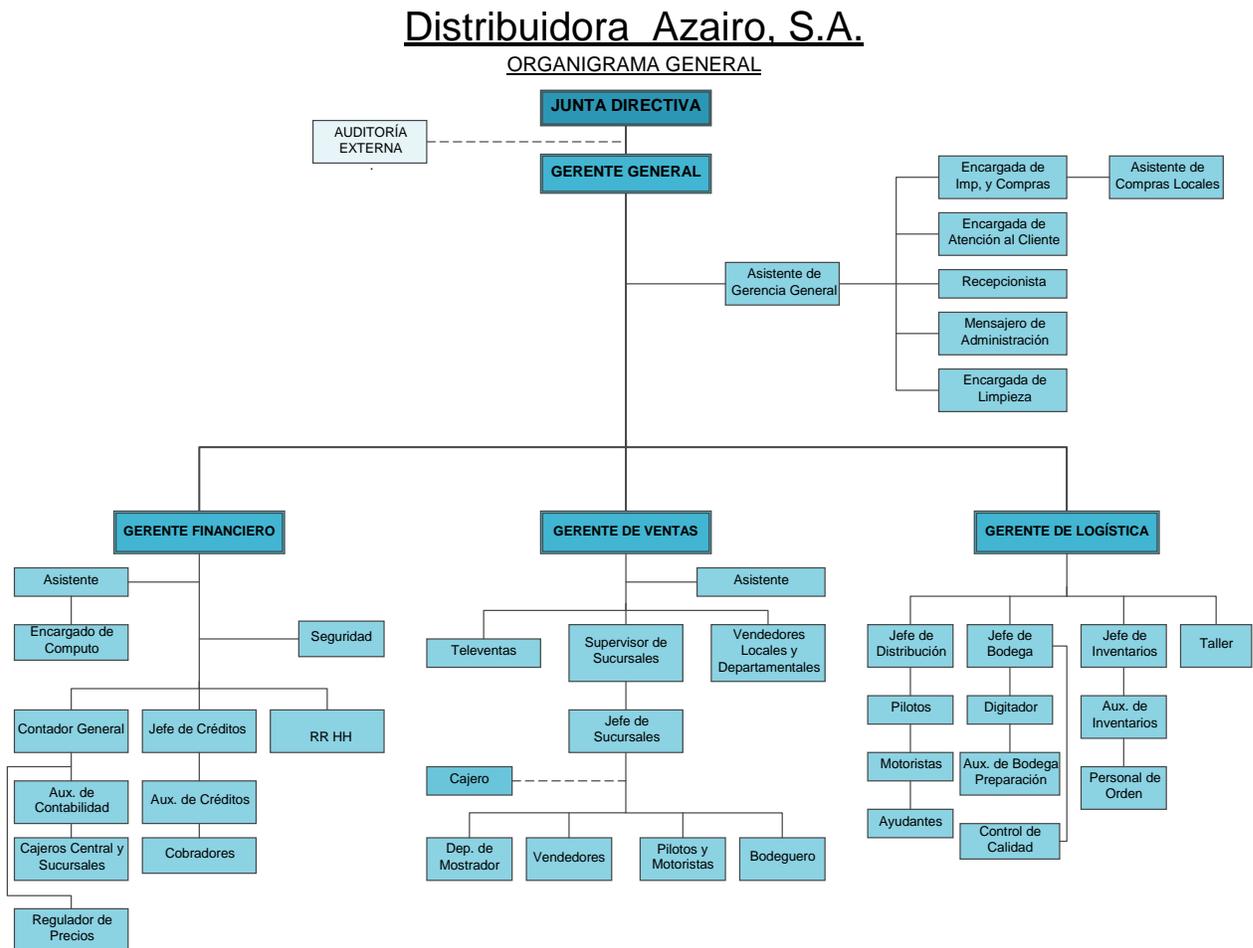
1.1.4 Estructura Organizacional

La Empresa está organizada de la siguiente forma:

A. Junta Directiva

- B. Auditoría Externa
- C. Gerencia General
- D. Gerencia de Ventas
- E. Gerencia de Logística
- F. Gerencia Financiera
 - a. Contabilidad
 - b. Cuentas por Cobrar Clientes

A continuación se presenta el Organigrama de la Empresa:



Fuente: Proporcionado por la empresa

Procedimientos y Descripción de Puestos

Para darle una mejor interpretación a la estructura de la organización, a continuación se describe lo más importante.

Junta Directiva

Coordina todas las actividades de la asamblea general de accionistas, toma las decisiones de trascendencia económica que pueden arriesgar el funcionamiento de la empresa y está integrada por los mismos socios y por personal de confianza de la misma entidad.

Auditoría Externa

Es la encargada de asesorar al consejo de administración en el área fiscal, contable y financiera, así también, tiene a su cargo evaluar el control interno de la empresa.

Gerencia General

Ésta es la responsable de la empresa, la cual debe rendir informe al consejo de administración sobre todas las operaciones o actividades realizadas, así como solicitar autorizaciones al mismo, es la que coordina todas las actividades de la compañía.

Gerente de Ventas

Es el encargado de rendirle informes a la gerencia general, respecto a las medidas que se deben tomar para aumentar las ventas; de su actividad depende la rentabilidad de los productos y su aceptación en el mercado, necesita auxiliarse del recurso humano tales como, la persona encargada de llevar a cabo el estudio de mercado y los supervisores quienes monitorean directamente la función de los vendedores.

Gerente de Logística

La principal función es mantener control en la existencia de inventarios de mercaderías destinadas a la venta entre las que se pueden mencionar, los pedidos, compras locales e

importaciones. Además es el responsable del manejo de la operación de bodega y bistribución.

Recursos Humanos

Este departamento contribuye a la selección, evaluación, entrevistas y contratación del Recurso Humano, tiene como objetivo: administrar los expedientes, mantener el ambiente laboral agradable y coordinar las capacitaciones en todos los departamentos.

Servicio al Cliente

Regulan las actividades relacionadas con la atención y servicio al cliente, realiza llamadas telefónicas, encuestas y estadísticas con información obtenida directamente del cliente.

Gerente Financiero

Se encarga de dirigir todas las actividades administrativas y financieras respaldando los proyectos de inversión, financiamiento y operación. Para el desarrollo de sus actividades cuenta con el apoyo del departamento de finanzas.

Créditos y Cobros

Este departamento es el responsable de gestionar y efectuar el cobro a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos, el cual está integrado por el jefe de créditos y cobranzas, secretaria, analista de créditos y cobros.

Contabilidad

Es el departamento que se encarga del registro de las operaciones financieras, su actividad principal es la presentación de estados financieros con base a Normas Internacionales de

Información Financiera, (NIIF), además controla y supervisa la ejecución de los presupuestos anuales, cálculo y registro de impuestos a los cuales se encuentra sujeta la empresa.

Informática

Es el responsable de elaborar planes de mantenimiento preventivo y brindar soporte técnico solicitado por los distintos departamentos de la entidad.

1.1.5 Marco Legal

Se refiere al conjunto de todas aquellas normas de aplicación general dictadas por los órganos del Poder Legislativo, así como aquellas dictadas por el Poder Ejecutivo en los casos que éste ejerce potestades legislativas, siendo éstas:

1. Constitución Política de la República de Guatemala
2. Código Tributario. Decreto 6-91 y sus reformas
3. Código de Comercio. Decreto 2-70 y sus reformas
4. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 26-92 y sus reformas
5. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus reformas
6. Ley del impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para protocolos
Decreto 37-92 y su reglamento
7. Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto No.73-2008
8. Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles. Decreto 62-87
9. Ley del Impuesto de Circulación de Vehículos. Decreto 70-94
10. Código de Trabajo. Decreto 1441
11. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad social. Decreto 295 del
Congreso de la República.
12. Ley de Libre Negociación de Divisas. Decreto 94-2000 Congreso de la República.
13. Ley de Bonificación anual para trabajadores del sector privado y público Decreto 42-92
14. Bonificación incentivo Decreto 37-2001.
15. Ley Reguladora del Aguinaldo Decreto 76-78

16. Salarios Mínimos 2012 Acuerdo Gubernativo 520-2011.

1.2 Planteamiento del Problema

Se llevaron a cabo estudios específicos para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Distribuidora Azairo, S.A., y en base a la recopilación de datos por medio de entrevistas, cuestionarios y la observación a los colaboradores de administración y producción, se determinó que existen problemas que están afectando a la institución, y de no solucionarlos, podrían afectar la liquidez de la Institución.

- Falta de seguimiento en la gestión de cobro.
- Aumento del porcentaje de morosidad en forma considerable.
- No cuenta con procedimientos actualizados en el cobro o recuperación de las cuentas por cobrar de clientes.
- No cuenta con manuales de procedimiento en el otorgamiento de créditos.
- Falta de experiencia y conocimiento del personal que integra el departamento de créditos y cobros.

1.3 Justificación

La empresa Distribuidora Azairo, S.A. por mantener la mayoría de sus ventas al crédito, depende de la recuperación de la cartera (cobros) para poder cumplir con sus responsabilidades económicas y mantener un flujo de caja aceptable, además, si se realiza el cobro en forma oportuna, el límite de crédito de los clientes siempre estará disponible, lo que permite al departamento de ventas incrementar sus ventas y generar más ganancias por lo que se considera de suma importancia el estudio denominado “Diseño de procedimientos administrativos de control interno para el área de cuentas por cobrar de una empresa comercial”.

Este estudio ayudará al personal a realizar en forma ordenada y responsable su trabajo y al área financiera a percibir oportunamente los ingresos.

La empresa cuenta con un préstamo revolvente (cuenta corriente) el cual es utilizado cuando no se obtienen los ingresos suficientes para cumplir con las obligaciones de gastos fijos y variables, así como también para el pago de los proveedores locales y del exterior. Esto implica el pago de intereses a la institución bancaria lo que pondría en riesgo las utilidades de la empresa.

Derivado al crecimiento constante de las ventas por la apertura de nuevos créditos y por mantener el mayor porcentaje de ventas el crédito, es de vital importancia ponerle énfasis al diseño e implementación de procedimientos de control interno, previniendo así el posible fraude y error por falta de controles.

El incremento de las ventas del 2012 comparado con el 2011 es del 13.67% equivalente a Q 5,560,710, obteniendo una cartera de crédito de Q 6,195,809, comparada con el año 2011 con un valor de Q 4,643,223 para obtener una diferencia de Q 1,552,586 equivalente al 33.40% de incremento. Las carteras al 31 de diciembre de cada año se integran de la siguiente manera:

Distribuidora Azairo, S.A.
Antigüedad de Saldos
Cifras expresadas en quetzales

Año 2012		
Corriente	2,794,641	45.11%
De 1 a 30 días	2,024,794	32.68%
De 31 a 60 días	762,794	12.31%
De 61 a 90 días	381,801	6.16%
De 91 a más días	231,779	3.74%
Total	6,195,809	100%
Año 2011		
Corriente	2,876,766	61.96%
De 1 a 30 días	1,350,594	29.09%
De 31 a 60 días	302,687	6.52%
De 61 a 90 días	70,260	1.51%
De 91 a más días	42,916	0.92%
Total	4,643,223	100%

Se refleja el incremento de morosidad del 8.95 % del 2011 al 22.21% en el 2012, los cuales se obtienen de sumar el porcentaje de 31 a 60, de 61 a 90 y de 91 a más días de antigüedad de cada año.

1.4 Pregunta de Investigación

Derivado al problema establecido, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los procedimientos y formas de control interno que permitan mantener un nivel óptimo las cuentas por cobrar de clientes de una empresa comercial?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Establecer las causas que están afectando el atraso en la recuperación de la cartera, para proponer las herramientas que fortalezcan el control interno del departamento de créditos y cobros.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Diseño de procedimientos que permitan llevar el control interno adecuado del punto de vista administrativo, contable y fiscal del área de cuentas por cobrar clientes.
- Diseño de formas e instrumentos legales actualizados que permitan salvaguardar los intereses de la empresa.
- Evaluación constante de los procedimientos y formas establecidos en el departamento de créditos y cobros.
- Establecer criterios mínimos para decidir el otorgamiento de crédito a los clientes.

1.6 Alcances y Límites

La gerencia autorizó únicamente que el trabajo de investigación se realizara en el área de cuentas por cobrar clientes, por el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2012.

Otra limitante para la elaboración del trabajo es la disponibilidad de tiempo del Jefe del departamento de créditos y cobros, el acceso a la información es limitado.

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Empresa

El Código de Comercio de la República de Guatemala (en el artículo 655) señala que “se entiende por empresa mercantil al conjunto de trabajo de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro de manera sistemática, bienes y servicios”.

En términos genéricos la teoría económica define a la empresa, como unidad económica de producción, en contraposición a la unidad económica de consumo, que es la familia. En un amplio examen de la doctrina económica sobre el concepto de la empresa, ha recogido a caracteres definitorios de la misma, los siguientes:

- Es una unidad autónoma de producción.
- Utiliza el trabajo ajeno además del empresario.
- No produce para el autoconsumo sino para el mercado.
- Su actividad la motiva al lucro.
- Es poseedora en diversa forma y grado de capital.
- Es sometida a un riesgo.
- En la que existe innovación.

1.7.2 Definición de una Empresa Comercial

Es aquella que se dedica a la compra y venta de producto en general.

1.7.3 Clasificación de las Empresas

Las empresas pueden clasificarse de diferentes puntos de vista, siendo éstos los siguientes:

Según su constitución patrimonial.

Pueden dividirse en estatales o públicas, privadas y mixtas.

a. Estatales

Son aquellas que pertenecen al estado, al gobierno central o municipal. Por la naturaleza de su actividad las asume el estado, las cuales explota en forma monopolista con la finalidad de operar en forma eficiente y a bajo costo, para beneficiar a la colectividad, por ejemplo: educación a través del Ministerio de Educación –MINEDUC-.

b. Privadas

Son aquellas operadas por la iniciativa privada, en cualquiera de las formas que adopte de acuerdo con el Código de Comercio de Guatemala, tanto de carácter individual como de sociedades. Estas empresas persiguen un beneficio económico, por medio de la satisfacción de necesidades de los consumidores a través de sus productos y/o servicios.

c. Mixtas

Son aquellas operadas conjuntamente por el estado y la iniciativa privada, esta modalidad es muy excepcional y poco frecuente.

Según su propósito

De acuerdo al propósito de su labor, pueden dividirse en lucrativas y no lucrativas.

a) Lucrativas

Estas adoptan generalmente la forma de sociedad mercantil, individual o colectiva, cuyo propósito específico es lucrar con la actividad a que se dedica.

b) No lucrativas

Son aquellas cuyo propósito no es el lucro sino el servicio, se dedican a cumplir un fin definido como el cultural, beneficencia, deportivo, etc. Estas empresas adoptan la forma de organización civil, cuya característica principal es que no persigue el lucro.

Según su giro o actividad, tenemos la siguiente clasificación:

a) Primarias o extractivas

Se dedican a la explotación de los recursos naturales, como los minerales, recursos del mar, bosques, etc. Estas son de especial interés debido a la defensa del medio ambiente y la ecología.

b) Secundarias o de transformación

Son también conocidas como industrias, porque transforman la materia prima obtenida de las empresas extractivas, y cuyo producto final es un bien o producto terminado, que sirve para satisfacer las necesidades humanas.

c) De servicios

Se dedican a la satisfacción de servicios, por ejemplo, empresas de transporte de personas y de carga, comunicaciones, servicios profesionales, etc.

Según el elemento más importante

Estas se clasifican en:

De personas

Generalmente adoptan la forma de empresas colectivas en las que el elemento relevante es la persona, la cual interesa no solo por el capital que pueda invertir, sino ante todo, por sus conocimientos, ideas, experiencias, capacidad en el trabajo y honorabilidad, con lo que responde contra terceros.

Definición cuentas por cobrar (clientes)

Son los créditos a favor de la empresa, documentados o en cuenta corriente, provenientes de ventas de mercaderías, bienes o servicios, préstamos a pagos por cuenta de terceros (deudores diversos).

En el caso de las cuentas por cobrar (clientes), sus movimientos más importantes son: cargos por las facturas de ventas más el impuesto (IVA) y es abonada por los cobros efectuados, su saldo representa el monto de las ventas pendientes de cobro.

Las cuentas por cobrar (clientes) y el rubro de ventas tienden a disminuir al momento de emitir notas de crédito: Estas notas de crédito se emplean por: rebajas o disminución de precios, devoluciones o descuentos especiales, errores en la facturación y por producto dañado.

1.7.4 Importancia de las Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar constituyen una de las partidas del activo más importantes, para las empresas que venden bienes o prestan servicios al crédito, ya que representan en algunos casos entre el 20% y el 25% de los activos corrientes, de ahí resulta importante

efectuar la auditoría de esta cuenta para determinar su liquidez.

1.7.5 Clasificación de las Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar se pueden clasificar: atendiendo a su exigibilidad y a su origen:

Atendiendo a su exigibilidad

Considerando su exigibilidad, las cuentas por cobrar deben clasificarse a corto y largo plazo.

a. Cuentas por Cobrar a corto plazo

La Norma de Información Financiera, Boletín C-3 Cuentas por Cobrar, considera como cuentas por cobrar a corto plazo, aquellas cuya disponibilidad es inmediata dentro de un plazo no mayor de un año posterior a la fecha de balance.

b. Cuentas por Cobrar a largo plazo

Se consideran a Largo Plazo cuando no se espere su realización dentro del periodo de doce meses a partir de la fecha del periodo sobre el que se informa y deben presentarse en el activo corriente.

Atendiendo a su Origen

Las cuentas por cobrar atendiendo a su origen se clasifican en: comerciales y no comerciales.

a. Cuentas por Cobrar comerciales

Se consideran comerciales aquellas cuentas que se originan por las ventas de

mercaderías o prestación de servicios.

b. Cuentas por Cobrar no Comerciales

Estas cuentas se originan por transacciones distintas de aquellas para las cuales fue constituida la entidad, tales como: préstamos a accionistas y a funcionarios y empleados, reclamaciones, ventas de activo fijo, impuestos pagados en exceso, etc. Si los montos no son de importancia, pueden mostrarse como otras cuentas por cobrar.

De acuerdo a lo anterior se consideran cuentas por cobrar no comerciales a todas aquellas cuentas que no forman parte de las cuentas por cobrar clientes.

Características y Ventajas

- Al momento de otorgar un crédito se debe investigar al cliente, la capacidad de pago y la historia de su récord crediticio con otras entidades, para determinar con ello el límite de crédito que se le puede otorgar.
- Para aquellos futuros clientes que poseen alguna empresa, se puede solicitar y analizar los estados financieros para determinar su posición financiera y la tendencia de los resultados operacionales.
- Permite llevar un control a través de una cuenta corriente de los débitos y créditos que efectúan los clientes y de su saldo actual.
- Se presenta en el balance general considerando su disponibilidad, el cual puede ser a corto y largo plazo.

1.7.6 Valuación de las Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar deben registrarse al valor convenido inicialmente; esto requiere que se le resten los descuentos por pronto pago, devoluciones y bonificaciones aplicables, así como, las estimaciones para cuentas incobrables o de difícil cobro.

Los intereses producidos o devengados, así como, los costos y gastos incurridos reembolsables, que se deriven de las operaciones que dieron origen a las cuentas por cobrar, deben considerarse como parte de las mismas.

Las cuentas por cobrar (clientes) en moneda extranjera deberán valuarse al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. La NIC No. 21: Efecto de las Variaciones en tasa de cambio de la Moneda Extranjera: Menciona que las transacciones en moneda extranjera, las partidas monetarias, unidades en efectivo, activos y pasivos que se van a recibir o pagar mediante una cantidad fija o determinable el registro inicial se debe de realizar a la tasa de cambio de la fecha de transacción y a la fecha del balance las partidas monetarias se deben de valorar a la tasa de cambio al cierre y las pérdidas o ganancias resultantes se deben de registrar en el resultado del período.

1.7.7 Auditoría

Es la evaluación de operaciones, transacciones y registros financieros, realizada por una persona o firma independiente de capacidad y competencia profesional, con el objetivo de determinar si la información financiera es razonable.

1.7.8 Auditoría operacional

Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas. Comprende además de la financiera, el examen y evaluación de la planeación, organización, dirección y control interno administrativo; de la eficiencia, eficacia y economía con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros; y de los resultados de las operaciones programadas para saber si se han logrado o no los objetivos propuestos.

1.7.9 Control Interno

El control interno es el proceso ejecutado por el consejo de administración de la empresa, por la gerencia y por el resto de personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable, respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentos.

El control interno también se define como los manuales, normas, políticas y procedimientos adoptados por la empresa para proteger sus activos, garantizar la confiabilidad y exactitud de la información financiera, la eficiencia de sus operaciones. “Evaluar el diseño de un control implica considerar si el control, individualmente o en combinación con otros controles, es capaz de prevenir, o detectar y corregir, de manera efectiva, los errores materiales. La implementación de un control significa que el control existe y que la entidad lo está usando”

El Auditor deberá obtener un conocimiento del control interno relevante a la auditoría, así también, es cuestión de juicio profesional del auditor si un control, en lo individual o en combinación con otros, es relevante a la auditoría en el que se pueden incluir asuntos como: importancia relativa, importancia del riesgo, tamaño de la entidad, complejidad de las operaciones, requisitos legales etc.

1.7.9.1 Los componentes del Control Interno según COSO I, de conformidad con la Norma Internacional No. 315 son:

- El ambiente de control:

El ambiente de control es el fundamento para un control interno efectivo, y brinda disciplina y estructura, la cual incluye las actitudes, conciencia y acciones de la administración respecto del control interno de la entidad.

Existen dos componentes del ambiente de control que siempre deben ser considerados, un componente interno en el que podemos influir y un componente externo que podemos medir su desenvolvimiento y efecto en las operaciones de la Institución.

El Auditor debe medir el ambiente de control ya que es ahí en donde se determina con claridad el nivel de riesgo de la auditoría, si en nuestro examen encontramos un ambiente de control en el que existe una total irresponsabilidad en el manejo de la empresa por parte de sus directivos, esto se verá reflejado en los estados financieros.

- Evaluación de riesgos

Todas las compañías están sujetas a riesgos y éstos afectan su sobrevivencia y competitividad. La administración escoge el nivel de riesgos que puede asumir, mediante su evaluación se identifican y analizan los riesgos más importantes a los que está sujeta la entidad para poder alcanzar sus objetivos.

“El proceso de evaluación del riesgo por la entidad forma la base de cómo determina la administración que se manejan los riesgos. Si ese proceso es apropiado a las circunstancias, incluyendo la naturaleza, tamaño y complejidad de la entidad, ayuda al auditor a identificar los riesgos de error material.”

Al evaluar el diseño e implementación del proceso de evaluación del riesgo por la empresa, el auditor determina: cómo identifica la administración los riesgos relevantes para la información financiera, estima la importancia de los riesgos, evalúa la probabilidad de su ocurrencia y decide las acciones para administrarlos. Si el proceso de evaluación del riesgo por la entidad es apropiada a las circunstancias, ayuda al auditor a identificar los riesgos de representación errónea de importancia relativa. Así también, el auditor investiga sobre los riesgos que la administración de la empresa ha identificado y considera si pueden dar como resultado una representación errónea de importancia relativa.

Durante la auditoría el auditor puede identificar riesgos de importancia relativa que la administración no haya detectado, en estos casos el auditor considera si hubo un riesgo subyacente que debiera haberse identificado por el proceso de evaluación de riesgo de la empresa, y si es así, porqué ese proceso no se llevó a cabo y si el proceso es el apropiado a sus circunstancias.

La evaluación de riesgos contempla aspectos fundamentales, y mejora los resultados de la auditoría, su enfoque va encaminado a una auditoría basada en riesgos, entendiendo que la empresa es un ente, que se mueve y funciona como resultado de la interacción de diferentes factores, sobre todo los humanos, y por consiguiente está a expensas de los riesgos existentes tanto internos como externos. En la medición de riesgos se contemplan los siguientes factores:

- a) Objetivos globales de la entidad.
- b) Objetivos a nivel de actividad.
- c) Identificación, valoración y consecuencia de riesgos.

- **Actividades de control**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección o administración y de igual manera ayudan a asegurar que se llevan a cabo aquellas acciones necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad. Las diferentes actividades de control pueden ser: segregación de deberes, controles físicos, procesamiento de información y revisiones de desempeño.

- **Información y comunicación**

Es el proceso de captura e intercambio de información que es necesario para administrar las operaciones de la empresa. La calidad del sistema de información y comunicación, afecta la capacidad de la empresa para tomar decisiones correctas, para controlar las actividades de la entidad y para la formulación de información financiera confiable.

- Seguimiento y Monitoreo

Es un proceso para evaluar la efectividad del desempeño del control interno a través del tiempo, considerando si los controles están operando de acuerdo al fin para el cual fueron diseñados. Implica también evaluar el diseño y operación de los controles oportunamente, la administración logra el monitoreo de los controles a través de actividades continuas.

Este elemento se desarrolla en el curso normal de operaciones de la empresa, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo obligaciones de cada empleado. Dos elementos que ejemplifican el seguimiento y monitoreo es la auditoría interna y externa este tipo de auditorías le da cumplimiento al elemento seguimiento y monitoreo.

“El monitoreo de los controles por la administración incluye considerar si están operando como se planeó y que se modifiquen según convenga por cambios en las condiciones. El monitoreo se hace también para asegurar que los controles continúan operando de manera efectiva después de un tiempo”.

Cómo respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management (Gestión de Riesgos Empresariales) el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las empresas mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo, surgiendo de esta manera el Informe COSO II.

En resumen, el informe COSO II no es más que una ampliación del Informe COSO I; con el objeto de dotar al control interno de un mayor enfoque hacia la Gestión de Riesgo Empresarial; para iniciar se muestra la siguiente ilustración la cual enseña la ampliación de los elementos: ambiente de control y evaluación de riesgos; exponiendo una breve descripción de los mismos, así:

COSO I

COSO II

Entorno interno

Ambiente de control

{ Establecimiento de Objetivos

Identificación de riesgos

Evaluación de riesgos

{ Evaluación de riesgos

Respuesta a los riesgos

- Ambiente interno

Este provee disciplina y estructura, es el fundamento para los demás componentes. El ambiente interno influye en la forma cómo se establecen la estrategia y los objetivos, cómo se estructuran las actividades de negocios y cómo se identifican, aprecian y tratan los riesgos.

El ambiente interno comprende entre otros: valores éticos de la entidad, competencia y desarrollo del personal, estilo operativo de la gerencia y la forma como ésta asigna responsabilidad y autoridad, estructura organizativa, políticas y prácticas de recursos humanos.

- Establecimiento de Objetivos

La gerencia establece objetivos estratégicos, así como los relacionados con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia de las actividades operativas, ayudando a la realidad en la presentación de reportes o informes internos y externos (financiera y no financiera), como la de cumplir con las leyes y regulaciones aplicables y de sus procedimientos internos determinados.

- Identificación de riesgos.

“La alta Gerencia reconoce normalmente que existen incertidumbres que no se puede conocer con certeza cuándo, dónde y cómo ocurrirá un evento, o si ocurrirá su resultado-, existiendo factores internos y externos que afectan la ocurrencia de un evento.”

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivos (oportunidades), negativos (riesgos) o ambos.

- Evaluación de riesgos.

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto para determinar cómo deben ser administrados. El auditor determina como identifica la administración los riesgos del negocio relevantes para la información financiera, estima la importancia de los riesgos, evalúa bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia) y decide las acciones para administrarlos.

- Respuesta al riesgo.

Evaluated el riesgo, la dirección identifica y evalúa las posibles respuestas, desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad. A continuación se detallan las respuestas al riesgo:

- Evitarlo,
- Reducirlo,
- Compartirlo y aceptarlo.

Al responder a la evaluación del riesgo, el auditor puede diseñar una prueba de controles junto con una prueba de detalles sobre una misma transacción; por lo tanto para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo, el auditor deberá determinar respuestas globales a los riesgos evaluados al nivel de estado financiero, y deberá diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría para responder a los riesgos evaluados al nivel de aseveración.

1.7.9.2 Evaluación del Control Interno

“El auditor debe llevar a cabo un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar con la finalidad de considerarlos en el programa de auditoría”

Hay que estar conscientes que los programas de auditoría se realizan antes de iniciar el trabajo, la aceptación misma del trabajo debe hacerse después de evaluar el riesgo,

que se concreta con la existencia de irregularidades que van desde el fraude, la estafa, errores y delitos graves como el lavado de dinero, defraudación tributaria y aduanera. Es por esto que la evaluación preliminar del control interno es fundamental hacerla antes de iniciar el trabajo, para ello es importante considerar los siguientes aspectos: la honorabilidad de los socios de la entidad; el comportamiento de la Institución ante situaciones de posibles fraudes o delitos y el origen del capital.

Entre los métodos más utilizados en la aplicación de la evaluación del control interno están: método descriptivo y método de cuestionario.

Método descriptivo: este método consiste en narrar las diversas características del control interno, divididas por actividades que pueden ser por departamentos. La descripción de cada

ocupación la hace el personal a cargo, el auditor copia literalmente tal descripción para posteriormente analizarla y encontrar fallas en los procesos.

Método de cuestionario: Es uno de los métodos más utilizados por ser el que mejores resultados aporta en la evaluación y consiste en elaborar un listado de preguntas básicas fundamentadas en principios de control interno de cada rubro, seguidamente se da respuesta a cada una con la información que se obtiene del personal a cargo de cada departamento. Esta información obtenida sirve de base para definir qué nivel de registros tiene la empresa auditada, el nivel de control se clasifica en: bajo, medio y alto.

1.7.9.3 Definición de indicadores financieros

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea del comportamiento de la Institución; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

1.7.10 Entes fiscalizadores

Como toda empresa lucrativa, está fiscalizada por la Superintendencia de Administración Tributaria, quien se encarga de velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos.

Obligaciones de la empresa ante la Administración Tributaria

La empresa se encuentra sujeta a la fiscalización en los regímenes siguientes:

- **Impuesto Sobre la Renta**

La empresa para realizar el pago del Impuesto Sobre la Renta lo determina mediante el régimen optativo del 31% según el Artículo 72 del Dto.26-92 y sus reformas pagos trimestrales y liquidación anual. A partir del 01 de enero del 2013 es en base al régimen sobre utilidades en base al Decreto Ley 10-2012.

La empresa está sujeta a realizar pagos anticipados trimestrales del ISR, liquidación anual y determinar el 31% sobre la renta imponible (utilidad neta menos costos y gastos más gastos no deducibles menos rentas exentas). Así como, lo indica el Artículo 61 inciso a) en el que se deben efectuar cierres contables parciales o liquidación preliminar de sus operaciones al vencimiento de cada trimestre; para realizar el pago debe llenarse el formulario No.1023. A partir del 01 de enero del 2013, es base a cierres parciales según Decreto Ley 10-2012.

- **Impuesto al Valor Agregado**

La entidad como empresa mercantil está inscrita en el régimen general, con presentación de declaración mensual, pagando la diferencia entre IVA cobrado (IVA Crédito) e IVA pagado (IVA Débito) llenando para el efecto el formulario No. 2238 mediante el sistema de Declaraguat. (Artículo 40 de la ley del IVA).

El porcentaje actual es del 12%. El total de las ventas o servicios realizados en el mes, debe dividirse entre 1.12 y multiplicarse por el 12%, el resultado obtenido corresponde a su débito fiscal. Para el total de compras y servicios recibidos en el mes, se aplica el mismo procedimiento de las ventas, y el resultado obtenido corresponde a su crédito fiscal. El impuesto resultante por la diferencia entre los débitos y créditos de cada período mensual, se deberá pagar dentro del mes calendario siguiente, en los bancos del sistema autorizados, el cual debe presentarse en formulario de papel cuando el impuesto que resulta a pagar es menor a Q 5,000.00 o por medio de Bancasat cuando el impuesto a pagar es mayor de Q 5,000.00 llenando el formulario No. 2159.

- Los documentos que se utilizan en el IVA según el Decreto 04-2012 son: Facturas.
- Facturas de pequeño contribuyente, para el caso de los contribuyentes afiliados al Régimen de Pequeño Contribuyente
- Facturas Especiales
- Notas de Débito
- Notas de Crédito
- Constancias de Exención
- Constancias de Insumos
- Constancias de Retención IVA

Otros documentos que, en casos concretos y debidamente justificados, autorice la Administración Tributaria.

- **Impuesto de Solidaridad- ISO**

Según el Decreto 73-2008 del Congreso de la República, mediante pagos trimestrales del 1% sobre la base imponible de la cuarta parte de los ingresos brutos. Este impuesto pagado durante los 4 trimestres calendarios del año, podrá ser acreditable al Impuesto Sobre la Renta trimestral o anual del ISR hasta su agotamiento durante los tres (3) años calendario inmediatos siguientes. Para la presentación y pago de este impuesto se debe llenar el formulario No. 1601.

- **Retenciones a domiciliados en el país del Impuesto sobre la Renta sobre adquisición de bienes y servicios.**

Las personas que tienen obligación de llevar contabilidad completa de acuerdo al Código de Comercio, retendrán el Impuesto Sobre la Renta sobre la adquisición de bienes y servicios, si los proveedores se encuentran sujetos al régimen del “5% de Retención Definitiva”, emitiendo así la constancia de retención respectiva, según el Artículo 44-A de la Ley del ISR, las cuales deben enterarse en las Cajas Fiscales dentro de los diez (10) días hábiles del mes siguiente, mediante

el formulario No. 1044. A partir del 01 de enero del 2013 el porcentaje de retención es el 6%, sin embargo para liquidación es el 5% y 6%.

No se efectúa la retención si los proveedores, entes o patrimonios indican en las facturas que emitan que pagan directamente a las cajas fiscales el cinco por ciento (5%) o que están sujetos a pagos trimestrales si estuvieren dentro del régimen optativo de pago anual del ISR o bien si hacen constar que están exentos del pago del impuesto. Según el Decreto 10-2012 no contempla el pago directo, pero la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, está autorizando el pago directo.

- **Retenciones de Impuesto Sobre la Renta a Asalariados:**

“Las personas individuales que perciban remuneraciones provenientes exclusivamente de su trabajo en relación de dependencia, superiores a los treinta y seis mil quetzales (Q.36,000.00) anuales, deben presentar ante su patrono una Declaración Jurada al inicio de sus actividades laborales, de acuerdo con el Artículo 57 de la Ley. El patrono actuará como agente de retención del impuesto, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 67 de la Ley”. En base al Decreto 10-2012 a partir del 01 de enero 2013 el mínimo vitae es Q. 48,000.00.

- **Obligación del Contribuyente ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**

Toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de tres o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo, es declarado como patrono y aquel que ocupe permanentemente a diez o más trabajadores, debe llevar un libro de salarios autorizado y sellado por el Departamento Administrativo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Es obligación del patrono descontar las contribuciones de Seguridad Social a sus empleados, para enterarlas al Instituto de Seguridad Social, todos los empleados del patrono inscritos en el Régimen de Seguridad Social, deben figurar en las planillas y registros contables de la empresa.

Todo patrono formalmente inscrito en el Régimen de Seguridad Social tiene la obligación de entregar al Instituto, dentro de los veinte primeros días de cada mes, la Planilla de Seguridad Social y sus soportes del mes calendario anterior, y las cuotas correspondientes a los salarios pagados dentro del mes calendario anterior, salvo que el Instituto establezca su propio calendario de pagos.

La Planilla de Seguridad Social, es la declaración del patrono de las cuotas que debe hacer efectivas al Instituto, las cuales están integradas de la siguiente forma:

10.67% corresponde lo que el patrono debe pagar por cada empleado por concepto de IGSS, 4.83% es lo que se descuenta al trabajador; 1% para el INTECAP, para que el empleado tenga derecho de participar en los cursos de capacitación que el mismo imparte; 1% para el IRTRA, para que el trabajador tenga derecho junto con su familia a ingresar a los centros de recreación con que cuenta esta Institución.

CAPÍTULO 2

2.1 Tipos de Investigación

La investigación que se realizará es de tipo descriptiva, la cual consistirá en llegar a conocer las situaciones, costumbres, actitudes y deficiencias predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Esta no se limita a la recolección de datos, si no a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variantes. Se procederá a la recolección de datos, se analizarán minuciosamente y se estudiarán los resultados a fin de extraer información significativa para mejorar los procesos.

El problema actual de la empresa Distribuidora Azairo, S.A., está en el área de créditos y cobros, es por ello que se utilizará el tipo de investigación descriptiva para poder llegar al fondo del problema describiendo cada una de las actividades que realizan y así poder determinar las deficiencias existentes y corregirlas, así como también mejorar los procedimientos y establecer el control interno para salvaguardar la cartera de cuentas por cobrar clientes.

2.2 Sujetos de la investigación

La empresa Distribuidora Azairo, S.A., es una empresa comercial que se dedica a la compra-venta de tornillería y ferretería en general a nivel nacional.

Las áreas que estarán involucradas en el plan de trabajo son:

- Departamento de créditos y cobros.
- Los colaboradores que participan en el estudio de este proyecto son los siguientes:
- Jefe del Departamento de créditos.

- Auxiliar No. 1 del departamento de créditos.
- Auxiliar No. 2 del departamento de créditos.
- Cobradores.
- Vendedores.
- Gerente financiero
- Gerente de ventas

2.3 Instrumentos

Los instrumentos a utilizar en la investigación son:

a. Entrevistas:

Se llevarán a cabo entrevistas con todo el personal involucrado del departamento de créditos y cobros así como al personal administrativo involucrado

b. Cuestionarios:

Para la recopilación de datos se elaboran cuestionarios a la medida para que sean resueltos por el personal de crédito y cobros, además al personal administrativo.

c. Observación:

Se procede con el método de la observación para confirmar la información proporcionada.

d. Análisis documental:

Se solicitan todos los documentos que se manejan en el departamento para su respectivo análisis.

2.4 Procedimientos

La metodología a seguir en el proceso de investigación es la siguiente:

- Reunión con la administración de la empresa.
- Planeación del trabajo de campo.
- Elaboración del diseño de encuestas y entrevistas.
- Entrevistas con el personal administrativo.
- Levantamiento de cuestionarios en el área crítica.
- Verificación de información obtenida.
- Determinación de los hallazgos encontrados.
- Revisión de las políticas existentes.
- Se observan y escuchan las llamadas de cobros.
- Observación del aprovechamiento del tiempo.
- Revisión de las atribuciones del personal.
- Análisis de la información recolectada.
- Presentación de resultados.
- Elaboración y estructura del control interno.
- Determinación de la propuesta a realizar.
- Revisión del proceso de la elaboración del trabajo.
- Informe de hallazgos y recomendaciones.
- Planeación de la implementación del plan.
- Entrega del informe final.

2.5 Aporte Esperado

A la Profesión

Contribuir al crecimiento del conocimiento de todos los Contadores Públicos y Auditores.

A la Universidad

Dar a conocer a todos los futuros profesionales de las diferentes carreras de la Universidad Panamericana el trabajo de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) para que les proporcione un valor agregado a sus conocimientos estudiantiles, profesionales y laborales.

A la Empresa

Fortalecer el control interno del departamento para hacer más eficiente la recuperación oportuna de los valores que integran la cartera de cuentas por cobrar de clientes.

Al País

El desarrollo de la Institución, representa un cambio en el ámbito geográfico en el que opera y el crecimiento tendrá un impacto en mayor aporte en impuestos al fisco, y progreso en la creación de empleos en el país.

Al Estudiante

Una guía de análisis y estudio para complementar sus conocimientos teóricos.

CAPÍTULO 3

3.1 Resultados de la investigación

3.1.1 Principales hallazgos

La empresa solicitó que se realice una auditoría operativa y administrativa en el rubro de cuentas por cobrar clientes debido a que en los últimos meses del año 2012 se ha incrementado el porcentaje de morosidad de los clientes en forma considerable, lo que ha provocado la baja en ventas y la falta de flujo de caja, tomando en cuenta que según entrevista con la administración, el crédito corresponde a 30 días fecha de factura.

En base a lo anterior se realizó el trabajo respectivo detectando los siguientes hallazgos:

- El porcentaje de crecimiento en morosidad de la cartera de cuentas por cobrar clientes.

Lo que implica falta de liquidez, incremento en el gasto financiero y el riesgo de tener una cuenta incobrable.

- En el departamento de créditos y cobros se determina que la empresa no cuenta con procedimientos adecuados de control interno, el cual se lleva en forma empírica, esto implica incertidumbre en las operaciones diarias del departamento.

- Impacto de ventas al crédito con el 91.06% versus las ventas de contado con el 8.94%.

Implica que la administración implemente un plan estratégico, para incrementar las ventas al contado.

- Falta de conocimiento contable y fiscal del equipo del departamento de créditos y cobros.

Lo que implica cometer errores en los procesos diarios y afectar directamente las operaciones de la Institución, causando contingencias fiscales ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

- Falta de comunicación entre los departamentos de contabilidad, facturación y créditos.

Esto genera que cada departamento realice sus operaciones en forma separada, afectando de forma negativa las declaraciones juradas que se presentan ante el fisco.

- Falta de un ente contralor que realice las evaluaciones y operaciones de forma constante en el departamento de créditos y cobros.

Esto implica no resguardar los intereses de la empresa.

En base a la información proporcionada por el departamento de créditos y cobros, se llevó a cabo la evaluación del control interno de esta área, derivado de ello se presenta la siguiente información:

3.2 Análisis de resultados

3.2.1 Aspectos financieros

La información financiera al 31 de diciembre del 2012, refleja datos que ameritan que la administración analice detenidamente, lo cual permitirá evaluar y determinar las actividades a emprender a corto plazo a manera de mejorar el estado actual del rubro de cuentas por cobrar clientes. A continuación se presenta el siguiente análisis:

3.2.1.1 Análisis de ventas

En el siguiente cuadro, se presenta el porcentaje de ventas reales del año 2012 detallado por el porcentaje de ventas al crédito con el 91.06 % y al contado el 8.94%, lo que significa que la cartera de cuentas por cobrar clientes es de vital importancia para la empresa.

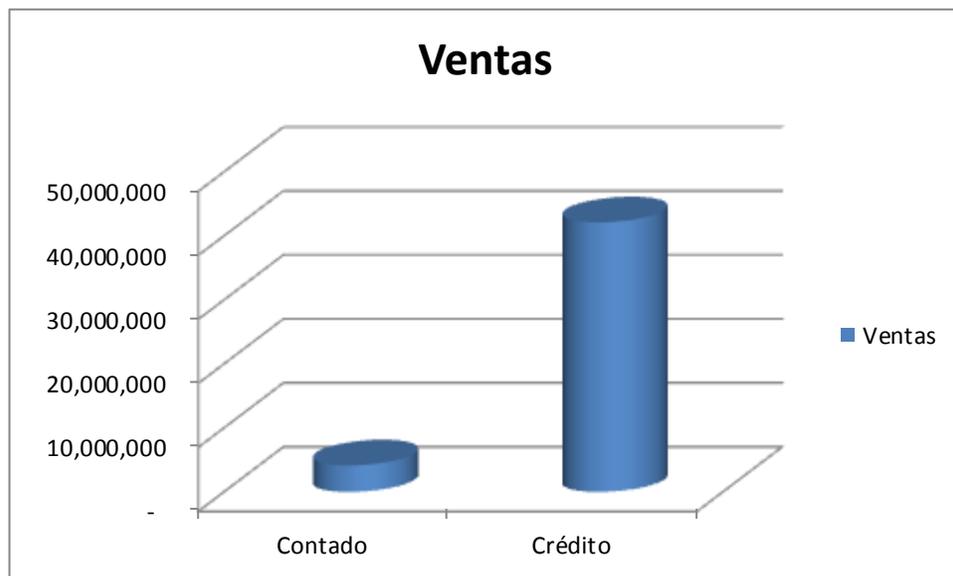
Cuadro 1
Distribuidora Azairo, S.A.
Análisis de ventas del año 2012
Cifras expresadas en Quetzales

Ventas del año 2012				
No.		Crédito	Contado	Total
1	Enero	3,332,651	299,939	3,632,590
2	Febrero	3,580,145	393,816	3,973,961
3	Marzo	3,272,491	327,249	3,599,740
4	Abril	3,206,542	384,785	3,591,327
5	Mayo	3,757,363	300,589	4,057,952
6	Junio	3,658,980	343,944	4,002,924
7	Julio	3,698,567	393,897	4,092,464
8	Agosto	3,525,869	317,328	3,843,197
9	Septiembre	3,545,623	407,747	3,953,370
10	Octubre	3,839,576	335,963	4,175,539
11	Noviembre	3,590,470	359,047	3,949,517
12	Diciembre	3,105,157	272,117	3,377,274
	Total	42,113,434	4,136,421	46,249,855
	Promedio	3,509,453	344,702	3,854,155
	Porcentaje	91.06%	8.94%	100.00%

Fuente: Departamento de créditos y cobros.

Para ilustrar el movimiento de ventas, se presenta la siguiente gráfica:

Gráfica 1
Distribuidora Azairo, S.A.
Ilustración de la distribución de ventas del año 2012
Cifras expresadas en quetzales



Fuente: Elaboración Propia

3.2.1.2 Análisis de morosidad

El siguiente análisis refleja el crecimiento en días de recuperación en forma mensual del año 2012, iniciando en enero con promedio de 44 días y cerrando en diciembre en promedio de 58 días.

Cuadro 2

Distribuidora Azairo, S.A.

Análisis de las cuentas por cobrar en promedio de cobro en días al
31/12/12

Cifras expresadas en quetzales

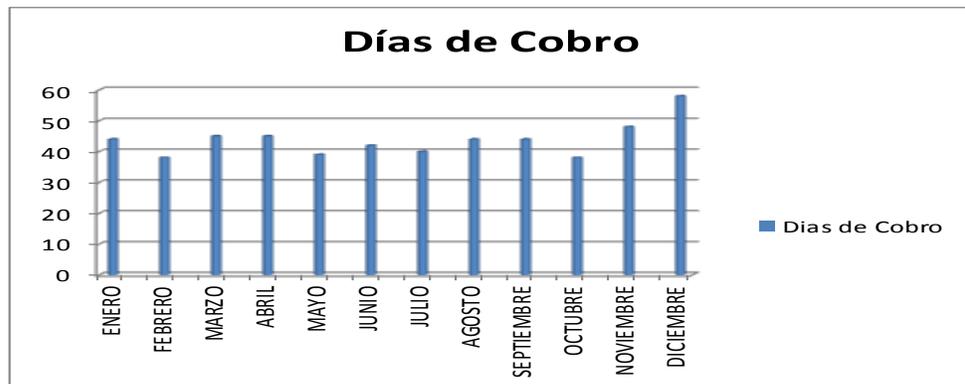
No.	Mes	Total Cartera	Rotación CXC (Índice)	Plazo medio de cobros (en días)
1	Enero	4,832,651	0.71	44
2	Febrero	4,980,145	0.73	38
3	Marzo	4,572,491	0.69	45
4	Abril	4,806,542	0.68	45
5	Mayo	4,957,363	0.77	39
6	Junio	4,858,980	0.75	42
7	Julio	4,998,567	0.75	40
8	Agosto	5,002,450	0.71	44
9	Septiembre	5,123,845	0.70	44
10	Octubre	5,367,565	0.73	38
11	Noviembre	5,840,272	0.64	48
12	Diciembre	6,195,809	0.52	58
	Total	61,536,680	0.65	47

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 2

Distribuidora Azairo, S.A.

Ilustración del promedio de cobros en días



Fuente: Elaboración Propia

El siguiente cuadro refleja la comparación de la antigüedad de saldos de los años 2012-2011.

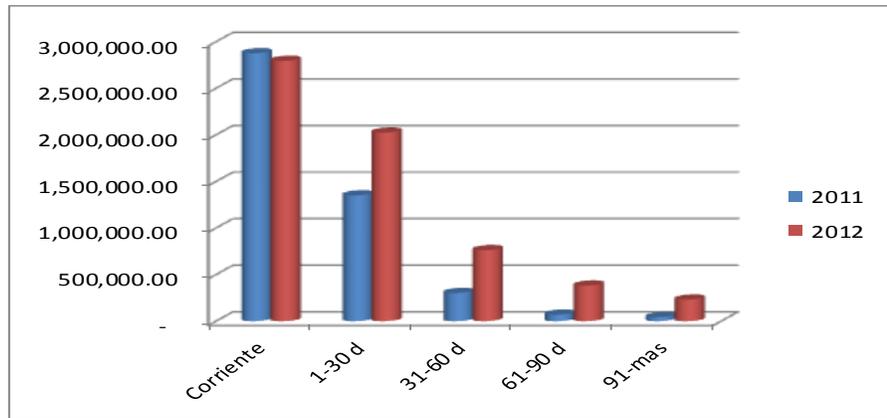
Cuadro 3
Distribuidora Azairo, S.A.
Comparación de la antigüedad de saldos 2012-2011
Cifras expresadas en quetzales

Año	Descripción	Corriente	1-30 días	31-60 días	61-90 días	91-Más	Saldo
2011	Valores	2,876,766	1,350,594	302,687	70,260	42,916	4,643,223
	Porcentaje	61.96%	29.09%	6.52%	1.51%	0.92%	100.00%
2012	Valores	2,794,641	2,024,794	762,794	381,801	231,779	6,195,809
	Porcentaje	45.11%	32.68%	12.31%	6.16%	3.74%	100.00%
	Variación						
	2012-2011						
	Valores	(82,124)	674,201	460,107	311,541	188,863	1,552,587
	Porcentaje	-16.85%	3.59%	5.79%	4.65%	2.82%	100.00%

Fuente: Departamento de Créditos

Gráfica 3
Distribuidora Azairo, S.A.

Ilustración de la comparación de Antigüedad de Saldos 2012-2011
Cifras expresadas en quetzales



Fuente: Elaboración propia

Con base al análisis de los porcentajes de cada uno de los rangos de vencimiento, en el año 2011 de 31 a 60 días tiene el 6.52% con un valor de Q 302,687, de 61 a 90 días tiene el 1.51% con un valor de Q 70,260 y más de 91 días, tiene el 0.92% equivalente a Q 42,916 para hacer un total general del 8.95% con un valor de Q 415,863.

Por otro lado, las cifras presentadas en el año 2012, en el rango de 31 a 60 días tiene el 12.31% con valor de Q 762,794, de 61 a 90 días tiene el 6.16% con un valor de Q 381,801 y más de 90 días, tiene el 3.74% equivalente a Q 231,779, para hacer un total del 22.21% con valor de Q 1,376,374. El incremento de morosidad del 2011 al 2012 fue del 13.26% lo cual afecta a la empresa.

A continuación se presentan los resultados en forma mensual de la antigüedad de saldos para determinar en los meses del año 2012 en los cuales se incrementó el porcentaje de morosidad.

Cuadro 4
Distribuidora Azairo, S.A.
Antigüedad de saldos del año 2011 - 2012.
Cifras expresadas en quetzales

2011

Año	Corriente	%	1-30 días	%	31-60 días	%	61-90 días	%	91-Más	%	Saldo total	% de Morosidad
2011	2,876,766	61.96%	1,350,594	29.09%	302,687	6.52%	70,260	1.51%	42,916	0.92%	4,643,223	8.96%

Fuente: Departamento de Créditos

2012

En forma mensual

Mes	Corriente	%	1-30 días	%	31-60 días	%	61-90 días	%	91-Más	%	Saldo total	% de Morosidad
Enero	3,275,589	67.78%	1,025,790	21.23%	342,785	7.09%	150,368	3.11%	38,119	0.79%	4,832,651	10.99%
Febrero	3,290,147	66.07%	1,165,489	23.40%	302,127	6.07%	175,298	3.52%	47,085	0.95%	4,980,145	10.53%
Marzo	3,009,360	65.81%	1,092,365	23.89%	295,657	6.47%	120,674	2.64%	54,434	1.19%	4,572,491	10.30%
Abril	3,200,160	66.58%	1,100,564	22.90%	287,124	5.97%	150,891	3.14%	67,803	1.41%	4,806,542	10.52%
Mayo	3,302,674	66.62%	1,123,128	22.66%	325,086	6.56%	160,133	3.23%	46,342	0.93%	4,957,363	10.72%
Junio	3,260,852	67.11%	1,063,159	21.88%	310,289	6.39%	180,962	3.72%	43,718	0.90%	4,858,980	11.01%
Julio	3,365,313	67.33%	1,010,235	20.21%	350,689	7.02%	201,659	4.03%	70,671	1.41%	4,998,567	12.46%
Agosto	3,215,456	64.28%	1,108,457	22.16%	390,236	7.80%	225,962	4.52%	62,338	1.25%	5,002,450	13.56%
Septiembre	3,400,124	66.36%	1,216,328	23.74%	230,117	4.49%	180,160	3.52%	97,117	1.90%	5,123,845	9.90%
Octubre	3,417,223	63.66%	1,407,165	26.22%	383,628	7.15%	109,544	2.04%	50,006	0.93%	5,367,565	10.12%
Noviembre	3,303,233	56.56%	1,481,226	25.36%	693,794	11.88%	221,708	3.80%	140,312	2.40%	5,840,273	18.08%
Diciembre	2,794,641	45.11%	2,024,794	32.68%	762,794	12.31%	381,801	6.16%	231,779	3.74%	6,195,809	22.21%

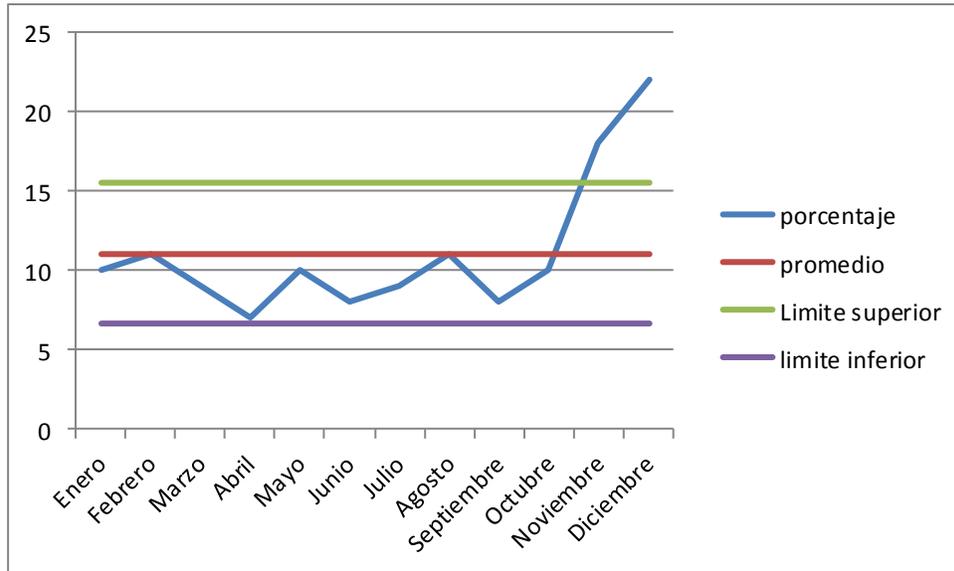
Fuente: Departamento de Créditos

Para ilustrar el impacto de morosidad, se presenta la siguiente gráfica:

Gráfica 4
Distribuidora Azairo, S.A.
Ilustración del incremento de morosidad del 2012

Año 2012	
Mes	Porcentaje
Enero	10.99%
Febrero	10.53%
Marzo	10.30%
Abril	10.52%
Mayo	10.72%
Junio	11.01%
Julio	12.46%
Agosto	13.56%
Septiembre	9.90%
Octubre	10.12%
Noviembre	18.08%
Diciembre	22.21%

Los porcentajes de morosidad se determina sumando las columnas de 31 a 60, de 61 a 90 y de 91 a más días.



Fuente: Elaboración Propia

Podemos apreciar que de enero a octubre, el porcentaje de morosidad se mantuvo del 10% al 13%, pero que a partir de noviembre inició el incremento de morosidad hasta llegar al mes de diciembre con el 22.21% .

En la cartera de Créditos analizada en el cuadro 2, está incluida la cartera de cheques rechazados , la cual es el 0.017% de la totalidad de la cartera al 31 de diciembre del 2012 la cual se presenta para su análisis.

Cuadro 5
Distribuidora Azairo, S.A.
Análisis de cheques rechazados al 31/12/12
Cifras expresadas en quetzales

Vend.	Cliente	No. Cheque	Fecha ND	Fecha CH.	Valor
CLR	CONSTRUCTORA HELVEX	689	28/11/2012	14/11/2012	1,703
CLR	TALLER GONZALES	5687	03/12/2012	28/11/2012	2,513
CLR	TALLER EL PUMPO	45762	21/12/2012	20/12/2012	2,500
CLR	TALLER ALDANA	2378962	27/12/2012	26/12/2012	2,764
MTC	HERRERIA ALEX	68452378	10/12/2012	20/11/2012	10,000
AGP	TALLER CARLITOS	23875	14/12/2012	13/12/2012	4,080
AGP	TALLER ROQUE	912875	08/11/2012	07/11/2012	606
AGP	HERRERIA RUIZ	55786	17/12/2012	15/12/2012	3,000
AGP	AUTO REPUESTOS JEREZ	40257896	03/12/2012	30/11/2012	2,170
AGP	HERRIA METALIZA	1025783	26/12/2012	22/12/2012	5,000
TLN	DISTRIBUIDORA CAPRI	60254	25/11/2012	18/09/2012	2,167
TLN	VIDRIERIA EDUARDO	7512	11/11/2012	10/10/2012	2,000
TLN	DIST. PEREIRA	657412	03/11/2012	30/10/2012	2,749
TLN	TORNILLOS TOBAR	510	16/11/2012	13/11/2012	7,782
TLN	VIDRIERIA GUALIM	56748	07/12/2012	02/11/2012	1,683
TLN	HERRERIA ABRAHAM	65479	18/0/2012	15/06/2012	5,559
TLN	INGENIO MATAMOROS	6748912354	18/12/2012	18/11/2012	9,306
TLN	FERR. LA CARRETERA	52	21/11/2012	20/09/2012	11,469
PRG	TALLER GUERRA	658941	06/11/2012	04/10/2012	8,750
LTC	VIDRIERIA GODINEZ	785241	13/11/2012	28/10/2012	1,926
LTC	INGENIO ITEN	234578	22/11/2012	21/09/2012	1,265
DFH	ACEITERA BEIA	234789	05/12/2012	04/12/2012	6,000
DFH	TALLER NUÑEZ	36577	28/12/2012	27/12/2012	773
LRH	ACEITERA CIFF	56245	28/12/2012	21/12/2012	1,321
CAO	VIDRIERIA ROCKHOLDER	2478	28/11/2012	23/11/2012	730
PRL	FERR. MAK	23657	26/12/2012	21/12/2012	365
BTM	TORNILLOS FRANCO	65789	27/12/2012	20/12/2012	1,243
LRH	COMERC. EL REY	984521	26/11/2012	23/11/2012	1,356
LRH	DIST. PALALA	674158	19/12/2012	07/12/2012	1,524
MRT	TORNILLOS PASKY	3500	12/11/2012	10/11/2012	1,000
LFC	TALLER CORONADO	115843	30/11/2012	29/11/2012	639
ELP	FERR. ROSARIO	125	27/12/2012	23/12/2012	223
	TOTAL				104,166

Fuente: Departamento de Créditos

El rubro de cheques rechazados afecta directamente la cartera de clientes, en el siguiente cuadro se puede apreciar al cliente Tornillos Tobar (Código 90931) quien tiene un cheque rechazado de fecha 13 de noviembre del año 2012, pagando 5 facturas de fecha entre el 10 y 20 de septiembre, pero al 31 de diciembre estaba pendiente de cobro.

Ciente	No. Factura	Fecha	Valor
90931	151457	10/09/2012	2,289.25
90931	151610	11/09/2012	1,984.36
90931	151825	14/09/2012	567.89
90931	152257	17/09/2012	2,756.78
90931	152698	20/09/2012	183.56
	Total		<u>7,781.84</u>

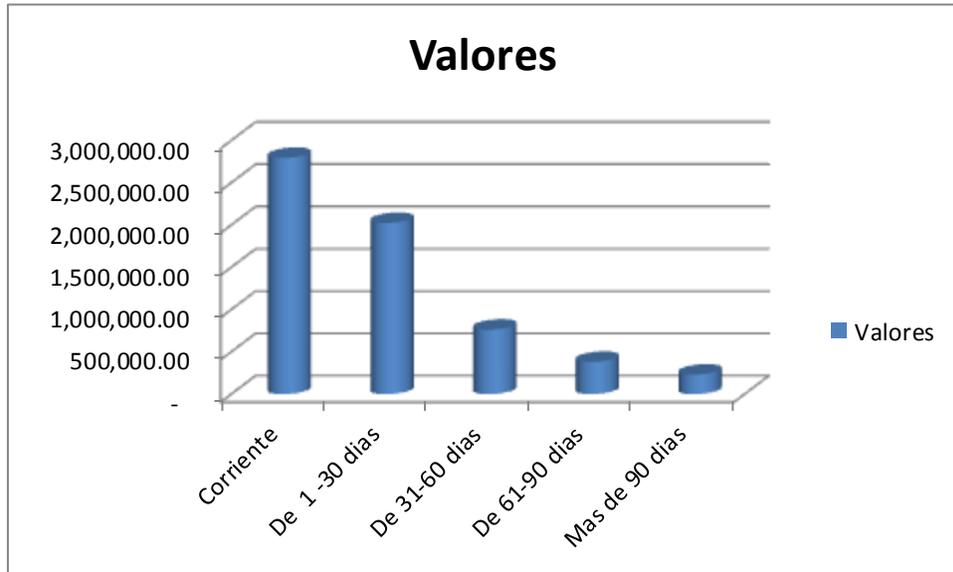
En el siguiente cuadro se puede reflejar que la empresa Distribuidora Azairo, S.A., figura como cliente en la antigüedad de saldos, lo cual no es correcto. Cabe mencionar que el valor de las columnas no es la suma correcta del total de la antigüedad, este cuadro es únicamente para presentar a la empresa como cliente.

Cuadro 6
Distribuidora Azairo, S.A.
Resumen de antigüedad de saldos al 31/12/12
Cifras expresadas en quetzales

Ciente	Corriente	1-30 días	31-60 días	61-90 días	91-Más	Saldo
VENTA DE MATERIALES SANTANDER	2,500	13,590				16,090
DISTRIBUIDORA DON ARTURO	4,552	8,935				13,487
DISTRIBUIDORA, AZAIRO, S.A.	12,789					12,789
AUTO REPUESTOS GUEVARA	4,690		5,844			10,534
DISTRIBUIDORA PETAPA	1,260	8,956	116			10,332
FERRETERÍA LA CASA DEL TORNILLO	3,856		5,240			9,096
TALLER LAS BRISAS	1,701	2,370	2,432			6,502
ACEITERA SANTAY	3,301	2,390				5,690
ACEITERA RIVERA	370	988		3,978		5,335
DISTRIBUIDORA HNOS. SUÁREZ	2,747	2,356				5,103
FERRETERÍA CALÍN	1,255	2,352	1,362			4,969
AUTO REPUESTOS VELÁSQUEZ	1,351	2,359	982			4,692
FERRETERÍA JERUSALÉN	4,689					4,689
FERRETERÍA LA UNIÓN	2,490	1,568				4,058
TALLER JUÁREZ	1,489	2,358				3,847
DISTRIBUIDORA CEF	478	370	2,346		405	3,598
VENTA DE MATERIALES ARRIOLA	1,198	1,259	924			3,380
FERRETERÍA MALDONADO	844	2,300				3,144
TALLER EL PROGRESO	2,159		823			2,982
TALLER DON LUIS	649	965	833			2,447
FERRETERÍA CEFEZA	999	927	327			2,253
FERRETERÍA MAURO	1,708			408		2,116
VENTA DE MATERIALES BRAYAN C.	370	987	720			2,077
DISTRIBUIDORA SELVIN	590		404	713		1,707
FERRETERÍA EL VAPOR	1,000	690				1,690
TALLER EL VIAJERO	800	690				1,490
AUTO REPUESTOS MA YÉN	589	599	265			1,452
CONSTRUCTORA GERMAIN	1,360					1,360
COMERCIALIZADORA D&H	500	258				758
COMERCIALIZADORA SOTO	534					534
DISTRIBUIDORA LÓPEZ	490					490
TALLER EL CONEJO	347					347
Total	2,794,641	2,024,794	762,794	381,801	231,779	6,195,809
Porcentaje	45.11%	32.68%	12.31%	6.16%	3.74%	100.00%

Fuente: Departamento de Créditos

Gráfica 5
Distribuidora Azairo, S.A.
Antigüedad de saldos al 31/12/12
Cifras expresadas en quetzales



Fuente: Elaboración propia

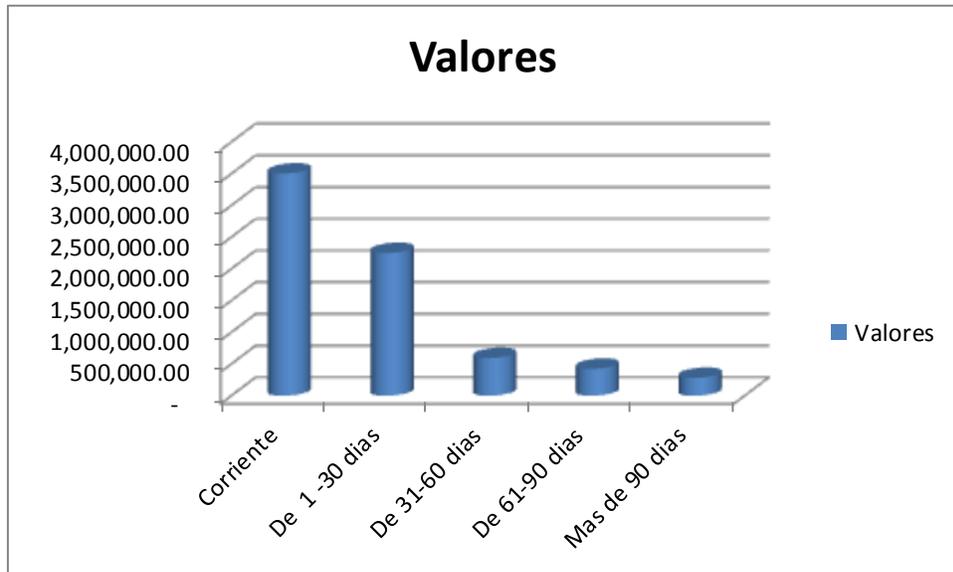
El siguiente cuadro refleja la antigüedad de saldos al 30 de junio del año 2013, el cual indica que el 20.96% es el porcentaje de morosidad a la fecha indicada. Cabe mencionar que el valor de las columnas no es la correcta, es únicamente para demostrar el porcentaje de morosidad y verificar que la propia empresa figura como cliente con un valor más elevado.

Cuadro 7
Distribuidora Azairo, S.A.
Resumen de antigüedad de Saldos al 30/06/13
Cifras expresadas en quetzales

Cliente	Corriente	1-30 dias	31-60 dias	61-90 dias	91-Mas	Saldo
FERRETERÍA CALÍN	15,920	24220	7,798			47,937
DISTRIBUIDORA DON ARTURO	7,991	25019				33,011
DISTRIBUIDORA AZAIRO, S.A	5,369	2368	5,368		18,967	32,072
TALLER EL VIAJERO		1718		24,069		25,786
TALLER EL CONEJO		8714		5,439		14,153
TALLER EL PROGRESO	8,711	2063				10,774
DISTRIBUIDORA SELVIN	3,629	4256				7,885
CONSTRUCTORA GERMAIN	2,055	2498				4,553
AUTO REPUESTOS VELÁSQUEZ	1,848	1862				3,710
DISTRIBUIDORA CEF	240				3,469	3,709
ACEITERA SANTAY	1,100	1325				2,425
AUTO REPUESTOS MAYÉN		2396				2,396
FERRETERÍA LA UNIÓN	2,199			72		2,271
FERRETERÍA CEFZA	1,542	590				2,132
TALLER JUÁREZ	1,451					1,451
AUTO REPUESTOS GUEVARA	590	648				1,238
FERRETERÍA EL VAPOR		1191				1,191
DISTRIBUIDORA LÓPEZ		902				902
FERRETERÍA LA CASA DEL TORNILLO		899				899
DISTRIBUIDORA PETAPA	426	457				883
COMERCIALIZADORA D&H	532					532
VENTA DE MATERIALES SANTANDER		531				531
COMERCIALIZADORA SOTO			473			473
FERRETERÍA JERUSALÉN			423			423
DISTRIBUIDORA HNOS. SUÁREZ	383					383
FERRETERÍA MAURO	334					334
VENTA DE MATERIALES BRAYAN C.	310					310
TOTAL	3,508,920	2,253,790	800,504	426,313	301,113	7,290,640
PORCENTAJE	48.13%	30.91%	10.98%	5.85%	4.13%	100.00%

Fuente: Departamento de Créditos

Gráfica 6
Distribuidora Azairo, S.A.
Ilustración de Antigüedad de Saldos al 30/06/13
Cifras expresadas en quetzales



Fuente: Elaboración propia

3.2.1.3 Impacto de la morosidad

La empresa Distribuidora Azairo, S.A., al 31 de diciembre del año 2012 tiene Q1,376,374 equivalente al 22.21% de morosidad, al 30 de junio del año 2013 tiene Q1,527,930 equivalente al 20.96%, estos valores impactan directamente en rubros de préstamos bancarios, porque la empresa para cubrir su presupuesto, incurre en desembolsos de capital.

3.2.2 Información Financiera

A continuación se presenta el Balance de Situación General y el Estado de Resultados referidos al 31 de diciembre de 2012 y por el año terminado en esa misma fecha, los cuales fueron proporcionados por la empresa Distribuidora Azairo, S.A.

El siguiente cuadro refleja el movimiento de ventas en forma mensual comparado con el presupuesto del año 2012, donde indica con mayor claridad la falta de cumplimiento de metas en los meses de noviembre y diciembre.

Cuadro 8
Distribuidora Azairo, S.A.
Presupuesto de Ventas versus ventas reales del año 2012
Cifras expresadas en quetzales

No	Mes	Presupuesto	Ejecutado	%	Diferencia
1	Enero	3,750,121	3,632,590	96.87%	(117,531)
2	Febrero	3,843,689	3,973,961	103.39%	130,272
3	Marzo	3,675,459	3,599,740	97.94%	(75,719)
4	Abril	3,562,145	3,591,327	100.82%	29,182
5	Mayo	4,242,754	4,057,952	95.64%	(184,802)
6	Junio	3,923,526	4,002,924	102.02%	79,398
7	Julio	3,975,368	4,092,464	102.95%	117,096
8	Agosto	4,236,980	3,843,197	90.71%	(393,783)
9	Septiembre	4,028,320	3,953,370	98.14%	(74,950)
10	Octubre	4,120,456	4,175,539	101.34%	55,083
11	Noviembre	4,359,732	3,949,517	90.59%	(410,215)
12	Diciembre	3,956,741	3,377,274	85.35%	(579,467)
	Total	47,675,291	46,249,855	97.01%	(1,425,436)

Fuente: Gerencia de Ventas

Cuadro 9
Distribuidora Azairo, S.A.
Estado de Resultados comparativo
De enero a diciembre de los años 2012-2011
Cifras expresadas en quetzales

Descripción	2012	%	2011	%	Variación	%
<u>Ingresos</u>						
Ventas Netas	46,249,855	100.00%	40,689,145	100.00%	5,560,710	13.67%
(-) Costo de Ventas	(26,589,165)	-57.49%	(23,075,632)	-56.71%	(3,513,533)	15.23%
Utilidad Marginal	19,660,690	42.51%	17,613,513	43.29%	2,047,177	11.62%
 <u>Gastos de Operación</u>						
Gastos de Ventas	5,932,456	12.83%	5,365,789	13.19%	566,667	10.56%
Gastos de administracion	7,389,304	15.98%	6,661,702	16.37%	727,602	10.92%
Total de gastos	13,321,760	28.80%	12,027,491	29.56%	1,294,269	10.76%
Utilidad en Operación	6,338,930	13.71%	5,586,022	13.73%	752,908	13.48%
 <u>Otros Ingresos y gastos financieros</u>						
Ingresos	3,215	0.01%	2,948	0.01%	267	9.06%
Gastos	(954,892)	-2.06%	(721,145)	-1.77%	(233,747)	32.41%
	(951,677)	-2.06%	(718,197)	-1.77%	(233,480)	32.51%
Utilidad antes de impuestos	5,387,253	11.65%	4,867,825	11.96%	519,428	10.67%
ISR	735,136	1.59%	695,345	1.71%	39,791	5.72%
Reserva Legal	136,822	0.30%	125,174	0.31%	11,648	9.31%
Utilidad Neta	4,515,295	9.76%	4,047,306	9.95%	467,989	11.56%
Guatemala, 31 de diciembre del 2012						

Fuente: Departamento de Contabilidad

Cuadro 10
Distribuidora Azairo, S.A.
Estado de Situación comparativo
Al 31 de diciembre de los años 2012-2011
Cifras expresadas en quetzales

Descripción	2012	2011	Variación	%
<u>ACTIVO</u>				
<u>Activos No Corrientes</u>				
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	2,379,758	2,128,978	250,780	1.12
Total Activos No Corrientes	2,379,758	2,128,978	250,780	
<u>Activos Corrientes</u>				
Inventarios	8,668,715	5,036,897	3,631,818	1.72
(-) Reserva de obsolescencia	(260,061)	(109,130)	(150,931)	
Total Inventarios	8,408,654	4,927,767	3,480,887	
Inventario en transito	2,245,920	1,568,123	677,797	1.43
<u>Cuentas por cobrar</u>				
Clientes	6,195,809	4,643,223	1,552,587	1.33
Prestamos empleados	15,200	5,500	9,700	2.76
(-) Estimacion para cuentas incobrables	(185,874)	(165,236)	(20,638)	
Total cuentas por cobrar	6,025,135	4,483,487	1,541,648	
Otros Activos	365,401	184,258	181,143	1.98
Caja Y Bancos	112,315	244,844	(132,529)	0.46
Total Activos Corrientes	17,157,425	11,408,479	5,748,946	
Total Activo	19,537,183	13,537,457	5,999,726	1.44
<u>PATRIMONIO Y PASIVO</u>				
<u>Capital y Reservas</u>				
Capital suscrito y Pagado	1,000,000	1,000,000	-	
Reserva Legal	632,701	495,879	136,822	1.28
Utilidades retenidas	11,135,986	6,712,057	4,423,929	1.66
Total Capital y reservas	12,768,687	8,207,936	4,560,751	1.56
<u>Pasivo NO Corriente</u>				
Prestamos bancarios a LP	2,194,539	2,615,235	(420,696)	0.84
Total Pasivos NO corrientes	2,194,539	2,615,235	(420,696)	
<u>Pasivos Corrientes</u>				
Prestamos Bancarios CP	3,126,459	1,521,545	1,604,914	2.05
Proveedores del Exterior	761,411	586,678	174,733	1.30
Proveedores locales	389,306	401,698	(12,392)	0.97
Impuestos, cuotas y retenciones	296,781	204,365	92,416	1.45
Total Pasivo corriente	4,573,957	2,714,286	1,859,671	
Total Capital y Pasivo	19,537,183	13,537,457	5,999,726	1.44

Guatemala, 31 de diciembre del 2012

Fuente: Departamento de contabilidad

3.2.2.1 Interpretación y análisis de los Estados Financieros

La situación financiera permite indagar en qué forma y medida los capitales invertidos se convierten en disponibilidades inmediatas y son suficientes para solventar las obligaciones contraídas, atender las necesidades ordinarias y a la vez se evalúa el comportamiento de la entidad para ver en detalle los puntos fuertes y débiles de la empresa. De esta forma se podrán tomar las decisiones generales para encaminar a la entidad en una dirección progresiva.

Para efectos de análisis a los Estados Financieros se utilizan los índices o razones financieras.

RAZONES FINANCIERAS

Un indicador financiero es una relación de las cifras extraídas de los estados financieros y demás informes de un negocio, con el propósito de formarse una idea del comportamiento o del desempeño de toda una organización, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según la situación.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

En virtud de lo anterior, se hace un análisis en base a los estados financieros al 31 de diciembre 2012 de la empresa Distribuidora Azairo, S.A.

RAZONES DE LIQUIDEZ

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

RAZONES DE SOLVENCIA AÑO 2011			
Solvencia	Activos corrientes	11,408,479.00	4.20%
	Pasivos corrientes	2,714,286.00	
Liquidez (Prueba del ácido)	Activos corrientes		
	menos inventarios	4,912,589.00	1.81%
	Pasivos corrientes	2,714,286.00	

RAZONES DE SOLVENCIA AÑO 2012			
Solvencia	Activos corrientes	17,157,425.07	3.75%
	Pasivos corrientes	4,573,957.00	
Liquidez (Prueba del ácido)	Activos corrientes		
	menos inventarios	6,502,851.07	
	Pasivos corrientes	4,573,957.00	1.42%

Interpretación:

En el año 2011, el resultado es positivo, por cada quetzal de pasivo corriente, la empresa tiene Q4.20 lo que le da una solvencia aceptable.

En año 2012 sigue en forma positiva, por cada quetzal de pasivo corriente, la empresa tiene Q 3.75 equivale a tener una solvencia aceptable.

Con respecto a la liquidez o Prueba del ácido, el resultado es positivo en el 2011, por cada quetzal de pasivo corriente la empresa tiene Q 1.81 para cumplir con sus obligaciones de forma inmediata.

En el 2012 el resultado es positivo, por cada quetzal de pasivo corriente la empresa tiene Q 1.42 para cumplir con sus obligaciones de forma inmediata.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan tenemos:

RAZONES DE ESTABILIDAD 2011			
Estabilidad	<u>Activo No corriente</u>	<u>2,128,978.00</u>	0.81%
	Pasivo No corriente	2,615,235.00	
Endeudamiento	<u>Pasivos Totales</u>	<u>5,329,521.00</u>	0.39%
	Activos Totales	13,537,457.00	
Solidéz	<u>Activos totales</u>	<u>13,537,457.00</u>	2.54%
	Pasivos totales	5,329,521.00	

RAZONES DE ESTABILIDAD 2012			
Estabilidad	<u>Activo No corriente</u>	<u>2,379,757.93</u>	1.08%
	Pasivo No corriente	2,194,539.00	
Endeudamiento	<u>Pasivos Totales</u>	<u>6,768,496.00</u>	0.35%
	Activos Totales	19,537,183.00	
Solidéz	<u>Activos totales</u>	<u>19,537,183.00</u>	2.89%
	Pasivos totales	6,768,496.00	

Interpretación:

La estabilidad en el año 2011 es negativa con respecto a los activos no corrientes, por cada Q1.00 que debe solo cuenta con Q 0.81.

En el 2012 ya es positiva, la empresa tiene Q 1.08 por cada quetzal de pasivo No corriente.

El índice de endeudamiento en el 2011 es positivo, la empresa tiene de pasivos totales Q 0.39 sobre los activos totales.

En el 2012 es positivo ya que por el total de pasivos, la empresa tiene Q 0.35 sobre los activos totales.

El índice de solidez, en el 2011, por cada quetzal de pasivo, la empresa tiene Q 2.54 en el 2012, por cada quetzal de pasivo, la empresa tiene Q 2.89 lo que la hace una empresa sólida.

RAZONES DE RENTABILIDAD

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

RAZONES DE RENTABILIDAD 2011			
Margen de Utilidad (Rentabilidad en ventas)	Utilidad Neta	4,047,306.00	
	Ventas netas	40,689,145.00	9.95%
Tasa de Rendimiento	Utilidad Neta	4,047,306.00	49.31%
	Patrimonio	8,207,936.00	
Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	17,613,513.00	43.29%
	ventas netas	40,689,145.00	
Rentabilidad de la inversión	Utilidad neta	4,047,306.00	29.90%
	Activos totales	13,537,457.00	

RAZONES DE RENTABILIDAD 2012			
Margen de Utilidad (Rentabilidad en ventas)	Utilidad Neta	4,515,295.31	
	Ventas netas	46,249,855.31	9.76%
Tasa de Rendimiento	Utilidad Neta	4,515,295.31	
	Patrimonio	12,768,687.00	35.36%
Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	19,660,690.31	
	ventas netas	46,249,855.31	42.51%
Rentabilidad de la inversión	Utilidad neta	4,515,295.31	
	Activos totales	19,537,183.00	23.11%

Interpretación:

En el año 2011 el porcentaje neto es de 9.95% y para el año 2012 el porcentaje es de 9.76% lo que la hace una empresa rentable.

El rendimiento de la inversión en el 2011 es del 49.31% y del 2012 35.36% lo que el rendimiento de la inversión de los accionistas es aceptable.

En el 2011 el margen de utilidad bruta es del 43.29% y en el 2012 43.51% para la empresa es un porcentaje muy aceptable porque la diferencia entre estos porcentajes es el costo de ventas.

La rentabilidad de la utilidad neta del año 2011 es del 29.90% sobre la inversión total en activos, en el 2012 es del 23.11% lo que la hace una empresa rentable

RAZONES DE ACTIVIDAD

Son las que miden la eficiencia de la utilización de los activos que generan capital de trabajo:

RAZONES DE ACTIVIDAD 2012			
Rotación de Cuentas por Cobrar	<u>Ventas Crédito</u>	<u>42,113,434.00</u>	Índice 7.77
	Promedio de cuentas por Cobrar	5,419,516.00	
Plazo medio de Cobro	<u>365 ó 366</u>	<u>365</u>	47
	Índice	7.77	

Interpretación:

La empresa ha recuperado 7.7 veces el crédito otorgado a los clientes durante el año y el plazo medio de cobros es de 47 días.

3.2.3 Aspectos Contables

En las operaciones que se mencionan a continuación, el Departamento de Créditos y Cobros no tienen el conocimiento de las partidas contables que llevan determinadas operaciones, lo cual han provocado que existan las diferencias entre la información financiera y los registros auxiliares de clientes (Antigüedad de Saldos):

Descripción	Proceso Actual	Recomendaciones
Factura de autoconsumo	Se lleva en la antigüedad de saldos y no se rebaja.	Es correcto emitir facturar, sin embargo se debe regularizar de forma mensual
Nota de crédito por descuento en precio	No se operan en el periodo que corresponden, las de noviembre las operaron en diciembre. Después de 60 días de emitidas las facturas se les emite NC, las cuales se contabilizan y operan sin excepción alguna.	Se deben operar en el mes que se emitan. Se debe tomar en cuenta, en esta operación el IVA, no procede
Constancia de Exención del Impuesto al Valor Agregado	No se lleva un control de los clientes que emiten esta constancia.	Por medio de un reporte mensual, el departamento de facturación deberá informar a créditos y contabilidad los cliente que emitieron la constancia respectiva
Constancia de Insumos del Impuesto al Valor Agregado	Emiten la factura incluyendo el IVA.	Cuando reciben la constancia no la operan, para que no descuadre el saldo del cliente.
Constancia de Retención del Impuesto al Valor Agregado.	No se operan en el mes que corresponden.	Esto crea una contingencia fiscal, ya que se debe operar en el mes que correspondan.

3.2.4 Aspectos Fiscales

A continuación se presenta el tratamiento fiscal que se le debería de dar a las operaciones antes descritas:

Facturación de Autoconsumo

Aparece en los registros de la antigüedad de saldos al 31 de diciembre del 2012, una suma que asciende a Q12,789.00, lo cual no es correcto, debido que la empresa no puede ser un cliente. Desde el punto fiscal el IVA crédito del autoconsumo es gasto deducible.

Es conveniente que contabilidad ejerza su función y apoye a créditos y cobros para que no se den este tipo de operaciones, ya que esto implica reportar ventas que no corresponden y una cuenta por cobrar inexistente.

No hacer lo anterior, se crean inconsistencias ante la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, ya que no se tiene certeza si está registrado como gasto o costo.

Nota de Crédito por Descuento en Precio

Observamos que se emitieron notas de crédito de facturas que tienen más de 60 días de emitidas, y el departamento de cobros y créditos, está contabilizando el IVA, el cual no procede.

Esto implica que la empresa pague menos IVA al fisco, ya que está aprovechando el IVA generado por estas notas de crédito.

El departamento de contabilidad debe supervisar mensualmente este tipo de operaciones y consultar a e-servicios del portal de la SAT, para presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado de forma correcta, de lo contrario se estará dando origen a inconsistencias fiscales.

Constancia de Exención del Impuesto al Valor Agregado.

Determinamos que la empresa no declara en el Impuesto al Valor Agregado el total de sus constancias de exención del Impuesto al Valor Agregado, lo cual provoca presentar en forma incorrecta la declaración del IVA.

La implicación es que no se reporta el total de documentos que le emiten a la empresa en el mismo mes, lo cual crea omisos que no corresponden.

Importante que haya comunicación entre facturación, créditos y contabilidad, con el fin de obtener de forma mensual que clientes deben emitir este documento, lo cual permitirá que operen todas estas constancias de exención y operar en la declaración del IVA todos los documentos.

Constancia de Retenciones del Impuesto al Valor Agregado.

Derivado que no se lleva un control adecuado las constancias de retenciones del Impuesto al Valor Agregado, se desconocen que clientes son Agentes Retenedores del Impuesto al Valor Agregado, y por consiguiente no se lleva control de cuantas retenciones les efectuaron en el mes.

La implicación es que de no declararlas en el mes que corresponden, se pierde el derecho a crédito fiscal y a la vez se crean omisos que no corresponden,

Que los departamentos de créditos y contabilidad, revisen de forma mensual en el portal de la Superintendencia de Administración el listado de Agentes Retenedores del IVA y verificar con el listado de clientes de la empresa que se les emitió factura en el mes.

A la vez, cuando se presente la Declaración del Impuesto al Valor agregado revisar en I-servicios una herramienta que proporciona la Superintendencia de Administración Tributaria SAT, verificar cuantas retenciones aparecen que le emitieron a la empresa en el mes a declarar, y poder conciliar los montos y las constancias a declarar.

3.2.4.1 Legislación actual básica que aplica a la empresa.

Derivado de la falta de certeza jurídica en la legislación y obligaciones fiscales de la empresa, existe incertidumbre en la aplicación de las leyes, lo cual afecta de forma negativa a la institución.

Se debe tomar en cuenta las siguientes leyes que le aplican a la empresa:

1. Código Tributario Decreto 6-91 y sus reformas.
2. Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA- Decreto 27-92 y su Reglamento.
3. Impuesto Sobre la Renta (Decreto 10-2012)
4. Disposiciones para el fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y el contrabando. Decreto 4-2012.
5. Ley Antievasión Decreto 20-2006.
6. Ley del Impuesto de Solidaridad –ISO- Decreto 73-2008

3.2.5 Diagnóstico del control interno en el departamento de créditos y cobros.

a) Las solicitudes, autorizaciones y formalización del crédito.

- Utilizan fotocopias sin número correlativo y hacen falta solicitar información importante del cliente.
- Las solicitudes son autorizadas en forma individual por el gerente financiero o el gerente de ventas sin hacer un análisis profundo del cliente.
- En varios casos, la solicitud es firmada por un empleado del cliente y no por el propietario del negocio o representante legal de la empresa.
- No existe mayor colaboración del vendedor en solicitar la documentación requerida.

- No se analiza constantemente el movimiento de compra de los clientes para aumentar o disminuir el límite de crédito.
- Hay clientes que no tiene expediente y tiene crédito.
- El crédito otorgado a los clientes no se formaliza con documentación legal, se otorga en forma empírica.

b) El archivo y expedientes de los clientes.

- Se archivan en forma correcta, fácil de identificar.
- Los expedientes están desactualizados en un 80%
- Existen documentos informales autorizando incremento de límite de crédito

c) Notificación de aceptado o denegado un crédito.

- No se le informa al cliente en forma oportuna ni formalmente la aceptación y condiciones del crédito otorgado.
- No se le informa al cliente los motivos del rechazo cuando una solicitud es denegada.
- Vía teléfono se le informa al vendedor el código del cliente cuando una solicitud es aceptada.

d) Facturación

- Se facturan ventas sin orden de compra autorizada, esto provoca un posible fraude por parte de cliente al no responder por el pago.
- Los vendedores no revisan el estatus del cliente antes de enviar su orden de despacho.
- El sistema de cómputo no detiene una orden de despacho cuando un cliente ya llegó a su límite de crédito.

- El sistema no permite realizar la venta, hasta cuando se emite la factura.
- El cajero llama en forma frecuente al departamento de créditos para solicitar sobregiros y poder despachar el producto.
- Al momento de denegar una venta por límite de crédito, se realiza la labor de cobro, lo cual no es correcto.
- Existen facturas a nombre de la empresa Distribuidora Azairo, S.A. por autoconsumo, lo cual no es correcto.

e) Archivo de facturas de ventas al crédito

- El departamento de caja no entrega el reporte ni las facturas completas en forma oportuna, lo que conlleva atrasos en trámite de contraseñas.
- Existen facturas de meses anteriores sin contraseña, lo cual no es correcto porque el cliente solicita la anulación por fecha.
- Se archivan por código de vendedor, lo cual es fácil de identificar.
- Existen facturas ilegibles por el tipo de papel que se utiliza para la impresión.

f) Gestión de Cobro

- No se envían recordatorio de cobro a los clientes.
- Por tener la información desactualizada, no se envían estados de cuenta a todos los clientes.
- No se lleva un control estricto de llamadas para realizar cobros.
- Se prepara la ruta de cobros en base a lo que se confirma y no en base al requerimiento de cobro del sistema.
- Existen clientes departamentales, lo cual dificulta la gestión del cobro porque pagan cuando el vendedor llega a visitarlos.
- En ocasiones los cobradores regresan facturas, e informan que no les dio tiempo o el cliente no realizó el pago.

- No se realiza el pago de comisión por cobro al equipo de créditos.

g) Registro de cobros y depósitos a la cuenta.

- En ocasiones los cobradores no regresan a liquidar los cobros hasta el día siguiente.
- Las rutas de cobros las recibe un auxiliar, quien revisa, rebaja del sistema, emite los recibos de caja y elabora el depósito, por lo que no hay segregación de funciones.
- No se realizan arqueos de caja.

h) Análisis y entrega de resultados

- No se reúne el comité de créditos para analizar la antigüedad de saldos
- No realizan la circularización de saldos.
- Existen cuentas morosas con más de 90 días de atraso.
- Dentro de la cartera de crédito existen cheques rechazados.

i) El control interno en el departamento de créditos y cobros.

- El personal no tiene manual de procedimientos
- No se tiene delimitado el ingreso a personal ajeno al departamento.
- No se realizan arqueos de valores y cortes de formas sorpresivos
- No están actualizados la mayoría de expedientes de clientes crédito.
- No tiene un documento formal de crédito (pagares).

3.2.6 Conclusión general

Con base a la información financiera que nos proporcionó la administración al 31 de diciembre 2012, se realizaron algunos índices financieros que dieron un resultado positivo para la empresa, lo cual refleja buena situación financiera y no existe riesgo de negocio en marcha en la entidad.

Al concluir la auditoría operativa y administrativa, los resultados obtenidos en el capítulo 3 se observó la importancia que representa las cuentas por cobrar de Distribuidora Azairo, S.A., no solo en su valor económico sino en el cumplimiento de las metas y objetivos.

Se estima imprescindible, que la empresa disponga de procedimientos de control de la cartera de créditos para una adecuada administración y contar con una liquidez que les permita recuperar los créditos en su totalidad.

En vista de lo anterior, se propone la elaboración de un instrumento en el cual se puedan incorporar los procedimientos de control, que le provean de un mejor respaldo a la empresa, para una adecuada administración de las cuentas por cobrar y contribuya con el cumplimiento de sus propósitos.

CAPÍTULO 4

4.1 Propuesta de solución

Este capítulo presenta la solución o mejora a las deficiencias detectadas en la empresa de una forma clara, sencilla, la cual consiste en proporcionar a la administración una evaluación y procedimientos actualizados de la estructura de control interno en el departamento de créditos y cobros, que constituye un rubro de vital importancia en la empresa.

4.1.1 Antecedentes.

En octubre del año 2012 dejó el cargo la Jefa del departamento de Créditos y Cobros con 15 años de experiencia, el personal es relativamente nuevo y no tenía el conocimiento necesario para manejar el departamento.

4.1.2 Justificación.

Al 31 de diciembre del año 2012, el rubro de cuentas por cobrar tenía un valor neto de Q 6,195,809, lo que representa el 32% del total de sus activos, a esa fecha se tenía el 22.21% de morosidad, esto dio origen a investigar los motivos que estaban afectando el incremento de dicha morosidad, determinando que no existen procedimientos establecidos de control interno para del departamento de créditos y cobros, lo que está perjudicando a la empresa en la recuperación oportuna de los cobros.

4.1.3 Objetivo General

Establecer los procedimientos de control interno administrativos-contables que permitan el buen desempeño del departamento de cuentas por cobrar clientes.

4.1.4 Objetivos Específicos

- Que al implementar los procedimientos, la administración, juntamente con el departamento, cumplan con cada proceso establecido.
- Hacer del conocimiento de todos los departamentos involucrados los procedimientos autorizados para su ejecución y cumplimiento.
- Que al implementar los procedimientos de control interno, el departamento mejore la gestión de cobro y evite la existencia de una cartera con morosidad.

4.1.5 Manual de procedimientos propuesto para el departamento de cuentas por cobrar clientes y sus flujogramas.

a) Solicitud de crédito (Ver anexo 1)

Propósito

El propósito de este procedimiento es obtener la mayor información del cliente y establecer cada paso a seguir para la investigación y autorización del crédito, logrando así salvaguardar los intereses de la empresa.

Alcance

Este procedimiento inicia con la recepción de la solicitud de crédito, continua con la investigación y finaliza con la autorización o denegación del crédito.

Controles

Los controles tienen una función primordial en un procedimiento, ayudan a evitar riesgos y a mejorar tiempos, en el caso de las solicitudes, ayudan a proporcionar créditos a clientes con capacidad de pago.

Participantes

- Departamento de Créditos y cobros
- Vendedores
- Comité de Créditos

Pasos del procedimiento

Paso 1

El vendedor le entrega la solicitud de crédito al cliente, quien deberá llenarla con toda la información requerida y adjuntar la documentación completa que se le solicita en el formulario pre impreso y con numeración en forma correlativa, la cual tiene que traer sello y firma del propietario del negocio o representante legal de la empresa, según formulario F01. (ver anexo 1)

Paso 2

El vendedor procederá a llenar un formulario adicional, el cual será de utilidad para el comité de créditos y obtener más información al momento del análisis y la autorización de un crédito. F02. (ver anexo 2)

Paso 3

Cada vendedor o persona asignada, deberá presentar la solicitud y documentación completa al auxiliar No 1 del departamento de créditos, quién deberá revisarla en el momento de la entrega y proceder a enviar un correo electrónico al vendedor y a la asistente del gerente de ventas indicando la notificación del expediente por la falta de información o documentación. El correo deberá indicar, nombre del vendedor, nombre del cliente, fecha y hora de recepción y aceptación del expediente.

Paso 4

A partir de la recepción, el departamento de créditos y cobros tiene 3 días hábiles para solicitar información de las referencias comerciales, esta actividad la realiza el auxiliar No 2, luego el jefe de créditos procede a investigar al propietario del negocio o representante legal de la empresa quien en la solicitud de crédito firma aceptando ser investigado en Transunión. Esta es una empresa que proporciona información personal, legal y penal a un costo considerable.

Paso 5

Al concluir la solicitud de referencias, el auxiliar No 2 procede a llenar el formato con la información requerida. F03 (ver anexo 3)

Paso 6

A partir del cuarto día, el jefe de créditos traslada la papelería al comité de créditos quienes deberán reunirse 2 veces por semana para su respectivo análisis y autorización de los créditos. En esta autorización deberán de llenar la información que se solicita en la solicitud de crédito, la cual es: Fecha de autorización, límite de crédito, días de crédito y deberán de firmar los 3 integrantes del comité de crédito.

Paso 7

El comité de créditos deberá de llenar la siguiente matriz para poder otorgar un crédito, cada uno de los puntos tiene una ponderación de 1 a 10, el solicitante deberá de sumar mínimo 81 puntos para calificar a un crédito en la empresa.

Departamento de cuentas por cobrar

Comité de créditos

Matriz de criterios

Nombre del cliente:

No.	Descripción	Ponderación
1	Documentación legal completa y en orden.	9
2	Analizar el resultado de la investigación por internet del propietario o Representante Legal de la empresa.	10
3	Resultado de las referencias comerciales.	7
4	Capacidad de pago ó situación financiera del solicitante	6
5	Garantía propuesta para responder por la deuda.	6
6	Ubicación del negocio (Alto, mediano, bajo riesgo)	9
7	Tamaño del negocio (Grande, mediano , pequeño)	8
8	Tiempo de estar en el mercado nacional.	7
9	Actividad económica principal del negocio o empresa	9
10	Ha realizado compras de contado previamente a su solicitud	10
	Total	81

Firma

Firma

Firma

Guatemala,

de

del año

Paso 8

El comité de créditos traslada el expediente al jefe de créditos para que proceda con la apertura del código en el sistema.(ver el inciso c)

Paso 9

El jefe de créditos procede a notificar al cliente por medio de una carta de aceptación donde se indican los términos y condiciones de su crédito.F04 (ver anexo 4)

Paso 10

El auxiliar 2 procede a informarle al vendedor sobre código, límite autorizado y contactos por medio de un correo electrónico, para su respectivo seguimiento.

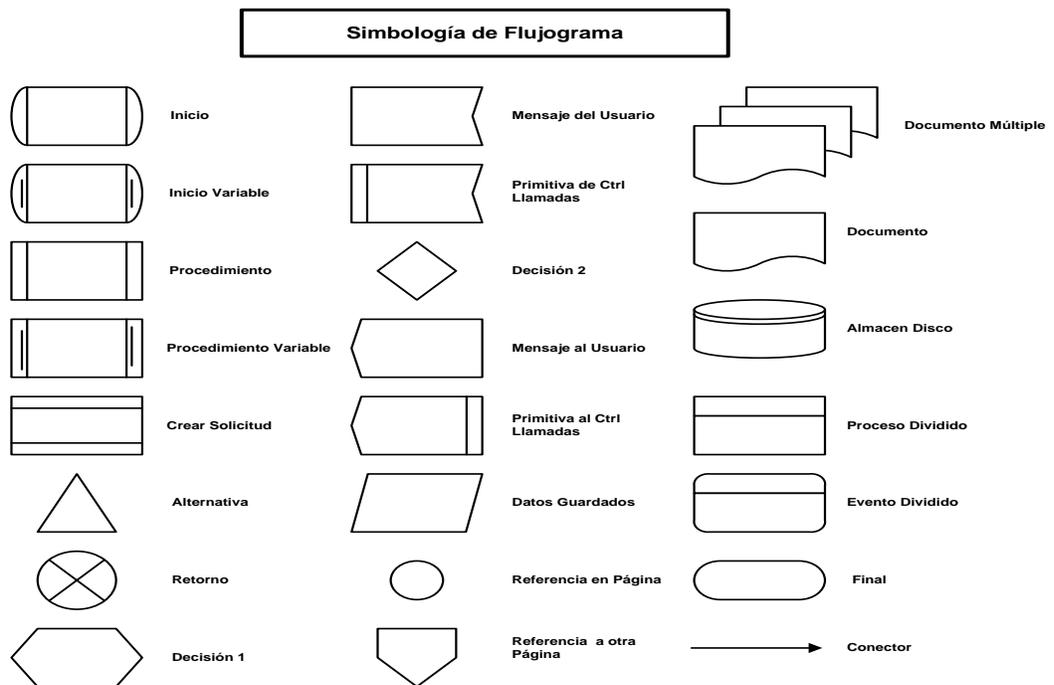
Paso 11

El auxiliar No. 1 procede a la apertura del código en el sistema de cómputo, ordenar el expediente y se crea la ficha en el archivo de clientes.

Paso 12

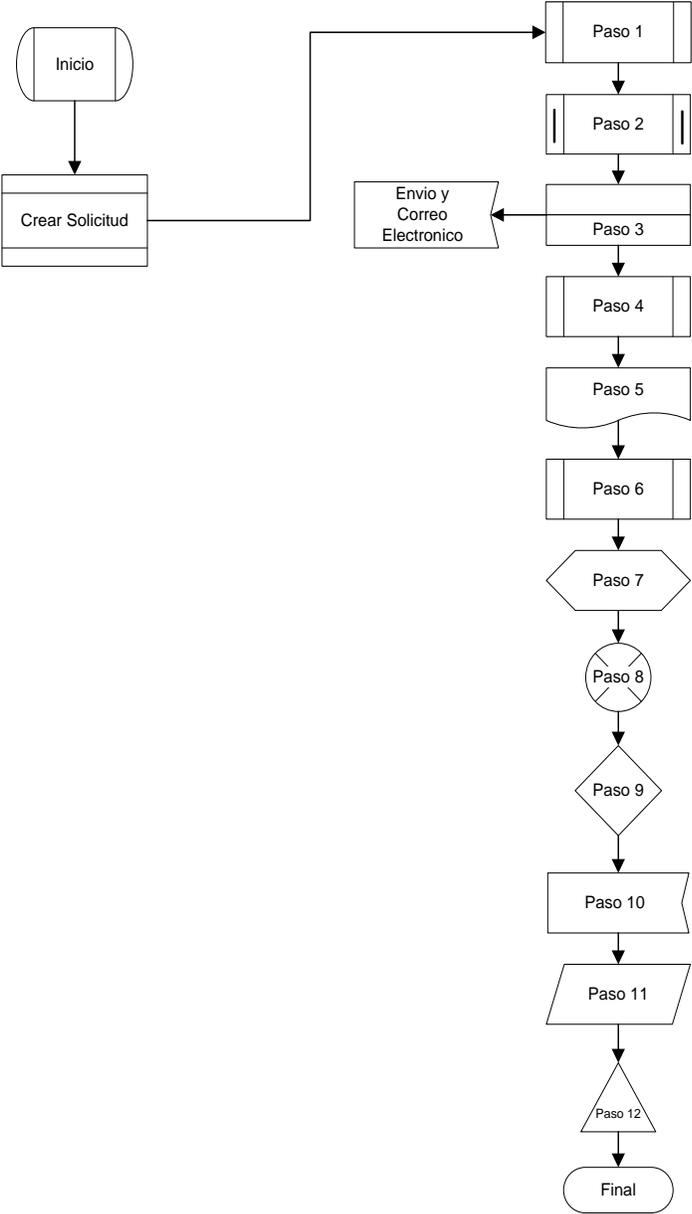
Se sugiere que al momento de que un cliente potencial realice compras extraordinarias al crédito, firme un pagaré para que la empresa tenga el soporte legal.

FLUJOGRAMA



Flujograma del inciso a) Solicitudes de crédito

Distribuidora Azairo, S.A.	Departamento de Cuentas por Cobrar
-----------------------------------	---



b) Procedimiento de cobro y registro de documentos de crédito locales.

Propósito

El propósito de este procedimiento es servir de guía para lograr la eficiencia y eficacia en la recuperación de los cobros del departamento de créditos.

Alcance

Este procedimiento inicia con el envío de recordatorios de pago, continua con el seguimiento de cobro y termina con la recuperación y rebaja de los cobros.

Controles

La función de los controles es primordial en este proceso, permite tener una secuencia de la labor de cobro y el control de todos los documentos de crédito propiedad de la empresa.

Participantes

Departamento de créditos y cobros

Cobradores

Pasos del procedimiento

Paso 1

El auxiliar No. 1 y 2 debe enviar recordatorios de cobro, estados de cuenta en forma masiva y realizar llamadas telefónicas antes y después de la fecha de vencimiento de las facturas según la antigüedad de saldos.

Paso 2

El jefe de créditos emite el reporte de la proyección de cobros del sistema y lo traslada a los auxiliares.

Paso 3

Los auxiliares deben llevar una bitácora de llamadas de cobros.

Paso 4

Los auxiliares entregan un listado de los cobros ya confirmados al jefe del departamento, quien debe preparar la ruta de cobro de los cobradores.

Paso 5

El jefe de créditos traslada los documentos a los auxiliares para que emitan reporte de control de rutas al formato establecido y llenar las siguientes casillas: código, nombre del cliente, dirección, valor y firma el colaborador responsable de los documentos. F06 (Ver anexo 6)

Paso 6

Al final del día, el jefe del departamento recibe la liquidación del cobrador llenando las casillas de No. de recibo la cantidad pagada y la forma de pago, se realiza corte de formas (recibos) que no fueron utilizados según correlativo entregado. Los cobros que no se

recuperaron se vuelven a archivar donde corresponde para darle seguimiento vía teléfono o correo.

Paso 7

El cobrador emite recibos de caja cuando los cobros sean en efectivo, cheques al día, pago con tarjeta de crédito y/o débito y depósitos en efectivo.

Paso 8

El cobrador emite recibos provisionales cuando los cobros se realicen con cheques post fechados, cuando sea la fecha de realizar el depósito, se emite el recibo de caja y se procede a aplicar el pago a la cuenta del cliente.

Paso 9

Cuando el pago lo realicen con cheque, el cobrador y/o vendedor deberá de colocarle un sello que indique “No Negociable” y recibirlos únicamente a nombre de la empresa.

Paso 10

El auxiliar 1 procede a rebajar del sistema todos los cobros del día.

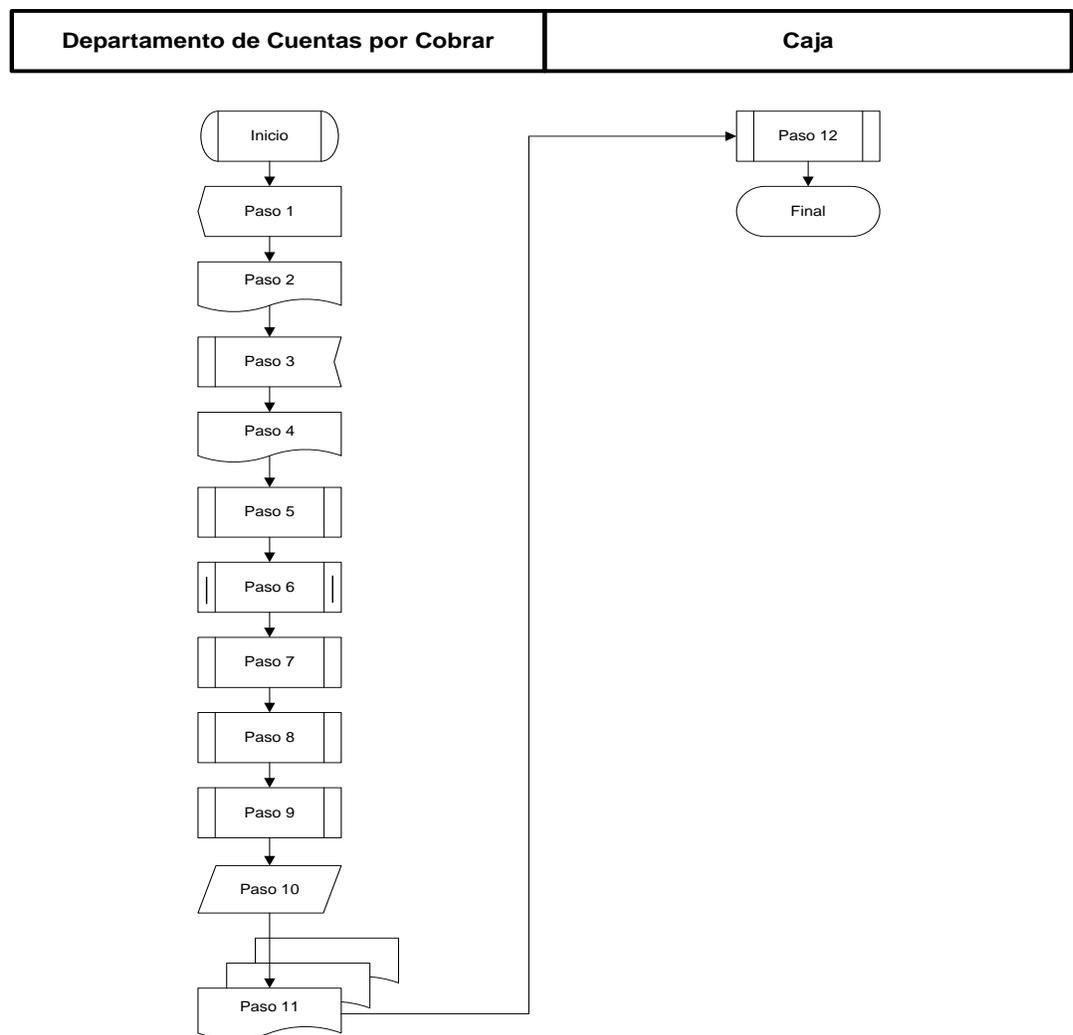
Paso 11

Se realiza el reporte de Cobros por el jefe del departamento para dejar historial de los cobros locales ya que en él se detalla el No. de recibo, código, No. de facturas, nombre del cliente, valor y forma de pago, para luego totalizarlo y posteriormente realizar el respectivo depósito.

Paso 12

El auxiliar 2 elabora el depósito y lo revisa el jefe del departamento de créditos para que exista segregación de funciones.

Flujograma del inciso b) Procedimiento de cobro y registro de documentos de crédito locales.



c) Procedimientos de cobro y registro de documentos departamentales.

Propósito

El propósito de este procedimiento es servir de guía para lograr la eficiencia y eficacia en la recuperación de los cobros del departamento de créditos.

Alcance

Este procedimiento inicia con el envío de recordatorios de pago, continua con el seguimiento de cobro y termina con la recuperación y rebaja de los cobros.

Controles

La función de los controles es primordial en este proceso, permite tener una secuencia de la labor de cobro y el control de todos los documentos de crédito propiedad de la empresa.

Participantes

Departamento de créditos y cobros

Vendedores

Pasos del procedimiento

Paso 1

Los auxiliares envían recordatorios de cobro, estados de cuenta masivos y realizar llamadas telefónicas antes y después de la fecha de vencimiento de las facturas.

Paso 2

Los auxiliares llevan una bitácora de llamadas de cobros.

Paso 3

Los auxiliares le trasladan al jefe de créditos, un listado de los cobros que correspondan a cada ruta de los vendedores, con las facturas vencidas y no vencidas.

Paso 4

El jefe de créditos prepara la ruta de cada vendedor el día viernes de cada semana.

Paso 5

El jefe de créditos traslado la ruta al auxiliar 1 quien ingresa los documentos al formato con la siguiente información: Código de cliente, nombre del cliente, fecha del documento, No. de documento y valor, esta ruta se le debe entregar impresa al vendedor semanalmente, el cual debe firmar de recibido.F07 (Ver anexo 7)

Paso 6

El vendedor liquida los cobros en forma semanal al auxiliar 2, quien entrega el reporte con las siguientes casillas llenas, No. de recibo, si el cobro fue en efectivo o cheque, No. de cheque, banco, fecha del cheque y el motivo por el cual el cobro no se realizó. Los cobros que no se realizaron se devuelven a su archivo, para posteriormente darle seguimiento vía teléfono o correo.

Paso 7

El auxiliar 1 procede a rebajar del sistema todos los cobros de la semana.

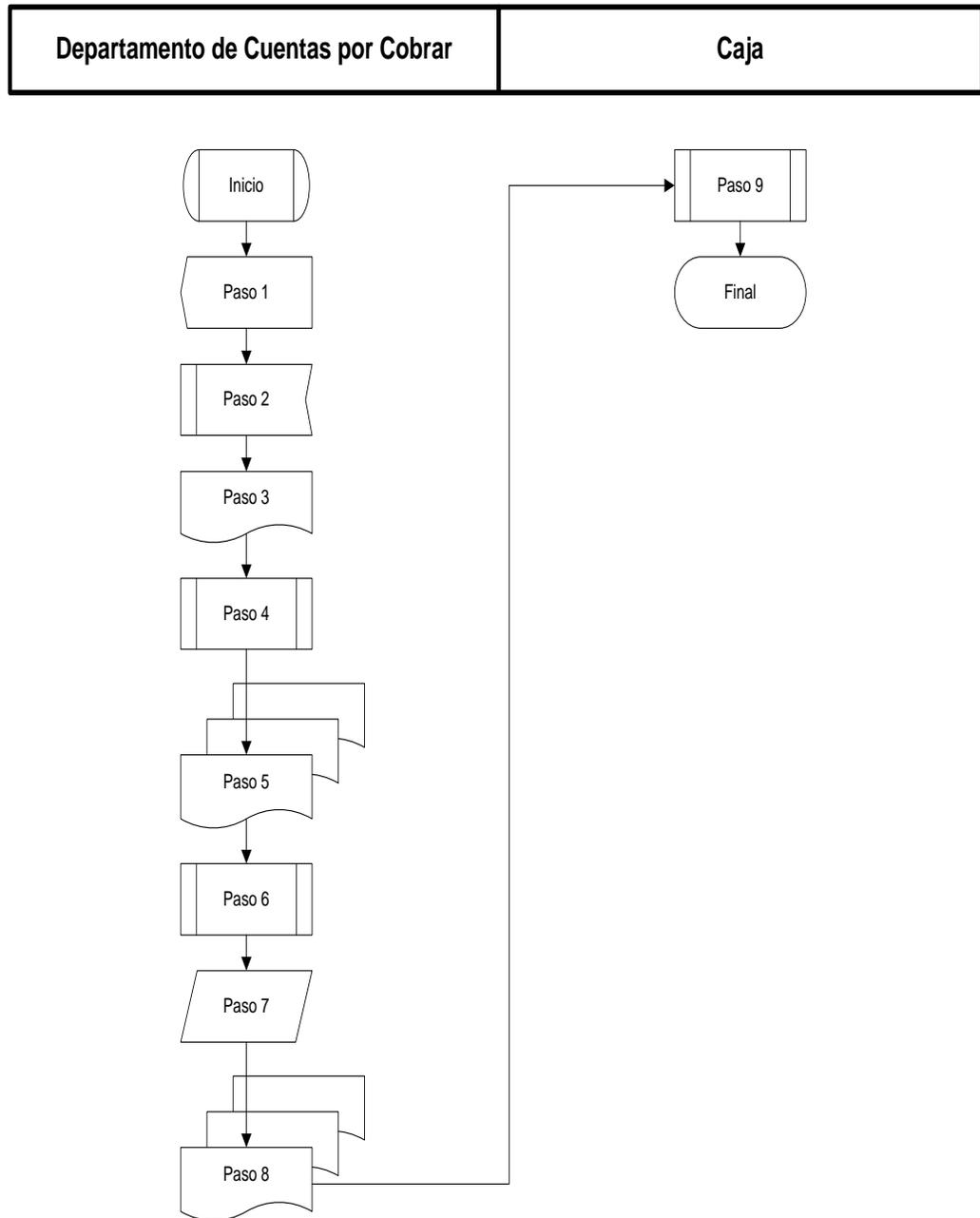
Paso 8

Se realiza el reporte de Cobros por el jefe del departamento para dejar historial de los cobros departamentales ya que en él se detalla el No. de recibo, código, No. de facturas, nombre del cliente, valor y forma de pago, para luego totalizarlo y posteriormente realizar el respectivo depósito.

Paso 9

El depósito lo elabora el auxiliar 2 y revisado por el jefe del departamento para que exista segregación de funciones.

Flujograma del inciso c) Procedimientos de cobro y registro de documentos departamentales.



d) Procedimiento para los cheques rechazados

Propósito

El propósito de este procedimiento es servir de guía para tener el control de los cheques rechazados y recuperarlos en el menor tiempo posible.

Alcance

Este procedimiento inicia con la recepción del cheque rechazado, continua con el seguimiento de cobro y termina con la recuperación y rebaja de la cuenta del cheque.

Controles

La función de los controles es indispensable en este proceso, permite tener una secuencia de los clientes que pagan con cheque y que regresan rechazados por falta de fondos, esto ayuda a considerar la aceptación o no de más cheques a estos clientes.

Participantes

Departamento de créditos y cobros

Vendedores

Pasos del procedimiento

Paso 1

Los cheques rechazados los recibe el auxiliar 1 y procede a ingresarlo al sistema de cómputo.

Paso 2

El Auxiliar 1 le informa por correo electrónico al vendedor asignado para su conocimiento.

Paso 3

El auxiliar 1 le informa al cliente vía telefónica o por correo electrónico del rechazo del cheque.

Paso 4

Se le emite automáticamente una factura por cobro de Q 100.00 más IVA por gastos administrativos cuando sea por falta de fondos.

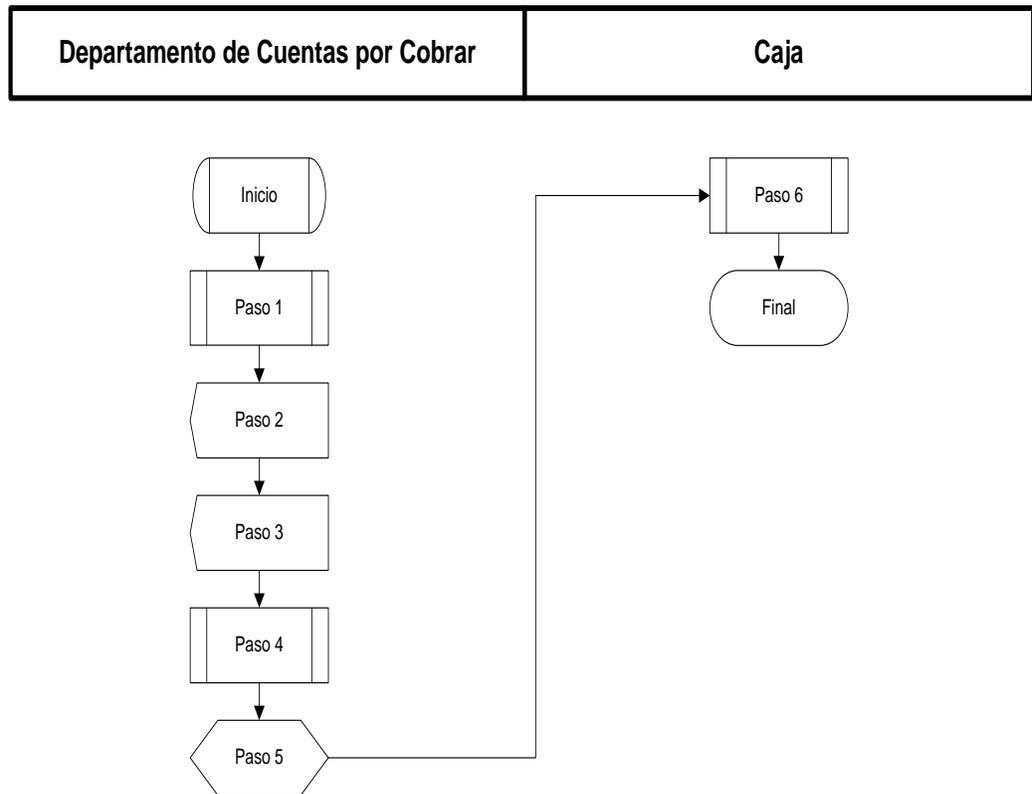
Paso 5

El crédito de cliente se bloquea hasta que se recupere el valor del cheque.

Paso 6

El departamento de créditos tiene 5 días hábiles para la recuperación del cheque, luego es depositado a la cuenta de la empresa.

Flujograma del inciso d) Procedimiento para los cheques rechazados



e) Procedimiento para el cuadro diario de cuentas por cobrar

Propósito

El propósito de este procedimiento es servir de guía para la elaboración y ejecución de cuadros diarios y así dejar bitácora de las transacciones del departamento.

Alcance

Este procedimiento inicia con los reportes que se deben emitir, continúa con la forma de presentación y termina con el archivo de cada cuadre.

Controles

La función de los controles es indispensable en este proceso, permite dejar evidencia de las operaciones y transacciones del día.

Participantes

Departamento de créditos y cobros

Pasos del procedimiento

Paso 1

Emitir los reportes de ventas al crédito del día, cheques rechazados, cobros, cobro de cheques rechazados, facturas anuladas (auxiliar 1)

Paso 2

El auxiliar No 1 debe de tomar el saldo anterior, sumar las ventas al crédito, sumar los cheques rechazados, restar el total de cobros y de cheques rechazados, restar las facturas anuladas, y al final el total debe cuadrar con el saldo de la Antigüedad de Saldos. F08 (ver anexo 8)

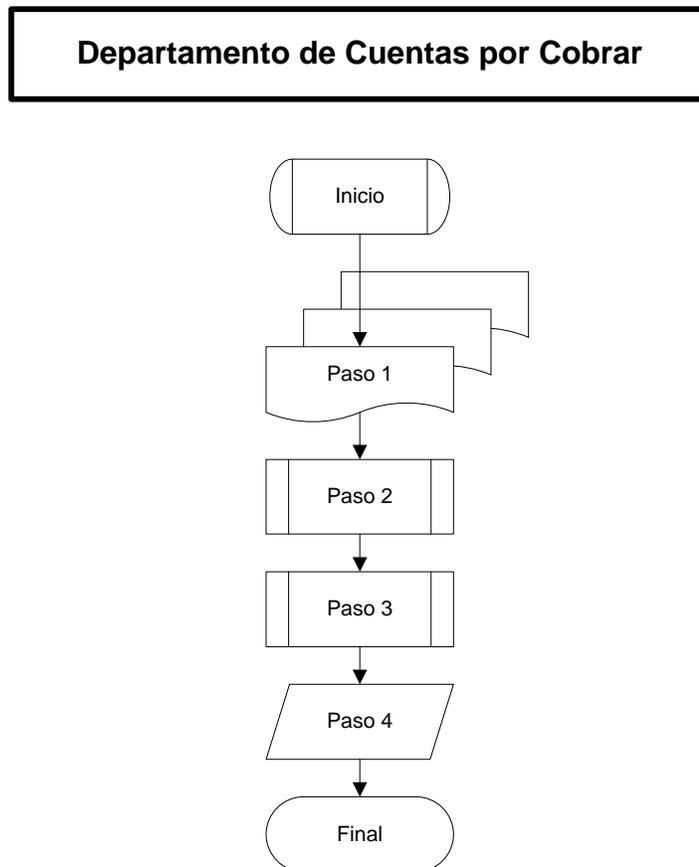
Paso 3

Al final de la carátula se debe ingresar el detalle de depósitos realizados que correspondan a cobros, así mismo el detalle de cobro de cheques rechazados, los cuales deben cuadrar con los reportes antes impresos. También se deben dejar físicos como soporte del cuadre.

Paso 4

Todos los reportes deben estar impresos y deben quedar archivados en el orden de la carátula.

Flujograma del inciso e) Procedimiento para el cuadre diario de cuentas por cobrar



f) Procedimiento del análisis de la antigüedad de saldos.

Propósito

El propósito de este procedimiento es servir de guía para analizar y tomar decisiones preventivas o correctivas por medio del comité de créditos.

Alcance

Este procedimiento inicia con la emisión del reporte de la antigüedad de saldos a la fecha, continúa con el análisis y termina con las decisiones del comité de créditos.

Controles

La función de los controles es prevenir y salvaguardar los intereses de la empresa.

Participantes

Jefe del departamento de créditos y cobros.

Comité de créditos.

Pasos del procedimiento

Paso 1

El jefe del departamento debe de analizar previamente la antigüedad de saldos en forma semanal con sus respectivos índices, tales como: días promedio de cobro, porcentaje de morosidad por columna, rotación de las cuentas por cobrar.

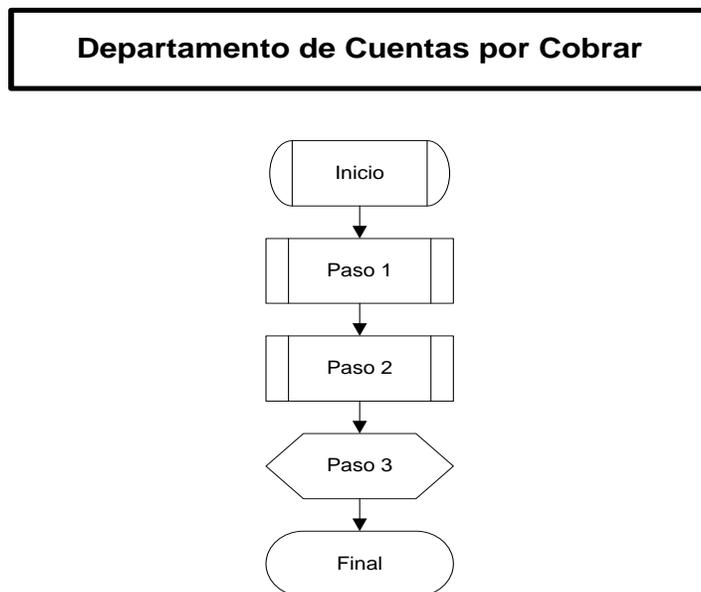
Paso 2

El jefe del departamento de créditos se reúne en la fecha previamente acordada con el comité de créditos para presentarles los resultados obtenidos.

Paso 3

El comité tomará la mejor decisión en beneficio de la empresa.

Flujograma del inciso f) Procedimiento del análisis de la antigüedad de saldos.



4.1.6 Controles internos

a) Expedientes de clientes ya existentes

- Todos los clientes ya existentes, deberán actualizar la información llenando la nueva solicitud de crédito propuesta en el inciso a) del 4.1.5, así como adjuntar la documentación vigente solicitada sin excepción alguna.
- Todos los clientes con problemas de cobro, deberán ser investigados con el nuevo procedimiento autorizado.
- Se propone analizar cada uno de los clientes para llevar a cabo un aumento o disminución del límite de crédito, este análisis debe de realizarse a cada 4 meses por el comité de créditos, quien informará al jefe de créditos por medio escrito los cambios a realizarse en el sistema de cómputo.
- Cualquier cambio de condición de crédito, deberá informarse de inmediato al vendedor y al cliente, por medio de un correo electrónico o una carta formal con el logo de la empresa.
- Se sugiere llevar a cabo esta actualización de expedientes por medio de cada vendedor local y departamental, así como de los cobradores.
- Se propone llevar a cabo esta actualización en un máximo de tiempo de 6 meses a partir de ser autorizado.

b) Apertura de código de clientes nuevos.

La información mínima requerida que se tiene que ingresar el sistema de cómputo es la siguiente:

- Nit.
- Razón social (esta información será la que aparezca en la factura)
- Nombre de búsqueda (En esta casilla se ingresa un nombre de fácil acceso y búsqueda ya que esta información es útil únicamente para efecto de reportes)
- Dirección (será la que aparezca en la factura)

- Código postal (Se ingresa el código postal del municipio o departamento al que pertenezca el cliente)
- Teléfonos y correos (Se ingresan los números de teléfonos del cliente, celular de contactos, etc.)
- Industria/negocio (Se selecciona el tipo de negocio del nuevo cliente ej. Aceitera, ferretería, distribuidora, tornillería)
- Pago de facturas (Nos lista los días de la semana para que seleccionemos el día que el cliente indique)
- El sistema automáticamente nos asigna un código de cliente.
- Límite de crédito (Se asigna la cantidad que fue autorizada por el comité de créditos)
- Días crédito (Se asignan los días autorizados por el comité de créditos)
- Inicio de relaciones (Se asigna la fecha de la apertura del código)
- Vendedor (Se selecciona el No. de vendedor asignado)
- Cobrador (Se asigna el No. de Cobrador asignado)
- Observaciones (en este espacio podemos colocar información adicional útil del cliente)
- Contacto (cliente)

c) Facturación

El departamento de créditos y cobros deberá aceptar las facturas que contengan la siguiente información y documentación del cliente:

- Fecha de la emisión (Se reciben facturas máximo 2 días después de la fecha de emisión)
- Tipo de Venta (solo crédito)
- Código de vendedor
- Número de factura.

- Número de identificación tributaria (NIT)
- Código de cliente.
- Nombre completo del cliente.
- Dirección fiscal
- Código del producto
- Descripción del producto
- Cantidad del producto
- Precio unitario
- Valor total
- Fecha de vencimiento
- Sujeto a pagos trimestrales de ISR
- Sujeto a retención definitiva, o pequeño contribuyente.

d) Recepción de facturas

- El departamento de caja deberá entregar todos los días el reporte del sistema de facturas emitidas del día anterior con los documentos físicos adjuntos para su respectiva revisión y archivo. F05 (Ver anexo 5)
- A todas las facturas deberán de adjuntarle la orden de compra autorizada por el cliente, con excepción de aquellos previamente identificados por la empresa.
- Las facturas que corresponden a ventas departamentales deberán traer adjunto su respectiva guía de Guatex, se archivan por código de vendedor para su fácil manejo al momento de emitir rutas de cobro.
- Las facturas que corresponden a ventas locales deberán traer firma y sello de recibido o bien la respectiva contraseña de cobro para luego archivar por código de cliente.
- Cuando el departamento de caja entregue las facturas sin contraseña, el departamento de crédito realizará de forma inmediata el trámite de la misma.

4.1.7 Recurso Humano

Se recomienda que el perfil del personal del departamento de créditos sea el siguiente:

Del personal

- Para el jefe de créditos y cobros.
 - ✓ Graduado de la carrera de auditoría o administración de empresas.
 - ✓ Edad entre 25 a 40 años
 - ✓ Experiencia de 2 años como mínimo en jefatura de créditos y cobros
 - ✓ Con vehículo propio
 - ✓ Seguridad en la toma de decisiones.
 - ✓ Alto poder de análisis financiero.
 - ✓ Operatividad ante los cambios.
 - ✓ Fidelidad a la organización.
 - ✓ Ética profesional ante los clientes.
 - ✓ Plena identificación con la empresa.
 - ✓ Asumir responsabilidades.
 - ✓ Buena comunicación con los superiores y demás compañeros.
 - ✓ Con disponibilidad de horarios.
- Para los auxiliares:
 - ✓ Con estudios avanzados de las carreras de auditoría o administración de empresas.
 - ✓ Edad entre 20 a 35 años
 - ✓ Experiencia de 1 año como mínimo en puesto similar.
 - ✓ Seguridad en la toma de decisiones.
 - ✓ Con poder aceptable de análisis financiero.
 - ✓ Adaptabilidad ante los cambios.
 - ✓ Fidelidad a la organización.
 - ✓ Ética profesional ante los clientes.

- ✓ Plena identificación con la empresa.
- ✓ Asumir responsabilidades.
- ✓ Buena comunicación con los superiores y demás compañeros.
- ✓ Con disponibilidad de horario
- Para los cobradores
 - ✓ Con título a nivel medio
 - ✓ Edad entre 20 a 35 años
 - ✓ Con moto propia
 - ✓ Experiencia de 2 años directamente como cobrador
 - ✓ Antecedentes penales y policíacos.
 - ✓ 3 cartas de recomendación.
 - ✓ Adaptabilidad ante los cambios.
 - ✓ Fidelidad a la organización.
 - ✓ Ética profesional ante los clientes.
 - ✓ Plena identificación con la empresa.
 - ✓ Asumir responsabilidades.
 - ✓ Buena comunicación con los superiores y demás compañeros.
 - ✓ Disponibilidad de horario.
- Para el proceso de contratación se sugiere que la gerente de recursos humanos realice el reclutamiento y selección del personal por medio pruebas psicométricas y de capacidades, luego deberá proporcionar a 3 candidatos (a) por cada plaza al gerente del área para que pueda analizarlos y tomar la decisión final de contratación.

4.1.8 Otras propuestas de mejoras para el departamento de créditos.

- En base a reportes previamente revisados, existen cobros que no se realizan por falta de tiempo de los cobradores por lo que se propone considerar la contratación de un cobrador y así poder realizar los cobros en un 100%.
- Se propone la apertura de cuentas bancarias a nombre de la empresa en todos los bancos del sistema, para proporcionarle a los clientes la opción de poder realizar depósitos directamente a la cuenta. Además considerar la opción que los vendedores lleven sellos con el No. de cuenta para que realicen depósitos y así aprovechar a mejorar el flujo de caja.
- Solicitar a los clientes potenciales, que el pago sea por medio de transferencias bancarias.
- Solicitar a las empresas generadores de tarjetas de crédito la opción de aceptar pagos precio de contado, se cotizó y el porcentaje de cobro es el siguiente: 3 pagos el 4%, 6 pagos el 5% y 9 pagos el 6%.
- Se cotizó un servicio de 5B, esta empresa está en línea con los bancos G&T continental, Banrural, Bac, Reformador, CHN, Bantrab, y consiste en reservar los fondos del valor del cheque el cual al momento de realizar el depósito se tiene la seguridad de tener fondos, la comisión a pagar es del 1.85% sobre el valor del cheque.
- Se propuso realizar descuentos por pronto pago de la siguiente manera: si efectúa el pago 5 días antes de la fecha de vencimiento, se descuenta un 2.5%, si efectúa el pago 2 días antes del vencimiento, el 1.5%, si el pago es exactamente en la fecha de vencimiento, el 1%. Después de estas fechas no se realiza ningún descuento.
- Para incrementar las ventas al contado se propone elaborar un plan estratégico de mercadeo que incluya, ofertas, descuentos, bonificaciones, y los medios para las facilidades de pago.
- Llevar cabo una programación de capacitaciones continuas de recuperación de créditos, del tema de títulos de Créditos y servicio al cliente, para contar con

el recurso humano calificado que permita salvaguardar los intereses de la empresa.

- Contratar a un Contador Público y Auditor, para que evalúe en forma constante los procedimientos y formas que el departamento requiera en base a sus necesidades.

4.1.9 Operaciones contables a realizar en el departamento de créditos y cobros.

Para una mejor ilustración práctica se describen las partidas contables que llevan las operaciones que se realizan directamente en el rubro de clientes.

El Departamento de créditos y cobros debe tener una comunicación eficiente con los Departamentos de contabilidad y facturación, requiriendo de todas aquellas operaciones que alimenten o disminuyan la antigüedad de saldos.

El Departamento de Contabilidad debe operar el total de documentos que afecten al rubro de clientes, con el fin de conciliar de forma permanente ambos registros, es decir los saldos contables con saldos de la antigüedad de saldos.

Las operaciones que se deben realizar en el departamento de créditos y cobros, son las siguientes:

1. Facturación por ventas al crédito
 - Facturación por Autoconsumo
 - Notas de crédito por devolución de mercadería
 - Notas de crédito por descuento de mercadería
 - Constancias de Exención del Impuesto al Valor Agregado
 - Constancias de Insumos
 - Constancias de Retención al Impuesto al Valor Agregado

- Operación de Recibo de Caja
- Operación de Deposito
- Operación de Cheque Rechazado
- Operación de Casos de clientes a Jurídico
- Operación de Casos de clientes enviados a la reserva
- Operación de pago de clientes con tarjeta de crédito
- Operación de pago de clientes con deposito o transferencia

a) Partidas contables de operaciones del departamento de créditos y cobros.

1. Ventas al Crédito

Cientes	XXXXXXXX
Ventas	XXXXXXXX
IVA débito fiscal	XXXXXXXX
Se contabiliza la venta.	<u>XXXXXXXX XXXXXXXX</u>

2. Ventas por Autoconsumo

Autoconsumo (Gasto)	XXXXXXXX
Inventario	XXXXXXXX
IVA debito fiscal	XXXXXXXX
Se contabiliza el autoconsumo.	<u>XXXXXXXX XXXXXXXX</u>

3. Nota de crédito por devolución de mercadería

Devoluciones sobre ventas	XXXXXXXXXX
IVA debito fiscal	XXXXXXXXXX
Cientes	XXXXXXXXXX
Se contabiliza la devolución de merc.	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX

4. Nota de crédito por descuento de mercadería

Descuento sobre ventas	XXXXXXXXXX
IVA debito fiscal	XXXXXXXXXX
Cientes	XXXXXXXXXX
Se contabiliza el descuento en merc.	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX

5. Venta con Constancia de exención del IVA.

Cientes	XXXXXXXXXX
Ventas	XXXXXXXXXX
IVA debito fiscal	XXXXXXXXXX
Se contabiliza la venta.	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX

IVA crédito fiscal exención	XXXXXXXXXX
Cientes	XXXXXXXXXX
Se contabiliza exención.	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX

6. Venta con Constancia de Insumo.

Cientes	XXXXXXXXXX
Ventas	XXXXXXXXXX
Se contabiliza la venta a maquila.	<u>XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</u>

Nota: Se debe pedir constancia.

7. Venta con Constancia de Retención de IVA.

Cientes	XXXXXXXXXX
Ventas	XXXXXXXXXX
IVA debito fiscal	XXXXXXXXXX
Se contabiliza la venta.	<u>XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</u>

IVA crédito fiscal Retención	XXXXXXXXXX
Cientes	XXXXXXXXXX
Se contabiliza la retención.	<u>XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</u>

8. Operación de Recibo de Caja.

Caja	XXXXXXXXXX
Cientes	XXXXXXXXXX
Se contabiliza el cobro de clientes.	<u>XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</u>

9. Operación de Depósito

Bancos	XXXXXXXXXX
Caja	XXXXXXXXXX
Se contabiliza el depósito de cobro De clientes.	<u>XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</u>

10. Operación de Cheque Rechazado

Cliente cheque rechazado	XXXXXXXXXX
Banco	XXXXXXXXXX
Se contabiliza el cheque rechazado De cobro de clientes.	<u>XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</u>

11. Operación de Clientes trasladados a Jurídico

Clientes Cobro Jurídico	XXXXXXXXXX
Clientes	XXXXXXXXXX
Se contabiliza los clientes Trasladados a Jurídico.	<u>XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</u>

12. Operación de Clientes enviados a la reserva para cuentas incobrables

Reserva para cuentas incobrables	XXXXXXXXXX
Clientes cobro jurídico	XXXXXXXXXX
Se contabiliza los clientes enviados a la reserva.	<u>XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</u>

13. Operación de Pago de Tarjeta de Crédito.

Caja	XXXXXXXXXX
Cientes	XXXXXXXXXX
Se contabiliza el cobro por medio De tarjeta de crédito.	<u>XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</u>

14. Operación de Pago por medio Transferencia y/o Depósito.

Caja	XXXXXXXXXX
Cientes	XXXXXXXXXX
Se contabiliza el cobro por medio De Transferencia y/o Depósito.	<u>XXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXX</u>

4.1.10 Aspectos fiscales.

a) En el siguiente cuadro se reflejan los diferentes regímenes a los que está inscrita la empresa Distribuidora Azairo, S.A., se propone que el personal del departamento de créditos conozca su aplicación y forma de operar, para que de esta manera exista consistencia en las operaciones fiscales.

AFILIACIÓN DE IMPUESTOS SEGÚN REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO

Impto. Afiliado	Régimen	Nombre de la Obligación	Frecuencia de pago	Forma de calcular
ISR	Sobre Utilidades	Declaración Jurada y Pago Mensual	Pagos Mensuales	% Definitivo sobre la base de la renta bruta
ISR	Sobre Utilidades	Declaración Jurada y Pago Trimestral	Pagos Trimestrales	Renta Imponible Trimestral X 31% (Cierres Parciales)
ISR	Sobre Utilidades	Declaración Jurada y Pago Anual	Pago Anual	31% Sobre La RENTA IMPONIBLE
ISR	Sobre Utilidades	Informe Semestral de Saldos de Inventarios	Presentación Semestral	Informe de saldos de inventarios
ISR	Sobre Utilidades	Costo Promedio	Anual	Compra y Venta
ISR	Renta de Trabajo	Renta de Trabajo	Mensual y Anual	ISR-Escritorio
IVA Dom.	General	IVA persona Jurídica	Pagos Mensuales	Diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado (tasa 12%)
IVA Dom.	General	IVA operaciones Locales Persona Jurídica	Pagos Mensuales	Diferencia entre IVA cobrado e IVA pagado (tasa 12%)
Retenciones IVA	Agente de Retención IVA	Retención de IVA	Mensual	% indicado en las disposiciones legales para el fortalecimiento de la Administración Tributaria
De Solidaridad	Impuesto de Solidaridad Acreditable a ISR	Pagos Trimestrales	Pagos Trimestrales	Base imponible X Tipo Impositivo Artículo 8 de la ley del Impuesto de Solidaridad

Fuente: Elaboración propia

b) En el marco fiscal existen cambios de forma constante en la legislación, por lo que la empresa Distribuidora Azairo, S.A. debe considerar los siguientes Decretos y Acuerdos, los cuales le afectan para cumplir con sus responsabilidades tributarias.

VIGENCIA DE DECRETOS Y ACUERDOS 2012 y 2013

Decretos que fueron derogados al 31 de Diciembre 2012	Decretos y Acuerdos, básicos que le aplican actualmente en la empresa
Decreto 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta	Decreto 4 y 10-2012 (Ver Anexo de la Corte Constitucionalidad)
Decreto 26-95 Ley de Impuesto Sobre Productos Financieros	Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento
	Decreto 20-2006 Ley Antievasión
	Decreto 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad
	Decreto 73-2008 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales
	Decreto 55-2010 Ley de Extinción de Dominio (Cambio de Acciones Nominativas, plazo venció al 30 de junio 2013)
	Decreto 1-2013 Ley de Regularización Tributaria (Condonación parcial de Impuesto Sobre la Renta y deducción del 50% de Vehículos)
	Acuerdo Gubernativo 257-2013 Exoneración parcial de multas y recargos.
	Acuerdo de Directorio 013-2013 Se suprimen formularios pre-impresos en papel y los formularios electrónicos denominados Asiste Web y Asiste Light del Impuesto al Valor Agregado e Impuesto de Solidaridad.

Fuente: Elaboración propia

4.2 Avance de implementación.

La mayoría de procedimientos establecidos en el presente capítulo, fueron trasladados al gerente financiero y al jefe del departamento de créditos en forma verbal, quienes están en la mejor disposición de implementarlos y mejorar el control interno, sin embargo indicaron que quedan a la esperan el informe final para analizarlos y ejecutarlos.

4.2.1 Costo Financiero

Es importante que la empresa considere costo- beneficio que obtendrá al efectuar la inversión que se adjunta en la propuesta, considerando el porcentaje de ventas al crédito y el riesgo que existe en seguir avanzando el porcentaje de morosidad.

Inversión en forma mensual

Descripción	Valor	Prestaciones	Otros	Total	Observacion
Gerente de Créditos y Cobros	10,000.00		500.00	10,500.00	Facturado
Cobrador	4,000.00	1,680.00	800.00	6,480.00	Planilla
Teléfono celular	148.00			148.00	
Auditor Interno	12,000.00			12,000.00	Facturado
Costo aproximado del sistema 5B	5,000.00			5,000.00	
Compra de dispositivos de GPS	500.00			500.00	
Costo financiero por pronto pago	7,500.00			7,500.00	
Elaboración de formularios impresos	300.00			300.00	
Total mensual	39,448.00	1,680.00	1,300.00	42,428.00	

CONCLUSIONES

1. La falta de políticas de seguimiento y análisis a las solicitudes de crédito, provoca dar créditos que no son razonables, lo que da origen a saldos morosos.
2. No existen procedimientos de control interno para el departamento de créditos y cobros, trabajan en forma empírica, lo cual es un riesgo para salvaguardar los intereses de la empresa. Así mismo el personal de créditos y cobros no tiene la experiencia necesaria, lo que genera desconocimiento contable y fiscal para realizar las operaciones correspondientes.
3. No se cuentan con las formas y documentos legales que resguarden las operaciones que se generan en el departamento de créditos y cobros, lo cual genera incertidumbre al momento de las revisiones correspondientes.
4. Dentro de la empresa no existe el personal que evalúe de forma constante los procedimientos y las formas que se apeguen a las necesidades del departamento.

RECOMENDACIONES

1. Implementar la solicitud de crédito que se menciona en la propuesta y se adjunta en anexo, para obtener la mayor información y documentación del cliente, así mismo crear la política de seguimiento y análisis de las solicitudes, lo cual permita investigar a detalle cada caso y poder asignarle un límite de crédito de acuerdo a sus posibilidades de pago.
2. Crear los procedimientos necesarios de control interno administrativos, contables y fiscales que sean funcionales para el departamento de créditos y cobros, para ejecutar de forma eficiente y eficaz los controles necesarios para salvaguardar los intereses de la empresa.
3. Elaborar e implementar formas y documentos legales de control interno, que permitan registrar las operaciones generadas en el departamento de créditos y cobros, logrando así llevar un control adecuado para revisiones constantes.
4. Se recomienda contratar a un Contador Público y Auditor para el departamento de auditoría interna, para que evalúe constantemente los procedimientos establecidos y pueda actualizar y mejorar las formas en base a las necesidades del departamento.

BIBLIOGRAFÍA

Madero, T. Yolanda, & Alzate, M. Carlos Enrique. (2005). Control Interno Informe Coso (4th ed). Colombia (Pag. 14-22)

NIC 32: Instrumentos Financieros, presentación.

NIC 39: Instrumentos Financieros, reconocimiento y valoración.

NIIIF 7: Instrumentos Financieros, información a revelar.

Constitución Política de la República de Guatemala.

Código Tributario. Decreto 6-91 y sus reformas.

Código de Comercio. Decreto 2-70 y sus reformas.

Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012.

Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto 26-92 y sus reformas.

Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus reformas.

Ley del impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para protocolos.

Decreto 37-92 y su reglamento.

Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto No.73-2008.

Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el combate a la defraudación y el contrabando, Decreto 4-2012.

Almaguer López, Rafael Antonio & Peon Orta, Juan (2013, abril 12)

<http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/contabilidad> extraído el 21/04/13

Cronograma de Trabajo

No.	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS			
		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
1	Reunión con la Administración de la empresa	■			
2	Planeación del trabajo de campo		■		
3	Elaboración del diseño de encuestas y entrevistas		■		
4	Entrevistas con el personal administrativo		■		
5	Levantamiento de cuestionarios en el área crítica		■		
6	Verificación de la información obtenida (observación)		■		
7	Determinación de los hallazgos encontrados		■		
8	Se revisarán las políticas existentes		■		
9	Observarán y se escucharán las llamadas de cobro		■		
10	Observación del aprovechamiento del tiempo del área		■		
11	Revisión de atribuciones del personal		■		
12	Análisis de la información recolectada de los cuestionarios		■		
13	Presentación de resultados		■		
14	Elaboración y estructura del Diseño de control interno		■		
15	Determinación de la propuesta a realizar		■		
16	Revisión del proceso de la elaboración del trabajo		■		
17	Informe de hallazgos y recomendaciones		■		
18	Consolidación y revisión general del trabajo		■		
19	Entrega del informe final		■		

ANEXOS

Anexo 1

Distribuidora Azairo, S.A.

Formato de Solicitud de Crédito

SOLICITUD DE CREDITO			
Distribuidora Azairo, S.A.			
F01			
A. Información General			
Fecha: _____	Monto Solicitado: Q _____	Dias de Credito _____	
Nombre de la empresa o negocio _____	Codigo del Vendedor _____		
Domicilio fiscal _____	Teléfono #1 _____		
Domicilio comercial _____	Celular _____		
NIT de la empresa o negocio _____	Fax # _____		
Dirección del Propietario o del representante Legal _____			
Referencias comerciales			
Referencia comercial 1 _____	Credito _____	Teléfono _____	
Referencia comercial 2 _____	Credito _____	Teléfono _____	
Referencia comercial 3 _____	Credito _____	Teléfono _____	
Referencias Bancarias			
Referencia bancaria 1 _____		Teléfono _____	
Referencia bancaria 2 _____		Teléfono _____	
B. Historial de la empresa			
Tamaño con respecto al mercado que atiende: _____	() Pequeño	() Mediano	() Grande
Cantidad aproximada de empleados: _____	() De 01 a 10	() De 10 a 20	() Mas de 20
Tiene planes de expansión comercial en los próximos años?: _____	() SI	() NO	
Si la respuesta es afirmativa indicar planes de expansión: _____			
C. Información de personas para trámites			
Autorizada para efectuar compras _____	E-mail de contacto _____		
Responsable de cuentas por pagar 1 _____	E-mail de contacto _____		
Responsable de cuentas por pagar 2 _____	E-mail de contacto _____		
Días establecido para recibir facturas _____	<input checked="" type="checkbox"/> Lunes <input type="checkbox"/> Martes <input type="checkbox"/> Miércoles <input type="checkbox"/> Jueves <input type="checkbox"/> Viernes	Horario: _____	
Días establecido para el pago de facturas _____	<input type="checkbox"/> Lunes <input type="checkbox"/> Martes <input type="checkbox"/> Miércoles <input type="checkbox"/> Jueves <input type="checkbox"/> Viernes	Horario: _____	
Forma para realizar el pago _____	<input type="checkbox"/> Cheque <input type="checkbox"/> Transferencia	Otros _____	
Nota: Todas las facturas que no se hayan cancelado a su vencimiento, devengarán intereses moratorios			
D. Documentación indispensable para la solicitud de crédito			
Fotocopia de patente de empresa _____			
Fotocopia de RTU (Registro Tributario Unificado) _____			
Fotocopia de Cédula o DPI del Representante Legal o Propietario _____			
Fotocopia de patente de Sociedad(en caso fuera sociedad Anónima) _____			
Fotocopia del Nombramiento del Representante Legal _____			
Copia de los últimos 2 Estados de Cuenta _____			
CONDICIONES DEL CRÉDITO			
Intereses Moratorios: En caso el cliente se demore el efectuar los pagos para cubrir el monto del crédito utilizado, generarán un interés mensual del tres por ciento, calculado sobre el saldo deudor.			
ACEPTACION PARA INFORNET			
Por este medio, yo _____ quien me identifico con Cedula de Vecindad o DPI _____ AUTORIZO expresamente a las empresas que distribuyen o comercializan con datos personales, para que distribuyan o comercialicen estudios que contengan datos personales concernientes a mi persona o empresa que represento a efecto de verificar la información proporcionada; y autorizo que mis datos personales sean compartidos o distribuidos a empresas que presten servicios de información personal, según los artículos: 9 numeral 1; y 64 Ley de acceso a la información Pública, 19,21,22,28,46 Ley contra Lavado de dinero u Otros Activos y 12 y 20 de su Reglamento; 50,55,56, y 58 Ley de Bancos y Grupos financieros entre otros.			
Nombre del Solicitante _____	Firma _____		
(Representante Legal de la empresa o propietario)			
Nombre del Ejecutivo de Ventas _____	Firma _____	(Sello de Empresa)	
E. Uso interno			
Observaciones:			
Fecha de apertura: _____			
Monto aprobado: _____			
Plazo de Crédito: _____			
Aprobado por :			
Comité de Creditos _____			

Anexo 2
Distribuidora Azairo, S.A.
Formato de informe interno de vendedor

Distribuidora Azairos, S.A. Departamento de Créditos Informe interno del vendedor		F02
1 Nombre del cliente:	<hr/>	
2 Nombre del vendedor:	<hr/>	
Instrucciones: En base a su percepción y criterio , por favor responder a las siguientes preguntas.		
3 Tipo de negocio:	Grande <input type="checkbox"/>	Mediano <input type="checkbox"/> Pequeño <input type="checkbox"/>
4 Cuantos empleados cree que tiene el negocio?	<input type="text"/>	
5 Lugar donde se encuentra el negocio?	Alto Riesgo <input type="checkbox"/>	Mediano Riesgo <input type="checkbox"/> Bajo Riesgo <input type="checkbox"/>
6 Que capacidad de compra y de pago cree usted que tiene el cliente?	Q. <input type="text"/>	
7 Como evalua la estabilidad del negocio?	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>
8 Tiene acceso Guatex para entregas?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
8 Que producto es el que usted cree que se le pueda vender?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
9 Actividad comercial del negocio?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Firma <input type="text"/>		

Anexo 3

Distribuidora Azairo, S.A. Departamento de cuentas por cobrar Formato para referencias comerciales		F03
Referencia No. 1 Nombre de la empresa: Dirección: Nombre de quién informa: Tiempo de trabajar con su empresa: Días de crédito autorizado: Límite de crédito autorizado: Su forma de pago: A tenido cheques rechazados: Clasificación del Cliente: Lo recomienda como cliente:		
Referencia No. 2 Nombre de la empresa: Dirección: Nombre de quién informa: Tiempo de trabajar con su empresa: Días de crédito autorizado: Límite de crédito autorizado: Su forma de pago: A tenido cheques rechazados: Clasificación del Cliente: Lo recomienda como cliente:		
Referencia No. 3 Nombre de la empresa: Dirección: Nombre de quién informa: Tiempo de trabajar con su empresa: Días de crédito autorizado: Límite de crédito autorizado: Su forma de pago: A tenido cheques rechazados: Clasificación del Cliente: Lo recomienda como cliente:		
Nombre del responsable		Firma
Guatemala, ____ de _____ del 20____		

Anexo 4
Distribuidora Azairo, S.A.
Modelo de Carta de aceptación de cliente crédito

Distribuidora Azairo, S.A.

F04

Guatemala,

Señores:

Respetables señores:

Para nuestra empresa es un gran gusto poder darle la bienvenida y formar parte de nuestro selecto grupo de clientes, esperando que todas las actividades y negociaciones sean bendecidas por nuestro creador.

De acuerdo a su solicitud de crédito le informamos que fue aceptada bajo los siguientes términos y condiciones:

1. Su límite de crédito es Q.
2. A 30 días
3. Por cheque rechazado se cobra Q 100.00 por gastos administrativos.
4. Únicamente emitir cheque a nombre de Distribuidora Azairo, S.A.
5. Su tiempo de despacho promedio es de 24 horas
6. Emitir orden de compra
7. Si su crédito llega al límite en valor o días, nuestro sistema automáticamente bloquea la Facturación, por lo que le recomendamos mantener al día sus pagos para evitarse inconvenientes.
8. Su ejecutivo de ventas es:
9. Su código de cliente para hacer pedidos es:
10. Agradeciéndole su preferencia, permítanos atenderle como usted se merece.

Atentamente:

Distribuidora Azairo, S.A.

Comité de créditos

Anexo 8

Distribuidora Azairo, S.A. F08	
Departamento de cuentas por cobrar Formato para cuadro diario (Cifras expresadas en quetzales)	
Saldo inicial	
(+) Ventas Central	
(+) Ventas sucursal 1	
(+) Ventas sucursal 2	
(+) Ventas sucursal 3	
(+) Ventas sucursal 4	
(+) Ventas sucursal 5	
(+) Ventas sucursal 6	
(+) Notas de Débito (cheques Rechazados)	
(=) Sub total	
(-) Cobros Central	
(-) Sobros Sucursal 1	
(-) Sobros Sucursal 2	
(-) Sobros Sucursal 3	
(-) Sobros Sucursal 4	
(-) Sobros Sucursal 5	
(-) Sobros Sucursal 6	
(-) Cobro de cheques rechazados	
(-) Facturas anuladas de días anteriores	
(-) Notas de crédito (por devolución)	
(-) Notas de crédito por descuento en precios	
(-) Constancias de exención	
= Total	
(-) Antigüedad de saldos al:	
Diferencia	
Integración de Depósitos	
No. De Boleta	
No. De Boleta	
Total	
Elaborado por: _____	
	Firma
Revisado por: _____	
	Firma
Vo.Bo. Contabilidad: _____	
	Firma
Guatemala, ____ de _____ del 20_____	

Anexo 9

Distribuidora Azairo, S.A.

Antigüedad de saldos al 31 de diciembre del 2012

Cifras Expresadas en Quetzales

Cliente	Corriente	1-30 días	31-60 días	61-90 días	91-Mas	Saldo
DISTRIBUIDORA LÓPEZ	489.85					489.85
FERRETERÍA LA UNIÓN	2,489.65	1,568.00				4,057.65
TALLER EL PROGRESO	2158.74		822.87			2,981.61
COMERCIALIZADORA D&H	500.00	258.00				758.00
FERRETERÍA EL VAPOR	1,000.00	689.51				1,689.51
DISTRIBUIDORA PETAPA	1,259.89	8,956.00	115.75			10,331.64
AUTO REPUESTOS VELASQUEZ	1,351.00	2,358.89	982.00			4,691.89
TALLER EL VIAJERO	800.25	689.70				1,489.95
TALLER JUAREZ	1,489.10	2,358.00				3,847.10
CONSTRUCTORA GERMAIN	1,359.78					1,359.78
DISTRIBUIDORA HNOS. SUAREZ	2,746.89	2,356.00				5,102.89
FERRETERÍA CALÍN	1,254.50	2,351.89	1,362.34			4,968.73
COMERCIALIZADORA SOTO	534.00					534.00
FERRETERÍA CEFENZA	998.75	926.78	327.43			2,252.96
FERRETERÍA MAURO	1,707.58			408.21		2,115.79
FERRETERÍA LA CAZA DEL TORNIL	3,856.15		5,240.18			9,096.33
VENTA DE MATERIALES SANTAND	2,500.01	13,589.74				16,089.75
AUTO REPUESTOS MAYÉN	589.00	598.65	264.67			1,452.32
FERRETERÍA JERUSALÉN	4,689.00					4,689.00
DISTRIBUIDORA DON ARTURO	4,551.87	8,935.21				13,487.08
FERRETERÍA MALDONADO	843.78	2,300.26				3,144.04
AUTO REPUESTOS GUEVARA	4,689.70		5,844.45			10,534.15
TALLER EL CONEJO	347.13					347.13
DISTRIBUIDORA SELVIN	589.91		403.83	713.34		1,707.08
VENTA DE MATERIALES BRAYAN C	369.73	987.41	720.00			2,077.14
ACEITERA SANTAY	3,300.53	2,389.80				5,690.33
DISTRIBUIDORA CEF	478.01	369.78	2,345.70		405.00	3,598.49
TALLER LAS BRISAS	1,700.56	2,369.60	2,431.72			6,501.88
DISTRIBUIDORA AZAIRO, S.A.	12,789.00					12,789.00
ACEITERA RIVERA	369.86	987.52		3,977.50		5,334.88
VENTA DE MATERIALES ARRIOLA	1,197.89	1,258.89	923.52			3,380.30
TALLER DON LUIS	649.12	965.21	832.98			2,447.31
FERRETERÍA ANDRADA	9,654.78					9,654.78
CONSTRUCTORA BARA	621.41	598.56				1,219.97
AUTO REPUESTOS JIMI	1,300.45		3,646.22			4,946.67
TALLER DON ALVARO	2,568.00					2,568.00
FERRETERÍA ALVARADO	741.63	2,389.74	423.00			3,554.37
AUTO REPUESTOS CRUZ	550.11			455.54		1,005.65
FABRICA IDEAS	897.12	658.89	453.41			2,009.42
VENTA DE MATERIALES LETONA	250.10	368.00				618.10
ACEITERA ROMA	1,750.13	698.50	1,029.13			3,477.76
FERRETERÍA EL BUEN DICHO	771.10		654.91	1,593.12		3,019.13
FERRETERÍA DE LA CASA	9,587.33	9,860.37	3,574.34			23,022.04
VENTA DE MATERIALES RUIZ	8,611.49					8,611.49
FERRETERÍA EL TEJAR	2,300.84		6,780.00			9,080.84
CONSTRUCTORA HELVEX	3,550.67	5,698.36	4,896.71	1,703.42		15,849.16
FERRETERÍA LEWONSKI	874.55	1,857.32	701.86			3,433.73
ACEITERA DON GERARDO	700.70	689.57	398.61	630.73		2,419.61
CONSTRUCTORA ROBERTO	700.99	698.56				1,399.55
TALLER MOSQUITEROS	1,000.00		743.60	3,420.90		5,164.50
FERRETERÍA EL MURAL	7,439.58					7,439.58
AUTO REPUESTOS ITALIAN	960.78	689.43	1,031.26			2,681.47
AUTO REPUESTOS EL CAMPO	844.34	896.78	1,267.58			3,008.70
DISTRIBUIDORA GARCÍA	698.00		606.25			1,304.25
DISTRIBUIDORA LA DIFERENCIA	1,763.30		1,684.87	546.75		3,994.92

ACEITERA ALONZO	693.33	895.12				1,588.45
CONSTRUCTORA AXA	421.61					421.61
TALLER SOLIS	367.99	398.21	344.74			1,110.94
DISTRIBUIDORA EL INVIERNO	2,678.31	3,698.41				6,376.72
REPUESTOS SOLÍS	997.98	987.58				1,985.56
FERRETERÍA CALVILLO	1,500.23	968.35				2,468.58
FERRETERÍA QUILMAN	654.13				475.92	1,130.05
AUTO REPUESTOS CELASA	400.45		76.16			476.61
AUTO REPUESTOS MAGIN	847.51		652.72			1,500.23
REPUESTOS SANTA IRENE	679.55	368.97				1,048.52
AUTO REPUESTOS JDM	1,700.63	3,651.84				5,352.47
CONSTRUCTORA DON JAVIER	1,221.88	987.24	453.58	560.91		3,223.61
ACEITERA CANIZ	5,467.31					5,467.31
CONSTRUCTORA LUZ Y DISEÑO	979.84	1,800.24		1,306.07		4,086.15
TALLER GONZALEZ	891.11	1,200.87	11,447.07		2,513.07	16,052.12
TALLER RODRIGUEZ	1,579.66	3,698.56				5,278.22
AUTO REPUESTOS MORALES	963.12	687.85	250.08	559.56		2,460.61
TORNILLOS OROZCO	5,877.69	6,987.12				12,864.81
CONSTRUCTORA PINEDA	5,300.50		3,256.01	1,769.02		10,325.53
HERRERÍA SALAZAR	597.64		1,012.40			1,610.04
CONSTRUCTORA RPA	331.45	120.68	368.48	490.70		1,311.31
TALLER VALERIA	3,551.68	5,472.89				9,024.57
CONSTRUCTORA RC	997.60	1,200.35				2,197.95
TORNILLOS SALAZAR	650.33	587.12		1,599.26		2,836.71
TORNILLOS BAZAURI	924.57		1,681.35			2,605.92
TALLER SANTIZO	338.51	278.89				617.40
TALLER EL BUEN BRAYAN	981.67	697.14				1,678.81
CONSTRUCTORA EL DISEÑADOR	300.35		570.83			871.18
CONSTRUCTORA ESTILO Y CALIDA	7,811.20	8,950.65	2,998.74	882.73		20,643.32
DISTRIBUIDORA LA BENDICIÓN	2,548.65					2,548.65
FERRETERÍA EDIZUR	2,147.10	2,578.90		1,341.66		6,067.66
ACEITERA ALDAIR	10,589.65					10,589.65
CONSTRUCTORA A&C	597.12					597.12
FERRETERÍA ROMERO	579.23	802.27	767.65			2,149.15
TALLER CORTIGUA	3,871.11	2,530.78				6,401.89
TALLER DON JULITO	677.00			406.00		1,083.00
TALLER EL PUMPO	6,978.63	8,945.89	6,041.00			21,965.52
CONSTRUCTORA RAMIREZ	1,990.91					1,990.91
TALLER OLIVAREZ	1,174.40	2,789.56	2,247.14	2,200.32		8,411.42
CONSTRUCTORA ORDOÑEZ	487.66	698.45				1,186.11
FERRETERÍA GIMENITA	577.65			435.98		1,013.63
TALLER EL ESFUERZO	659.42			590.62		1,250.04
CONSTRUCTORA TORRENTO	11,544.20					11,544.20
TORNILLOS GODOY	333.65	259.25				592.90
INGENIO VALIS	566.22	368.45				934.67
TALLER ALDANA	5,007.25	98,745.75	2,764.16			106,517.16
TALLER VELIZ	2,000.69			2,680.84		4,681.53
CONSTRUCTORA DANIEL V.	4,422.87	5,598.45	386.05			10,407.37
DISTRIBUIDORA MUÑOZ	369.62	659.40				1,029.02
CONSTRUCTORA REYNOSO	4,321.79	3,698.45	1,652.01			9,672.25
ACEITERA GRAJEDA	478.88	657.82	549.60			1,686.30
VIDRIERÍA LARA	3,378.10					3,378.10
VIDRIERÍA LINARES	3,500.59		4,198.32	45.38		7,744.29
HERRERIA ALEX	5,871.10	8,945.25	28,034.05			42,850.40
CONSTRUCTORA BARAHONA	5,978.00	8,965.87	637.22			15,581.09
TALLER CARLITOS	2,417.22	3,258.74	4,080.00			9,755.96
TALLER EL CANCHE	414.32	97.00				511.32
CONSTRUCTORA ANDRADE	7,497.54		28,781.07			36,278.61
DISTRIBUIDORA RODAS	2,000.55		4,489.28	3,084.05	164.39	9,738.27
TORNILLOS CENTROX	654.11	685.26				1,339.37

TALLER ANDREW	554.99	689.45	1,274.75			2,519.19
INGENIO REGIL	6,597.77	9,865.78	298.80			16,762.35
AUTO REPUESTOS ANDII	441.36	233.57	2,571.46	894.36		4,140.75
LA CASA DEL TORNILLERO	7,871.10					7,871.10
INGENIO ABC	11,000.46					11,000.46
INGENIO QUIÑONEZ	3,457.50	5,698.23	2,655.71			11,811.44
TALLER IBARRA	4,456.11	6,987.56	7,715.25			19,158.92
HERRERÍA RODAS	1,366.40	987.58	513.51			2,867.49
DISTRIBUIDORA MARTELLI	655.10				393.00	1,048.10
VIDRIERÍA MEDINA	4,787.04					4,787.04
INGENIO CARDONA	28,007.69					28,007.69
INGENIERO VALLADARES	665.81	567.58	264.00			1,497.39
CONSTRUCTORA GUTIERREZ	2,698.11					2,698.11
FERRETERÍA POLANCO	357.84	698.78	9,755.30		1,948.00	12,759.92
TALLER ROQUE	4,577.71	2,365.12	10,046.43	592.00	14.00	17,595.26
AUTO REPUESTOS LUNA	415.13	321.12	809.25	704.00		2,249.50
TORNILLOS PAZ	747.46	697.89				1,445.35
TALLER WILSON	987.55			1,299.20		2,286.75
ACEITERA JAMES	2,154.14	1,258.89				3,413.03
INGENIO FUENTES	564.56	658.47	730.05	724.80		2,677.88
CONSTRUCTORA HUDSON	654.14	689.45				1,343.59
CONSTRUCTORA HESSE	322.16	421.89				744.05
FERRETERIA OVALLE	7,000.59	36,897.45	4,666.88	640.70		49,205.62
INGENIO DAVILA	5,004.88		1,661.40			6,666.28
INGENIO NORIEGA	9,588.00	10,258.00		393.90		20,239.90
TALLER BRAAN	2,787.41	3,256.00				6,043.41
VIDRIERÍA BERGANZA	1,889.71		2,951.50	285.60		5,126.81
TALLER FABIÁN	3,478.20	1,235.57				4,713.77
COMERCIALIZADORA ANDRADE	10,994.10	8,369.78	4,463.39	3,190.50		27,017.77
TALLER HERNÁN	568.55			982.00		1,550.55
CONSTRUCTORA LA MEJOR	5,980.23					5,980.23
TORNILLOS BEATRIZ	6,987.54	4,589.58				11,577.12
ACEITERA LOCÓN	7,045.60	10,587.89				17,633.49
HERRERÍA J&B	845.54		737.05	1,107.34		2,689.93
INGENIO ANTONY	20,457.66	36,897.12	362.02			57,716.80
FERRETERÍA MATÍAS	3,587.46	2,368.89				5,956.35
INGENIO SAMAYOA	11,888.47	8,968.00			11,366.52	32,222.99
TORNILLOS CAMPA	795.33	1,239.78	11,655.85	276.75		13,967.71
TALLER GÓMEZ	5,500.69	8,965.25				14,465.94
FERRETERÍA MENDIA	987.10			855.51		1,842.61
ACEITERA GÁLVEZ	321.01	259.78				580.79
TALLER DON ALEJANDRO	5,689.23					5,689.23
INDUSTRIAS ESCOBAR R.	2,854.65	3,698.78				6,553.43
COMERCIALIZADORA RAMIREZ	11,897.85	12,598.78	965.41			25,462.04
INGENIO MARROQUIN	547.61	589.78			14,689.00	15,826.39
HERRERIA RUIZ	4,412.13	5,879.48	1,649.19	4,412.33		16,353.13
CONSTRUCTORA ESTÉVEZ	3,658.89		5,342.79	560.58		9,562.26
CONSTRUCTORA R&C	6,987.44	3,689.74	998.00			11,675.18
TALLER EL CAMEY	13,089.45	9,687.45	1,587.99			24,364.89
VIDRIERÍA TORRES	578.12					578.12
ACEITERA CORADO	5,001.41	3,989.78	3,261.15	1,492.24		13,744.58
INDUSTRIAS VILLATORO	2,551.88	3,872.12				6,424.00
VIDRIERÍA MEJICANO	7,891.54	8,945.78		1,070.95		17,908.27
TALLER APARICIO	15,047.59					15,047.59
TALLER FLORES	5,748.10	8,974.89		536.42		15,259.41
ACEITERA ZAMI	4,258.10	6,578.45	885.55			11,722.10
HERRERIA CASTELLANOS	7,841.32	8,945.56	848.86	69.41		17,705.15
INGENIO SAZO	31,478.21					31,478.21
INGENIO YAIZA	51,789.00					51,789.00
CONSTRUCTORA OCTAVIO	5,874.44	8,974.58	767.56	207.00		15,823.58

FERRETERIA LA ECONÓMICA 2	4,698.23	8,975.89	296.80			13,970.92
INGENIO NAVARRO	7,894.02	12,058.00		618.66		20,570.68
VIDRIERIA QUINTANILLA	611.78	678.89		726.75		2,017.42
TALLER ASENCIO	547.10		447.40			994.50
CONSTRUCTORA BONILLA	11,457.20	8,945.48	140.70			20,543.38
AUTO REPUESTOS MÉNDEZ	6,789.45	8,974.56	317.38			16,081.39
ACEITERA MUCIA	977.13	1,226.78				2,203.91
INGENIO LEMUS	15,000.69					15,000.69
INGENIO BARRERA	1,365.23					1,365.23
INGENIO RUANO	5,000.45					5,000.45
HERRERIA SLT	2,356.78					2,356.78
VIDRIERIA JEREZ	4,789.24	6,987.26	566.80			12,343.30
TALLER RIVERA	5,876.39					5,876.39
DISTRIBUIDORA ROSALES	987.45	1,005.45	5,504.56	1,473.70		8,971.16
INGENIO SANDOVAL	3,412.20	2,978.49	3,555.69	142.50		10,088.88
TALLER E&S	5,004.59					5,004.59
TALLER ERIKSON	4,578.12	2,358.95	349.10			7,286.17
VIDRIERIA MONTUFAR	547.45		551.53			1,098.98
VIDRIERIA CANTORAL	1,897.36					1,897.36
ACEITERA TERETA	7,841.11	6,589.12	864.60			15,294.83
AUTO REPUESTOS WIN	1,250.12					1,250.12
VIDRIERIA PEREIRA	6,789.01	5,689.45	2,739.63			15,218.09
FABRICA PEAS	5,879.41	6,984.89	3,807.90	942.50		17,614.70
CONSTRUCTORA SALGUERO	14,789.45					14,789.45
TORNILLOS ILLESCAZ	1,245.10	785.49	682.00			2,712.59
INGENIO CARDENAS	4,578.36	8,945.70	62.61			13,586.67
AUTO REPUESTOS DÍAZ	1,234.45	4,896.48		127.39		6,258.32
VIDRIERIA BRAN	4,174.14					4,174.14
HERRERIA PINEDA	3,215.12	4,878.59	1,345.87			9,439.58
INGENIO RIVANDENEIRA	5,417.56	6,542.89		1,598.50		13,558.95
TALLER MARTINEZ	5,897.25	1,254.56				7,151.81
INGENIO HNOS. RAMOS	17,016.13					17,016.13
INGENIO MALDONADO H.	1,410.10	278.89	103.75			1,792.74
AUTO REPUESTOS JERÉZ	6,789.52		12,711.08	24,058.89	2,170.34	45,729.83
AUTO REPUESTOS ROSES	365.18	456.12	500.00			1,321.30
ACEITERA JACINTO	654.63	389.78				1,044.41
ACEITERA FÚNEZ	3,987.54	4,587.89	575.28			9,150.71
VIDRIERIA TALE	1,587.20					1,587.20
HERRERIA MEDINA	847.51		383.24	2,984.71		4,215.46
INGENIO STRAUBE	7,481.61					7,481.61
ACEITERA AROLDI	12,359.89	5,978.45	2,462.80			20,801.14
INGENIO MÉRIDA	489.12	4,989.16	96.92			5,575.20
COMERCIALIZADORA MÉRIDA	2,389.78	589.00				2,978.78
CONSTRUCTORA CANO	2,589.78					2,589.78
FERRETERIA CAMINADE	4,389.78	5,463.30	920.66			10,773.74
HERRERIA KIMI	3,597.15	495.75				4,092.90
TALLER VALENZUELA	4,789.65			1,034.10		5,823.75
HERRERIA HERNÁN	35,698.75					35,698.75
TALLER RONY	7,845.12	1,258.48	4,781.90			13,885.50
INGENIO CANO	9,845.27			1,381.09		11,226.36
DISTRIBUIDORA CANO	9,475.84	1,254.30	787.77			11,517.91
FERRETERIA EL SURTIDOR	3,674.89	598.46				4,273.35
INGENIERIA AGUIRRE	12,478.90	8,978.48	3,164.73	1,150.13		25,772.24
VIDRIERIA ESTRADA	5,789.10					5,789.10
HERRERIA ALE	7,891.45	6,894.78			3,789.26	18,575.49
COMERCIALIZADORA OZAETA	3,674.89	1,338.45		1,436.89		6,450.23
DISTRIBUIDORA MARCO	1,743.81	4,895.12				6,638.93
HERRERIA CRISS	3,217.91		3,523.34		262.50	7,003.75
INGENIO KALHUA	74,893.12	890.51	643.50	264.20		76,691.33
TALLER CANU	7,891.40	8,974.59				16,865.99

TALLER SICAY	3,589.56					3,589.56
VIDRIERIA JAMY	7,412.91					7,412.91
HERRERIA CARDONA	2,378.92		4,050.16	4,546.66		10,975.74
INGENIO GUERRA	7,941.25	368.45				8,309.70
FERRETERIA XT	3,274.10					3,274.10
DISTRIBUIDORA MONTEPEQUE	9,145.30	9,874.25	1,860.97			20,880.52
AUTO REPUESTOS AREVALO	2,375.81	1,234.00			372.00	3,981.81
VIDRIERIA MORUS	6,541.89	2,356.00		209.10		9,106.99
REPUESTOS NAVARRO	6,348.52	8,974.65				15,323.17
DISTRIBUIDORA NAIARA	10,236.89	1,254.20				11,491.09
AUTO REPUESTOS CAMPOSECO	7,410.29	9,874.56		8,561.50		25,846.35
INGENIO EL SICAL	2,748.91	6,987.56	856.34			10,592.81
CONSTRUCTORA RALÓN	2,574.92	9,874.89		148.72		12,598.53
HERRERIA FUENTES	7,124.92	985.12	1,338.81			9,448.85
TALLER LETONA	2,354.23	3,674.12	195.00	5,037.12		11,260.47
INGENIO SULUAGUI	2,948.75	2,158.00				5,106.75
TORNILLOS CASTILLO	3,614.52	368.89	3,650.13	45.50		7,679.04
ACEITERA CASTRO	1,240.95					1,240.95
CONSTRUCTORA SALAZAR	2,374.95	128.91				2,503.86
TALLER COZ	8,759.62	1,287.21				10,046.83
TALLER CISNEROS	1,245.78					1,245.78
HERRIA METALIZA	35,298.45	3,219.56	6,284.55	19,193.67	5,331.45	69,327.68
FERRETERIA ASTIRIAS	6,510.23	657.89	611.31			7,779.43
TALLER XTY	6,589.41	321.12	711.15			7,621.68
TORNILLOS MOCE	3,214.90	985.45		546.50		4,746.85
VIDRIERIA ECTION	2,578.94					2,578.94
AUTO REPUESTOS DELTA	1,259.63	1,235.45	1,335.14			3,830.22
VIDRIERIA MORENO	1,247.89	367.48	2,007.60			3,622.97
FERRETERIA EL CONDOR	23,657.82	697.45	750.30			25,105.57
HERRERIA SALDAÑA	2,479.62					2,479.62
INGENIERIA LINARES	2,478.95	3,547.89	2,759.02	826.70	897.32	10,509.88
CONSTRUCTORA NUÑEZ	3,647.20			185.00	1,635.62	5,467.82
TALLER EDISSON	36,789.12	5,987.45	564.80	1,164.23		44,505.60
COMERCIALIZADORA GUILLEN	1,002.65					1,002.65
DISTRIBUIDORA GÁLVEZ	12,478.96	689.45				13,168.41
HERRERIA EL BUEN HUGO	2,587.96	126.95	1,073.80			3,788.71
VIDRIERIA OLIVO	3,641.23	2,367.59		807.45		6,816.27
INGENIO FERREZ	781.56	3,678.52				4,460.08
CONSTRUCTORA ADO	589.62	987.56		1,584.30		3,161.48
FERRETERIA ALMDUDLER	1,478.96	2,358.74	1,084.31			4,922.01
VIDRIERIA AMERICA	2,456.81					2,456.81
INGENIO ANDATTI	3,689.12	2,359.64	2,344.15			8,392.91
COMERCIALIZADORA APPLANCE	2,679.84		2,461.16	1,074.92		6,215.92
CONSTRUCTORA APROVALN	26,791.00	4,536.00				31,327.00
DISTRIBUIDORA ARALDITE		8,964.12				8,964.12
INGENIO ARCA		3,598.20	903.23			4,501.43
TALLER AXTEL	5,986.12	987.56	1,640.00	1,505.00		10,118.68
FERRETERIA BIG BOY	2,659.12	984.56	2,643.77			6,287.45
AUTO REPUESTOS BILZ	2,045.00				630.54	2,675.54
FERRETERIA BIMEX	1,236.00	984.51	2,764.90	819.64		5,805.05
AUTO REPUESTOS BOING	7,891.32	927.63	583.88			9,402.83
ACEITERA BON ICE	1,044.32	94.89		5,897.81		7,037.02
COMERCIALIZADORA BORDERMAN	7,896.20				21,355.18	29,251.38
TORNILLOS BONOX	1,245.00		840.46			2,085.46
INGENIO BRAYN	845.32	659.94		3,553.41		5,058.67
FERRETERIA BRANCH	963.52	6,567.45		272.80		7,803.77
ACEITERA BUSINES	896.51	7,936.25	2,736.20			11,568.96
TORNILLOS BUTTER	3,214.65					3,214.65
TORNILLOS FINGER	2,015.32	6,548.78				8,564.10
HERREERIA C&A	1,475.89	321.59				1,797.48

SERVI REPUESTOS CALLISTO	365.01	4,875.59	3,627.94	1,146.70		10,015.24
TORNILLOS CALMEX	1,475.89				765.54	2,241.43
FERRETERIA CALPIS	3,654.12		2,585.76			6,239.88
ACEITERA CALUMET	2,023.60				100.00	2,123.60
INGENIO CALVIN	2,045.78		770.06			2,815.84
AUTO REPUESTOS CAMBRIDGE	365.30					365.30
DISTRIBUIDORA CAPRI	951.27	478.89			2,167.41	3,597.57
VIDRIERIA CANADÁ	958.45	2,145.89	725.50		426.90	4,256.74
HERRERIA SUN	864.75					864.75
AUTO REPUESTOS CARL'S	9,510.62	2,364.58				11,875.20
HERRERIA CAPRICE	78,965.52	6,985.45		3,205.87		89,156.84
FERRETERIA CARAMBA	2,045.23	189.00		781.00		3,015.23
INGENIO CBASIC	458.63		308.88			767.51
FERRETERIA CAPULLO	789.45		82.61	1,969.03		2,841.09
AUTO REPUESTOS CARTA BLANCA	489.23					489.23
FERRETERIA GEO	894.12	1,365.00				2,259.12
HERRERIA CEMEX	7,896.54	589.45				8,485.99
VIDRIERIA CHEEZ	657.48					657.48
ACEITERA CITIZEN	984.36	1,258.45				2,242.81
FERRETERIA CARLEK	2,647.78			2,550.10		5,197.88
COMERCIALIZADORA CLIGHT	254.63	6,548.74	1,826.69			8,630.06
FERRETERIA CNA	258.74	5,248.74	6,547.56	1,534.53		13,589.57
AUTO REPUESTOS CAO	9,587.65					9,587.65
TORNILLOS Y MÁS	4,560.12					4,560.12
FERR. COMEX	1,273.30			848.81		2,122.11
COMERCIALIZADORA CONGUITOS	8,965.32	659.45	326.00			9,950.77
TORNILLOS CONTPAQUI	478.23					478.23
TORNILLOS COPPEL	8,436.89	1,234.52	256.02			9,927.43
HERRERIA CORONA	254.78					254.78
ACEITERA COTI	9,514.23					9,514.23
TALLER COUNTRY	138.52		2,985.51			3,124.03
FERR. CRACKER		498.42		1,056.68		1,555.10
DIST. CRUSH						-
ACEITERA DON SELVIN	9,546.78	654.89	615.50			10,817.17
DISTRIBUIDORA JULIA						-
HERRERIA CARLOS	450.12					450.12
TORNILLOS EL PUNTO	789.62	254.89				1,044.51
VIDRIERIA SHARITO		589.61	315.91			905.52
HERRERIA ALLAN		7,489.51	1,126.40	689.66		9,305.57
FERR. LUIS PABLO	8,451.23	413.15	312.79	294.90		9,472.07
DIST. PÉREZ	1,247.62					1,247.62
VIDRIERIA CAPRICORNIO	3,214.89					3,214.89
AUTO REPUESTOS SAMAYOA	2,045.65					2,045.65
ACEITERA AGUILAR	896.54	5,687.12		127.26		6,710.92
FERR. TERETA	789.63	254.78	1,296.00		697.65	3,038.06
TORNILLOS SEGOVIA	789.42					789.42
INGENIO MULLER			240.23			240.23
INGENIO ASQUERINO		1,236.92	2,430.91	1,333.17		5,001.00
ACEITERA AMMY		235.45				235.45
TORNILLOS BARRIOS	967.53	6,578.89	4,792.09			12,338.51
ACEITERA ARBIIZU	124.56	2,354.58	4,571.92	2,170.40		9,221.46
VIDRIERIA EDUARDO	5,689.63	568.40	5,226.26	3,760.04	2,243.11	17,487.44
HERRERIA ROJAS	237.89		4,170.85			4,408.74
HERRERIA TORRES	9,845.67			1,003.00		10,848.67
AUTO REP. ESCOBAR	3,645.12	8,894.58	4,000.50	5,746.70		22,286.90
AUTO REP. DÁVILA	2,749.62	1,235.48				3,985.10
VIDRIERIA GÓMEZ	367.78					367.78
INGENIO SALORZANO	3,677.89	789.21				4,467.10
HERRERIA EL POLLO	245.13	689.45	516.35			1,450.93
INGENIO CONDE		789.45	405.78			1,195.23

HERRERIA ARANA						-
INGENIO ALDANA			1,534.40	180.00		1,714.40
VIDRIERIA RIVAS	745.82	6,412.51		581.43		7,739.76
FERRETERIA JUNGE	3,657.89	894.56		148.28		4,700.73
HERRERIA HYRUM	1,247.61	154.47	1,539.77		1,647.22	4,589.07
AUTO REP. ASTURIAS	2,422.31					2,422.31
AUTO REP. ESME	2,547.63		8,708.50			11,256.13
ACEITERA JUANK	1,954.62	9,548.45	732.31			12,235.38
ACEITERA GUERRA	1,358.68					1,358.68
TORNILLOS LIZA	1,476.94					1,476.94
TORNILLOS MARTINEZ	2,643.39	597.89				3,241.28
INGENIO SOSA	4,251.60	458.12	1,627.75			6,337.47
INGENIO JOSSI	234.85	598.45				833.30
FERRETERIA CLOI						-
INGENIO HERRERA	274.64					274.64
FERRETERIA FRANCO	9,486.52	125.00		1,748.15		11,359.67
VIDRIERIA ESCOBAR	2,478.64				1,157.30	3,635.94
HERRERIA CHUE	891.47	2,748.45		526.40		4,166.32
DIST. LOURDES	857.92	456.98				1,314.90
DIST. KENET		748.45			1,139.70	1,888.15
HERRERIA DACOSTA	257.98	9,842.78				10,100.76
INGENIO DACOTA	367.89	124.45	7,902.08	3,318.85		11,713.27
FERRETERAI BRISSET	5,278.56		522.50			5,801.06
INGENIO LONE	847.56	2,164.45				3,012.01
INGENIO ALFARO	9,415.61	467.81				9,883.42
FERR. RUIZ		495.00	190.00	361.80		1,046.80
FERR. LISS	974.56	25.00		1,509.05		2,508.61
INGENIO ALONZO		48.74				48.74
DIST. MÁRQUEZ						-
VIDRIERIA TRUJILLO				1,669.50		1,669.50
VIDRIERIA LESS			430.50			430.50
FERRETERIA TORSAC		258.45	857.92			1,116.37
FERR. ARRIANZA	2,789.65	4,578.00	293.40		2,905.58	10,566.63
INGENIO IRIARTE						-
INGENIO CASTILLO	4,278.00	2,587.45	1,088.93			7,954.38
INGENIO ROLDÁN	6,479.12	6,874.89	482.99			13,837.00
FERR. FLORES	4,125.89	2,457.23			1,826.60	8,409.72
TORNILLOS ORDOÑEZ		785.98			1,394.00	2,179.98
AUTO REP. SANCHENELLI			194.30		685.32	879.62
ACEITERA VILLATORO						-
TORNILLOS RODRIGUEZ		8,945.12	1,614.00			10,559.12
TORNILLOS MIRANDA		6,577.23				6,577.23
INGENIO BETANCURTH	589.61	1,245.78	3,291.10			5,126.49
INGENIO MALDOLINI	748.64					748.64
AUTO REP. NIEVES		258.74	6,922.83	1,389.50		8,571.07
FERR. MÁRQUEZ		987.45			1,817.00	2,804.45
FERR. URREA	4,785.12	895.80				5,680.92
FERR. SCHEEL	689.45	5,687.45	542.67			6,919.57
AUTO REP. ARANKI	978.65					978.65
INGENIO DUBOIS		265.45				265.45
VIDRIERIA ARIZA		215.48	751.00			966.48
AUTO REP. ANDRADE	350.45	2,658.00			755.18	3,763.63
ACEITERA BRAN	987.65	789.45			961.02	2,738.12
REPUESTOS VILLAMIL	235.61	358.74		468.54		1,062.89
AUTO REP. ARANGO	145.32	2,574.89			1,570.60	4,290.81
VIDRIERIA LÓPEZ		2,354.50	3,352.88			5,707.38
HERRERIA RENEÉ	4,954.95	2,368.98	2,739.20			10,063.13
INGENIO CIFUENTES	2,154.23					2,154.23
INGENIO SDB	789.12		3,381.36			4,170.48
FERR. BYRNE	2,450.23	354.78	659.37	772.50		4,236.88

AUTO REP. CONTRERAS	789.63	2,547.89				3,337.52
DIST. GONZÁLEZ	4,500.21	3,654.89		1,746.54		9,901.64
DIST. MARINAKIS	895.23	254.48	419.50			1,569.21
DIST. CHÁVEZ			127.00			127.00
INGENIO PASSARELLI	1,234.21					1,234.21
AUTO REP. PAPPA	3,625.12					3,625.12
AUTO REP. ZIELKE	2,365.93	549.48				2,915.41
DIST. KESTLER	781.95	658.45	891.98			2,332.38
COMERCIALIZADORA SELINGER		5,897.45				5,897.45
INGENIO FAGIANI	123.45					123.45
HERRERIA LUCERO	789.63	257.49				1,047.12
FERR. ZUÑIGA	4,512.63	2,574.89				7,087.52
DIST. ALFREDO	789.52	3,658.41	1,409.60			5,857.53
VIDRIERIA NAVARRO	1,235.63	2,568.98				3,804.61
COMERCIALIZADORA MÉNDEZ	2,365.89	9,758.12	2,663.58			14,787.59
CONSTRUCTORA VASQUEZ	3,578.96			1,710.35		5,289.31
HERRERIA LUCIUS	632.58			868.60		1,501.18
CONSTRUCTORA CAMEY	2,365.02	5,689.45				8,054.47
DIST. ZURY	3,214.65	2,548.78				5,763.43
FERR. ECHEVERRÍA	3,245.98		524.04			3,770.02
FERR. SANDOVAL	2,389.62	258.89	617.01			3,265.52
INGENIO CONTRERAS	2,357.89					2,357.89
INGENIO LANUZA	5,687.45		605.34	994.12		7,286.91
FERR. BENDELFT	2,354.25	5,687.89	232.57			8,274.71
ACEITERA HUMBERT	5,671.89	2,145.49	604.56	1,161.00		9,582.94
ACEITERA BENDELFT	3,245.10					3,245.10
FERR. MURGA	967.32	4,589.55	646.05			6,202.92
INGENIO LINARES	2,547.63	4,874.58	788.84			8,211.05
INGENIO MONTOYA	8,569.71	548.75	1,450.00	3,690.00		14,258.46
FERR. CASTRO	5,274.64	987.51	3,988.82			10,250.97
COMERCIALIZADORA THOMÁS	3,247.89	2,658.49	284.20			6,190.58
CONSTRUCTORA ABDALLA	2,748.36			1,500.34		4,248.70
INDUSTRIAS OVANDO	3,657.41	589.45	174.30			4,421.16
AUTO REP. HERNAN	6,589.52	5,478.56				12,068.08
AUTO REP. CASTILLO	3,241.89	3,548.85				6,790.74
ACEITERA VIELMAN	2,415.01	6,489.51				8,904.52
ACEITERA URQUIZUR	689.52					689.52
HERRERIA MEL	3,641.89					3,641.89
HERRERIA URREA	749.63	2,547.10	18,465.36	214.69	725.50	22,702.28
TORNILLOS ELIAS		3,589.45				3,589.45
TORNILLOS BEVERLY	7,450.23	3,214.45	280.00			10,944.68
FERR. CARIAS		6,547.78	567.00			7,114.78
FERR. ENRIQUEZ	124.78		357.00	137.55		619.33
INGENIO IRAHETA	632.53					632.53
INGENIO JUNGLE	4,789.63	2,558.48	2,450.00			9,798.11
INGENIO BUSTAMANTE	2,345.10	478.89	506.88			3,330.87
FERR. ASTURIAS	351.02	2,598.45	1,418.80			4,368.27
HERRERIA ALVAREZ	895.32	1,245.78				2,141.10
COMERCIALIZADORA REYES	978.52	3,658.48	717.16			5,354.16
DIST. MARTINEZ			2,035.10	899.38	35,826.48	38,760.96
FERR. DMG		458.74		1,654.86		2,113.60
FERR. RUANO	957.45	1,245.89	215.15			2,418.49
FERR. MOSCOSO	843.65	1,245.74				2,089.39
INGENIO GODOY	2,365.02	3,658.89				6,023.91
INGENIO ARIAS	2,365.78	1,245.78	665.54	964.60		5,241.70
VIDRIERIA CACERES	1,578.32	3,658.41				5,236.73
VIDRIERIA DIAZ	4,563.12	2,568.98	120.60			7,252.70
FERR. MONRROY	2,365.78	1,245.94			1,049.56	4,661.28
AUTO REP. LIMA	4,231.52	1,245.78				5,477.30
HERRERIA ORTEGA	689.52	6,548.85				7,238.37

INGENIO ARREAGA	3,657.89	2,007.48	123.12			5,788.49
FERR. VR	1,241.20	6,589.41	949.75			8,780.36
FERR. MORA	2,341.09	7,892.45				10,233.54
INGENIO MERLOS		9,874.01				9,874.01
INGENIO ROSALES	2,354.78	6,548.63	299.46	999.06		10,201.93
VIDRIERIA DENIS	274.96	2,541.89				2,816.85
VIDRIERIA CASTILLO	1,274.56	3,598.12				4,872.68
AUTO REP. SALAS	2,479.62	1,247.78			878.60	4,606.00
AUTO REP. ARROYO	274.10	123.54	145.00			542.64
FERR. BONILLA	365.89	1,254.59	2,697.42			4,317.90
INGENIO LOPE		1,247.94				1,247.94
DIST. VALLADARES	2,473.96	1,247.85				3,721.81
DIST. PEREIRA	2,478.95	4,120.00	1,303.11	2,749.43		10,651.49
COMERCIALIZADORA J&O	3,641.23	5,689.45				9,330.68
FERR. SOLORZANO		265.74				265.74
AUTO REP. MOLINA	1,245.32	124.45				1,369.77
AUTO REP. ARIAS	4,520.29	1,358.89				5,879.18
DIST. ORTIZ	6,578.23	1,245.74	1,130.36			8,954.33
ACEITERA GOMEZ	2,476.89	3,654.23				6,131.12
ACEITERA SALGUERO	970.23	6,589.74				7,559.97
FERR. ZA VALETA	658.74	5,241.59	218.30			6,118.63
INGENIO ESPAÑA	3,654.23		3,129.20			6,783.43
INGENIO SUAREZ	5,689.45	2,148.40				7,837.85
HERRERIA LAPARRA						-
HERRERIA ROBLES	7,689.12	1,258.89				8,948.01
INGENIO IRAHETA	6,896.85	1,254.63			3,306.36	11,457.84
FERR. JOACHIN	2,365.96	7,489.90				9,855.86
FERR. DON PABLO	1,247.53	1,548.95	100.08	370.08		3,266.64
DIST. DUKE	4,789.63		2,387.82	476.90		7,654.35
HERRERIA PAOLO	2,798.63	1,245.26				4,043.89
HERRERIA PAOLI	3,451.20	1,247.48				4,698.68
VIDRIERIA ENRIQUEZ	7,962.45					7,962.45
VIDRIERIA LUNIZA	3,654.12	4,527.89				8,182.01
COMERCIALIZADORA PIVARAL	6,247.85	147.46				6,395.31
COMERCIALIZADORA FERNNADEZ	2,354.89	1,238.95	675.20			4,269.04
DIST. DILSON	423.52	1,245.78				1,669.30
DIST. FIORINI	9,621.48	2,188.00	575.03			12,384.51
HERRERIA BOB	3,412.56			20,121.99	20,000.00	43,534.55
HERRERIA GARZARO		8,945.12	764.20			9,709.32
FERR. TOLEDO		3,569.00		438.05		4,007.05
INGENIO MURALLES	2,341.89		879.24			3,221.13
FERR. PAULO	325.56					325.56
VIDRIERIA BATZ	367.12					367.12
INGENIO XIME	965.54	1,489.00	1,982.47	2,328.80		6,765.81
DIST. DNIS				1,650.45		1,650.45
DIST. BELEN		3,658.74			395.32	4,054.06
COMERCIALIZADORA MOKLEBUST	3,621.10	2,145.96	524.51			6,291.57
DIST. ARGUETA		3,568.74	500.00			4,068.74
TORNILLOS GARCIA	4,123.56	1,245.89				5,369.45
TORNILLOS TOBAR	456.85	3,654.52	537.90	7,009.97	7,781.84	19,441.08
ACEITERA RUIZ	2,354.89	1,248.95	342.66			3,946.50
ACEITERA ACAJABON	1,247.56	1,235.12				2,482.68
HERRERIA CHAVARRIA	2,745.23	3,658.95				6,404.18
VIDRIERIA MORALES	2,741.08	654.12				3,395.20
VIDRIERIA SOZA	2,345.23					2,345.23
DIST. RECINOS		2,458.74				2,458.74
FERR. TORRES	896.52	658.45				1,554.97
FERR. STRICKER		6,589.45	1,326.62			7,916.07
HERRERIA RAMIREZ		1,248.89	3,176.88			4,425.77
INGENIO CALVINISTI	1,456.32	365.41				1,821.73

VIDRIERIA CHRISTOFER	5,368.98	9,587.00	883.84	97.51		15,937.33
AUTO REP. SPIEGELER	3,456.71	74.00	201.28			3,731.99
AUTO REP. LOPEZ		8,945.78	1,080.15			10,025.93
INGENIO LEIVA	657.89	1,254.23				1,912.12
INGENIO SILVA		1,003.58	555.60			1,559.18
DIST. LEMUS	3,654.48	5,632.89				9,287.37
DIST. FRANCO	9,621.85					9,621.85
VIDRIERIA GUALIM	3,621.45	1,245.89	1,682.80			6,550.14
COMERCIALIZADORA MEZA	2,378.73	3,569.85				5,948.58
COMERCIALIZADORA SANTOS	6,485.21	2,658.45		700.00		9,843.66
HERRERIA JESUS	1,247.52	239.00			1,860.00	3,346.52
HERRERIA RAMOS	2,365.89					2,365.89
ACEITERA BURGOS	1,008.52					1,008.52
FERR. CASTAÑEDA	3,652.85					3,652.85
VIDRIERIA DONIS	2,478.63	365.45	1,580.43			4,424.51
DIST. MATA	2,478.91	15,000.00				17,478.91
DIST. TOBAR		9,548.75		231.71		9,780.46
HERRERIA QUIÑONEZ		689.45	3,477.00			4,166.45
HERRERIA MARROQUIN	2,385.42	1,236.59				3,622.01
INGENIO SOTO	3,689.75	6,589.74				10,279.49
INGENIO TORRES	6,542.85	3,402.32				9,945.17
VIDRIERIA RODRIGUEZ	2,345.81	8,945.57	551.65			11,843.03
INGENIO DE LA VEGA	6,984.63					6,984.63
VIDRIERIA SANDOVAL		7,584.98				7,584.98
HERRERIA BAUTISTA	5,674.52	2,145.32	479.32			8,299.16
DIST. MEL	3,610.27	9,006.54	1,145.30		870.90	14,633.01
INGENIO PAIZ	3,652.89	8,006.41		1,985.45		13,644.75
DIST. AGUILAR	3,641.89	4,689.52		1,687.26		10,018.67
COMERCIALIZADORA ROMERO	2,354.01	7,498.65	1,984.10			11,836.76
COMERCIALIZADORA QUIROA	8,695.12	2,006.21	632.04			11,333.37
INGENIO CAMPOS	6,541.23	8,945.45				15,486.68
FERR. PEREZ	2,413.85	154.23				2,568.08
AUTO REP. ALBUZURES	1,245.58					1,245.58
COMERCIALIZADORA GAMBOA		1,245.95	1,446.50	80.10		2,772.55
AUTO REP. BONILLA		5,845.14				5,845.14
VIDRIERIA SALVATIERRA	89.63	948.45	8,708.32	192.36		9,938.76
INGENIO DT	5,896.52	6,541.20	4,059.78	636.00		17,133.50
INGENIO RAMOS	3,687.75			792.00		4,479.75
DIST. DAVILA	2,685.39					2,685.39
DIST. MONTOYA	6,584.23					6,584.23
INGENIO SIGUENZA		2,548.98	452.85			3,001.83
ACEITERA ROCHE		3,548.62	164.35			3,712.97
ACEITERA FION	3,214.96		7,149.88			10,364.84
FERR. CAMACHO	2,489.64	1,248.92	924.51			4,663.07
INGENIO BENDEFELDT	2,674.56	365.23	1,107.32		1,596.95	5,744.06
FERR. DIAZ	3,745.89	8,945.12		1,113.46		13,804.47
VIDRIERIA MELANIE	3,689.65	96.75		763.66		4,550.06
INGENIO TEJADA	1,864.96	974.56	105.15	45.00		2,989.67
FERRETERIA EL TRIUNFO	1,496.57	124.26				1,620.83
DIST. ZEMERMIN	2,745.92					2,745.92
FERR. CARRANZA	3,688.96					3,688.96
AUTO REP. ARDON	3,699.81	745.12	409.58			4,854.51
FERR. MADRID	4,571.96	956.45				5,528.41
ACEITERA GUTIERREZ	986.52	2,354.96				3,341.48
ACEITERA POLANCO	3,675.89					3,675.89
AUTO REP. BP	125.64	789.45	1,338.78			2,253.87
AUTO REP. DARDÓN		365.12	(24.19)			340.93
HERRERIA ROSALES	8,965.72					8,965.72
INGENIO BARRENO	2,365.90	5,689.45			4,156.42	12,211.77
INGENIO ESPINO	2,541.45	7,415.89		341.75		10,299.09

DIST. MAZARIEGOS	974.63	1,584.69	689.43	1,778.45		5,027.20
DIST. REGALADO	897.52	358.89	286.00			1,542.41
INGENIO QUEZADA	2,569.85	4,512.65	452.50			7,535.00
HERRERIA MARTINEZ	1,743.68	123.59				1,867.27
HERRERIA PAZ		7,894.58				7,894.58
CONSTRUCTORA VALDÉZ		9,684.52	1,062.48			10,747.00
CONSTRUCTORA CORLIONE	986.15					986.15
HERRERIA TAYLOR	2,367.52					2,367.52
INGENIO ARGEÑAL	6,538.41	989.00	1,217.10			8,744.51
FERR. WONG	1,238.96	4,578.62	705.02			6,522.60
FERR. YOOL	2,485.96					2,485.96
AUTO REP. CHAMALÉ	1,781.65	659.65				2,441.30
AUTO REP. CRUZ	9,683.52	1,245.23	24.55			10,953.30
DIST. MORÁN		9,578.41				9,578.41
DIST. PEÑA		7,489.63	566.00	1,061.15		9,116.78
INGENIO PASARELLI	799.63	1,254.89		667.94		2,722.46
ACEITERA LÓPEZ	8,954.63					8,954.63
FERR. TOBAR	2,354.12				4,155.77	6,509.89
FERR. SENSEI	6,523.15	2,514.48				9,037.63
HERRERIA CASTILLO	743.65	2,359.85				3,103.50
HERRERIA CARIAS		2,369.78				2,369.78
COMERCIALIZADORA BARILLAS	987.63	2,541.51	(0.08)			3,529.06
COMERCIALIZADORA PERALTA	2,367.58	2,849.52				5,217.10
VIDRIERIA OTTO		148.96	249.13	472.20		870.29
VIDRIERIA MOSCÚ	1,478.52	124.56	130.00			1,733.08
TORNILLOS PINEDA	7,896.56					7,896.56
TORNILLOS HERNANDEZ 1		1,548.96				1,548.96
ACEITERA PIRIR	3,657.89	2,457.95				6,115.84
ACEITERA MORÁN	2,785.65	2,357.48	925.14			6,068.27
FERR. ODAL	2,853.96	9,548.78		1,384.22		13,786.96
FERR. MONTERROSO	6,785.52	6,548.91				13,334.43
INGENIO DÁVILA	9,874.63	5,489.20		251.12		15,614.95
HERRERIA ABRAHAM	2,654.89	158.78	2,163.22	4,939.18	619.90	10,535.97
INGENIO NAIBAHO	2,543.15	629.45	416.64			3,589.24
ACEITERA CHEBO	1,278.96	3,295.78				4,574.74
HERRERIA EDINSON	2,367.85		368.70			2,736.55
FERR. LORENZANA	6,573.85	2,145.78				8,719.63
FERR. PIO	2,657.89	3,659.84				6,317.73
DIST. RIVERA	6,538.92					6,538.92
DIST ELIETH	7,423.52	478.95	879.05			8,781.52
FERR. COHEN	3,654.12	2,005.89	5,124.00	4,067.25		14,851.26
INGENIO SDB	2,596.63	2,547.92	675.50			5,820.05
INGENIO CUEVAS	3,654.52		573.86		2,320.16	6,548.54
HERRERIA RUANO		3,648.92				3,648.92
AUTO REP. ANTONIO		7,489.21	1,771.08			9,260.29
AUTO REP. GORDILLO	2,365.12	4,587.64				6,952.76
FERR. MAUL	1,238.96		1,383.85			2,622.81
FERR. ESQUIVEL	2,354.71	4,785.94	2,230.55			9,371.20
AUTO REP. CIFUENTES	1,258.41	147.94			8,272.25	9,678.60
HERRERIA VASQUEZ	1,296.86	1,245.79	365.91			2,908.56
VIDRIERIA ORDOÑEZ	2,367.89					2,367.89
INGENIO MATAMOROS	2,541.45	2,548.94	8,856.37	8,750.00	555.79	23,252.55
INGENIO LAURENCIO	9,632.52		2,077.08	1,448.16	572.14	13,729.90
COMERCIALIZADORA CUELLAR	2,589.63		2,111.00			4,700.63
DIST. SALAZAR	2,478.64	2,367.74	506.26			5,352.64
INGENIO GRAMAJO	3,685.95	5,894.32	2,678.30			12,258.57
DIST. STRAKA	2,417.62	2,001.00				4,418.62
CONSTRUCTORA MONTENEGRO						-
CONSTRUCTORA PETERS	1,230.52		2,196.23			3,426.75
DIST. ZETINA	3,658.52	248.95	391.50			4,298.97

DIST. RIZO	6,541.78	1,247.89	872.87			8,662.54
INGENIO MENESES			642.40			642.40
INGENIO ARDÓN	389.62	3,548.89	831.52			4,770.03
HERRERIA CARRANZA	987.67	4,574.69		28,838.84	8,651.29	43,052.49
HERRERIA HIGUEROS	852.23	1,240.51				2,092.74
VIDRIERIA CURTIS	965.82	659.74				1,625.56
VIDRIERIA NAVAS						-
INGENIO VILLAGRÁN	421.56					421.56
ACEITERA ALARCÓN	984.53					984.53
FERR. WIZEL		1,245.72	336.28			1,582.00
FERR. LARA	2,365.23	569.00	654.90	1,053.31		4,642.44
DIST. HIDALGO	1,285.96	590.84				1,876.80
CONSTRUCTORA VÉLIZ	1,365.96	9,883.60	47,581.50	11,250.00	3,400.00	73,481.06
INGENIO PANIAGUA			85.80			85.80
AUTO REP. MÉRIDA	2,365.89	895.45		197.65		3,458.99
AUTO REP. ILLESCAS	1,320.52	7,845.00				9,165.52
INGENIO PADILLA	2,365.21					2,365.21
FERR. KISS	2,657.84				21.54	2,679.38
TORNILLOS KOTOUCH	2,365.12	894.74				3,259.86
FERR. MEJIA	1,235.45	254.12	225.80			1,715.37
TORNILLOS BARCENAS	1,236.85	3,658.89	965.00			5,860.74
INGENIO BARCENAS		1,548.95		908.26	2,647.00	5,104.21
FERR. LA CARRETERA		4,578.95	3,503.50	21,107.00	1,468.71	30,658.16
HERRERIA LA PAZ	3,679.85	1,245.48	17,375.00	5,689.48		27,989.81
HERRERIA LA UNIÓN	2,341.52	3,654.89	454.98			6,451.39
VIDRIERA EL NUEVO PROGRESO	3,652.12					3,652.12
VIDRIERIA LAM	2,547.42	2,005.65				4,553.07
HERRERIA CAZALI	2,365.89		601.74			2,967.63
INGENIO MAYORGA	2,547.81	9,845.65				12,393.46
FERR. MARTINEZ	2,541.96	2,148.00				4,689.96
FERR. MUNIZ	3,652.12		2,084.00			5,736.12
HERRERIA FORSHAW	254.78	14,580.41	686.00			15,521.19
VIDRIERIA CELADA	3,685.74		2,950.00	487.20	3,200.00	10,322.94
COMERCIALIZADORA SILVA	968.67					968.67
COMERCIALIZADORA DUBOIS	968.75	9,864.12	385.75	826.80		12,045.42
INGENIO VELIZ			1,122.97		1,893.22	3,016.19
INGENIO OLMEDO	2,351.21	1,245.89	221.93			3,819.03
ACEITERA CARMEN	1,245.85	1,245.95				2,491.80
ACEOTERA PADILLA	3,625.45	3,257.45				6,882.90
INGENIO FRANKE	1,254.78	3,001.58				4,256.36
INGENIO VETTORAZZI	2,365.45					2,365.45
AUTO REPUESTOS EDELMA		9,856.45	799.50			10,655.95
INGENIO DE LEÓN	2,345.78	7,895.45			3,400.00	13,641.23
FERR. DEL VALLE	1,356.98	3,658.41	3,255.76			8,271.15
FERR. SOLARES	2,354.12	257.98				2,612.10
ACEITERA GUIR		3,657.48	3,318.48			6,975.96
ACEITERA LEAL	2,548.61	1,245.41				3,794.02
DIST. BENALETE	2,365.96	689.52	931.69			3,987.17
DIST. ROJAS	1,783.52	100.36	779.08			2,662.96
INGENIO TINTI	1,245.63	4,587.56	576.30			6,409.49
INGENIO VALDÉZ	2,368.96					2,368.96
DIST. JOSUÉ	2,341.54					2,341.54
FERR. FIAMMA		3,006.52	3,463.50			6,470.02
HERRERIA JOSÉ	3,562.10		1,640.25			5,202.35
HERRERIA QUAN	2,512.23	5,896.00				8,408.23
INGENIO HERRARTE	3,652.12	789.45	450.00			4,891.57
VIDRIERIA MANRIQUE	368.45	3,665.89				4,034.34
VIDRIERIA BELTRANENA	3,698.45	1,249.71				4,948.16
FERR. ESPINOZA	456.12	4,587.65				5,043.77
TALLER MEJÍA	7,896.52	2,894.52	218.40			11,009.44

TALLER GUERRA	1,245.63	1,245.92	8,750.00			11,241.55
TALLER RAMOS		1,245.78	759.17			2,004.95
FERR. BELTRAN		3,658.92		420.20	1,373.14	5,452.26
VIDRIERIA FUENTES	2,365.45	1,452.36				3,817.81
FERRETERIA UNIVERSAL	7,896.62	985.45			960.32	9,842.39
FERR. LA PEÑA	2,653.52	3,214.59				5,868.11
INGENIO DELGADO		1,245.74		1,343.90		2,589.64
TORNILLOS CORTENOVA	653.12					653.12
TORNILLOS MAUL	1,254.63					1,254.63
TORNILLOS CUEVAS		328.74				328.74
INGENIO CUELLAR	1,245.68	3,215.89				4,461.57
CONSTRUCTORA HITZ	7,598.56	1,248.74	8,613.76	1,587.16		19,048.22
CONSTRUCTORA ABRAHAM	1,235.65	2,369.85	262.51			3,868.01
DIST. SILIEZAR		2,348.51				2,348.51
DIST. ZAMORA	1,245.63	1,247.85				2,493.48
FERR. LUNA	1,654.78					1,654.78
FERR. VEGA	1,789.61	4,548.98				6,338.59
TORNILLOS HUANG	968.53	1,245.92				2,214.45
COMERCIALIZADORA GANDARA	1,245.87	1,247.85				2,493.72
HERRERIA KAMP	1,265.86	3,658.95	1,580.46			6,505.27
HERRERIA LÓPEZ	2,689.63					2,689.63
TORNILLOS CIFUENTES	2,658.74	1,456.25	435.92			4,550.91
FERR. PAREDES	3,456.12			1,514.39		4,970.51
FERR. PADILLA	2,359.85	1,478.95				3,838.80
INGENIO MONTT		3,658.94	810.96			4,469.90
HERRERIA MAYARI	2,578.96	1,478.94				4,057.90
DIST. DUFFER	3,569.85					3,569.85
DIST. RUFFER	2,458.89	157.96				2,616.85
TORNILLOS DORADEA	3,652.02	158.74				3,810.76
INGENIO MENDIA	1,458.12	1,254.65	262.51			2,975.28
DIST. NICHOLS	973.62		439.18			1,412.80
DIST. ORD	3,658.98		96.80			3,755.78
DENCIL LEONEL SALGUERO/IMSA	3,256.42					3,256.42
INGENIO MONCRUZ	2,451.28	578.98	82.50			3,112.76
INGENIO PINETTA	3,458.74	4,578.51	79.60			8,116.85
CONSTRUCTORA MORAN	8,459.63	1,247.89		298.50		10,006.02
CONSTRUCTORA CHENAL	1,285.96	5,785.95	609.12			7,681.03
HERRERIA ORALLENA						-
HERRERIA JIMENEZ	2,354.79	1,245.48				3,600.27
TORNILLOS DIVAS	1,245.56	3,659.85				4,905.41
INGENIO FERNANDEZ	3,256.96	4,785.45	1,229.45			9,271.86
VIDRIERIA SANTIZO		359.23				359.23
VIDRIERIA PUNK	2,356.45	259.54				2,615.99
TALLER DACARETT	2,359.85	4,849.35	828.00			8,037.20
FERR. TORINO	1,245.97					1,245.97
INGENIO MASÓN	2,365.98					2,365.98
INGENIO MANSÓN	2,365.89	1,457.95	218.82			4,042.66
TALLER HECKMAN				472.05	1,121.81	1,593.86
INGENIO NÁJERA			5,878.69			5,878.69
FERR. ARANDA		3,698.45				3,698.45
FERR. MÉNDEZ	1,247.12	478.89	202.88			1,928.89
FERR. EL ARCO	2,665.89					2,665.89
INGENIO ARQUEATA	5,241.78					5,241.78
INGENIO SOLÍS	3,689.52	1,245.74	757.68			5,692.94
VIDRIERIA GODINEZ	1,247.89	2,365.42		1,926.00		5,539.31
VIDRIERIA MARQUEZ	3,658.45	489.00		717.20		4,864.65
TALLER J&C	368.89		1,468.20	500.00		2,337.09
AUTO REP. ESPINOZA	999.63		639.90			1,639.53
AUTO REP. DONALD	158.89					158.89
INGENIO BOSCARO	1,478.91	4,865.00				6,343.91

DIST. EKS	3,689.52	95.56				3,785.08
DIST. ILLESCAS	1,478.95	974.48				2,453.43
AUTO REP. NUILA	5,698.63					5,698.63
TORNILLOS BARBALES	7,896.50	5,478.95	717.00			14,092.45
TORNILLOS GÓMEZ	1,250.00					1,250.00
AUTO REP. JONATAN		1,248.74		82.50	519.41	1,850.65
COMERCIALIZADORA ZIELKE		2,568.95	564.67			3,133.62
COMERCIALIZADORA VCHIO	597.63					597.63
FERR. MELGAR	789.00	648.90				1,437.90
FERR. BRAVO		2,145.36		942.00		3,087.36
INGENIO BRAVA		2,145.54			412.81	2,558.35
VIDRIERIA BATRES	589.42	1,248.95				1,838.37
HERRERIA MILO	5,896.32					5,896.32
HERRERIA CHOFO	4,789.52	448.74	262.51			5,500.77
TALLER ORELLANA	1,029.85				1,443.30	2,473.15
TALLER WOC	3,698.25	1,247.58			1,510.57	6,456.40
INGENIO VASQUEZ		148.96		877.52		1,026.48
DIST. LAIN			262.50			262.50
DIST. PRIWT	2,368.72	1,458.96				3,827.68
INGENIO ITEN	9,685.32	1,274.92	1,829.84	1,264.66		14,054.74
TORNILLOS BARRIZAR	2,359.85					2,359.85
TORNILLOS DON CARLOS	4,569.78					4,569.78
INGENIO ROMERO	3,672.92					3,672.92
INGENIO MADALENO	4,578.03	1,258.00				5,836.03
TALLER MATZ	2,569.85					2,569.85
TORNILLOS MIRNA						-
AUTO REP. FERNANDEZ		4,578.96			275.49	4,854.45
AUTO REP. GALVEZ	368.52	2,359.84				2,728.36
AUTO REP. CHAVEZ	789.68	7,582.96	665.20	471.42	329.80	9,839.06
DIST. ARAGÓN	3,645.23					3,645.23
DIST. BEATRIZ	7,896.51	145.28				8,041.79
TALLER ORTIZ	4,789.65	56.98				4,846.63
INGENIO VENTURA	3,687.45	1,547.84				5,235.29
INGENIO VALENZUELA	2,689.45	1,248.95				3,938.40
COMERCIALIZADORA MONTENEGRO		1,358.96				1,358.96
COMERCIALIZADORA CASTELLANOS		1,247.54				1,247.54
MULTIREPUSTOS EGUIZABAL	7,896.52					7,896.52
INGENIO CARRANZA				6,067.20		6,067.20
AUTO REP. ELIAS	7,850.69		175.10			8,025.79
AUTO REP. MEJÍA	789.21		801.30			1,590.51
TALLER JULIO		1,478.21	235.20			1,713.41
TALLER MAGIN		1,478.00	680.00	2,698.78		4,856.78
TORNILLOS KEVIN	896.52	1,356.00			1,611.11	3,863.63
TORNILLOS DELGADO	789.63					789.63
VIDRIERIA GONZALES	1,489.65	1,389.00				2,878.65
VIDRIERIA MENDOZA		1,247.00	2,407.11			3,654.11
ACEITERA BEIIA	4,589.62	12,358.00	17,615.56			34,563.18
ACEITERA OLIVA	4,573.24					4,573.24
TORNILLOS BAUTISTA		14.00				14.00
ACEITERA RUANO	2,359.81	1,245.38				3,605.19
INGENIO CAMPOSECO	2,658.46				3,338.61	5,997.07
VIDRIERIA KELLER		4,810.31		4,406.74		9,217.05
COMERCIALIZADORA QUAN		4,785.21	5.97			4,791.18
COMERCIALIZADORA FAGIANI		6,874.21	144.77			7,018.98
FERR. GT						-
FERR. AVENDAÑO	1,489.63	1,478.96				2,968.59
TORNILLOS PUREWAL						-
VIDRIERIA MEJÍA		7,489.65	379.80			7,869.45
INGENIO SCHUMAN	459.63	124.56	705.59			1,289.78
HERRERIA LA PALMA	4,589.00	8,967.00				13,556.00

TALLER NUÑEZ	789.63	4,125.63	3,951.66	772.85		9,639.77
TORNILLOS MÉNDEZ	4,896.52					4,896.52
INGENIO BERNARDINO						-
DIST. PERDOMO	368.52					368.52
DIST. MATTA	998.65	1,478.96	214.00			2,691.61
INGENIO MORGAN	7,896.58	356.74		292.11		8,545.43
DIST. DESTARAC		124.98				124.98
TALLER SAGASTUME	458.94	1,234.56	3,972.06	444.78	439.18	6,549.52
HERRERIA ESTUARDO	789.63	179.85	328.40			1,297.88
FERR. C.A.	1,258.74	1,478.95				2,737.69
HERRERIA RODAS		1,648.74	615.86			2,264.60
TORNILLOS GRADIZ	3,687.75	178.65	114.52			3,980.92
TALLER SHOWE		359.78	(1.20)			358.58
ACEITERA CIFF		248.98	1,320.80			1,569.78
ACEITERA S.R.	7,896.52	147.89		7,030.76		15,075.17
TALLER EL GATO		1,356.85			4,073.05	5,429.90
INGENIO RENDÓN		1,245.89	278.05			1,523.94
COMERCIALIZADORA RECINOS	7,523.65	1,245.74				8,769.39
HERRERIA DE LEÓN	896.52	1,235.60				2,132.12
DIST. PALALA		3,658.84	1,524.00			5,182.84
DIST. VALENZUELA	459.85	2,658.00		1,337.31		4,455.16
VIDRIERIA SALVA		9,483.21				9,483.21
TALLER AROCHE	4,258.41	958.41				5,216.82
INGENIO DÍAZ		2,589.63				2,589.63
TORNILLOS PASKY	4,896.63	2,489.62				7,386.25
INGENIO PORRAS	1,245.85	34,185.20	643.40			36,074.45
INGENIO BURBANO						-
DIST. JUAREZ	4,896.63	258.74				5,155.37
CONSTRUCTORA BOCANEGRA						-
CONSTRUCTORA MANCILLA	789.63	135.68				925.31
TALLER CORONADO	1,245.63	1,478.95	638.77			3,363.35
HERRERIA CHOCANO	7,589.63					7,589.63
FERR. ROSARIO		1,245.96	223.30			1,469.26
INGENIO RIVAS	2,356.89	1,247.90	(0.01)			3,604.78
VIDRIERIA ROCKHOLDER	4,586.95	12,356.00	1,407.72	730.00		19,080.67
TALER CABRERA		1,356.00			1,587.88	2,943.88
INGENIO MAYOR 2	4,578.62	985.47	557.84	624.62		6,746.55
ACEITERA VEGA	368.95	368.98		573.68		1,311.61
ACEITERA LUIS	2,569.82	1,458.98			2,483.50	6,512.30
DIST. MUÑOZ	569.85	125.65				695.50
DIST. CALVINISTI						-
INGENIO MOLINA						-
INGENIO LARRAÑAGA	458.96	789.45	82.50			1,330.91
TORNILLOS LEIVA		1,024.78				1,024.78
HERRERIA CASASOLA		1,065.36	733.30			1,798.66
INGENIO QUEZAR						-
VIDRIERIA MONTENEGRO	1,258.78	120.31				1,379.09
HERRERIA HNOS BLACO	148.52	145.89	340.39			634.80
TORNILLOS GARZA	359.96					359.96
TALLER COLOMA	7,489.52					7,489.52
TALER TURU	3,652.12					3,652.12
DIST. SIGNORET	7,896.52	145.95				8,042.47
FERR. MAK		6,985.36	364.65			7,350.01
FERR. GARZARO		245.35	286.53			531.88
FERR. PALACIOS	128.00	1,478.95		1,007.14		2,614.09
ACEITERA ROBLES	5,696.52	1,478.65	847.44			8,022.61
INGENIO MELGAR		1,369.85				1,369.85
TORNILLOS FRANCO		1,242.85				1,242.85
HERRERIA MOTTA	2,158.74					2,158.74
CONSTRUCTORA LONE		3,698.00	432.12			4,130.12

INGENIO BONILLA	9,685.45					9,685.45
COMERCIALIZADORA ESCOBEDO	9,785.35					9,785.35
COMERCIALIZADORA MEADOW	489.63	148.97		1,355.98		1,994.58
TALLER MANZÓN		148.96	402.37			551.33
COMERCIALIZADORA MARROQUIN						-
DIST. CANO		478.98	97.50			576.48
TALLER EL MOFI						-
CONSTRUCTORA ARANA		458.98	554.06			1,013.04
INGENIO BERNAT			1,173.10			1,173.10
Total Compañía	<u>2,794,641.49</u>	<u>2,024,794.43</u>	<u>762,793.74</u>	<u>381,800.77</u>	<u>231,778.92</u>	<u>6,195,809.35</u>
Porcentajes	45.11%	32.68%	12.31%	6.16%	3.74%	100.00%

Anexo 10
Distribuidora Azairo, S.A.
Resumen de Antigüedad de Saldos al 30/06/13
Cifras expresadas en quetzales

Cliente	Corriente	1-30 días	31-60 días	61-90 días	91-Mas	Saldo
DISTRIBUIDORA LÓPEZ		902				902
FERRETERÍA LA UNIÓN	2,199			72		2,271
TALLER EL PROGRESO	8,711	2063				10,774
COMERCIALIZADORA D&H	532					532
FERRETERÍA EL VAPOR		1191				1,191
DISTRIBUIDORA PETAPA	426	457				883
AUTO REPUESTOS VELÁSQUEZ	1,848	1862				3,710
TALLER EL VIAJERO		1718		24,069		25,786
TALLER JUÁREZ	1,451					1,451
CONSTRUCTORA GERMAIN	2,055	2498				4,553
DISTRIBUIDORA HNOS. SUÁREZ	383					383
FERRETERÍA CALÍN	15,920	24220	7,798			47,937
COMERCIALIZADORA SOTO			473			473
FERRETERÍA CEFENZA	1,542	590				2,132
FERRETERÍA MAURO	334					334
FERRETERÍA LA CASA DEL TORNILLO		899				899
VENTA DE MATERIALES SANTANDER		531				531
AUTO REPUESTOS MAYÉN		2396				2,396
FERRETERÍA JERUSALÉN			423			423
DISTRIBUIDORA DON ARTURO	7,991	25019				33,011
DISTRIBUIDORA AZAIRO, S.A	5,369	2368	5,368		18,967	32,072
AUTO REPUESTOS GUEVARA	590	648				1,238
TALLER EL CONEJO		8714		5,439		14,153
DISTRIBUIDORA SELVIN	3,629	4256				7,885
VENTA DE MATERIALES BRAYAN C.	310					310
ACEITERA SANTAY	1,100	1325				2,425
DISTRIBUIDORA CEF	240				3,469	3,709
TOTAL	3,508,920	2,253,790	800,504	426,313	301,113	7,290,640
PORCENTAJE	48.13%	30.91%	10.98%	5.85%	4.13%	100.00%

Anexo 11

Distribuidora Azairo, S.A.

Cuestionario al Jefe de Créditos

Distribuidora, Azairo, S.A.		No.
Departamento de Cuentas por Cobrar Clientes		
Cuestionario		
Por favor responda de manera objetiva a las siguientes preguntas enfocadas al departamento de créditos y cobros.		
ASPECTOS GENERALES	RESPUESTAS	COMENTARIOS
1. Tiene conocimiento del sistema de cómputo para manejar correctamente la cartera?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
2. Conoce con exactitud las políticas de créditos de la empresa?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
3. Tiene definidas las atribuciones de sus auxiliares?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
4. Sabe hacer el trabajo de sus auxiliares?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
5. Analiza la antigüedad de Saldos en forma constante?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
6. Envía recordatorios de cobro a los clientes?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>	
7. Se efectúan llamadas telefónicas oportunas para realizar el cobro?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
8. Conoce el porcentaje de ventas al crédito de la empresa?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
9. Tiene Metas mensuales de cobro?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
10. Cumple con las metas establecidas de Cobros?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
11. Conoce los controles internos del departamento?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
12. Se lleva a cabo el cobro oportuno según fechas de vencimiento?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>	
13. Se deposita el dinero recuperado de los cobros en forma oportuna?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>	
14. Tiene el personal necesario en el departamento para trabajar eficientemente?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
15. Tiene por escrito sus atribuciones como encargado del departamento?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
16. Se envían estados de cuenta en forma mensual a los clientes?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>	
17. Tiene apoyo de los demás departamentos involucrados en su departamento?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
18. Conoce en forma personal los negocios, encargados de pagos y propietarios?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
19. Analiza el Status de un cliente antes de autorizar un crédito?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>	
20. Ha tenido problemas con el departamento de ventas por No autorizar un crédito?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>	
21. Autoriza usted los créditos para nuevos Clientes?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
22. Realiza inventario físico del 100% de facturas que integran los saldos de los clientes?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
23. El pago de comisiones a los vendedores es en base a los cobros efectuados?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
24. Es eficiente la recuperación de los cobros por parte de los vendedores?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
25. Recibe apoyo por parte de los vendedores al momento de que sus clientes no quieren pagar?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
26. Entregan cuentas en forma puntual todos los vendedores de sus rutas de cobros?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
27. Realiza llamadas telefónicas para verificar que un cliente no realizó pago al vendedor?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
28. Los cobradores realizan efectivamente su trabajo?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
29. Existen faltantes de efectivo por parte de los cobradores al momento de entregar las rutas?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
30. Los cobradores son personas previamente investigadas?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
31. Existen clientes que tienen días específicos de pago?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
32. Cuando se va a cobrar a un cliente que no sea el día indicado, existe flexibilidad para pagar?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
33. Se realiza una llamada telefónica para solicitar el pago fuera del día indicado?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
34. Existen clientes que entreguen cheques sin fondos?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
35. Hay alguna penalización por entregar cheques sin fondos?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
36. Es la empresa agente de retención?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
37. Las retenciones efectuadas a la empresa son entregadas en forma oportuna?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
38. Tiene apoyo de los integrantes del equipo de trabajo?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>	
OTRA INFORMACIÓN		
Nombre de la persona entrevistada: _____		
Cargo dentro de la Empresa: Jefe de créditos _____		
Fecha: _____		

Anexo 12

Distribuidora Azairo, S.A.

Cuestionario al auxiliar 1 de créditos

Distribuidora, Azairo, S.A.			
Departamento de Cuentas por Cobrar Clientes			
Cuestionario			
Por favor responda de manera objetiva a las siguientes preguntas enfocadas al departamento de créditos y cobros.			
ASPECTOS GENERALES	RESPUESTAS	COMENTARIOS	
1. Tiene conocimiento del sistema de cómputo para manejar correctamente la cartera?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
2. Recibió capacitación por parte de su jefe para manejar correctamente el sistema?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
3. Tiene definidas las atribuciones de su puesto?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
4. Conoce el trabajo de su jefe y de la auxiliar No. 2?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
5. Envía recordatorios de cobro a los clientes?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
6. Conoce con exactitud las políticas de créditos de la empresa?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
7. Realiza llamadas telefónicas oportunas para realizar el cobro?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
8. Mantiene al día su trabajo?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
9. Tiene Metas mensuales de cobro?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
10. Cumple con las metas establecidas de Cobros?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
11. Conoce los controles internos del departamento?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
12. Se lleva a cabo el cobro oportuno según fechas de vencimiento?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
13. Se deposita el dinero recuperado de los cobros en forma oportuna?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
14. Tiene por escrito sus atribuciones como auxiliar No. 1	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
15. Le explicaron detenidamente cada una de sus atribuciones?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
16. Conoce algún índice de medición con respecto a sus atribuciones?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
17. Tiene apoyo de los integrantes del equipo de créditos?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
18. Conoce en forma personal los negocios, encargados de pagos y propietarios?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
19. En ausencia de su jefe, usted toma decisiones del departamento?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
20. Ha tenido problemas con el departamento de ventas por no autorizar un crédito?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
21. Autoriza usted los créditos para nuevos clientes?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
22. Realiza inventario físico del 100% de facturas que integran los saldos de los clientes?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
23. El pago de comisiones a los vendedores es en base a los cobros efectuados?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
24. Es eficiente la recuperación de los cobros por parte de los vendedores?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
25. Recibe apoyo por parte de los vendedores al momento de que sus clientes no quieran pagar?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
26. Entregan cuentas en forma puntual todos los vendedores de sus rutas de cobros?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
27. Realiza llamadas telefónicas para verificar que un cliente no realizó pago al vendedor?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
28. Los cobradores realizan efectivamente su trabajo?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>		
29. Existen faltantes de efectivo por parte de los cobradores al momento de entregar las rutas?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>		
30. Los cobradores son personas previamente investigadas?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
31. Existen clientes que tienen días específicos de pago?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
32. Cuando se va a cobrar a un cliente que no sea el día indicado, existe flexibilidad para pagar?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>		
33. Se realiza una llamada telefónica para solicitar el pago fuera del día indicado?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MUY POCO <input type="checkbox"/>		
34. Existen clientes que entreguen cheques sin fondos?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>		
35. Hay alguna penalización por entregar cheques sin fondos?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>		
36. Existe una adecuada segregación de funciones en el departamento?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> A VECES <input type="checkbox"/>		
OTRA INFORMACIÓN			
Nombre de la persona entrevistada:			
Cargo dentro de la Empresa: Auxiliar 1 de créditos			
Fecha:			

Anexo 13

Distribuidora Azairo, S.A.

Cuestionario al auxiliar 2 de créditos

Distribuidora Azairo, S.A.			
Departamento de Cuentas por Cobrar Clientes			
Cuestionario			
Por favor responda de manera objetiva a las siguientes preguntas enfocadas al departamento de créditos y cobros.			
ASPECTOS GENERALES	RESPUESTAS		COMENTARIOS
1. Tiene conocimiento del sistema de computo para manejar correctamente la cartera?	SI	NO	MUY POCO
2. Recibio capacitacion por parte de su jefe para manejar correctamente el sistema?	SI	NO	MUY POCO
3. Tiene definidas las atribuciones de su puesto?	SI	NO	MUY POCO
4. Sabe hacer el trabajo de su jefe o de la auxiliar No. 1?	SI	NO	MUY POCO
5. Envía recordatorios de cobro a los clientes?	SI	NO	MUY POCO
6. Conoce con exactitud las políticas de créditos de la empresa?	SI	NO	MUY POCO
7. Realiza llamadas telefónicas oportunas para realizar el cobro?	SI	NO	MUY POCO
8. Mantiene al día su trabajo?	SI	NO	ALGUNAS VECES
9. Tiene Metas mensuales de cobro?	SI	NO	MUY POCO
10. Cumple con las metas establecidas de Cobros?	SI	NO	MUY POCO
11. Conoce los controles internos del departamento?	SI	NO	MUY POCO
12. Se lleva a cabo el cobro oportuno según fechas de vencimiento?	SI	NO	MUY POCO
13. se deposita el dinero recuperado de los cobros en forma oportuna?	SI	NO	MUY POCO
14. Tiene por escrito sus atribuciones como auxiliar No. 2	SI	NO	MUY POCO
15. Le explicaron detenidamente cada una de sus atribuciones?	SI	NO	MUY POCO
16. Conoce algun indice de medicion con respecto a sus atribuciones?	SI	NO	MUY POCO
17. Tiene apoyo de los integrantes del equipo de créditos?	SI	NO	MUY POCO
18. Conoce en forma personal los negocios, encargados de pagos y propietarios?	SI	NO	MUY POCO
19. En ausencia de su jefe, usted toma decisiones del departamento?	SI	NO	MUY POCO
20. Ha tenido problemas con el departamento de ventas por No autorizar un crédito?	SI	NO	MUY POCO
21. Autoriza usted los créditos para nuevos Clientes?	SI	NO	MUY POCO
22. Realiza inventario físico del 100% de facturas que integran los saldos de los clientes?	SI	NO	MUY POCO
23. El pago de comisiones a los vendedores es en base a los cobros efectuados?	SI	NO	MUY POCO
24. Es eficiente la recuperación de los cobros por parte de los vendedores?	SI	NO	MUY POCO
25. Recibe apoyo por parte de los vendedores al momento de que sus clientes no quieran pagar?	SI	NO	MUY POCO
26. Entregan cuentas en forma puntual todos los vendedores de sus rutas de cobros?	SI	NO	MUY POCO
27. Realiza llamadas telefónicas para verificar que un cliente no realizó pago al vendedor?	SI	NO	MUY POCO
28. Los cobradores realizan efectivamente su trabajo?	SI	NO	MUY POCO
29. Existen faltantes de efectivo por parte de los cobradores al momento de entregar las rutas?	SI	NO	A VECES
30. Los cobradores son personas previamente investigadas?	SI	NO	A VECES
31. Existen clientes que tienen días específicos de pago?	SI	NO	MUY POCO
32. Cuando se va a cobrar a un cliente que no sea el día indicado, existe flexibilidad para pagar?	SI	NO	MUY POCO
33. Se realiza una llamada telefónica para solicitar el pago fuera del día indicado?	SI	NO	MUY POCO
34. Existen clientes que entreguen cheques sin fondos?	SI	NO	A VECES
35. hay alguna penalización por entregar cheques sin fondos?	SI	NO	A VECES
36. Existe una adecuada segregación de funciones en el departamento?	SI	NO	A VECES
OTRA INFORMACIÓN			
Nombre de la persona entrevistada:			
Cargo dentro de la Empresa: Auxiliar No. 2 de créditos			
Fecha:			

Anexo 14

Distribuidora Azairo, S.A.

Encuesta a cobradores de créditos

Distribuidora, Azairo, S.A.			
Departamento de Cuentas por Cobrar Clientes			
Questionario			
Por favor responda de manera objetiva a las siguientes preguntas enfocadas al departamento de créditos y cobros.			
ASPECTOS GENERALES	RESPUESTAS		COMENTARIOS
1. Conoce ampliamente la Ciudad Capital y sus departamentos aledaños?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MUY POCO <input type="checkbox"/>
2. Se ha identificado plenamente con los clientes o encargados de pagos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MUY POCO <input type="checkbox"/>
3. Las rutas diarias de cobros son entregadas en forma ordenada en base a sectores autorizados?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
4. Cumple con el horario normal de trabajo ?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
5. Existen clientes que realizan el pago fuera de horario de trabajo?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
6. El cliente realiza el pago al momento de presentarse a realizar el cobro?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
7. El pago realizado es para depositarse al día?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
8. El Cliente lo recibe de manera educada?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
9. Existen inconvenientes con los clientes al momento de presentarse a realizar el cobro?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
10. Pierde mucho tiempo en esperar que el cliente lo atienda para realizar el pago?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
11. Tiene las herramientas necesarias para efectuar correctamente la labor de cobro?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MUY POCO <input type="checkbox"/>
12. Mantiene comunicación constante con los encargados del departamento de créditos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MUY POCO <input type="checkbox"/>
13. Se molesta cuando un cliente no realiza el pago en la fecha indicada?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
14. Regresa facturas sin cobrar de las rutas diarias?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
15. Ha sufrido de asaltos y robos los cuales son cometidos por la delincuencia comun?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
16. Le ha hecho falta dinero en los cobros diarios?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
17. Ha llevado facturas para cobro sin haberse cumplido la fecha de vencimiento?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
18. Emite recibo de caja al cliente al momento de realizar el pago?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
19. Va bien identificado (Uniforme) al momento de presentarse ante el cliente?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
20. Ha sufrido accidentes de tránsito durante el tiempo de trabajo en la empresa?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
21. Es suficiente el combustible proporcionado para efectuar correctamente la labor de cobro?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
22. Le ha dado capacitaciones constantes de cómo desempeñar correctamente su trabajo?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
23. Está realizado su trabajo en forma motivada?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MUY POCO <input type="checkbox"/>
24. Recibe apoyo de su equipo de trabajo?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MUY POCO <input type="checkbox"/>
OTRA INFORMACIÓN			
Nombre de la persona entrevistada: _____			
Cargo dentro de la Empresa: Cobrador _____			
Fecha: _____			

Anexo 15

Distribuidora Azairo, S.A.

Encuesta a Vendedores

Distribuidora Azairo, S.A.			
Departamento de Cuentas por Cobrar Clientes			
Cuestionario			
Por favor responda de manera objetiva a las siguientes preguntas enfocadas al departamento de créditos y cobros.			
ASPECTOS GENERALES	RESPUESTAS		COMENTARIOS
1. Le entregan constantemente el Status de sus clientes?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
2. Le informan de algun inconveniente con el pago de sus clientes?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MUY POCO <input type="checkbox"/>
3. Efectua en forma adecuado el cobro de sus facturas vencidas de sus clientes?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
4. Ha tenido inconvenientes de despacho de pedidos a sus clientes por falta de pago?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
5. El departametne de Creditos le da el soporte necesario para efectuar los cobros en tiempo?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
6. Permite usted que el departamento de credito realice las llamadas respectivas de cobro a sus clientes?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
7. Los pagos efectuados por los clientes son para depositar en forma inmediata?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
8. Le realizan devoluciones de mercaderia al momento de realizar el cobro a los clientes?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
9. Existen reclamos constantes de los clientes al momento de realziar el cobro?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
10. Motiva usted al cliente para que le realice el pago respectivo cuando lo visita?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
11. Encuentra al propietario de los negocios o encargados de pago cuando los visita?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
12. Regresa a los negocios a realizar el cobro cuando la primera vez no los encuentra?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
13. Le entregan correctamente las facturas de su ruta a cobro?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
14. A tenido inconvenientes con algun integrante del equipo de creditos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
15. Registra en forma oportuna y correcta los cobros realizados por usted de sus clientes?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
16. Realiza cobros en su ruta que no son de su cartera?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
17. Ha extraviado documentos(facturas, recibos de caja, cheques, etc) que son de la empresa?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
18. Le pagan viaticos por ruta?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
19. Le alcanzan los viaticos proporcionados para cada ruta efectuada?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
20. Le pagan comisiones sobre cobros?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>
OTRA INFORMACIÓN			
Nombre de la persona entrevistada: _____			
Cargo dentro de la Empresa: Vendedor _____			
Fecha: _____			

Anexo 16
Distribuidora Azairo, S.A.
Encuesta al gerente financiero

Distribuidora Azairo, S.A.				
Departamento de Cuentas por Cobrar Clientes				
Cuestionario				
Por favor responda de manera objetiva a las siguientes preguntas enfocadas al departamento de créditos y cobros.				
ASPECTOS GENERALES	RESPUESTAS			COMENTARIOS
1. La persona responsable del departamento, tiene la experiencia apta para el puesto?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MUY POCO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Se le brindó la capacitación necesaria para estar en un puesto tan importante?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	MUY POCO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Los auxiliares del departamento son de reciente ingreso a la empresa?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNOS <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El departamento trabaja sin ingerencia de otro departamento?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Obtiene los resultados deseados en la recuperación de la cartera?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Los integrantes del equipo, tienen iniciativa propia para desempeñar su trabajo?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Necesitan de supervisión constante para lograr el desempeño de su trabajo?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Existen clientes morosos en la cartera de créditos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Le ha afectado el flujo de caja la falta de cobro en forma oportuna?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. En el departamento afectó la salida de la encargada que renunció?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ha tenido sobre carga de trabajo por atender situaciones del departamento de créditos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tiene manual de procedimientos para inducir al personal de reciente ingreso al departamento?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Existen un comité que autoriza los créditos de clientes nuevos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Existe una investigación previa de las solicitudes para apertura de nuevos créditos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. La sobre carga de trabajo le afecta a la buena supervisión del departamento de créditos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Existe una planificación de capacitaciones para el personal de reciente ingreso?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Confía en la labor del nuevo jefe del Departamento de créditos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Tiene la habilidad el nuevo jefe del departamento de solventar los problemas internos y externos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Cumple con la entrega oportuna de la información solicitada por la gerencia?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Se detiene mucho tiempo un proceso por falta de conocimiento y experiencia del jefe de créditos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Existe una adecuada segregación de funciones para el manejo de esta cuenta?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OTRA INFORMACIÓN				
Nombre de la persona entrevistada: _____				
Cargo dentro de la Empresa: Gerente Financiero _____				
Fecha: _____				

Anexo 18

Distribuidora Azairo, S.A.
Area de Cuentas por Cobrar Clientes
Narrativa de entrevistas
Jefe del Departamento

PT

Hecho por: **ERG**

Fecha: **13/05/2013**

Revisado por:

Fecha:

El día 13 de mayo se entrevistó al encargado del departamento de créditos para obtener información del manejo del departamento, obteniendo el siguiente resultado: Ingresó a la empresa el 01 de octubre del año 2012, se le informó que únicamente tendría 1 mes para capacitarse y aprender el movimiento del departamento. Tiene 2 años de experiencia como Jefe de Créditos y las personas que están como auxiliares tienen únicamente 5 meses de laborar para la empresa. No se le brindó la capacitación necesaria porque la encargada no tenía mucho tiempo para explicarle, ese fue un factor fundamental que le perjudicó y a la fecha no le han dado la oportunidad de capacitarse directamente con el proveedor del sistema. Informó que en el departamento existe mucho trabajo pero ya tiene el control del mismo y que tiene todas las intenciones de mejorarlo. Indicó que cuando tenga tiempo iniciará a elaborar el manual de procedimientos para que no le suceda lo que le pasó a él. Actualmente depende mucho de las instrucciones y decisiones del Gerente Financiero. La cartera se encuentra sana, siempre existen clientes difíciles pero para eso estamos, para recuperar la cartera. Con respecto a los procedimientos mencionó lo siguiente: Las solicitudes para nuevos créditos a veces solo viene autorizado por una persona a pesar de que se me indicó que son 3 las del comité, no se quienes lo conforman. Se apertura el código de cliente con el límite que le han autorizado y se le inicia a despachar, no conoce a ningún cliente, únicamente por teléfono. Todos los días se envían a los cobradores a ruta para que realicen los cobros. Ha tenido inconvenientes con los vendedores departamentales porque no traen los cobros totales.

Conclusión: Al momento de la entrevista, se pudo observar inseguridad, falta de criterio y poca colaboración.

Anexo 19

Distribuidora, Azairo, S.A.
Area de Cuentas por Cobrar Clientes
Narrativa de entrevistas
Auxiliares

PT

Hecho por: **ERG**

Fecha: **14/05/2013**

Revisado por:

Fecha:

El día 14 de mayo a las 10:00 A.M. se llevó a cabo entrevistas a los 2 auxiliares del departamento de créditos, la cual se narra a continuación: Aun no se adaptan al nuevo jefe, estaban acostumbrados a trabajar con la antigua jefa, lamentablemente se fué . Ellos están siempre con la buena disposición de colaborar y hacer bien su trabajo. No tienen sus atribuciones por escrito, lo que hacen es porque se los han asignado y se quedan con ese proceso. Lo que saben se los enseñó su otra jefa, poco a poco han ido aprendiendo conforme van teniendo las necesidades y se van presentando los problemas. Una auxiliar únicamente cursó la carrera de Perito contador pero ya no pudo seguir estudiando, el otro asistente inició a estudiar en la Universidad de San Carlos este año 2013. No tienen el apoyo del jefe porque no conoce el sistema ni los procedimientos, ellos poco a poco le han ido enseñando, no lo culpan, pero eso les afecta porque cuando tienen un problema no puede resolverlo de inmediato porque tiene que apoyarse con otros departamentos para que le indiquen que hacer y eso a veces retrasa el avance de su trabajo. Un auxiliar recibe las rutas de los cobradores y de los vendedores, rebaja los cobros del sistema y es quien elabora los depositos, el otro auxiliar es el encargado de realizar la llamadas de cobros, no envían estados de cuenta muy seguido hasta que el cliente se los solicita y no envían recordatorios de cobro. Hay todos los días cheques rechazados por falta de fondos, algunos se recuperan de inmediato pero otros pasan meses en que los paguen porque la mayoría son de los departamentos y hasta que el vendedor llegue al lugar los clientes les pagan pero para eso ya ha pasado varios meses. Los expedientes de los clientes esta desactualizado, se intentó solicitar documentacion vigente pero no se le dió el seguimiento necesario y se dejo de hacer.

Conclusión: No tienen a un jefe que los apoye en sus atribuciones, hacen lo que pueden sin tener un compromiso defirrido con la empresa.