



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA APLICADO AL DEPARTAMENTO  
DE CREDITO Y COBRANZA"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A N :  
**MARIA VICTORIA FONES GARCIA**  
**MARIA LUISA GONZALEZ VIDALES**

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1999

0279544



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Diseño de un programa de auditoría administrativa, aplicado al departamento de crédito y cobranza"

que presenta La pasante: María Victoria Pones García  
con número de cuenta: 9156429-6 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de marzo de 1999

PRESIDENTE

L.A. Juan José Castillo Hernández

VOCAL

LAE. Francisco Ramírez Ornelas

SECRETARIO

L.A. Pedro Bello Cabrera

PRIMER SUPLENTE

L.A. Arturo Salinas Hernández

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Félix Pérez Rivera

*[Firmas manuscritas de los miembros del jurado]*



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
 AUTÓNOMA DE MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
 P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

" Diseño de un programa de auditoría administrativa, aplicado al departamento de crédito y cobranza ".

que presenta La pasante: María Luisa González Vidales  
 con número de cuenta: 8813248-8 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de marzo de 1999

PRESIDENTE	<u>L.A. Juan José Castillo Hernández</u>	
VOCAL	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Arturo Salinas Hernández</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>	

## **DEDICATORIA**

**A mis padres:**

**Susana García**

**Filemón Fones**

Por darme la oportunidad de vivir, amor y cariño pero sobre todo por haberme brindado su confianza, comprensión y apoyo para seguir estudiando, la cual para mí es la herencia más valiosa que pudieron dar, gracias por sus esfuerzos los cuales fueron una base sólida para concluir mi carrera, pero sobre todo gracias por haber sido mis padres.

**A Mel:**

A un hombre que no teme a la vida, que se atreve a ser débil cuando necesita detenerse a recobrar fuerzas para la lucha diaria, que me protege de los demás y de mi misma, que reconoce mis errores, los acepta y me ayuda a corregirlos, que me da fuerzas y valor para seguir adelante y enfrentar los obstáculos que se presentan en la vida, a ti amor que has sido alguien muy especial en mi vida.

**Victoria**

## **DEDICATORIA**

**A mis padres:**

**Adriana Vidales**

**Luis González**

Porque sin su inmenso amor y apoyo incondicional, que me han brindado durante toda mi vida, no habría logrado uno de los objetivos principales de mi vida.

**Por siempre gracias**

**Ma. Luisa**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Universidad Nacional Autónoma De México.  
Facultad De Estudios Superiores Cuautitlán.**

Por darnos la oportunidad de formarnos profesionalmente y prepararnos para la lucha continua en la vida y brindar un servicio a los demás, con honestidad y firmeza.

**Al Pueblo Mexicano.**

A todo el pueblo mexicano que con sus contribuciones brindaron el financiamiento de nuestros estudios.

**Lic. Francisco Ramírez Órnelas.**

Por el tiempo, apoyo y asesoría en el desarrollo de este importante trabajo.

**Al Jurado.**

Por el tiempo dedicado a la revisión de este trabajo.

**A Los compañeros de trabajo.**

Por su apoyo incondicional y cooperación en la elaboración del presente trabajo, principalmente al departamento de crédito y cobranza de Ferretera Anahuac, en especial a la Sra. Bertha por su amistad incondicional.

**Victoria  
Ma. Luisa**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Mis hermanos.**

Por brindarme su apoyo y comprensión en el transcurso de mi vida.

### **A Mary:**

Por haber compartido y realizado conjuntamente el presente trabajo, pero sobre todo gracias por ser mi amiga.

**Victoria**

### **A Mis hermanos.**

**Adrián González**

**Miguel Angel González**

Por estar siempre conmigo.

### **A Vicky:**

Por su amistad y confianza.

**Ma. Luisa**

## INTRODUCCIÓN

Para que toda organización tenga un desarrollo y crecimiento eficiente es imprescindible que cada una de las áreas que la integran operen adecuadamente para verificar y evaluar cada una de ellas, se deben aplicar programas de auditoría administrativa, la cual ayudara a detectar y corregir las desviaciones encontradas, de esta manera se podrán alcanzar los objetivos planeados en la organización.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos:

En el primer capítulo se da una semblanza general sobre Auditoría administrativa.

En el segundo capítulo, se habla de los aspectos más sobresalientes del crédito y la cobranza.

En el tercer capítulo, se elaboro el diseño de un programa de auditoría administrativa aplicado al departamento de crédito y cobranza con los aspectos que se consideraron más relevantes para evaluar dicho departamento.

En el cuarto capítulo, se describe el método de investigación aplicado en este trabajo.

## **INDICE**

### **Introducción**

#### **Capitulo 1**

##### **Marco General de Auditoria Administrativa**

1.1.- Antecedentes	1
1.2.- Concepto de auditoria administrativa	7
1.3.- Propósitos	9
1.4.- Principios	10
1.5.- Técnicas	11
1.6.- Normas	16
1.7.- Clasificación	20
1.8.- Importancia	22
1.9.- Cualidades del auditor	23

#### **Capitulo 2**

##### **Bases Administrativas de Crédito y Cobranza**

2.1.- Antecedentes de crédito	25
2.2.- Definición y concepto crédito	26
2.3.- Factores que se analizan para el otorgamiento de crédito	28
2.4.- Importancia del crédito	49
2.5.- Concepto de cobranza	51
2.6.- Propósitos de la cobranza	52
2.7.- Gestión de cobranza.	53
2.8.- Bases para una buena cobranza	54

2.9.- Sistemas de cobranza	56
2.9.1.- Sistemas de control de cobranzas	58
2.10.- La comunicación en la cobranza	63
2.11.- Motivación para el pago	65
2.12.- Políticas de crédito y cobranza	68

### **Capítulo 3**

#### **Diseño de un Programa de Auditoría Administrativa**

3.1.- Introducción	69
3.2.- Aspectos generales del área auditar	70
3.3.- Objetivo	72
3.4.- Elaboración del programa de trabajo	72
3.5.- Ejecución de la auditoría administrativa	76
3.5.2.- Diseño de los cuestionarios	78
3.6.- Análisis y evaluación de la información	90
3.6.1.- Evaluación de los cuestionarios	91
3.7.- Informe	97

### **Capítulo 4**

#### **Método de Investigación Aplicado**

4.1.- Planteamiento del problema	98
4.2.- Hipótesis	99
4.3.- Objetivo	100
4.4.- Diseño de la investigación	101

**Conclusiones**

**Bibliografía.**

## **Capítulo 1**

### **Marco General de Auditoria Administrativa**

## **1.1.- ANTECEDENTES.**

Por muchos años las empresas de los países industrializados han sido objeto de Auditorías contables, las cuales son limitadas en sus alcances y solo abarcan recursos materiales; debido al desarrollo dinámico de la civilización, se han multiplicado los problemas de toda índole, entre ellos los administrativos, lo que ha hecho que el administrador de empresas se vea en la necesidad de enfrentar una serie de dificultades ya que toda empresa esta conformada por recursos humanos, materiales y técnicos, haciendo falta la revisión y evaluación en la empresa de su estructura y las funciones que la integran, esto a dado la pauta para que algunos autores se enfoquen al estudio y evaluación de la Auditoria Administrativa a través del tiempo.

**Henri Fayol (1925)** Menciona que el mejor método para examinar una organización y poder determinar las mejoras necesarias; es estudiar el mecanismo administrativo para verificar si la planeación, organización, mando, coordinación y control están adecuadamente atendidos.

**T.G.Rose (1932)** Consultor inglés, exponía en su tesis que independientemente de lo útil que resultara la auditoria tradicional financiera; deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección. La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores de administración.

**James Mckinsey (1935)** Llegó a la conclusión de que en las empresas se debe hacer periódicamente una autoauditoría, que consistiría en una evaluación de las empresas en todos sus aspectos.

**Instituto de Auditores Internos (1945)** Proporciona los primeros escritos sobre la auditoria de operaciones; tratando lo referente "al alcance de la auditoria interna de operaciones técnicas"

**Arthur H.Kent (1948)** Funcionario de la empresa Standard Oil Of California, su aportación es una interesante publicación sobre "Auditoria de operaciones".

**Jackson Martindell (1950)** Fundador del American Institute of management, desarrolla uno de los primeros programas de auditoria administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, publicando en su obra "Apreciación de la gerencia para ejecutores e inversionistas"

**Larke A.G. (1955)** Plantea la necesidad de llevar acabo autoauditorias para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.

**William P.Leonard (1962)** Realizo un estudio completo de auditoria administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, a partir de este momento en Estados Unidos la auditoria administrativa entra en un proceso de asimilación, aceptación y desarrollo.

**Cadmus y Bradford (1964)** Plantea lo que él denomina "Auditoria Operativa", selecciona un departamento para un estudio cuidadoso y profundo; apreciación y evaluación del mismo.

**Rigg F.J. (1968)** Desarrolla un enfoque moderno de la auditoria administrativa cuya aplicación en Gran Bretaña se expandió, con su obra The Management Audit, The internal auditor.

**John C. Burton (1968)** Plantea la importancia de estudiar cual será la índole de la auditoria administrativa y el grado de calificación del auditor.Su obra fue "Auditoria Administrativa", the journal of accountancy, N.Y.

**Langenderfer H.Q. y Robertson J.C. (1969)** Investiga brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa, propone una estructura teórica que abarque auditorías independientes de la dirección superior. Publica su obra "Estructura teórica para auditorías independientes de la gerencia".

**Eduardo Norbeck F. (1970)** Proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa, su obra "auditoría Administrativa", que es un compendio de los temas abordados por varios especialistas donde se analizan fundamentos y áreas funcionales de la auditoría administrativa.

**Keith D. y Bloomstrom R. (1975)** Expone que las auditorías administrativas se han desarrollado a través de los años como una forma de evaluar la eficiencia y la eficacia de varios sistemas de una organización desde la responsabilidad administrativa, hasta la social.

Menciona que la auditoría externa se usa principalmente para propósito de planeación y abarca características como:

- 1.- Investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones.
- 2.- Determina la solidez de un proveedor principal.
- 3.- Averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para aprovechar las ventajas competitivas de la empresa.

**Clark Abt (1977)** Presenta los conceptos de la auditoría social, abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento, decisiones administrativas.

**Whitmore G.M.(1980)** Aborda principalmente el uso de la auditoría administrativa en ámbito del gobierno exponiendo estrategias, pasos, ventajas y expone 4 casos prácticos.

**Spencer Hayden (1983)** Expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una mayor eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento de Auditoría dándole un enfoque dentro de las técnicas para cambio organizacional.

**Robert J. Thierauf (1984)** Ve desde el punto de vista administrativo a la auditoría como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización.

## **ANTECEDENTES EN MÉXICO.**

En México la aplicación de la auditoría administrativa empezó en empresas transnacionales y posteriormente en empresas nacionales públicas, esto se viene dando en las décadas de los 50' y 60', cuando había un desarrollo económico prospero debido a la política del gobierno de esa época, la cual era en fomentar la inversión extranjera.

Los autores mexicanos más relevantes en este campo son los siguientes:

**N.Grabinsky y A.W. Klein (1959)** Su obra " El análisis factorial; guía para estudio sobre economía industrial" Publicada por el Banco de México S.A.; la cual se considera como antecedente de la auditoría administrativa.

**A. Mejía Fernández (1960)** Presento sus tesis en la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México denominada." La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas."

**R. Maclas Pineda (1962)** Presento el trabajo en el doctorado de ciencias administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional denominado "Auditoría Administrativa".

**M. D´ Azaola (1964)** Presenta la tesis "La revisión del proceso administrativo", en la Facultad de Contaduría y administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

**J.A. Fernández Arenas (1966)** Propone la realización de la Auditoría Administrativa combinando los análisis de objetivos de los recursos y el proceso administrativo.

**Santillana González (1969)** Propone la realización de la Auditoría interna integral por medio de una revisión de los aspectos financieros y administrativos de la organización.

**R. Jiménez Reyes (1970)** Estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.

**C.A. Anaya Sánchez (1972)** Propone la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la Auditoría administrativa.

**La asociación nacional de colegios de Licenciados en Administración (1978)** Publica un trabajo sobre su 7º congreso nacional, en donde se fijan las bases de lo que es y debe ser la auditoría administrativa (normas, alcances del auditor, informe, entre otros.)

**S. Cervantes Abreu (1978)** Indica cuatro pasos para el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

- 1.- Recolección.
- 2.- Verificación de datos.
- 3.- Estudio de funciones.
- 4.- Revisión y evaluación del control interno y del informe.

**V. M. Rubio R. y J. Hernández F. (1981)** Presentan una guía practica de la Auditoria Administrativa, como método para el diagnostico de la capacidad administrativa de instituciones publicas y/o privadas para determinar los puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rodriguez Valencia Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Editorial Trillas (Méx. 1996)P 25-39

## 1.2.- CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa tiene diversos conceptos dependiendo el punto de vista de cada autor, situación económica y el momento histórico en que se desarrollaron, a continuación se mencionarán algunos conceptos de la Auditoría Administrativa:

**Gabriel Sánchez:** Es el examen efectuado sobre las etapas que integran el proceso administrativo de una entidad económica a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorar.<sup>1</sup>

**Enrique Fowler Newton:** Examen de algunas o de todas las operaciones llevadas a cabo por un ente o por alguna de sus unidades operativas, con el propósito de evaluar la eficacia, la eficiencia de su gestión y formular recomendaciones para su mejoramiento.<sup>2</sup>

**William P. Leonard:** La auditoría Administrativa es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento respecto a sus planes, objetivos, sus métodos, controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos.<sup>3</sup>

**Fabian Martínez Villegas:** La auditoría Administrativa, constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio esta logrando, es una "audiencia" en la cual los asistentes puedan enterarse de lo que se a logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoria; La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas o determinadas partes de las actividades y de las relaciones de los empleados en el negocio.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Sánchez Curiel Gabriel, Auditoría Operacional, Editorial Ecasa, (Méx. 1995) P. 3

<sup>2</sup> Diccionario de contabilidad y auditoria, Ediciones Macch, (Argentina 1994) P. 24

<sup>3</sup> William P. Leonard, Auditoría Administrativa, Editorial Diana (Méx. 1989) P. 45

<sup>4</sup> Martínez Villega Fabián, El contador publico y la auditoria administrativa, Editorial Pac, (Méx. 1996) P 45

**Juan Ramón Santillana:** Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimiento que se siguen en todas las fases del proceso administrativo, asegura el cumplimiento con las políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y los reportes, asegurar si la organización los esta cumpliendo y respetando.<sup>1</sup>

**José Antonio Fernández Arenas:** La auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa; de la satisfacción de los objetivos institucionales; en base a los niveles jerárquicos de las empresas, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

Otro concepto que maneja este autor es el siguiente: La auditoria administrativa, es la ciencia que permite el examen inteligente, constructivo de la estructura y organización de la empresa, de sus procedimientos, métodos de operación y del empleo que hace de sus recursos materiales y humanos, aspecto esencial de la vida de las organizaciones modernas.<sup>2</sup>

**Joaquín Rodríguez Valencia:** La auditoría administrativa es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración, sobre la gestión de un organismo social; Consiste en la aplicación de diversos procedimientos con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas, recursos humanos, financieros y materiales empleados, la organización, utilización, coordinación de dichos recursos; los métodos, controles establecidos y su forma de operar.

**Concepto General:** Proceso de revisión sistemática del funcionamiento de los sistemas administrativos de la organización para hacerlo más eficiente.

---

<sup>1</sup> Santillana González Juan Ramon, Auditoria IV, Ediciones contable administrativas y fiscales, s.a de c.v. (Méx. 1996) P 25

<sup>2</sup> Fernández Arenas José Antonio, La auditoria administrativa, Editorial Diana, (Méx. 1995) P. 17

### **1.3.- PROPOSITOS.**

El propósito de la auditoria administrativa, es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades, en cualquiera de las áreas examinadas, esto significa que por medio de la auditoría administrativa, la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores las siguientes:

1. Eliminar pérdidas y deficiencias.
2. Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
3. Mejorar los medios de control.
4. Desarrollar mejor el personal.
5. Utilizar mejor los recursos de que se dispone tanto humano como físicos.

En otras palabras el propósito básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente; además de proporcionar un panorama administrativo general de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones ( Compras, ventas y personal) que la integran para asegurar mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr y mejorar la posición de la empresa.

En términos generales la auditoria administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las etapas del proceso administrativo de la institución auditada y señalar aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención.

## **1.4.- PRINCIPIOS.**

### **1.- Sentido de la evaluación.**

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica, de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad, tanto individual como colectivo de los gerentes, es decir; personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan para que los recursos se apliquen en forma económica.

### **2.- Importancia del proceso de verificación.**

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar que es lo que se esta haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; La practica nos indica que ello no siempre esta de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensa que esta ocurriendo.

Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la "comprobación" en la observación directa, la "verificación" de información de terrenos y el "análisis y confirmación" de los datos los cuales son necesarios e imprescindibles.

### **3.- Habilidad para pensar en términos administrativos.**

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador, a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace o debería hacerlo. Es decir, preguntarse ¿Qué necesitaría conocer acerca del trabajo que esta desarrollando ? ¿Cómo planea el trabajo? ¿Cómo medir el desempeño alcanzado? ¿Cómo motivar al personal? ¿Cómo controlar el trabajo asignado? ¿Cómo asegurarse que el trabajo fue realizado preciso, completo y oportunamente? En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

## 1.5.- TECNICAS DE AUDITORIA.

**Técnicas de auditoria:** Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Licenciado en administración utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.

Las técnicas de auditoria son las siguientes:

**Estudio general:** Apreciación de las características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del auditor, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos o informaciones originales de la organización que va examinar situaciones importantes o extraordinarias que puedan requerir atención especial.

El estudio general deberá aplicarse con mucho cuidado y diligencia, por lo que se recomienda que la aplicación lo lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

**Análisis:** Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman el proceso administrativo de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

**Inspección:** Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de las operaciones de la organización.

**Confirmación:** Obtención de una comunicación escrita de personal independiente de la empresa examinada que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de las operaciones e informar de una manera valida sobre ellas.

**Investigación:** Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios empleados de la empresa.

**Declaración:** Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa. Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameriten, conviene hacer notar que aun cuando la declaración es una técnica de auditoria, conveniente y necesaria, su validez esta limitada por el hecho de ser datos emitidos por personas que participaron en las operaciones realizadas.

**Certificación:** Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho legalizado por lo general con la firma de una autoridad.

**Observación:** Percepción física de como se realizan ciertas operaciones o hechos. El auditor se cerciorara de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza.

## **Técnicas de análisis administrativo.**

La elección de las técnicas obedecerá a la facilidad de su aplicación, a los estudios que se van a realizar, a la disponibilidad de tiempo; pero sobre todo al grado de preparación del personal con que se cuenta.

Entre las técnicas que más comunes para el análisis administrativo se encuentran las siguientes:

<b>Técnica</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Organigramas:</b>	Representar la estructura de un organismo social.
<b>Cuadro de distribución de trabajo:</b>	Estudiar la posibilidad de reestructurar la organización con el fin de lograr más fácilmente los objetivos.
<b>Gráficas de flujo:</b>	Representar el flujo de las operaciones, por ejemplo: operaciones, formas, hombres, productos.
<b>Gráficas de distribución:</b>	Representar el bosquejo de la área física de trabajo, puede ser para: maquinaria y equipo.
<b>Gráficas estadísticas:</b>	Resumir las relaciones numéricas y cronológicas.

**Gráficas de programación:**

Planear y controlar un conjunto complejo de actividades, funciones y relaciones, por ejemplo: gráfica de Gantt, Pert-Cpm.

**Arboles de decisiones:**

Preparar una matriz de resultados con valores esperados, implica la asignación de probabilidades o eventos en un futuro incierto.

**Muestreo:**

Inferencias acerca de las características de la población con grados específicos de uniformidad, se usa en: investigación de mercados, muestreo de trabajo, control de inventarios.

**Números índice:**

Medir con respecto a una base inicial las fluctuaciones en volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables. en un periodo determinado, con fines de control de operaciones, auditoria administrativa, comprobar validez y confiabilidad de la información.

**Punto de equilibrio:**

Proveer de información que ayude al control de los costos y subraye la importancia de volúmenes de ventas.

**Procedimientos de auditoria:** es la combinación en la practica de 2 ó más técnicas de auditoria y/o investigaciones aplicables a un grupo de hechos y circunstancias relativas a las políticas, planes, objetivos y programas sujetos a examen mediante el cual el auditor obtiene las bases para fundamentar su opinión.

## 1.6.- NORMAS.

Las normas de auditoria: Son los requisitos mínimos de calidad, relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo, a continuación se mencionara normas generales que son aplicables a cualquier tipo de auditoria.

las normas se clasifican en:

- a) Normas personales.
- b) Normas de ejecución de trabajo.
- c) Normas de información.

a) **Normas personales:** Se refiere a las cualidades que el auditor debe tener para asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoria requiere, dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de asumir un trabajo profesional de auditoria y cualidades que se deben mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

### ◆ **Entrenamiento técnico y capacidad profesional.**

El trabajo de auditoria, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido que tenga entrenamiento técnico y capacidad profesional como auditores.

### ◆ **Cuidado y diligencia profesional.**

El auditor esta obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonable en la realización de su examen y en la preparación de su informe.

◆ **Independencia.**

El auditor esta obligada a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

**b) Normas de ejecución de trabajo:** Son los elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo que constituyen las especificaciones particulares o mínimas indispensables de las exigencias de cuidado y diligencia.

◆ **Planeación y supervisión.**

El trabajo del auditor debe ser planeado adecuadamente y si usa ayudantes, estos deben ser supervisados en formas apropiada.

◆ **Estudio y evaluación del control interno.**

El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; así mismo que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

◆ **Obtención de evidencia suficiente y competente.**

Mediante sus procedimientos de auditoria, el auditor debe obtener evidencias comprobatorias suficientes y competentes para tener una base objetiva y dar su opinión.

**c) Normas de información:** El resultado final del auditor en su dictamen o informe, en el cual él pone en conocimiento de las personas interesadas, los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado de su examen.

**La Asociación Nacional de Colegio de Licenciado en Administración,  
Promulgó las siguientes normas de Auditoria Administrativa.**

1.- El Licenciado en administración, es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoria administrativa de entidades tanto publicas como privadas, siempre que cuente con la preparación académica adecuada.

2.- El Licenciado en administración esta obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la asociación de Licenciados en administración.

3.- La auditoria puede ser parcial o integral por lo que debe contratarse por escrito y el auditor debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

4.- Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar o de la naturaleza de la auditoría administrativa. En general el Lic. en administración debe proponerle que en primer lugar se contrate un diagnostico administrativo cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definido por escrito.

5.- Es responsabilidad profesional del auditor planear adecuadamente su trabajo mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

6.- Es responsabilidad profesional del auditor realizar su trabajo con el mismo máximo de esmero, tanto personal como en la supervisión de ayudantes, aun en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

7.- La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es revisar las oportunidades de mejoría administrativa de la entidad auditada y en caso de proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor.

La auditoría administrativa se puede realizar con base en técnicas objetivas, numéricas hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo por lo que el Lic. en administración no emitirá dictámenes sobre efectividad o eficiencia general de la administración de sus clientes.

## 1.7.- CLASIFICACIÓN.

La auditoría se puede clasificar de diferentes maneras

- 1) Auditoría financiera o contable.
- 2) Auditoría interna.
- 3) Auditoría externa.
- 4) Auditoría de operaciones.
- 5) Auditoría administrativa.

1) **Auditoría financiera o contable:** Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y registros de contabilidad de una empresa, realizada por un Contador Público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

2) **Auditoría interna:** Proviene de la auditoría financiera y consiste en una actividad de evaluación que se desarrollo en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como parte de un servicio protector y constructivo para la administración.

3) **Auditoría externa:** este tipo de auditoría, es realizado por auditores que no tienen ningún tipo de dependencia con la empresa examinada, a los auditores externos se les reconoce su imparcialidad de juicio que los hace merecedores de confianza, su independencia tiene por objeto la emisión de una opinión sobre algún evento o serie de eventos ocurridos en una empresa en un tiempo determinado, esta opinión queda plasmada en un documento llamado dictamen e informe.

**4) Auditoría de Operaciones:** Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o de una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones pueden mejorarse. Fundamentalmente, las auditorías operacionales se plantea él ¿cómo? Y él ¿Por qué? se hacen las cosas y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

**5) Auditoría administrativa:** Consiste en examinar y evaluar el factor analítico u operativo (Análisis de sistemas, procedimientos, actividades, costos, puestos y formas,) considerando cada factor como unidad por revisar y actualizar, se divide en:

- 1. Auditoría funcional:** Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social (gerencia general, asesoría, ventas y producción) consideradas como unidades para evaluar y actualizar.
- 2. Auditoría procesal:** Abarca el examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo como una unidad para evaluar y actualizar.

## **1.8.- IMPORTANCIA.**

Como parte del proceso administrativo, la auditoría constituye una garantía para la administración de la entidad, ya que determina la carencia de objetivos, políticas, ineficiencias, falta de coordinación, duplicidad de funciones, incompatibilidades y desperdicios. En especial permite a la organización establecer las medidas correctivas que las circunstancias requieran.

La importancia de la auditoría administrativa radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma de como esta siendo administrado por lo diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos exijan una corrección para su buen funcionamiento.

## **1.9.- CUALIDADES DEL AUDITOR.**

En cuanto a las características personales, el profesional de la administración debe tener inclinaciones hacia los siguientes aspectos:

- ◆ Capacidad de análisis.
- ◆ Creatividad.
- ◆ Capacidad para redactar y expresarse en forma clara y lógica.
- ◆ Capacidad de observación.
- ◆ Facilidad para trabajar en grupo.
- ◆ Inteligencia.
- ◆ Independencia.
- ◆ Equidad.
- ◆ Conocimientos técnicos.

Es conveniente que el auditor administrativo este bien preparado en materias básicas, que le capaciten para reconocer problemas y los medios que auxilien a dar soluciones adecuadas.

Algunas materias que es conveniente tener en cuenta son:

- ◆ Teoría administrativa.
- ◆ Problemas administrativas.
- ◆ Toma de decisiones.
- ◆ Contabilidad.
- ◆ Planeación y control de presupuestos.
- ◆ Estadística administrativa.
- ◆ Administración financiera.
- ◆ Relaciones humanas.
- ◆ Comunicación Administrativa.
- ◆ Medición del trabajo.

- ◆ Sistemas y procedimientos.
- ◆ Redacción de informes.

El código de ética profesional de Lic. en administración, menciona algunas cualidades como:

## **Título 1**

### **Capítulo 1 (de las normas generales)**

Art. 15.- deberá su reputación a la honradez, laboriosidad, capacidad profesional y a la observancia de las reglas éticas en sus actos.

## **Título II (De la responsabilidad ante la sociedad)**

Art. 21.- Guardara el secreto profesional de los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimientos como administrador de una institución.

Art. 25.- Cuando el Lic. en Admón, emita un dictamen de auditoria opinión o cualquier otra información para fines públicos o que terceras personas hayan de considerar como referencia para toma de decisiones, deberá mantener absoluta independencia de criterio, aun en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente.

## **Capítulo 2**

### **Bases administrativas de crédito y cobranza**

## 2.1.- ANTECEDENTES DE CREDITO.

“El comercio se inicia, prácticamente desde que el hombre tiene la necesidad de intercambiar ciertos productos para poder sobrevivir. El comercio antiguo se realizaba en forma de trueque usando los productos básicos como monedas, entre los que más validez tenían eran las semillas como el trigo y maíz.

Los primeros vestigios de organización bancaria y por lo tanto de crédito fueron encontrados entre los sumarios, ya que alrededor de los años 5400 a 3200 a.C., ya practicaban actividades bancarias.

En Roma es donde se origina la legislación y percepción jurídica del crédito, de las cuales una gran parte sigue vigente en la actualidad.

Los Romanos en el año 407 ya manejaban contratos de crédito, el pago de intereses y ciertas garantías hipotecarias “<sup>1</sup>

Sin duda con la invención de la imprenta realizada por Gutemberg en 1450 y la generalización del uso de los números arábigos fue el hecho que más contribuyo al desarrollo y difusión del crédito.

---

<sup>1</sup> Instituto de actualización y desarrollo para ejecutivos. seminario. Estrategias gerenciales para el área de crédito y cobranzas.(Méx. 1996)P. 5

## 2.2.- DEFINICION Y CONCEPTO DE CREDITO.

"El origen etimológico de la palabra crédito, proviene del latín "CREDITUM" que significa confianza.

"La palabra crédito se deriva, etimológicamente de la palabra latina "Credo" la cual significa creo y a su vez esta es resultado de la combinación de otras dos que son "Crad" que en sánscrito quiere decir confianza y del latín "Do" que es otorgar o sea que crédito quiere decir otorgar confianza. Por ello el riesgo es algo que le es con substancial porque no todas las personas responden de igual manera a la confianza que se le otorga.

Crédito.- Es el cambio de un valor actual por la promesa de un futuro "<sup>2</sup>

"El crédito. Es la capacidad de obtener dinero, mediante la promesa de abonarlo en una fecha o plazo determinado. El que ha concedido el crédito confía en que lo cobrara a su vencimiento, si es que lo acordó después de haber efectuado un análisis adecuado"<sup>3</sup>

El artículo 291 de la Ley general de títulos y operaciones de crédito señala, que " En virtud de la apertura de crédito, el acreditante se obliga a poner una suma de dinero a disposición del acreditado, o a contraer por cuenta de éste una obligación para que el mismo haga del crédito concedido en la forma, en los términos y condiciones convenidos, quedando obligado el acreditado a restituir al acreditante las sumas de que se disponga o a cubrirlo oportunamente por el importe de la obligación que contrajo o en todo caso a pagarle los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que estipulen "<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Ibidem P.5

<sup>3</sup> Hugo Luis Sasso. Como analizar los estados contables para el otorgamiento de créditos. Ediciones Macchi (Méx. 1997) P. 3

<sup>4</sup> Víctor E Molina Aznar. Estrategias para otorgar créditos sanos. Ediciones fiscales ISEF (Méx. 1995) P.39

“Actualmente en negocios, hay tres usos diferentes de la palabra “Crédito” Puede significar una transacción a crédito, crédito establecido o instrumento de crédito.

1. **Como transacción de crédito:** El comprador o deudor demuestra su poder o influencia para obtener el permiso del vendedor o acreedor para usar su capital. La consumación de la transacción crea el derecho del vendedor a recibir el pago en el futuro y la obligación del comprador de pagar lo designado.
2. **Como crédito establecido:** Aquí el crédito significa la aceptación de la promesa de pagar, emitida por el comprador o la buena voluntad del vendedor para creer en la promesa del comprador.
3. **Como Instrumento de crédito:** Consiste en una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito. Los cheques, pagares y las aceptaciones mercantiles son instrumentos comunes de crédito <sup>45</sup>

### **2.3.- FACTORES QUE SE ANALIZAN PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.**

“Las empresas son entidades productivas con características particulares, que hacen que ninguna sea igual a otra, aunque operen en el mismo giro, motivo por el cual los criterios que deben emplearse para analizarlas con fines de otorgamiento de crédito, deben atender también a las características específicas de cada una de ellas y al entorno en que operan, por consiguiente, conviene destacar aquellos factores de cualidad que las distinguen, para cuantificar su desarrollo potencial económico y financiero que les permitirá hacer frente a su obligaciones.

Es necesario hacer un estudio cualitativo de las empresas, a demás del análisis frío de los aspectos numéricos o cuantitativos que verificarán que las apreciaciones de cualidad tienen un impacto en el desempeño de la empresa y que son representativos de la capacidad empresarial, en el entendido que se tendrán que profundizar más o menos en cada uno de los elementos que integran esta investigación, dependiendo de la eficacia o eficiencia que se aprecien en cada uno de ellos, así como el monto y tipo de financiamiento solicitado.

#### **Análisis Cualitativo.**

El estudio de las cualidades de las empresas o personas tiene un peso fundamental en las decisiones de crédito, por lo que es necesario analizarlos eliminando aspectos subjetivos que pudieran inducir a errores de apreciación, en cuanto a la calidad de su administración interna de los bienes o servicios que distribuyen, producen, de su capacidad y moralidad en los negocios.

---

<sup>5</sup> Richard D. Ettinger, Créditos y Cobranzas, Editorial CECSA (Méx. 1995)

Esto se logra mediante el análisis pormenorizado de aquellos factores gerenciales, mercadológicos, legales y operativos que nos permiten establecer un juicio en relación con una conveniente o inadecuada práctica empresarial y así cimentar la resolución de conceder o rechazar un préstamo.

El análisis cualitativo, deberá realizarse mediante el estudio de los siguientes enunciados:

## **A).- La empresa.**

### **1.- Aspectos generales.**

#### **a).- Estructura corporativa.**

En este apartado se hará una reseña de las etapas por las que ha pasado la empresa desde su fundación indicando si forma grupo con otras sociedades y una descripción sobre la actividad o giro social de cada una de ellas e injerencias grupales en la administración, indicando quienes son los principales accionistas fundadores y actuales, así como su nacionalidad. En el caso de que la estructura organizacional se forme a través de empresas Holdings u operadoras, definir que personas son las tenedoras finales de acciones, que nexos patrimoniales y de corresponsabilidad tienen tanto de tipo administrativo como económico, la interpelación de tipo operativo, de servicios, procesos complementarios y grado total de integración.

#### **b).- Estructura organizacional y cuerpo directivo.**

El estudio de la estructura de organización de la empresa o empresas que integran el grupo industrial, comercial o de servicios, así como de la descripción de las funciones y responsabilidades de las principales áreas nos podrán dar una idea del grado de organización y de la buena administración que impera en la misma,

información que se deberá complementar con el curriculum de los ejecutivos de primero y segundo nivel jerárquico que está a cargo, para destacar la experiencia y confiabilidad de la administración.

**c).- Imagen empresarial.**

La apreciación que se tiene de las empresas desde el punto de vista externo, denota el éxito o dificultades con que operan estas, por lo que es conveniente pulsar la buena, regular o mala imagen del ente que se estudia, por el impacto que tiene esta forma en su posición actual y desarrollo futuro del negocio. No siempre la idea que se tiene acerca de un negocio corresponde a la realidad, por lo que se debe ser cuidadoso para dar un peso específico a los aspectos de cualidad que determinan esa opinión para evitar hacer juicios subjetivos que conduzca a errores.

**d).- Evaluación de sistemas de evaluación.**

El éxito de las empresas en gran medida esta determinado por la forma en que planea su desarrollo y por lo tanto, en la medida en que se aprecie que el solicitante de crédito tiene un buen sistema de planeación, deberá proporcionamos confianza, dentro de este estudio habrán de ponderarse sus perspectivas de crecimiento y metas a futuro, poniendo especial énfasis en conocer sus programas de expansión, consolidación y globalización, con la finalidad de establecer una idea de si es conservadora o bien si su optimismo exagerado pudiese poner en riesgo la eventual fuente de pago del crédito.

**e).- Administración de Recursos humanos y ambiente laboral.**

El manejo de los recursos humanos es representativo de lo avanzado que esta una organización en técnicas de administrativas.

En esta evaluación es conveniente empezar por conocer el número de obreros, empleados y técnicos con que cuenta la empresa y el importe de la nomina, para formarse una idea del tamaño, así como obtener información sobre las buenas relaciones obrero-patronales, para calificar el riesgo de las mismas y lo fundamental, la filosofía del manejo del personal en cuanto a selección, contratación, programas de motivación, capacitación y desarrollo, pues en cuanto esta contemple al individuo como tal y no como simple mano de obra que se utiliza, será signo de cualidad fundamental para determinar la calificación del estudio.

#### **f).- Situación Financiera.**

La estructura financiera del solicitante y los flujos resultantes de su actividad, indican las características de calidad con que se maneja a la empresa en este importante aspecto y esta íntimamente ligado con la solicitud de crédito, pues en la medida que esta sea apropiada, se estará comprobando un adecuado manejo financiero, por lo que además de antecedente, en todo momento deberá tenerse en cuenta la solicitud de financiamiento específica que describió el cliente, para que durante el estudio se vaya verificando si la petición corresponde a las necesidades reales del negocio, en cuanto a tipo, plazo e importes solicitados, para que en caso de existir diferencias de criterio al ir avanzando en el análisis, se hagan las aclaraciones necesarias y en su caso, los cambios requeridos en forma oportuna.

### **2.- Aspectos legales.**

#### **a).- Forma jurídica de constitución.**

En este apartado el análisis cualitativo, se deberá plasmar la razón social, forma jurídica bajo la cual constituyo la sociedad, fecha de constitución, su forma de administración, domicilio fiscal, capital inicial y actual, objetivo social y su amplitud, nacionalidad de los accionistas, porcentaje de participación de cada uno de ellos,

composición del consejo de administración experiencia de sus miembros, duración de la sociedad, para lo cual se deberá consultar la escritura constitutiva de la empresa, así como los testimonios de reformas a los estatutos sociales y de aumentos de capital

**b).- Legalidad de sus propiedades.**

En esta parte del estudio, se deberá integrar una relación de los inmuebles que aparecen en el activo de la empresa y de ser posible se deberá obtener un testimonio de las escrituras de compra con los datos del registro público en que aparezcan inscritos, además de que se deberán verificar en los mismos que no existan transmisiones de propiedad o de tenencia.

**c).- Patentes, marcas, tecnologías o franquicias utilizadas.**

En caso de las empresas que cuenten con tecnologías de punta o fórmulas de productos farmacéuticos y de obras que en general se consideren de propiedad intelectual, deberán tener efectuados los tramites legales y pagado el registro que les dé la protección de exclusividad para operar diferencialmente. También deberá valorarse si la utilización de franquicias o tecnología confeccionados por los que se pague regalías, representan un beneficio, un riesgo o debilidad para el representante.

**d).- Juicios, querellas u otras interpelaciones pendientes.**

Por diversas razones pueden existir procesos pendientes en contra de la sociedad, consecuentemente es importante detectarlos y analizarlos con el objeto de apreciar si son circunstanciales o si en efecto son por falta de moralidad del solicitante y aun sin serlo, que grado de contingencia representan para la buena marcha del negocio.

#### **e).- Poderes otorgados.**

Analizar los poderes de las personas, facultad para obligar a la sociedad y bajo que condiciones pueden hacerlo; es importante para elaborar la documentación necesaria con oportunidad, en caso de que se autorice el crédito, a demás de evaluar la política que se tiene para otorgarlos, pues esto representa una característica prudente o no de administración.

### **3.- Procesos productivos de abastecimiento y de distribución.**

El enfoque que se otorga a estas actividades en la actualidad cobra especial importancia, porque estos procesos deben cubrir autenticas necesidades de mercado, lo que permitirá lograr una diferenciación de productos y/o servicios, aprovechando los nichos de mercado en que se tenga una ventaja competitiva que resultara precisamente de la orientación de la empresa al cliente, interpretando desde luego estos aspectos de cualidad, en función de las diferencias que puedan existir entre los negocios industriales y comercializadores de bienes y servicios, pero en los procesos seleccionados que correspondan a cada una de estas actividades empresariales, estará la posibilidad de lograr una mejora en la competitividad y penetración.

#### **a).- Procesos productivos o de surtido de mercancía.**

En estas actividades, es necesario que se identifique si las ventas están jalando a la producción o si esta ultima esta empujando a las ventas, el resultado de este análisis nos indicara el grado de avance que tiene la empresa en su orientación al mercado, lo que será un elemento fundamental en la evaluación de cualidad y por lo tanto de confianza.

## **b).- Abastecimientos.**

La competitividad en precio y calidad, dependerá en mucho del ejercicio adecuado en el suministro de materiales, productos o servicios que requieren para la operación de los negocios, siendo en algunos casos factores críticos a oportunidad, suficiencia, calidad y costo de los materiales o productos adquiridos, convirtiéndose entonces en elemento importante de cualidad la eficiencia que se logre en el abastecimiento de bienes y servicios, por lo que para evaluar esta actividad es conveniente que se dé respuesta a las siguientes interrogaciones:

- ¿Los insumos que utiliza la empresa son de procedencia nacional o extranjera?
- ¿Su precio es controlado o qué aranceles se deben respetar?
- ¿Con qué fuentes de abastecimiento nacionales y extranjeros cuenta y que dificultad reviste el proceso de adquisición?
- ¿Qué número de días de producción y/o venta soportan los promedios habituales de inventarios?
- ¿Qué cercanía se tiene con la fuente suministradora de insumos, qué repercusiones por costo de fletes enfrentan ?
- ¿Qué plazos conceden los proveedores para el pago?
- ¿La calidad corresponde a los estándares deseados?

Y otras que pudieran ser importantes para prever el suministro de bienes y servicios de acuerdo a los estándares establecidos para lograr competitividad en precio, servicio y calidad.

## **c).- Distribución.**

El servicio es un elemento que diferencia principalmente una empresa de otra porque supuestamente sus productos tienen que ser competitivos en precio y calidad.

El servicio al cliente empieza con la entrega de los bienes y servicios cuando este los requiere, por lo que la entrega inmediata siempre tendrá una ventaja contra quien necesita de cierto tiempo para surtir, porque en este caso, si mientras corre el plazo de entrega se presenta otra empresa que lo puede hacer de inmediato, se perderá una ventaja y quizás otros futuros clientes.

#### **4.- Manejo de inventarios y cuentas por cobrar.**

Al profundizar en estos factores, es posible apreciar la eficiencia de los ciclos operativos en función de su agilidad e impacto en costos, por una parte y por otra, la autogeneración de capital de trabajo por la recuperación oportuna de ambos renglones al no detectar stocks en exceso y obsoletos con poca revolvencia, que pudiera originar amplios períodos de recuperación con los consecuentes incrementos en costos de almacenamiento e improductividad financiera, en el caso de cuentas por cobrar, al verificar que no hay atrasos en los vencimientos establecidos o devoluciones de documentos presentados para su cobro a través de bancos o directamente. Resulta peligroso para las empresas e incrementa el riesgo crediticio, detectar una mala administración de estos conceptos.

#### **5.- Capacidad instalada.**

Otro elemento de cualidad que debe estudiarse es el relativo a la capacidad que tiene la empresa para producir artículos, distribuir mercancía o prestar servicios, no solo en cuanto a volúmenes, si no también en eficiencia y posibilidad de adaptación en requerimientos de mercado como de avances tecnológicos.

#### **6.- Localización de la empresa y distribución interna.**

La localización de la empresa y distribución interna son factores de cualidad que pueden ser determinantes para el éxito de algunas empresas, en las de tipo

comercial, su ubicación debe corresponder a una zona en que se requiera el tipo de bienes que provee; en el caso de plantas industriales, estas deben estar situadas en lugares que cuenten con la infraestructura suficiente que cubra todas sus necesidades de operación.

## **B).- El Mercado.**

El mercado es la posibilidad de venta que existe para los productos o servicios que ofrecen las empresas. De lo anterior se desprende que en la medida en que el solicitante de crédito tenga un amplio mercado, posee una gran probabilidad de permanencia y desarrollo. Desde luego con un alto potencial de venta, no representa una total seguridad de que una compañía sea exitosa, ya que pueden existir elementos desfavorables que contrarresten esa oportunidad.

### **1.- Perspectivas del sector.**

Un sector económico comprende aquellas empresas que fabrican, comercializan o prestan servicios similares, en términos de insumos, tecnología, especificaciones y finalidad de uso del bien.

Es importante situar a los solicitantes dentro de un sector específico, que permita compararlas con otras de su mismo giro, para determinar su potencial y considerar parámetros de orden macroeconómicos.

### **2.- Descripción del producto.**

Se requerirá mencionar en el estudio de crédito, información detallada de los productos que se elaboran, comercializan o de los servicios que presta la empresa sometida a análisis.

Dicho estudio deberá señalar si se trata de productos que sirven como materia prima para la elaboración de otros bienes si se trata de productos y/o servicios destinados a la venta al público.

### **3.- Diversificación de productos.**

La dependencia en uno o pocos productos representa para la empresa un riesgo que debe ser también medido, sobre todo en aquellos artículos que son susceptibles de ser afectados por la moda, la tecnología, la necesidad coyuntural de su uso para la aparición de fenómenos de tipo social, político y catastrófica.

Las estrategias para contrarrestar el riesgo en cuanto a la dependencia en pocos productos, son la diversificación de mercados y la inversión en investigación para desarrollarlos adaptándolos con la tecnología que va surgiendo.

### **4.- La demanda.**

La demanda es: Las distintas cantidades de un mismo producto y/o servicio que retiran del mercado los consumidores, a todos los precios alternativos posibles. La cantidad de dichos artículos y servicios que serán retirados por los consumidores, es efectuada por una serie de factores que debe tomar en cuenta los analistas, para medir el grado de revolvencia que tendrán los inventarios de la empresa, entre otros tenemos:

- ◆ El precio del bien.
- ◆ Los gustos o preferencias de los consumidores.
- ◆ El número de consumidores potenciales.
- ◆ Los ingresos de los consumidores.
- ◆ Los precios de los bienes sustitutos.
- ◆ La variedad de los bienes.
- ◆ Las expectativas de los consumidores en relación con los aumentos de precio.
- ◆ La escasez o falta de surtido de los bienes demandados.

- ◆ Las condiciones en plazos de entrega y pago que piden los clientes.

El analista deberá ponderar los aspectos enunciados para determinar si los productos que ofrecen o producen los solicitantes cuentan con demanda o bien si presenta una marcada vulnerabilidad al cambio de precios, de modas, de nichos o segmentos de mercado.

## **5.- La oferta.**

La oferta es: Las diversas cantidades de un bien o servicio que los vendedores llevaran al mercado, a todos los precios alternativos.

Algunos de los factores a evaluar de nuestros solicitantes en relación con la oferta y con su competencia son los siguientes:

- ◆ Volumen de importaciones.
- ◆ Capacidad instalada de sector.
- ◆ Características y cualidades.
- ◆ Identificación y localización de competidores.
- ◆ Sus volúmenes de producción y precios de venta.
- ◆ Tecnología avanzada.
- ◆ Vulnerabilidad a variaciones en precios.
- ◆ La extensión geográfica de sus mercados
- ◆ El potencial de diversificación de sus productos.
- ◆ Los canales de distribución.
- ◆ La existencia de monopolios.
- ◆ Estacionalidad de su producción.

Por otra parte, se deberán analizar, quienes son los principales clientes de la empresa, si esta diversificada, si una porción importante de las ventas se efectúa a un reducido grupo de clientes cautivos.

Es importante analizar a que países exporta y la competitividad que se tiene en esos mercados y que tipo de riesgos o restricciones se tienen para el desarrollo de actividades comerciales.

## **6.- La comercialización.**

Dentro del concepto de comercialización de un producto, podemos señalar que la evaluación que deberá efectuar el analista se enfocara en aspectos tales como:

- ◆ Almacenamiento.
- ◆ Medios de transporte.
- ◆ Calidad del empaque y presentación del producto.
- ◆ Asistencia técnica y servicio al usuario.
- ◆ Publicidad y promoción.
- ◆ Políticas de precios.
- ◆ Canales de distribución.
- ◆ Fuerza de ventas.
- ◆ Facilidades de crédito al consumidor.

## **C).- La información en las decisiones de crédito.**

El riesgo que representa el otorgamiento de crédito, requiere que se tenga un conocimiento pleno del solicitante, en cuanto a su capacidad para hacer negocios, por lo que hace necesario recabar la información suficiente, que permita comprobar que tiene estos atributos.

Para obtener la información necesaria, se puede recurrir a diversos medios, pero en todo caso, es conveniente que se obtenga la autorización del solicitante, para que la empresa que otorgara el crédito recabe la información respecto de su solvencia moral, comercial y financiera, que le permita tener elementos de juicio para decidir sobre el crédito.

Existen diversas fuentes que se pueden utilizar para obtener información ya sea en forma directa entre más completa sea la información, más preciso será el juicio que tendremos en cuanto a personalidad, capacidad y solidez del prospecto, para estar en posibilidades de otorgarle o no el crédito.

### **1.- Fuentes de información directa.**

A través de estas fuentes podemos obtener amplia información sobre los solicitantes del crédito. Las fuentes de información directa son las que provienen de la relación personal con el solicitante.

#### **a).- Entrevistas personales.**

El trato directo con el solicitante de crédito, además de proporcionar información útil, fomenta mejor entendimiento de la empresa con sus clientes.

El trato personal puede ser justificado por la magnitud del asunto en cuestión o por la importancia de posibles negocios, pero en todo caso la relación directa beneficia a ambas partes. El solicitante tiene la oportunidad de mostrar que posee moralidad, capacidad y conocimiento del negocio, a demás tiene la ocasión de puntualizar o aclarar algunos aspectos de su situación financiera.

Desde el punto de vista del promotor, la entrevista permite formarse una idea personal de los métodos que usa el cliente para sus transacciones.

#### **b).- Visitas al establecimiento del solicitante de crédito.**

La visita al local comercial o planta industrial del cliente, permite al promotor del negocio observar su movimiento, con los ojos y oídos abiertos, sin hacer preguntas, puede obtener información que influya para obtener crédito.

Tenemos que en la visita al establecimiento del solicitante, se puede apreciar el estado que guarda la maquinaria empleada, el grado de avance tecnológico en la

producción, las medidas de seguridad, la existencia en el trabajo, el ambiente que priva en el establecimiento, la calidad de los productos, las existencias en los almacenes. la conservación de los edificios, en general apreciar todos aquellos aspectos que indiquen el grado de capacidad que tiene el solicitante para los negocios.

Al hacer la visita al establecimiento, se puede apreciar si su localización es adecuada para el tipo de negocio que se pretende financiar.

### **c).- Estados Financieros.**

Los estados financieros de los solicitantes son también una fuente directa de información de crédito y son muy importantes para tomar la decisión de otorgar o no el crédito.

### **d).- Experiencia.**

Si el solicitante ha obtenido el crédito con anterioridad en la empresa que realiza el estudio, el expediente de crédito será de gran utilidad y contendrá la información de primera mano, los datos deberán ser actualizados, pero para este efecto, el cumplimiento puntual al hacer sus pagos por el crédito que se le ha otorgado será el punto de nuestra atención.

## **2.- Fuentes de información indirecta.**

Estas fuentes pueden ser de dos tipos:

Las obtenidas por personas físicas o morales que hayan tenido relaciones comerciales con el solicitante de crédito y las que proceden de otras fuentes porque no han tenido esta relación, pero que tienen que llevar registros por ley sobre

propiedades, sociedades, personas y otras empresas que tienen por objeto acumular información por diversos motivos.

**a).- Referencias que proporciona el cliente o prospecto.**

Al hacer su solicitud, el prospecto generalmente menciona los nombres de algunas empresas o personas con las que ha tenido alguna relación comercial y que puedan proporcionar información sobre él, pero generalmente anotan los nombres de sujetos que pueden dar buenos informes sobre su relación de negocios, por lo que la verificación de estas referencias puede ser de poco valor y es conveniente localizar a otras personas.

**b).- Proveedores.**

La información que puedan proporcionar los proveedores del solicitante de crédito es de suma importancia, pues estos usualmente le conceden crédito y por lo tanto conocen su forma de pago. La antigüedad de la cuenta con el proveedor y la fecha de la última venta es importante para definir si la experiencia mostrada es digna de tomarse en cuenta.

La cantidad máxima otorgada por el proveedor, no necesariamente indica el monto del crédito establecido por este, si no mostrara la magnitud del cliente junto con lo adquirido de otros proveedores.

Los saldos vencidos son indicativos de los métodos de pago del cliente o prospecto, pero si esto se está presentando con varios proveedores, puede ser sugerente de una falta de liquidez peligrosa por parte del solicitante.

Los métodos de pago que indiquen los proveedores, seguramente se repetirán con la empresa que hace el estudio, en caso de aprobársele el crédito, estos métodos se pueden conceptualizar como puntuales, lentos pero que siempre paga, morosos y en los casos de atraso es importante saber el tiempo que se retrasa, uno y tres días podría ser normal.

### **c).- Bancos.**

La información emitida por un banco, casi siempre es muy general y evasiva, no tanto porque carece de ella, sino porque la consideran confidencial, pero es de gran utilidad porque la experiencia mantenida con estos, si es buena indicara que sus métodos de pago son satisfactorios y el manejo de sus cuentas adecuado, sin sobre giros o sin devoluciones excesivas sobre los documentos depositados en las mismas.

Como los bancos en todos los casos en que estudian el crédito para sus clientes, recaban estados financieros históricos y en muchos casos proforma, a través de la información que otorgan así se puede tener una apreciación, aunque sea general, de su situación financiera, de su capital contable y del volumen de negociaciones del solicitante.

### **d).- Compradores.**

Los clientes de los acreditados pueden ser otra atractiva fuente de información, ya que pueden proporcionar datos importantes acerca de la calidad de la mercancía elaborada o vendido del sujeto en cuestión, de la competencia de sus productos, la competitividad de sus precios, el servicio de respaldo que tienen, la puntualidad de sus entregas, la demanda y la capacidad para atenderla.

### **e).- Uniones de crédito.**

En algunas localidades, grupos de comerciantes o industriales de un mismo ramo forman instituciones auxiliares de crédito con objeto de conseguir mejores precios con sus proveedores al hacer pedidos colectivos y al mismo tiempo con sus aportaciones, con créditos de bancos, los proveedores financiaran a sus agremiados o socios y por lo tanto tienen información interesante de los mismos y del ramo a que pertenecen.

#### **f).- Registros Públicos.**

Las legislaciones de todos los países contemplan el establecimiento de oficinas publicas que registran diversos datos de empresas, de bienes, personas a las cuales se puede tener acceso en forma general.

De los registros públicos de la propiedad, podremos obtener información de la autenticidad de los inmuebles manifestados por los solicitantes de los registros públicos de comercio o de la industria, se pueden obtener datos de la constitución de las sociedades, de quienes son sus socios, de su actividad, forma de administración, apoderados, modificaciones al pacto social y otros relacionados.

#### **g).- Cámaras o asociaciones de comercio.**

Este tipo de agrupaciones es otra fuente que puede proporcionar información sobre el solicitante y sobre la rama a la que pertenece, datos del mercado y la parte que a este corresponde.

#### **h).- Publicaciones diversas.**

Estos pueden ser hechas por el sujeto de crédito o por otras personas, como publicaciones de balances de empresas que necesariamente tienen que hacerlo por estar inscritos en publicaciones sobre actividades del ramo del solicitante, las defunciones o notas de siniestros a empresas, los avisos de asambleas de sociedades o pago de dividendos y otras que resultan interesantes.

#### **y).- Bolsa de valores y lonjas mercantiles.**

Estos intermediarios suelen tener información interesante sobre los participantes en las mismas o sobre las mercancías que se cotizan a través de ellas.

#### **j).- Juzgados mercantiles y civiles.**

Las demandas que se presentan ante ellos por juicios mercantiles o civiles, en cuanto a incumplimiento de obligaciones, normalmente son registrados en unos libros factibles de consulta al público.

/

### **K).- Agencias Especializadas.**

Los informes de crédito obtenidos a través de una agencia especializada generalmente contienen los métodos de operación del solicitante, estimaciones de su capital, verificación de sus propiedades, reputaciones de crédito.

### **Análisis cuantitativo.**

En las decisiones de crédito no podemos basarnos solamente, en los aspectos cualitativos de las empresas, ni tampoco exclusivamente en el análisis cuantitativo de los estados financieros, si no que se debe buscar la interrelación y congruencia en ambos factores, así podemos conciliar el estudio cuantitativo y cualitativo.

El análisis cuantitativo se obtiene principalmente del examen que se haga de los estados financieros, estos implicaran a simple vista la importancia de la empresa, si es exitosa y esta generando utilidades o por el contrario, si esta al borde de la quiebra porque presenta perdidas o si tiene adeudos muy por encima de su capital propio.

### **1).- El análisis Financiero.**

El análisis financiero no proporciona una respuesta categórica a todas las preguntas que pudieran surgir para la autorización de un crédito, pero si pueden señalar el camino que debe seguirse para ampliar las investigaciones y llegar a una decisión.

Existen diversas técnicas para realizar el análisis de los estados financieros, no se pueden decir que alguna sea la mejor, si no más bien que se complementan y deben ser usadas dependiendo de las necesidades que el caso amerite, lo importante será la adecuada interpretación que se le dé quién realiza el análisis y a través de la misma obtenga los resultados, pretendidos para la decisión de otorgar crédito.

**a).- Análisis de tendencias.**

El establecer comparación a partir de un análisis de tendencias, se supone el calculo de razones de una misma empresa durante varios años para determinar la evolución de su situación financiera, nos permite tener mejores elementos para la toma de decisiones.

**b).- Razones y proporciones.**

No deberá limitarse el análisis cuantitativo a determinar e interpretar razones financieras, si no que deberá examinarse en que forma el importe del financiamiento participa en el desarrollo de la empresa, dentro del contexto de los aspectos cualitativos y cuantitativos evaluados, hasta la generación de recursos para la liquidación del crédito.

**c).- Método de porcentajes.**

Este método consiste en presentar, frente a cada cifra de los estados financieros, el porcentaje que representa sobre el total. Esto hace más fácil la comparación de una partidas con otras sin importar el lado donde se encuentren.

**d).- Punto de equilibrio.**

Esta herramienta financiera tiene como propósito determinar el nivel de ventas al que la empresa o el proyecto específico tiene, de modo que la generación de utilidades sea igual a cero. Mediante la aplicación de este modelo se conocerá que tan vulnerable es el proyecto ante la reducción de ingreso o incremento de costo<sup>6</sup>

## 2.4.- IMPORTANCIA DEL CRÉDITO.

"En la actualidad, el crédito es la base de la mayoría de las transacciones de origen mercantil y/o personal, cuando se concede en forma apropiada, provee a empresas o personas de un suplemento de capital que puede ser utilizado para crear riqueza adicional."<sup>7</sup>

Entre algunas de las razones más importantes para utilizar un crédito, desde el punto de vista de los clientes se encuentran las siguientes:

1.- Por conveniencias, pagar en efectivo es molesto, es más fácil pagar una cuenta a un mes que pagar en efectivo cada vez que se compra algo; a demás de que llevar dinero en efectivo en el bolsillo representa un peligro.

2.- Falta de liquidez, ante tal situación, la mayoría de los consumidores prefieren "Pagar" mediante el crédito que posponer o cancelar sus compras.

3.- Mantener acreedores cautivos, muchos clientes compran a crédito porque esto les da cierta garantía de retener a sus proveedores, ellos creen que el crédito implica un mayor compromiso por parte del proveedor, mejor servicio, inmediata solución a los problemas y otras ventajas.

4.- Por expansión, las empresas en crecimiento con frecuencia padecen de flujo de efectivo. El crédito que se les otorgue puede ayudarlos.

5.- Ego, ofrecer crédito es una forma en la que el vendedor demuestra la confianza en un cliente.

---

<sup>6</sup> Celis Hernández. Sistemas actuales de financiamiento, Editorial Ecasa (México 1995) p. 17-40

<sup>7</sup> Hugo Luis Sasso. Como analizar los estados contables para el otorgamiento de crédito, Edición Macchi (México 1997) Pag. 3

Desde el punto de vista del vendedor:

1.- Para proporcionar servicios al cliente; los clientes desean que se les otorgue crédito y en los negocios, lo primero es "dar al cliente lo que el cliente pida".

2.- Para ganar ventas, varias compañías no pueden pagar en efectivo, pero si pueden pagar a crédito.

3.- Para alcanzar una gama más extensa de clientes, las políticas de "solo pagos en efectivo", con frecuencia desalientan o congelan la gama de los negocios. Las grandes dependencias gubernamentales no pagaran en efectivo y las pequeñas compañías o con poca liquidez tampoco lo harán. El crédito permitirá ampliar la cartera de clientes.

4.- Para conseguir lealtad de los clientes, el crédito refleja lealtad a sus clientes. Usualmente ellos corresponderán de la misma forma.

5.- Para competir, un programa de crédito eficiente es una buena herramienta de comercialización.

6.- Para tener una imagen positiva de la empresa, no se puede esperar a que una empresa parezca menos exitosa o menos receptiva a las necesidades de sus clientes que las empresas competidoras <sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Candace L. Mondello "Crédito y Cobranzas" Grupo editorial iberoamericana (México 1995 ) Pag 4-7.

## 2.5.- CONCEPTO DE COBRANZA.

La palabra "Cobranza" viene del verbo "Cobrar" que significa "Percibir una cantidad que otro le debe".

**Cobranza:** Es la función de solicitar a los clientes que han comprado bienes o recibido servicios, el pago del precio convenido, con la intención de conseguir la oportuna y total recuperación de su importe.

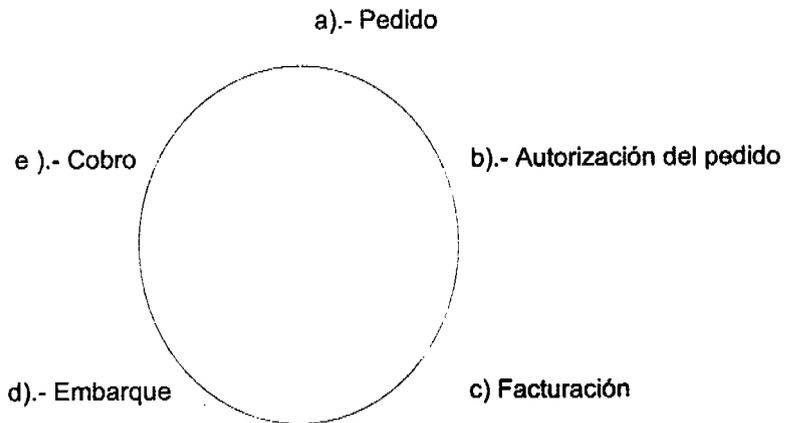
**Cobranzas:** Es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes por mediante el uso de su crédito. Cada gerente de crédito y cobranzas debe desarrollar un sistema para cobrar las cuentas vencidas a los clientes morosos que generalmente en las empresas se clasifican como sigue:

- a).- Clientes que solo ocasionalmente se retrasan en sus pagos se les deberá tratar con toda cortesía y analizar el motivo de su atraso.
- b).- Clientes que se retrasan con frecuencia, el gerente deberá intervenir expresando al cliente su confianza pero ejerciendo una delicada presión para que pague.
- c).- Clientes que se atrasan en forma sistemática hasta que prácticamente se les obliga a realizar el pago se les debe negar de inmediato el crédito.

## 2.6.- PROPOSITOS DE LA COBRANZA.

El principal propósito de cobranza es la recuperación oportuna de los recursos financieros, del crédito que se concedieron a los clientes y mantener una cartera sana.

Otro propósito de la cobranza es cerrar el ciclo de la venta, el cual es:



La cobranza debe ser hecha de tal manera que una vez que se haya logrado que el cliente liquide su cuenta este se sienta tan satisfecho por el trato recibido que desee continuar con la relación comercial.

## **2.7.- GESTION DE COBRANZA.**

La cobranza para que sea funcional y eficiente debe reunir las siguientes características:

**a).- Oportuna:** Hacer las gestiones necesarias para cobrar al vencimiento, debido a que los clientes tengan pasivos contraídos con más de una empresa y pueden rebasar su capacidad de pago, de ahí que sea necesario que la cobranza se efectúe en el día y hora señalada, ya que si se realiza después, se puede agotar los recursos disponibles para cubrir sus otros pasivos.

**b).- Completa:** El pago íntegro de los saldos, es decir sin descuentos improcedentes, pues lo único que se logra es que se olviden y estén sujetos a un ajuste o cancelación.

**c).- Adecuada:** Para realizar una buena cobranza es necesario considerar a cada cliente diferente y el trato debe ser distinto. La firmeza en la cobranza debe ser la misma, pero el modo y el estilo debe estar de acuerdo al tipo de cliente que se trate.

**d).- Promotora:** Promover la cobranza mediante las buenas relaciones con los clientes.

## **2.8.- BASES PARA UNA BUENA COBRANZA.**

Para que haya una buena cobranza se requieren algunos aspectos muy importantes.

**1.- Una adecuada investigación de crédito:** Si la investigación de crédito fue deficiente, es probable que la cobranza se dificulte aunque no siempre ocurre así ya que aun cuando la investigación de crédito y los resultados fueron buenos, sucede que la cobranza se dificulta, pero con una buena investigación de crédito la probabilidad de fracaso disminuye considerablemente.

**2.- El cumplimiento de los tratos con el cliente:** Si las condiciones de venta no se respetaron, el cliente va a retrasar sus pagos o si algún punto no fue claro en el contrato, los clientes suspenderán sus pagos hasta recibir el representante de ventas y aclarar la situación.

**3.- Cobrar cobrando:** Cuando la cobranza se realiza con profesionalismo, en cierto momento la cobranza llega sola, pero no por mucho tiempo, ya que después los clientes se vuelven mañosos y como nadie les cobra no realizan sus pagos a tiempo por eso siempre se debe estar pendiente de la cobranza porque en cualquier descuido la cobranza puede ser muy lenta.

No cobrar o no hacerlo a tiempo trae como consecuencia lo siguiente:

- ◆ La posibilidad de que las cuentas se vuelvan incobrables o se recuperen lentamente.
- ◆ Al no haber labor de cobranza se pierde el respeto de los clientes y piensan que los plazos son muy flexibles.

- ◆ Se pierden ventas ya que al existir cuentas atrasadas no se autorizan nuevos pedidos.
- ◆ Se dificulta el manejo interno del departamento pues quedan cuentas sin saldarse y se van incrementando.
- ◆ Cuando la cuenta no se recupera a tiempo, el dinero por cobrar pierde su capacidad de compra por la inflación, además los clientes no pagaran intereses moratorios por no se culpa de ellos.

## **2.9.- SISTEMAS DE COBRANZA.**

Los sistemas de cobranza deben ser previstos, estudiados y revisados constantemente para que tengan la amplitud necesaria y cubrir todos los puntos que se presentan en el contacto diario con los clientes, arreglado en forma tal que la fluidez en las rutinas establecidas no se interrumpan y que se registre cada pago dado en la cobranza, hasta que reciba el pago final. Aun cuando funcionen con éxito, siempre será necesario algún cambio o alguna adaptación nueva ya que los sistemas son el resultado de un desarrollo gradual caracterizado por cambios y mejoras introducidas a medida que se presentan nuevas necesidades.

En un sistema de cobranza, se deberán tomar en cuenta los siguientes elementos básicos:

- a).- Simplicidad.
- b).- Precisión.
- c).- Economía de operación.

Los buenos resultados de un departamento de cobranza no depende únicamente del encargado del departamento, es indispensable que se establezca un sistema rutinario rígido que permita ordenar y planear el trabajo en forma tal que de un modo rápido y automático se determinen los pasos a seguir en la cobranza de cada cuenta hasta que esta este saldada. Para planear el sistema de cobranza hay que tomar en cuenta una serie de elementos en consideración como son:

- ◆ Tipo y preparación de los cobradores que se van a usar.
- ◆ El tipo de cartas a usar y su periodicidad.
- ◆ Estado de cuenta.

- ◆ Instituciones bancarias.
- ◆ Uso de teléfono.
- ◆ Uso de telegrama.
- ◆ Si las cuentas están o no documentadas.

Cada empresa en particular, dependiendo de su tipo, tamaño, naturaleza de sus productos y organización debe planear su propio sistema de cobranzas, usando los lineamientos anteriores y tomando en cuenta su experiencia. Esta ultima será la base para que en forma dinámica, se vaya analizando las situaciones que se presenten y se vayan alterando en esos términos, la política de cobros.

## **2.9.1.- SISTEMAS DE CONTROL DE COBRANZAS.**

- 1.- Facturación:** Emitir la factura por la venta realizada al cliente.
- 2.- Control, vigilancia y persecución de embarques pendientes:** Ya que frenan y obstruyen el objetivo final de la cobranza.
- 3.- Documentación de apoyo:** Debe estar completa, adecuada y oportuna.
- 4.- Distribución de la documentación:** Los listados deben estar a tiempo, la documentación debe fluir e interrumpidamente.
- 5.- Control y custodia del elemento físico:** El departamento debe tener en su poder las remisiones, facturas, contrarecibos y pagares.
- 6.- Directorio permanente actualizado:** Domicilios, fechas, día y hora de trámite de revisión y pago de los clientes.
- 7.- Rutas lógicas y Razonables con distribución específica.**
- 8.- Papeleta de vencimientos:** Sistema que elimina la posibilidad de una omisión.
- 9.- Presentaciones oportunas y en tiempo:** Consecuencia benéfica del sistema establecido.
- 10.- Nuevas presentaciones (Bien definidas y remarcadas):** Gestión repetitiva, derivada de una negativa anterior o la no-obtención de resultados positivos en el intento inicial.

**11.- Recordatorios:** Por teléfono, volantes, carta, telegrama, todo esto establecido en cuando a su periodicidad e intensidad adecuada en cada caso.

**12.- Persecución constante de atrasos:** Uso de la información escrita de atrasos en primera instancia o persistencia.

**13.- Acción y actuación inmediata:** En situaciones peligrosas, focos rojos que las indican, participación individual o mancomunada credito-ventas-departamento legal.

**14.- Criterio para tomar decisiones:** En cuanto a la acción a seguir se debe tener autonomía y respaldo para no perder.

**15.- Problemas:** Mercado, producción, ventas, embarques, crédito, no buscar, ni aceptar justificaciones; por el contrario, hacer un análisis de ellos y dar una solución rápida a los mismos.

Es Posible dividir un sistema de cobranzas en tres etapas:

**1.- Rutina impersonal:** En esta etapa los medios más comunes de cobranza son: Los estados de cuenta, copias de facturas, las cuales se envían en forma impersonal a los clientes.

**a).- Estados o facturas por duplicado:** Una de las formas más atentas de recordar a los clientes, es enviarles una copia o un duplicado del estado de cuenta mensual de la factura, con una nota haciendo mención del vencimiento de sus facturas y en requerimiento del pago.

**2.- Exhortación personalizada:** En esta etapa las gestiones de cobranza se hacen ante el deudor en forma personalizada.

Los medios utilizados generalmente son: cartas personales, llamadas por teléfono y visitas a los clientes.

a).- **Cartas:** Esta es una manera breve y cortés de recordar una cuenta vencida no pagada, por lo general se manda después de haber enviado al cliente un estado de cuenta o un duplicado de una factura.

Reglas importantes para que una carta tenga efectividad:

- ◆ **Legible.**
- ◆ **Clara.**
- ◆ **Concisa.**- Una página es suficiente
- ◆ **Interesante.**- decir lo que realmente se quiere comunicar.
- ◆ **Personal.**- Debe ir dirigida a una persona y no a un departamento o área.
- ◆ **Precisa.**- El cliente realmente debe lo que se le indica.
- ◆ **Fácil de visualizar.**- Palabras y párrafos cortos dejar espacios razonables.
- ◆ **Firme y autoritaria.**
- ◆ **Razonable.**- Explicar por qué razón se va a turnar el asunto a un abogado.
- ◆ **Instructiva.**- Solicita al cliente enviar una remesa de dinero ahora.
- ◆ **Definitiva.**- Se indica al cliente que sucederá y/o que medidas se tomarán si su solicitud de pago no se cumple.

b).- **Llamadas de cobranza.** Las llamadas por teléfono son quizás las acciones más efectivas de cobranza ya que generalmente retroalimentan y permiten el diálogo.

La cobranza por teléfono contiene cinco elementos muy importantes:

**Atención.**- El teléfono implica, en todos los casos en que se logra la comunicación, la atención por todo el tiempo que dura la llamada.

**Prioridad.-** El teléfono interrumpe las demás actividades del cliente, lleva implícita una idea de urgencia. El cliente puede esperar en la recepción a una persona normalmente no lo hará con una comunicación telefónica.

**Imagen de voz.-** La voz comunica la personalidad de quién habla y la seriedad de las acciones proyectadas, hay ejecutivos de cobranza que practican la modulación vocal para dar una imagen de seriedad y don de mando.

**Respuesta inmediata.-** La llamada telefónica planeada implica espontaneidad en el cliente. El tendrá poco tiempo para planear una estrategia de defensa lógica. esta espontaneidad puede hacer que el cliente se comprometa a enviar el pago inmediato en vez de las 2 ó 3 semanas que planeaba atrasarlo aun.

Hay que resistir la tentación de antagonizar al cliente o ponerlo en su lugar, lo que interesa es el pago. Agradezca el compromiso de pago contraído con él, repítalo para afianzarlo y cuelgue.

**Relación personal.-** Sin necesidad de estar cara a cara, el teléfono da una identificación personal de la situación. Nunca debe usarse frases como " Todos o muchos de nuestros clientes se retrasan", "No hay liquidez" u otros que le sirva de pretexto al cliente, hay que dar la idea que solo tenemos una cuenta por cobrar atrasada, la de él.

**c).- Visitas a los clientes:** Debido a su elevado costo, se podrán reservar para aquellos casos de cobranza considerados significativos, la visita personal ofrece todas las ventajas de una llamada telefónica, más la ventaja de una conversación de persona a persona a pesar de los costos, ya que genera mejores resultados de todos los métodos de cobranza y se puede elaborar un programa de pagos, posiblemente documentar la cuenta o modificar los términos actuales de pago.

**3.- Acción drástica:** En las etapas anteriores se han considerado las buenas relaciones que debe mantenerse con los clientes, sin embargo si no obtenemos la respuesta esperada tenemos que actuar estrictamente e incluso de ser necesario utilizar recursos legales.

Cuando los clientes no tienen intención de pagar sus cuentas se debe:

- ◆ Enviar la cuenta a una agencia de cobranza.
- ◆ Enviar la cuenta a un abogado especializado en cobranzas.
- ◆ Cancelar la cuenta.

Se puede enviar la cuenta a una agencia de cobranza en los siguientes casos:

- ◆ Se piensa que ellos pueden cobrar.
- ◆ La cantidad a cobrar justifica el pago de honorarios de la agencia.
- ◆ Si no desea gastar más dinero en esa cuenta, las agencias de cobranza normalmente cobran sobre un porcentaje de la deuda.
- ◆ El saldo pendiente es considerable que vale la pena el esfuerzo.

## **2.10.- LA COMUNICACION EN LA COBRANZA.**

### **1.- Comunicar es participar y viceversa.**

Crédito – Ventas - Cliente

### **2.- Comunicación crédito- ventas.**

- a).- De acuerdo con los plazos pactados o convenientemente establecidos.
- b).- Condiciones permanentes o transitorias, oportunamente comunicadas.
- c).- Pronósticos de ventas Vs Pronóstico de cobranza.
- d).- Días ideales vs días reales de cobranza.

### **3.- Comunicación oportuna – dinámica.**

Medición diaria de ingresos vs pronósticos de los mismos.

### **4.- Determinación de focos rojos (Cobros pendientes).**

Cada día que pasa se deja ganar un punto hasta encontrarse con el costo, a partir de ese momento, se pierde un punto, hasta hacer incosteable la operación.

### **5.- Consecuencia, utilización de recursos propios y capital de trabajo.**

Los recursos ajenos causan intereses, gravan el costo de operación.

### **6.- Comunicación.**

Crédito y cobranzas - clientes, orientación, guía, conocimiento de conceptos que faciliten la obtención de resultados positivos.

### **7.- Comunicación a tiempo (Oportuna).**

De fallas, omisiones, interpretación errónea de condiciones, de cambios pactados, ayuda a resolver problemas de inmediato.

### **8.- Comunicación a todos los niveles.**

Gerente de ventas, gerente de crédito, agentes de ventas, gestor de cobranza, auxiliar de crédito, todos en una sola comunicación.

### **9.- Por falta de comunicación y acción.**

Se frenan ventas y se detienen el desenvolvimiento normal de la empresa.

### **10.- Participación.**

Producción(calidad, cantidad oportunamente) ventas (mercado, competencia, cambios) facturación (Documentación completa, correcta a tiempo)Embarques (Entregas fluidas, correctas en tiempo) Finanzas (Utilización de recursos propios no ajenos) crédito (Administración, vigilancia, actuación criterio)

## 2.11.- MOTIVACION PARA EL PAGO.

Así como existen motivaciones para la compra, que aprovechan los vendedores, existen motivaciones para el pago. Todos sabemos que una empresa que no tiene suficiente liquidez para cumplir sus compromisos de pago, escoge entre sus acreedores a quienes pagarles y a quienes retrasarles el pago, esto se debe a lo siguiente:

**Empatía.-** El cliente se identifica emocionalmente con su cuenta de crédito y con la institución.

**Presión.-** La repetición planeada de contactos de cobranza con una frecuencia cada vez mayor.

**Presión aumentada.-** Esta táctica se emplea únicamente cuando ya ha sido empleadas ampliamente las dos anteriores y debe ser gradual.

La alteración de la secuencia anterior nos llevara en la mayoría de los casos a cuentas incobrables y a la perdida irreparable del cliente.

La Empatía se logra a través del programa de relaciones públicas de la empresa y de cartas donde se hace aparecer el retraso de pago como un olvido involuntario del cliente o de una situación pasajera perfectamente entendible para la empresa.

Si lo anterior no logra efectos inmediatos se debe pasar a la etapa de presión aumentada esta gradualmente hasta lograr el cobro. En esta etapa se usan cartas o recordatorios cada vez más severos, el uso del teléfono, sobre todo en cobranzas locales es altamente recomendable en esta etapa.

## **PRETEXTOS PARA NO PAGAR.**

1.- Llego tarde, equivocada o incompleta la mercancía.

2.- Falta de chequera.

3.- Falta de una firma.

4.- Aun no tiene la mercancía (No se acepta).

5.- Otros proveedores son menos exigentes.

6.- Antes o después de:

Semana santa.

Navidad.

Fiestas patrias.

Cosechas.

Cambios de gobierno.

7.- Cambios climatológicos (Ventas bajas).

8.- Vacaciones gobierno – escuelas.

9.- Enfermedades.

10.-A él no le han pagado sus clientes.

11.- No hay liquidez.

Concepto erróneo, producto de una serie de deficiencias administrativas, financieras, auto.-servicios, pequeños comerciantes, sistemas venta contado, retienen el dinero, los bancos si lo tienen, pero cobran intereses.

Si algunos de estos pretextos se aceptan desde un principio, después será más difícil erradicarlos.

Erradicar otros vicios:

- 1.- Cheques mal protegidos (Equivocados).
- 2.- Devolución constante de cheques.
- 3.- Petición constante de ampliación de plazos o redocumentaciones.
- 4.- Devolución constante de mercancía (Truco).
- 5.- Cheques improcedentes.
- 6.- Cheques posfechados.
- 7.- Consecuencias (Recibo de valores).

## **2.12.- POLITICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA**

Las políticas son normas de acción, que evitan tomar una decisión cada vez que surja una situación recurrente, las políticas van encaminadas al logro de los objetivos de la empresa, división o departamento.

Las empresas que venden a crédito, deben tener políticas, con el fin de lograr que las decisiones de crédito concuerden con las políticas generales de la empresa.

Las políticas de otorgamiento de crédito dicen como debe proceder de manera general y a un en algunos casos situaciones particulares, por ello deben ser elaboradas por escrito.

Se mencionaran algunas de las políticas de crédito y cobranza:

- ◆ Cuentas nuevas.
- ◆ Cuentas antiguas.
- ◆ Criterios de evaluación.
- ◆ Carencia de validez de todo crédito otorgado por otro departamento o personas ajenas a éste.
- ◆ Condiciones para la aceptación de documentos, contratos, letras o pagarés.
- ◆ Cancelación de una línea de crédito.
- ◆ Aplicación de descuentos por pronto pago.
- ◆ Recepción de cheques posfechados.
- ◆ Aplicación de penalizaciones por cheques devueltos.
- ◆ Envíos de cuentas al departamento legal.
- ◆ Aplicación de intereses moratorios.
- ◆ Investigaciones de análisis de crédito.
- a) Solicitud de crédito.
- b) Requisitos de la solicitud de crédito.
  - ◆ Términos de pago y limites de crédito.
  - ◆ Autorización de pedidos.
  - ◆ Suspensión de crédito.
  - ◆ Convenios especiales.

La aplicación de las políticas de crédito, puede ser de dos maneras:

- ◆ Liberal.
- ◆ Conservadora.

## **Capítulo 3**

### **Diseño de un Programa de Auditoría Administrativa**

### 3.1.- INTRODUCCION.

El interés de las organizaciones por todo lo que signifiquen bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de los recursos exige con mayor fuerza que la actuación de los administradores sea respaldada por programas de auditoría administrativa que reduzcan las deficiencias encontradas.

En el presente capítulo se elaborara el diseño de un programa de auditoría administrativa para el departamento de crédito y cobranza, con la finalidad de que nuestro estudio se complemente y se logre el objetivo establecido.

No se puede decir que el departamento de crédito y cobranza sea el más importante de todos en una empresa, pero si el más vulnerable, ya que si en un momento determinado las condiciones económicas cambian sorpresivamente y lo encuentran con una cartera atrasada no tardan en hacer su aparición los problemas financieros muy graves, y dentro de lo financiero juega un papel preponderante el departamento de crédito y cobranza.

Como consecuencia de lo anterior el departamento de crédito y cobranza tiene gran importancia dentro de una organización, debido a la situación financiera prevaleciente, tanto en lo nacional como en lo internacional, de ahí que se debe ser muy cuidadoso en el otorgamiento de crédito y en la recuperación de la cartera, por que esto repercutirá en las utilidades o pérdidas de la empresa.

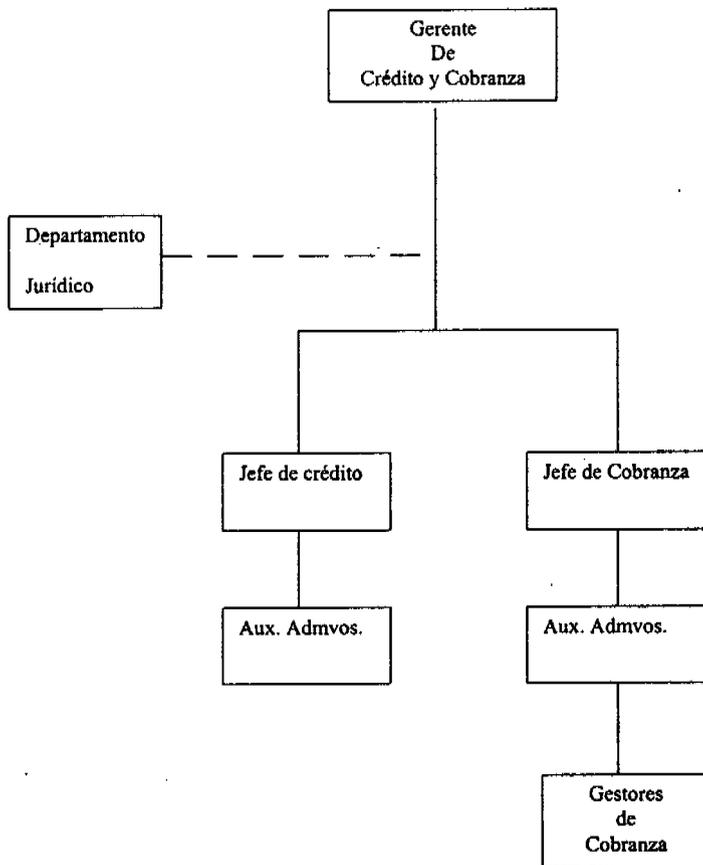
### **3.2.- ASPETOS GENERALES DEL AREA A AUDITAR.**

El departamento de crédito y cobranza se ubica dentro del área financiera, en lo referente a sus relaciones con los demás departamentos, se debe coordinar con:

El departamento de ventas, ya que participa en el logro de cuotas razonables de ventas que generen utilidades, además de que se encarga de que las ventas sean sanas, adecuadas y oportunamente recuperables fomenta incrementos en los mercados tendientes a actuar siempre en forma ascendente, así como también ventas hacen contacto continuo con los clientes y puede proporcionar datos sobre ellos al departamento de crédito y debe mantener informado de las devoluciones, cancelaciones y/o bonificaciones para tener los saldos actualizados.

El departamento de tesorería, su función básica es mantener en óptimo nivel de liquidez a la empresa, recaudando los faltantes de efectivo al menor costo posible, el flujo de efectivo proviene tanto de ventas como de la cobranza realizada a los clientes que se les concedió crédito, realiza el control presupuestal del crédito en cuanto a la cantidad, cartera y recuperación.

La estructura organizacional del departamento de crédito y cobranza es la siguiente:



La función básica del departamento de crédito y cobranza consiste en:

- a).- Aprobar la concesión de crédito a determinados clientes.
- b).- Recuperar el importe de la cartera de clientes con puntualidad, reduciendo al mínimo la pérdida por cuentas incobrables.
- c).- Servir con eficiencia al cliente para incrementar el volumen de ventas.

### **3.3.- OBJETIVO.**

Detectar, examinar, evaluar los problemas y deficiencias existentes en el departamento de crédito y cobranza para determinar como viene operando este departamento, con el fin de corregir las desviaciones detectadas y hacer más eficientes los servicios que brinda dicho departamento.

### **3.4 ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO.**

Para el desarrollo de la auditoría administrativa se requiere la formulación de un programa de trabajo que determine el curso específica de acción a seguir. El programa viene a ser un plan detallado que señala los diferentes pasos a seguir, el número y calidad del personal que se asignara al trabajo, los medios que se utilizaran y los lineamientos generales a que habra de sujetarse la revisión.

La finalidad del programa es guiar al auditor en su trabajo, ya que le proporciona un rendimiento adecuado y un medio que le da la seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan.

Un programa de auditoría administrativa, debe estar diseñado para cada empresa de acuerdo a las condiciones particulares del negocio y alcance de la propia auditoría y principalmente del objeto de la misma.

Un programa de auditoría debe ser flexible para hacer frente a las circunstancias no previstas o a elementos no conocidos que exijan hacer variaciones a los programas de trabajo establecidos inicialmente.

Los principales puntos que deben considerarse en un programa son:

- 1.- Datos generales de la empresa.
- 2.- Objetivo de la auditoría administrativa.
- 3.- Tareas específicas que seran objeto de la revisión.
- 4.- Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- 5.- Descripción de la información que debe obtenerse.
- 6.- Relación de las fuentes donde se obtendra la información.

- 7.- Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros.
- 8.- Trabajos específicos que cada persona realizara y el tiempo que consumira.
- 9.- Facilidades materiales y técnicas de que podrá disponer.
- 10.-Con quién o quienes debera discutirse los problemas que requieran inmediata atención.
- 11.-A quién o a quienes se les deben proporcionar informes de la auditoria administrativa.
- 12.-Secuencia lógica, cronológica y funcional que debera seguir la revision.
- 13.-Contexto general que guiara la revisión en su aspecto técnico.

Todos los puntos anteriores son importantes en un programa de auditoria; pero el último punto es el que nos da la pauta para la evaluación de toda situación administrativa.

Este debera desarrollarse ampliamente, basado en las fases del proceso administrativo.

Para elaborar un programa de auditoria en cualquier tipo de empresa el alcance de proyección es básico ya que la amplitud de cobertura es importante, habra que llevar un registro de las tareas supervisadas por el auditor, en el cual se describen todas las tareas encomendadas a los miembros del equipo de auditoria anotando en el programa los siguientes datos:

- 1.- Fecha de iniciación.
- 2.-Descripción de las tareas a efectuar.
- 3.-Asignado a la actividad.
- 4.- Plazo fijado para su ejecución.
- 5.- Cualquier otra información util.

Programa de Auditoría Administrativa  
 Aplicada al departamento de Crédito y Cobranza.

No de Actividad	Actividades	Tiempo	Periodo de realización																														Asignado de la Actividad			
			Día																																	
		Estimado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
1	Investigación preliminar	R																																		
2	Determinar el tipo de Auditoría aplicar.	E																																		
3	Propósito de la auditoría.	R																																		
4	Propósito de la auditoría.	E																																		
5	Tempos de realización de la auditoría.	R																																		
6	Condiciones, limitaciones y alcance de la auditoría.	E																																		
7	Información general de la empresa.	R																																		
8	Características jurídicas.	E																																		
9	Características de la organización.	R																																		
10	Fuentes de Información.	E																																		
11	Formas de papelería.	R																																		
	Archivos.	E																																		
	Lugares de Trabajo.	R																																		
	Personal que se entrevistara.	E																																		
	Diseño de cuestionarios.	R																																		



### **3.5.-EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

Una vez que se ha formulado el programa de trabajo, se esta en la posibilidad de iniciar la obtención de la información, recopilando el mayor número de datos del área objeto de la auditoría administrativa, para fundamentar conclusiones y recomendaciones, por lo cual se tendrá que acudir a las múltiples fuentes de información que se encuentran dentro de la empresa como son: registros, manuales, métodos y procedimientos de operación, equipo y utilización de personal.

El auditor deberá obtener la información en forma metódica y ordenadamente, buscando siempre que sea digna de confianza y actualizada.

#### **TECNICAS DE RECOLECCION**

Los principales medios de que se valdrá el auditor son los siguientes:

##### **Inspección y observación.**

Para obtener información acerca de las operaciones, trámites o rutinas establecidas en la empresa, se obtendrán mediante la observación directa para ver como son realizados normalmente.

El auditor obtendrá toda la información que crea pertinente acerca del departamento de crédito y cobranza, de ser posible trazará gráficas o diagramas que posteriormente podrá verificar y mejorar.

##### **Revisión de documentos.**

Se obtendrá valiosa información de los documentos, formas, manuales y archivos que se tengan en el departamento de crédito y cobranza.

**Entrevista.**

Se utilizará como un instrumento que permitirá descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo. Servirá para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios.

### 3.5.2.- DISEÑO DE LOS CUESTIONARIOS.

Los cuestionarios que se proponen para aplicarse en el departamento de crédito y cobranza son tres:

- 1.- Cuestionario dirigido al Gerente de Crédito y Cobranza.
- 2.- Cuestionario dirigido a los Auxiliares Administrativos.
- 3.- Cuestionario dirigido a Gestores de Cobranza.

#### CUESTIONARIO No. 1

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_

Nombre de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Grado máximo de estudio: \_\_\_\_\_

1.- ¿Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿ Responsabilidades más importantes de su trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para cada uno de los integrantes del departamento?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- ¿Existen manuales administrativos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

6.- ¿Son autorizados todos los pedidos por el departamento de crédito y cobranza?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Quién investiga a los clientes potenciales sujetos de crédito y que procedimiento se sigue?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.- ¿Se cuenta con políticas de crédito y cobranza claramente definidos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Menciónelas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- ¿Se dan a conocer las políticas de crédito y cobranza al personal del departamento?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Como? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10.- ¿Se cuentan con registros y expedientes actualizados?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

11.- ¿Se efectúan estudios y análisis de la cartera existente?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Describalos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12.- ¿Qué procedimientos de cobranza emplea el departamento?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13.- ¿Considera que su departamento tenga todo el material y equipo requeridos para su trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14.- ¿La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es la adecuada?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.- ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones o problemas entre el personal del departamento?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16.- ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto en la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO No. 2**

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_

Nombre de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Grado máximo de estudio: \_\_\_\_\_

1.- ¿Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Cuales son las funciones básicas de su trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Conoce los manuales administrativos del departamento y considera que están actualizados?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Conoce las políticas de crédito y cobranza?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Menciónalas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- ¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.- ¿Se cuentan con registros y expedientes de crédito actualizados?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- ¿Que procedimientos de cobranza utiliza para la recuperación de su cartera

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- ¿Que controles administrativos emplean con los gestores de cobranza?

---

---

---

9.- ¿Ha tenido problemas con los clientes?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

10.- ¿Considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

---

---

11.- ¿Considera que su departamento tiene todo el material y equipo requerido para desempeñar su trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

---

---

12.- ¿ La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es la adecuada?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13.- ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones o problemas entre el personal?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14.- ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cual? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO No.3**

Puesto: \_\_\_\_\_

Tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_

Nombre de su jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Grado máximo de estudio: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuales son las funciones básicas de su trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuales? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Ha tenido algún problema con los clientes?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- ¿Considera que su departamento tenga todo el material y equipo requeridos para su trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.- ¿La comunicación que tiene usted con sus superiores es la adecuada?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- ¿Existen malestares, falta de armonía, fricciones y problemas entre el personal de su empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cual? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

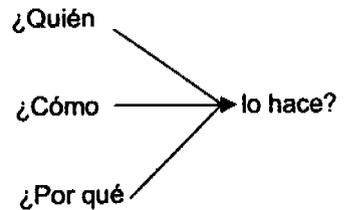
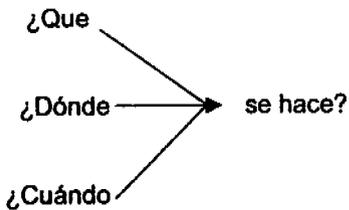
### 3.6.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION.

Una vez recolectada y debidamente registrada la información se tienen los elementos necesarios para evaluar los hechos y hacer el análisis de ellos.

El auditor deberá llevar a cabo su estudio en forma lógica, determinando el propósito, buscando relaciones, verificando las diferentes actividades del área auditada con el objeto de tener una clara comprensión de lo que es sujeto de análisis y pensando en el objetivo de la auditoría administrativa.

El análisis consiste fundamentalmente en descubrir aquellos hechos significativos cuyo comportamiento este afectando a una determinada función, actividad, sistema, procedimiento o método del área auditada.

El auditor puede emprender la fase de análisis guiándose de las siguientes preguntas:



### 3.6.1.- EVALUACION DE LOS CUESTIONARIOS.

Para evaluar los resultados obtenidos de los cuestionarios se propone el siguiente modelo de evaluacion:

Cada respuesta de los cuestionarios apliados tendrá una escala de calificación de 0 a 5 puntos, teniendo asi:

- 1.-En el cuestionario No. 1 aplicado al Gerente un total de 80 puntos como máximo.
- 2.- En el cuestionario No. 2 aplicado a auxiliares administrativos, un total de 70 puntos como máximo.
- 3.- En el cuestionario No. 3 aplicado a los gestores de cobranza un total de 45 puntos como máximo.

La escala de apreciación que se propone adoptar es la siguiente:

#### ESCALA DE APRECIACION

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 - 100
Muy Bien	4	80 - 89
Bien	3	60 - 79
Regular	2	40 - 59
Mal	1	20 - 39
Muy mal	0	0 - 19

**CUESTIONARIO No. 1**

**Aplicado al Gerente**

**Sistema**

**Asignación de puntos.**

0 1 2 3 4 5

	0	1	2	3	4	5
<b>Aspecto: Objetivos del departamento.</b> <b>Pregunta:</b> ¿Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento?						
<b>Aspecto: Responsabilidad y Autoridad.</b> <b>Preguntas:</b> ¿Cuales son las responsabilidades más importantes de su trabajo? ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para cada integrante del departamento? ¿Cuenta con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? ¿Quién investiga a los clientes potenciales sujetos de crédito y qué procedimientos se sigue?						
<b>Aspecto: Existencia de manuales administrativos.</b> <b>Pregunta:</b> ¿Existen manuales administrativos?						
<b>Aspecto: Políticas.</b> <b>Preguntas:</b> ¿Se cuenta con políticas de crédito claramente definidas? ¿Se dan a conocer las políticas al personal del departamento?						
<b>Aspecto: Procedimientos.</b> <b>Preguntas:</b> ¿Se cuenta con registros y expedientes actualizados de crédito? ¿Se efectúan estudios y análisis de la cartera existente? ¿Qué procedimientos de cobranza emplea el departamento?						
<b>Aspecto: Condiciones de Trabajo.</b> <b>Preguntas:</b> ¿Considera que su departamento tenga todo el material y equipo requerido para su trabajo? ¿La comunicación que tiene con sus superiores y compañeros es la adecuada? ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones o problemas entre el personal del departamento? ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto?						

Valuación de los aspectos que se considerarán para evaluar el departamento de crédito y cobranza.

**Cuestionario No. 1**

<b>Aspecto</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntos</b>
Objetivos del departamento.	1	5	5
Responsabilidad y autoridad.	5	5	25
Existencia de manuales.	1	5	5
Políticas.	2	5	10
Procedimientos.	3	5	15
Condiciones de trabajo.	4	5	20

**Total de puntos**

**80**

ASIGNACION DE PUNTOS

CUESTIONARIO No. 2

Sistema

Asignacion de puntos.

	0	1	2	3	4	5
<b>Aspecto:</b> Objetivos del departamento. <b>Pregunta:</b> ¿Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento?						
<b>Aspecto:</b> Funciones del departamento. <b>Preguntas:</b> ¿Cuales son las funciones de su departamento?						
<b>Aspecto:</b> Existencia de manuales administrativos. <b>Pregunta:</b> ¿Conoce los manuales administrativos del departamento y considera que estan actualizados.?						
<b>Aspecto:</b> Políticas. <b>Pregunta:</b> ¿Conoce las políticas de crédito y cobranza?						
<b>Aspecto:</b> Procedimientos. <b>Preguntas:</b> ¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su trabajo? ¿Se cuenta con registros y expedientes actualizados de crédito? ¿Qué procedimientos de cobranza utiliza para la recuperación de su cartera? ¿Qué controles administrativos emplean con los gestores de cobranza?						
<b>Aspecto:</b> Condiciones de Trabajo. <b>Preguntas:</b> ¿Ha tenido algun problema con los clientes? ¿Considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas? ¿Considera que su departamento tiene todo el material y equipo requerido para desempeñar su trabajo? ¿La comunicación que tiene con sus superiores y -compañeros es la adecuada? ¿Existe malestar, falta de armonia, fricciones y problemas entre el personal? ¿Le gustaria desempeñar algun otro puesto?						

Valuación de los aspectos que se considerarán para evaluar el departamento de crédito y cobranza.

Cuestionario No. 2

Aspecto	Preguntas	Valor	Ptos
Objetivo del departamento.	1	5	5
Funciones del departamento.	1	5	5
Existencia de manuales administrativos.	1	5	5
Políticas.	1	5	5
Procedimientos.	4	5	20
Condiciones de trabajo.	6	5	30

Total de puntos

70

**ASIGNACION DE PUNTOS**

**CUESTIONARIO No. 3**

**Sistema**

**0 1 2 3 4 5**

<b>Aspecto:</b> <b>Funciones del departamento.</b>						
<b>Preguntas:</b> ¿Cuáles son las funciones basicas de su puesto? ¿Maneja documentos confidenciales y/o Valiosos dentro de su trabajo? ¿Elabora reportes de sus actividades?						
<b>Aspecto:</b> <b>Condiciones de Trabajo.</b>						
<b>Preguntas:</b> ¿Considera que las condiciones de trabajo son las adecuadas? ¿Considera que su departamento tiene todo el material y equipo requerido para desempeñar su trabajo? ¿La comunicación que tiene con sus superiores y -compañeros es la adecuada? ¿Existe malestar, falta de armonia, fricciones y problemas entre el personal? ¿Le gustaria desempeñar algun otro puesto?						

Valuación de los aspectos que se consideraran para evaluar el departamento de crédito y cobranza.

**Cuestionario No. 3**

<b>Aspecto</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntos</b>
Funciones.	3	5	15
Condiciones de trabajo.	6	5	30

**Total de puntos**

**45**

Escala de apreciación del puntaje total	Puntos
Cuestionario No. 1	80
Cuestionario No. 2	70
Cuestionario No. 3	45

Total

195

### 3.7.- INFORME.

Una vez concluida la auditoría administrativa, se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, se procede a realizar el informe, que se convertirá en una guía para mejorar la administración de una empresa ya que presenta todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en las prácticas administrativas.

La presentación del informe debe reunir los siguientes requisitos:

- ◆ Debe estar redactado en forma sencilla , clara y precisa.
- ◆ Las conclusiones deben de estar apoyadas con argumentos razonables y convincentes.
- ◆ Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- ◆ El informe deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como gráficas, instructivos y formas.

El diseño y contenido del informe puede variar dependiendo de la empresa, según el tipo de auditoría, su propósito, según las fallas encontradas, las medidas y sugerencias propuestas.

Los puntos principales que debe contener el informe de auditoría administrativa aplicado al departamento de crédito y cobranza son los siguientes:

- 1.- Antecedentes.
- 2.- Propósito de la auditoría.
- 3.- Período que abarca la auditoría.
- 4.- Alcance de la auditoría.
- 5.- Hechos relevantes a nivel de empresa.
- 6.- Hechos relevantes del departamento de crédito y cobranza.
- 7.- Recomendaciones.
- 8.-Conclusiones.
- 9.- Anexos.

## **Capítulo 4**

### **Método de Investigación Aplicado**

#### **4.1.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

En el departamento de crédito y cobranza existen algunos problemas a nivel administrativo debido a que no se ha realizado una actualización y revisión de las funciones y actividades que se llevan a cabo en el mismo. No permitiendo alcanzar un mayor desarrollo y eficiencia, en la realización de sus operaciones.

## **4.2.- HIPOTESIS.**

Si se aplican correctamente las recomendaciones resultantes del programa de auditoría administrativa practicada al departamento de crédito y cobranza, entonces se podrán desarrollar con mayor eficiencia sus operaciones que contribuirán al crecimiento de la organización.

#### **4.3.- OBJETIVO.**

Obtener un mejor nivel de eficiencia en el departamento de crédito y cobranza por medio de la aplicación de un programa de auditoría administrativa que permita aprovechar los recursos humanos, materiales y financieros, para proporcionar un mejor servicio a los clientes y a la misma organización.

#### **4.4.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION.**

La presente investigación es de tipo no experimental longitudinal de evolución de grupos, debido a que únicamente se observaron las actividades y funciones que se llevan en el departamento de crédito y cobranza.

La principal fuente de información es de tipo documental, ya que se consultarán libros especializados, resúmenes de cursos de capacitación, tesis en materia de auditoría administrativa y crédito y cobranza.

## CONCLUSIONES

Como producto de la investigación efectuada concluimos que:

En toda organización es de vital importancia que se elaboren y apliquen programas de auditoría administrativa en las áreas funcionales que la conforman, para revisar y evaluar las etapas que integran al proceso administrativo de cada una de ellas, con el fin de encontrar las deficiencias e irregularidades y poder dar soluciones adecuadas a los problemas existentes; estos programas de auditoría deben ser aplicados de forma continua con el propósito de que la organización alcance un mayor desarrollo.

En una organización el departamento de crédito y cobranza es muy importante, ya que es el encargado de recuperar los recursos financieros de los créditos concedidos a los clientes, en un plazo óptimo de cobro. Por esta razón se debe aplicar auditoría administrativa a dicho departamento; para ello se requiere la elaboración de un programa de trabajo que señale las actividades a realizar, con el propósito de recuperar el importe de la cartera de clientes con puntualidad, reducir al mínimo las pérdidas por cuentas incobrables y servir con eficiencia al cliente y a la propia organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Celis Hernández M.A.

Hernández de la Portilla A.

**Sistemas actuales de financiamiento, decisiones de crédito y uso de financiamiento.**

Edición: 1996

Editorial: Ecasa

México, D.F.

Pags: 262

**Código de ética de Licenciado en Administración.**

Editorial: Porrúa

México, D.F.

**Diccionario de contabilidad y Auditoría.**

Ediciones Macch

Argentina, 1994

Fernández Arenas José Antonio

**La auditoría Administrativa.**

Edición: 1995

Editorial: Diana

México, D.F.

Pags: 227

Instituto de actualización y desarrollo para ejecutivos, S.C.

Apuntes de seminario: **Estrategias gerenciales para el área de crédito y cobranza.**

México, D.F. 1997

Management Center de México, A.C.

Apuntes de Seminario: Técnicas para administrar el crédito y optimizar las cobranzas.

México, D. F. 1996

Martínez Villegas Fabián

El contador Público y La auditoría Administrativa.

Edición: 1996

Editorial: Pac

México,D.F.

Pags:237

Molina Aznar Víctor E.

Estrategias para otorgar créditos sanos.

Edición: 1995

Ediciones Fiscales Isef S.A.

México,D.F.

Pags:156

Mondello Candace L.

Crédito y Cobranzas.

Edición:1995

Editorial: Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V.

México,D.F.

Pags:86

Richard D. Ettinger

Créditos y Cobranzas.

Edición: 1995

Editorial: Cecsa

México, D.F.

Rodríguez Valencia Joaquín

**Sinopsis de Auditoria Administrativa.**

Edición:1996

Editorial:Trillas

México,D.F.

Pags:297

Rubio Ragazzoni Víctor M

Hernández Fuentes Jorge

**Guía practica de Auditoria administrativa.**

Edición: 1997

Editorial: Pac

México, D.F.

Pags: 150

Sánchez Sampieri Roberto

**Metodología de la Investigación.**

Edición: 1996

Editorial. McGraw-Hill

México,D.F.

Pags:505

Santillana González Juan Ramón

**Auditoria IV.**

Edición:1996

Editorial: Ediciones Contable Administrativas y Fiscales S.A. de C.V.

México,D.F.

Pags:432

Sasso Hugo Luis

**Como analizar los estados contables para el otorgamiento de créditos.**

Edición: 1997

Ediciones: Macchi

México, D. F.

Pags: 290

Sánchez Curiel Gabriel

**Auditoria Operacional.**

Edición: 1997

Editorial: Ecasa

México, D.F.

William P. Leonard

**Auditoria Administrativa.**

Edición: 1989

Editorial: Diana

México, D.F.