



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA

“AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA
AL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y
COBRANZA DE UNA EMPRESA
COMERCIAL”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

HUGO ALBERTO MOLINA MAYO

Director de Tesis:

Mtro. Paulino Antonio Córdoba Cayetano

Revisor de Tesis:

C.P. Rosa Maria Hernández Valencia

BOCA DEL RIO, VER.

2007



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.

INDICE

Introducción

Capítulo I.- Metodología

1.1	Planteamiento del Problema.....	01
1.2	Justificación	03
1.3	Objetivos.....	05
1.3.1	Objetivo General.....	05
1.3.2	Objetivo Específico.....	05
1.4	Hipótesis.....	06
1.5	Variables.....	06
1.5.1	Variable Independiente.....	06
1.5.2	Variable Dependiente.....	06
1.6	Definición de Variables.....	06
1.6.1	Definición de Variable Conceptual.....	06
1.7	Tipo de Estudio.....	08
1.8	Población y Muestra.....	08
1.9	Instrumentos de Medición.....	08
1.13	Importancia del Estudio.....	11
1.14	Limitación del Estudio.....	11

Capitulo II.-Marco Teórico.

2.1.-Administración.....	12
2.1.1.-Antecedentes.....	12
2.1.2.-Concepto.....	14
2.1.3.-Características.....	16
2.1.4.-Importancia.....	17
2.1.5.-Ciencias Auxiliares.....	18
2.1.6.-Proceso Administrativo.....	18
2.1.6.1.-Definición.....	18
2.1.6.2.-Elementos del Proceso Administrativo.....	18
2.2.-¿Qué es el crédito?.....	24
2.2.1.-Utilidad y ventajas del crédito.....	25
2.2.2.-El volumen de crédito en los negocios.....	26
2.2.3.-Determinación de los riesgos de crédito.....	27
2.2.4.-Clases de crédito.....	29
2.2.4.1.-Crédito al detallista.....	29
2.2.4.2.-Crédito de prestamos individuales.....	30
2.2.4.3.-Crédito mercantil.....	31
2.2.4.4.-Crédito Comercial Bancario.....	31
2.2.4.5.-Crédito Industrial.....	32
2.2.4.6.-Crédito de Inversiones.....	33
2.2.4.7.-Crédito al Mercado Abierto.....	34
2.2.4.8.-Crédito Agrícola.....	34
2.2.4.9.-Crédito Público.....	35

2.2.5.-Etapas en el Procedimiento de Cobranza.....	36
2.2.5.1.-Sistema de Recordatorio del Departamento de Crédito y Cobranzas.	36
2.2.5.2.-Etapa de Recordatorio Técnicas.....	37
2.2.5.3.-Cobranza mediante un Abogado o una Agencia.....	39
2.3.-Concepto y Clasificación de Auditoría.....	41
2.3.1.-Concepto de Auditoría.....	41
2.3.2.-Clasificación de la Auditoría.....	42
2.3.3.-Auditoría Administrativa.....	44
2.3.3.1.-Antecedentes de la Auditoría Administrativa.....	44
2.3.3.2.-Concepto de Auditoría Administrativa.....	47
2.3.3.3.-Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	53
2.3.3.4.-Importancia de la Auditoría Administrativa.....	57
2.3.3.5.-Alcance de la Auditoría Administrativa.....	59
2.3.3.6.-Campos de Aplicación de la Auditoría Administrativa.....	60
2.3.3.6.1.-Sector Público.....	61
2.3.3.6.2.-Sector Privado.....	62
2.3.3.6.3.-Sector Social.....	63
2.3.3.7.-Circunstancias en que Debe Aplicarse una Auditoría Administrativa.	64
2.3.3.8.-Quien puede Efectuar una Auditoría Administrativa.....	66
2.3.3.9.-El Auditor Administrativo en el Organigrama Empresarial.....	68
2.3.3.10.-Metodología de la Auditoría.....	70
2.3.3.10.1.-Planeación.....	71
2.3.3.10.2.-Instrumentación.....	74
2.3.3.10.3.-Examen.....	77

2.3.3.10.4.-Informe.....	78
Capitulo III Caso Práctico	
3.1.-Introducción al caso práctico.....	80
3.2.-Gráficos y explicaciones.....	81
3.3.-Conclusiones y recomendaciones.....	101
Bibliografía.....	104

INTRODUCCION

En la actualidad se requiere que todas las actividades que se realicen, estén realizadas de manera correcta, con calidad, eficiencia y eficacia para evitar contratiempos que generen atrasos.

Como hemos notado nuestro país en uno de los muchos países en vías de desarrollo, por lo que el progreso rápido es uno de los mejores caminos para lograr la transición tan deseada, para lograr el progreso se requiere que los esfuerzos sean constantes y que los errores que se cometan sean corregidos oportunamente y no permitir que sucedan de nuevo.

Actualmente el desarrollo y progreso en todas las actividades de la vida económica deben de ser evaluados constantemente, para evitar que decaigan o genere errores importantes, estos sistemas de evaluación han dado origen a una de las ramas más importantes desde muchos puntos de vista, la evaluación de las actividades lo que comúnmente conocemos hoy en día como auditoría.

Es bien sabido que el aspecto de crecimiento siempre es causal de problemas, debido a su mal manejo del que puede ser sujeto, el factor económico dentro de una empresa es el factor de crecimiento que puede direccionar a la compañía hacia un repunte o a la quiebra, el hecho de generar dinero es un punto delicado así como el control del mismo, esto nos lleva a evaluar constantemente dicho

factor y el manejo del mismo, así como la recuperación de este a través de la eliminación de la cartera de crédito de la empresa, es por eso que se enfocará esta investigación hacia la auditoria administrativa en el departamento de crédito y cobranzas de una pequeña empresa comercial.

1.1.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la imperante situación de innovación, calidad y liderazgo que se viven actualmente en todos los ámbitos del desarrollo mundial, situación que ha obligado a una mejora continua de todos los países y los sectores que lo conforman para poder alcanzar el ritmo acelerado de crecimiento en el que estamos viviendo, es necesario que exista una eficiente y organizada forma de desempeño de las labores que se desarrollan cotidianamente dentro de la amplia gama de actividades que impulsan la economía de un país.

Es fundamental la correcta organización de las actividades de trabajo en cualquier tipo de ente económico, a cualquier nivel que este se desarrolle. Debido a la crisis en que se vió envuelto nuestro país a partir del año de 1994, muchas grandes organizaciones colapsaron, y la recuperación de la cartera de crédito empezó a dar serios problemas en las empresas grandes, medianas y microempresas, quienes tuvieron que llevar a cabo una correcta organización y el apego estricto a la misma para dar como resultado mayor eficiencia en el desempeño de las labores y una elevada obtención de resultados satisfactorios, y parte fundamental del crecimiento en estas condiciones es la evaluación a las actividades desarrolladas para poder detectar contratiempos, fallas o errores que impidan el mejor desempeño de las actividades.

En México debido al status económico en el que se desarrolla, las micro y pequeñas empresas se han convertido en un factor importante dentro de la economía nacional, representan una nueva forma de hacer negocios a una escala moderada, todas las actividades dentro de una empresa son importantes, sin embargo como en todas las situaciones existen puntos clave o fundamentales para el desarrollo, el crecimiento e inclusive la subsistencia de las mismas; entre ellas se encuentran, una adecuada selección de recursos humanos, organización administrativa eficiente, obtención y adecuada administración del recurso monetario, elemento que dentro de las micro y pequeñas empresas requiere de

una constante vigilancia para incrementar la eficiencia del manejo y uso del mismo, con el fin de obtener recursos para impulsar el negocio, para lograr esto se necesita de una constante evaluación de los procedimientos que se llevan a cabo para el manejo de este elemento, un método comúnmente utilizado para lograr esto es la auditoría aplicada a dicho elemento, en este caso se vio la necesidad de aplicar una auditoría administrativa, la cual podemos definir como “el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejoría con el fin de tomar decisiones para subsanar deficiencias y superar obstáculos”.

Se observó la necesidad de aplicar una auditoría administrativa enfocada al departamento de crédito y cobranza como método para obtener una mejor recuperación del recurso monetario y una mejor política de créditos, en este caso enfocada al departamento de crédito y cobranza de una pequeña empresa comercial del giro Tornillero-Ferretero.

1.2.-JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

El ritmo de crecimiento en nuestro país (México) hoy en día es elevado, no obstante que somos un país en vías de desarrollo , nuestra proximidad y relaciones con países desarrollados nos obliga a superarnos y mejorar nuestra forma de trabajo día con día, dado que la competitividad es muy fuerte y los estándares son muy elevados, constantemente las empresas mexicanas deben estar progresando en nuevas y mejores técnicas de trabajo, englobamos dentro de esas técnicas todas las concernientes a las actividades propias de la empresa (producción, ventas, compras, cobranzas, etc). Para lograr este progreso debe existir una sinergia positiva entre todos estos elementos de la compañía.

Sin duda todo crecimiento, innovación o progreso son equivalentes a inversión de tiempo, estudios, investigaciones lo que por lo regular se traduce en desembolsos de efectivo para lograr mejorías que permitan un mejor desempeño en las actividades y como consecuencia una mejor obtención de resultados satisfactorios.

La constante evaluación de los procedimientos llevados a cabo nos permite detectar errores, fallas, contratiempos y nos da pie para la adecuada corrección de los mismos; todas las actividades de la empresa se rigen bajo procedimientos que establecen normas, controles o técnicas para su realización.

Es por eso que esta investigación se refiere a la evaluación de los procedimientos llevados a cabo en uno de los departamentos clave dentro de cualquier compañía , el departamento de crédito y cobranza y se centrará en una pequeña empresa comercial del giro tornillero – ferretero, a través de una auditoría administrativa.

Se ha optado por la selección de este tema ya que en muchas ocasiones las pequeñas empresas, por no contar con asesoría especializada no se rigen por procedimientos establecidos, dado a que su forma de trabajo la mayoría de las veces suele ser de forma empírica llevada a cabo por los dueños de la empresa.

Es por este motivo que con esta investigación se pretende demostrar la importancia de la auditoría administrativa aplicada a este departamento, para lograr una correcta asignación del crédito y un mejor sistema de cobros que permita a los pequeños empresarios una mayor y más rápida recuperación de efectivo que traerá como consecuencia mayores oportunidades de crecimiento y diversificación.

1.3.1.-OBJETIVO GENERAL

Determinar y analizar las ventajas de aplicar una auditoria administrativa al departamento de crédito y cobranza de una pequeña empresa del giro comercial tornillero – ferretero, para mejorar sus procedimientos y la obtención de recursos monetarios para el impulso de la empresa.

1.3.2.-OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Comprender el concepto, elementos y alcance de la auditoria administrativa y analizar la importancia de aplicar una auditoria administrativa.
2. Conocer la importancia de la asignación de crédito dentro de la empresa.
- 3.- Conocer los diversos tipos de crédito que existen.
3. Elaborar y desarrollar un caso práctico aplicado al departamento de crédito y cobranza.

1.4.-HIPOTESIS

La aplicación de una auditoria administrativa en el departamento de crédito y cobranza en una pequeña empresa del giro comercial tornillero – ferretero, dará lugar a mejorar los procedimientos ya establecidos y detectar ventajas que propicien el crecimiento de la empresa.

1.5.1.-VARIABLE INDEPENDIENTE

La aplicación de una auditoria administrativa en el departamento de crédito y cobranza en una pequeña empresa del giro comercial tornillero – ferretero.

1.5.2.-VARIABLE DEPENDIENTE

Dará lugar a mejorar los procedimientos ya establecidos y detectar ventajas que propicien el crecimiento de la empresa.

1.6.1.-DEFINICION DE VARIABLES

Definición de variable conceptual.-

Auditoría Administrativa.-

“Aquella que se practica con el fin de determinar la eficiencia con que trabaja una empresa, implica la revisión de los cuatro elementos del sistema administrativo: Planeación, Organización, Ejecución y Control.”¹

¹ Eduardo M. Frano Díaz, Diccionario de Contabilidad, Editorial Siglo Nuevo Editores S.A., P.02

Auditoría Administrativa.-

“Examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.”²

Departamento.-

“Cada una de las partes en que se divide una empresa, que tiene asignadas para su ejecución un grupo de operaciones homogéneas.”³

Departamento.-

“Ministerio o rama de la administración.”⁴

Empresa.-

“Unidad económico – social integrada por recursos humanos, materiales, técnicos y monetarios.”⁵

Empresa.-

“Unidad económica de producción de bienes y servicios.”⁶

Procedimiento.-

“Método, operación o serie de operaciones con que se pretende obtener un resultado.”⁷

² Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Auditoría Administrativa, Ed. Mc Graw Hill, P.24

³Eduardo M. Frano Díaz, Diccionario de Contabilidad, Editorial Siglo Nuevo Editores S.A., P.17

⁴Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse, P.143

⁵Eduardo M. Frano Díaz, Diccionario de Contabilidad, Editorial Siglo Nuevo Editores S.A., P.26

⁶Pequeño Larousse Ilustrado, Ediciones Larousse, P.167

⁷Ibidem , P.456

1.7.-TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación será de tipo documental y de campo.

Documental.-

Se llevará acabo a través de la consulta de material didáctico especializado en el tema que nos permita tener una mejor comprensión del tema seleccionado.

De campo.-

Se efectuará en el departamento de crédito y cobranza de la empresa comercial seleccionada.

1.8.-POBLACION Y MUESTRA

La población de esta investigación está conformada por muchas pequeñas empresas comerciales del giro comercial en Veracruz, pero debido a la difícil obtención de información del departamento de crédito y cobranza de muchas de ellas, se eligió (Torni – Todo) por la facilidad de acceso a la información para realizar esta investigación.

1.9.-INSTRUMENTOS DE MEDICION

El instrumento a utilizar para esta investigación será un cuestionario de preguntas cerradas simples, aplicados a los responsables del departamento de crédito y cobranza de la empresa seleccionada

CUESTIONARIO

- 1) ¿Existen políticas en el departamento en el que usted labora?
SI NO
- 2) ¿Conoce y se apeg a las políticas que rigen su departamento?
SI NO
- 3) ¿Las políticas de su departamento son actualizadas regularmente?
SI NO
- 4) ¿Dispone de procedimiento para realizar su trabajo?
SI NO
- 5) ¿Utiliza frecuentemente estos procedimientos?
SI NO
- 6) ¿Se apeg a estrictamente a los lineamientos establecidos en el manual?
SI NO
- 7) ¿Conoce el procedimiento de clasificación de los clientes?
SI NO
- 8) ¿Conoce usted los procedimientos de cobranza a utilizar?
SI NO
- 9) ¿Los procedimientos de cobranza se actualizan regularmente?
SI NO
- 10) ¿Existen excepciones de aplicación de procedimiento a algún cliente?
SI NO

11) ¿Las excepciones de aplicar el procedimiento provienen de su supervisor directo?

SI

NO

12) ¿El supervisor revisa el desempeño de las cuentas a su cargo periódicamente?

SI

NO

13) ¿El supervisor le indica los errores que el considere pertinentes para mejorar el desempeño de su trabajo?

SI

NO

14) ¿Las funciones de su supervisor son evaluadas regularmente por algún funcionario de mayor jerarquía en la empresa?

SI

NO

15) ¿Se ha aplicado una auditoria administrativa en la empresa?

SI

NO

16) ¿Su departamento ha sido evaluado mediante una auditoria administrativa?

SI

NO

17) ¿ Existen facilidades administrativas para los clientes morosos?

SI

NO

18) ¿ La persona encargada de autorizar los créditos tienes esa autoridad?

SI

NO

19) ¿ Se comunica inmediatamente al supervisor cuando un crédito rebasa su tiempo de pago?

SI

NO

20) ¿ Existen medidas establecidas para reducir la cartera de crédito?

SI

NO

1.10.-IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La finalidad de esta investigación es demostrar (a los propietarios del negocio) las ventajas de aplicar una auditoría administrativa en el departamento de crédito y cobranza, ya que nos permitirá detectar las deficiencias para mejorar procedimientos que se llevan a cabo en el departamento, para propiciar el crecimiento del negocio.

1.11.-LIMITACION DEL ESTUDIO

Las limitaciones de esta investigación son de distancia – tiempo, la distancia se debe a que la compañía esta ubicada fuera de la ciudad y debido a esto solo puede ser visitada por el investigador un día a la semana (sábado).

2.-ADMINISTRACION

2.1.-ANTECEDENTES

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible, para ello ha utilizado en distintos grados la administración.

La administración ha aparecido en todas las etapas de crecimiento del hombre, en la época primitiva se dividían las actividades en grupos de trabajo, los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar decisiones de mayor importancia, existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad.

Durante el descubrimiento y desarrollo de la agricultura y de la vida sedentaria del hombre, prevaleció la división del trabajo por edad y sexo, aunque se acentuó la organización social de tipo patriarcal, el crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social, y en consecuencia a mejorar la aplicación de la administración.

Con el surgimiento del estado, que señala el inicio de la civilización surgen la escritura, las ciencias, la organización política, esta etapa caracterizada por el control de trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases que apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración.

Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del estado y de manejar numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas, el código de Hamurabi muestra el alto grado de desarrollo del comercio y consecuentemente de la administración tales como operaciones crediticias, contabilidad de los templos y el archivo de casas de comercio, los grandes avances de las

civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

En la época grecolatina la administración se caracterizó por su orientación hacia la estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria, existió un bajo rendimiento y producción por parte de los esclavos debido a estas medidas administrativas, esta forma de organización del trabajo fue en gran parte la causa de la caída del imperio Romano.

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre, la administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo, al terminar esta época un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Aparecieron también las organizaciones o gremios que regulaban los horarios, salarios y demás condiciones de trabajo, en dichas asociaciones se encuentran fincadas las bases de los sindicatos actuales.

La revolución industrial se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, desaparecieron los talleres y se centralizó la producción, surge la especialización y la producción en serie, con esto surge posteriormente la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

El siglo XX se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica iniciada por Frederick Winslow Taylor, de ahí surgen un gran número de autores dedicados al estudio de la disciplina administrativa, la administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de ella se logra la obtención de eficiencia, optimización de los recursos y la simplificación del trabajo, durante la colonia se

importaron del viejo continente las técnicas de administración, lo mismo sucedió en el siglo XIX , XX y aún en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos.

2.1.2.-CONCEPTO

Comúnmente se dice que administración es hacer algo a través de otros, sin embargo es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto mas formal de la misma.

Como se señaló, la administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración en una forma simple, como:

“El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”⁸

“Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”⁹

“Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr objetivos de una organización formal”¹⁰

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”¹¹

⁸ Fundamentos de Administración, José García Martínez, Editorial Trillas.

⁹ Fundamentos de Administración, Henry Sisk , Editorial Trillas.

¹⁰ Fundamentos de Administración, Robert F. Buchele , Editorial Trillas.

¹¹ Fundamentos de Administración, Harold Koontz O'Donnell , Editorial Trillas.

“Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”¹²

“La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros”¹³

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”¹⁴

“Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia las metas comunes, este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas coordinan las actividades de otras”¹⁵

¹² Fundamentos de Administración, Isaac Guzmán Valdivia , Editorial Trillas.

¹³ Fundamentos de Administración, American Management Asociation , Editorial Trillas.

¹⁴ Fundamentos de Administración, José A. Fernández Arenas , Editorial Trillas.

¹⁵ Fundamentos de Administración, Joseph L. Massie , Editorial Trillas.

2.1.3.-CARACTERISTICAS

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas, las que son:

Universalidad.-

Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en otra de cualquier giro.

Valor Instrumental.-

Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en si misma, es decir mediante ella se busca obtener resultados deseados.

Unidad Temporal.-

Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

Amplitud de ejercicio.-

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad.-

Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir no puede confundirse con otras disciplinas afines.

Flexibilidad.-

Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplica, la rigidez en la administración es inoperante.

2.1.4.-IMPORTANCIA

Después de haber estudiado sus características, es necesario enunciar algunos argumentos que fundamentan la importancia de esta disciplina:

1.-Con la universalidad de la administración se demuestra que es imprescindible para el adecuado funcionamiento en cualquier grupo social, lógicamente mas necesario en grupos mas grandes.

2.-Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

3.-La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

4.-A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

2.1.5.-CIENCIAS AUXILIARES

La administración al ser interdisciplinaria se fundamenta y relaciona con diversas técnicas y ciencias, dentro de ellas se pueden mencionar las siguientes:

- Sociología
- Psicología
- Derecho
- Contabilidad
- Informática
- Ingeniería Industrial
- Economía
- Antropología
- Matemáticas

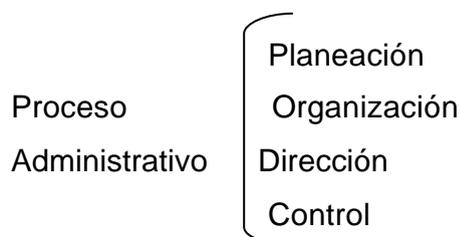
2.1.6.-PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1.6.1.-DEFINICION

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, en su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”¹⁶

2.1.6.2.-ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



¹⁶ Fundamentos de Administración, Lourdes Munich Galindo , Editorial Trillas , 11° Reimpresión 1986.

PLANEACION

Antes de iniciar cualquier acción administrativa es necesario determinar los resultados que se pretendan alcanzar en el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente.

Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada, es por esto que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo.

La planeación ha sido definida como:

“Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números para su realización”¹⁷

“La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”¹⁸

“Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización”¹⁹

¹⁷ Fundamentos de Administración, Agustín Reyes Ponce , Editorial Trillas

¹⁸ Fundamentos de Administración, José A. Fernández Arenas , Editorial Trillas

¹⁹ Fundamentos de Administración, Jorge L. Oria , Editorial Trillas

IMPORTANCIA

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

ORGANIZACIÓN

Una vez que se ha definido lo que se quiere hacer, es decir los objetivos a alcanzar o metas establecidas a lograr, será necesario determinar la manera de cómo lograrlo o como llegar a dichos resultados, es decir que medidas utilizar para lograr lo que se desea y esto solo es posible mediante la organización, ya que establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos.

La organización se puede definir de las siguientes maneras:

“Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”²⁰

“Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue”²¹

²⁰ Fundamentos de Administración, Eugenio Sisto Velasco, Editorial Trillas

²¹ Fundamentos de Administración, Isaac Guzmán V. , Editorial Trillas

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como en sentido vertical la estructura de la empresa”²²

IMPORTANCIA

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización es que es de carácter continuo, es decir que jamás se da por terminado, es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social, suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades con un mínimo de esfuerzo, evita lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad y reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

DIRECCION

Esta etapa del proceso administrativo, es una función de gran trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa, esto es debido a que al ejercer las funciones propias de la dirección se ejercen mas representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores. Con los elementos anteriores se puede definir la dirección de la manera siguiente:

“La ejecución de los planes de acuerdo con las estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”²³

²² Fundamentos de Administración, Harold Koontz O'Donnell , Editorial Trillas

²³ Fundamentos de Administración, José Gracia Martínez , Editorial Trillas

IMPORTANCIA

La dirección es trascendental por poner en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, la dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad y a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Por lo anterior el control es definido de las siguientes maneras:

“Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”²⁴

“Proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”²⁵

²⁴ Fundamentos de Administración, Henry Farol, Editorial Trillas

²⁵ Fundamentos de Administración, George R. Terry, Editorial Trillas

IMPORTANCIA

El control es de vital importancia dado que establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente, se aplica a todo, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro, localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas, su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

2.2.- ¿QUE ES EL CREDITO?

Casi todos los escritores que tratan el tema tienen elaborada su propia definición, Jhon Stuart Mill lo define como el permiso para usar el capital de otro, Joseph French Jonson lo llama el poder para obtener bienes o servicios por medio de la promesa de pago en una fecha determinada, la definición común y popular del crédito es que es un derecho presente para un posterior pago futuro.

Para tener una definición abstracta del crédito como entidad, solo debemos fijar nuestra atención en su origen latino: Creditum que significa confianza, en los diversos significados de la palabra crédito desde que fue incorporada en nuestro lenguaje, Confianza es su denominador mas común, ya que crédito sin confianza es inconcebible, en negocios la confianza es dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios.

El crédito puede también ser definido como un medio de cambio de acuerdo a sus funciones, por lo que comúnmente se le denomina dinero futuro, ya que por sus características hacen posible a un comprador satisfacer sus necesidades a pesar de su carencia de dinero para liquidar su deuda en efectivo al instante.

Actualmente en nuestros días se concibe al crédito de tres maneras distintas las cuales pueden ser, transacción a crédito, crédito establecido o instrumento de crédito.

En su primera forma se entiende el cambio de un valor presente por una promesa futura de pago, en esta situación el deudor y el acreedor llegan a un acuerdo, por una parte el deudor de disponer de la mercancía y liquidar su deuda, y por otra el acreedor quien accede a entregar la mercancía y esperar su pago posteriormente en base a un promesa de este mismo.

En su segunda forma se entiende que la confianza del vendedor ya se encuentra fincada, no se trata de la primera operación de esta naturaleza que se realiza entre estas dos personas como en el caso anterior, es decir se tiene una buena reputación de solvencia y probidad que les otorga esa confianza.

En el tercer caso se maneja el crédito por medio de instrumentos, que en este caso suelen ser los cheques, aceptaciones comerciales, pagares, etc, instrumentos administrativos con los cuales se garantiza la liquidación de la deuda.

2.2.1.-UTILIDAD Y VENTAJAS DEL CREDITO

Como un agente de producción y como un medio de cambio el crédito juega un papel esencial en nuestra economía, hace mas productivo al capital, acelerando el movimiento de los bienes del productor al consumidor y aumenta el volumen de los bienes producidos y vendidos.

Una gran ventaja del crédito en los negocios es la conveniencia, los instrumentos de crédito lo convierten en una simple transferencia de grandes cantidades de dinero aún a grandes distancias, el pago por medio de un cheque es tan común actualmente, que estamos inclinados a olvidar que el cheque es un instrumentos de crédito

Otra ventaja del crédito consiste en que eleva el nivel de los negocios y les presta dignidad, mostrándose a si mismo el mérito de tener confianza, con el tiempo el hombre de negocios inspira respeto a sus iguales y al público.

2.2.2.-EL VOLUMEN DE CREDITO EN LOS NEGOCIOS

En virtud del gran poder del crédito y los importantes beneficios acumulados por su naturaleza, no es sorprendente que el 90% de las ventas realizadas por fabricantes y mayoristas sean ventas a crédito, este porcentaje no se aplica uniformemente a toda clase de negocios, los exportadores en varias líneas venden totalmente a crédito.

Hay una considerable variación de las políticas crediticias dentro de las líneas particulares, algunas se refieren a aquellas que pueden venderse únicamente en efectivo y otras principalmente a crédito.

¿COMO SE DETERMINA EL MONTO DEL CREDITO UTILIZADO?

El grado de utilización del crédito depende, en gran parte, de dos factores, a la posibilidad de pago del comprador y la necesidad de un medio de cambio, de una manera general, el primer factor mencionado puede decirse que depende de la confianza.

El mas seguro de los medios para reunir información crediticia precisa, el mas universal, será el uso del crédito, el examen de otros aspectos de la confianza es necesario a fin de comprender totalmente los factores que determinan el volumen del crédito.

La necesidad de crédito como un medio de cambio, varia con el estado general del negocio, a su vez el monto del crédito dentro de la economía juega un papel determinado, ya sea que los negocios prosperen o declinen.

2.2.3.-DETERMINACION DE LOS RIESGOS DE CREDITO

En la mayor parte de los ramos de negocios, a medida que suben las ventas, el costo de unidad baja y el margen de utilidad se incrementa, así las ventas mas grandes dan por resultado mayores utilidades, sin embargo las grandes ventas frecuentemente dependen de la extensión de mayor crédito, tratando de aumentar las utilidades mediante el incremento de ventas, será inútil si ese aumento resulta desproporcionado con las pérdidas de crédito.

La política crediticia de la compañía antes de otras consideraciones, el gerente de crédito basa su evaluación de riesgos de crédito, en la política de su compañía, un gerente de crédito en muchas compañías tiene suficiente autoridad para establecer la política crediticia.

El gerente de crédito que no está dispuesto a llevar un justo riesgo en los negocios, seguramente desvía los negocios de su compañía, como regla general cuando a un cliente se le niega el crédito no se acercará de nuevo a la compañía aun cuando sus intenciones sean comprar en efectivo, por otra parte el gerente de crédito que lo otorga libremente, ocasiona pérdidas excesivas en la compañía y contribuye a la desmoralización general de los negocios que acompaña al uso irresponsable del crédito.

Tres factores determinan la aceptación de crédito de un candidato: Personalidad, Capacidad y Capital, a menudo condiciones un tanto secundarias como lo son: Local, Regional, Nacional, pueden afectar a la capacidad y al capital y también deben considerarse. Al analizar los riesgos de crédito, el gerente debe observar un equilibrio conveniente entre las condiciones morales y materiales, deben preguntarse a si mismo respecto a cada posible cliente ¿Pagará? ¿Podrá pagar?

El crédito es una herramienta potente en negocios bancarios y personales, usada con conocimiento y habilidad sirve provechosamente tanto al acreedor como al deudor, sin experiencia y con malos manejos puede traer el desastre a ambos, un deudor debe tener capacidad para cumplir con sus obligaciones.

Condiciones extrañas fuera de control del acreedor o del solicitante afectan también el riesgo del crédito, muchos consideran que condiciones extrañas o desfavorable son un tremendo factor de riesgo que afecta la capacidad y el capital, las condiciones imprevistas constituyen uno de los mayores problemas al otorgar crédito.

2.2.4.-CLASES DE CREDITO

El crédito puede clasificarse de muchas maneras, pero en esta ocasión lo clasificaremos de acuerdo con el tipo de transacción crediticia por la cual se establece, sobre estas bases, el crédito puede dividirse en las siguientes categorías:

- CREDITO AL DETALLISTA.
- CREDITO DE PRESTAMOS INDIVIDUALES.
- CREDITO MERCANTIL.
- CREDITO COMERCIAL BANCARIO.
- CREDITO INDUSTRIAL.
- CREDITO DE INVERSIONES.
- CREDITO AL MERCADO ABIERTO.
- CREDITO AGRICOLA.
- CREDITO PÚBLICO.
- CREDITO DE EXPORTACION.

2.2.4.1.-CREDITO AL DETALLISTA

El crédito al detallista cae dentro de dos principales categorías que son: Cuenta abierta y Crédito a plazos, el primero a menudo es considerado crédito por conveniencia ya que los pagos se realizan en su totalidad a una fecha determinada y el crédito a plazos rara vez se efectúa sobre cuentas abiertas básicamente se basa en la necesidad, el consumidor sería incapaz de hacer importantes compras sin él.

El crédito al detallista apareció en América con las primeras tiendas coloniales, donde el tendero daba crédito a los agricultores hasta que la próxima cosecha se levantaba, las mercancías fueron primeramente vendidas sobre el plan de abonos en los Estados Unidos por una mueblería en Nueva York a principios de 1800, la compañía Singer de máquinas de coser, empezó vendiendo sus productos

basándose en pagos mensuales o semanales. A pesar del estigma social de deudas acostumbrado en ese periodo el plan de ventas en abonos aumento en popularidad y como se extendió a ramos de bienes durables mas baratos, muchos comerciantes al menudeo tuvieron que emplear el sistema para responder a la competencia.

2.2.4.2.-CREDITO DE PRESTAMOS INDIVIDUALES

La expansión fenomenal de las ventas a crédito al menudeo no ha sido suficiente para mantener el paso de las necesidades crecientes del consumidor, casi todos en algún momento necesitan dinero de inmediato mas allá de sus propios recursos, un porcentaje relativamente pequeño de la población está en posición de pedir dinero prestado a un banco a intereses de tipo comercial, el crédito de préstamos individuales se ha desarrollado para sufragar las necesidades del otro 90%.

El público ha considerado por mucho tiempo el 6% anual como el tipo de interés normal sobre préstamos de dinero, sin importar el monto del dinero obtenido en préstamo.

Las leyes de usura evolucionaron con el desarrollo de las transacciones bancarias, los bancos sin embargo hasta hace un tiempo no hacia prestamos pequeños a los clientes, y a su vez los clientes necesitados quedaban a merced de los usureros quienes prestaban dinero a intereses exorbitantes. Esto ha dado paso al surgimiento de compañías de prestamos pequeños con licencia regulada por el estado.

2.2.4.3.-CREDITO MERCANTIL

El crédito mercantil es aquel que se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro específico, los bienes involucrados pueden ser materias primas, productos parcial o totalmente terminados, las personas que intervienen son comerciantes, distribuidores o fabricantes.

El principal objetivo del crédito mercantil es que se utiliza en un intercambio de bienes destinados para reventa con o sin proceso adicional del comprador, el crédito mercantil es el medio principal de cambio entre la producción y la distribución de bienes del consumidor hacia el punto de entrega .

El crédito mercantil no proporciona todo el crédito necesario para conducir un negocio, cubre únicamente el costo básico de los artículos, su función principal es facilitar el intercambio de bienes del productor al consumidor, se requiere solamente para el tiempo prolongado que se lleva el comerciante para procesar y vender los artículos, las condiciones del crédito mercantil dependen de las facilidades para la entrega y la reventa. La extensión del crédito mercantil aumenta grandemente las posibilidades de venta de los abastecedores.

2.2.4.4.-CREDITO COMERCIAL BANCARIO

El banco comercial tiene dos funciones principales: recibir depósitos y adelantar fondos tomando como base pólizas, documentos negociables o de descuento.

Cuando un banco recibe depósitos, acepta la responsabilidad de garantizar esos fondos sin exponer a los depositantes a peligros de pérdidas, al mismo tiempo el banco hace uso de estos depósitos para obtener los gastos que origina esta institución y adquirir beneficios en su provecho, el banco esta en disposición de

cubrir las demandas presentadas con cheques de sus clientes o sobre solicitudes en efectivo sobre fondos de los mismos.

Así mismo el banco deberá tener una reserva considerable de moneda, generalmente dedica una gran parte de sus fondos en inversiones a largo plazo.

Las utilidades que obtiene el banco sobre préstamos son comparativamente pequeñas, por esta razón el banco debe ser exhaustivo en sus investigaciones y más conservador al otorgar créditos que las casas mercantiles, en esta forma los préstamos a corto plazo hechos por bancos comerciales a negocios pueden ser: asegurados por una garantía, o bien sin garantía.

Un considerable volumen de préstamos a corto plazo hecho por los bancos son asegurados por medio de garantías, además de firmar un pagaré el prestatario deposita con el prestador algo que pueda ser convertido en dinero efectivo, su valor excede generalmente al monto del préstamo, si el deudor es incapaz de cubrir el préstamo a su vencimiento, el prestamista o acreedor es libre de vender la garantía y cobrar la deuda del producto de la venta.

2.2.4.5.-CREDITO INDUSTRIAL

El término de crédito industrial alguna vez usado, exclusivamente para designar la venta de mercancía de una persona a otra y a comisión, es actualmente aplicado a la compra de cuentas por cobrar como un negocio.

El crédito industrial en su forma actual, generalmente, comprende lo siguiente:

La compra inmediata de cuentas por cobrar para hacerlas efectivas basándose en un contrato prolongado.

La aceptación de las responsabilidades de toda la contabilidad y cobranzas de las cuentas compradas.

La aceptación de cualquier pérdida que pueda surgir de las cuentas.

La ventaja principal del crédito industrial consiste en que permite el rápido movimiento del capital necesario para el desarrollo del negocio, el cliente con el crédito industrial puede reinvertir su capital en trabajo, tan rápido como el pueda vender sus artículos sin esperar 30,60 o 90 días para cobrar sus cuentas.

El crédito industrial deja a las compañías que se suscriben a ellas con pocas necesidades en su departamento de crédito, de contabilidad y cobranzas, pero no disminuye la necesidad para la firme administración primero.

2.2.4.6.-CREDITO DE INVERSIONES

El crédito de inversiones es el medio por el que muchos hombres de negocios adquieren activos fijos, terrenos, edificios, maquinaria y otro tipo de equipos, el dinero para este propósito no se obtiene ordinariamente de los bancos de comercio, puede ser proporcionado de los fondos de los dueños, debe de venir de inversionistas externos, este capital es invertido en negocios permanentemente o por un tiempo comparablemente largo, cuando poseemos un negocio la inversión que hacemos en él, difícilmente puede interpretarse como crédito, pero cuando anticipamos dinero a un negocio a cambio de la promesa de la empresa de reembolsarlo en un tiempo futuro distante si es considerado crédito.

Las compañías bancarias y fideicomisarias, son fuentes secundarias de crédito de inversiones, por compañías bancarias entendemos bancos y casas inversionistas que ponen en pie fondos con el propósito de inversiones específicas.

El fideicomiso comprende todas aquellas personas e instituciones que invierten fondos no en ellos mismos, si no en sociedad con otros, los fondos que deja una persona al morir, al ser puestos en depósitos para beneficio de herederos, constituyen el primer ejemplo de crédito de fideicomiso.

2.2.4.7.-CREDITO DEL MERCADO ABIERTO

Las firmas comerciales de gran reputación, cuando están necesitadas de capital de trabajo, pueden ofrecer para venta general documentos incobrables, que generalmente corren de tres a seis meses.

Las casas de documentos comerciales algunas veces llamadas corredoras de documentos, actúan con este carácter entre la compañía que emite los documentos y el banco u otra institución financiera que los compre, estas casas de documentos comerciales pueden comprar pagarés y revenderlos directamente, este método de realizar operaciones se llama crédito del mercado abierto .

En el mercado abierto los bancos pueden invertir sus fondos excedentes en épocas en que los préstamos disminuyan en su área de acción.

2.2.4.8.-CREDITO AGRICOLA

El crédito agrícola es de dos tipos: a largo plazo para finalizar compras de tierras de labranza y efectuar mejoras; a corto plazo para financiar la producción y compra venta de cosechas y ganado.

El primero es una inversión crediticia, el segundo una forma de préstamo bancario, pero el crédito agrícola es considerado como un tipo de préstamo distinto porque sus efectos económicos difieren de los que ocasionan los créditos bancarios y de

inversiones, a causa de su gran riesgo el crédito agrícola resulta costoso si se aprovecha absolutamente .

2.2.4.9.-CREDITO PUBLICO

El crédito de gobierno o público se refiere al del Estado y al de los gobiernos locales, el monto del crédito público es casi igual a todas las clases de créditos combinadas, el gobierno adquiere bienes a crédito precisamente como lo hacen los comerciantes, los recursos de un país son durables y comprenden toda la riqueza de un país , estado o comunidad, el crédito publico se manifiesta por los bonos del gobierno federal, bonos, acciones y certificados de tesorería y bonos municipales o de un estado.

2.2.5.-ETAPAS EN EL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA

La actividad en cualquier sistema de cobranza se realiza a través de tres etapas: recordatorio, insistencia y acciones drástica.

La práctica común tanto en las organizaciones mercantiles como en las de comerciantes al menudeo, consisten en enviar al cliente un estado mensual de su cuenta, tales estados mensuales sirven como recordatorio de la cantidad adecuada y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud, también evitan la posible excusa del deudor cuyo pago se ha vencido.

El departamento de contabilidad prepara estados mensuales prescindiendo del tiempo en que el saldo no ha sido pagado, su forma depende de los métodos de contabilidad usados, generalmente muestran el saldo vencido durante meses anteriores y una lista detallada de las facturas y créditos del mes.

En la mayor parte de las compañías, el departamento de contabilidad envía únicamente aquellos estados que muestran saldos no vencidos; los que tienen cuentas vencidas y no pagadas son devueltas al departamento de cobranzas para ser manejados de acuerdo con los procedimientos de cobranzas de la compañía.

2.2.5.1.-SISTEMA DE RECORDATORIO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

En compañías con pocas cuentas, la persona responsable de la cobranza recurre al auxiliar con intervalos regulares, posiblemente cada ocho o quince días para encontrar las cuentas que requieren su atención. Debe disponer de un registro suplementario, un cuaderno plegado, tarjeta índice o archivo especial del cliente que le recuerde que se ha hecho lo posible por cobrar en la fecha correspondiente.

Cualquier sistema de insistencia o lisonjero tiene dos objetos: recordar al departamento de crédito las cuentas vencidas que cada día requieren su atención y registrar la acción tomada en el esfuerzo de cobranza, así como la fecha en que se tomó la acción. Hacer esto involucra menos repetición de registros y menos trabajo de oficina, lo que constituye el método más eficaz del sistema. Los sistemas varían en detalles, pero generalmente son un sistema de tarjetas por índice archivadas por fechas o un sistema de tarjetas de registro archivando las cuentas alfabéticamente y por fecha.

2.2.5.2.-ETAPA DE RECORDATORIO TECNICAS

El primer paso en la actividad de cobranza es recordar al cliente que ya ha pasado la fecha de vencimiento de su cuenta sin el pago correspondiente, usualmente transcurren varios días entre la fecha de vencimiento y el recordatorio. El primer recordatorio debe ser moderado e impersonal, puede ser un estado de cuenta o una factura por duplicado, marbetes engomados, cartas, tarjetas impresas o estados divididos en periodos y recordatorios.

Una de las formas más atentas de recordar a los clientes, es enviarles una copia al carbón o un duplicado del estado mensual o de la factura, frases de recordatorio pueden ser escritas a máquina o estampadas sobre estados por duplicados.

Lo anterior es un método muy eficaz, pero de mayor fuerza es un marbete agregado a un estado de cuenta por duplicado, estos marbetes pueden comprarse en cantidades suficientes a las compañías que diseñan y hacen etiquetas con varios propósitos.

Una carta breve y cortés es un recordatorio efectivo de una cuenta vencida y no pagada aunque no se emplea sino hasta después que se ha enviado al cliente un estado de cuenta por duplicado.

Un recordatorio puede ser una tarjeta impresa, sin saludo ni firma, la cual lleva los detalles de la cuenta, estas tarjetas a menudo se prefieren en lugar de cartas para el primer recordatorio, puesto que son impersonales y el cliente se da cuenta que todos los demás clientes atrasados han recibido una bajo las mismas circunstancias. Deben ser redactadas cortésmente mostrando imparcialidad para recordar las condiciones de crédito acordadas e impresionar a los clientes con su naturaleza impersonal e imparcial.

Analizar el estado de un saldo vencido y no cubierto de acuerdo con la compra mensual real, ha probado la manera efectiva de empezar la conducción de la cobranza de cuentas vencidas. Si el recordatorio fracasa en producir el pago de la cuenta, la actividad de la cobranza pasa a la etapa de persecución.

Numerosas técnicas están disponibles al acreedor en la etapa de persecución de la cobranza, la mayoría incluye cartas ordinarias, llamadas telefónicas, telegramas, cartas registradas o certificadas y citas personales.

En la mayoría de las oficinas de crédito, el procedimiento de insistencia se basa en una serie de cartas, la primera es moderada usualmente más enérgica que un recordatorio, el tono de las cartas crece progresivamente cada vez más firme y los intervalos entre ellas progresivamente mas cortos.

Muy a menudo las cartas de cobro son ignoradas, muchos ejecutivos de crédito usan el teléfono para conseguir alguna respuesta del cliente después de que varias cartas han fallado para obtener contestación, se dan cuenta que el teléfono acelera sus cobranzas y es económico y ahorra tiempo, algunos acreedores emplean el teléfono

aun para recordatorios y prescinden de las cartas y estados de cuenta casi totalmente. Llamadas de larga distancia para acelerar los pagos vencidos son particularmente efectivas por que enfatizan la importancia y urgencia de la comunicación, los resultados generalmente justifican los gastos, muchos establecimientos mercantiles han adoptado el empleo del teléfono para el primer esfuerzo de cobranza.

Las visitas personales a un deudor mediante un cobrador son rara vez empleada hasta que se ha probado la ineficacia de las cartas, las llamadas telefónicas o los telegramas, los cobradores en las últimas fases de insistencia son particularmente útiles cuando la acción legal no puede usarse ventajosamente

Las dos objeciones sobresalientes para cobrar mediante visitas personales están estrechamente relacionadas, el método es costoso y es difícil encontrar buenos cobradores ya que un buen cobrador exige buen salario y muy pocos negocios pueden remunerar su tiempo total de servicios.

2.2.5.3.-COBRANZA MEDIANTE UN ABOGADO O UNA AGENCIA

Una cuenta no debe ponerse en manos de un abogado o una agencia de cobranzas sino hasta que se hayan agotado otras medidas y el acreedor este preparado para romper las relaciones comerciales con el deudor, es bien sabido que la cuenta mas antigua es la mas difícil de cobrar y por esta razón, cuando las circunstancias lo justifican, el acreedor no debe vacilar en realizar esta acción final drástica.

Cuando a un abogado se le da la cuenta, debe ser instruido para proceder inmediata y enérgicamente para cobrarla, un buen abogado encargado de cobranzas, se enterará de una demanda tan pronto la reciba, de inmediato intentara cobrar la deuda totalmente y si no le es posible, realizará un convenio favorable para su cliente.

Muchos gerente de crédito prefieren los servicios de una agencia de cobranzas en lugar de un abogado , una agencia antes de remitir una cuenta a su abogado correspondiente, usualmente escribe una serie de cartas en demanda de pago.

Con frecuencia para cobrar cuentas vencidas, el gerente de crédito debe interpolar su política comercial, y en ocasiones ser mas listo que los deudores.

Cuando un deudor ofrece pagar sus cuentas vencidas con un pagaré, el acreedor debe considerar varias preguntas antes de aceptarlo como liquidación, hay tres principales argumentos a favor de la aceptación del pagaré , primero constituye una evidencia por escrito de la deuda, proporcionando fácil prueba en caso de que posteriormente sea necesario demandar al cliente, segundo un pagaré es fácilmente transferible , por lo general puede ser descontado en un banco por capital inmediato, tercero usualmente un deudor considera que un pagare es una obligación mas formal que una cuenta corriente.

No es raro que un acreedor pida a un cliente que dé un cheque posfechado para cubrir una cuenta vencida, la práctica es muy común particularmente cuando agentes de venta cobran a sus clientes, muchos hombres de negocios no titubean para dar esa clase de cheques.

Un gerente de cobranzas raramente rechaza aceptar una parte del pago de una cuenta , de hecho a menudo sugiere que el cliente cubra la deuda haciendo dos o mas pagos, dicho gerente debe aclarar al cliente que este método para cubrir una cuenta es una excepción en la política general del vendedor, de otra manera el cliente puede considerar tal arreglo como un precedente, el gerente también debe insistir en que el cliente mencione una fecha o fechas específicas, en las que hará el pago del saldo, cuando un deudor hace el pago a plazos como resultado de una persistente actividad de cobranza, es aconsejable algunas veces pedirle que firme pagarés por el saldo .

2.3.-CONCEPTO Y CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

2.3.1.-CONCEPTO DE AUDITORIA

La auditoría ha sido descrita de forma genérica como: proceso para obtener y evaluar evidencia de una forma objetiva respecto a las afirmaciones concernientes a actos y eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y los criterios establecidos para comunicar resultados a las personas interesadas.

En otro concepto la auditoria es considerada como una crítica para llegar a conclusiones ciertas sobre la contabilidad, en los aspectos financieros y de operaciones de una organización económica. Una investigación crítica implica una acumulación ordenada de evidencias; las conclusiones ciertas implican la interpretación de la evidencia acumulada por un auditor competente. Las conclusiones de auditoría deberán ser presentadas para su mejor uso, en un informe escrito.

2.3.2.-CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

La auditoría se ha clasificado de diversas formas y enfoques, sin embargo para efectos de este trabajo de investigación tomaremos la clasificación más genérica, la cual divide a la auditoria en: numérica y no numérica.

Numérica y financiera.-

Es la que consiste en la revisión, análisis y examen a los estados financieros de una entidad económica para obtener un resultado y sus conclusiones con el objeto de dar una opinión sobre los mismos. Esta a su vez se divide en: interna y externa.

La Auditoría interna es una actividad que se desarrolla dentro de una organización por medio del personal que ahí labora teniendo por objeto la revisión de las operaciones contables y financieras como base para servir a la administración.

La Auditoría externa es ejecutada por Contador Publico independiente, quien debe rendir un dictamen como resultado de la revisión practicada. Estos estados financieros comprenden:

- 1.- Estado de situación financiera o Balance general.
- 2.- Estado de pérdidas y ganancias o Estado de resultados.
- 3.- Estado de cambios en la situación financiera
- 4.- Estado de variaciones en el capital contable

Numérica, Administrativa o de operaciones.-

Este tipo de auditoría va más allá de las funciones generalmente atribuidas a la auditoría anteriormente descrita, se refiere a actividades no financieras que, tarde o temprano, quedan expresadas cuantitativamente en los registros de la empresa. Estas auditorías plantean el cómo y el porqué se hacen las cosas y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

Tales auditorías salen del mundo de los números para enfocarse a realizar un análisis de situaciones, hechos, circunstancias, y relacionarlas apropiadamente con su labor.

Estas auditorías comprenden:

- 1.- La evaluación del cumplimiento.
- 2.- La evaluación de los sistemas y procedimientos.
- 3.- La revisión de la función de compras.
4. La evaluación del control interno, etc.

2.3.3.-ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.3.3.1.-ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINSITRATIVA

En el recuento de hechos históricos más significativos para la administración, The Design of Organizations de Prapid N. Khandwall, se menciona que en 1800 los investigadores ingleses James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación; una propuesta que incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación.

Los antecedentes más antiguos y significativos en cuanto a la eficiencia operativa, uso de los organigramas, etc cuyo enfoque se encuentra centrado en el diseño de procedimientos y procesos para lograr una buena coordinación operativa se produjeron en 1832 y 1856 por Charles Babbage y Daniel C. McMallum respectivamente.

La complejidad de los problemas administrativos dio paso a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. En la búsqueda constante de soluciones se utilizó la ciencia y la metodología científica, y surgió también la orientación técnica hacia lo que hoy se conoce como Auditoría Administrativa.

Henry Fayol, el padre de la administración en el ocaso de su vida en el año de 1925 mencionó que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, organización, el mando (dirección), coordinación, y el control esta adecuadamente atendidos.

En 1935, James Mckinsey, llegó a la conclusión que la empresa debe hacer periódicamente una auditoria, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

En 1945, el Instituto Americano de Auditores Internos proporciona los primeros escritos sobre lo que sería la auditoria de operaciones; tratando en una discusión de expertos lo referente al cáncer de la auditoria interna de operaciones técnicas.

Aunque la auditoría administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en la década de los 60 y 70's.

En México, un antecedente sobre la auditoria administrativa lo tenemos en el libro El Análisis Factorial elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein en 1959.

William P. Leonard conforma un libro denominado la auditoria administrativa que es editado en 1962. Es a partir de este año en que los estudiosos investigadores de esta rama de especialización, en esta teoría consideran como el del patrimonio formal y estructurado de la auditoria administrativa.

William P. Leonard, en 1962 realizó un estudio completo de la auditoría administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación muy valiosa.

La filosofía impresa por Leonard se centra en que la estructura administrativa siempre habrá de estar en alerta permanente para percibir los cambios que se dan en los negocios, la economía, las políticas y disposiciones gubernamentales, y en la sociedad en general, para adecuar la administración a ellos. Impacto que se captará por medio de un ordinario y riguroso proceso de evaluación, que incluya la medición de la calidad de las decisiones, denominados auditoría administrativa.

1975, Keith D. y Bloomstrom R. exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la sociedad.

La auditoría externa, se usa principalmente para propósitos de planeación, puede abarcar características como:

- a) investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones.
- b) determinar la solidez de un proveedor principal.
- c) averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

Spencer Hayden, en 1983 expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento de la auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle. La auditoría administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

La aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas sobre todo en empresas públicas.

2.3.3.2.- CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Debido a que la auditoría administrativa es una herramienta de control relativamente nueva los diversos autores que la han estudiado no han llegado a establecer un concepto homogéneo, como sucede con la auditoría financiera. La auditoría administrativa se ha constituido como la principal herramienta de evaluación de control.

A continuación haremos mención de diferentes definiciones de auditoría administrativa que servirán de pauta para establecer en tiempos futuros la definición integral conocida por la profesión contable.

La definición de William P. Leonard, dice: "La auditoria administrativa es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de la empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas"²⁶

El autor continúa: se realiza una revisión y consideración de la organización con el propósito de precisar:

- Pérdidas y deficiencias
- Mejores métodos
- Mejores formas de control
- Operaciones eficientes
- Mejor uso de los recursos físicos y humanos.

La auditoria administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en áreas determinadas que requieran prácticas mejoradas.

Para el L.A.E. José Antonio Fernández Arenas la auditoría administrativa es: "La revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución"²⁷

²⁶ La Auditoría Administrativa, William P. Leonard, Editorial Mc Graw Hill

²⁷ Auditoria Administrativa, José A. Fernández Arenas, Editorial Trillas.

El autor analiza punto por punto de la anterior definición y nos dice:

I.- Auditar consisten en escuchar. El concepto moderno del término es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos, referidos los principios de su disciplina. Se necesita una revisión basada en el método científico:

a) De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o indignación extrema hacia ciertas áreas.

b) Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulte más apropiados.

c) Estudio exhaustivo, que cubre todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión lo cual dificultaría el desarrollo del trabajo.

II.- De la satisfacción de objetivos institucionales. Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enuncian a continuación:

1.- Objetivos de servicio. Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

2.- Objetivo social, buen trato económico y motivacional a los empleados que prestan sus servicios en la empresa, cumplimiento de tasas tributarias para la realización de actividades gubernamentales, actividades de buen vecino y miembro de la sociedad.

3.- Objetivo económico. Para los inversionistas, pago de dividendos razonables que sea proporcional al riesgo asumido y para los acreedores, reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la institución.

III.- Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma. Se consideran tres niveles sujetos a revisión:

1.- Dirección, encargada de la coordinación de la empresa en los problemas a corto y largo plazo.

2.- Departamentos derivados de los objetivos. Son órganos que tienen a su cargo la realización del trabajo que se encamina a la satisfacción de los objetivos de la empresa.

3.- Información, de los resultados obtenidos por los departamentos comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedentes del trabajo.

IV.- Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración. La estructuración demanda recursos de tres tipos:

- 1.- Humanos
- 2.- Materiales
- 3.- Técnicos.

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos. La integración se encarga de recabar lo que esbozó la organización y en forma equilibrada compaginarlo con los lineamientos teóricos.

V.- No basta analizar la estructura, se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración. Cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizarla teniendo en cuenta:

- 1.- Planeación
- 2.- Implementación
- 3.- Control

De donde es necesario precisar la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo.

En este contexto la Auditoría Administrativa se haya mas en el carácter de una auditoria de la dirección superior. En consecuencia se percibe a la Auditoría Administrativa en el campo de las auditorias independientes de la administración.

Joaquín Rodrigues Valencia define a la Auditoría Administrativa como “Un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados con relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar”.²⁸

Para Roberto Macias Pineda, la Auditoría Administrativa “Constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio esta logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la Auditoría. La Auditoria Administrativa suministra una oportunidad especifica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio”²⁹

²⁸ Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez Valencia, Editorial Mc Graw Hill.

²⁹ Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Roberto Macías Pineda , Editorial PACSA.

“La auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora”³⁰

2.3.3.3.-OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa tiene como objetivo primordial descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. En otras palabras el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La intervención de la Auditoría Administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño de todas las áreas y valorar el panorama administrativo, lo apropiado de los objetivos y planes, políticas y procedimiento, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles, etc.

La auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficacia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo. Es decir, nos presenta un panorama administrativo en forma general de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección de la empresa.

³⁰ La Auditoría Administrativa, Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Editorial Mc Graw Hill.

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que se permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio mas profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, y sobre todo un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario fijar el marco para definir objetivos cuya cobertura encamine las tareas a logros específicos, entre los más sobresalientes se pueden mencionar:

DE CONTROL.-

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoria y poder evaluar el comportamiento organizacional e relación con estándares establecidos.

DE PRODUCTIVIDAD.-

Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

DE ORGANIZACION.-

Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

DE SERVICIO.-

Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

DE CALIDAD.-

Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

DE CAMBIO.-

Transforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

DE APRENDIZAJE.-

Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

DE TOMA DE DECISIONES.-

Traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Existen objetivos secundarios de la auditoría administrativa entre los cuales podemos citar los siguientes:

- 1.- Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores y valorar su repercusión en el funcionamiento total de la organización.
- 2.- Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente
- 3.- Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
- 4.- Ayudar a la determinación de métodos eficientes, precisar pérdidas y deficiencias y en su caso resaltar oportunidades.
- 5.- Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen y apeguen a los objetivos.

6.- Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones para procurar un desempeño equilibrado en sus funciones y por consiguiente la consecución de mejores resultados.

A través de estos objetivos se logran determinar las deficiencias e irregularidades, las causas de los problemas, los descuidos, errores y desperdicios en forma exagerada y una falta de conocimiento de lo que es una organización bien llevada. De aquí la importancia de los objetivos considerados “secundarios”.

2.3.3.4.-IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Debido al gran desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

Se puede establecer que la Auditoria Administrativa es un análisis de las funciones administrativas y su interrelación va más allá de la función contable para incluir la administración, las operaciones, las funciones, el personal y para mejorar la administración aplicada, a fin de descubrir las limitaciones y deficiencias que impiden el desarrollo de la empresa, a través del análisis de manera racional y objetiva, en las medidas de las posibilidades de todas y cada una de las funciones operativas que se realizan en la entidad.

Si consideramos a los organismos sociales como entes dinámicos, con sus problemas de crecimiento y adaptación al medio ambiente comprenderemos entonces porque a ese examen de evaluación se le denomina Auditoría Administrativa.

En la práctica suele suceder que el hombre de negocios contrata una auditoría para efectos fiscales o de los accionistas cuando en realidad lo que necesitaba la administración de la empresa era el establecimiento de sistemas y procedimientos, la fijación de políticas, manuales administrativos, etc, o sea se requería la solución de problemas que el empresario persigue, que sabe cuales son y que realmente desea resolverlos, pero que no sabe exactamente como hacerlo.

La auditoría administrativa puede abarcar en forma total a una empresa o a uno de los componentes de su organismo, así también a algunos de los objetivos que se hayan preestablecido. La Auditoría Administrativa determina el porque; ó sea, las causas de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros.

Existe la probabilidad de que una sola función operativa mal ejecutada en una empresa mantenga en un nivel inferior a toda la organización, por lo cual se debe procurar un desempeño equilibrado en todas las funciones, a fin de que pueda elevar alguna de ellas sobre el nivel general de operaciones.

La Auditoría Administrativa prueba la imaginación, la agresividad y la capacidad de los objetivos para enfrentarse a situaciones imprevistas en las operaciones de la empresa.

La Auditoría Administrativa es una herramienta especializada para la evaluación continua de los métodos y actuación de todas las áreas de la empresa y proporciona un servicio especializado a la administración.

La importancia de la Auditoría Administrativa reviste en que resalta las causas y efectos de los fenómenos internos y externos que afectan a un ente económico, sean estos de carácter administrativo o económico.

2.3.3.5.-ALCANCE DE LA ADUTORIA

El área de influencia que abarca una auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles relaciones y formas de actuación, se incluyen aspectos tales como:

Naturaleza Jurídica

Estilo de Administración

Proceso Administrativo

Sector de Actividad

Criterios de funcionamiento

Desarrollo Tecnológico

Nivel de Desempeño

Trato a Clientes

Ambito de Operación

Número de Empleados

Relaciones de Coordinación

Entorno

Sistemas de Calidad

2.3.3.6.-CAMPOS DE APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El campo de acción de esta herramienta es muy amplio y no tiene limitaciones en cuanto a su área de trabajo. Este examen puede abarcar desde una función, un departamento, un nivel jerárquico y a su vez puede efectuarse en forma general a todos los elementos administrativos de la organización. El alcance de trabajo de la auditoria en todos los casos se ajustaran a las necesidades de la empresa y por la petición del cliente que la solicita.

La Auditoria Administrativa se convierte en una fuente importante de información y asesoramiento cuando se trata de cambiar o planear los programas administrativos de las áreas que así lo requieran. Para ello se debe realizar una revisión sistemática de la estructura general de la empresa o entidad y analizar detalladamente cada área específica, así como cada elemento del proceso administrativo, utilizando técnicas de auditoria bien definida.

Debido a que las necesidades de las empresas son diversas y a la vez cambiantes dependiendo de la magnitud del entorno en que esta se desarrolle, siempre ha existido una infatigable búsqueda por especializar los sistemas y procedimientos para la solución de los problemas que se presenten, buscando siempre que los funcionarios, ejecutivos y empleados se desempeñen con el mayor grado de eficacia y eficiencia dentro del área o departamento que les corresponda.

La Auditoría Administrativa investiga, estudia, evalúa y analiza todos estos aspectos que culminará con el informe final de auditoría que propondrá las soluciones pertinentes a todas las situaciones que se hubieran presentado durante el desarrollo de esta y que tendrán como único objetivo el mejoramiento administrativo de la entidad.

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización productiva, sea ésta pública, privada o social. Por su extensión y complejidad, es necesario entender cómo están ordenadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual nos obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión.

2.3.3.6.1.-SECTOR PUBLICO

En este sector la auditoría se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia, se clasifican en:

Dependencia del Ejecutivo Federal

Entidad Paraestatal

Organismos Autónomos

Gobiernos de los Estados

Comisiones Intersectoriales

Mecanismos Especiales

2.3.3.6.2.-SECTOR PRIVADO

Por lo que toca a este sector, la auditoría se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de acuerdo a las siguientes características:

1.-Tamaño de la empresa.

- a) Microempresa
- b) Pequeña Empresa
- c) Mediana Empresa
- d) Grandes Empresas

2.-Sector de la actividad.

- a) Telecomunicaciones
- b) Transportes
- c) Energía
- d) Servicios
- e) Construcción
- f) Petroquímica
- g) Turismo
- h) Maquiladora
- i) Mecánica
- j) Farmacéutica
- k) Publicidad
- l) Comercio, etc

3.-Naturaleza de sus operaciones.

- a) Nacionales
- b) Internacionales
- c) Mixtas

2.3.3.6.3.-SECTOR SOCIAL

En este sector, la auditoría administrativa se aplica considerando dos factores:

1.-Tipo de Organización

- a) Fundaciones
- b) Agrupaciones
- c) Asociaciones
- d) Sociedades
- e) Fondos
- f) Empresas de Solidaridad
- g) Programas
- h) Proyectos
- i) Comisiones
- j) Colegios

2.-Naturaleza de la función

- a) Educación
- b) Cultura
- c) Salud y Seguridad Social
- d) Política
- e) Empleo
- f) Alimentación
- g) Derechos Humanos
- h) Apoyo a marginados y discapacitados

2.3.3.7.-CIRCUNTANCIAS EN QUE DEBE PRACTICARSE UN AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoria Administrativa cristaliza el axioma de siempre hay una forma mejor de hacer las cosas. Sabemos que la acción de los directivos de una organización nunca es perfecta, pero si perfectible. Sucede que cuando un gerente o directivo piensa que su empresa marcha perfectamente, se esta cometiendo un error, debido a que no existirá un deseo de mejorar ocasionando que la administración se vuelva rutinaria y no se actualice de acuerdo a las necesidades cambiantes de la empresa. Es muy natural que lo que lo que “ayer” funcionó como una política “mañana” ya no resulte así debido a diferentes circunstancias. La mayoría de los fracasos de las empresas son consecuencias de algún “mal” que se fue agravando lentamente por la falta de atención inmediata y que cuando se descubrió fue causa de los estragos administrativos y/o financieros causados, ya muy difíciles de solucionar.

Los estudios de la Auditoria Administrativa han considerado que existen síntomas indicativos que alertaran que “algo anda mal” y que estos síntomas señalaran cuando sea necesario para la empresa practicarse una Auditoría Administrativa.

Esta presentará un diagnóstico preventivo que precisará las causas y propondrá su eliminación para evitar que los males se propaguen a toda la organización.

Los síntomas comunes que pueden presentarse son los siguientes:

- 1.- Disgustos frecuentes entre el personal del mismo nivel jerárquico y entre niveles jerárquicos inferiores con los superiores, debido a una mala definición de puestos y descripción de actividades.
- 2.- Cargas excesivas de trabajo en un departamento, sección o en un puesto.
- 3.- Descenso considerable en las ventas totales o por líneas de productos.
- 4.- Rotación de personal excesiva por despidos o renunciaciones.
- 5.- Costos de producción muy altos que disminuirán las utilidades.
- 6.- Excesivo desperdicio de materias primas.
- 7.- Marcadas variaciones en los presupuestos.
- 8.- Pérdidas económicas considerables.

Estos síntomas son motivo de un riguroso examen por parte de la Auditoría Administrativa, a fin de determinar las causas generadoras de efectos negativos y su adecuada solución evitando que se conviertan en males con repercusiones económicas mayores que serán muy desastrosas para la empresa.

2.3.3.8.- QUIEN PUEDE EFECTUAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Después de saber que es la Auditoria Administrativa, su campo de desarrollo y en que circunstancias debe de practicarse despejaremos la incógnita: ¿Quién puede efectuarla? Conoceremos también las características innatas que deben poseer los profesionistas que se consideran aptos para realizarla, así como sus conocimientos profesionales y técnicos.

Dentro de las características innatas el autor Williams P. Leonard señala las siguientes:

- Buen Juicio
- Inclinación al análisis
- Alto grado de imaginación
- Habilidad de expresarse a través de cualquier forma de comunicación
- Sentido de orden y organización
- Capacidad de análisis y observación
- Objetividad e independencia de juicio

Por lo que se refiere a los conocimientos profesionales y técnicos podemos mencionar los siguientes: Conocimientos generales de la Administración científica, conocimientos especializados en Relaciones Humanas, Relaciones Industriales,

Economía, Finanzas, Mercadotecnia, Matemáticas, Ingeniería Industrial, Contabilidad y Sistemas y Procedimientos.

Se ha generado gran controversia en cuanto a si debe ser el Contador o el Administrador el más “ad hoc” para efectuar la Auditoría Administrativa.

El autor Fabián Martínez Villegas describe al Contador Público como “el más adecuado principalmente cuando ha actuado como profesional independiente y posee experiencia en Auditoría Financiera que se vera complementada con la Auditoría Administrativa”³¹

Por su parte Joaquín Rodríguez Valencia considera al Licenciado en Administración como el profesionista indicado y adecuado, debido al conocimiento de la ciencia administrativa y de las diferentes funciones de la empresa, lo que lo hace ser un profesional capacitado técnicamente para asesorar y apoyar a la dirección en aspectos de actualización administrativa y proposición de recomendaciones mediante informes sobre problemas administrativos.

Por otro lado se puede concluir, en mi opinión que la Auditoría Administrativa se debe realizar por un grupo de profesionales que posean las cualidades y conocimientos requeridos para la ocasión, este grupo puede estar formado por Contadores, Administradores preferentemente.

³¹ Auditoría Administrativa, Fabián Martínez Villegas, Editorial Mc Graw Hill

2.3.3.9.- EL AUDITOR ADMINISTRATIVO EN EL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

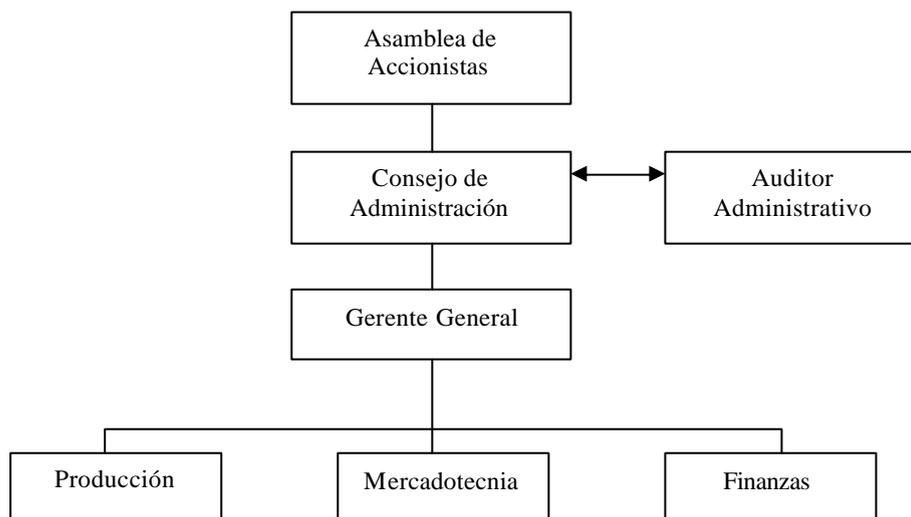
En este enfoque desarrollaremos el enfoque que considera a la Auditoría Administrativa interna como necesaria e indispensable. Sin embargo, es importante hacer mención que esto solo es posible en empresas de grande o mediana magnitud que desarrollan un número indefinido de operaciones, lo que ocasiona que los problemas administrativos se presenten de manera continua lo cual obliga a tomar decisiones preventivas y correctivas precisas en el momento oportuno. Solo es posible contar con los servicios de un departamento de auditoría interna cuando la empresa cuenta con los recursos necesarios para ello.

Se ha llegado a establecer que no es posible considerar completo a un sistema de control superior, si no incluye a una Auditoría Administrativa interna a pesar de que se cuente con una perfecta división de responsabilidades.

El hecho de establecer un departamento de Auditoría interna cumple con una doble misión: Primero como un medio para obtener y mantener el control al formar parte del control superior de la compañía. En segundo lugar, es el medio principal para la medición y evaluación de los resultados de la administración.

Se considera que el establecer el departamento de Auditoría interna como un órgano asesor del Consejo de Administración de la empresa es el más adecuado, dado a que permite tener un campo de acción bastante amplio al ubicarse a nivel superior.

El Auditor Administrativo en el Organigrama Empresarial



2.3.3.10.-METODOLOGIA DE LA AUDITORIA

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Cumple también con la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias para su examen informe y seguimiento.

Para utilizar la auditoría administrativa de manera lógica y accesible se ha dividido por etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

Las etapas que integran la metodología son:

- a) Planeación
- b) Instrumentación
- c) Examen
- d) Informe
- e) Seguimiento

2.3.3.10.1.-PLANEACION

Se refiere a los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

OBJETIVO

El objetivo de la planeación es determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

FACTORES A REVISAR

Determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización, en función de dos vertientes:

1. El proceso administrativo
2. Los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento

En este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o razón de ser de cada fase y que son el punto de partida para estudiar la organización en todos sus ámbitos. Además se incluye una relación de los elementos específicos que se integran y complementan el proceso administrativo, tales elementos se asocian con los atributos fundamentales que enmarcan su fin y su función.

FUENTES DE ESTUDIO

Representan las instancias internas y externas a las que se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

INTERNAS

- a) Órganos de gobierno
- b) Órganos de control interno
- c) Socios
- d) Niveles de organización
- e) Comisiones, comités y grupos de trabajo
- f) Sistemas de información

EXTERNAS

- a) Normativas
- b) Organizaciones análogas
- c) Organizaciones líderes
- d) Organismos internacionales
- e) Normas regulatorias
- f) Proveedores
- g) Clientes o usuarios

INVESTIGACION PRELIMINAR

La secuencia lógica para todo desarrollo requiere de un reconocimiento o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización, esto conlleva la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo, y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad, lo que puede provocar un replanteamiento de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o

tiempos de ejecución, asimismo permite detectar algunos de los posibles problemas que podrían surgir y que nos darían otra perspectiva, la precisión en este tipo de investigación requiere de mucho cuidado y precisión para no malinterpretar la información obtenida.

PREPARACION DEL PROYECTO DE AUDITORIA

Una vez obtenida la información preliminar, se procederá a seleccionar la necesaria para llevar a cabo y formular la auditoria, la cual se divide en dos apartados:

PROPUESTA TECNICA

- a) Naturaleza
- b) Alcance
- c) Antecedentes
- d) Objetivos
- e) Estrategia
- f) Justificación
- g) Acciones
- h) Recursos
- i) Costo
- j) Resultados
- k) Información complementaria

PROGRAMA DE TRABAJO

- a) Identificación
- b) Responsables
- c) Áreas
- d) Clave
- i) Calendarios
- j) Representación gráfica
- e) Actividades
- f) Fases
- g) Formato
- h) Reportes de avance

2.3.3.10.2.-INSTRUMENTACION

Una vez terminada la parte preparatoria, se llevar a cabo la instrumentación de la auditoria, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen mas viables, de acuerdo con las características propias de la auditoria que fueron arrojadas durante la investigación preliminar.

La recopilación de la información debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posibles su examen objetivo, de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos que nos lleven a recapturar la información, reprogramar la auditoria o en un caso extremo a suspenderla. Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se pueden emplear alguna de las siguientes técnicas:

- a) Investigación documental
- b) Normativa
- c) Administrativa
- d) Mercado
- e) Ubicación geográfica
- f) Estudios financieros
- g) Situación económica
- h) Observación directa
- i) Acceso a redes de información
- j) Entrevista
- k) Cuestionarios
- l) Cédulas

MEDICION

Es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los elementos específico, así como el propósito estratégico y atributos fundamentales asociados con uno y otro.

La selección y el uso de escalas de medición están vinculados con las normas y directrices acordadas para aplicar la auditoría administrativa aunque depende también de las acciones que de manera particular ejerza el auditor por lo que es necesario que se le integre de manera racional y congruente.

PAPELES DE TRABAJO

Para ordenar y agilizar el trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que son los registros en donde deben escribirse las técnicas y procedimientos aplicados, pruebas realizadas, información obtenida y conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento el auditor habrá de incorporar en su informe ya que en dichos papeles de trabajo se incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo, por lo cual deben ser elaborados con claridad y exactitud, los datos referentes al análisis, comprobación opinión y conclusiones sobre los hechos, situaciones o transacciones detectadas.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Aspectos que se deben incluir en los papeles de trabajo:

- a) Identificación de la auditoría
- b) El proyecto de auditoría
- c) Índices, cuestionarios, cédulas
- d) Observaciones acerca del desarrollo del trabajo
- e) Anotaciones sobre información relevante
- f) Ajustes realizados durante su ejecución
- g) Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación
- h) Reporte de posibles irregularidades

EVIDENCIA

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor, la evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

- a) Física
- b) Documental
- c) Testimonial
- d) Analítica
- e) Suficiente
- f) Competente
- g) Levante
- h) Pertinente

2.3.3.10.3.-EXAMEN

El examen de los factores de la auditoria consiste en dividir o separar sus elementos componentes para reconocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre si y con el todo, y de estas con su contexto.

El examen tiene como propósito aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnostico de problemas, así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio. El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos :

- a) Conocer
- b) Describir
- c) Descomponerlo
- d) Revisarlo críticamente
- e) Ordenar cada elemento
- f) Definir las relaciones
- g) Identificar y explicar su comportamiento

2.3.3.10.4.-INFORME

Al finalizar el examen de la organización, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización, asimismo es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- a) Objetividad
- b) Oportunidad
- c) Claridad
- d) Utilidad
- e) Calidad
- f) Lógica

La variedad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, dependiendo del impacto que se busca con su presentación, dependiendo de lo anterior los informes más representativos son :

- a) Informe general
- b) Informe ejecutivo
- c) Informe de aspectos relevantes

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría convocará al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido, en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizara los ajustes necesarios para depurarlo, cuando ya se cuente con el informe final, se procederá a su entrega y presentación a los siguientes representantes:

- a) Titular de la organización
- b) Órgano de gobierno
- c) Niveles directivos
- d) Mandos medios y nivel operativo
- e) Grupos de filiación
- f) Dependencia globalizada (instituciones publicas)

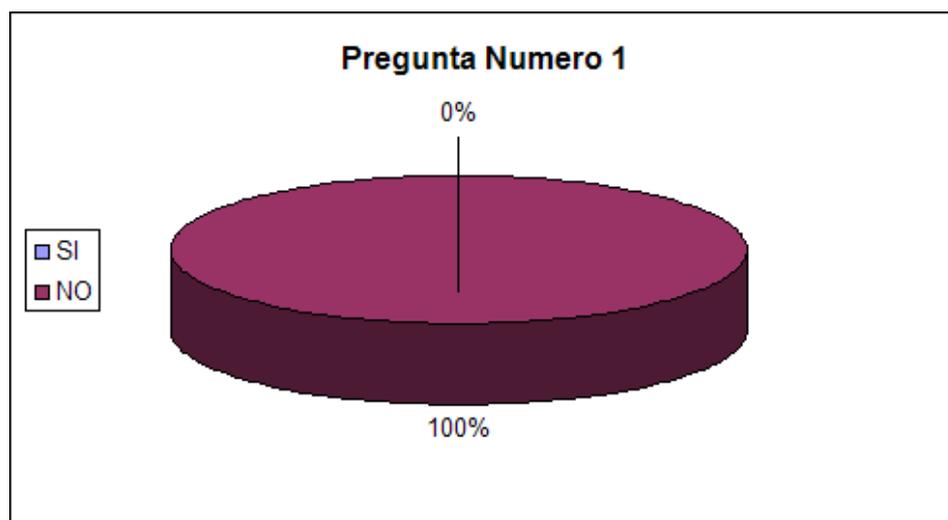
3.1.- INTRODUCCION AL CASO PRACTICO

El desarrollo del caso práctico de este trabajo de investigación, consistirá en aplicar un cuestionario comprendido de 20 preguntas en total, al personal encargado del departamento de crédito y cobranza de una pequeña compañía comercial del giro tornillero-ferretero denominado “Torni-Todo”, ubicada en el estado de Veracruz, México, el cual por conocimiento del investigador del presente, se detectaron ciertas carencias en el departamento antes mencionado.

La finalidad de aplicar estos cuestionarios al personal del departamento encargado del crédito y cobranza de la compañía, es para demostrar a los propietarios del negocio en cuestión, al investigador del presente y a los lectores, la importancia de aplicar una auditoria administrativa en dicho departamento como medio para un mejor control de efectivo y recuperación de la cartera de crédito vencida.

Los cuestionarios serán aplicados a los encargados del departamento en cuestión de la empresa, son cuatro encargados, dos que laboran durante el turno matutino con horario de 08:00 hrs. am – 14:00 hrs. y dos que laboran en el horario 14:00 hrs. – 20:00 hrs. durante un lapso de 48 horas.

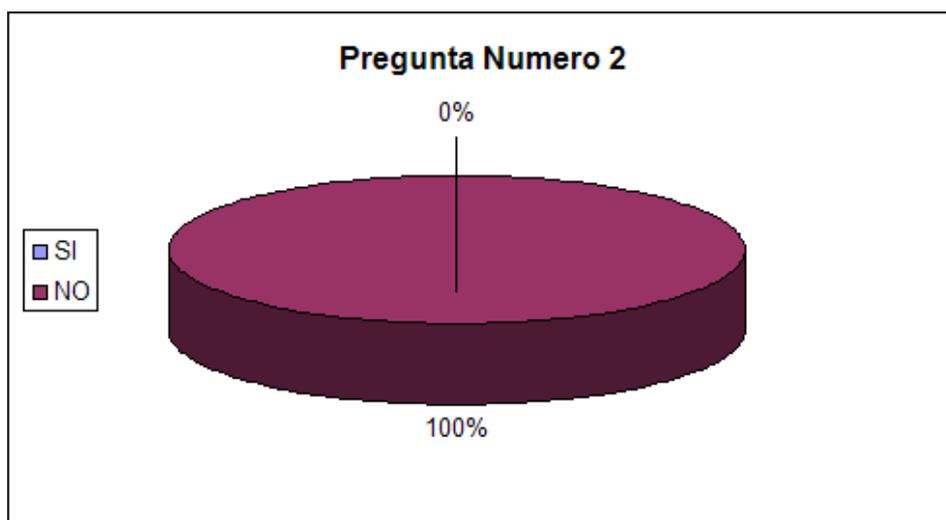
3.2.- CASO PRACTICO, GRAFICOS Y EXPLICACIONES.



<u>SI</u>	<u>NO</u>
0	4

¿Existen políticas en el departamento en el que usted labora?

En el análisis de las respuestas dadas a la pregunta numero uno, encontramos que las cuatro personas encargadas del departamento de crédito y cobranza respondieron negativamente, esto nos indica la falta de políticas establecidas de manera formal dentro del departamento, el 100 % de los entrevistados respondieron NO.

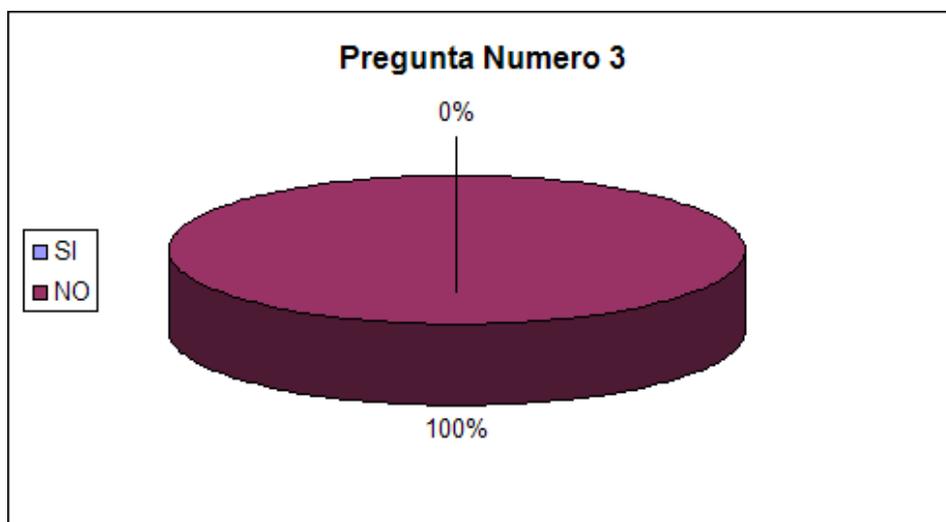


$\frac{SI}{0}$

$\frac{NO}{4}$

2.- ¿Conoce y se apega a las políticas que rigen su departamento?

En el caso de la respuesta dos el 100% de los entrevistados respondieron negativamente como consecuencia de no haber políticas establecidas, las cuatro personas entrevistadas respondieron que no conocían y por lo tanto no se apegaban a las políticas del departamento.

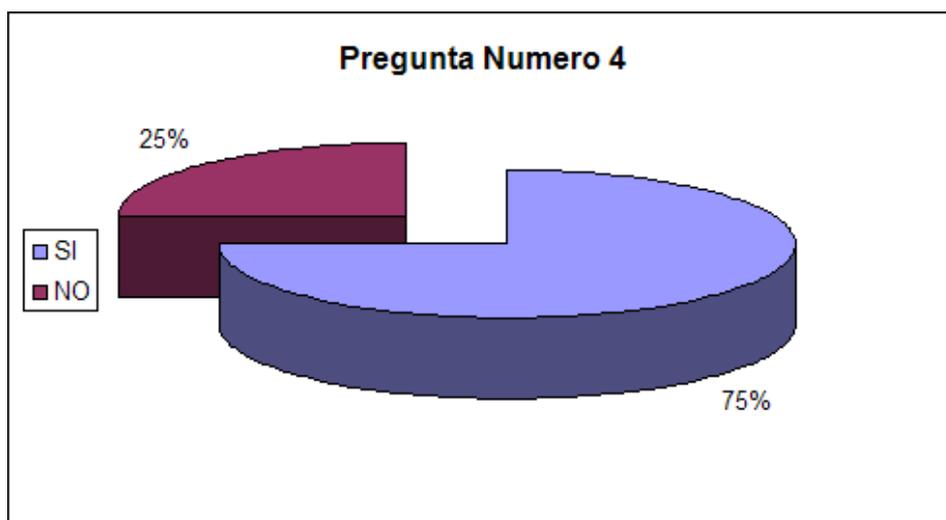


SI
0

NO
4

3.- ¿Las políticas de su departamento son actualizadas regularmente ?

El 100% de las personas entrevistadas respondieron negativamente a las pregunta numero tres, indicándonos que las políticas no son actualizadas de manera regular.

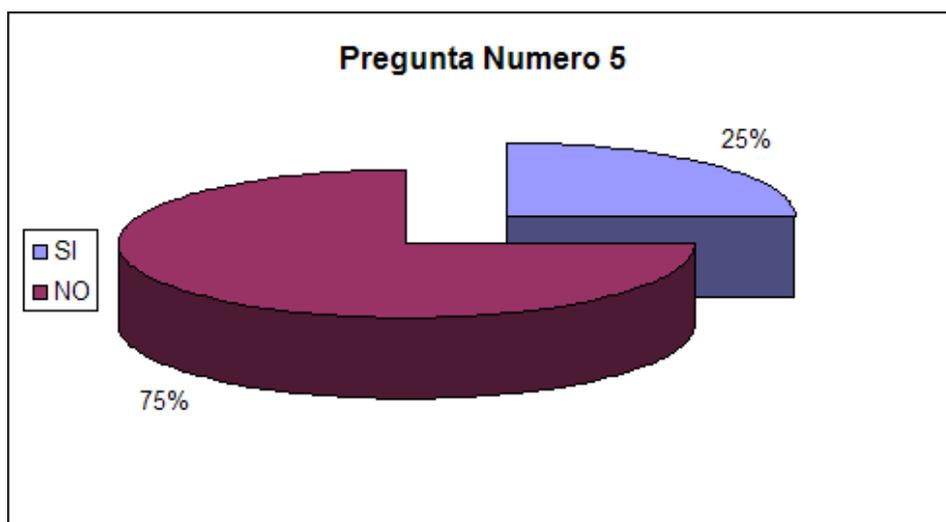


$\frac{SI}{3}$

$\frac{NO}{1}$

4.-¿Dispone de procedimientos para realizar su trabajo?

El 75% de las personas respondieron afirmativamente y un 25% lo hicieron de manera negativa, indicándonos que si se dispone con procedimientos establecidos en los cuales los trabajadores puedan realizar su trabajo.

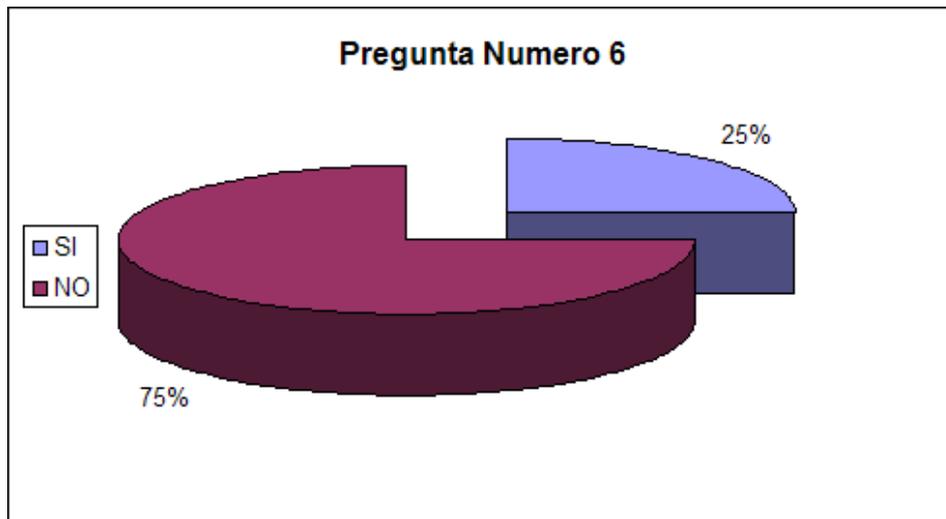


$\frac{SI}{1}$

$\frac{NO}{3}$

5.-¿Utiliza frecuentemente estos procedimientos?

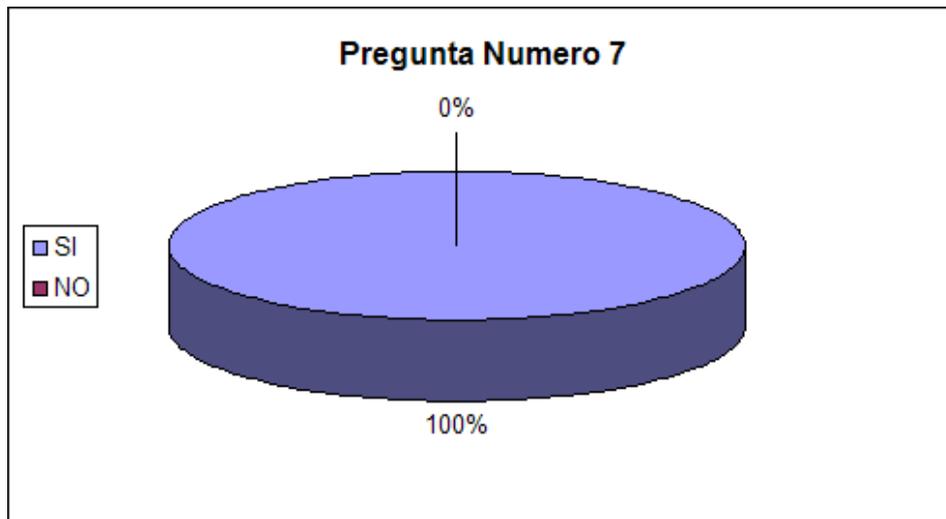
El 25% de las personas entrevistadas (1) utiliza frecuentemente los procedimientos establecidos, el otro 75% restante no los utiliza.



<u>SI</u>	<u>NO</u>
1	3

6.- ¿Se apega estrictamente a los lineamientos establecidos en el manual?

El 25% de los entrevistados (1) se apega estrictamente a los lineamientos establecidos para realizar su trabajo, el 75% (3) respondió no apearse a los lineamientos establecidos para llevar a cabo sus actividades.

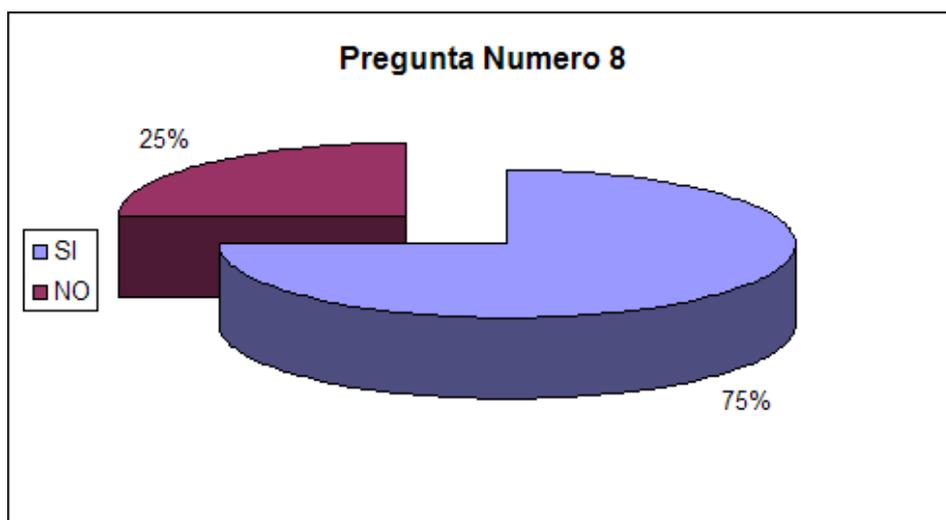


SI
4

NO
0

7.-¿Conoce el procedimiento de clasificación de los clientes?

El 100% de las personas que fueron entrevistadas respondieron afirmativamente al cuestionarse sobre si conocían el procedimiento para la clasificación de los clientes.

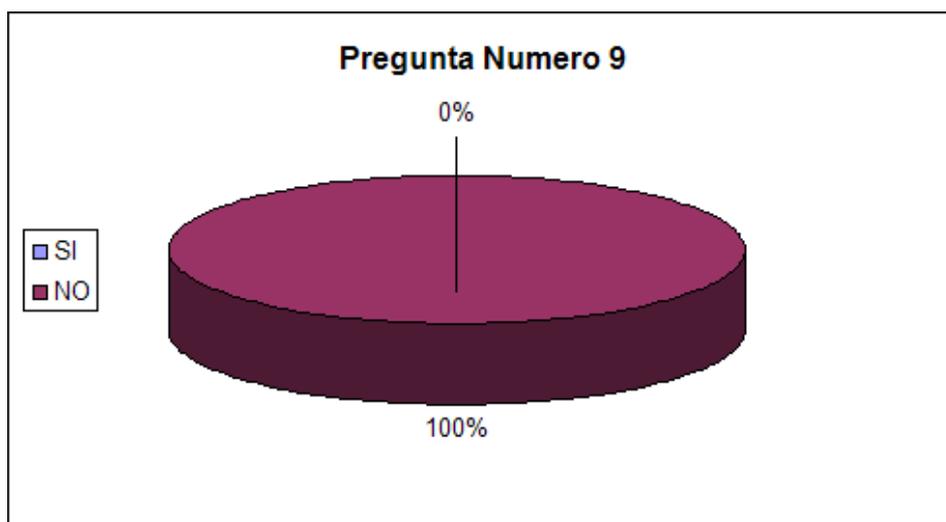


$\frac{SI}{3}$

$\frac{NO}{1}$

8.-¿Conoce usted los procedimientos de cobranza a utilizar?

El 75% de los entrevistados respondió que si conocían los procedimientos de cobranza a utilizar y el otro 25% respondió no conocer los procedimientos de cobranza.

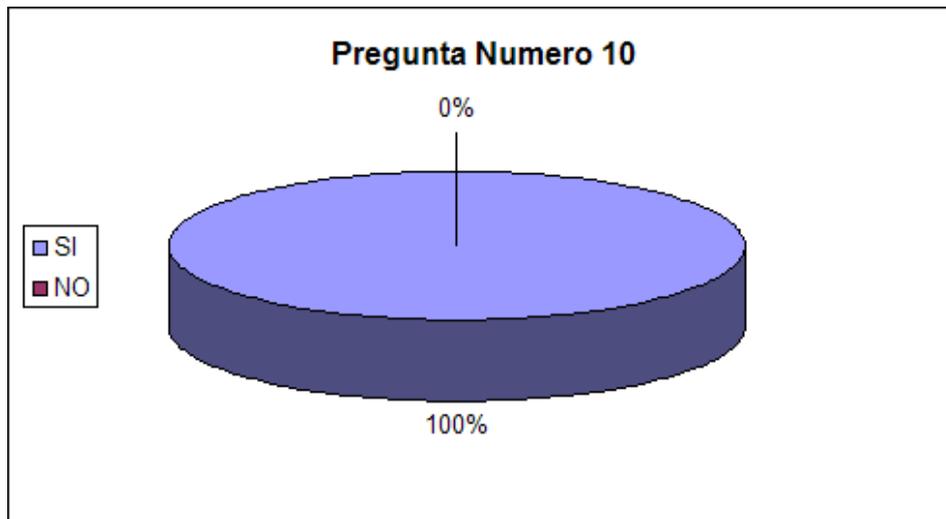


$\frac{SI}{0}$

$\frac{NO}{4}$

9.- ¿Los procedimientos de cobranza se actualizan regularmente?

El 100 % de las respuestas dadas nos indican que los procedimientos de cobranza se actualizan regularmente.

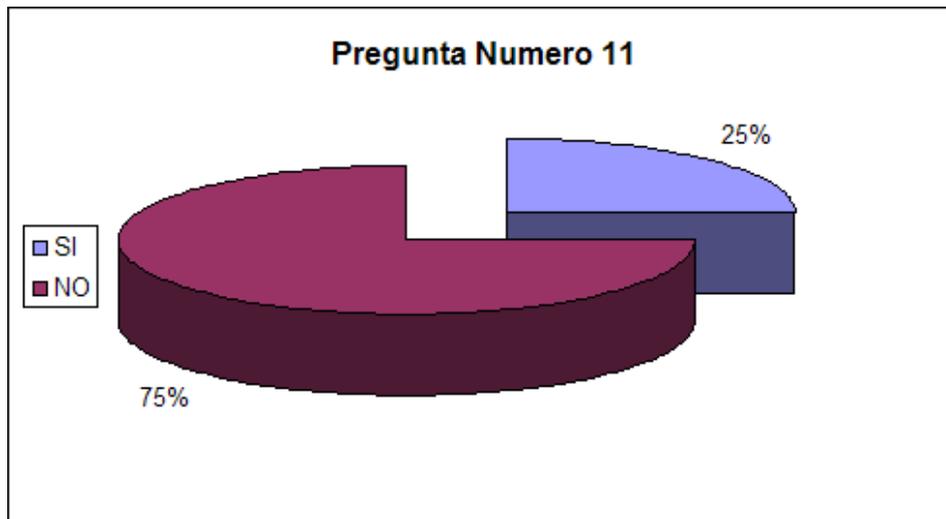


SI
4

NO
0

10.- ¿Existen excepciones de aplicación de procedimientos a algún cliente?

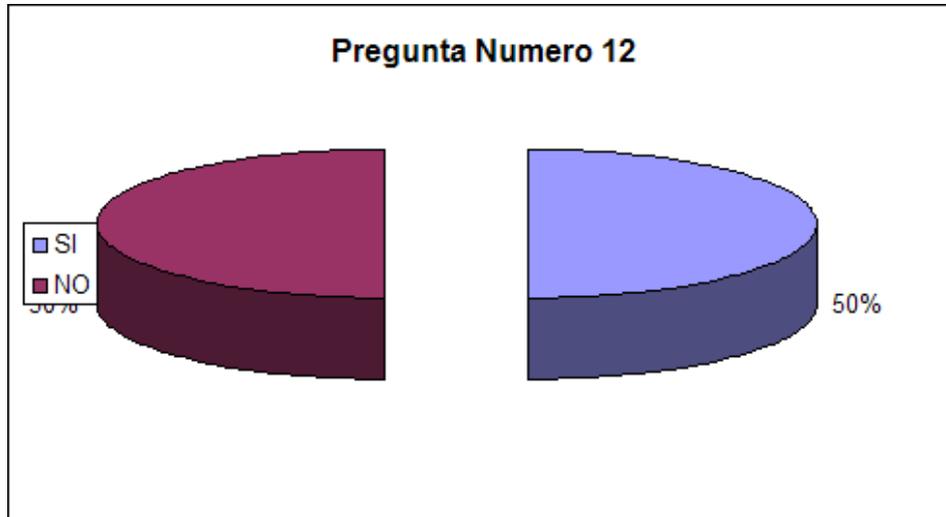
Las cuatro personas entrevistadas respondieron que si existen excepciones para aplicar el procedimiento establecido, en el caso de algunos clientes.



<u>SI</u>	<u>NO</u>
1	3

11.- ¿Las excepciones de aplicar el procedimiento provienen de un supervisor?

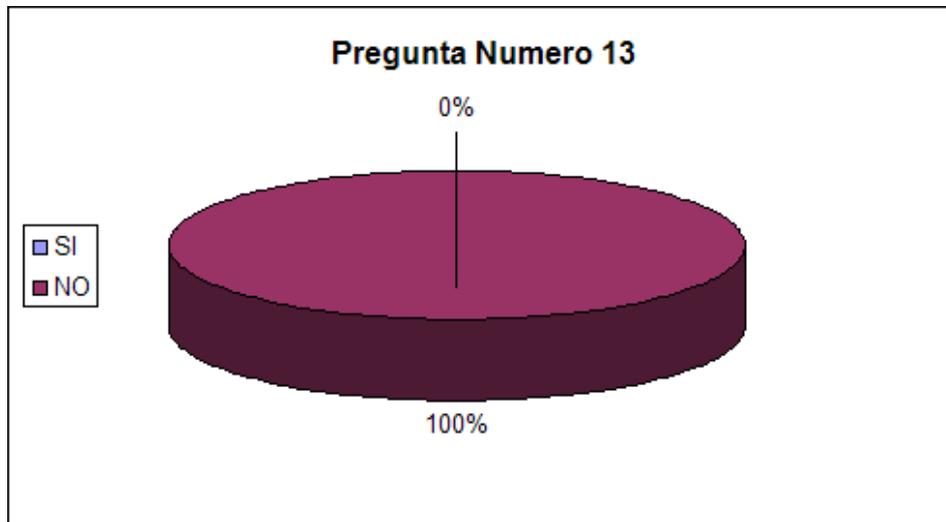
Tres personas entrevistadas respondieron que las excepciones de aplicar el procedimiento de cobranza respecto de algún cliente provienen de un supervisor, una persona respondió que las excepciones no provenían de un supervisor.



<u>SI</u>	<u>NO</u>
2	2

12.- ¿El supervisor revisa las cuentas a su cargo periódicamente ?

El 50% de las personas entrevistadas respondió que el supervisor de ellos se encargaba de revisar las cuentas que ellos tienen a su cargo, mientras que el otro 50% de las personas respondió que el supervisor no revisaba periódicamente las cuentas que tienen a su cargo.

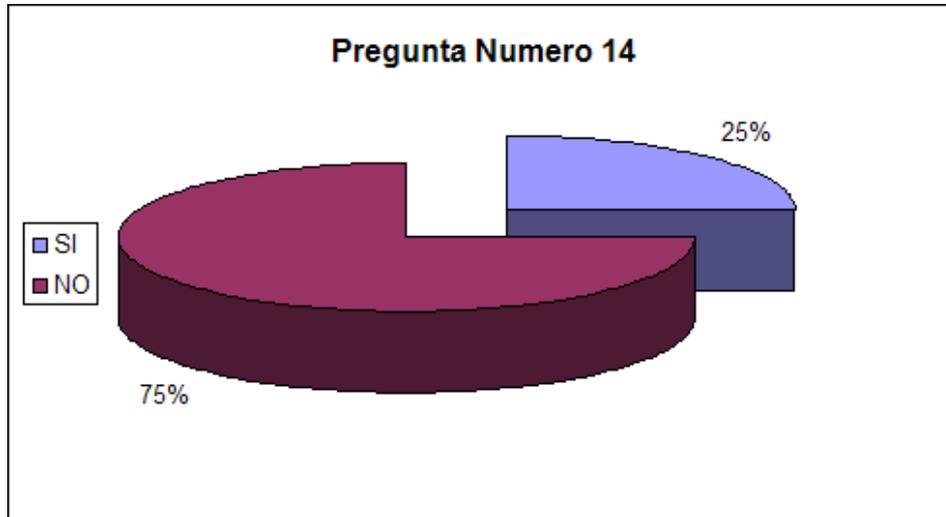


SI
0

NO
4

13.- ¿El supervisor le indica los errores que el considere pertinentes para mejorar el desempeño en su trabajo?

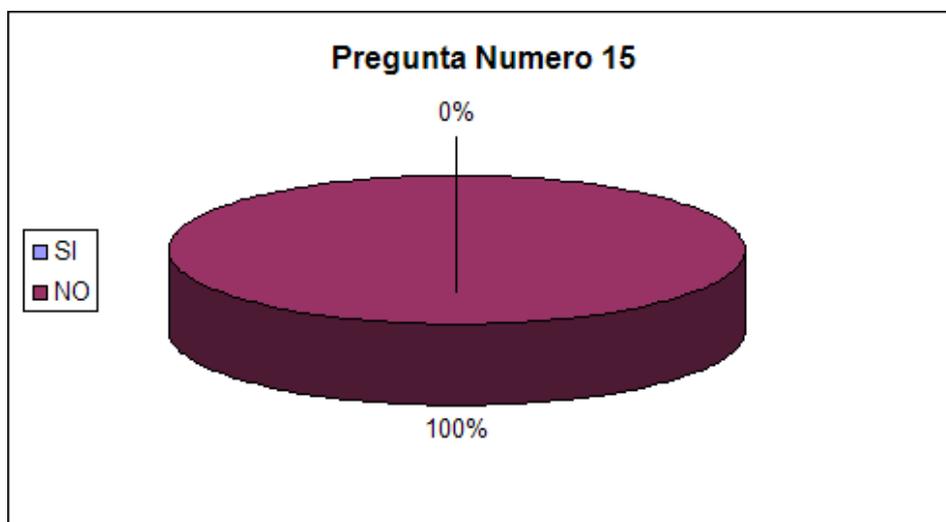
Las cuatro personas entrevistadas respondieron que el supervisor no le informa de los errores que sean susceptibles de corregir.



<u>SI</u>	<u>NO</u>
1	3

4.-¿Las funciones de su supervisor son evaluadas regularmente por algún funcionario con mayor jerarquía en la empresa?

El 75% respondió si disponer de procedimientos establecidos para realizar su trabajo y el otro 25% respondió no disponer de procedimientos para llevar acabo su trabajo.

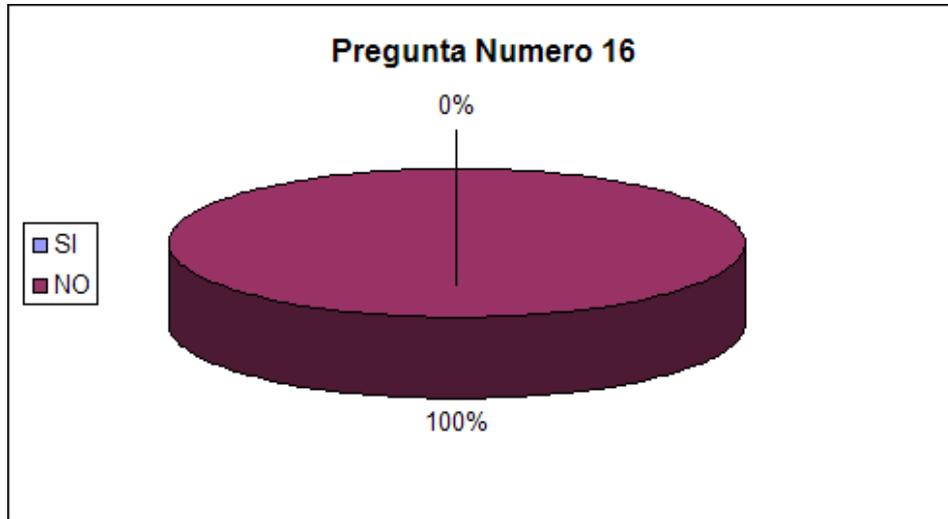


SI
0

NO
4

15.- ¿Se ha aplicado una auditoria administrativa en la empresa?

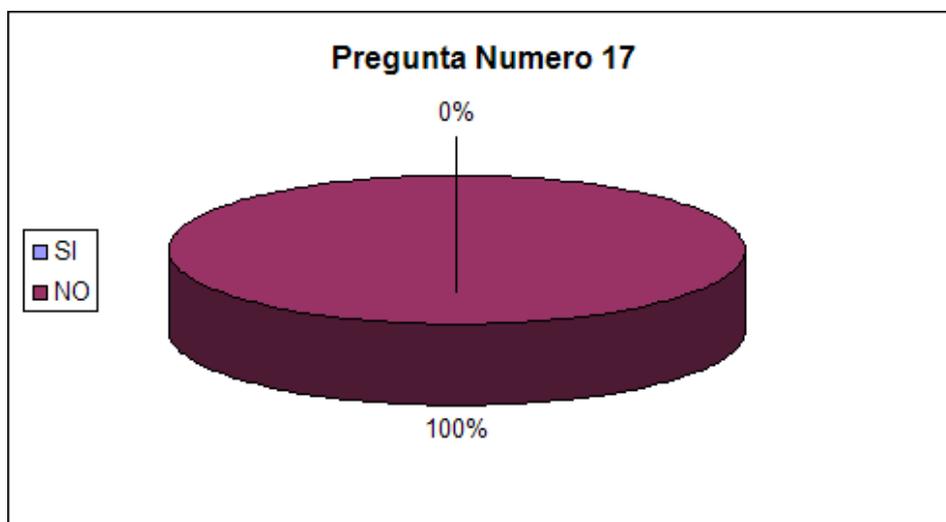
El 100 % de los entrevistados respondió que no se ha realizado ninguna auditoria administrativa en la empresa, en el tiempo que ellos han laborado ahí.



<u>SI</u>	<u>NO</u>
0	4

16.- ¿Su departamento ha sido evaluado mediante una auditoria administrativa ?

Las cuatro personas entrevistadas respondieron que su departamento no ha sido evaluado en sus funciones mediante la aplicación de una auditoria administrativa.

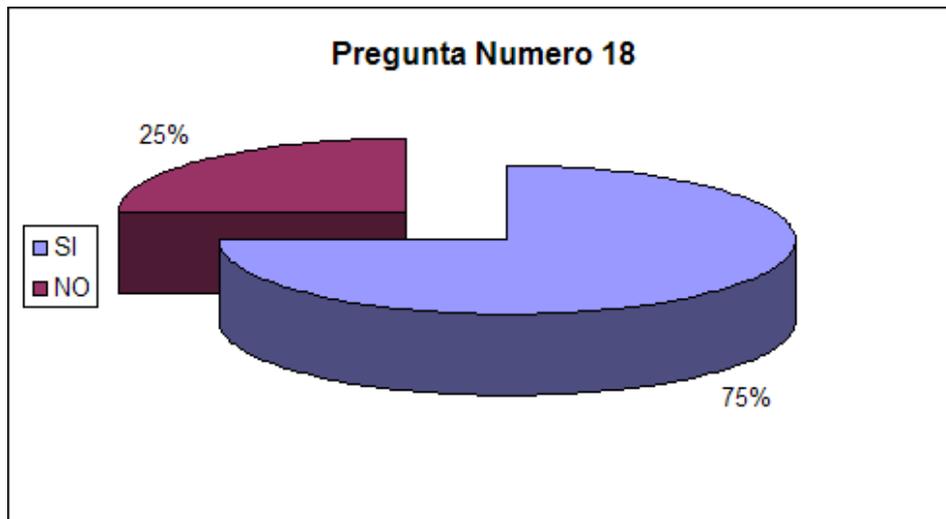


SI
0

NO
4

17.-¿Existen facilidades administrativas para los clientes morosos?

Las cuatro personas entrevistadas respondió que no existen facilidades de pago para lo clientes morosos que forman parte de la cartera de crédito de la empresa.

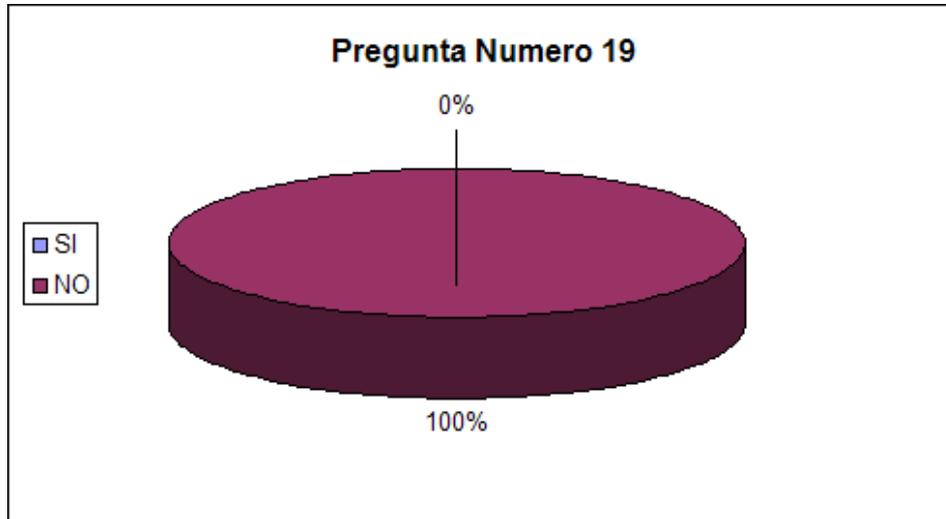


SI
3

NO
1

18.-¿La persona encargada de autorizar los créditos tiene esa autoridad?

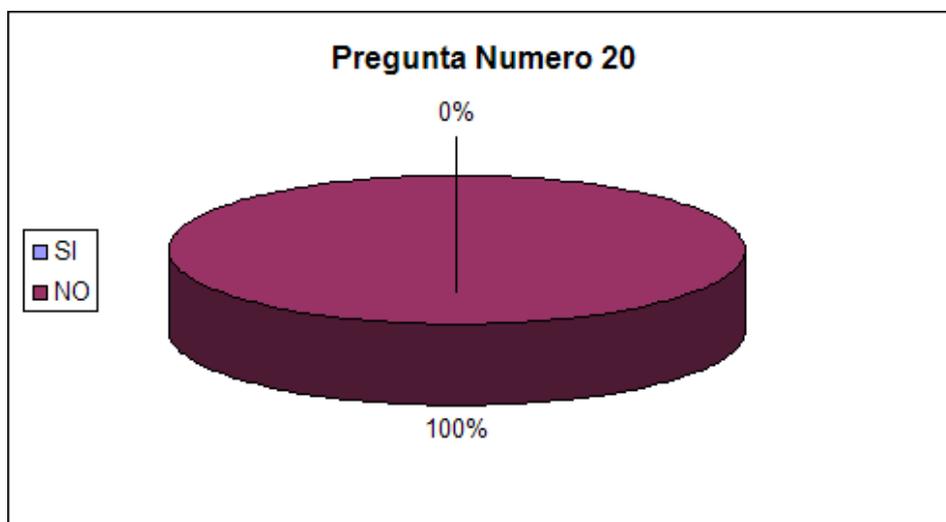
Tres personas respondieron que la persona encargada de autorizar los créditos tiene esa autoridad y el otro 25% respondió que no.



<u>SI</u>	<u>NO</u>
0	4

19.-¿Se comunica inmediatamente al supervisor cuando un crédito rebasa su tiempo de pago?

El 100 % de los entrevistados respondió que no se comunica inmediatamente al supervisor cuando un crédito rebasa su tiempo de pago establecido.



SI
0

NO
4

20.-¿Existen medidas establecidas para reducir la cartera de crédito?

El 100 % de los entrevistados (4) respondieron que no existen medidas establecidas para reducir la cartera de crédito de la empresa.

3.3.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de esta investigación se abordaron temas importantes y delicados dentro de la vida de la empresa en la cual se llevo acabo este caso práctico, el manejo del efectivo, la asignación de créditos y la detección de fallas en el proceso que se manejan dentro de ella son aspectos importantes que fueron tratados con mucha discreción .

Bueno en lo concerniente a la práctica de la auditoria administrativa dentro de la compañía, se requirió de un tiempo de aproximadamente dos semanas y media para el reconocimiento y estudio del control interno de la misma.

Una vez elaborado el estudio de control interno se determino el alcance de la auditoría aunque se vio modificado debido a recomendaciones elaboradas por el propio dueño de la compañía , no teniendo acceso a cierta información que se considero privada.

El proceso de entrevistas duro un tiempo de dos días, ya que los encargados del departamento al cual se le elaboro la auditoria son cuatro personas que tienen turnos intercalados diariamente, durante el proceso de entrevistas del primer día, se encuestó a un numero de dos personas encargadas del turno matutino y con un numero de cuentas a su cargo oscilante entre ocho y doce cuentas dependiendo de la antigüedad, desempeño de los propios.

Durante el proceso de entrevistas del segundo día nos dimos a la tarea de entrevistar a los otros dos encargados del departamento, cabe aclarar que el dueño de la compañía nos presento ante ellos como una firma de auditores para que la información recabada fuera fidedigna.

Las respuestas dadas por el personal que labora dentro de la compañía nos arrojaron información que confirmó nuestra información obtenida durante el proceso de estudio de control interno.

- a) No existen políticas establecidas dentro de la compañía.
- b) No existen políticas departamentales.
- c) Se cuenta con un manual sencillo de procedimientos para realizar las actividades propias del departamento de crédito y cobranza.
- d) Los empleados conocen dicho manual.
- e) Los manuales no son actualizados periódicamente.
- f) Existen excepciones de aplicación del manual sobre ciertos clientes , mediante orden de un supervisor o el dueño.
- g) No hay facilidades para los clientes que su estado de mora es excesivo , como medida de recuperación de créditos.
- h) El personal cuenta con el equipo técnico para la realización de sus actividades.
- i) No se ha practicado ninguna auditoria administrativa dentro de la empresa.

Las recomendaciones sugeridas por el autor de esta investigación son las siguientes, elaboradas en base a los cuestionarios aplicados y al criterio que se obtuvo de la visita a la compañía durante un día de labores normales.

- a) Elaboración de políticas empresariales y departamentales.
- b) Revisión de las actividades del personal para verificar que realicen las actividades según lo establecido en el manual.
- c) Elaborar estados de cuenta por cada cliente con el fin de determinar que fecha expira su termino del tiempo de crédito otorgado.
- d) Actualización periódica tanto de las políticas establecidas como de los manuales.
- e) Elaborar un sistema de facilidades para el pago de clientes cuyo exceso de tiempo en sus deudas puede generar créditos incobrables.
- f) No hacer excepción de aplicación del manual sobre determinados clientes.
- g) Aplicación de una auditoría administrativa dentro del departamento de crédito y cobranza para reducir y controlar el riesgo de errores en la asignación de créditos y un mejor sistema de cobro del mismo.

BIBLIOGRAFIA

Elizondo López Arturo,"CONTADURIA CONTEMPORANEA"

Editorial Ecafsa, 2° Reimpresión, México 1998.

Fernández Arena José Antonio,"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

Editorial Diana, 2° Edición, México 2000.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos,"NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA" 23° Reimpresión, México 2003.

Munch Galindo, García Martínez,"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION"

Editorial Trillas, 5° Edición, México 2002

Díaz Eduardo M. Francisco,"DICCIONARIO DE CONTABILIDAD"

Editorial Diana, 2° Edición, México 2000.

Norbeck Eduard F."AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

Editorial Técnica, 2° Edición, México 2001.

Mendivil Escalante Víctor Manuel,"ELEMENTOS DE LA AUDITORIA"

Editorial Ecafsa, 2° Edición, México 2001.

Osorio Sánchez I.,"AUDITORIA I"

Editorial Ecafsa, 2° Edición, México 2001.

Franklin Terry,"PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"

Editorial CECSA, 7° Reimpresión, México 2003.

Hernández y Rodríguez Sergio,"INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION"
Editorial McGraw Hill, Edición 1994.

Leonard William P."AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EVALUACION DE LOS
METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVOS", Editorial Diana Técnico, Edición
1995.

Rubio Ragazzoni Víctor Manuel,"GUIA PRACTICA DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA" Editorial PAC, 3° Edición Actualizada.

Rodríguez Valencia Joaquín,"SINOPSIS DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
Editorial Trillas, 5° Edición 1995.

Perdomo Moreno Abraham,"FUNDAMENTOS DEL CONTROL INTERNO"
Editorial Ecafsa, Edición 1996.