



Universidad
Latina

UNIVERSIDAD LATINA S.C.

INCORPORADA A LA UNAM

**IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE
COBRANZA DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

CRISTIAN IVAN GONZÁLEZ GARDUÑO

ASESOR:

MTRO. JUAN ALFONSO MEJÍA MAYA

MÉXICO, D.F. ABRIL DE 2016.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD LATINA S.C.
INCORPORADA A LA UNAM

México, D.F., a 6 de Abril de 2015
3344-02

LIC. MANOLA GIRAL DE LOZANO
DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACIÓN
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS, UNAM.
PRESENTE.

El C. Cristian Ivan González Garduño ha elaborado la tesis titulada **IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE COBRANZA DENTRO DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**, bajo la dirección del Mtro. Juan Alfonso Mejía Maya, para obtener el título de Licenciado en Administración.

El alumno ha concluido la Tesis de referencia, mismo que llena a mi juicio los requisitos establecidos en la Legislación Universitaria y en la normatividad escolar de la Universidad Latina para este tipo de investigación, por lo que otorgo la aprobación correspondiente para los efectos académicos procedentes.

ATENTAMENTE

MTRA. LUZ MARÍA I. ROMERO PÉREZ
DIRECTORA TÉCNICA DE LA ESCUELA
DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS SUR

Agradecimientos.

A mis padres:

Quiero agradecer que día a día me dieran la mano y confiaron en mí, inculcándome valores para llegar hasta aquí. Enseñándome a ser una persona responsable y comprometida con mi trabajo, por eso hoy tengo la dicha de compartir este triunfo alcanzado, gracias a su dedicación, logramos esta meta juntos.

A mi esposa:

Gracias amor por que desde el momento que iniciamos una vida juntos, te has dedicado apoyarme en las adversidades, has hecho tuyos mis sueños, metas, logros y fracasos, por eso hoy de la misma forma que a mis padres les dedico este logro que hemos alcanzado.

Ahora es tiempo de que empecemos a trabajar para que muy pronto estés aquí, realizando nuestros sueños, convertidos en metas (titularte), gracias por siempre estar conmigo. Te amo.

A mis hijos:

Gracias por siempre tener la paciencia de no dedicarles el tiempo que ustedes desearan o necesitaran, gracias por demostrar que soy un ejemplo para ustedes queriendo seguir mis pasos. De la misma forma por hacerme reír, llorar de felicidad y porque no hacerme enojar. Gracias a ello me ayudaron a olvidar los problemas y el estrés que se vive.

A mi hermano:

Gracias a pesar de que convivimos poco, y en ocasiones tenemos diferencias, pero sé que en el fondo contamos uno con el otro. Espero que de igual forma para ti sea un ejemplo y pronto estés de aquí realizándote profesionalmente.

A mis maestros:

Quiero agradecer a todos ustedes que siempre me compartieron de sus conocimientos para poder emplearlos en el campo profesional. Por su dedicación y enseñanzas me encuentro aquí cumpliendo una meta más en vida.

En especial agradezco a mi asesor Juan Alfonso Mejía Maya por guiarme en este último paso para culminar un ciclo más. Obteniendo mi título de Licenciado en Administración.

Índice

Metodología _____	6
Planteamiento del problema _____	6
Hipótesis _____	6
Justificación _____	6
Capítulo I	
1. Administración.	
1.1 Concepto de administración _____	8
1.2 Importancia de la administración en las organizaciones _____	9
1.3 Análisis FODA _____	9
1.4 Función Administrativa _____	11
1.5 Áreas Funcionales _____	12
Capítulo II	
2. Auditoría Administrativa	
2.1 Antecedentes de Auditoría Administrativa _____	13
2.2. Concepto de Auditoría Administrativa _____	15
2.3. Objetivo de Auditoría Administrativa _____	16
2.4. Tipos de Auditoría administrativa _____	17
2.5. Funciones de auditoría interna y externa _____	49
2.6. Autores de Auditoría Administrativa _____	50
2.7. La auditoría Administrativa y su necesidad en las organizaciones _____	52

2.8. El área de auditoría administrativa en las organizaciones _____	52
--	----

Capítulo III

3.1. Sistema Bancario _____	54
-----------------------------	----

3.2. Instituciones Financieras _____	57
--------------------------------------	----

3.3. Concepto de cobranza _____	61
---------------------------------	----

3.4. Funciones genéricas del departamento de crédito y cobranza _____	62
---	----

3.5. FODA del área de cobranza _____	63
--------------------------------------	----

3.6. ¿Debe existir un departamento de crédito y otro de cobranza por separados? _____	64
---	----

Capitulo IV Caso Práctico.

a) Funciones en el área de cobranza _____	65
---	----

b) Organigrama _____	66
----------------------	----

c) Breviario _____	67
--------------------	----

d) Puntos de conflicto _____	67
------------------------------	----

e) Puntos de mejora _____	68
---------------------------	----

f) Alternativas de solución _____	70
-----------------------------------	----

g) Conclusión _____	72
---------------------	----

h) Bibliografía _____	73
-----------------------	----

i) Glosario de términos _____	74
-------------------------------	----

Metodología.

a) Planteamiento del problema.

En la auditoría realizada en el departamento de cobranza se plantea la excesiva rotación del personal, ya que es un factor que repercute negativamente al funcionamiento de la organización. Un clima laboral desagradable y la falta de capacitación para el personal hacen que afecte la productividad e incrementa gastos adicionales.

b) Hipótesis.

Si modificamos el clima laboral e implementamos cursos de capacitación, se reduce la rotación de personal y por lo tanto los costos disminuyen para la organización.

c) Justificación.

La siguiente actividad se realizara ya que se ha detectado una gran rotación de personal en el área de cobranza, la cual ha incrementado los gastos, por ende hemos reducido los porcentajes para pagar las comisiones generadas para los trabajadores del área, lo cual hace que de igual forma tengamos baja en la plantilla. Por lo tanto si implementamos un curso de capacitación de cómo se usa una tarjeta de crédito, y los gastos que genera por no realizar el pago en tiempo y forma etc. Al igual para que tengan una capacitación practica con compañeros que ya están laborando para que así se familiaricen con los sistemas a trabajar.

Esto nos ayuda a que los empleados de nuevo ingreso se relacionen más con sus compañeros con experiencia, lo cual les ayuda a resolver dudas y genera una buena comunicación entre ellos, para formar un mejor ambiente de trabajo.

Lo cual hace que los empleados de nuevo ingreso se sientan seguros de las funciones que realizan ya que tienen un conocimiento más amplio. Y han perdido el miedo a relacionarse con sus compañeros de trabajo, como con un jefe inmediato, esto nos ayudara a reducir los gastos en un proceso de reclutamiento y finiquitos. Este presupuesto se puede utilizar para la adquisición de equipos nuevos para un mejor desarrollo de las funciones.

Capítulo I Administración

1.1 ¿Qué es administración? ⁽¹⁾

La administración es un sistema de funciones coordinadas, que contienen las decisiones adoptadas para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.

- Según **Federick Taylor**, quien fue el primero en publicar una obra específica sobre administración, no dio ninguna definición acerca de la misma, se limitó a señalar su propósito.
El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para cada trabajador.
- Según **Henri Fayol** tomo como base su modelo de proceso administrativo, para definir a la administración de la siguiente forma: “Administrar es prever, organizar, mandar coordinar y controlar”.
Posteriormente, la administración se ha definido de diversas formas; muchos autores señalan una definición de acuerdo con sus puntos de vista y con la comprensión que tienen sobre la misma. Se transcriben cuatro de ellas que en nuestro medio han sido ampliamente difundidas.
- Según **Koontz y O`Donnell** opina que la administración consiste en:
Establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas.
- Según **George R. Terry** afirma: La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.
- Según **Agustín Reyes Ponce**: define la administración como, El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

- Según **José Antonio Fernández Arena** opina: La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Por lo general, las definiciones modernas que se dan sobre administración contienen términos como “logro de objetivos” y “organismo social”, los cuales son ya conceptos básicos en la materia. En virtud de que el término administrar implica la existencia de algo que ha de ser administrado, ese algo será siempre un organismo social.

Definición propia: es la forma de coordinar los objetivos a través del proceso administrativo, (planear, organizar, controlar y dirigir), para con ello maximizar los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos de una organización.

1.2 Importancia de la administración en las organizaciones. (2)

Es importante ya que se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo o unidad administrativa.

1.3 Análisis FODA.

1.3.1 Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas, empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica.

Fuente: Curso introductorio a la administración, Jorge Barajas Medina, Trillas. (1)

Fuente: Organización de Empresas, Enrique Benjamín y Franklin Finowsky, Mc Graw Hill, 3ra edición. (2)

1.3.2 El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis DAFO se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?

¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?

¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia?

¿Cómo se puede detener cada amenaza?

El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

<https://es.wikipedia.org/wiki/FODA>

1.4 Función Administrativa.

La administración es un sistema de funciones coordinadas. Si se considera la administración como un sistema, los subsistemas serán las funciones administrativas: planeación, organización integración, dirección y control; todas ellas ejercen y reciben influencia recíproca; por consiguiente, deben estar coordinadas para que el sistema funcione adecuadamente.

Que contienen las decisiones adoptadas. En todas las funciones administrativas está implícita la toma de decisiones:

Función Administrativa	Toma de decisiones sobre:
Planeación	Objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos, etc.
Organización	División del trabajo, estructura, niveles jerárquicos, etc.
Integración	Recursos financieros, materiales técnicos y humanos.
Dirección	Autoridad, motivación, comunicación, etc.
Control	Establecimiento de medios de control, acciones correctivas, etc.

Las funciones administrativas se aplican en lo general al organismo social como sistema y en lo particular a sus subsistemas, que en el caso de una empresa serán las áreas de: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos, para lograr con máxima eficiencia.

El conjunto de decisiones adoptadas entre las diversas alternativas, estarán orientadas a lograr la mayor eficiencia y productividad del organismo social.

Los objetivos de un organismo social. El sistema organismo social utiliza al sistema administración, para lograr por los cuales fue creado.

Fuente: Curso introductorio a la administración, Jorge Barajas Medina, Trillas

1.5 Áreas funcionales.

Cuando se hace referencia a la administración de un área funcional específica, debemos entender como tal la aplicación del proceso administrativo (planeación organización, integración dirección y control) al área funcional de que se trate, por ejemplo:

Administración de la Producción: es la aplicación del proceso administrativo en las actividades encaminadas hacia la producción de bienes o servicios.

Administración Financiera: es la aplicación del proceso administrativo en las actividades que se realizan para lograr el óptimo manejo de los recursos financieros de un organismo social.

Administración de Mercadotecnia: es la aplicación del proceso administrativo en las actividades destinadas a la realización de la venta de bienes y/o servicios a determinadas personas u organizaciones.

Administración de Recursos Humanos: en general, es la aplicación del proceso administrativo en las actividades orientadas hacia la actuación eficiente, el desarrollo y la realización personal del elemento humano que pertenece a un organismo social.

Por consiguiente, en cada área funcional deberán tenerse en cuenta los elementos que caracterizan a las etapas del proceso administrativo. En virtud de que área funcional tiene su respectiva importancia dentro de la estructura de una organización, cada una de ellas ha sido objeto de estudio por especialistas en la materia, quienes, principalmente a través de los medios de comunicación oral y escrita: conferencias, seminarios, libros, revistas, etc., dan a conocer sus experiencias, teorías, técnicas, conceptos, etc., que auxilian a los administradores para cumplir de manera más eficiente con las labores encomendadas.

Con el fin de tener una visión general, se señalaran y describirán una serie de conceptos o funciones relacionadas con cuatro de las áreas funcionales más comunes en las empresas: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos.

Fuente: Curso introductorio a la administración, Jorge Barajas Medina, Trillas

Capítulo II Auditoría administrativa.

2.1. Antecedentes de auditoría administrativa.

El estudio de los temas administrativos así como el de su evolución, ha llamado la atención de personas y profesionistas involucradas en el medio. De esta manera, en el siglo XX existió una corriente en Inglaterra en donde se enfatizaba la revisión de procedimientos, los cuales se buscaba uniformar de acuerdo con los conceptos de eficiencia y eficacia que sustentan esta disciplina; también se completaba lo relativo a las políticas en las organizaciones, lo cual recibía aceptación por su contribución en la administración.

En el periodo en que se indica prevalecían dos conceptos fundamentales: estandarización y medición, mismos que en el futuro marcarían pautas a seguir a beneficio del control general. Los estudios administrativos en siglo IX y principios del XX prácticamente destituyeron el detonador para enfatizar en la importancia en el proceso administrativo y de las funciones sustentadas, por el padre de la administración general Henry Fayol. En ese entonces, las expectativas de evaluación están consideradas en la función del control.

En nuestro país fue a finales de los años cincuenta y transcurso de la década de los sesenta y setenta cuando se difundieron de forma más amplia en los aspectos generales de la evaluación administrativa. Hoy en día, estos conocimientos se siguen enriqueciendo por medio de los institutos profesionales de auditoría, contabilidad y administración, así como mediante las personas interesadas en el tema.

En la década de los años sesenta, por su identificación con la actividad de los negocios, el contador público comenzó a prestar el servicio de exámenes de tipo administrativo a solicitud de su cliente, lo cual era identificado como auditoría operacional. Posteriormente, al introducirse el término de auditoría administrativa ha existido cierta confusión y se han suscitado algunas discusiones. Se puede decir que ambas prácticas coinciden en sus objetivos, y sus divergencias son más bien de forma, grado, normatividad y adscripción o identificación colegiada del auditor.

Uno de los documentos que en la época de los años setenta constituyo un punto de partida fundamental en la definición de estas actividades, fue presentado en el VII Congreso de Licenciados en Administración, celebrando en la ciudad de Mérida, Yucatán, en Julio de 1977, donde se difundieron las normas, características, alcance y sectores de aplicación público y privado.

En las facultades de contaduría y administración pertenecientes a las diferentes instituciones de enseñanza el país los profesores han contribuido a difundir este tipo de evaluación de esta manera, existen textos editados de manera interna por la Universidad Nacional Autónoma de México (campus Sonora), la Universidad Autónoma de Nuevo León, entre otros. También los hay de carácter externo, nacionales e internacionales, todos ellos con un contenido similar aunque con unos enfoques y aportaciones personales.

La evaluación administrativa es un campo que, a pesar de contar con cierta antigüedad a nivel tanto nacional como internacional, sigue evolucionando día con día.

Por lo tanto, resulta indispensable que los auditores se preocupen por mantenerse actualizados con respectos a los trámites administrativos, ya que ello redundara en una actuación más eficiente en beneficio de su trabajo y de la organización a quien le presta su servicio, ya sea de forma interna o externa.

2.2. ¿Qué es auditoría?

Es la revisión analítica total o parcial de una organización, con el propósito de conocer su nivel de desempeño y generar oportunidades de mejora, para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable.

Existen 2 metodologías en la auditoría.

- a) Internas: No son tan comunes, tienen muchas desventajas, aquella que se encarga de verificarla existencia de controles internos, vigilar su cumplimiento y proponer mejoras constantes.

Ventajas: Conocimiento más profundo de las actividades de la empresa, no tiene costo adicional y detección de problemas a tiempo.

Desventajas. La veracidad puede ser cuestionada, pueden existir presiones, existen vicios como utilizar herramientas de evaluación que no son adecuadas.

- b) Externa: Es aquella que es realizada por personal independiente aplicando las normas y razonabilidad establecidas.

Ventajas: El trabajo es independiente a la empresa, aprovechando la experiencia de algo externo (otras empresas), aplicación de nuevas técnicas ya aprobadas.

Desventajas: Falta de conocimiento sobre la empresa, dificultad de recopilar información, el alcance puede ser limitado, alta inversión en dinero, tiempo y esfuerzo.

Fuente: Apuntes propios de auditoría de séptimo semestre.

2.3. Objetivo de Auditoría.

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite demostrar en qué áreas se requiere un estudio más profundo, las acciones que se pueden emprender para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas, para un análisis causa – efecto que concilie de forma congruente los hechos con las ideas. Por eso es necesario fijar un marco para definir objetivos congruentes, cuya cobertura encamine las tareas hacia logros específicos. Entre los aspectos más sobresalientes para conseguirlo, pueden ser:

De control: Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional con relación a estándares preestablecidos.

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 organización: Dotar a las empresas de las herramientas e infraestructura organizativa necesaria para poder desplegar su potencial completo.

De calidad: La auditoría de calidad del proceso consiste en el examen sistemático e independiente de los elementos de un proceso para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen a las disposiciones previamente establecidas y si estas disposiciones se llevan a cabo efectivamente y son aptas para alcanzar los objetivos.

Fuente: Auditoría Administrativa, (Evaluación y diagnóstico empresarial), Enrique Benjamín Franklin, (Tercera edición, Pearson)

De servicios: La Auditoría de Servicio, es un conjunto de herramientas innovadoras y técnicas que nos permiten conocer, cosas como:

- Cuál es la percepción del producto o servicio que ofrecemos.
- Cómo es nuestro posicionamiento, respecto a nuestra competencia.
- Qué es lo que el cliente espera de nosotros.
- Por qué perdemos clientes.
- Por qué nuestra competencia crece más que nosotros.

Toma de decisiones: Es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado en los objetivos, políticas, sistemas y controles, y aplicación de Recursos, siendo un instrumento fundamental para la toma de decisiones.

2.4. Tipos de auditoría.

a) Financiera: Examen y revisión de estados financieros, con base en los lineamientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Está plenamente identificada con las organizaciones, ya que fue la primera pionera en el campo evaluatorio. Sus resultados y opinión se presentan en un documento formal denominado dictamen, en donde se hace referencia a la situación financiera, estado de resultado, variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, lo cual resulta de especial importancia para los inversionistas y medio externo. Existen tres modalidades de este, las cuales se aplican conforme las circunstancias que se presentan en el proceso de valuación; deben expresarse al concluir el informe.

En ocasiones las empresas también presentan notas a los estados financieros, mediante las cuales generalmente amplían o aclaran su información, así los lectores encuentran mayor claridad en el contenido del dictamen y los estados financieros.

Dictamen	Modalidad
Limpio	Sin Observaciones.
Con Salvedades	Existencia de desviaciones a principios contables.
Negativo	Estados financieros que no muestran apego a principios contables.
Abstención de opinión	Limitaciones al examen practicado.

b) Fiscal: Verificación del cumplimiento de obligaciones tributarias, de acuerdo con la normatividad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como de las tesorerías estatales y municipales, del Instituto Mexicano del Seguro Social, del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores.

Este tipo de auditoría es practicada por las organizaciones como ampliación de la auditoría financiera. Es aplicada como una medida administrativa (con sus repercusiones fiscales) por parte de firmas privadas de contadores públicos o por auditores fiscales (cuando es efectuada por la autoridad).

En una iniciativa poco usual, algunas organizaciones solicitan ante diferentes autoridades que se les practique una auditoría de este tipo a fin de regularizarse; esto incluye a las relacionadas con seguridad social y vivienda.

En nuestro país la auditoría fiscal está reglamentada en disposiciones fiscales tales como el Código Fiscal, reglamento y las leyes particulares de organismos públicos, o en su defecto de las entidades federativas.

Las organizaciones establecen mecanismos de control para asegurar la correcta aplicación, determinación, cálculo y presentación de las manifestaciones fiscales, además de contar con profesional capacitado para esta actividad.

c) Operacional: Revisar el desarrollo y eficiencia en la realización de operaciones y procesos, con base a los lineamientos de Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Aparece en nuestro país como respuesta a las inquietudes organizacionales en los ámbitos privado y público. Fue en 1971 cuando el Instituto Mexicano de Contadores Públicos estableció una comisión que elaboró los aspectos normativos para la revisión en este campo evaluatorio; los temas fueron los siguientes:

1) Esquema básico de la auditoría operacional.

Desde fines de los años setenta, algunos Contadores Públicos han venido realizando trabajos de examen administrativo, cuyo propósito es promover la eficiencia de las entidades. A este tipo de examen se le ha denominado, preponderantemente, Auditoría Operacional.

Desde entonces se reconoció que este tipo de trabajo, dada su naturaleza que implica un alto contenido de creatividad, está sujeto a una dinámica que implica que su conceptualización y metodología fueren afinándose a base de aproximaciones sucesivas.

Los criterios aquí expuestos, pretenden eliminar las divergencias que sobre el tema han existido, adoptando una posición práctica de identificación de conceptos y apartándose de polémicas y académicas estériles.

Concepto de Auditoría Operacional: El servicio que presta el Contador Público cuando examina la entidad.

Objetivo de la auditoría operacional: Se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

Existen tres niveles en él que puede participar de apoyo en las entidades:

Primero. En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnóstico de obstáculos).

Segundo. En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., interviniendo en su formación.

Tercero. En la implantación de los cambios e innovaciones. (Implantación de sistemas, etc.)

Alcance de la Auditoría Operacional: En este apartado se señalan aquellas actividades que delimitan la práctica de la auditoría operacional, que la identifican claramente y que la equiparán o distinguen de otros trabajos. Algunos autores afirman que la auditoría operacional no debe presentar recomendaciones, que sólo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración a evaluar desempeños y determinar qué tipos de investigaciones adicionales deben hacerse para lograr avances. El diseño de las recomendaciones en opinión de tales autores, responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a evaluación.

De esta manera, el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general esto sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones. En nuestro medio la tendencia es que la administración requiere no sólo que se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exigen del auditor la presentación de recomendaciones. Así, el servicio de auditoría operacional es más útil y más acorde a nuestra realidad.

Aplicación de la Auditoría Operacional: Para aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido. Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen las razones. Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

Metodología de la Auditoría Operacional: En su edición revisada, define a la operación como el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la entidad, tales como vender, comprar, cobrar o producir.

Las anteriores referencias son un antecedente del énfasis que se desea añadir para aclarar de mejor manera lo que es una opinión, evitando dar nuevas definiciones pero incluyendo en su lugar ciertas comparaciones y reglas simples, que junto con las ya indicadas, faciliten la formación de un mejor juicio:

1. No es lo mismo un departamento que una operación. En una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente una parte de ellos.
2. No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad; lo que sí es importante resaltar es que al revisar las operaciones, debe considerarse la forma que ellos son planeados, organizados, dirigidas y controladas.
3. Los límites que se establezcan a una operación en una entidad, deben dar consideración a la posibilidad de realizar una investigación completa y lógica, que aporte sugerencias integrales y no una visión parcializada y eventualmente errónea de los hechos.

El énfasis del auditor externo al revisar el control interno, en consecuencia, es juzgar la efectividad de este en materia de su contribución a la confiabilidad de la información financiera; por ello, la auditoría financiera tiene un propósito prioritario perfectamente determinado: proporcionar elementos para que el auditor pueda emitir un juicio sobre la razonabilidad de la información mostrada en los estados financieros. Consecuentemente, la revisión del control interno, realizada como parte de la auditoría financiera, no debe confundirse con la auditoría operacional, toda vez que sus propósitos y metodología son diferentes.

2) Auditoría operacional de compras.

La operación de compras es el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para adquirir los recursos necesarios, principalmente de carácter material para la realización de sus objetivos.

Objetivo de Auditoría Operacional de Compras: Es examinar las actividades que la integran, con el propósito de mejorar los controles operativos componentes y la propia eficiencia en desarrollo de dichas actividades.

Metodología de Auditoría Operacional de Compras: En este boletín se dan algunas orientaciones concretas para llevar a cabo la auditoria operacional de compras.

2.1. Familiarización

El auditor debe familiarizarse en lo particular con la operación de compras, llevando a cabo un estudio general de sus objetivos, políticas, organización, ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones.

2.2. Visita a las Instalaciones

Inspeccionar las instalaciones de compras, e incluyendo todas las áreas de recepción, almacenaje, etc.

2.3. Análisis Financiero y de Información operativa.

- Analizar la información existente relativa a compras, tanto de carácter interno como externo.
- Estudiar cifras estadísticas y proyecciones de compra, tanto en unidades como en valores.
- Comparar los datos de compras con los de ejercicios anteriores y de ser posible con los de empresas similares.

[file:///C:/Users/Ivan/Downloads/Boletines%20de%20Auditoria%20Operacional%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ivan/Downloads/Boletines%20de%20Auditoria%20Operacional%20(2).pdf)

2.4. Entrevistas.

La entrevista, junto con la encuesta, es otra de las técnicas utilizadas en las auditorías en comunicaciones. La entrevista no sólo sirve como complemento de la encuesta, correctamente utilizada posibilita un entendimiento profundo de las fortalezas y debilidades comunicativas de las organizaciones, al permitir que el auditor profundice en los temas que considere relevantes para su investigación.

Elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer cómo se realiza las operaciones de compras, para entrevistar a los responsables de la ejecución de las compras y verificar la aplicación de las políticas en esa área.

2.5. Examen De La Documentación.

- Estudiar los diversos registros, formas, archivos relativos a compras, proveedores, requisiciones, análisis de precios, condiciones de compra, estadísticas, análisis de casos significativos, etc.
- Cuantificar el posible efecto de cambios en algunos artículos, materiales y en los métodos de compra, por ejemplo, compras de volumen, determinación del lote económico de compras, alternativas de compras o fabricar, etc.
- Conviene investigar si se tiene establecida una política de rotación de compradores cuando el volumen de las compras permita esta práctica.

2.6. Resumen y discusión previa de los problemas detectados.

- Resumir las observaciones hechas y los resultados de las investigaciones que permitan captar de alguna omisión en el trabajo desarrollado.
- Discutir las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progrese el examen y tiende a aprovechar la experiencia del personal de la empresa, motivar su participación y afinar la interpretación del auditor.

2.7. Elaboración del informe.

A continuación se insertan algunos aspectos concretos sobre los que puede informarse en una auditoría operacional de compras:

- Inexistencia de políticas u objetivos para la operación o falta de vigilancia sobre las mismas.
- Desconocimiento de los proveedores o fabricantes de los artículos que se compran.
- Ausencia de los registros para control de las alternativas de abastecimiento de algún artículo (archivo de proveedores).
- Inadecuado control del personal de compras.

3) Auditoría operacional de ventas.

Los propósitos del presente Boletín son:

- Establecer el concepto básico y el alcance que se le dará para los efectos particulares.
- Orientar respecto a manera en que se puede tomarse de los resultados obtenidos en la auditoría operacional de ventas.

Concepto y alcance de la operación de ventas.

La operación de ventas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

La operación de ventas comprende las siguientes actividades:

- a. Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas, dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.
- b. Participar en el establecimiento de las listas de precios.
- c. Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.

d. Participar en el establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.

e. Vigilar la correcta secuencia de las ventas desde el movimiento en que se coloca un pedido, hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y a satisfacción del interesado.

f. Coordinar la operación de ventas con la operación de publicidad para incrementar la efectividad de ambos.

g. Realizar promociones de ventas.

h. Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumplimiento de las políticas de comercialización y crédito y su aplicación.

Metodología auditoría operacional de ventas: La auditoría operacional, la cual es aplicable a la auditoría de ventas, los procedimientos deben determinarse fundamentalmente por los objetivos y las circunstancias particulares de la empresa y por el criterio del auditor.

Los aspectos particulares de la metodología se comentan a continuación:

3.1. Familiarización.

a) En esta etapa se pueden detectar fallas tales como la carencia de aspectos que se pretendan estudiar, la falta de adecuación de los objetivos específicos de ventas con los generales de la empresa.

b) La familiarización puede llevarse a cabo investigando, entre otros, las características y estratificación de los siguientes aspectos.

- ✓ Los productos que vende la empresa; los mercados que surte, sus competidores; la porción del mercado que absorbe; sus canales de distribución; el número de clientes que maneja.
- ✓ Estudio de los expedientes, de auditoría, informes y cartas de recomendaciones o sugerencias, cuando esto sea aplicable.

3.2. Visitas a las instalaciones: Inspección de las instalaciones del departamento de ventas y sus nexos con los departamentos de (compras, producción, publicidad, facturación, almacenaje, embarques, crédito y cobranzas).

3.3. Investigación y análisis financiero y de información operativa: Análisis de la información tanto interna como externa. Comparación de las ventas con las efectuadas con años anteriores, apreciando su tendencia y aplicación de razones financieras.

3.4. Reunión: Elaboración de guías de entrevista y cuestionarios que permitan conocer cómo se realiza la operación de ventas. Es conveniente la elaboración de diagramas de flujos para ver la secuencia de la operación.

3.5. Examen de la documentación.

- ✓ Selección de los productos más importantes de la empresa y determinar:
- ✓ Si su mercado, su promoción y publicidad están de acuerdo a los estudios y planes previos.
- ✓ Si los incentivos son congruentes con el rendimiento de los productos.
- ✓ Revisión de los costos de los canales de distribución, en comparación con los volúmenes de ventas de cada uno.
- ✓ Conocimiento de la preparación del personal que ejecuta la operación para tener una idea general de la forma como se atienden las ventas.

3.6. Resumen y discusión previa de los problemas detectados: Discusión de las recomendaciones con los interesados. Este trabajo debe desarrollarse a medida que progresa el examen y tiende a aprovechar la experiencia.

3.7. Elaboración del informe: Elaboración de informes al cliente, para lo cual es recomendable hacer una recapitulación de los resultados obtenidos para detectar omisiones y jerarquizar hallazgos.

3.8. Informe: Los lineamientos básicos para el informe de la auditoría operacional. A continuación se mencionan algunos ejemplos de aspectos que pueden informarse como resultados de la auditoría operacional de ventas.

- ✓ Falta de definición, de objetivos para la operación de ventas y carencia de políticas; incumplimiento con objetivos y políticas; falta de vigilancia.
- ✓ Desconocimiento del mercado y de la competencia.
- ✓ Incentivos inadecuados en función al volumen de compras de los clientes y falta de información sobre los costos relativos.
- ✓ Sistemas y distribución inadecuada.

4) Auditoría operacional de cobranza.

La operación de cobranzas es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de su crédito.

Actividades básicas que la integran.

Llevar a cabo la prosecución de la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes, tomando en cuenta las condiciones particulares de cada cliente (estados de cuenta, cartas, recordatorios, cartas de insistencia, llamadas telefónicas, telegramas, visitas, entrevistas personales, re documentaciones, agencias de cobranzas, abogados, etc.) y dejar constancia de los resultados de la misma.

Objetivo de la auditoría operacional de cobranzas.

Promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación.

Metodología de auditoría operacional de cobranza: Para realizar la auditoría operacional de cobranzas, como para la de cualquier otra operación, la metodología y las técnicas de que dispone el auditor son similares. Sin embargo, se comentan los siguientes aspectos:

- Investigación y análisis: Obtención de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de cobranzas, como relación de saldos de clientes, antigüedad de los mismos, rotación de las cuentas por cobrar, importes cobrados periódicamente, consumos anuales de clientes, experiencias crediticias de los clientes, gastos fijos y variables de la cobranza.
- Diálogo: Elaboración de guías de entrevistas y cuestionarios que permitan conocer cómo se realiza la operación de cobranzas. Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de cobranzas para conocer las actividades que realizan, las cargas del trabajo, el nivel de preparación del personal, los elementos materiales utilizados y los sistemas y procedimientos vigentes. Consiste en la elaboración del informe de la auditoría operacional. Conviene destacar en este proceso la necesidad de comprobar continuamente la información obtenida y cuantificar, cuando sea posible, el efecto de los problemas o soluciones que serán incluidos en el informe.
- Informe: Los elementos básicos que debe contener el informe de la auditoría operacional de cobranzas son los que se mencionan a continuación:
 - a) Modificaciones a la estructura de organización de departamentos involucrados en la operación.
 - b) Comentarios sobre los equipos utilizados y posibilidades de mecanización. Incluye desde archivos hasta la elaboración de correspondencia y sistematización parcial o total de la operación.

5) Auditoría operacional de la administración de Recursos Humanos.

Son propósitos de este Boletín

- a. Establecer el concepto básico de la Administración de Recursos Humanos y el alcance que se da a esta actividad para efectos de una revisión operacional.
- b. Señalar la metodología aplicable a esta revisión, orientando acerca de las técnicas disponibles.

Concepto y alcance de la Administración de Recursos Humanos.

Es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa; establecer las bases de remuneración más adecuadas.

Actividades:

- a. Contratación y despido de personal.
- b. Administración de sueldos y salarios.
- c. Relaciones industriales: actividad encaminada al estudio y mejoramiento de comunicaciones entre el personal y de éste con la alta dirección de la empresa.
- d. Organización, capacitación y desarrollo, que implican coordinar con la alta gerencia.

Objetivos de la auditoria operacional de la administración de recursos humanos:

- Examinar críticamente, las actividades y sub-actividades indicadas en el apartado.
- Visitas a lugares en que labora el personal.

Deberá visitarse por lo menos las instalaciones en las que trabaja la mayoría de los obreros y empleados y hacerse observaciones sobre:

- Apariencia de la salubridad y situación de las instalaciones.
- Relaciones entre jefes y subordinados y de éstos entre sí.

Investigación y análisis: El auditor deberá cuidar que sus investigaciones se planeen y desarrollen de tal manera que en el menor tiempo necesario, obtenga la información más objetiva posible.

Entrevistas Desarrollar cuestionarios y seleccionar las técnicas de encuestas más apropiadas al tipo de evidencia que se desea recopilar a fin de determinar el tamaño de muestra y oportunidad de la entrevista.

6) Auditoría operacional del centro de procesos electrónicos de datos.

El avance de la tecnología y el consecuente con abatimiento de los costos de los equipos de proceso electrónico de datos (PED), ha originado que cada vez sea mayor el número de empresas que utilizan estos equipos como una herramienta para el proceso de información, donde abarca las siguientes actividades:

- a) El manejo de archivos de datos grabados en un medio legible por El equipo de PED y la actualización de los mismos, en los sistemas que así lo requieran.
- b) La condición de los datos incluidos en los reportes con la formación de los documentos fuente, cuando sea aplicable y la distribución de los reportes.
- c) La identificación y control de las transacciones erróneas detectadas durante El proceso y el seguimiento de su corrección y reincorporación al proceso.
- d) El desarrollo de nuevos sistemas susceptibles de automatizarse (o la conversión de sistemas manuales o mecánicos), incluyendo el estudio preliminar, la definición de requerimientos y especificaciones técnicas.
- e) El mantenimiento (modificaciones a los sistemas y programas existentes y el desarrollo de la documentación respectiva).
- d) El desarrollo, establecimiento y documentación de política, procedimientos y estándares relacionados con las actividades del Centro.

[file:///C:/Users/Ivan/Downloads/Boletines%20de%20Auditoria%20Operacional%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ivan/Downloads/Boletines%20de%20Auditoria%20Operacional%20(2).pdf)

Objetivos de la auditoria operacional de centros de PED:

Es examinar críticamente las actividades indicadas en el apartado anterior.

Metodología de la auditoria operacional de centros de PED:

El método para auditar la operación de los centros de PED que a continuación se describe, está organizado de conformidad a la estructura de la metodología señalada.

6.1 Familiarización.

El auditor debe familiarizarse con el Centro PED mediante el estudio de:

- Los planes a corto y largo plazo relacionados con el PED y su coordinación con los planes y objetivos generales de la empresa.
- Los informes resultantes de revisiones efectuadas anteriormente por auditores internos y externos y consultores.
- Los antecedentes del Centro de PED, con relación a su origen, desarrollo, equipo de proceso de datos original y sus modificaciones, relaciones, con usuarios, prioridades en el desarrollo de sistemas, etc.

Asimismo, el auditor deberá conocer:

- Cuáles son las principales áreas que reciben servicio del Centro de PED y que importancia tienen estas en relación a la empresa, tanto financiera como operativamente.
- Cuales sistemas están automatizados y en qué grado y cuáles sistemas importantes, susceptibles de automatizarse, no lo están.
- Una descripción detallada de la configuración del equipo de PED y del sistema operativo, la cual deberá incluir; marca, modelo, cantidad, capacidad y velocidad de la unidad central de proceso, de las unidades periféricas y otro equipo auxiliar; tipo versión y proveedor del sistema operativo y otros programas de operación, así como una descripción de las modificaciones que se le hayan hecho, en su caso.

6.2. Visita a las instalaciones.

Deberán visitarse las instalaciones correspondientes al centro de PED, incluyendo los lugares en donde se guardan los archivos de respaldo y hacer observaciones sobre:

- Los controles y aparatos para conservar la temperatura y el grado de humedad dentro de los límites especificados por el proveedor del equipo de cómputo, dentro del área en que se encuentra éste instalado.
- Las medidas establecidas para la detección y contención de incendios (detectores de humo, prohibición de fumar, cisternas de extinción de fuego, etc.)
- Las relaciones de trabajo entre jefes y subordinados.

6.3. Investigación y análisis.

Análisis de la información financiera y operativa.

En caso que la información solicitada no se prepare como parte de las actividades normales del centro de PED, el auditor debe evaluar el esfuerzo requerido y la disponibilidad de datos para que se le proporcione y solicitar su preparación cuando lo considere justificable; independientemente, en la mayoría de los casos, la falta de este tipo de información normalmente representa ausencia de elementos de evaluación y control de las actividades del centro de PED:

a) Estadísticas sobre la captura de datos fuente (número de golpes por hora y errores por operador)

b) Estadísticas de uso de la unidad central de proceso y del equipo periférico (incluyendo terminales remotas) que muestren:

- Producción normal.
- Fallas del equipo.
- Tiempo ocioso.

[file:///C:/Users/Ivan/Downloads/Boletines%20de%20Auditoria%20Operacional%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ivan/Downloads/Boletines%20de%20Auditoria%20Operacional%20(2).pdf)

6.4. Reunión.

Debido a que esta técnica proporcionada al auditor información valiosa para el desarrollo de su trabajo, se deberá:

- Planear las entrevistas necesarias para obtener información sobre la ejecución práctica de las políticas y procedimientos estudiados en la fase de familiarización.
- Tener personal que trabaja en el centro de PED incluyendo las siguientes áreas: gerencia, análisis y diseño de sistemas, programación, operación del equipo, mesa de control y biblioteca de cintas y discos.
- Trabajar con auditores internos y externos para conocer el grado en que participan en el desarrollo de nuevos sistemas, la naturaleza de las revisiones que han efectuado al centro de PED y la forma en que utilizan el equipo de PED como herramienta de auditoría.
- Contar personal de organización y métodos manuales, para conocer su relación con el centro de PED y su grado de participación en el desarrollo de sistemas automatizados.

6.5. Análisis de la documentación.

Además de los documentos estudiados en las etapas de familiarización y análisis de la información financiera y operativa, el auditor deberá examinar otra documentación, que puede ser:

- Descripciones de puestos.
- Documentación de algunos sistemas importantes.
- Registro de flujo de documentos y datos dentro del Centro de PED.

Durante la ejecución de su revisión el auditor deberá tener presente aquellos aspectos que deben existir en un centro de PED y cuya ausencia puede afectar la eficiencia de sus operaciones, con objeto de evaluar la información obtenida en los pasos anteriores y determinar la existencia de posibles problemas. A continuación se menciona algunos aspectos a considerar:

- Estructura de organización balanceada y con una adecuada segregación de funciones.
- Existencia de procedimientos relacionados con el desarrollo de nuevos sistemas y el mantenimiento de los existentes, que permitan una administración adecuada de los proyectos.

6.6. Diagnóstico recapitulación de hallazgos.

Una vez estudiada y finalizada la operación se hará un resumen de los problemas y fallas detectados, agrupados de acuerdo con el tipo de situación que afecten. Posteriormente deberán visualizarse las posibles causas y efectos de los problemas detectados.

Discutir el borrador del informe con los involucrados con el objeto de:

- Asegurarse que se trata de hallazgos reales.
- Que los involucrados coincidan con su existencia, precisamente en la forma que describe en el borrador.

6.8. Informe definitivo: Enseguida se incluyen algunos ejemplos de hallazgos, y sus interpretaciones que podrían hacerse en el curso de una auditoría Operacional de centros del PED y servir de base para la elaboración del informe final.

Con el objeto de controlar y evaluar adecuadamente el esfuerzo humano invertido en los proyectos, es necesario que se establezca una metodología formal para la administración de los mismos. Esto permitirá obtener un mejor aprovechamiento de los recursos y controlar efectivamente el costo incurrido en cada proyecto.

[file:///C:/Users/Ivan/Downloads/Boletines%20de%20Auditoria%20Operacional%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ivan/Downloads/Boletines%20de%20Auditoria%20Operacional%20(2).pdf)

Tiempos de Reproceso Excesivos.

El tiempo promedio utilizado en el reproceso durante los últimos seis meses, es aproximadamente un 38% del tiempo total disponible. Debido al impacto que tiene el costo el reproceso en los gastos totales del Centro de PED, es conveniente reducirlos al mínimo posible. Para tal efecto, es necesario que se elaboren los instructivos de operación faltantes y que se establezca un procedimiento para solicita por escrito a la biblioteca los archivos que serán usados en los procesos a efectuar diariamente.

Reportes No Utilizados.

Aunque estos reportes eran usados anteriormente, la información que contienen está incluida en otros reportes generados por nuevos sistemas. Con objeto de eliminar el costo innecesario que representa la preparación de los reportes arriba indicados, se sugiere que su elaboración sea suspendida.

7) Auditoría operacional de otorgamiento de crédito.

Este boletín se refiere a los lineamientos básicos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo la auditoria operacional de otorgamiento de crédito en las empresas industriales y comerciales.

Existe una estrecha relación la operación de otorgamiento de crédito con la de cobranzas, por lo que se sugiere que en lo posible se realicen ambas auditorias en forma simultánea, con la finalidad de obtener resultados más completos e integrales.

Propósitos.

- Señalar la metodología que se considera aplicable e indicar algunos de los instrumentos y técnicas de que dispone el auditor para la ejecución del trabajo.
- Destacar algunos aspectos importantes que deben considerarse al informar los resultados de la auditoria.

Concepto y alcance de la operación otorgamiento del crédito.

La operación de otorgamiento de crédito es el conjunto de actividades que realiza una empresa para otorgar plazo en el pago de los productos o servicios que proporciona a sus clientes, sujeto a ciertas condiciones y características que regulan su recuperación.

Para establecer el marco de referencia que delimita la operación de otorgamiento de crédito, se mencionan a continuación las actividades básicas que la integran:

- Establecer límites de crédito a los clientes de acuerdo al tipo de actividades que realicen, sus referencias crediticias.
- Autorizar los pedidos de los clientes de acuerdo a las políticas generales de crédito y a las específicas de aprobación establecidas.
- Establecer y actualizar permanentemente los archivos de clientes, en los que se encuentre su capacidad de crédito.
- Informar oportunamente sobre los niveles generales de crédito mantenidos en la empresa en determinado momento.

Objetivo de la auditoría operacional de otorgamiento de crédito.

Su objetivo primordial es promover la eficiencia de las actividades que integran esta operación, indicadas anteriormente.

Se puede considerar además los siguientes aspectos:

- El apego a las políticas de crédito y su relación con las estrategias y tácticas financieras de la empresa.
- Que las cuentas incobrables sean las mínimas.
- Que el costo de la operación de otorgamiento de crédito sea el mínimo posible.

Metodología de la auditoría Operacional de otorgamiento de crédito.

Cuando se realiza la auditoria operacional de otorgamiento de crédito como para la de cualquier otra operación, la metodología, los instrumentos y técnicas de que dispone el auditor son similares.

7.1. Familiarización.

Conocer la estructura de organización de crédito, además deberá familiarizarse con los objetivos, políticas y sistemas de las áreas anteriormente mencionadas, así como con la de procesamiento electrónico de datos.

7.2. Visita a las instalaciones.

Inspeccionar las instalaciones para observar recursos materiales, relaciones interpersonales, ambiente de trabajo, etc.

7.3. Investigación y análisis de la información financiera y operativa.

Obtención y análisis de la información que se considere necesaria para formarse un juicio adecuado de la situación operacional de los créditos. Adicionalmente debe obtenerse o consultarse información de cobranzas, como índice de la eficiencia en la concesión y manejo de los créditos.

7.4. Entrevistas.

Las entrevistas deben ser efectuadas al personal que ejecuta la operación de otorgamiento de crédito para conocer las actividades que realizan.

Deberá entrevistarse también al personal de otras áreas relacionadas, tales como:

- Al personal de contabilidad para conocer sobre estados de cuenta de clientes.
- Al personal de procesamiento electrónico de datos cuando procedan para conocer los procedimientos en vigor que correspondan, los mecanismos de control interno establecidos, los equipos utilizados, etc.

7.5. Examen de documentación e investigaciones específicas.

El auditor deberá examinar necesariamente y efectuar los estudios e investigaciones que se estimen pertinentes para obtener suficientes elementos de juicio y verificar los datos obtenidos en el análisis de la información y en la realización de las entrevistas.

A continuación se describen algunos de ellos:

- Profundizar sobre los causados por créditos mal concedidos.
- Análisis del tiempo promedio requerido para la autorización de los créditos y para la aprobación de los pedidos.
- Análisis de las horas requeridas para el proceso (hombre o maquina) para determinar, aunque sea de manera general, la conveniencia de utilizar, ampliar, modificar o sustituir equipos electromecánicos o electrónicos.

7.6. Diagnostico recapitulación y verificación de hallazgos.

Después de haber estudiado y analizado las operaciones se hará un resumen de los problemas y fallas detectadas, agrupándolas de acuerdo con el tipo de situaciones que afecten, posteriormente deberán visualizarse las posibles causas y efectos de los problemas detectados.

7.7. Discusión de las observaciones con los involucrados.

Debe discutirse con los interesados el borrador del informe con objeto de afinar la interpretación del auditor, asegurarse de que se trata de hallazgos reales y hacer partícipe a los afectados en la labor creativa.

7.8. Elaboración del informe.

El informe de auditoría operacional de otorgamiento de crédito debe hacer referencia a la carencia o incumplimiento de alguno de los elementos descritos en el alcance de este boletín, tales como: Objetivos, políticas, procedimientos e informes.

8) Auditoría operacional de inventarios.

Se refiere a los lineamientos básicos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo la auditoría operacional de la administración de inventarios, en empresas industriales y comerciales de tipo común; es decir, se exceptúan aquellas con características especiales, tales como constructoras, extractivas, de servicio, etc.

Propósitos del Boletín.

- Señalar la metodología aplicable a esta revisión, orientando acerca de algunos instrumentos y técnicas de que dispone el auditor para la ejecución de su trabajo.
- Destacar algunos aspectos importantes que deben considerarse al informar los resultados obtenidos en el trabajo.

Concepto y alcance de la administración de inventarios.

La Administración de inventarios, es el conjunto de actividades que desarrollan los gerentes de una empresa, para asegurar las existencias para producción y/o venta en la cantidad, calidad y oportunidad necesaria, a costos óptimos.

Objetivo de la auditoría operacional de la administración de inventarios.

Es examinar las actividades que la integran, con el propósito de identificar problemas, deficiencias y oportunidades de mejorar los controles operacionales existentes, a fin de incrementar su eficiencia operacional.

Metodología de la auditoría operacional de la administración de inventarios.

La metodología de que dispone el Auditor es similar a las de la revisión operacional de cualquier otra operación.

8.1. Familiarización.

Como primer paso en la realización de su trabajo, el auditor debe familiarizarse con el entorno general de la empresa en cuanto al marco económico y legal en que se desenvuelve, así mismo, con la actividad específica de administración de inventario.

8.2. Investigación y análisis de información financiera y operativa.

- El auditor deberá obtener la información necesaria para tomarse un juicio de la situación operacional de los inventarios.
- Asimismo deberá efectuar análisis comparativos de la información recabada, con períodos anteriores y de ser posible con empresas similares.

8.3. Entrevistas.

Mediante entrevistas el auditor deberá:

Enterarse de las políticas de inventarios con el personal que ejecuta las actividades y también con personal de otras áreas o departamentos relacionados, como compras, ventas, producción, investigación, desarrollo de productos nuevos, mercadotecnia, etc.

9) Auditoría operacional de los sistemas administrativos de información.

Objetivos:

Los objetivos de la auditoria operacional de los sistemas administrativos de información son los siguientes:

- Recomendar la obtención de reportes adicionales para cubrir las carencias de información importante para la administración de la entidad económica, así como el medio más apropiado para lograrlo.
- Estudiar la relación costo-beneficio que representa para la empresa el proceso de los datos y la obtención de reportes, con el fin de proponer medidas tendientes a lograr que esta relación sea favorable y que el costo se mantenga en niveles aceptables.

Metodología de auditoría operacional de los sistemas administrativos de información.

La metodología general para llevar a cabo una auditoria operacional, debe considerar que los procedimientos se determinan fundamentalmente por los objetivos y por el criterio de la persona encargada de realizar la auditoria.

9.1. Familiarización.

Además de la familiarización de carácter general, será necesario conocer la estructura organización de operación y los sistemas que la organización tiene instalados para obtener información.

Es importante determinar el enfoque de los diferentes sistemas de información, sus objetivos, los políticos que son aplicables a estos sistemas que se utilizan en la empresa de entidad.

9.2. Investigación Inicial.

En la investigación preliminar conviene determinar cómo se lleva a cabo la planeación de las operaciones, con el objeto de identificar el grado de detalle y la calidad de los procedimientos que se utilizan para pronosticar los resultados y la situación financiera o futuro.

9.3. Diagnóstico.

En la etapa de diagnóstico, el auditor operacional deberá asegurarse de la validez de los puntos detectados en el análisis y su efecto respecto de los objetivos de la empresa. No deberá perder de vista el correcto enfoque de sus recomendaciones, las cuales deberán de ser prácticas y realistas.

9.4. Elaboración y discusión del informe.

En esta etapa se elabora un informe describiendo los resultados de la revisión. Conceptos asociados a la información que requieren las empresas con el propósito de motivar la creatividad de los auditores operacionales de sistemas administrativos de información a continuación se mencionan algunos puntos que deben de considerarse al rediseñar los informes sobre la situación de los recursos en las empresas o entidades.

- a) Relativos a las finanzas.
 - Informar acerca del cumplimiento del plan estratégico.
 - Informar sobre los planes y programas específicos que realizan los ejecutivos, comparados con los presupuestos mensuales, semanales, etc.
- b) Relativos a la función de producción y al mantenimiento de inventarios.
 - Programación de producción, incluyendo tiempos ociosos o muertos.
 - Posición de inventarios y su rotación.
- c) Relativos a los productos o servicios que ofrece la compañía.
 - Análisis de las reclamaciones a las garantías y costos que se ha incurrido.
 - Rentabilidad y contribución por línea de productos; por producto o servicio.

- d) Relativos a la función de mercado.
 - Situación del Inventario en poder de clientes.
 - Rentabilidad por cliente, por distribuidor, por área geográfica.
- e) Relativos a los costos.
 - Desviaciones en función a costos predeterminados.
 - Productividad y eficiencia de la mano de obra, tiempos extras, destajos, maquila, etc.
- f) Otros conceptos.
 - Presupuestos y programas a largo plazo, así como estudios de la planeación estratégica para la empresa a futuro.

d) Administrativa: Evaluar la administración general; su proceso, cumplimiento y promoción. Su normatividad general está delimitada por el conocimiento de esta disciplina.

Representa de forma general un examen de la administración y su proceso. En ocasiones este tipo de auditoría suscita divergencias entre los profesionistas que la practican y los que se encuentran involucrados con la auditoría operacional, situación que muchas veces surge por el celo profesional entre el contador público y el licenciado o maestro en administración, que reclaman esta como su área natural. Pero dicha situación debe subsanarse; lo justo es que preste el servicio quien este mejor preparado, independientemente de si es contador o administrador.

Cabe señalar que desde 1977 la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, alienta la práctica de la auditoría por parte de sus profesionistas en los diferentes sectores de la sociedad.

e) Informática: Revisa y evalúa actividades de tipo funcional, así como el hardware y el software, de acuerdo con lineamientos de la Asociación Mexicana de Auditores en Informática.

Esta auditoría es de vital importancia en las empresas, pues informa sobre la organización, funcionalidad e idoneidad del proceso de sistematización de operaciones con que se cuenta. Asimismo, analiza sus medidas de seguridad, el tipo de hardware y software que utilizan, y la calidad del personal que participa, todo lo cual repercute en la calidad de la información.

Este tipo de auditoría apareció a nivel mundial en 1965, mientras que en nuestro país se comenzó a implementar en la década de los años setenta, cuando las instituciones financieras y el Instituto de Contadores Públicos de México apoyaron su desarrollo. Posteriormente, en 1977 se formó la Asociación Mexicana de Auditor en Informática (AMAI), promovida por profesionistas de esta disciplina, quienes fueron los percusores de las tendencias americanas.

El campo de la aplicación de la auditoría informática comprende aspectos de organización, operación, prevención y seguridad tales como:

- Organización del área.
- Selección del equipo.
- Planeación y desarrollo de sistemas.
- Utilización efectiva del equipo.
- Estudio y evaluación de control interno.
- Diagnóstico general.
- Documentación del sistema.
- Manuales operativos.

f) Integral: Evalúa la eficacia y eficiencia, así como la toma de decisiones, su repercusión y resultados.

También se le conoce en el ámbito mundial como comprensiva y evalúa la eficiencia y eficacia de las decisiones que la organización ha tomado. En la década de los ochenta existió una corriente que en sus inicios impulsó su aplicación en los gobiernos, entre ellos Canadá, Estados Unidos, Alemania y México, quien hizo algunos intentos en este sentido en la industria del papel, otro de los países latinoamericanos que abordó el tema y lo difundió fue Colombia.

La auditoría integral está basada en un enfoque interdisciplinario, que comprende aspectos legales, financieros, administrativos, operacionales, informáticos, entre otros, lo cual goza de aceptación en las organizaciones. Existe una asociación profesional en nuestro medio que difunde su metodología, aplicación y orientación general. El desarrollo de esta auditoría en nuestro país ha sido paulatino, pero es indudable que su contribución positiva al mundo de los negocios y al sector público.

g) Ambiental: Evalúa y examina los procesos e impactos industriales en el medio ambiente y recursos materiales, con base en los lineamientos de normatividad oficiales de la autoridad federal y estatal en materia.

La auditoría ha acrecentado su importancia en el mundo actual; por medio de ella se realizan exámenes técnicos en relación al impacto industrial y de desechos sobre el medio ambiente y los recursos naturales, situación que se agrava día tras día y requiere la implementación de medidas preventivas.

La contaminación del agua, la tierra y el aire resulta perjudicial para todos, de ahí la relevancia de las normas establecidas por el gobierno y las aportaciones de los grupos ecologistas.

h) Calidad: Evalúa tanto la calidad del producto o servicio como el proceso, de acuerdo con la normatividad establecida por esta disciplina.

La evaluación de la calidad consiste en un examen minucioso del producto o servicio que ofrece la organización (privada o pública), así como de los procesos que la integran. Dicha evaluación requiere certificación de los resultados.

Fuente: Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez Valencia, Trillas.

Las políticas de calidad que se tengan establecidas son un punto clave. Algunos ejemplos de ellas son:

- Personal con disposición y comprometido.
- Personal capacitado en forma continúa.
- Claridad en los procesos de trabajo.
- Excelencia en la operación general.
- Documentación de los procesos.
- Disposición a la mejora continúa.
- Actualización creativa.

El concepto de calidad engloba dos enfoques, uno referente a la calidad en sí y otro control. Este se realiza por dos conductos: el interno (presidente o jefe de unidad) y el externo (comprador, vendedor y verificación de normas).

En la calidad es imprescindible que los factores administrativos, técnicos y humanos se mantengan controlados de manera que respeten la normatividad establecida y el aseguramiento de la misma.

i) Social: Evalúa en forma fiel la actitud y comportamiento social del negocio, con base en las normas éticas.

El peso de este tema evaluatorio es grande, porque considera la forma en que afectan las acciones de una empresa a la comunidad. La auditoría social representa un examen del comportamiento social del negocio, lo cual incluye las acciones emprendidas y la manera en que han repercutido en la sociedad de su localidad, de su país e internacionalmente. Algunos de los aspectos que se consideran son: salud, vivienda, obras viales, escolares, seguridad, y programas de tipo social en las comunidades.

Un aspecto positivo de esta auditoría es que apoyado, lo cual les permite conocer la situación prevaleciente para, en caso necesario, rediseñar y mejorar la operatividad.

j) Gubernamental: Examina operaciones de diferente naturaleza en entidades y dependencias del sector público, con base en preceptos de índole constitucional.

El sector público ha mejorado sus controles en las diferentes partes que lo componen a efecto de asegurar la optimización de sus recursos; ha puesto énfasis en la honestidad, claridad y transparencia de su manejo, lo cual ha redundado en beneficio del mismo gobierno y consecuentemente de la sociedad.

La auditoría gubernamental representa una evaluación del sector que lo comprende la fiscalización de ingreso, gastos, inversiones, programas, organización y sistemas, principalmente. Recibe su nombre por el sujeto pasivo que recibe la auditoría y no por lo que realiza, ya que este último puede ser un auditor del gobierno o una firma externa contratada con este fin.

Con el empleo de este instrumento se busca evitar la corrupción y la actuación no ética del funcionario o empleado público y proporcionar una actitud de servicio y plena responsabilidad en el quehacer gubernamental. La auditoría gubernamental opera en los niveles federal, estatal y municipal, y tiene como marco legal de referencia la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (o en caso estatal o municipal), así como reglamentos y leyes específicas.

Objetivos de la auditoría gubernamental.	
Financiera	Estados financieros
Administrativa y operacional	Administración general Proceso administrativo Sistemas Operaciones y control
Legalidad	Marco jurídico
Específica	Programas Adquisiciones y obra pública Servicios personales

Este campo se audita tanto la administración central como la paraestatal y desde 1983 se cuenta a nivel federal con una secretaría responsable del control.

La auditoría gubernamental, de conformidad con su objetivo, se clasifica en cuatro áreas: financiera administrativa y operacional, legalidad y específica.

Históricamente, en México ha existido la Contaduría Mayor de Hacienda como órgano fiscalizador de la Cámara de Diputados, y los estados de la República han adoptado la misma estructura.

Este tipo de auditoría representa un instrumento de control importante, pero no es una solución pragmática, es decir, requiere de un alto sentido de responsabilidad y colaboración de los sectores de la administración pública, para que en cada caso los auditados se muestran con disposición y otorguen las facilidades necesarias a los auditores correspondientes, ya que en un sentido constructivo el procedimiento es preventivo, correctivo y de fiscalización, en su caso.

En ocasiones se llegan a presentar reclamos sociales en los que se exigen una auditoría. En estos casos se debe tener sensibilidad, ya que la respuesta a la auditoría representa una respuesta a la sociedad.

Los casos que desarrolla la auditoría gubernamental no tienen respuestas preconcebidas, ya que cada caso es diferente. De manera que el auditor no se debe dejar llevar por ningún prejuicio ni por el apasionamiento de un tema, sino que debe guardar la serenidad y la ecuanimidad.

Fuente: Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez Valencia, Trillas.

2.5. Funciones de auditoría interna y externa.

La auditoría interna constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización.

Este trabajo no debe considerarse como un proceso intimidatorio, ya que ello provocaría predisposición del personal, tampoco es conveniente que se aboque en forma preponderante a actividades de depuración contable, ni que intervenga en despidos de personal o en su defecto se acomode a cualquier otra función, ya que ello demeritaría sus objetivos primarios.

Objetivos de la Auditoría Interna	
Metas y objetivos de la organización	Actuación preventiva
Confiabilidad de la información	Apego a normatividad
Salvaguardar del patrimonio	Seguimiento a evaluaciones
Promover calidad eficiencia y eficacia	Apoyo a auditoría externa
Promover controles prácticos	Calificación de personal

La auditoría externa representa un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades, es realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante el contrato o carta compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación.

Fuente: Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez Valencia, Trillas.

Este tipo de auditoría contempla examinar la veracidad y razonabilidad de los estados financieros de la organización (los cuales son preparados por ella a una fecha o ejercicio social determinado), para luego presentar su opinión profesional en un documento oficial denominado en el ámbito de la contaduría pública como dictamen; este se emplea para lo concerniente al aspecto financiero, pero igualmente se emite una opinión profesional para los casos fiscales y de seguridad social. Los resultados de este servicio profesional interesan a los inversionistas de la organización, comisarios, consejo de administración, director, así como a los trabajadores, instituciones crediticias e indudablemente a las entidades gubernamentales.

Objetivos de la auditoría externa	
Examen de estados financieros	Opinión profesional
Independencia mental y económica	Revisión periódica
Respeto a normatividad	Resultados
Presentación de reconocimiento	Seguimiento

Fuente: Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez Valencia, Trillas.

2.6. Algunos autores definen la auditoría como:

William P. Leonard: “Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras.”

Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico.”

José Antonio Fernández Arena: “Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Auditar consiste en escuchar. El concepto moderno del término es más amplio pues además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina.

La administración abarca toda la empresa y cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución, o sea, fabricación, compra, venta, u ofrecimiento de servicios.

Pero se necesita una revisión basada en el método científico:

- a) De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por quienquiera que desee investigar.
- b) Medición precisa de los fenómenos, los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados, para tener una certeza casi completa de lo que se ha registrado.
- c) Estudio exhaustivo que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

Fuente: Auditoría administrativa, Alfonso Amador Sotomayor, MC Graw Hill., La auditoría Administrativa, José Antonio Fernández Arena, (segunda edición), Diana.

2.7. La auditoría y sus necesidades en las organizaciones.

Hoy en día es primordial que las organizaciones cuenten con la actividad de auditoría (interna y externa) para conocer la veracidad tanto de la información financiera que han generado como de las actividades relacionadas con el área administrativa.

En el caso de una auditoría financiera se revisarán estados financieros tales como: situación financiera, resultados, cambios en el capital contable, y cambios en situación financiera. En lo que respecta a la auditoría administrativa, se consideran aspectos muy variados que toman en cuenta la eficiencia y eficacia de las operaciones.

2.8. El área de auditoría en las organizaciones.

Desde el inicio de la administración general (principios del siglo XX) el tratadista Henry Fayol señaló la necesidad de unificar en toda organización las siguientes funciones básicas: técnicas, comercialización, seguridad financiera, contable y administrativa, a lo que actualmente agregaríamos la evaluación interna y externa de actividades.

La actividad de auditoría interna nació por la necesidad de la organización de constatar el apego a los lineamientos establecidos, verificar la confidencialidad de la información y detectando prevenir fraudes. En el transcurso de tiempo se le ha ubicado en el área administrativa en diferentes jerarquías. Inicialmente, dependía de la función contable por requerir de la verificación y seguimiento de las operaciones financieras.

Posteriormente, al consolidarse la labor de contraloría en las organizaciones como una corriente americana que aparece en nuestro país, en la década de los sesenta y que persiste hasta la fecha, la auditoría dependió de ella. Y en época contemporánea se elige entre hacerla depender de la dirección o de la gerencia general.

Fuente: Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez Valencia, Trillas.

Cada organización decide que jerarquía le da al área de auditoría, pero eso no afecta la tarea evaluativa.



En ocasiones por planteamientos específicos de la organización, el área de auditoría interna es colocada junto con otras funciones (como fiscal, sistemas y procedimientos, y servicios administrativos), de acuerdo con una justificación organizacional.

La auditoría externa representa la prestación de un servicio independiente, el cual es solicitado y contratado por la administración de las empresas que presumiblemente lo selecciona entre varias firmas profesionales, en atención a su solvencia en el medio, integridad, capacidad técnica, referencias, catálogos de servicios y clientelas.

La firma de auditoría externa realiza su actividad, recibe sus honorarios, presta su informe al consejo de administración, por ello es que dentro de la organización es presentado en forma de staff entre el Consejo de Administración y la asamblea General de Accionistas o Consejo Directivo.

Fuente: Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez Valencia, Trillas.

Capítulo III

3.1. Sistema Bancario.

En términos generales un sistema bancario representa uno de los dos “submercados” financieros en una economía; el otro submercado está constituido por la bolsa o bolsas de valores que operen en la economía. En el sistema bancario los bancos actúan como intermediarios realizando operaciones de crédito mediante la recepción y el otorgamiento de créditos directos de y hacia los clientes. Esto es, por una parte el banco capta recursos directamente de los ahorradores para posteriormente colocarlos como créditos directos a los prestatarios que solicitan los recursos.

La Ley de Instituciones de Crédito define al servicio de banca y crédito como la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados. Este servicio únicamente puede ser otorgado por las instituciones de banca múltiple o por las instituciones de banca de desarrollo. Las primeras son los bancos comerciales que operan en el país y las segundas son instituciones del gobierno que se encargan de dar apoyo financiero y asesoría a sectores económicos específicos.

El sistema bancario en México está compuesto de un grupo de instituciones que se dedican a la captación de recursos de los ahorradores y otras instancias, como el gobierno federal, para colocarlos a través de créditos directos, tomando el riesgo de sus deudores. Por supuesto dentro de este sistema se encuentran las instituciones de banca múltiple y de banca de desarrollo. Sin embargo, también forman parte del sistema bancario mexicano el Banco de México, el Patronato del Ahorro Nacional, los fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico y los constituidos para el desempeño de las funciones de Banxico.

Las instituciones de crédito o bancos comerciales son sociedades anónimas propiedad de particulares que realizan diversas funciones. Los bancos pueden recibir depósitos de dinero a la vista, retirables en días preestablecidos, a plazo o con previo aviso y por medio de cuentas de ahorro. Así mismo, pueden otorgar préstamos y créditos, emitir bonos bancarios y obligaciones subordinadas, otorgar aceptaciones o endoso de títulos de crédito y expedir tarjetas de crédito.

También prestan otros servicios como el de cajas de seguridad, expedir cartas de crédito para operaciones de comercio exterior, operar fideicomisos y recibir depósitos en administración y custodia o en garantía de documentos mercantiles.

La banca de fomento está integrada por diversos organismos descentralizados del Estado que están constituidos como sociedades nacionales de crédito. La función de la banca de desarrollo es apoyar actividades económicas específicas. Las instituciones que conforman la banca de fomento en México son:

1. Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (Bansefi).
2. Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext)
3. Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural)
4. Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras).
5. Banco Nacional del Ejército, la Fuerza Aérea y la Armada (Banjército).
6. Financiera Nacional Azucarera (Fina).
7. Nacional Financiera (Nafin)
8. Sociedad Hipotecaria Federal (SHF).

Entre las instituciones de banca de desarrollo destacan Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Exterior. Nacional Financiera tiene como meta central la de desarrollar integralmente el sector industrial, promoviendo su eficiencia y aumentando su competitividad. Entre otras, sus funciones son promover, gestionar y poner en marcha proyectos que atiendan necesidades del sector en las distintas zonas del país o que propicien el mejor aprovechamiento de los recursos de cada región.

De igual modo, tiene la función de impulsar, encauzar y coordinar la inversión de capitales, así como promover el desarrollo tecnológico, capacitación, asistencia técnica y el incremento de la productividad. También tiene encomendado actuar como agente financiero del gobierno federal en lo relativo a la negociación, contratación y manejo de créditos del exterior cuyo objetivo sea fomentar el desarrollo económico que se otorgue por instituciones extranjeras privadas, gubernamentales o intergubernamentales, así como por cualquier otro organismo de cooperación financiera internacional y realizar los estudios económicos y financieros que permitan determinar los proyectos de inversión prioritarios, con el fin de apoyar su realización entre inversionistas potenciales.

El principal objetivo del Banco de Comercio Exterior es procurar la competitividad y la eficiencia de las actividades relacionadas con el comercio exterior incluyendo la pre exportación, exportación, importación y sustitución de importación de bienes y servicios. Algunas de las facultades que tiene esta institución para alcanzar su objetivo es el otorgamiento de apoyos financieros y de garantías usuales en el comercio exterior, proveer información y asistencia financiera a los productores, comerciantes, distribuidores y exportadores, en la colocación de artículos y prestación de servicios en el mercado internacional, promover, encauzar y coordinar la inversión de capitales a las empresas dedicadas a la exportación y respaldar acciones conjuntas de financiamiento y asistencia en materia de comercio exterior con otras instituciones de crédito, fondos de fomento, fideicomisos, organizaciones auxiliares del crédito y con los sectores social y privado. Incluso puede participar en el capital social de empresas de comercio exterior, consorcios de exportación y en empresas que otorguen seguro de crédito al comercio cuando sea de interés promover las exportaciones mexicanas.

(<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/418/EI%20Sistema%20Bancario%20en%20Mexico.htm>)

3.2. Instituciones Financieras

En economía financiera, una institución financiera es una institución que facilita servicios financieros a sus clientes o miembros. Probablemente los servicios financieros más importantes facilitados por las instituciones financieras es actuar como intermediarios financieros. La mayor parte de las instituciones financieras están regulados por el gobierno.

Tipos:

De modo general, existen tres principales tipos de institución financiera:

- Entidades que toman depósitos, aceptándolos y gestionándolos, y realizando a su vez préstamo. Entre ellas están los bancos, cooperativas de ahorro y crédito o sociedades de préstamo inmobiliario.
- Empresas de seguros y fondos de pensiones
- Corredores, underwriters y fondos comunes de inversión.

Función:

Las instituciones financieras proveen servicios como intermediarios en los mercados financieros. Son responsables por transferir fondos desde los inversores hasta las empresas que necesitan esos fondos. Las instituciones financieras facilitan el flujo de dinero a través de la economía. Haciéndolo, permiten que los ahorros sean utilizados para facilitar fondos para préstamos.

https://es.wikipedia.org/wiki/Instituci%C3%B3n_financiera

Categoría: Instituciones financieras.

Bancos: Un banco es una empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco. La internalización y la globalización promueven la creación de una Banca universal. Al igual que la palabra española “banco”, la palabra griega (trá·pe·za) que se traduce como banco significa literalmente “mesa”. En un contexto financiero, como por ejemplo el trabajo de los cambistas, se refiere al mostrador para la transacción de dinero.

- **Aseguradoras:** Una compañía de seguros o aseguradora es la empresa especializada en el seguro, cuya actividad económica consiste en producir el servicio de seguridad, cubriendo determinados riesgos económicos (riesgos asegurables) a las unidades económicas de producción y consumo.

Su actividad es una operación para acumular riqueza, a través de las aportaciones de muchos sujetos expuestos a eventos económicos desfavorables, para destinar lo así acumulado, a los pocos a quienes se presenta la necesidad. Sigue el principio de mutualidad, buscando la solidaridad entre un grupo sometido a riesgos.

Esta mutualidad se organiza empresarialmente, creando un patrimonio que haga frente a los riesgos. El efecto desfavorable de estos riesgos, considerados en su conjunto, queda aminorado sustancialmente, porque, para el asegurador, los riesgos individuales se compensan: sólo unos pocos asegurados los sufren, frente a los muchos que contribuyen al pago de la cobertura. Ello permite una gestión estadística del riesgo, desde el punto de vista económico, aunque se conserve individualmente desde el punto de vista jurídico.

- **Afores:** Las Administradoras de Fondos para el Retiro, (AFORES), son instituciones financieras privadas de México, que administran fondos de retiro y ahorro de los trabajadores afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social y recientemente de los afiliados al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado. Fueron creadas por la Ley del seguro social de 1997 e iniciaron su operación el 1° de Julio del mismo año. Su funcionamiento está regulado por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) y autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Su finalidad es que todos los trabajadores puedan contar con una pensión al momento de su retiro, cuando los recursos de la AFORE no son suficientes para la pensión, el trabajador recibe una pensión garantizada del gobierno mexicano, equivalente a 1 salario mínimo del Distrito Federal por día y que se actualizará el mes de febrero todos los años conforme al INPC (Índice Nacional de Precios al Consumidor).
- **Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM):** Las Sofomes son entidades financieras que, a través de la obtención de recursos mediante el fondeo en instituciones financieras y/o emisiones públicas de deuda, otorgan crédito al público de diversos sectores y realizan operaciones de arrendamiento financiero y factoraje financiero. Una Sofom no puede captar recursos del público y no requiere de la autorización del gobierno federal para constituirse.

Se considerarán como Sofomes aquellas sociedades anónimas que en sus estatutos sociales, contemplen expresamente como objeto social principal la realización habitual y profesional de una o más de las actividades que se indican en el párrafo anterior. Estas entidades financieras gozarán de las mismas ventajas fiscales y procesales que tenían al ser sofoles, arrendadoras y empresas de factoraje, adicionándoseles algunas ventajas civiles al ser empresas mercantiles.

- **Sistema de Ahorro y Crédito Popular:** Las sociedades antes conocidas como cajas de ahorro, ahora forman parte del Sistema de Ahorro y Crédito Popular, el cual está integrado por: Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito Popular, Sociedades Financieras Populares y Sociedades Financieras Comunitarias.

Estas sociedades son autorizadas para operar por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y supervisadas por la misma Comisión y las Federaciones.

En el mes de junio de 2001, fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Ahorro y Crédito Popular, sin embargo, las disposiciones transitorias de la Ley, han sufrido modificaciones a efecto de prorrogar los plazos para que las Entidades se adecuen a alguno de los dos tipos de sociedades antes mencionados. Es importante mencionar que de acuerdo con lo establecido en la Ley, estas Entidades cuentan con sus propios fondos de protección, respondiendo así de sus operaciones, por lo que ninguna autoridad puede responder por su estabilidad financiera, ni validar la bondad de los productos que ofrecen estas Sociedades.

Sociedades Autorizadas: La CNBV y Condusef recomiendan a los usuarios ahorrar únicamente en Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SCAP) autorizadas, para evitar la pérdida de sus ahorros y patrimonio.

- **Sociedades de Información Crediticia:** Los Burós de Crédito son instituciones financieras, autorizadas por la SHCP, previa opinión del Banco de México y de la CNBV. Oficialmente, este tipo de entidades es conocida como Sociedades de Información Crediticia (en adelante, SIC), y son organizaciones que proporcionan servicios de recopilación, manejo y entrega o envío de información relativa al historial crediticio de personas físicas y morales.

Su objetivo es contribuir al desarrollo económico del país ofreciendo servicios que promueven minimizar el riesgo crediticio, al proporcionar información que ayuda a conocer la experiencia de pago de empresas y personas físicas, lo que a su vez, contribuye a formar la cultura del crédito entre la población, al tiempo de promover un sano consumo interno.

3.3. Concepto de cobranza.

Gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad, administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna capacitación de recursos, para la cual desarrolla las siguientes actividades:

- a) Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar y verificar su registro.
- b) Desarrollar estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- c) Diseñar proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- d) Supervisar y validar las notas de crédito de acuerdo con la normatividad aplicable.
- e) Controlar y custodiar los documentos que correspondan al departamento.
- f) Informar a las áreas de ventas y distribución sobre el comportamiento del estatus de los clientes en el pago de sus créditos.
- g) Programar, controlar y supervisar las actividades de los cobradores adscritos al departamento.
- h) Llevar un control documental y electrónico de los clientes acreditados y concesionarios.
- i) Informar a las demás áreas de la empresa: finanzas, recursos humanos, contabilidad, ventas, gerencia y demás.

3.4. Funciones genéricas del departamento de crédito y cobranza

- a) Otorgamiento de los créditos. Otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante esta modalidad, en las condiciones que están establecidas por la empresa.
- b) Estudio de los estados financieros e información anexa. Para tener información financiera en la decisión de otorgar el crédito.
- c) Gestión efectiva de la cobranza. Las gestiones de cobranza deben enfocarse a los clientes difíciles en sus pagos, considerando el motivo de dicho atraso.
- d) Informes a gerencia. Deberá presentar informes referentes a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o no; así como el número de clientes que lo solicitarán, y los movimientos de la cartera de clientes.
- e) Control de personal a su cargo. Como jefe del departamento de créditos y cobranzas, existe la obligación de supervisar al personal a su cargo.
- f) Determinación de malas deudas. El riesgo de otorgar créditos ha ocasionado malas deudas que escapan a cualquier control interno; es responsabilidad del jefe de créditos y cobranzas, identificar a los clientes con los que es inútil ejercitar acción alguna de cobranzas por considerarlos malos deudores.
- g) Verificación de documentos. Uno de los fundamentos del control interno dentro del departamento de cobranzas es verificar los documentos, para disminuir el riesgo de cartera vencida. La verificación se puede hacer sobre los documentos en los siguientes puntos:
 - De facturas.
 - De letras en cartera.
 - De notas de cargo.
 - De letras protestadas.
 - De cheques sin fondos
 - De documentos en poder del gestor judicial.

3.5. FODA del área de cobranza (1)

Fortalezas

- Incremento del Cash – Flow (flujos de caja) de nuestros clientes.
- Mejora la gestión de clientes y su fidelidad
- Reducción de gastos generales, reducción de plantilla, transformación de costes fijos a costes variables.
- Posibilidad de ofrecer más servicios a los clientes.
- Estructura de costos competitiva.
- Habilidades para la innovación de servicios.
- Tecnología de punta en lo que se refiere al software.

Oportunidades

- El deteriorado sistema financiero y en general la crisis que atravesaba el país en años anteriores, da lugar a que exista gran cantidad de carteras por cobrar.
- Mercado de Gestión de cobros y asesorías comerciales en expansión.
- El volumen creciente de créditos que ofrecen las empresas comerciales y de servicio.
- Ausencia de empresa líder en el mercado.
- Ingresar en nuevos mercados foráneos atractivos.
- Poca fuerza publicitaria de la competencia.

Debilidades

- Poca inversión en publicidad en empresas de gestión de cobranza.
- Empresas no convencidas de la efectividad de tercerización.
- Incremento en los costos operativos.
- Empresas con políticas cerradas que no permitan la participación de entidades externas.
- Carencia de logística propia para operar.
- Inexistencia imagen en el mercado.
- Dependencia del tiempo de entrega de las carteras por recuperar.

Amenazas

- Crisis económica y financiera.
- Ingreso de nuevas empresas al mercado.
- Competencia internacional de prestigio.
- Pequeñas empresas de gestión de cobro y asesorías comerciales.
- Entrada de competencia internacional con costos menores.
- Cambios en las necesidades de las empresas comerciales.

3.6. ¿Debe existir un departamento de crédito y otro de cobranza por separados?

Al proceso de otorgamiento de crédito sigue el de la cobranza, pero por el conjunto de operaciones que desarrollan ambos departamentos se considera que sus actividades son complementarias y entrelazadas; de allí nace la idea de algunas empresas que consideran conveniente establecer un departamento que integre ambas funciones en una sola unidad operativa. La unión de dichas actividades puede resultar recomendable; es decir, dirigir el crédito y la cobranza bajo a responsabilidad de una sola persona y con una estructura orgánica ya definida desde el inicio de las actividades.

El riesgo es un factor inherente al crédito, y ocurre cuando algunas empresas han decidido implementar un sistema de crédito como alternativa al incremento de las ventas; sin embargo, el cobro lo realiza otra empresa especializada; decisión que se interpreta como la de exigir mayor responsabilidad al que desarrolla dicha función, pero en todo caso el cobro sigue siendo complementario aun cuando la realice otra organización que no sea la empresa.

Según la importancia de la actividad, el encargado de ejecutar las funciones de créditos y cobros ocupa una posición clave en la empresa, pues cada vez mayor la responsabilidad que tiene, tanto para ayudar a incrementar las ventas, como para permitir la recuperación del capital a través de un cobro efectivo.

Fuente (1): (<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/526/1/1017.pdf>)

Capítulo IV

4.1. Caso práctico.

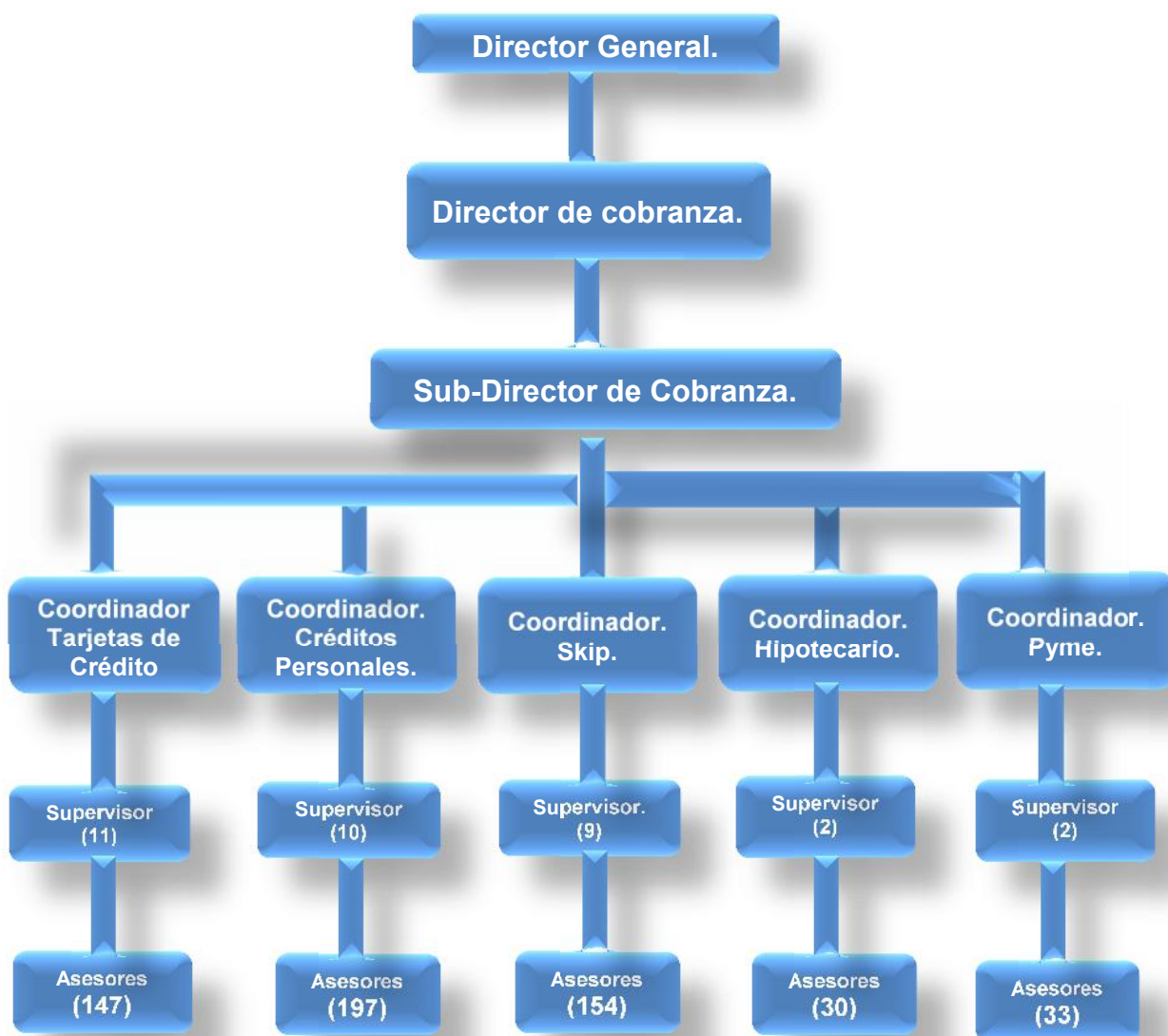
a) Funciones en el área de cobranza.

En el departamento de cobranza se encarga de realizar llamadas, aquellos clientes los cuales presentan morosidad en sus créditos como: nómina, personal, Pyme, hipotecario y tarjeta de crédito, etc. Lo principal función es detectar la problemática de cada cliente, para así buscar alternativas para que puedan ir regularizando sus cuentas ya que cada cliente es diferente. Algunos no les interesa conservar sus cuentas, hay a quienes les interesa liquidarlas, otros solo regularizar para seguir usándola, o reducir su tasa de interés etc.

Dicho departamento cuenta con la facultad de poder otorgar alternativas de apoyo, para que cada cliente quede satisfecho con el servicio y nos pueda recomendar. En ocasiones hay clientes los cuales no están de acuerdo con lo ofrecido y se les invita a realizar una solicitud con propuesta vía electrónica en la cual especifiquen de qué forma desean que se les apoye. Al recibir dicha solicitud se hace una evaluación para determinar si es una opción o se puede mejorar.

Pero como en toda institución financiera no siempre se tienen las herramientas para ayudar a todos los clientes, y ellos buscan una solución a través de un tercero, a los cuales se les tiene que convencer de que no es lo mejor para su historial crediticio.

b) Organigrama del Área de Cobranza.



Fuente: Intranet de la institución financiera.

c) Breviario.

Al realizar una auditoría administrativa en una institución financiera, en la cual se tuvo se entrevistó al personal del área de cobranza. Se buscó que los entrevistados se vieran en un entorno de confianza durante la entrevista con el fin de que respondieran con franqueza y así obtener la información necesaria para lograr los objetivos. Lo que se pretende encontrar en esta auditoría es la constante rotación de personal. El instrumento de investigación se formuló en preguntas directas que buscan puntos concisos donde se puede haber conflictos o problemas que conllevan a diversas causas para crear un mejor ambiente de trabajo para esta área en la organización.

Durante el periodo de entrevistas se encontraron varios problemas de cultura organizacional, divulgación de información que se considera fundamental para la realización de sus actividades diarias y en algunos casos evitar la rotación del personal, lo cual nos ayuda a la disminución de gastos innecesarios.

Si bien no se tienen grandes problemas en esta área de la organización, es fundamental que sigan caminos complementarios a sus líneas de crecimiento y desarrollo con el fin de que se logre continuamente un crecimiento integral.

d) Puntos de conflicto.

En el departamento auditado en la institución financiera se encontraron los siguientes puntos:

La comunicación no siempre funciona entre el personal, esto sucede debido a que no se tiene una buena comunicación con su jefe inmediato, ya que no les da la confianza o apertura de poder contarle las necesidades personales.

Se detectó que los supervisores del área están saturados de trabajo o en reuniones con su coordinador, lo cual les impide poner la atención necesaria a su equipo.

Las reglas que se tienen en el departamento son claras y rígidas, pero el conflicto es que no son aplicadas de la misma forma para todo el personal. Esto hace que el personal afectado pueda sentirse menos importante en la organización, por eso buscan otra empresa donde se identifiquen y se sientan importantes o que el reglamento aplique de la misma forma para el personal.

Dentro del área cada asesor cuenta con una carpeta la cual les apoya a resolver alguna duda para ayudar a los clientes, desde un número telefónico de atención al cliente, hasta el cómo asesorar a un cliente para solicitar un programa de apoyo, la desventaja que se tiene es que no se actualizan las carpetas cada vez que hay modificación en algún proceso, lo cual hace que se confundan los asesores y den información errónea a los clientes.

Los incentivos que les dan a los asesores son buena retribución, pero buscan como poder dejarlos excluidos de dicho incentivo. Lo que hacen es cuidar y mantener a un cliente que ya no quiere nada con la institución buscando cancelar sus cuentas, que conservar un representante de cobranza, el cual ayuda a mantener una recuperación de cuentas morosas.

Los puestos que se otorgan en el área (asensos), no se realizan de forma equitativa, no contemplan el buen desempeño de los trabajadores, es por eso que se desaniman, ya que gran parte busca un desarrollo profesional y personal, esta es otra desventaja que genera la rotación de personal.

e) Puntos de mejora.

Personal motivado: El personal de nuevo ingreso en el área de cobranza se siente motivado para realizar su trabajo, a pesar de ello, es recomendable que el personal reciba eventualmente un día de jornada corta al mes o un cambio de día de descanso cada dos meses, siempre y cuando alcancen las metas establecidas. Esto debe ir acompañado de un plan de trabajo para que los asesores sientan apoyo de la organización.

Buen rendimiento en el trabajo: Los trabajadores realizan un trabajo que satisface las necesidades del área. Según la información obtenida los asesores alcanzan la meta de cada portafolio mensualmente. Siendo cierto el área de cobranza ayuda a la institución a lograr buenos resultados, es momento de ampliar los objetivos que se tienen establecidos, esto debe estar ligado a un mejoramiento del equipo del departamento y en impartir cursos de capacitación para mejorar el buen desempeño del personal.

Superación de los empleados: Los empleados buscan superarse en el campo laboral, obteniendo nuevos conocimientos para el desarrollo profesional. Esto es una fortaleza muy importante para el área debido a que esto ayuda a que se le brinde un mejor servicio al cliente dándole información completa y correcta para así atraer más clientes a la empresa y lograr la recuperación de la cartera vencida para incrementar el ingreso.

Para lograr un mayor desempeño a esta situación se recomienda dar a los empleados la oportunidad de crecimiento y desarrollo gracias a sus logros alcanzados constantes, este plan deberá incluir con ascensos así como reconocimientos por parte de la institución, tanto individual y como por equipo de trabajo.

Se realizó la actualización de las carpetas de trabajo debido a la acreditación del departamento de capacitación. Si bien es benéfico que se hayan actualizado las carpetas para un mejor entendimiento de la información. Es importante mantener tener las carpetas bajo revisión continua para que estos no sean solo requisitos para trámites y de esta forma darles un sentido de utilidad ante la institución para el uso de los asesores. El autoestudio de los propios colaboradores del área de cobranza hacia ella es una herramienta fundamental para el crecimiento integro de esta.

f) Alternativas de solución.

Realizar eventos en los cuales se involucren a todos los miembros de diversas áreas. A través del diagnóstico se debe realizar de forma periódica eventos de diversa índoles en los cuales se proyecte la filosofía de la institución hacia los empleados. Pueden realizarse eventos como comidas anuales, días festivos alusivos a profesiones, así como días específicos dedicados a la inducción de la cultura organizacional. Esto es benéfico para que los empleados sientan mayor afinidad a la institución donde pertenecen. Esto beneficiara al área y se verá reflejado en la productividad de cada integrante.

Dotar todo el departamento con equipo completo para que realicen sus actividades. Es imperativo que el área tenga a la mano el equipo necesario para realizar sus actividades. Se detectó que el equipo que se tiene es viejo y lento lo cual hace que el sistema sea más lento a la hora de la búsqueda de la información o se trabe el equipo, lo que conlleva a reiniciar la máquina y se pierde tiempo e información, lo cual es muy útil para contactar a más clientes, para con ello se incremente la recuperación de la cartera vencida. La red del internet es ineficiente. La red actual no es la adecuada para todo el personal ya que no cubre las necesidades de la organización, se requiere una red lo suficientemente rápida para que se realicen las actividades adecuadamente. La solución es solicitar un servicio más eficiente, o bien cambiar de proveedor que ofrezca una red más amplia para así cubrir las necesidades del área, ya que la información no llega a tiempo para que cada empleado lleve a cabo sus funciones y con ello se corra el riesgo de no lograr las metas establecidas durante el mes.

Capacitar a los supervisores sobre manejo de personal. Se detectó que varios de ellos no saben tener un buen trato sobre su personal a cargo, esto les permitirá conocer la forma de cómo escuchar las necesidades del personal a cargo y poder mediar sobre las necesidades de la institución y las necesidades de sus empleados, de esta forma se puede disminuir la rotación de personal.

Por medio del curso se les pueden dar dinámicas para poner en práctica con sus ejecutivos para conocer su forma de ser de cada uno e interactúen con sus compañeros para así tener una buena integración entre ellos para generar un buen ambiente de trabajo.

Se les recomienda pasar los reportes de productividad semanalmente, para que puedan visualizar si están alcanzando las metas establecidas, y en referencia a ello poder hacer una junta cada bimestre para que los supervisores hagan comparativos con los demás equipos. En la misma se puede dar lluvia de ideas en la cual los ejecutivos puedan compartir sus habilidades las cuales le han ayudado a mantener un buen resultado constantemente. Esto nos puede ayudar a que los compañeros que no tienen mucha experiencia se puedan empapar y poner en práctica nuevas formas para gestionar y así lograr mejores resultados en su productividad mensual. Lo mencionado anteriormente nos ayuda a conocer más el cómo se puede manejar un equipo de trabajo.

También sería importante fomentar la rotación de personal interna para permitirles el desarrollo profesional, de acuerdo con los buenos resultados de cada empleado, por ello es importante que cada supervisor tome el curso, para no demostrar favoritismo con sus empleados. De la misma forma realizar promociones con otros departamentos de la empresa en las cuales se pueden aportar ideas nuevas para el crecimiento profesional del empleado, y así obtener mejores resultados de la institución.

Sería de suma importancia instalar programas que ayuden al servicio de atención al cliente para así poder brindar un servicio de calidad, ya que en ocasiones los clientes contactan al área de cobranza para solicitar apoyo de la cual solo el cat puede brindar, o bien podemos generar una línea directa para poder contactar al cat y así darles una respuesta rápida a los clientes. Lo anterior sucede porque no se tiene un enlace directo con el cat, los clientes se muestran molestos por no poder contactar al área correcta y eso da origen que tengamos pérdida de clientes, expresando que el servicio es el peor.

Conclusión.

Con dicha información se demuestra que la aplicación de la administración en el campo laboral, principalmente el área de cobranza es fundamental para la organización de una empresa, como objetivo general de la auditoria administrativa veremos reflejados resultados favorables, al igual que un incremento en ganancias financieras y todo con la finalidad de apegarse a las normatividades institucionales, generar al mismo tiempo estrategias que permitan mantener empleados competitivos que desempeñen sus funciones correspondientes para con ello mantener a la empresa en un crecimiento constante .

De la misma manera se puede determinar qué tipo de cursos implementar para que los empleados tengan una buena relación laboral, para generar un ambiente de trabajo cordial y amigable, con ello podemos reducir la rotación del personal, y así ahorrar gastos innecesarios como liquidaciones o finiquitos.

Se hace una revisión a detalle de cada una de las áreas principales encargadas del manejo de la institución, esto ayuda a localizar los puntos de mejora de la misma, brindando alternativas para un mejor funcionamiento y desempeño de las actividades realizadas.

Se determina que existe un mayor beneficio cuando se realiza una auditoria externa, ya que la empresa que se contrate para dicha actividad no tiene algún vínculo con los empleados, eso nos ayuda a que todo lo auditable sea honesto y se siga un procedimiento correcto y minucioso, para así implementar un FODA adecuado, para mejorar las funciones del área, con eso la institución se vuelve más competitiva optimizando resultados e incrementando su recuperación.

Bibliografía

- Curso introductorio a la administración, Jorge Barajas Medina, Trillas.
- Organización de empresas, Enrique Benjamín y Franklin Finowsky, Mc Graw Hill, 3ra edición.
- (<https://es.wikipedia.org/wiki/FODA>)
- Apuntes propios de auditoría de séptimo semestre.
- Auditoría Administrativa, (Evaluación y diagnóstico empresarial), Enrique Benjamín Franklin, (Tercera edición, Pearson)
- [file:///C:/Users/Ivan/Downloads/Boletines%20de%20Auditoria%20Operacion al%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ivan/Downloads/Boletines%20de%20Auditoria%20Operacion%20al%20(2).pdf)
- Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez Valencia, Trillas.
- Auditoría Administrativa, Alfonso Amador Sotomayor, MC Graw Hill.
- La auditoría Administrativa, José Antonio Fernández Arena, (segunda edición), Diana.
- ([http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/418/EI%20Sistema%20Bancario %20en%20Mexico.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/418/EI%20Sistema%20Bancario%20en%20Mexico.htm))
- (https://es.wikipedia.org/wiki/Instituci%C3%B3n_financiera)
- (<http://www.condusef.gob.mx/index.php/instituciones-financieras>)
- Crédito y cobranza (José Antonio Morales Castro), Edit. Patria.
- (<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/526/1/1017.pdf>)
- Intranet de la institución financiera.
- <http://profesionales-asociados.com/organizacion/servicios/auditoria-de-la-organizacion>
- <http://www.analizacalidad.com/docftp/fi198auditorias.pdf>
- <https://admonmasrh.wordpress.com/2012/12/07/3-1-auditoria-y-toma-de-decisiones/>
- <http://www.maxtello.com/>

Glosario de términos.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.

PED: Procesos electrónicos de datos.

AMAI: Asociación Mexicana de Auditor en Informática.

Bansefi: Banco del Ahorro Nacional y servicios financieros.

Bancomext: Banco Nacional de comercio exterior.

Banrural: Banco Nacional de crédito rural.

Banobras: Banco Nacional de obras y servicios públicos.

Banjército: Banco Nacional del Ejercito, la Fuerza Aérea y la Armada.

Fina: Financiera Nacional Azucarera.

Nafin: Nacional Financiera.

SHF: Sociedad Hipotecaria Federal.

Tra-pe-za: Banco. (Palabra Griega)

Cat: Centro de atención al cliente.

SOFOM: Sociedades Financieras de Objeto Múltiple.