



307908
2
2ej-

TECNOLOGICO UNIVERSITARIO DE MEXICO

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN EL AREA DE CREDITO Y COBRANZA.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Seminario de Investigación Contable

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN CONTADURIA

[P r e s e n t a n :

ALEJANDRO SANCHEZ GUTIERREZ
F. ANTONIO HERNANDEZ RAMIREZ
MARTHA YOLANDA MARTINEZ GONZALEZ

Director de Seminario:
G. P. ALFONSO LOPEZ HERNANDEZ

México, D. F.

1992



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 está 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.

**"ELABORACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LOGRAR
EL GRADO DE EFICIENCIA EN EL AREA DE CREDITO Y COBRANZA"**

I N D I C E

- DEDICATORIA	
- INTRODUCCION	PAG.1

CAPITULO I

I.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1. ANTECEDENTES	PAG.3
1.2. DEFINICION.....	PAG.5
1.3. OBJETIVOS.....	PAG.7
1.4. NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS...	PAG.8
1.5. EL CONTADOR PUBLICO COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO.....	PAG.11

CAPITULO II

II.- DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

2.1. ESQUEMA GENERAL.....	PAG.14
2.2. PLANEACION DE LA AUDITORIA.....	PAG.17
2.3. TECNICAS APLICABLES Y DISEÑO DE PAPELES DE TRABAJO.....	PAG.24
2.4. RECOPIACION DE LA INFORMACION.....	PAG.26
2.5. ANALISIS DE LA INFORMACION.....	PAG.29
2.6. PAPELES DE TRABAJO.....	PAG.31

CAPITULO III

III.- DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

3.1. ESTRUCTURA DENTRO DE LA EMPRESA.....	PAG. 42
3.2. OBJETIVOS.....	PAG. 62
3.3. POLITICAS.....	PAG. 64
3.4. FUNCIONES.....	PAG. 67
3.5. ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	PAG. 69
3.6. ASPECTO LEGAL.....	PAG. 71

CAPITULO IV

IV.- CASO PRACTICO

4.1. INTRODUCCION.....	PAG. 75
4.2. PROGRAMA DE AUDITORIA.....	PAG. 77
4.3. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	PAG. 80
4.4. OBSERVACIONES DEL CONTROL INTERNO.....	PAG. 85
4.5. RECOMENDACIONES.....	PAG. 86

CONCLUSIONES.....	PAG. 87
-------------------	---------

DEDICATORIAS

A MI ESPOSA

POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO EN LAS ETAPAS MAS DIFI-
CILES DE MI VIDA, ALENTANDO CONSTANTEMENTE LA CULMI-
NACION DE ESTA CARRERA PROFESIONAL.

A MI MADRE

COMO MUESTRA DE GRATITUD POR LA CONFIANZA QUE ME HA
BRINDADO AL EXHORTARME A SEGUIR CON PASOS FIRMES EN
LA VIDA ASI COMO EN MI CARRERA PROFESIONAL.

A MI PADRE

COMO RECONOCIMIENTO A SU PERSONA AL FOMENTARME SIEM-
PRE HACIA LA SUPERACION.

A MIS HERMANOS

POR ALENTAR DIA CON DIA MIS ESFUERZOS HACIA UN PORVE-
NIR LLENO DE ILUSIONES.

AL T.U.M.

POR IMPULSAR DIA A DIA LA PREPRACION ACADEMICA DEL -
SER HUMANO COMO PROFESIONISTA.

AL C.P. ALFONSO LOPEZ HERNANDEZ

QUE LOGRO MOTIVARME HACIA LA SUPERACION PERSONAL, POR
SU AYUDA, CONFIANZA Y DEDICACION QUE SIEMPRE DEMOSTRO
ANTE MI PERSONA.

PROFESORES EN GENERAL ASI COMO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE-
INTERVINIERON EN LA CULMINACION DE MIS ESTUDIOS.

ANTONIO

I N T R O D U C C I O N

LA EMPRESA ACTUAL SE CARACTERIZA POR SU GRADO DE COMPLEJIDAD CADA VEZ MAYOR, DEBIDO A LA EVOLUCION DEL MEDIO AMBIENTE, EL ASPECTO SOCIO-ECONOMICO, LA CIENCIA, TECNOLOGIA, ETC. LAS UTILIDADES QUE YA NO SON EXCLUSIVAMENTE DE LOS INVERSIONISTAS, AHORA EL TRABAJADOR TIENE PARTICIPACION EN LAS - - - MISMAS.

EL ESTADO EXIGE A SU VEZ MAS IMPUESTOS Y EJERCE UNA VIGILANCIA CADA DIA MAS ESTRECHA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS MISMOS

EL PUBLICO CONSUMIDOR CRECE EN MAYOR ESCALA Y ES AL MISMO -- TIEMPO MAS EXIGENTE, MOTIVO POR EL CUAL LA ADMINISTRACION DE CREDITO EN SI MISMA ES UN NEGOCIO DE LA VIDA ACTURAL.

LA COMPETENCIA DEJA SENTIR SU PRESION BAJO ESTAS CIRCUNSTANCIAS Y EL PANORAMA VIGENTE DE LOS NEGOCIOS EXIGE POR LO TANTO UNA MEJOR ADMINISTRACION, MEDIANTE LA CUAL LOS RECURSOS - (MATERIALES, ECONOMICOS Y HUMANOS) DEBEN DE SER EMPLEADOS EN FORMA INTELIGENTE.

ESTOS Y MAS ASPECTOS QUE ATAÑEN EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA SERAN TRATADOS A LO LARGO DE ESTE TRABAJO, DANDOLE UN ENFO-- QUE ESPECIAL A LA LABOR QUE RADICA A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA, SUS OBJETIVOS, - FINALIDADES, POLITICAS, ETC.

POR ULTIMO SE SEÑALA LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA PLANEACION-- DENTRO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN SUS 3 FASES (INVESTIGACION DE ASPECTOS GENERALES, ESTUDIO Y EVALUACION DEL - - CONTROL INTERNO Y EL PROGRAMA DE TRABAJO) DENTRO DEL ASPECTO PRACTICO.

CAPITULO I

I.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1. ANTECEDENTES

1.2. DEFINICION

1.3. OBJETIVOS

1.4. NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS

1.5. EL CONTADOR PUBLICO COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO

1.1. ANTECEDENTES.

ANTERIORMENTE LA AUDITORIA EN UNA EMPRESA SE LIMITABA EN SU MAYOR PARTE A LA SITUACION FINANCIERA Y A LOS RESULTADOS DE SUS OPERACIONES MERCANTILES AL IGUAL QUE SE ASIGNABAN AUDITORES AJENOS A LA EMPRESA PARA CERCIORARSE DE DICHA SITUACION FINANCIERA A FIN DE DESCUBRIR POSIBLES FRAUDES O ERRORES, AL CRECER LAS EMPRESAS SE HIZO MAS COMPLICADO ESTE OBJETIVO Y COBRO MAYOR IMPORTANCIA LA APLICACION DEL CONTROL INTERNO, DEBIDO TAMBIEN A LA EXTENSA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD A LOS FUNCIONARIOS, DE AQUI QUE LOS ADMINISTRADORES SINTIERAN LA NECESIDAD DE LLEVAR A CABO MODIFICACIONES EN SU METODOS Y SISTEMAS.

AL MISMO TIEMPO EL GRAN DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE LAS EMPRESAS AUMENTO EL NUMERO DE PROBLEMAS, SE OBSERVO LA NECESIDAD DE AFRONTAR UNA SERIE DE DIFICULTADES QUE REQUERIAN TOMAR DECISIONES, ASI COMO LAS RELACIONES ECONOMICAS, HUMANAS, SOCIALES Y POLITICAS QUE ESTAN EN UN CONSTANTE ESTADO DE CAMBIO Y LA FRECUENCIA DE ESTOS SE HAN VUELTO MAS RAPIDOS CREANDO SITUACIONES CADA VEZ MAS COMPLICADAS.

TALES CIRCUNSTANCIAS MERECE UNA MAYOR OBSERVACION, COMPROBACION Y UN ESTUDIO MINUCIOSO EN AREAS QUE VAN MAS ALLA DEL ALCANCE DE LAS AUDITORIAS DE EPOCAS PASADAS.

LAS INDUSTRIAS HAN MOSTRADO UNA NOTABLE CAPACIDAD PARA UTILIZAR METODOS Y TECNICAS DE FABRICACION QUE HAN AUMENTADO LA EFICIENCIA Y REDUCIDO LOS COSTOS EN FORMA CONSIDERABLE PERO EN EL CAMPO DE LA ADMINISTRACION, SON MUCHAS LAS ORGANIZACIONES QUE NO HAN ACTUADO CON LA PREMURA NECESARIA EN LA APLICACION DE LAS TECNICAS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS MODERNOS QUE EXIGEN LOS TIEMPOS ACTUALES

EL C.P. FRANCISCO JAVIER LARIOS REALIZO DIVERSAS INVESTIGACIONES ACERCA DE DICHOS PUNTOS Y CONCLUYE SEÑALANDO QUE EXISTEN DOS ETAPAS DE LA ADMINISTRACION LAS CUALES SE SIMPLIFICAN DE LA SIGUIENTE MANERA:

- A) ADMINISTRACION EMPIRICA O PRACTICA
- B) ADMINISTRACION CIENTIFICA

A) ADMINISTRACION EMPIRICA O PRACTICA

SURGE DE LA NECESIDAD DE LOS HOMBRES DE ASOCIARSE PARA PODER OBTENER ALIMENTACION Y VESTIDO, LLEGANDO A FORMAR TRIBUS, CLANES, PUEBLOS Y NACIONES A TRAVES DEL TIEMPO.

ES ASI CUANDO CREADAS LAS NACIONES SE INICIA EL DESARROLLO EMPRESARIAL SURGIENDO LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA EN FORMA EMPIRICA

ESTA ACTUABA EXCLUSIVAMENTE SOBRE PRUEBAS Y ERRORES DERIVADOS DE LAS DECISIONES ADMINISTRATIVAS, TRATANDO SOLO DE CORREGIR LO PASADO SIN PREOCUPARSE DE LO FUTURO.

B) ADMINISTRACION CIENTIFICA.

CON LA BUSQUEDA DE NUEVAS TECNICAS TENDIENTES A BUSCAR MEJORES METODOS DE TRABAJO QUE PERMITIERAN APROVECHAR LOS RECURSOS TANTO HUMANOS COMO MATERIALES SURGEN LOS MAESTROS DE LA ADMINISTRACION, ENTRE LOS QUE PODEMOS MENCIONAR:

FEDERICW TAYLOR (1856-1915).- METODO CIENTIFICO DE LA INVESTIGACION APLICADA A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO, SISTEMAS DE SALARIO, ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.

HENRI FAYOL (1841-1925).- ADMINISTRACION CIENTIFICA APOYADA EN EL ESTUDIO DE LA PREVISION, ORGANIZACION Y CONTROL.

FRANK GILBERT (1868-1954).- ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS ADEMÁS SEÑALA EL C.P. FRANCISCO JAVIER LARIOS QUE EN LA ADMINISTRACION CIENTIFICA AL INTEGRARSE EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN PLANEACION, ORGANIZACION DIRECCION Y CONTROL.

DAN ORIGEN A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA LA QUE VA A DETECTAR LAS CAUSAS DEL DESCUIDO PARA PREVENIRLAS Y SUGERIR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS PARA LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TIENE COMO FINALIDAD ELIMINAR PERDIDAS, MEJORAR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA OPERACION, ASI COMO LOS METODOS DE CONTROL Y APROVECHAR MEJOR EL PERSONAL TANTO HUMANO COMO MATERIAL DE QUE DISPONE.

1.2.- D E F I N I C I O N E S .

EXISTE UNA GRAN VARIEDAD DE DEFINICIONES QUE NOS DESCRIBEN A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, PERO ES NECESARIO INCLUIR COMO ANTECEDENTE LA CONCEPTUALIZACION DE LA AUDITORIA.

DE ACUERDO CON EL C.P.AARTHUR W. HOMES Y EL C.P. WAYNERS. QVERMYER DEFINEN A LA AUDITORIA COMO LA REVISION OBJETIVA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS ORIGINALMENTE ELABORADOS POR LA ADMINISTRACION AGRICOLA ADEMAS QUE EN EL EXAMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, EL AUDITOR DEBERA DE DEPENDER DE:

- 1.- LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO.
- 2.- LA REVISION DE LOS REGISTROS CONTABLES Y DE LAS TRANSACCIONES DE LA EMPRESA LOS CUALES DESCANSAN EN LA EVIDENCIA QUE LES DARA EL CARACTER DE AUTENTICIDAD Y DE VALIDEZ.
- 3.- LA REVISION DE OTROS DOCUMENTOS FINANCIEROS O FINANCIEROS Y DE SUS REGISTROS, AMPARANDOSE EN LA EVIDENCIA PARA QUE SEAN AUTENTICOS Y VALEDEROS.
- 4.- LA EVIDENCIA QUE SE OBTENGA DE FUENTES EXTERNAS TAL COMO LA QUE SE OBTIENE DE BANCOS, CLIENTES, ACREEDORES, ETC.

DE ACUERDO CON J.A.CASHIN P.D. NEUWIRTH Y J.F.LEVY EN EL MANUAL DE AUDITORIA (BIBLIOTECA MASTER CENTRUM) NOS SEÑALA QUE LA AUDITORIA "ES UN EXAMEN SISTEMATICO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, - - - -

REGISTROS Y TRANSACCIONES RELACIONADAS PARA DETERMINAR LA ADHERENCIA DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS A LA POLITICA DE DIRECCION O LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS.

LA AUDITORIA NO SE PUEDE CONSIDERAR COMO UNA RAMA O SUBDIVISION DE LA CONTABILIDAD, PUESTO QUE SE ENCARGA DE MEDIR Y EVALUAR LOS RESULTADOS DE LAS APLICACIONES CONTABLES EN LOS NEGOCIOS, REvisa E INFORMA A SU VEZ ACERCA DE LA CORRECCION O INCORRECCION DE LAS MEDICIONES Y DE LA COMUNICACION DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS --

② LLEVAS A CABO POR LA ADMINISTRACION.

LA AUDITORIA CONSTITUYE POR LO TANTO LA PARTE CRITICA DE LA ACTIVIDAD CONTABLE.

TENIENDO EN ESTOS MOMENTOS UNA IDEA GENERAL DEL CONCEPTO DE AUDITORIA Y DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE ELLA EN LA ADMINISTRACION PODEMOS MENCIONAR A VARIOS AUTORES QUE DEFINEN A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DESDE VARIOS PUNTOS DE VISTA TALES COMO:

C.P. ENRIQUE ANAYA SANCHEZ.- SEÑALA QUE ES LA TECNICA QUE TIENE POR OBJETO REVISAR Y SUPERVISAR ASI COMO EVALUAR LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.

DR.C.P. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.- MENCIONA QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES EL EXAMEN METODICO Y ORDENADO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, DE SUS ESTRUCTURA ORGANICA Y DE LA UTILIZACION Y PARTICIPACION DEL ELEMENTO HUMANO A FIN DE INFORMAR SOBRE EL OBJETIVO MISMO DEL EXAMEN.

WILLIAM L.CONFIELD.- CONSIDERA QUE ES EL ANALISIS INFORMATICO, -- CONSTRUCTIVO Y EVOLUTIVO, ES UNA SERIE DE RECOMENDACIONES CON RESPECTO A LA AMPLIA IMAGEN DE LOS PLANES, PROCESOS, PERSONAS Y PROBLEMAS DE UNA ENTIDAD ECONOMICA.

EDWADDR NODDFAT.- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES LA TECNICA DE -
CONTROL QUE PROPORCIONA A LA GERENCIA UN METODO PARA EVALUAR LA -
EFECTIVIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y CONTROLES INTERNOS

CON LAS DEFINICIONES ANTERIORES NOSOTROS CONCLUIMOS QUE:

ES UN EXAMEN COMPLETO DE TIPO CONSTRUCTIVO A LA ESTRUCTURA ORGANI-
ZATIVA DE UNA EMPRESA O ENTIDAD, ASI COMO DE SUS METODOS DE CON--
TROL, OPERACION Y EMPLEO QUE PROPORCIONE A SUS RECURSOS HUMANOS Y
MATERIALES Y A SUS CANALES DE COMUNICACION CON LA FINALIDAD DE --
PODER EVALUAR EL EFECTIVO CUMPLIMIENTO PARA LA CONSECUISION DE LOS
OBJETIVOS DESEADOS, PROPORCIONANDO PARA ELLO LAS MEDIDAS CORRECTI-
VAS PARA ALCANZAR EL GRADO OPTIMO DE APROVECHAMIENTO.

1.3.- O B J E T I V O S .

DE ACUERDO A WILLIAM P. LEONARD INGENIERO ASESOR EN SU LIBRO DE -
AUDITORIA ADMINISTRATIVA NOS SEÑALA QUE:

"EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES DESCU---
BRIR IRREGULARIDADES O DEFICIENCIAS EN ALGUNA DE LAS PARTES DE LA
EMPRESA EXAMINADA Y APUNTAR SUS PROBABLES REMEDIOS"

LA FINALIDAD PRIMORDIAL ES APOYAR A LOS NIVELES DE SUPERVISION --
PARA LOGRAR UNA ADMINISTRACION MAS EFECTIVA MEDIANTE LA PRESENTA-
CION DE RECOMENDACIONES ORIGINADAS DE LOS RESULTADOS DE AUDITO---
RIAS ANTERIORES.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROPORCIONA EN CALIDAD DE CONSEJO, UNA
OPINION PROFESIONAL E INDEPENDIENTE EN RELACION A LA ADMINISTRA--
CION DE EMPRESAS, OBTENIDA ESTA, COMO RESULTADO DE ESTUDIOS E - -
INVESTIGACIONES Y EVALUACIONES DE CARACTER PROFESIONAL QUEDANDO -
BAJO LA RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA QUE TENGA LA AUTORIDAD DE -
LA UNIDAD U ORGANISMO SOCIAL, LA EJECUCION DE LAS SUGERENCIAS QUE
SE LE PROPORCIONEN, PONIENDO DE MANIFIESTO QUE LA RESPONSABILI--
DAD NO SE PUEDE DELEGAR Y ES INHERENTE A LA FUNCION DE QUIEN - -
DIRIGE.

1.3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

A) DETERMINAR LAS AREAS QUE REQUIEREN EL PERFECCIONAMIENTO DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS VALORANDO EL FUNCIONAMIENTO TOTAL DEL ORGANISMO POR ACTIVIDADES QUE AFECTEN A DOS O MAS DEPARTAMENTOS.

B) ANALIZAR LAS CAUSAS DE BAJA PRODUCCION Y ASI FACILITAR SU ESTUDIO PARA PODER AUMENTARLA Y DAR RECOMENDACIONES.

C) AYUDAR A DETERMINAR LOS PUNTOS DEBILES PARA PODER PRECISAR LAS PERDIDAS Y DEFICIENCIAS Y EN SU CASO DARLE RELEVANCIA A LAS ACTIVIDADES DE MAYOR EFICIENCIA.

1.4.- NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UNA RAMA DE LA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS, ESTA HA SIDO Y SERA UNA HERRAMIENTA MUY IMPORTANTE PARA LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS EN LA TOMA DE DECISIONES DE CARACTER FINANCIERO.

LA SITUACION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS ES PARTE PRIMORDIAL DE LA MISMA, PERO HACE FALTA LA REVISION Y EVALUACION DE LAS FUNCIONES QUE LA INTEGRA, DESDE LA GERENCIA HASTA LAS PARTES MAS PEQUEÑAS DE UN ORGANISMO SOCIAL Y ES PRECISAMENTE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA LA QUE SE VA A ENCARGAR DE HACER DICHA REVISION, LA DIFERENCIA ENTRE AMBAS ES QUE LA FINANCIERA NOS DICE LOS HECHOS PASADOS Y LA ADMINISTRATIVA NOS AYUDA A LOGRAR UNA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION A FUTURO TOMANDO HECHOS PASADOS.

PERO TAMBIEN TIENE ALGO EN COMUN QUE ES EL DE DETECTAR ERRORES -- PARA EJERCICIOS FUTUROS.

LAS NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS SON REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD RELATIVOS A LA PERSONALIDAD DEL AUDITOR,

EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA Y A LA INFORMACION QUE RINDE COMO RESULTADO DE DICHO TRABAJO.

1.4.1. LAS NORMAS DE AUDITORIA PUEDEN CALSIFICARSE COMO SIGUE:

1.4.1.1. NORMAS PERSONALES.

1.4.1.2. NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCION DEL TRABAJO.

1.4.1.3. NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACION DEL DICTAMEN.

1.4.1.1.- NORMAS PERSONALES.

SE REFIERE A LAS CUALIDADES QUE EL AUDITOR DEBE TENER PARA ASUMIR LAS EXIGENCIAS COMO SU CARACTER DE PROFESIONAL QUE LA AUDITORIA - LE IMPONE.

A) ENTRENAMIENTO TECNICO Y CAPACIDAD PERSONAL.

DEBE TENER UNA PREPARACION Y CAPACITACION QUE LO COLOQUE EN -- CONDICIONES DE PRESTAR SATISFACTORIAMENTE SUS SERVICIOS CUANDO SEAN SOLICITADOS, EL EXAMEN QUE HABRA DE REALIZAR POR UNA O VARIAS PERSONAS QUE TENGAN UNA CAPACITACION ADECUADA TENDRAN -- APARTE DE ESTA, LA EXPERIENCIA INDISPENSABLE PARA PODER LLEVAR A CABO SU TRABAJO.

B) CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONAL.

DEBERA PONERSE TODO EL CUIDADO PROFESIONAL AL LLEVAR A CABO EL TRABAJO, TANTO EL DE INVESTIGACION COMO EN LA ELABORACION DEL INFORME DE AUDITORIA.

C) INDEPENDENCIA MENTAL.

EN TODOS LOS ASUNTOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO DE AUDITORIA DEBERAN LOS AUDITORES MANTENER UNA ACTITUD DE INDEPENDENCIA -- MENTAL.

1.4.1.2.- NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCION DEL TRABAJO.

A) PLANEACION Y EJECUCION.

PARA QUE UN TRABAJO PROFESIONAL LLEVE PERSPECTIVAS E INDICIOS DE REALIZARSE CON EXITO RAZONABLE, TIENE QUE SER PLANEADO EN SENTIDO DE PREVEER ANTES DE EMPRENDER CADA ETAPA DE TRABAJO, SI FUERA NECESARIO LA INTERVENCION DE AYUDANTES EN EL DESARROLLO DE TRABAJO, DEBERAN SER MUY BIEN SUPERVISADOS.

B) ESTUDIO Y EVALUACION DE CONTROL INTERNO.

TIENE POR OBJETO CONOCER COMO ES DICHO CONTROL INTERNO NO SOLAMENTE EN LOS PLANES DE DIRECCION, SINO QUE EN LA EJECUCION -- REAL DE LAS OPERACIONES COTIDIANAS, EL CONTROL INTERNO ES UNA ESTIMACION DEL AUDITOR SOBRE EL GRADO DE EFECTIVIDAD QUE SUMINISTRA Y EL DE CONFIANZA, PARA DETERMINAR CON BASE EN EL RESULTADO OBTENIDO DE DICHO ESTUDIO Y EVALUACION, LA EXTENSION DE LAS PRUEBAS A LAS CUALES SE HAN DE SOMETER LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

C) OBTENCION DE EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE.

SE DEBERA OBTENER SUFICIENTE EVIDENCIA COMPROBATORIA A TRAVES DE LA INSPECCION, OBSERVACION, INVESTIGACION Y CONFIRMACION PARA TENER UNA BASE RAZONABLE PARA RENDIR UNA OPINION CON RESPECTO A LOS ESTADOS FINANCIEROS QUE SE HAYAN EXAMINADO.

1.4.1.3.- NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACION DEL DICTAMEN.

A) EL DICTAMEN DEBERA SEÑALAR SI LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTAN -- PRESENTADOS DE CONFORMIDAD A LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD -- GENERALMENTE ACEPTADOS.

B) EL DICTAMEN DEBERA INDICAR SI TALES PRINCIPIOS SE HAN APLICADO CONSISTENTEMENTE CON EL PERIODO ANTERIOR.

- C) EL DICTAMEN DEBERA CONTENER LA OPINION DEL AUDITOR CON RESPECTO A LOS ESTADOS FINANCIEROS, TOMADOS EN CONJUNTO, O BIEN HABRA DE INDICAR QUE SE ABSTIENE DE RENDIR UNA OPINION ACERCA DE ELLOS, CUANDO SUCEDE ESTO, EL AUDITOR DEBERA DE INDICAR LAS RAZONES QUE LO MOTIVAN A TOMAR DICHA ACTITUD.

EN TODOS LOS CASOS EN QUE APAREZCA EL NOMBRE DE UN AUDITOR EN RELACION CON LOS ESTADOS FINANCIEROS, EL DICTAMEN DEBERA CONTENER UNA ACLARACION DEL EXAMEN MISMO Y EL GRADO DE RESPONSABILIDAD QUE ESTA ASUMIENDO.

1.5.- EL CONTADOR PUBLICO COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO.

EL CONTADOR PUBLICO SE HA VENIDO PREOCUPANDO POR PRESTAR MEJORES-SERVICIOS A SUS CLIENTES, Y VEMOS ESTO PRECISAMENTE CUANDO EN FORMA ADICIONAL PROPORCIONA ALGUNAS SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES --TENDIENTES A QUE, DIRECTA O INDIRECTAMENTE SE LOGRE UNA MAYOR EFICIENCIA ADMINISTRATIVA, ES DECIR, CADA VEZ MAS EL CONTADOR PUBLICO TIENDE A DESPLAZARSE, ABARCANDO UN MAYOR CAMPO DE ACCION, Y --POR ELLO BUSCA FORMALIZAR EL ESTUDIO Y PRESENTACION DE AQUELLOS --ASPECTOS QUE SE PUEDAN CONSIDERAR PARTE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

ES INDUDABLE QUE EL CONTADOR PUBLICO ES UNO DE LOS PROFESIONALES MAS ADECUADOS PARA DESARROLLAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PRINCIPALMENTE CUANDO HA ACTUADO COMO PROFESIONAL INDEPENDIENTE, YA --QUE EL ESTAR EN DIRECTO CONTACTO CON MUCHOS Y MUY VARIADOS PROBLEMAS EN DIFERENTES TIPOS DE EMPRESA LE DA UNA VALIOSISIMA EXPERIENCIA QUE LE ES DE SUMA UTILIDAD EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, NO OBSTANTE, EL CONTADOR PUBLICO QUE SE DEDIQUE A ESTA RAMA, DEBERA DE COMPLEMENTAR SU EXPERIENCIA Y PREPARACION ACADEMICA CON CONOCIMIENTOS NECESARIOS TALES COMO:

- A) ESTUDIO Y PRACTICA DE ADMINISTRACION GENERAL.
- B) PRACTICA DE BUENAS RELACIONES HUMANAS.
- C) ESTUDIOS BASICOS DE MATERIAS COMO ECONOMIA, FINANZAS, MERCADOTECNIA, MATEMATICAS, INGENIERIA INDUSTRIAL Y EN GENERAL --DE TODAS AQUELLAS TECNICAS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

EN CUANTO A LAS CUALIDADES PERSONALES, EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DEBE TENER PRINCIPALMENTE:

- A.- UNA MENTE PERSUASIVA
- B.- INCLINACION HACIA EL ANALISIS
- C.- INFORMACION CREATIVA
- D.- HABILIDAD PARA ESCRIBIR CLARA Y LOGICAMENTE
- E.- EXPERIENCIA EN AUDITORIA ADMINISTRATIVA O EN OTRA SIMILAR COMO LA AUDITRIA CONTABLE.

LOS PUNTOS ANTERIORES SON SEÑALADOS POR EL DOCTOR Y C.P. FABIAN - MARTINEZ VILLEGAS EN SU LIBRO "EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA" PAG.54

CAPITULO II

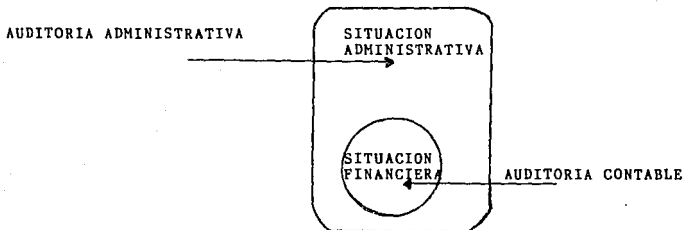
II.- DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 2.1. ESQUEMA GENERAL
- 2.2. PLANEACION DE LA AUDITORIA
- 2.3. TECNICAS APLICABLES Y DISEÑO DE PAPELES DE TRABAJO
- 2.4. RECOPIACION DE LA INFORMACION
- 2.5. ANALISIS DE LA INFORMACION
- 2.6. PAPELES DE TRABAJO

II.- DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1. - ESQUEMA GENERAL

SE COMPRENDE QUE EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES MUCHO MAS COMPLEJO QUE EL DE LA AUDITORIA CONTABLE, ESTO SE EXPLICA EN BASE EN QUE AQUELLA VA A EXAMINAR LA SITUACION ADMINISTRATIVA DE UN NEGOCIO QUE ES MUCHO MAS AMPLIA Y COMPLETA QUE EL EXAMEN SIMPLE DE LA SITUACION FINANCIERA, OBJETO DE LA AUDITORIA CONTABLE.



ESTA COMPLEJIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DA ORIGEN A QUE - NOSOTROS DEBEMOS DE TOMAR EN CUENTA CUANDO DEBE HACERSE, COMO DEBE DESARROLLARSE Y QUIEN LA DEBE DE REALIZAR. LOS PROPIOS INDICIOS DE QUE "ALGO ANDA MAL" SERA LA SEÑAL DE CUANDO DEBE HACERSE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ESTA PRESENTARA UN - DIAGNOSTICO PREVENTIVO PARA PRECISAR LA CAUSA Y PROPONDRÁ SU ELIMINACION A FIN DE QUE LOS MALES NO SE EXTIENDAN.

PODEMOS SEÑALAR QUE ENTRE LOS INDICIOS DE MALES O DEFICIENCIAS DE UNA EMPRESA ENCONTRAMOS LAS SIGUIENTES:

- 1.- FRECUENTES DISGUSTOS ENTRE EL PERSONAL, YA SEA ENTRE SUBORDINADOS Y JEFES, EMPLEADOS Y OBREROS ENTRE SI O JEFES CON JEFES.

- 2.- CARGAS EXCESIVAS DE TRABAJO EN UN DEPARTAMENTO, EN UNA SECCION O EN UN PUESTO.
- 3.- DESCENSO EN LAS VENTAS TOTALES O POR LINEA DE PRODUCTO.
- 4.- EXCESIVA ROTACION DE PERSONAL, POR DESPIDO O RENUNCIA.
- 5.- ALTOS COSTOS DE PRODUCCION.
- 6.- EXCESIVO DESPERDICIO DE MATERIAS PRIMAS.
- 7.- MARCADAS VARIACIONES EN LOS PRESUPUESTOS.
- 8.- PERDIDAS ECONOMICAS, ETC.

ESTOS INDICIOS SON MOTIVOS DE UN METICULOSO EXAMEN POR PARTE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, QUE ESTABLECERA LOS ORIGENES DE ESTOS -- EFECTOS NEGATIVOS Y DE ESTA MANERA TRATARIA DE ELIMINARLAS DE INMEDIATO ANTES DE QUE SE TRADUZCA EN MAYORES PROBLEMAS CON REPERCUSSIONES ECONOMICAS QUE PUEDEN LLEGAR A SER DE GRAVES CONSECUENCIAS A LA EMPRESA.

EN LO QUE SE REFIERE A COMO DEBE HACERSE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE LLEVA A CABO EN FASES PERFECTAMENTE DEFINIDAS QUE VAN DESDE UNA SERIE DE TRABAJOS PRELIMINARES QUE DAN LAS BASES SOBRE EL ALCANCE DE LA AUDITORIA, SU PROPOSITO, ETC., HASTA EL PLAN DE REORGANIZACION QUE INDICAN LOS CAMBIOS QUE SE ESTABLEZCAN Y QUE CONDUZCAN A ELIMINAR DEFICIENCIAS, METODOS, PROCEDIMIENTOS, SISTEMAS Y EN GENERAL PARA LOGRAR EFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

YA QUE SE ESTABLECE COMO DEBE HACERSE, SE DEBE DE CONSIDERAR QUIEN ES EL MAS IDONEO EN REALIZARLA O LLEVARLA A CABO.

PARTIREMOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE ES UN TRABAJO DE EQUIPO Y REQUIERE UNA SERIE DE TECNICAS, LAS CUALES SON APLICADAS POR ESPECIALISTAS DE VARIOS CAMPOS TALES COMO ECONOMISTAS, LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, EL PROPIO CONTADOR PUBLICO, ETC.

POR LO QUE DEDUCIMOS QUE CUALQUIERA DE ESTOS PROFESIONALES PUEDEN EMPRENDERLA SIEMPRE Y CUANDO TENGAN LA EXPERIENCIA Y LOS CONOCIMIENTOS GENERALES SOBRE LAS TECNICAS QUE INTERVIENEN EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, QUE FORMULE UN DIAGNOSTICO GENERAL Y DECIDA QUE ES LO MAS RECOMENDABLE EN LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS CON LA FINALIDAD DE MEJORAR Y EFICIENTAR FUNCIONES.

EL CONTADOR PUBLICO ES EL PROFESIONISTA CAPACITADO PARA DESARROLLAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, PRINCIPALMENTE CUANDO HA ACTUADO COMO PROFESIONAL INDEPENDIENTE YA QUE AL ESTAR EN CONTACTO DIRECTO CON MUCHOS Y MUY VARIADOS PROBLEMAS Y EN DIFERENTES TIPOS DE EMPRESA LE DA UNA IMPORTANTISIMA EXPERIENCIA QUE LE ES DE MUCHA UTILIDAD EN ESTA REVISION, COMO YA FUE SEÑALADO EN EL CAPITULO ANTERIOR.

CONSIDERANDO TODO LO ANTERIOR DEDUCIMOS EL ENFOQUE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, COMO EL EXAMEN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA ENTIDAD PARA DETECTAR Y REFORZAR LAS AREAS CONFLICTIVAS, CON EL OBJETO DE INCREMENTAR EL NIVEL ADMINISTRATIVO DE DICHO ORGANISMO. PARA TAL EFECTO CONSIDERAMOS DE SUMA IMPORTANCIA LOS OBJETIVOS QUE SEÑALA EL LIC. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS., COMO UN PREAMBULO DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, DENTRO DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA.

2.2.- PLANEACION DE LA AUDITORIA.

LA PLANEACION DE LA AUDITORIA ES LA FUNCION DONDE SE DEFINE EL DE SARROLLO SECUENCIAL DE LAS ACTIVIDADES ENCAMINADAS DENTRO DE LOS PROGRAMAS, ASI COMO LA DETERMINACION DEL TIEMPO NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE CADA UNA DE SUS ETAPAS.

DEFINICION PROPORCIONADA POR EL CONTADOR PUBLICO Y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI.

LA FINALIDAD DE LA PLANEACION CONSISTE EN PODER PREVEER, ANTICIPA DAMENTE LOS HECHOS, TODOS AQUELLOS BENEFICIOS QUE SE REQUIERAN Y QUE POR AUSENCIA DE ESTOS NO LIMITEN EL CURSO DE ACCION A SEGUIR EN BENEFICIO DE LOS OBJETIVOS ESPERADOS DENTRO DE LA PLANEACION,- EL AUDITOR DEBE CONSIDERAR LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- A) FINALIDAD DE LOS TRABAJOS: CONSTITUYE EL PUNTO BASICO PARA DESARROLLAR ADECUADAMENTE UN PLAN Y SE DETERMINE DE ACUERDO A LAS CIRCUNSTANCIAS EXISTENTES, LOS ELE-- MENTOS NECESARIOS PARA SU DESARROLLO.
- B) SECUENCIA A SU DESARROLLO: LOS TRABAJOS POR EJECUTAR- DEBERAN SEGUIR UN ORDENAMIENTO QUE PERMITA SU DESARRO LLO NORMAL, DENTRO DE LOS LIMITES DE TIEMPO FIJADO.
- C) ESTIMACION DE TIEMPOS: PARA LA ESTIMACION DE CADA TRA BAJO, SE DEBEN DE PRECISAR LAS FECHAS DE INICIO Y TER MINACION DE LOS MISMOS.
- D) DETERMINACION DEL PERSONAL QUE INTERVENGA: LA SELEC-- CION DEL PERSONAL ES MUY IMPORTANTE YA QUE ESTE DEBE- RA SER APTO PARA LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJOS A - DESARROLLAR, YA QUE ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA LA - REALIZACION DEL TRABAJO DE AUDITORIA.

- E) DETERMINACION DE LAS TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE UTILIZARAN: LAS CUALES SE AJUSTARAN A LAS CARACTERISTICAS PARTICULARES DEL OBJETIVO, A LA CAPACIDAD Y EXPERIENCIA DEL PERSONAL QUE LE AUXILIARA EN EL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS Y AL LIMITE DEL TIEMPO DISPONIBLE PARA CONOCER RESULTADOS.

- F) DETERMINACION DE MEDIOS MATERIALES: LOS REQUERIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES QUE SE LLEVARAN A CABO.

- G) DETERMINACION DEL APOYO QUE LA ENTIDAD PROPORCIONARA: ES EL ACUERDO CON LA EMPRESA, EN FUNCION AL DESARROLLO QUE SE OBTENDRA DE PARTE DE ELLA Y AL PERSONAL QUE COLABORARAN EN LA COORDINACION DE ACTIVIDADES.

PARA CONTAR CON ELEMENTOS SUFICIENTES PARA LA ELABORACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS DE AUDITORIA, ES NECESARIO RECOPIRAR DOCUMENTACION Y RECABAR INFORMACION.

ESTA DEBE REVISARSE A FIN DE DETERMINAR SU VERACIDAD. LA REVISION DEBE ENFOCARSE SOBRE LAS FUENTES DONDE SE EXTRAJO, LA FECHA DE SU FORMULACION Y LA RELACION QUE TENGA CON LA ACTIVIDAD ECONOMICA DE CADA EMPRESA EN PARTICULAR, A FIN DE TENER UN CONOCIMIENTO DEL AREA A AUDITAR.

LA INFORMACION SE CAPTARA POR MEDIO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y OPERACION, CATALOGO DE CUENTAS, PROYECTOS, FUNDAMENTO LEGAL QUE NORME Y REGULE EL DESARROLLO DEL TRABAJO, PLANES Y PROGRAMAS, INFORMES EMITIDOS, ETC.

LO ANTERIOR CON EL OBJETO DE CONTAR CON ELEMENTOS QUE, ADEMAS DE DAR UN CONOCIMIENTO GENERAL DEL AREA A AUDITAR SIRVAN DE BASE PARA LA ELABORACION DEL PROGRAMA ESPECIFICO DE REVISION.

CONCLUIDA LA INVESTIGACION PRELIMINAR EN LA CUAL SE CONOCIERON -- LAS CARACTERISTICAS Y CONDICIONES DEL AREA A AUDITAR, SE CONTINUA RA AL ANALISIS DE LA INFORMACION Y DOCUMENTACION RECABADA, QUE -- PUEDA (N) REPRESENTAR ALGUNA PROBLEMÁTICA, Y POR CONSECUENCIA, -- NECESIDAD DE UNA REVISION MAS DETALLADA.

IDENTIFICADAS LAS "AREAS PROBLEMA" SE PODRA DEFINIR LA PROFUNDI-- DAD DE LA REVISION DE LAS MISMAS.

EL PROGRAMA ESPECIFICO SERA ELABORADO CON BASE A LA INFORMACION - OBTENIDA EN LOS TRABAJOS PREVIOS DE LA AUDITORIA O INVESTIGACION PRELIMINAR, ASI COMO POR LA DETERMINACION DE AREAS QUE REQUIERAN DE REVISION MAS PROFUNDA.

CONOCIDAS LAS OPERACIONES Y OBJETIVOS DEL AREA, INCLUIREMOS A TRA VES DE UN PROGRAMA, LOS PUNTOS A CUBRIR EN LA REVISION.

LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS SON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACION -- PRELIMINAR, PUES SIN UNA ADECUADA PROGRAMACION DE LOS PUNTOS PRIN CIPALES QUE VAN A ESTUDIAR, DIFICILMENTE SE PODRA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS QUE SE ESPERAN DE LA AUDITORIA. UNA VEZ CONOCIDO EL ORI GEN Y LA MAGNITUD DEL PROBLEMA A ESTUDIAR Y LOS OBJETIVOS A CUM-- PLIR, DEBERA ELABORARSE EL PROGRAMA ESPECIFICO, DONDE SE IDENTIFI QUEN CONCRETAMENTE LOS PUNTOS A TRATAR, PRECISAR EL TIEMPO, RES-- PONSABLES Y ACTIVIDADES A DESARROLLAR.

CON LO ANTERIOR CONCLUIREMOS QUE EL PROGRAMA DE TRABAJO ES LA RE LACION ESCRITA QUE CONTIENE ORDENADOS LOGICAMENTE LOS TRABAJOS A REALIZAR DURANTE UN PERIODO DETERMINADO, ASI COMO LAS FECHAS DE INICIACION Y TERMINACION DE CADA TRABAJO.

NOS AYUDA A SEGUIR UN ORDEN EN LA EJECUCION DE LOS TRABAJOS: --
CONOCER EL TRABAJO REALIZADO Y EL PENDIENTE DE REALIZAR; CONOCER
DIFERENCIAS ENTRE EL TIEMPO PROGRAMADO Y EL QUE REALMENTE FUE --
UTILIZADO EN CADA TRABAJO; SUGERIR LAS MEDIDAS NECESARIAS CON --
OPORTUNIDAD, CUANDO EXISTAN DIFERENCIAS DE CONSIDERACION EN LOS
PLAZOS FIJADOS Y VOLUMENES DE EJECUCION; VERIFICAR QUE LAS LABO-
RES ENCOMENDADAS A CADA PERSONA SE HAYAN EFECTUADO CON OPORTUNI-
DAD Y DETERMINAR EN CASO CONTRARIO RESPONSABILIDADES; CONSIDERAR
SITUACIONES IMPREVISTAS Y TOMAR DECISIONES AL RESPECTO, ETC.

2.2.1.- CONTENIDO DEL PROGRAMA.

TRABAJOS PRELIMINARES:

ANTES DE ENTRAR A LA REALIZACION PLENA DE LA AUDITORIA ADMINISTRA
TIVA, ES NECESARIO QUE EL AUDITOR RESPONSABLE DEL TRABAJO TENGA --
UNA O VARIAS ENTREVISTAS PREVIAS BASICAS DE TRABAJO.

PARA ESAS ENTREVISTAS, EL AUDITOR DEBE FORMULAR PREVIAMENTE UNA --
LISTA DE LOS PUNTOS A TRATAR CON EL OBJETO DE CUBRIR TODOS AQUE--
LLOS ASPECTOS QUE LE HABRAN DE SERVIR COMO BASE PARA PROGRAMAR SU
AUDITORIA.

EN CADA ENTREVISTA, EL AUDITOR DEBE REVISAR LOS PUNTOS TRATADOS Y
ASEGURARSE DE QUE QUEDARON TOTALMENTE ACLARADOS Y ASI, COMO CONSE
CUENCIA DE LA PROPIA ENTREVISTA, NO SURGIERON DUDAS O PROBLEMAS --
NUEVOS QUE REQUIERAN UNA ENTREVISTA POSTERIOR. LA FINALIDAD QUE --
ENCIERRA LOS TRABAJOS PRELIMINARES DE ACUERDO CON LO ANTERIOR ES
OBTENER INFORMACION SUFICIENTE PARA FORMULAR EL PROGRAMA DE AUDI-
TORIA ADMINISTRATIVA ADECUANDO EN NUESTRO CASO AL AREA DE CREDITO
Y COBRANZA. LA INFORMACION REQUERIDA SE REFIERE PRINCIPALMENTE A
LO SIGUIENTE:

- 1.- EL PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- 2.- LAS CONDICIONES Y LIMITACIONES DEL TRABAJO.
- 3.- LA ESTIMACION DEL TIEMPO QUE TOMARA LA AUDITORIA.
- 4.- LAS FACILIDADES QUE VA A PROPORCIONAR EL CLIENTE.
- 5.- LA COORDINACION DEL TRABAJO QUE SE PUEDE REALIZAR CON EL PERSONAL DE LA PROPIA EMPRESA.
- 6.- TODOS AQUELLOS PUNTOS QUE POR SU NATURALEZA AMERI
TEN SER DEFINIDOS ANTES DE INICIAR LA AUDITORIA -
ADMINISTRATIVA.

POR LO CONSIGUIENTE LOS PUNTOS A TRATAR EN ESTE APARTADO SON:

ENTREVISTAS.
PLATICAS TELEFONICAS.
CORRESPONDENCIA.
LISTA DE PUNTOS A DEFINIR.
PROPOSITO DE LA AUDITORIA.

INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA:

YA QUE AL ESTAR REALIZANDO EL TRABAJO PRELIMINAR, ASI COMO LA ELA
BORACION DEL CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES, SE REQUERIRA DE
UN ESTUDIO DE LAS CARACTERISTICAS DE OPERACION QUE LLEVE A CABO -
LA EMPRESA, SU FORMA DE ORGANIZACION, SUS CARACTERISTICAS JURIDI-
CAS, LA LISTA DE FUNCIONARIOS PRINCIPALES, ETC., QUE AYUDEN AL --
AUDITOR A LLEVAR A CABO SU TRABAJO CON EL PLENO CONOCIMIENTO DE -
LO QUE VA A REALIZAR PARA LLEVAR A CABO EN FORMA EFICIENTE SU - -
LABOR PROFESIONAL.

SINTETIZANDO EN ESTE PUNTO TENDREMOS ENTONCES:

CARACTERISTICAS JURIDICAS.
CARACTERISTICAS DE OPERACION.
CARACTERISTICAS DE ORGANIZACION.
FUNCIONARIOS PRINCIPALES.
FUNCIONES PRINCIPALES.
DIAGRAMAS DE ORGANIZACION.

REGLAMENTOS.

FUENTES DE INFORMACION:

FORMAS DE PAPELERIA.
ARCHIVOS.
LUGARES DE TRABAJO.
PERSONAL A ENTREVISTAR.
EXTERNAS.

EL AUDITOR REQUERIRA PARA LLEVAR A CABO SU LABOR, FORMAS DE PAPELERIA A EMPLEAR, EL ACCESO A LOS ARCHIVOS QUE SE REQUIERAN PARA LLEVAR A CABO SU REVISION: LOS LUGARES DE TRABAJO QUE EMPLEARA, - ETC.

PERSONAL A EMPLEAR:

AUXILIARES.
ANALISTAS.
SUPERVISORES.
ESPECIALISTAS.

DISPONIBILIDAD QUE PROPORCIONARA LA EMPRESA:

PERSONAL.
LOCAL.
EQUIPO.

*

SECUENCIA DE LA AUDITORIA:

* DISCUSION DE PROBLEMAS.
FUNCIONES.
DEPARTAMENTOS.
PUESTOS.

FORMULACION DE CUESTIONARIOS:

**ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.
ASPECTOS TECNICOS.
DEPARTAMENTALES.**

ENTREVISTAS:

**DIRECTOR GENERAL.
GERENTES.
SUPERVISORES.
EMPLEADOS.**

TECNICAS:

**TIPOS DE DIAGRAMAS.
SISTEMAS DE ARCHIVO.**

INFORME DE AUDITORIA:

**CONSEJO DE ADMINISTRACION.
DIRECTOR GENERAL.
GERENTES.
SUPERVISORES.**

2.3. TECNICAS APLICABLES Y DISEÑO DE PAPELES DE TRABAJO.

ES IMPORTANTE QUE SE CONSIDERE QUE EL PERSONAL CUENTE CON CAPACIDAD Y MADUREZ EN LOS PROBLEMAS A AUDITAR, Y EN CASO DE QUE SURJAN ASPECTOS TECNICOS ESPECIALIZADOS, PERSONAL IDONEO A NIVEL DE ASESORIA, PARA COMPRENDER EL PROBLEMA Y OBTENER RESULTADOS CONCRETOS

SERAN REQUISITOS ELEMENTALES, QUE LOS AUDITORES CUENTEN CON CAPACIDAD EN:

- DISEÑOS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
- ANALISIS DE PUESTOS
- ORGANIZACION Y METODOS
- MANEJO Y CONTROL DE PROYECTOS
- TECNICAS DE INVESTIGACION

EN LA PLANEACION DE LOS TRABAJOS A REALIZAR, EL AUDITOR TOMARA EN CUENTA LA COLABORACION PERSONAL Y MATERIAL QUE LA EMPRESA LE PROPORCIONARA, DEBERA FIJAR DE COMUN ACUERDO CON LA EMPRESA LAS FECHAS EN QUE ESTA PONGA A SU DISPOSICION TAL COLABORACION.

ANTES DE INICIAR LA AUDITORIA, SE DISEÑARAN LOS INSTRUMENTOS NECESARIOS QUE FACILITEN EL DESARROLLO DEL ESTUDIO: ESTOS PUEDEN SER: CUESTIONARIOS, GUIAS DE ENTREVISTAS, ETC., ADEMÁS DE PREVER DE QUE TECNICAS AUXILIARES SE PODRAN UTILIZAR, SEÑALAREMOS LAS QUE CON MAYOR FRECUENCIA SE EMPLEAN:

- ORGANIGRAMAS
- DIAGRAMAS DE PROCESO Y FLUJO
- GRAFICAS DE GANTT
- REDES DE ACTIVIDADES
- ESTADISTICAS

- ANALISIS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS
- MUESTREO Y PRUEBAS SELECTIVAS.
- RENDIMIENTO DE TRABAJO
- AUDITORIA DE PUESTOS
- PAPELES DE TRABAJO
- ANALISIS FUNCIONAL
- ANALISIS OPERACIONAL
- ANALISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO
- ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA
- ANALISIS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO
- CUESTIONARIO DE AUDITORIA
- TECNICAS DE INVESTIGACION

2.4. RECOPIACION DE LA INFORMACION

UNA VEZ QUE YA TENEMOS FORMULADO EL PROGRAMA DE TRABAJO EL SIGUIENTE PASO ES LA RECOPIACION DE LA INFORMACION, QUE DEBERA SER EN FORMA METODICA Y ORDENADA, BUSCANDO QUE SEA CONFIABLE Y QUE ESTE DEBIDAMENTE ACTUALIZADA, YA QUE LA INFORMACION ES LA MATERIA PRIMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DE SU CALIDAD DEPENDERAN LOS RESULTADOS QUE LOGRE ESTA ULTIMA.

A) MEDIOS DE RECOLECCION

LA RECOLECCION DE LA INFORMACION DEBE HACERSE POR LOS MEDIOS ADECUADOS, DE MANERA QUE EL AUDITOR OBTenga DATOS CLAROS, COMPLETOS Y SUFICIENTEMENTE DETALLADOS PARA INTEGRAR LA INFORMACION EN QUE HABRA DE FUNDAMENTAR SU ESTUDIO. LOS PRINCIPALES DE QUE PUEDE VALERSE SON LOS SIGUIENTES:

- INSPECCION Y OBSERVACION
- REVISION DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS
- ENTREVISTAS
- CUESTIONARIOS

INSPECCION Y OBSERVACION.

CUANDO SE NECESITE INFORMACION ACERCA DE LAS INSTALACIONES DE LA PLANTA, DE LAS OFICINAS, ARREGLOS FISICOS DE LOS ALMACENES O UBICACION DE LA PLANTA, EL AUDITOR DEBE INSPECCIONARLOS PERSONALMENTE TOMANDO EN CUENTA TODOS AQUELLOS HECHOS RELEVANTES Y NECESARIOS PARA SU ESTUDIO. EN EL CURSO DE LA REVISION Y SIMULTANEAMENTE CON LA INVESTIGACION QUE SE VA OBSERVANDO LA FORMA EN QUE ES EJECUTADA UNA FUNCION.

LA CARACTERISTICA PRINCIPAL DE ESTA FASE DE REVISION ES LA PROFUNDIDAD QUE SE APLIQUE AL DESEMPEÑO DE UNA ACCION.

2.4.1. REVISION DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS

ESTA FASE CONSISTE EN ANALIZAR DIVERSOS DOCUMENTOS DE LA EMPRESA TALES COMO SUS ESTADOS FINANCIEROS, EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS EN BASE A EFECTIVO, CONTRATOS DIVERSOS, ESTADISTICAS, FACTURAS, ETC. Y DETERMINAR DE ELLOS LA INFORMACION NECESARIA QUE SIRVA DE BASE PARA LA FORMULACION DE JUICIOS.

ENTREVISTAS.

TIENE POR OBJETO OBTENER INFORMACION DE LAS PERSONAS ENTERADAS DE LA SITUACION VIGENTE Y DE LOS PROBLEMAS QUE SE ESTUDIAN, SIRVEN PARA CONFIRMAR Y ACLARAR LA INFORMACION OBTENIDA POR OTROS MEDIOS.

AL LLEVAR A CABO LAS ENTREVISTAS, EL AUDITOR DEBERA CONSIDERAR EL FACTOR DE LAS RELACIONES HUMANAS, YA QUE EL TRATO QUE TENGA CON EL ENTREVISTADO DEPENDERA DE QUE ESTE DE INFORMACION FEHACIENTE Y COMPLETA. PARA TAL FIN, EL AUDITOR DEBERA OBSERVAR EN SUS ENTREVISTAS LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- DESCRIBIR LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACION QUE PROPORCIONE EL ENTREVISTADO.
- DARLE LA OPORTUNIDAD A QUE HAGA SUGERENCIAS.
- NO CRITICAR CUANDO ENCUENTRE FALLAS O DEFICIENCIAS.
- NO PROMETER CORRECCIONES INMEDIATAS.
- EXPRESARLE AL ENTREVISTADO SU RECONOCIMIENTO POR LA AYUDA PROPORCIONADA.

CUESTIONARIOS.

UNA FORMA COMUN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA OBTENER INFORMACION ES A BASE DE CUESTIONARIOS, LOS CUALES SIRVEN COMO GUIA PARA BUSCAR CONTESTACION A INTERROGANTES ACERCA DEL AREA A REVISAR. LAS NECESIDADES ESPECIFICAS Y LAS CIRCUNSTANCIAS PARTICULARES DEL AREA BAJO EXAMEN DARAN LA PAUTA PARA FORMULAR LOS CUESTIONARIOS ADECUADOS.

SIN EMBARGO PUEDEN CONSIDERARSE COMO PUNTOS ADICIONALES DE UN --
BUEN CUESTIONARIO LOS SIGUIENTES:

- CUANDO LOS CUESTIONARIOS SEAN PARA CON TESTARSE CON UN SI O UN NO, DEBERAN FORMULARSE DE TAL FORMA QUE LAS RESPUESTA SIEMPRE SEA AFIRMATIVA CUANDO LA SITUACION A LA QUE SE REFIERE SEA LA ADECUADA.
- LOS CUESTIONARIOS REFERENTES A ASPECTOS MERAMENTE ADMINISTRATIVOS FORMULADOS EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO, DEBEN SER COMUNES A CUALQUIER UNIDAD -- QUE SE EXAMINE.
- LOS CUESTIONARIOS REFERENTES A ASPECTOS MERAMENTE TECNICOS-PRODUCCION, VENTAS, PERSONAL, ETC., DEBEN -- ESTRUCTURARSE A LAS PROPIAS TECNICAS, DE ACUERDO A LO QUE DEBE SER UNA SITUACION PARA CONSIDERARSE EFICIENTE.
- LAS RESPUESTAS DEBEN ANOTARSE CON CLARIDAD ABSOLUTA Y EN CASO DE QUE SE TENGA DUDAS O PARA HACER MAYORES ACLARACIONES A LAS RESPUESTAS SE ANOTARA UN -- SIGNO CONVENCIONAL EN LA RESPUESTA Y EL MISMO SIGNO EN LA PARTE INFERIOR DEL CUESTIONARIO, ANOTADO EL -- COMENTARIO CORRESPONDIENTE.

B) SUGERENCIAS PARA RECOPIRAR INFORMACION

EL DR. WILLIAM P. LEONARD NOS DA LAS SIGUIENTES INDICACIONES RESPECTO A LA FORMA DE OBTENER INFORMACION:

- INDIQUESE LA FUENTE, NATURALEZA O FUNDAMENTO DE LOS DATOS
- SUJETESE A UNA INFORMACION ESENCIAL, NO A COSAS GENERALES
- EVITASE ADMITIR DATOS CORRESPONDIENTES A OTROS ESTUDIOS -- ANTERIORES, SALVO CUANDO UN CAMBIO EN LOS MISMOS MUESTREN NUEVOS ASPECTOS.

- OBSERVERSE LAS IRREGULARIDADES, INCERTIDUMBRES, CONFLICTOS Y POSIBLES DESACUERDOS CON LOS PLANES, OBJETIVOS Y FUNCIONES.
- RESPALDESE TODA LA INFORMACION MEDIANTE LA OBSERVACION INMEDIATA, EL EXAMEN O COMPROBACION.
- PONGA ATENCION A INFORMES, FORMAS Y ESTADOS INEXACTOS, INCOMPLETOS, INADECUADOS O INNECESARIOS.
- DETERMINESE SI SE CUMPLEN LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS MEDIANTE LA COMPROBACION DEL DESEMPEÑO.
- ANOTESE AREAS Y FUNCIONES PARA UNA MAYOR EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO.
- CONSIDERESE LA UTILIZACION FINAL DE CADA ACTIVIDAD, - REGISTRO O INFORME, PARA DETERMINAR SU VALOR O NECESIDAD.

2.5. ANALISIS DE LA INFORMACION.

EN ESTA TECNICA SE ANALIZA TANTO DOCUMENTACION COMO INFORMACION - DIVERSA EXTERNA DE LA EMPRESA, COMPRENDIENDO DATOS SOBRE EL MERCA DO, LA COMPETENCIA, LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRI MAS, LA FUERZA DE TRABAJO LA INFLUENCIA EN EL MEDIO QUE EJERZA LA EMPRESA O SUS DIRIGENTES, LOS CAMBIOS EN LA POLITICA GUBERNAMEN-- TAL QUE PUEDAN AFECTAR A CORTO O LARGO PLAZO LA ESTABILIDAD DE LA EMPRESA, LAS MODIFICACIONES AL SISTEMA TRIBUTARIOS, ETC.

LA INFORMACION QUE SE OBTUVO EN LAS ETAPAS ANTERIORES DE INVESTI- GACION Y OBSERVACION TAMBIEN SON SOMETIDAS A ANALISIS: SE LE - - COMPARAN CON DESEMPEÑOS NORMATIVOS A FIN DE EVALUAR EL GRADO DE - EFICIENCIA DE LA FUNCION. EN ESTA PARTE SE EXAMINAN QUE FUNCIONES

ESTAN ACTUANDO COMO LIMITADORES Y CUALES COMO LIMITANTES PARA LA CORRECTA EJECUCION O BIEN CUALES SON LOS ESTIMULANTES DE CADA FUNCION Y SUS TENDENCIAS.

LOS COMPONENTES DE CADA FUNCION SON PRACTICAMENTE LOS MISMOS EN CUALQUIER EMPRESA Y PUEDEN VARIAR DE UNA A OTRA, MAS EN LA FORMA QUE EN EL FONDO, CONVIENE INICIAR TODO TRABAJO DE REVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A TRAVES DEL ANALISIS DE LAS FUNCIONES, CON LOS REQUERIMIENTOS MINIMOS A INVESTIGAR EN CADA FUNCION.

AHORA BIEN EL AUDITOR DEBERA DE LLEVAR A CABO EL ANALISIS CON LA-MENTE ABIERTA Y LIBRE DE PREJUICIOS, BUSCANDO RELACIONES, VERIFICANDO LOS SIGUIENTES PASOS QUE SIGA EL AREA BAJO ESTUDIO, EN FIN, TRATANDO DE TENER UNA CLARA COMPRENSION DE LO QUE ES SUJETO DE ANALISIS PARA DESCUBRIR COMO PUEDEN LOGRARSE MEJORAS EN LA UTILIZACION DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.

TENIENDO EN CUENTA LOS RAZONAMIENTOS ANTERIORES, EL AUDITOR PUEDE INICIAR SU ANALISIS GUIANDOSE POR LAS PREGUNTAS SIGUIENTES:

CINCO PREGUNTAS Y EL PORQUE
DE CADA UNA DE ELLAS

LE DAN IDEAS PARA:

QUE Y POR QUE ?
DONDE Y CUANDO ?
QUIEN Y POR QUE ?

ELIMINAR
COMBINAR
CAMBIAR EL LUGAR
CAMBIAR EL ORDEN Y
PERSONA.

ES IMPORTANTE RECALCAR QUE PARA SABER SI UNA FUNCION, UNA ACTIVIDAD, DEPARTAMENTO, SISTEMA, PROCEDIMIENTO O METODO, OPERE EFICIENTEMENTE Y SI SE PUEDE MEJORAR, SIEMPRE ES NECESARIO CONOCERLO EN TODOS SUS DETALLES, ES DECIR, DESCOMPONERLO EN SUS PARTES PARA -- QUE ESTAS SEAN SUJETAS DE ESTUDIO, PERO CONSIDERANDOLAS COMO UN -- TODO QUE DEBE TRABAJAR COORDINADAMENTE, Y ASI UNA VEZ QUE SE CONOCE AMPLIAMENTE EL AREA A INVESTIGAR SE PROCEDERA A MODIFICAR Y -- CORREGIR LA PARTE QUE SE CONSIDERE NECESARIO.

2.6. PAPELES DE TRABAJO

LOS PAPELES DE TRABAJO SON LOS DOCUMENTOS EN DONDE SE COLOCAN LOS RESULTADOS DE ANALISIS E INVESTIGACIONES, TIENEN COMO OBJETO NORMAR EL CRITERIO DEL AUDITOR SOBRE DETERMINADO ASUNTO.

LOS PAPELES DE TRABAJO CONSTITUYEN PARA EL AUDITOR EL PUNTO DE -- APOYO PARA FORMAR SUS JUICIOS Y, POR CONSIGUIENTE, PARA DETERMI-- NAR SUS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

ES ACONSEJABLE QUE, CUANDO SEA POSIBLE, SE UTILICEN FORMAS PREIMPRESAS QUE CONTENGAN EL FORMATO Y LOS PUNTOS QUE DEBEN SER INVESTIGADOS, A FIN DE NORMAR EL CRITERIO DE LAS PERSONAS QUE LAS MANEJAN, EVITAR MALAS INTERPRETACIONES, PERDIDAS DE TIEMPO Y PREGUNTAS INNECESARIAS.

LOS PAPELES DE TRABAJO SON PROPIEDAD DEL AUDITOR Y DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL MISMO POR LA UTILIDAD QUE LE PROPORCIONAN ENTRE -- LAS QUE POR SU IMPORTANCIA DESTACAN LAS SIGUIENTES:

- CONSTITUYEN PRUEBA FEHACIENTE DEL TRABAJO REALIZADO
- SON EL PUNTO DE APOYO PARA EMITIR LAS RECOMENDACIONES QUE CONSIDERE NECESARIAS.
- SON FUENTE DE INFORMACION A LAS QUE SE PUEDEN RECURRIR EN UN MOMENTO DADO, EN BUSCA DE ACLARACIONES.
- SON FUENTE DE INFORMACION PARA MEJORAR TRABAJOS POSTERIORES.

LOS PAPELES DE TRABAJO TIENEN PARA, EL AUDITOR, UN VALOR ESTIMATIVO, POR LO QUE DEBE ARCHIVARSE EN FORMA ADECUADA.

AL REALIZAR SU LABOR, EL AUDITOR CONSERVARA TODO DOCUMENTO, ANALISIS O GRAFICAS, TENIENDO CUIDADO DE ASENTAR LA FECHA DEL MISMO Y EL TITULO PARA IDENTIFICARLOS CON CLARIDAD Y FACILIDAD, ADEMÁS --

DE SUS INICIALES SI ACASO LO HUBIERA PREPARADO EL AL COMPLETAR LA AUDITORIA HABRA QUE REGISTRAR TODOS LOS DOCUMENTOS EN EL INDICE - GENERAL DEL PROGRAMA, VALIENDOSE DE NUMEROS O LETRAS Y COLOCANDOS EN SECUENCIA LOGICA.

EL PROGRAMA DE AUDITORIA DEBERA SER COLOCADO AL FRENTE DE TODOS - LOS DOCUMENTOS SUJETANDO TODO ELLO EN FORMA SEGURA, SI SE OBSERVA ESTE PROCEDIMIENTO PARA LA FACIL IDENTIFICACION Y DISPOSICION DE LOS PAPELES DE TRABAJO, EL AUDITOR O CUALQUIER OTRA PERSONA HALLA RA SIN CONTRATIEMPOS EL DOCUMENTO QUE NECESITE.

EL OBJETIVO QUE SE PERSIGUE CON LA PREPARACION DE LOS PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORIA ES QUE ESTOS SIRVAN COMO BASE PARA LAS DECISIONES DE AUDITORIA, LOS PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORIA CONSTITUYEN UNA CONSTANCIA DEL TRABAJO QUE EL AUDITOR JUZGO QUE ERA NECESARIO LLEVAR A CABO, LA FORMA COMO SE REALIZO EL TRABAJO Y LAS CONCLUSIONES DE AUDITORIA A QUE SE LLEGO. LOS PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORIA SE INTEGRAN CON LA INFORMACION RECOPIADA DURANTE EL CURSO DE LA AUDITORIA Y DURANTE EL PROCESO DE AUDITORIA INTERNA.

ESTA INFORMACION RECABADA SERVIRA COMO CONSTANCIA DE HABER CUMPLIDO CON LAS NORMAS DE AUDITORIA ADEMAS DE INDICAR EL PROCEDIMIENTO SEGUIDO, SI EL PROGRAMA DE AUDITORIA Y EL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ESTAN BIEN DISEÑADOS, LOS PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORIA SE HABRAN DE ELABORAR EN UNA FORMA LOGICA Y COMPLETA A MEDIDA QUE SE LLEVA A CABO LA AUDITORIA.

EL PROCEDIMIENTO NORMAL PARA LLEVAR A CABO UNA AUDITORIA INCLUYE UN EXAMEN DE CONTROL INTERNO EXISTENTE, LA ELABORACION DE CEDULAS DE AUDITORIA, EL ESTUDIO DE LA EVIDENCIA DISPONIBLE Y LA REVISION DE ALGUNAS TRANSACCIONES SIGUIENDO EL CURSO DE ELLAS A TRAVES DE LOS REGISTROS CONTABLES. LOS REGISTROS PODRAN LLEVARSE MANUALMENTE O BIEN POR MEDIOS MECANICOS O ELECTRONICOS.

EN MUCHOS CASOS LA ELABORACION DE LOS PAPELES DE TRABAJO PODRAN ANTECEDER AL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO EXISTENTE Y LA REVISION DE LA EVIDENCIA PODRA CONDUCIR A LA ELABORACION DE PAPELES DE -- TRABAJO.

NO EXISTEN FORMAS "ESTANDARIZADAS" PARA LOS PAPELES DE TRABAJO - DE AUDITORIA. CADA PAPEL DE TRABAJO DEBERA DE SERVIR PARA EL PROBLEMA CONCRETO DE AUDITORIA QUE SE CONTEMPLE. LOS PAPELES DE TRABAJO DE UN AÑO ANTERIOR SOLO HABRAN DE SERVIR COMO GUIA AL TIPO DE PAPEL DE TRABAJO QUE SE HAYA DE USAR EN EL PRESENTE AÑO.

2.6.1- FINALIDADES QUE SE PERSIGUEN CON LOS PAPELES DE TRABAJO - DE AUDITORIA

LOS PAPELES DE TRABAJO QUE ELABORA UN AUDITOR SIRVEN COMO UN LAZO QUE UNE EL INFORME O DICTAMEN DE AUDITORIA CON LOS REGISTROS Y -- DEMAS INFORMACION DEL CLIENTE DEL AUDITOR.

CONSTITUYEN UNA PRUEBA DE LA VALIDEZ O CORRECCION DE LOS REGISTROS DEL CLIENTE, LOS PAPELES DE TRABAJO TAMBIEN SEÑALAN EL GRADO DE - CONFIABILIDAD QUE SE PUEDE TENER SOBRE LOS SISTEMAS DE CONTROL -- INTERNO Y DE AUDITORIA INTERNA, TAL COMO LO INDICAN LOS COMENTARIOS SOBRE EL CONTROL INTERNO Y AUDITORIA INTERNA QUE APARECEN EN LOS DIVERSOS PAPELES DE TRABAJO, TAMBIEN LE SIRVEN AL AUDITOR - -- COMO FUENTES A LOS CUALES SE PUEDE ACUDIR PARA LA OBTENCION DE -- DATOS DE REFERENCIA CUANDO DISCUTA EL AUDITOR CON SUS CLIENTES -- RESPECTO A ASUNTOS DE NEGOCIOS, LOS PAPELES DE TRABAJO SIRVEN COMO GUIA PARA AUDITORIA SUBSECUENTES DE UN MISMO CLIENTE, SI LOS - REGISTROS DE UN CLIENTE FUEREN ROBADOS, PERDIDOS, QUEMADOS, O ALTERADOS LOS PAPELES DE TRABAJO COMPLETOS SERAN DE GRAN VALOR EN - EL AFAN DE LLEVAR A CABO UNA RECONSTRUCCION DE LOS REGISTROS.

2.6.2. CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO Y QUIEN TIENE LA - -

PROPIEDAD DE ELLOS

LOS PAPELES DE TRABAJO QUE SE ELABORAN EN EL CURSO DE AUDITORIA - HABRAN DE INCLUIR UNA COPIA A MANO DEL DICTAMEN Y DE LOS ESTADOS FINANCIEROS; BALANZA DE COMPROBACION, CEDULAS PARA AJUSTES DE AUDITORIA; CEDULAS Y ANALISIS DE ACTIVOS, PASIVOS, CUENTAS DE CAPITAL, INGRESOS Y GASTOS; INFORMACION REFERENTE A CONFIRMACIONES; - UNA COPIA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA DE LA SOCIEDAD Y REFORMAS A ELLAS; GRAFICAS DE ORGANIZACION; EXTRACTO DE LOS ESTATUTOS; - - COPIA DE LOS CONTRATOS; COPIAS DE LOS CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO; COPIA DE LAS ACTAS DE LAS JUNTAS DE CONSEJO DE DIRECTORES Y DE -- LAS ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS; DECLARACIONES DE IMPUESTOS; PROGRAMAS DE AUDITORIA Y CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO.

LOS PAPELES DE TRABAJO QUE SE ELABOREN DURANTE EL DESARROLLO DE - UNA AUDITORIA PERTENECEN AL AUDITOR.

NO EXISTIRA NINGUNA OBJECION PARA QUE UN AUDITOR ENTREGUE UNA COPIA DE CUALQUIER PAPEL DE TRABAJO A UN CLIENTE: SIN EMBARGO, UN - CLIENTE NO PODRA EXIGIR QUE SE LE ENTREGUEN PAPELES DE TRABAJO AL GRADO EN QUE EL AUDITOR SE QUEDE SIN ELLOS.

2.6.3. PRINCIPIO EN LA ELABORACION DE LOS PAPELES DE TRABAJO

LOS PRINCIPIOS SOBRE LOS QUE DESCANSA LA ELABORACION DE LOS PAPELES DE TRABAJO POR PARTE DE UN AUDITOR PUEDEN MENCIONARSE A CONTINUACION:

- 1.- DEBERAN SER ELABORADOS CORRECTAMENTE, SI SE CONSIDERA EL PUNTO DE VISTA DE QUE INCLUYAN TODOS LOS DATOS E INFORMACION PERTINENTE.
- 2.- TODOS LOS DATOS QUE SE CONSIDEREN IRRELEVANTES SE DEBERAN EXCLUIR.
- 3.- DEBERA INCLUIRSE TODA AQUELLA INFORMACION QUE PUDIERA SER UTILIZADA EN EL FUTURO.
- 4.- DEBERA INCLUIRSE TODA AQUELLA INFORMACION QUE AMPARE CUALQUIER CONCEPTO QUE SE INCLUYA EN EL INFORME.
- 5.- SE DEBERA INCLUIR EN LOS PAPELES DE TRABAJO TODA AQUELLA INFORMACION QUE SEA NECESARIA PARA AMPARAR LA CORRECCION DE LOS REGISTROS Y TRANSACCIONES.
- 6.- TODOS LOS PAPELES DE TRABAJO SE DEBERAN DE ELABORAR CON LA MAYOR LIMPIEZA POSIBLE Y DEBERAN SER CORRECTOS MATEMATICAMENTE HABLANDO.
- 7.- PARA CUANDO LLEGUE LA FECHA DE TERMINACION DE LA AUDITORIA, LOS PAPELES DE TRABAJO DEBERAN ESTAR CONCLUIDOS Y LISTOS PARA ARCHIVARSE.
- 8.- CADA CEDULA DE AUDITORIA DEBERA CONTENER UN TITULO -- QUE ACLARE CONCRETAMENTE EL TIPO DE TRABAJO REALIZADO Y QUE SE DETALLA EN EL CONTENIDO DE LA CEDULA.
- 9.- TODOS LOS PAPELES DE TRABAJO DEBERAN ³LA FECHA EN QUE SE ELABORARON Y CONTENDRA ADEMÁS UNA CODIFICACION QUE LOS IDENTIFIQUE.
- 10.- LAS SUGERENCIAS PARA EL PROXIMO AÑO SON DE MAYOR VALOR QUE LAS SUGERENCIAS O COMENTARIO SOBRE LO OCURRIDO EN EL AÑO ANTERIOR.

DURANTE EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA, TODOS LOS PAPELES DE TRABAJO DEBERAN SER PROTEGIDOS, CONTROLADOS Y LUEGO ARCHIVADOS.

LA RESPONSABILIDAD RELACIONADA CON LA ELABORACION DE CADA UNO DE LOS PAPELES DE TRABAJO RECAERA EN EL PERSONAL QUE HAYA INTERVENIDO EN LA AUDITORIA.

PARA PODER IDENTIFICAR LA RESPONSABILIDAD EN CUANTO A LA ELABORACION, A MEDIDA QUE SE TERMINA CADA CEDULA DE AUDITORIA, DEBERA SER FIRMADA POR LA PERSONA QUE LA ELABORO INDICANDO ADEMAS LA FECHA EN QUE SE CONCLUYO. DE IGUAL FORMA EL SUPERVISOR, AUDITOR EN JEFE O SOCIO QUIEN REVISE DICHA CEDULA DE AUDITORIA, LA FIRMARA Y ANOTARA EN ELLA LA FECHA EN QUE LA REVISO.

2.6.4. SIMBOLOS Y DEMAS CLAVES UTILIZADOS POR LOS AUDITORES EN EL CURSO DE UNA AUDITORIA

DURANTE EL DESARROLLO DE UNA REVISION, UN AUDITOR DEBERA DE UTILIZAR MUCHOS SIMBOLOS Y CLAVES DE DISTINTAS FORMAS Y TAMAÑOS Y POSIBLEMENTE DE DIVERSOS COLORES TANTO EN LOS REGISTROS DEL CLIENTE COMO EN SUS PROPIOS PAPELES DE TRABAJO.

A CONTINUACION PRESENTAMOS UN MODELO DE SIMBOLOS Y MARCAS QUE PUDIERAN EMPLEARSE EN EL DESARROLLO DE LAS AUDITORIAS:

✓ UTILICESE EXCLUSIVAMENTE EN LOS DIARIOS PARA SEÑALAR QUE LA INFORMACION ALLI INCLUIDA SE A COTEJADO CONTRA UNA FACTURA U OTRO DOCUMENTO CONTABILIZADOR

✓ COLOQUESE DE TOTALES VERTICALES PARA INDICAR QUE REPRESENTAN SUMAS VERIFICADAS.

W COLOQUESE A UN LADO DE LAS CANTIDADES QUE APARECEN EN LAS CUENTAS DE MAYOR PARA SEÑALAR QUE LOS PASES DE LOS DIARIOS SON CORRECTOS.

— COLOQUESE BAJO UNA CANTIDAD EN UN REGISTRO PARA SEÑALAR LA ULTIMA PARTIDA DEL PERIODO ACTUAL QUE SE HAYA EXAMINADO.

• EN UN REGISTRO DE CHEQUE EXPEDIDOS, COLOQUESE DICHA MARCA AL LADO DE TODOS LOS CHEQUES QUE SE HAYAN EXPEDIDO Y QUE AUNQUE ESTEN PENDIENTES DE PAGO POR PARTE DEL BANCO, HABIENDO DE APARECER EN LA CONCILIACION BANCARIA.

⊙ EN UN REGISTRO DE CHEQUE EXPEDIDOS, COLOQUESE A UN LADO DE AQUELLOS CHEQUES EXPEDIDOS QUE YA HAYAN SIDO PAGADOS POR EL BANCO SEGUN CONSTA EN EL ESTADO DE CUENTA BANCARIO.

S UTILICESE EN LA BALANZA DE COMPROBACION A LADO DE UNA CUENTA PARA INDICAR QUE SERA NECESARIO ELABORAR UNA CEDULA RESPECTO A TAL CUENTA.

\$ CUANDO LA CEDULA DE AUDITORIA, MENCIONADA EN EL ENCISO ANTERIOR HAYA SIDO CONCLUIDA, COLOQUESE UNA DIAGONAL A TRAVEZ DE LA LETRA S.

^ CUANDO UN COMENTARIO HAYA SIDO INVESTIGADO Y A SU VEZ ACEPTADO, O BIEN QUE HAYA AJUSTADO Y ACEPTADO, UTILICESE ESTA MARCA INVERTIDA..

2.6.5. EL ARCHIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORIA

LOS PAPELES DE TRABAJO SE DIVIDIRAN EN (1) PAPELES QUE CONSTITUYEN PARTE DEL ARCHIVO PERMANENTE Y (2) PAPELES QUE INTEGRAN EL ARCHIVO CORRIENTE.

EL ARCHIVO PERMANENTE

COMO NORMA, EL ARCHIVO PERMANENTE INCLUYE TODOS AQUELLOS DATOS Y - TODOS LOS PAPELES QUE SE RETENGAN POR MAS DE DOS AÑOS.

LOS FINES QUE SE PERSIGUEN CON EL ARCHIVO PERMANENTE SON LOS SIGUIENTES:

- 1.- PROPORCIONAR UNA HISTORIA DE LAS FINANZAS DE LA CIA.
- 2.- PROPORCIONAR UNA REFERENCIA PARA PARTIDAS RECURRENTES.
- 3.- REDUCIR EL TRABAJO EN LA ELABORACION DE CEDULAS DE -- AUDITORIA PARA PARTIDAS QUE NO HAYAN CAMBIADO DESDE - LA REVISION ANTERIOR.
- 4.- PARA SEGREGAR Y ORGANIZAR CIERTOS TIPOS DE DATOS QUE- SE HAYAN DE UTILIZAR EN AUDITORIAS SUBSECUENTES, PARA EFECTOS DE AUDITORIA FISCALES, CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA FINANCIERA, ETC.

EL ARCHIVO PERMANENTE HABRA DE TENER EL SIGUIENTE CONTENIDO:

- 1.- UNA HOJA DE INFORMACION GENERAL.
- 2.- UNA COPIA DE ESCRITURA CONSTITUTIVA Y DE SUS MODIFICACIONES RECIENTES; UNA COPIA DE LOS ESTATUTOS DE LA -- SOCIEDAD; REFERENTES A UNA SOCIEDAD DE PERSONAS; UNA COPIA DEL CONTRATO SOCIAL.
- 3.- COPIA DE LOS CONTRATOS DE LOS FIDEICOMISOS, PLANES DE PENSIONES, PLANES DE PARTICIPACIONES DE UTILIDADES, - CONTRATOS SINDICALES, Y DEMAS CONTRATOS IMPORTANTES, - ETC.

- 4.- COPIA DE LAS ACTAS DE LAS ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS Y DE LAS JUNTAS DE DIRECTORES O BIEN EXTRAER LOS ASPECTOS DE TALES ACTAS.
- 5.- GRAFICAS DE ORGANIZACION.
- 6.- UN CATALOGO DE CUENTAS.
- 7.- UNA COPIA DEL ACTUAL MANUAL DE CONTABILIDAD DE SU CLIENTE.
- 8.- CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES ENTRE EL AUDITOR Y SU CLIENTE.
- 9.- CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO Y PROGRAMAS DE -- AUDITORIA.
- 10.- COPIA DE LAS DECLARACIONES FISCALES.
- 11.- LISTADO DE LAS PLANTAS, OFICINAS Y TIENDAS.
- 12.- RELACIONES DE LAS CUENTAS NO CIRCULANTES.
- 13.- COPIA DE LOS INFORMES DE AUDITORIA, ETC.

SE DEBERA DESCARTAR EL ARCHIVO PERMANENTE LOS SIGUIENTES, DEBIENDO SER DESTRUIDOS: ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES QUE NO SEAN NECESARIOS AL CONCLUIR LA AUDITORIA ANUAL; DESCRIPCIONES OBSOLETAS REFERENTES A LOS PROCEDIMIENTOS DEL CLIENTE; GRAFICAS DE FLUJO QUE NO ESTEN ACTUALIZADAS; DOCUMENTOS NO VALIOSOS Y FORMAS OBSOLETAS DE LOS CLIENTES.

ARCHIVO CORRIENTE

EL ARCHIVO CORRIENTE SE FORMA DE TODOS LOS PAPELES, DATOS Y CORRESPONDENCIA OBTENIDOS DURANTE LAS FECHAS COMPRENDIDAS ENTRE LOS PERIODOS FISCALES. EL ARCHIVO CORRIENTE HABRA DE INCLUIR CUANDO MENOS LOS SIGUIENTES:

- 1.- CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES VIGENTE Y PARA LA PROXIMA AUDITORIA.

- 2.- CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO Y DE AUDITORIA.
- 3.- CORRESPONDENCIA.
- 4.- NUEVOS CONTRATOS, MODIFICACIONES A LA ESCRITURA, RESUMENES DE LAS ACTAS DE JUNTAS, ETC.
- 5.- CEDULAS DEL TRABAJO RELACIONADAS CON LA BALANZA DE COMPROBACION.
- 6.- PRINCIPALES CEDULAS DE AUDITORIA (DE RESUMEN Y -- DE DETALLE).
- 7.- AJUSTES DE AUDITORIA Y QUIZAS LOS ASIENTOS DE -- CIERRE Y LOS ASIENTOS REVERSIBLES.
- 8.- EL INFORME DE AUDITORIA, LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DECLARACIONES DE IMPUESTOS.

PERIODICAMENTE ESTA DOCUMENTACION ^④ HABRA DE TRASPASARSE DEL ARCHIVO -- PERMANENTE; MODIFICACIONES A LA ESCRITURA CONSTITUTIVA, ASI COMO -- LOS ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD; ACTAS DE ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS Y JUNTAS DE DIRECTORES; CONTRATOS; CORRESPONDENCIA; DECLARACIONES DE IMPUESTOS E INSTRUCCIONES ESPECIALES.

CAPITULO III

III.- DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

3.1. ESTRUCTURA DENTRO DE LA EMPRESA

3.2. OBJETIVOS

3.3. POLITICAS

3.4. FUNCIONES

3.5. ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

3.6. ASPECTO LEGAL

3.1. ESTRUCTURA DENTRO DE LA EMPRESA

3.1.1. ANTECEDENTES

ANTES DE CONSIDERAR EL AREA DE CREDITO Y COBRANZA DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA, ES OPORTUNO DAR UNA RESEÑA GENERAL DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE ESTA, PARA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

EXISTE UNA GRAN IMPORTANCIA EN LOS DEPARTAMENTOS DE CREDITO Y COBRANZA, TANTO DE CADA EMPRESA COMO EN LAS INSTITUCIONES DE GOBIERNO, FINANCIERAS, BANCARIAS, ETC.

ESTA IMPORTANCIA RADICA PARA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL GRADO DE CONFIANZA DADO O RECIBIDO A CAMBIO DE UN VALOR.

EL CREDITO ES USADO COMO UN MEDIO DE CAMBIO Y COMO UN AGENTE DE PRODUCCION. DA FLEXIBILIDAD A LA OFERTA Y A LA DEMANDA - - HACIENDO MAS PRODUCTIVO EL CAPITAL, ACELERANDO LA PRODUCCION Y LA DISTRIBUCION, AUMENTA EL VOLUMEN DE LOS NEGOCIOS Y FACILITA LA TRANSFERENCIA DE DINERO.

ADEMAS LA COBRANZA OPORTUNA ES NECESARIA PARA FACILITAR A LA EMPRESA A REINVERTIR SU CAPITAL, MANTENIENDO EL VOLUMEN DE VENTAS Y DESARROLLANDO HABITOS DE PAGO OPORTUNO DE LOS CLIENTES, INTERVINIENDO EN FORMA ACTIVA DENTRO DEL CICLO DE INGRESOS.

UNA EMPRESA TIENE QUE TOMAR EN CUENTA EL CREDITO QUE RECIBE Y EL QUE OTORGA, PARA PODER PLANEAR SU OPERACION Y QUIZAS PARA SUBSISTIR Y CRECER YA QUE SUELE HABER FRACASOS O LA INCORRECTA ADMINISTRACION DE LAS FUNCIONES DE CREDITO Y COBRANZA.

HASTA HACE UNOS CUANTOS AÑOS, ERAN MUCHAS LAS EMPRESAS QUE VEN DIAN A CREDITO Y PODIAN SUBSISTIR Y CRECER SIN CONTAR CON UN DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA DEBIDAMENTE INTEGRADO.

HOY EN DIA, CON TODOS LOS PROBLEMAS, RETOS Y DIVERSAS PERSPECTIVAS EXIGEN QUE CADA EMPRESA EXISTAN LOS DEPARTAMENTOS DE CRE DITO Y COBRANZA, BIEN ORGANIZADOS, CON AUTONOMIA, AL MISMO NIVEL DE VE NTAS MANEJADOS POR UN PROFESIONAL CON CRITERIO Y RES PONSABILIDAD, QUE SEA FACTOR DETERMINANTE PARA UNA CONTINUA -- EXPANSION DE VENTAS Y UTILIDADES DE LA EMPRESA Y QUE ESTE PLENAAMENTE CONCIENTE DE LA IMPORTANCIA DE SUS FUNCIONES.

ES OPORTUNO EN ESTOS MOMENTOS DE INVESTIGACION INICIAL DENTRO DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA QUE COMPRENDAMOS EL SIGNIFICADO TACITO DE ESTOS CONCEPTOS PARA PODER COMPRENDER DE MEJOR FORMA SU ESTRUCTURA, OBJETIVOS, POLITICAS, FUNCIONES DENTRO DE LA -- EMPRESA, ASI COMO EL ASPECTO LEGAL QUE LE CONCIERNE.

3.1.2 C R E D I T O

ETIMOLOGICAMENTE LA PALABRA CREDITO PROVIENE DEL LATIN CREDI-- TUM, DE CREDERE, QUE SIGNIFICA CONFIANZA.

DEFINICIONES.

ENTRE ELLAS TENEMOS:

ZAPICO MEDINA RAMON. "CREDITO ES EL PODER DE ADQUIRIR DE -- INMEDIATO ARTICULOS Y SERVICIOS A -- CAMBIO DE SU EQUIVALENTE, O DE SERVI CIOS PRESTADOS EN FECHA FUTURA."

JOSEPH FRENCH JOHNSON. "CREDITO ES EL PODER DE OBTENER BIE-- NES O SERVICIOS POR MEDIO DE LA PRO-- MESA DE PAGO EN UNA FECHA DETERMINA-- DA EN EL FUTURO.

CON ESTAS DEFINICIONES PODEMOS CONCLUIR QUE EL CREDITO ES - UN DERECHO PRESENTE, A PAGO FUTURO CON LA RESPECTIVA CON--- FIANZA QUE LO CARACTERIZA DE OTORGAR ENTRE UNA PERSONA Y - OTRA LA VENTA DE BIENES Y SERVICIOS O PRESTAMOS DE DINERO A CAMBIO DE LA PROMESA DE PAGARLOS EN UN FUTURO INMEDIATO.

CONCEPTO DE CREDITO.

EN TODAS LAS OPERACIONES DE CREDITO EL VENDEDOR CORRE EL -- RIESGO DE QUE LA PROMESA DE PAGO A UN FUTURO NO SE CUMPLA - EN VIRTUD DE LAS NUMEROSAS CONTINGENCIAS QUE PUEDAN PRESEN- TARSE, DE AHI QUE EL VENDEDOR O EL PRESTAMISTA ACEPTAN COMO PARTE DE LA OPERACION A CREDITO LA PROBABILIDAD QUE EL - - COMPRADOR NO CUMPLA CON LA PROMESA DE PAGO.

TODOS LOS VENEDORES CORREN RIESGOS QUE PUEDEN PREVERSE - - ANTES DE REALIZAR UNA OPERACION DE CREDITO, CUANTIFICANDO Y COMPARANDO LAS GANANCIAS QUE PU DIERA OBTENER CONTRA EL - - RIESGO QUE SE CORRE. SI EL RIESGO RESULTA SER MAYOR QUE LA GANANCIA, SIMPLEMENTE NO SE REALIZA LA OPERACION.

3.1.3 FINALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO.

LA POLITICA DE CREDITO SERIA CLARAMENTE INDESEABLE, SI LA- EMPRESA PUDIERA ATRAER LAS MISMAS VENTAS A BASE DE HACERLAS DE CONTADO.

EN LOS SISTEMAS ACTUALES DE COMPRA VENTA LAS OPERACIONES A- BASE DE CREDITO SON NORMA HABITUAL PARA AUMENTAR Y MANTENER LOS VOLUMENES DE VENTA.

3.1.4 PROCEDIMIENTOS PARA OTORGAR EL CREDITO.

EL PROCESO PARA OTORGAR UN CREDITO VARIA CONSIDERABLEMENTE ENTRE UNA Y OTRA EMPRESA, PERO GENERALMENTE CONSTA DE LOS - SIGUIENTES PASOS:

í.- SOLICITUD DE CREDITO

- A. AL PROCEDER A LA APERTURA DE UNA CUENTA INVARIABLEMENTE DEBERA REMITIRSE A LA COMPANIA - UNA SOLICITUD DE CREDITO DEBIDAMENTE REQUISITADA, INDICANDO CLARAMENTE TODOS LOS DATOS QUE EN LA MISMA SE REQUIEREN.
- B. DE CARACTER INDISPENSABLE SON LAS FIRMAS DEL CLIENTE Y LAS DEL VENDEDOR REPRESENTANTE QUE EXPIDE LA SOLICITUD.
- C. TOMANDO COMO BASE LA INFORMACION EXPUESTA EN LA SOLICITUD Y LAS RECOMENDACIONES ORIGINADAS EN LA INVESTIGACION ES COMO EL CREDITO ES OTORGADO.
- D. YA SEA QUE SE AUTORICE, RECHACE O UNICAMENTE CONVenga VENDER C.O.D. A UN CLIENTE SE COMUNICARA AL VENDEDOR REPRESENTANTE POR MEDIO DE CARTA, MENCIONANDO EL NUMERO DE CUENTA -- QUE CORRESPONDERA A SU NUEVO CLIENTE, EL QUE SE USARA EN TODAS LAS FUTURAS OPERACIONES A MENOS QUE POSTERIORMENTE SOBREVenga UN CAMBIO DE RAZON SOCIAL, NOMBRE, DOMICILIO, ETC.
- E. CUALQUIER ACLARACION POR PARTE DEL REPRESENTANTE EN LO REFERENTE A LAS DECISIONES EN EL OTORGAMIENTO O RECHAZO DE UN CREDITO A UN CLIENTE SE AGRADECERA COMUNICARLO DE INMEDIATO AL DEPARTAMENTO DE CREDITO.
- F. TODAS LAS SOLICITUDES DE CREDITO SOBRE LA CUAL NO SE HAYA RECIBIDO RESPUESTA EN TREINTA DIAS A PARTIR DE SU FECHA DE EXPEDICION, DEBERA REPORTARSE AL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y CON COPIA AL DEPARTAMENTO DE VENTAS.
- G. NO SE ACEPTA EL TRAMITE DE SOLICITUDES DE CREDITO POR VIA TELEFONICA YA QUE SE CARECERIA DE FIRMA DEL SOLICITANTE Y DEL VENDEDOR REPRESENTANTE.
- H. CONFORME LO DESEE EL CLIENTE O LO CREA CONVENIENTE EL REPRESENTANTE VENDEDOR DEBERA ANOTAR EN LA SOLICITUD LA FORMA DE COBRANZA.

ESTE TRAMITE LO REALIZAN LAS EMPRESAS MERCANTILES NO CON UN FIN EN SI, SINO COMO UN MEDIO PARA REALIZAR LA VENTA.

LA SOLICITUD DE CREDITO ES PRESENTADA GENERALMENTE AL GERENTE O JEFE DE VENTAS PARA SU EVALUACION INICIAL. ESTE PUEDE EN MUCHOS CASOS, COMO CONSECUENCIA DE SU CONOCIMIENTO DEL MERCADO DAR UNA PRIMERA OPINION SOBRE LA VENTAJA DE OTORGAR CREDITO AL SOLICITANTE PU DIENDO TENER UNA PLATICA CON EL VENDEDOR QUE RECIBIO LA SOLICITUD A FIN DE ACLARAR ALGUNOS ASPECTOS.

EN SU CASO SERA ENVIADA AL DEPARTAMENTO DE CREDITO A FIN DE QUE PREVIA INVESTIGACION SE AUTORICE O RECHACE LA MISMA.

II. INVESTIGACION DE LA SOLICITUD DE CREDITO.

EL DEPARTAMENTO DE CREDITO REUNIRA UNA SERIE DE DATOS SOBRE EL SOLICITANTE, DEBERA REALIZARSE INVESTIGACIONES POR PERSONAL DE LA COMPAÑIA ACOSTUMBRANDOSE EN MUCHOS CASOS QUE EL JEFE DE CREDITO REALICE UNA VISITA AL DOMICILIO DEL CLIENTE O LAS OFICINAS DEL JEFE DE COMPRAS CORRESPONDIENTE.

SOLICITANDO EN ELLA QUE SE LE PRESENTEN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA Y ALGUN OTRO TIPO DE INFORMACION ADICIONAL COMO REFERENCIAS COMERCIALES Y BANCARIAS Y EN SU CASO LA PRESENTACION DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA SI SE TRATA DE UNA SOCIEDAD.

PUEDEN SOLICITARSE INFORMES A TRAVES DE AGENCIAS DE INVESTIGACION; QUIENES OTORGARAN DATOS SOBRE LA SOLVENCIA ECONOMICA DEL CLIENTE, CUANDO LA EMPRESA CARECE DE UNA AREA DE INVESTIGACION.

III. ANALISIS DE LA INFORMACION

A.- FUENTES DE INFORMACION CREDITICIA.

EL TRABAJO A DESARROLLAR POR EL JEFE DE CREDITO NO ES COSA FACIL. EN OCASIONES LA INFORMACION INTERNA FORMADA POR LA SOLICITUD DE CREDITO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS NO SON SUFICIENTEMENTE CLAROS LO QUE AMERITAN UNA RECOPIACION ADICIONAL DE INFORMACION, ESTA PUEDE SER LOCALIZADA ENTRE OTRAS FUENTES EXTERNAS COMO SON:

- EMPRESAS CON LAS QUE HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EL SOLICITANTE. EXISTE UNA IDEA BASICAMENTE GENERALIZADA EN EL SENTIDO DE PRESTAR COOPERACION ENTRE LAS EMPRESAS. ESTO RESULTA BASTANTE BENEFICO, PUES LAS REFERENCIAS QUE SE PROPORCIONAN CONTRIBUYEN A LA REDUCCION DE GASTOS POR PARTE DE LA EMPRESA.
- EL TENER SUSCRIPCION A LOS BOLETINES JUDICIALES -- NOS AYUDARA A CONOCER EN FORMA CONTINUA LOS CONFLICTOS QUE SE PRESENTAN EN LOS JUZGADOS, CONOCER LAS PARTES QUE INTERVIENEN EN JUICIO MERCANTIL, -- SUSPENSION DE PAGOS Y EN CASO EXTREMO DE LAS QUIEBRAS.
- OTRO TIPO DE INFORMACION EXTERNA CON LA QUE SE PUEDE CONTAR SON LAS INSTITUCIONES DE CREDITO, BOLSA DE VALORES, PERIODICOS.

B. EVALUACION DE RIEZGOS DE CREDITO

TODAS LAS OPERACIONES DE CREDITO INVOLUCRAN UN RIEZGO, EL JEFE DEL DEPARTAMENTO AL OTORGAR UN CREDITO ESTARA CONCIENTE DE LOS PROBLEMAS QUE PUDIERA OCASIONAR CUANDO UN SOLICITANTE FUERA MOROSO O INSOLVENTE. PERO DEBE CORRER EL RIEZGO TRATANDO QUE ESTE FUESE MENOR.

SOLO LAS EMPRESAS QUE OPERAN EN CONDICIONES DE CONTADO RIGUROSO NO LA CONOCEN, PERO COMO NO ES POSIBLE QUE ESTO SEA UNA GENERALIDAD POR LA NATURALEZA DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE SE OFRECEN, ADEMAS QUE ES PRECISAMENTE EL CREDITO EL QUE GENERA MAYOR PORCENTAJE DE VENTAS.

PARA EVALUAR EL RIEZGO QUE PRESENTA EL OTORGAR UN CREDITO SE CUENTAN CON LAS SIGUIENTES FUENTES:

B.1. ANALISIS FINANCIEROS

ES UNA TECNICA QUE NOS PERMITE OBTENER ELEMENTOS DE JUICIO --
SOBRE ALGUNOS ASPECTOS DE LA PERSONA QUE SOLICITA UN CREDITO.

A CONTINUACION SE HACE MENCION DE LOS ENUNCIADOS QUE SON APLI
CABLES:

1.- EVALUACION DE LA SOLVENCIA

MEDIANTE ESTA RAZON DETERMINAREMOS SI LA PERSONA
ES DIGNA DE CREDITO.

2.- EVALUACION DE ESTABILIDAD

AQUI SE OBSERVA LA SITUACION DE LA EMPRESA EN --
CUANTO A FINANCIAMIENTOS DESPUES DE COMPRAR POR
LOS MENOS LOS TRES ULTIMOS ESTADOS FINANCIEROS.

3.- EVALUACION DE LA RENTABILIDAD

EN ESTA RAZON DETERMINARA SI LA OPERACION A REA-
LIZAR ES CONVENIENTE O QUE SE PUEDE GARANTIZAR.

FIJACION Y ACTUALIZACION DE LIMITES DE CREDITO

EN ESTA SE SIGUEN DOS PUNTOS:

1. AL DETERMINAR EL CREDITO A CONCEDER Y SU LIMITE.
ES EL IMPORTE MAXIMO DE LA DEUDA QUE SE LE PER-
MITIRA A UN CLIENTE. SE FIJARA BASANDOSE EN SUS
NECESIDADES PROBABLES DE COMPRA, ASI COMO LOS -
ANTECEDENTES DE PUNTUALIDAD DE PAGO Y LA CAPACI-
DAD FINANCIERA DE LA EMPRESA OTORGANTE.
2. ACTUALIZACION DE LIMITES DE CREDITO, ES EL AU--
MENTO O DISMINUCION DE AQUELLOS LIMITES QUE DE-
ACUERDO A LA ACTUALIZACION DEL CLIENTE Y LA SI-
TUACION FINANCIERA QUE PREVALEZCA EN LA EMPRESA

4.- AUTORIZACION DEL CREDITO.

UNA VEZ EFECTUADO TODOS LOS ESTUDIOS Y LAS INVESTIGACIONES SOBRE EL SOLICITANTE, SE PROCEDE EN CASO DE AUTORIZACION A FIJAR UNA LINEA DE CREDITO Y LAS CONDICIONES DE PAGO COMUNICANDOSE POR ESCRITO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y AL ENCARGADO DE COBRANZA.

SI COMO RESULTADO DE LOS ANALISIS DE LA INFORMACION SE DETERMINA QUE EL SOLICITANTE NO REUNE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS DENTRO DE LAS POLITICAS DE LA EMPRESA LA SOLICITUD SERA RECHAZADA.

5.- CONTROL DE CREDITO.

GENERALMENTE SE ADOPTA EL PROCEDIMIENTO DE QUE TODOS LOS PEDIDOS REALIZADOS POR EL CLIENTE SUMADOS AL SALDO ACTUAL,

QUEDAN DENTRO DE LA LINEA DE CREDITO CONCEDIDO REQUIRIENDOSE LA AUTORIZACION DE ALGUNA PERSONA DE NIVEL MEDIO DENTRO DE LA JERARQUIA DEL DEPARTAMENTO Y TODOS AQUELLOS PEDIDOS QUE EXCEDAN ESTE IMPORTE REQUIEREN AUTORIZACION ESPECIAL QUE PUEDE SER DEL JEFE DE CREDITO, GERENTE DE FINANZAS, ETC.

PARA FACILITAR LA DELICADA LABOR DE AUTORIZACION DE CREDITOS CONVENIENTE FIJAR POLITICAS DEFINIDAS QUE PERMITAN SISTEMATIZAR AL MAXIMO LAS FUNCIONES. LOS ASPECTOS SOBRE LOS QUE ES CONVENIENTE FIJAR POLITICAS SON LAS SIGUIENTES:

- A.- DETERMINAR EN QUE CONDICIONES SE CONSIDERAN NORMALES Y CUALES ESPECIALES PARA OTORGAR EL CREDITO.
- B.- FIJAR LIMITES DE CREDITO PARA OTORGAR LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE RIEZGO.

C.- FIJACION DE GARANTIAS PARA CADA CATEGORIA DE RIEZGO.

3.1.5. FINALIDAD DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

COBRANZAS

ES EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES REALIZADAS CON OBJETO DE RECUPERAR OPORTUNAMENTE LOS CREDITOS OTORGADOS CON ANTERIORIDAD.

PODEMOS CONSIDERAR QUE EL OBJETO DE COBRANZA ES OBTENER LA -- MAXIMA RECUPERACION DE LOS ADEUDOS A FAVOR DE LA EMPRESA EN FORMA PUNTUAL, DERIVADO DE LAS VENTAS A CREDITO REDUCIENDO -- AL MAXIMO POSIBLE EL RIEZGO, PERO REALIZADOS DE TAL FORMA -- QUE LA IMAGEN Y EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA ANTE EL CLIENTE -- NO SE VEAN AFECTADOS, ASI MISMO LOS COSTOS DE LA COBRANZA -- DEBEN MANTENERSE DENTRO DE LOS NIVELES AUTORIZADOS.

PARA EFECTUAR LA COBRANZA DEBEN LLEVARSE A CABO DIVERSAS FUN CIONES EN FORMA SISTEMATICA, QUE PERMITAN ESTANDARIZAR AL -- MAXIMO EL PROCESO DE COBRO, TRATANDOSE EN FORMA PARTICULAR -- AQUELLOS ASUNTOS O ACTIVIDADES QUE POR SU IMPORTANCIA O EX-- CLUSIVIDAD LO REQUIERAN ASI.

CADA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEBE CONTAR CON UN SISTEMA -- QUE REFLEJE LAS CUENTAS VENCIDAS, INCLUYENDO UN AUXILIAR QUE MUESTRE LAS ACCIONES LLEVADAS A CABO POR EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, Y UN METODO PARA DETERMINAR POR QUE LAS CUENTAS -- LLEGARON A TAL GRADO.

EL GERENTE DE CREDITO NO DEBE PERDER DE VISTA EL FUTURO PO-- TENCIAL DE CUENTAS VENCIDAS. DEBE HACER TODO LO POSIBLE POR RETENER LA BUENA VOLUNTAD DE TODOS LOS DEUDORES INDESEABLES, TENER UN CONOCIMIENTO COMPLETO DE LAS TECNICAS DE COBRANZA Y SABER COMO Y CUANDO APLICARLAS.

IDEALMENTE, CADA CUENTA VENCIDA Y NO PAGADA DEBE SER MANEJADA EN FORMA INDIVIDUAL SOBRE SUS PROPIOS MERITOS, PERO EL COSTO DE TAL PROCEDIMIENTO ES MENUDO PROHIBITIVO AUN PARA NEGOCIOS MUY PEQUEÑOS. UN SISTEMA DE COBRANZA DEBE ELABORARSE PARA -- SEGUIR UN MANEJO RUTINARIO DE LA MAYORIA DE LAS CUENTAS EN -- CUESTION, Y LUEGO PROPORCIONAR UN DIFERENTE MANEJO PARA CIR-- CUNSTANCIAS ESPECIALES. LAS CUENTAS VENCIDAS Y/O PAGADAS OCUR-- RREN POR DIVERSAS RAZONES, Y ESTAS REQUIEREN DIVERSOS PROCE-- DIMIENTOS Y TECNICAS PARA SU REGISTRO Y CONTRO.

3.1.6. PROCESO DE LA COBRANZA

UNA VEZ AUTORIZADO EL CREDITO AL CLIENTE Y HABIENDOLE SURTIDO LA MERCANCIA SOLICITADA PROCEDE A ELABORAR LA FACTURA CORRESPONDIENTE. EN ESTE MOMENTO CUANDO SE INICIAN LOS TRAMITES DE COBRANZA.

LA FACTURA ES ENTREGADA AL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS QUIEN DEBERA PRESENTARLA AL CLIENTE, BIEN SEA EL ORIGINAL O UNA COPIA SEGUN SE TENGA ESTABLECIDO, ACOMPAÑADA DE LOS DOCUMENTOS CORRESPONDIENTES SI EL ADEUDO DEBIERA DOCUMENTARSE. LA PRESENTACION DE LA FACTURA REGULARMENTE SE HACE A TRAVES DE COBRADORES, DEL AGENTE DE VENTAS, DE ALGUNA INSTITUCION BANCARIA O A TRAVES -- DEL CORREO.

3.1.7. MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA EFECTUAR LA COBRANZA.

LA COBRANZA PUEDE CLASIFICARSE DE ACUERDO CON LA NATURALEZA DE LA MISMA Y POR LO MEDIOS QUE SE UTILICEN.

1.- EN FUNCION DEL LUGAR, PUEDEN SER:

- A. COBRANZA LOCAL
- B. COBRANZA FORANEA

A. COBRANZA LOCAL

CUANDO LA COBRANZA SE ESTA REALIZANDO EN FORMA PERSONAL A -
BASE DE COBRADORES O AGENTES DE VENTAS DIFIERA TOTALMENTE DE
LA REALIZACION EN FORMA INDIRECTA (BANCOS, CORREOS, ETC.)

EN CASO DE QUE SE REALICE EN FORMA DIRECTA DEBE PRESENTARSE -
A SU VENCIMIENTO, DEBIENDO EL COBRADOR O AGENTE DE VENTAS --
AVERIGUAR EL MOTIVO POR EL CUAL NO ESTA EL PAGO.

B. COBRANZA FORANEA.

EN ESTA, LA COBRANZA SE REALIZA POR CORREO, DEBERA SOSTENER-
SE UNA CORRESPONDENCIA SISTEMATICA CON EL CLIENTE. LA PRIME-
RA CARTA DEBERA COMUNICARLE EL VENCIMIENTO DEL ADEUDO A FIN
DE QUE TENGA DISPONIBLES LOS FONDOS NECESARIOS PARA SU LIQUI-
DACION OPORTUNA.

SI A LA FECHA DE VENCIMIENTO NO SE HA RECIBIDO EL PAGO SE --
PROCEDERA AL ENVIO DE UNA SEGUNDA CARTA INDICANDO QUE EL DO-
CUENTO HA VENCIDO.

DE NO RECIBIR RESPUESTA, SE DEBERA ENVIAR OTRA TERCERA CARTA
EN LA QUE SE SOLICITE CONTESTACION COMUNICANDONOS SOBRE LOS-
MOTIVOS POR LOS CUALES NO SE HA PODIDO LIQUIDAR LA CUENTA.

INFORMANDO AL CLIENTE EN ESTA CARTA QUE EL CARGO POR INTERE-
SES MORATORIOS AUMENTARA EL IMPORTE DEL ADEUDO, EN CASO DE --
QUE SE TENGA LA POLITICA DE CARGARLOS.

ES UTIL REFORZAR ESTA PRESION CON EL ENVIO DE UN TELEGRAMA -
EN EL QUE SE SOLICITE AL CLIENTE QUE SE PONGA EN INMEDIATO -
CONTACTO PARA LLEGAR A UN ACUERDO.

SI AUN CON ESTAS MEDIDAS NO SE OBTIENEN RESULTADOS, ES --
CONVENIENTE LA COMUNICACION POR VIA TELEFONICA. SE RECOMIENDA
CONFIRMAR POR CARTA LOS ACUERDOS TOMADOS TELEFONICAMENTE

2. EN FUNCION DEL CONDUCTO POR EL QUE SE EFECTUAN.

PUEDEN SER:

A. COBRANZA NORMAL

- A.1. COBRANZA POR COBRADOR
- A.2. COBRANZA POR CORREO
- A.3. COBRANZA POR BANCO
- A.3. COBRANZA POR VENDEDORES

B. COBRANZA CONTENCIOSA O LEGAL

B.1. COBRANZA POR ABOGADO

A.1. COBRANZA POR COBRADOR

LA VENTAJA QUE TIENE UTILIZAR COBRADORES ES PRECISAMENTE POR
SER SU ESPECIALIDAD, SE ENCUENTRAN FAMILIARIZADOS CON LOS --
TRAMITES QUE SE DEBEN REALIZAR, ES CONVENIENTE CONSIDERAR LA
IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS QUE MOTIVEN AL CO--
BRADOR A TRAMITAR OPORTUNAMENTE LAS FACTURAS O DOCUMENTOS AL
COBRO.

A.2. COBRANZA POR CORREO

EL USO DEL CORREO COMO MEDIO PARA EFECUTAR LA COBRANZA TIENE
LA VENTAJA DE SU BAJO COSTO Y DE LAS POSIBILIDADES DE QUE --
LLEGUE A LOS POBLADOS MAS APARTADOS DEL PAIS.

SE UTILIZA GENERALMENTE EN LA COBRANZA FUERA DE PLAZA Y EN MENOR ESCALA EN LA COBRANZA LOCAL. LA PRINCIPAL DESVENTAJA RADICA EN EL DEFICIENTE SERVICIO DE CORREOS QUE EXISTE EN NUESTRO PAIS, Y POR LO TANTO NO PERMITE LA ACTUALIZACION OPORTUNA DE LA CARTERA DE CLIENTES.

A.3. COBRANZA POR BANCO

EL CONDUCTO BANCARIO PARA LA PRESENTACION DE LAS FACTURAS O DOCUMENTOS PARA EL COBRO EN LA ACTUALIDAD ES UNA DE LAS MAS EFICIENTE YA QUE SE RECUPERA CASI DE INMEDIATO EL DINERO INVERTIDO EN LAS VENTAS A LOS CLIENTES POR MEDIO DEL DESCUENTO DE DOCUMENTOS O CONTRARECIBOS DE ESTOS.(FACTORING)

A.4. COBRANZA POR VENDEDORES

LA UTILIZACION DE LOS AGENTES DE VENTAS PARA EFECTUAR LA PRESENTACION DE LAS FACTURAS Y POSTERIORMENTE SU COBRO, TIENE LA VENTAJA DE CONOCER LA OPERACION DESDE SUS ORIGENES POR LO QUE CUALQUIER PROBLEMA QUE PUDIERA SURGIR AL PRESENTAR LA FACTURA AL COBRO ESTE PUEDE SER ACLARADO O SUBSANADO DE INMEDIATO, ADEMAS DE QUE POSIBLEMENTE LOS COSTOS PUEDAN REDUCIRSE CONSIDERABLEMENTE DISMINUYENDO UN GRAN PORCENTAJE EL PERSONAL DE COBRANZAS. TIENE EN CAMBIO ESTE SISTEMA LA DESVENTAJA DE QUE UN GRAN PORCENTAJE DE VENDEDORES NO PRESENTAN GRAN INTERES A ESTA LABOR POR CONSIDERARLA AJENA A ELLOS O DE POCA CATEGORIA.

EN LA PRACTICA EL COBRO A TRAVES DE LOS VENDEDORES SE LIMITA UNICAMENTE A DETERMINADOS RAMOS DE PRODUCTOS Y BAJO CIRCUNSTANCIAS DETERMINADAS, ASI TENEMOS EL CASO DE LAS EMPRESAS QUE VENDEN A PEQUEÑOS DETALLISTAS Y VISITAN REGULARMENTE A UN GRAN NUMERO DE CLIENTES REALIZANDO SIMULTANEAMENTE LA LABOR DE COBRANZAS.

B.1. COBRANZA LEGAL

SOLO COMO ULTIMO RECURSO DEBE ENVIARSE LA DOCUMENTACION PARA TRAMITAR LEGALMENTE BIEN SEA QUE LO REALICE PERSONAL DE LA PROPIA EMPRESA O BIEN ABOGADOS EXTERNOS.

A PESAR DE QUE EL TRAMITE DE COBRANZA SE REALICE EN ESTA ETAPA DE ABOGADOS, LA RESPONSABILIDAD Y CONTROL DEBERA CONTINUAR EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS POR LO QUE ES CONVENIENTE QUE SE ESTABLEZCAN REGISTROS PARA LA VIGILANCIA DE ESTAS CUENTAS, SOLICITADO EN FORMA SISTEMATICA INFORMES SOBRE LA EVALUACION DE CADA ADEUDO.

CONTROL DE COBRANZA.

REGISTRO DE SALDOS.

SIMULTANEAMENTE A LA ENTREGA DE LA FACTURA PARA SU COBRO, SE REALIZA EL CARGO DE LA MISMA EN LA CUENTA AUXILIAR DEL CLIENTE.

EN LA PEQUEÑA EMPRESA EL REGISTRO AUXILIAR DE SALDOS DE CLIENTES PUEDE LLEVARSE MANUALMENTE A BASE DE TARJETAS, Y EN LAS EMPRESAS MEDIANAS, Y GRANDES SE EMPLEAN ACTUALMENTE SISTEMAS MECANIZADOS O AUTOMATIZADOS.

EN LOS SISTEMAS MECANIZADOS SE OBTIENE UNICAMENTE EL SALDO DE CADA CLIENTE, DEBIENDO RELACIONARSE MANUALMENTE CADA UNO DE LOS CARGOS CON SU CORRESPONDIENTE PAGO PARA OBTENER POR ELIMINACION EL DETALLE DE LOS CONCEPTOS QUE INTEGRAN EN UN MOMENTO EL SALDO.

EN LOS SISTEMAS AUTOMATIZADOS QUE REQUIEREN EL USO DE COMPUTADORAS EN CUALQUIERA DE SUS MUY DIVERSAS MODALIDADES Y QUE ESTAN ADQUIRIENDO SU GRAN ACEPTACION POR SUS GRANDES VENTAJAS SE PUEDE OBTENER ADEMÁS DE LA CUENTA AUXILIAR PARA CADA CLIENTE, UNA MUY DIVERSA VARIEDAD DE INFORMES O REPORTE AUXILIARES QUE CONSTITUYEN HERRAMIENTAS VALIOSÍSIMAS PARA EL DESARROLLO EXITOSO DE LA LABOR DE COBRANZA, ASÍ COMO PARA SU DEBIDO CONTROL.

ENTRE LAS INFORMACIONES ADICIONALES QUE SE PUEDEN OBTENER, SE ENCUENTRA UN ANÁLISIS DE CARTERA VENCIDA, DESGLOSADO POR CADA CLIENTE Y AL FINAL LA FORMA EN QUE SE INTEGRA EL SALDO VENCIDO, ESTA VARIARA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE CADA EMPRESA LAS UTILIDADES, LOS SISTEMAS CONSISTENTES EN LA GRAN VERSATILIDAD DE INFORMES QUE PUEDEN OBTENERSE, LA EXACTITUD DE LOS DATOS, ASÍ COMO LA RAPIDEZ CON QUE SE DISPONE DE LOS MISMOS, ES UNO DE LOS PRINCIPALES FACTORES PARA EL ÉXITO DE LA COBRANZA.

ENTRE LAS LIMITANTES MÁS IMPORTANTES PARA EL USO DE ESTOS SISTEMAS, SE ENCUENTRA EL QUE ÚNICAMENTE RESULTE COSTEABLE CUANDO EXISTEN GRANDES VOLUMENES DE OPERACION O EN NÚMEROS ELEVADOS DE CLIENTES, LIMITÁNDOSE GENERALMENTE A LAS GRANDES EMPRESAS.

EL COSTO DE ESTOS SISTEMAS SE VEN GENERALMENTE COMPENSADOS CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS, YA QUE GENERAN UNA CARTERA ACTUALIZADA.

ACUSE DE RECIBO DE PAGO.

AL RECIBIR EL PAGO DEBERA DE ENVIARSE INMEDIATAMENTE UN ACUSE DE RECIBO, PUDE SER PERSONAL HACIENDO REFERENCIA EN FORMA MUY BREVE EL PAGO RECIBIDO Y LA VENTAJA QUE TIENE EL

RECIBIRLO OPORTUNAMENTE. DEBERA DE IR ACOMPAÑADO EN SU CASO DEL ORIGINAL DE LA FACTURA O DOCUMENTO PAGADO.

3.1.8. CUSTODIA Y CONTROL DE LA DOCUMENTACION

UNA VEZ QUE EL CONTRARECIBO AL PRESENTAR LA FACTURA HA VENDIDO, DEBERA PRESENTARSE AL COBRO, DEPENDIENDO DE ELLO GRAN PARTE DE LA COBRANZA, DEBE ESTABLECERSE UN SISTEMA PARA LA CUSTODIA Y CONTROL DE LOS CONTRARECIBOS Y FACTURAS POR -- VENCER.

ENTRE LOS SISTEMAS ACEPTADOS SE ENCUENTRAN EL CONSERVAR LOS DOCUMENTOS POR VENCER EN LA FORMA SIGUIENTE:

MANTENER JUNTOS LOS DOCUMENTOS DE CADA CLIENTE POR ORDEN -- DE VENCIMIENTO DE ACUERDO CON EL NUMERO O CLAVE DEL CLIENTE EN FORMA ALFABETICA, EN UNA CAJA GUARDA VALORES.

CADA CLIENTE DEBE CONTAR NO SOLO CON UN ESTADO DE CUENTA -- PROPIO, SINO TAMBIEN CON UN EXPEDIENTE INDIVIDUAL EN EL -- CUAL SE ARCHIVEN TODOS LOS ANTECEDENTES QUE CONSTITUYEN LA HISTORIA DE LAS OPERACIONES A CREDITO Y LA COBRANZA ⁶CORRESPONDIENTE.

3.1.9. ETAPAS DEL PROCESO DE COBRANZAS

LA ACTIVIDAD EN CUALQUIER SISTEMA DE COBRANZA SE REALIZA A TRAVES DE TRES ETAPAS:

- RECORDATORIO
- INSISTENCIA
- ACCION DRASTICA

ANTES DE DISCUTIR ESTAS ETAPAS Y TECNICAS, DEBE EXPLICARSE LA PRACTICA DE ENVIAR ESTADOS MENSUALES, YA QUE ESTO CONSTITUYE EL PASO PRELIMINAR EN EL PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS.

ESTADO DE CUENTA MENSUAL

LA PRACTICA COMUN, TANTO EN ORGANIZACIONES MERCANTILES COMO EN LAS DE COMERCIANTES AL MENUDEO, CONSISTE EN ENVIAR AL --- CLIENTE UN ESTADO MENSUAL DE SU CUENTA. TALES ESTADOS SIR-- VEN COMO RECORDATORIO DE LA CANTIDAD ADEUDADA Y DAR AL - - CLIENTE LA OPORTUNIDAD DE VERIFICAR SU EXACTITUD. TAMBIEN - EVITAN LA POSIBLE ESCUSA DEL DEUDOR CUYO PAGO SE HA VENCIDO

EN UNA GRAN ORGANIZACION, EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD - PREPARA ESTADOS MENSUALES, PRESCINDIENDO DEL TIEMPO EN QUE EL SALDO NO HA SIDO PAGADO, SU FORMA DEPENDE DE LOS METODOS DE CONTABILIDAD USADOS. GENERALMENTE, MUESTRAN SALDOS VENCI DOS DURANTE MESES ANTERIORES Y UNA LISTA DETALLADA DE LAS - FACTURAS Y CREDITOS DEL MES. EN LA MAYOR PARTE DE LAS COMPA ÑIAS, EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD ENVIA UNICAMENTE - - AQUELLOS ESTADOS QUE MUESTRAN SALDOS NO VENCIDOS; LOS QUE - TIENE CUENTAS VENCIDAS Y NO PAGADAS SON DEVUELTOS AL DEPAR TAMENTO DE COBRANZAS PARA QUE SEA MANEJADO DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA DE LA COMPAÑIA QUE POR LO GENE-- RAL ES LO MAS USUAL.

3.1.10. SISTEMAS DE RECORDATORIOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.

EN COMPAÑIAS CON POCAS CUENTAS, LA PERSONA RESPONSABLE DE - LA COBRANZA RECURRE AL AUXILIAR CON Tervalos regulares, POSI BLEMENTE CADA OCHO O QUINCE DIAS, PARA ENCONTRAR LAS CUEN-- TAS QUE REQUIEREN SU ATENCION, DEBE DISPONER DE UN REGISTRO SUPLEMENTARIO DEL CLIENTE QUE LE RECUERDE QUE SE HA HECHO - LO POSIBLE POR COBRAR EN LA FECHA CORRESPONDIENTE. (BASADO - EN LISTADOS DE COBRANZA.) LA REVISION DEL AUXILIAR TIENE LA VENTAJA DE MANTENER A LA PERSONA QUE LA EFECTUA, BIEN INFOR MADA DEL DESARROLLO DE CADA CUENTA. SI POR CASUALIDAD, ES EL ACREDEDOR, COMO SUCEDE EN TALES CASOS, ESTE ESTRECHO CONO CIMIENTO DE LA CUENTA ES MUY UTIL.

LAS COMPAÑIAS CON MUCHAS CUENTAS DEBEN TENER UN METODO DE -
INSISTENCIA MAS RAPIDO.

CUALQUIER SISTEMA DE INSISTENCIA TIENE DOS OBJETIVOS:

- RECORDAR AL DEPARTAMENTO DE CREDITO LA CUENTA VENCIDA.
- HACER MENOS REPETITIVO EL REGISTRO Y MENOS -- TRABAJO DE OFICINA.

ETAPAS DE RECORDATORIO Y TECNICAS

EL PRIMER PASO EN LA ACTIVIDAD DE COBRANZA ES RECORDAR AL--
CLIENTE QUE YA HA PASADO LA FECHA DE VENCIMIENTO DE SU CUEN
TA, SIN EL PAGO CORRESPONDIENTE. USUALMENTE, TRANSCURREN --
VARIOS DIAS ENTRE LA FECHA DE VENCIMIENTO Y DEL RECORDATO--
RIO. EL PRIMER RECORDATORIO DEBE SER MODERADO E IMPERSONAL.

PUEDA SER UN ESTADO O FACTURA POR DUPLICADO, MARBETES, ENGO
MADOS, CARTAS, TARJETAS IMPRESAS O ESTADOS DIVIDIDOS EN - -
PERIODOS Y RECORDATARIOS.

CON FRECUENCIA EXISTEN PROBLEMAS ESPECIALES DE COBRANZA DENTRO DE ESTA ETAPA, A CONTINUACION MENCIONAMOS LOS MAS IMPORTANTES.

A. PAGARES

CUANDO UN DEUDOR OFRECE PAGAR SU CUENTA VENCIDA CON UN PAGARE-EL ACREEDOR DEBE CONSIDERAR VARIAS PREGUNTAS ANTES DE ACEPTARLO, COMO LIQUIDACION. HAY TRES PRINCIPALES ARGUMENTOS A FAVOR DE LA ACEPTACION DEL PAGARE, EL PRIMERO CONSTITUYE UNA EVIDENCIA POR EXCRITO DE LA DEUDA, PROPORCIONANDO FACIL PRUEBA EN -- CASO DE QUE POSTERIORMENTE SEA NECESARIO DEMANDAR AL CLIENTE. SEGUNDO, UN PAGARE ES FACILMENTE TRANSFERIBLE, POR LO GENERAL PUEDE SER DESCONTADO POR UN BANCO EN FORMA INMEDIATA. TERCERO-UN DEUDOR USUALMENTE CONSIDERA QUE UN PAGARE ES UNA OBLIGACION MAS FORMAL QUE UNA CUENTA CORRIENTE. SE DA CUENTA QUE UN PAGA-RE DESCONTADO EN UN BANCO Y PRESENTADO POR EL MISMO PARA SU -- COBRO, PUEDE MAS FACILMENTE TRATAR DE PAGARLO CUANDO SE VENZA, QUE PAGARLO SOBRE UNA CUENTA CORRIENTE EN FECHA FIJA.

EN EMPRESAS DE MEDIANA CONSTITUCION, NO ES APLICABLE YA QUE EL GRADO DE RECUPERABILIDAD DEBE SER INMEDIATO.

B. CHEQUE POSFECHADO

NO ES RARO QUE UN ACREEDOR PIDA A UN CLIENTE QUE DE UN CHEQUE-POSFECHADO PARA CUBRIR UNA CUENTA VENCIDA.

LA PRACTICA ES COMUN, PARTICULARMENTE CUANDO AGENTES DE VENTA COBRAN A SUS CLIENTES.

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA NO DEBE DE ACEPTARLOS POR EL MONTO DE LA CUENTA, MENOS EL DESCUENTO EN EFECTIVO SI LA -- FECHA DEL CHEQUE ES DESPUES DE LA EXPEDICION DE LA FECHA DE -- DESCUENTO. POR NECESIDADES DE MERCADO ES APLICABLE ESTE PROCEDIMIENTO, PERO NO FISCAL NI LEGALMENTE.

C. INTERESES SOBRE PARTIDAS VENCIDAS

PUEDE NO HABER JUSTIFICACION PARA CARGAR INTERESES SOBRE CUENTAS QUE PASARON LA FECHA DE VENCIMIENTO, CONDICIONES DEFINIDAS SE FIJAN EN EL MOMENTO QUE LA VENTA ES REALIZADA: EL VENDEDOR ESPERA RECIBIR PAGO EN O ANTES DE LA FECHA DE VENCIMIENTO, Y CON ESTO - DETERMINA EL PRECIO, SI EL COMPRADOR NO PAGA CUANDO SE VENZA LA CUENTA EL VENDEDOR PIERDE EL USO DE SU DINERO DESDE LA FECHA DE VENCIMIENTO HASTA QUE LA CUENTA SE VENCIO, EL DEUDOR, REALMENTE ESTA TOMANDO DINERO PRESTADO DEL ACREEDOR SIN SU CONSENTIMIENTO.

CIERTAMENTE, EL DEUDOR DEBE PAGAR INTERESES SOBRE PARTIDAS VENCIDAS.

DE HECHO, SI EL ACREEDOR PAGA INTERESES SOBRE CUENTAS VENCIDAS, - ESTA DESCRIMINANDO A SUS CLIENTES QUE PAGAN PUNTUALMENTE.

D. INTERESES EN LA COBRANZA

MUCHAS CASAS SE DAN CUENTA QUE ESTAN EN CONDICIONES DE COBRAR -- INTERESES IMPRIMIENDO AVISOS EN TODOS LOS ESTADOS A EFECTO DE -- QUE ESE INTERES SEA CARGADO SOBRE TODAS LAS CUENTAS, Y AGREGANDO REALMENTE EL INTERES AL MONTO DE LA FACTURA EN EL ESTADO DE CUENTA VENCIDA.

E. PAGO A PLAZOS

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS RARAMENTE RECHAZA ACEPTAR - UNA PARTE DEL PAGO DE UNA CUENTA, DE HECHO, A MENUDO SUGIERE QUE EL CLIENTE CUBRA LA DEUDA HACIENDO DOS O MAS PAGOS.

SE DEBE ACLARAR SIEMPRE AL CLIENTE QUE ESTE METODO PARA CUBRIR UNA CUENTA ES UNA EXCEPCION EN LA POLITICA GENERAL DEL VENDEDOR DE OTRA MANERA EL CLIENTE PUEDE CONSIDERAR TAL ARREGLO COMO UN- PRECEDENTE.

EL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS TAMBIEN DEBE INSISTIR EN- QUE EL CLIENTE MENCIONE UNA FECHA O FECHAS ESPECIFICAS EN LAS - QUE HARA EL PAGO DEL SALDO. CUANDO UN DEUDOR HACE EL PAGO A PLA ZOS COMO RESULTADO DE UNA PERSISTENTE ACTIVIDAD DE COBRANZA, ES ACONSEJABLE ALGUNAS VECES QUE FIRME PAGARES POR EL SALDO.

3.2. OBJETIVOS

ES UNA META QUE SE FIJA, REQUIERE DE UN CAMPO DE ACCION DEFINI- DO Y QUE SUG IERE LA ORIENTACION A SEGUIR POR UN DIRIGENTE.

EN ESTA DEFINICION NOS HA LLAMADO LA ATENCION CUATRO CONCEPTOS- QUE SON:

1. META
2. CAMPO DE ACCION
3. DEFINICION DE ACCION
4. ORIENTACION

3.2.1.-EXAMEN DE LOS OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS SON TAMBIEN CONOCIDOS COMO PROPOSITOS, MISIONES,- METAS O BLANCOS Y CONSTITUYE LA RAZON DE SER DE UNA EMPRESA Y - REPRESENTA LO QUE SE ESPERA ALCANZAR EN UN FUTURO.

TODA ACTIVIDAD TIENE UN FIN Y TODO FIN EXIGE EL CUMPLIMIENTO O LA REALIZACION DE UNA ACTIVIDAD, EN TODA EMPRESA SE LLEVA A CABO VARIAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES ENCAMINADAS A OBTENER UN FIN, -- MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.

3.2.2. FIJACION Y DETERMINACION DE OBJETIVOS

LA PLANEACION ES UNA FUNCION ADMINISTRATIVA UTIL SI LOS OBJETIVOS SON ADECUADAMENTE SELECCIONADOS Y POR ESTO EL ANALISIS. LA REVISION Y LA EVALUACION DE LOS MISMOS QUE DEBE LLEVARSE A CABO EN BASE A LOS PRINCIPIOS QUE SE OBSERVAN EN LA PROPIA -- FIJACION Y DETERMINACION DE METAS.

3.2.3. LOS PRINCIPIOS MAS IMPORTANTES SON:

- LOS OBJETIVOS DEBEN SER CLAROS Y PRECISOS, Y DE MANERA QUE SEAN CONOCIDOS E INTERPRETADOS FIELMENTE, PARA LLEGAR AL FIN DESEADO.
- LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES DEBEN GENERARSE - DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.
- LOS OBJETIVOS DEBEN ESTAR POR ESCRITO, PARA SUMAS CLARA COMPRESION Y PARA FORMAR PARTE DEL - MANUAL DE ORGANIZACION.
- LOS OBJETIVOS DEBEN DE EXPRESARSE DE PREFEREN-- CIA EN FORMA CUANTITATIVA.
- LOS OBJETIVOS NO DEBEN SER INMUTABLES, PERO - - TAMPOCO CAMBIARSE CON FRECUENCIA O SIN CAUSA -- JUSTIFICADA.
- LA FIJACION DE LOS OBJETIVOS DEBEN SER EL RESULTADO DE LA PARTICIPACION DE QUIENES ESTAN INVOLUCRADOS EN ALCANZARLOS.

CLASIFICACION DE OBJETIVOS.

- OBJETIVOS PRIMARIOS

SE CONSIDERAN QUE ESTAN RELACIONADOS CON EL PLAN ESTRATEGICO DE LA COMPAÑIA, QUE CONSISTE EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS, CUMPLIENDO CON LOS COMPROMISOS MONETARIOS ADQUIRIDOS Y POR ADQUIRIR.

- OBJETIVOS SECUNDARIOS

SE DEFINEN LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES QUE SE ENCAMINEN A EFECTUAR LA SALVAGUARDA DE LOS VALORES Y LA OPORTUNA RECUPERACION DE LA CARTERA, LOS CUALES DEBEN SER MEDIBLES Y CONFIABLES, DEBEN SER UN RETO, UN LOGRO Y UN COMPROMISO, DEBEN SER SIGNIFICATIVOS PARA EL NEGOCIO, DEBEN SER UNA MEJORA O CORREGIR UNA DEFICIENCIA. EN CUALQUIER TIPO DE OBJETIVOS Y METAS SE DEBE ESPECIFICAR (QUE, COMO, CUANDO, DONDE, BENEFICIO Y MEDICION) Y DEBE TENER FECHA DE INICIO Y TERMINACION.

- OBJETIVOS INDIVIDUALES

SON LOS ASIGNADOS A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION, EN FORMA INDIVIDUAL Y QUE DEN COMO RESULTADO UN OBJETIVO SECUNDARIO.

- OBJETIVOS SOCIALES.

SON LOS OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACION HACIA LA SOCIEDAD COLECTIVAMENTE, EN OCASIONES SE LES DESIGNA COMO " EL CONCEPTO EMPRESARIAL DE LA CIUDADANIA ". INCLUYE LAS OBLIGACIONES QUE HAY QUE CUMPLIR TALES COMO LAS RELATIVAS A LA SALUD, SEGURIDAD, PRACTICAS LABORABLES Y REGULACION DE PUESTOS. DEBE SEÑALARSE QUE LAS COMPAÑIAS QUE LOGRAN SUS OBJETIVOS PRIMARIOS CONTRIBUYEN CON SU RESPECTIVA COMUNIDAD CON APOYO ECONOMICO DE EMPLEO Y FINANCIERO.

3.3. POLITICA

LA POLITICA ES UNA ORIENTACION VERBAL O ESCRITA QUE FIJA LA DIRECCION EN LA CUAL SE DESENVUELVE LA ACTIVIDAD A SEGUIR.

LAS POLITICAS ADMINISTRATIVAS REVELAN LAS INTENCIONES DEL EJECUTIVO PARA PERIODOS FUTUROS. SON GUIAS AMPLIAS, ELASTICAS Y DINAMICAS QUE REQUIEREN INTERPRETACION PARA USARSE.

UNA POLITICA DEFINE EL AREA EN LA CUAL DEBE TOMARSE DECISIONES, PERO NO DA DECISIONES. DENTRO DE ESTOS LIMITANTES, PERO CON LIBERTAD PARA DECIDIR, EL EJECUTIVO REALIZA SU TRABAJO DE ACUERDO CON LA PLANEACION GENERAL DE LA EMPRESA.

LA POLITICA ES DE EXTREMA IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACION.

ES DE ACUERDO CON LA POLITICA QUE LOS OTROS PLANES SE DESARROLLAN, INCLUYENDO PROCEDIMIENTOS, METODOS, ESTANDARES, -- PRESUPUESTOS, PROGRAMAS, ETC.

EN CONSECUENCIA EN CUALQUIER EMPRESA LAS POLITICAS TIENEN - UN EFECTO SIGNIFICATIVO SOBRE TODOS LOS PLANES.

3.3.1. TIPOS DE POLITICAS

AUN CUANDO EXISTEN MUCHOS TIPOS DE POLITICAS, UNA CLASIFICACION UTIL ES LA QUE SE BASA EN FUENTES, QUE SON:

A. POLITICAS EXTERNAS

INCLUYE AQUELLAS QUE SE ORIGINAN PARA HACER FRENTE A DIVERSOS CONTROLES Y SOLICITUDES AJENAS A LA EMPRESA, TALES COMO EL GOBIERNO, LAS ASOCIACIONES INDUSTRIALES Y LOS SINDICATOS.

B. POLITICAS INTERNAS

INCLUYEN LAS INICIADAS POR LOS GERENTES EN CUALQUIER NIVEL, CON EL FIN DE CONTAR CON LAS ORIENTACIONES NECESARIAS PARA SU PROPIO USO Y EL DE SUS SUBORDINADOS EN LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.

C. POLITICAS ORIGINADAS

EXISTEN POR LA EXIGENCIA DE UN CASO EXCEPCIONAL, - QUE HACE QUE UN EJECUTIVO PIDA A SU SUPERIOR INSTRUCCIONES RESPECTO AL MANEJO DE DICHO CASO.

MIENTRAS DECIDEN, SE SIENTAN PRECEDENTES QUE - - CONSTITUYEN POLITICAS ADICIONALES O MODIFICACIONES A LAS YA EXISTENTES.

3.3.2. EVALUACION DE POLITICAS.

LAS POLITICAS DEBEN SER EVALUADAS PERIODICAMENTE, Y VUELTAS A ENUNCIAR, DE ACUERDO CON LAS OPORTUNIDADES Y CONDICIONES QUE EXISTEN, SIN EMBARGO, ALGUNOS EJECUTIVOS CREEN QUE LAS FRECUENTES MODIFICACIONES EN UNA POLITICA INDICAN EL FRACASO DE ESTA YA SEA EN SU CONTENIDO O EN SU USO.

TODO EL PROCESO ADMINISTRATIVO DEBE SER REVISADO Y ESTUDIADO PARA POSIBLES MEJORAS.

LA PRUEBA FINAL DE LO ADECUADO EN UNA POLITICA SON LOS BUENOS RESULTADOS, UNA SENCILLA REVISION DE LAS POLITICAS EN VIGOR CONTRA LOS OBJETIVOS, SUELEN REVELAR SI LAS POLITICAS ESTAN AYUDANDO O ESTORBANDO A LOS ESFUERZOS PARA LLEGAR A LOS OBJETIVOS.

DESE UN PUNTO DE VISTA GENERAL ES CONVENIENTE OBTENER OPINIONES RESPECTO DE UNA POLITICA EXISTENTE PARA DESCUBRIR SI LAS POLITICAS DECLARADAS Y LO QUE EN REALIDAD SE ESTA HACIENDO SON COMPATIBLES O ESTAN EN CONFLICTO.

MAS AUN, UNA REVISION, REVELARA EL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS Y SI TODAS LAS POLITICAS ESTAN INTEGRADAS HACIENDO EN REALIDAD, UNA UNIDAD O UN TODO, PARA CUMPLIR O LOGRAR LOS OBJETIVOS DESEADOS.

A) DEPARTAMENTO DE CREDITO

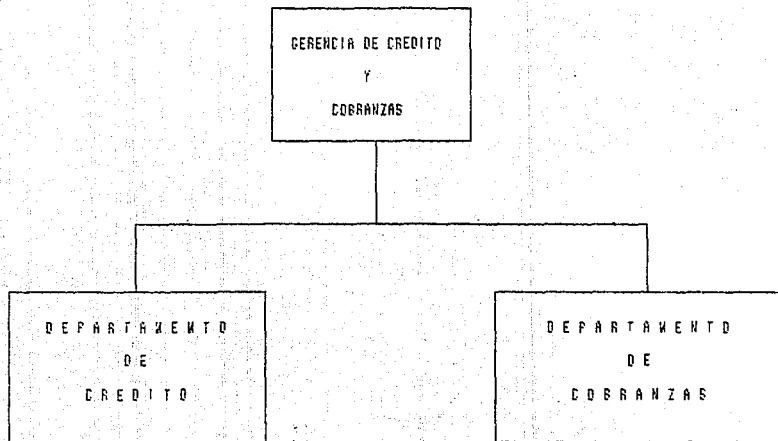
3.4. FUNCIONES

- ANALIZAR Y DICTAMINAR SOLICITUDES DE APERTURA DE LINEAS DE CREDITO.
- SUPERVISAR LOS EXPEDIENTES INDIVIDUALES DE SU OBJETIVO DE CREDITO.
- CONTROLAR LA DOCUMENTACION RECIBIDA CON GARANTIA ADICIONAL.
- AUTORIZAR PEDIDOS ELABORADOS POR VENTAS, VIGILANDO QUE LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS SE APEGUEN A LAS NORMAS VIGENTES DE CREDITO.
- SUPERVISAR LOS SALDOS DE CLIENTES.
- CONCILIAR Y ACLARAR LOS SALDOS DE CLIENTES.
- REVISAR LOS TITULOS DE CREDITO A FAVOR DE LA EMPRESA.
- RECIBIR LOS DOCUMENTOS, ELABORAR SUS REGISTROS.
- ESTABLECER CIFRAS DE CONTROL Y ELABORAR REPORTES A PROCEDIMIENTOS DE DATOS, MANTENIENDO ACTUALIZADOS LOS LISTADOS CORRESPONDIENTES.
- ANALIZAR LA INFORMACION Y REGISTROS TURNADOS AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.
- REVISAR Y REGISTRAR PEDIDOS Y SUS MODIFICACIONES.
- REVISAR PEDIDOS DE EXPORTACION.
- RECABAR Y CONTROLAR LA DOCUMENTACION COMPROBATORIA DE LAS VENTAS DE EXPORTACION, TRAMITANDO LOS FINANCIAMIENTOS DE CREDITOS BLANDOS (TASA PREFERENCIALES).
- TRAMITAR Y CONTROLAR CREDITOS COMERCIALES, SU APLICACION, AJUSTES, PAGOS Y DESCUENTOS EN INSTITUCIONES DE CREDITO.

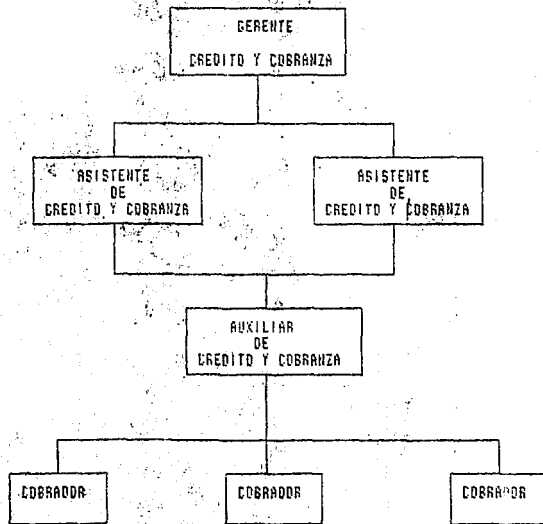
B) DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

- REGISTROS, TRAMITAR Y CONTROLAR LA COBRANZA.
- ELABORAR ACUSES DE RECIBO Y FORMULAR NOTAS DE CREDITO Y/O CARGO.
- CONCILIAR Y DEPURAR SALDOS DE CLIENTES.
- ELABORAR REPORTE DIARIO DE INGRESOS E INFORMES.
- REGISTRAR Y CONTROLAR DOCUMENTOS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS ENVIADAS AL COBRO O DESCUENTO.
- CONTROLAR LOS DOCUMENTOS DEVUELTOS POR LOS BANCOS POR FALTA DE PAGO Y TRAMITAR SU COBRO.
- CONTROLAR Y COBRAR CUENTAS Y DOCUMENTOS POR ~~COBRAR~~ VENCIDOS.
- FORMULAR REQUISICIONES DE CHEQUES PARA RESCATE DE DOCUMENTOS DESCONADOS NO PAGADOS.
- CONTROLAR CARTERA CONTENCIOSA, SU TRAMITACION Y APLICACION.
- COORDINAR CON EL AREA JURIDICA, TRAMITES Y ACLARACIONES DERIVADAS DE LA CARTERA CONTENCIOSA.
- REVISAR FACTURAS, VIGILANDO SU COBRO.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LOS DEPARTAMENTOS
DE
CREDITO Y COBRANZAS



ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL
DE
CREDITO Y COBRANZA



3.6. ASPECTO LEGAL

3.6.1. LEGISLACIONES VIGENTES

A).- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

FUNDAMENTA LA LIBRE ACTIVIDAD PARA EL EJERCICIO DEL COMERCIO EN LOS ARTICULOS 1º Y 5º

ARTICULO "1º" EN LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS TODO INDIVIDUO GOZARA DE LAS GARANTIAS QUE OTORGA LA CONSTITUCION, LAS CUALES NO PODRAN RESTRINGIRSE NI SUSPENDERSE, SINO EN LOS CASOS Y CON LAS CONDICIONES QUE ELLA MISMA ESTABLECE."

ARTICULO "5º" A NINGUNA PERSONA PODRA IMPEDIRSE QUE SE DEDIQUE A LA PROFESION, INDUSTRIA, COMERCIO O TRABAJO QUE LE ACOMODE SIENDO LICITOS. EL EJERCICIO DE ESTA LIBERTAD SOLO PODRA VEDARSE POR DETERMINACION JUDICIAL CUANDO SE ATAQUEN LOS DERECHOS DE TERCERO O POR RESOLUCION GUBERNATIVA, DICTADA EN LOS TERMINOS QUE MARQUE LA LEY CUANDO SE OFENDAN LOS DERECHOS DE LA SOCIEDAD..."

B).- CODIGO DE COMERCIO

REGULA TODO ACTO DE COMERCIO, CON CARACTER FEDERAL, ESTO ES, DE APLICACION EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL; ESTABLECE LAS CONDICIONES GENERALES PARA LA PRACTICA DEL MISMO, DENOMINANDO LOS CONTRATOS QUE SOBRE LA MATERIA EXISTE, ASI COMO LAS REGLAS Y DISPOSICIONES GENERALES DE LOS JUICIOS MERCANTILES EN PARTICULAR.

C).- ① LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES

CONJUNTO DE NORMAS QUE REGULAN LA FORMACION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES RECONOCIDAS, COMO SON:

- I.-SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO
- II.-SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE
- III.-SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
- IV.-SOCIEDAD ANONIMA
- V.-SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES
- VI.-SOCIEDAD COOPERATIVA

SOLO CON EXCEPCION DE LA ULTIMA CLASE, TODAS LAS DEMAS SOCIEDADES PUEDEN CONSTITUIRSE COMO SOCIEDADES DE CAPITAL VARIABLE.

D).- LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO

ES LA LEGISLACION QUE REGULA LAS COSAS MERCANTILES -- SUCEPTIBLES DE CIRCULAR, ESTO ES LOS TITULOS DE CREDITO, ASI COMO LAS OPERACIONES EN LAS QUE INTERVIENEN ESTOS DOCUMENTOS Y CONTRATOS MERCANTILES QUE SE DAN ENTRE LOS INDIVIDUOS QUE PRACTICAN EL COMERCIO.

E).- LEY SOBRE EL CONTRATO DE SEGURO

CONJUNTO DE NORMAS QUE REGULA LA MATERIA DE SEGUROS:

POR EL CONTRATO DE SEGURO, LA EMPRESA ASEGURADORA SE -- OBLIGA MEDIANTE UNA PRIMA A RESARCIR UN DAÑO O A PAGAR UNA SUMA DE DINERO AL VERIFICARSE LA EVENTUALIDAD PREVISTA EN -- EL CONTRATO.

LA EMPRESA DE SEGURO SON REGULADAS POR LA LEY GENERAL-- DE INSTITUCIONES DE SEGURO.

F).- LEY DE QUIEBRAS Y SUSPENSION DE PAGOS

EL COMERCIANTE QUE CESE EL PAGO DE SUS OBLIGACIONES -- PODRA SER DECLARADO EN ESTADO DE QUIEBRA.

LOS PRINCIPALES ELEMENTOS PARA QUE SE CONSTITUYA LA -- QUIEBRA SON LOS SIGUIENTES:

- I.- DEBE HABER INSOLVENCIA, ES DECIR DEBE HABER DEUDAS SUPERIORES AL ACTIVO Y DISPONIBILIDADES DEL DEUDOR
- II.- EL DEUDOR DEBE SER COMERCIANTE, PERSONA FISICA O -- MORAL
- III.- DEBE DECLARARSE POR RESOLUCION JUDICIAL COMPETENTE
- IV.- DEBE DE HABER MAS DE UN ACREEDOR

V.- EL JUEZ DEBE COMPROBAR A SU CRITERIO LA PRESENCIA DE--
LOS REQUISITOS ANTERIORES QUE SERAN SUFICIENTES PARA--
DICTAR EL ESTADO DE QUIEBRA.

LOS CASOS MEDIANTE LOS CUALES SE PRESUME QUE UN COMERCIAN
TE SE ENCUENTRA EN QUIEBRA LOS SEÑALA EL ARTICULO 2 DE LA LEY
DE QUIEBRAS Y SUSPENSION DE PAGOS.

QUIENES PUEDEN SOLICITAR LA DECLARACION DE QUIEBRA, AL --
JUEZ, A FIN DE QUE DETERMINE SI PROCEDE O NO LA MISMA SON:

EL PROPIO COMERCIANTE
EL MINISTERIO PUBLICO
UNO O MAS ACREEDORES PERJUDICADOS DEL COMERCIANTE EN - -
CUESTION.

CUANDO ES EL PROPIO COMERCIANTE SUJETO DE LA QUIEBRA QUIEN
HACE LA DECLARACION DE HECHOS ANTE EL JUEZ COMPETENTE DEBERA -
PRESENTAR UNA DEMANDA FIRMADA POR EL O EL REPRESENTANTE LEGAL-
EN LA QUE RAZONE LOS MOTIVOS DE SU SITUACION Y DEBERA ACOMPA-
ÑAR:

- I.- LOS LIBROS DE CONTABILIDAD QUE TUVIERE OBLIGACION DE
LLEVAR Y LOS QUE VOLUNTARIAMENTE HUBIERE ADOPTADO.
- II.- EL BALANCE CONTABLE DE SU NEGOCIO.
- III.- UNA RELACION QUE COMPRENDA LOS NOMBRES Y DOMICILIOS -
DE TODOS SUS ACREEDORES Y DEUDORES, LA NATURALEZA Y -
MONTO DE SUS DEUDAS Y OBLIGACIONES PENDIENTES Y LAS
ENTRADAS DE PERDIDA Y GANANCIAS DE SU GIRO DURANTE --
LOS ULTIMOS CINCO AÑOS.
- IV.- UNA DESCRIPCION VALUADA DE TODOS SUS BIENES INMUEBLES
TITULOS DE CREDITO, BIENES MUEBLES, GENEROS DE COMER-
CIO Y DERECHOS DE CAULQUIERA OTRA ESPECIE.
- V.- UNA VALORACION RAZONADA DE TODO EL CONJUNTO DE SU - -
EMPRESA.

CAPITULO IV

IV.- CASO PRACTICO

4.1. INTRODUCCION

4.2. PROGRAMA DE AUDITORIA

4.3. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

4.5. RECOMENDACIONES

4.1. INTRODUCCION AL CAPITULO

- 4.1. UNA PARTE RELEVANTE EN LA REALIZACION DE NUESTRO TRABAJO SE --
ENCUENTRA CONCENTRADA EN EL ASPECTO PRACTIVO, POR TAL MOTIVO --
HEMOS DECIDIDO INCLUIR TEMAS DE GRAN TRASCENDENCIA PARA UN NEGOCIO,
COMO EL CITAR LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION, EL CONTROL INTERNO Y EL
PROGRAMA DE AUDITORIA, INDEPENDIENTEMENTE DEL GIRO QUE TENGA, YA QUE
PLANEAR ES DECIDIR PREVIAMENTE CUALES SON LOS PROCEDIMIENTOS DE
AUDITORIA QUE VAN A EMPLEAR, LA EXTENSION DE LAS PRUEBAS, EN QUE
OPORTUNIDAD SE APLICARAN Y LOS PAPELES DE TRABAJO EN QUE SE REGISTRARAN
LOS RESULTADOS.

EN LA PLANEACION INCLUIREMOS LAS FASES QUE COMUNNEMENTE LA --
INTEGRAN:

- 1º INVESTIGACION DE ASPECTOS GENERALES Y PARTICULARES DE LA EMPRESA,
A EXAMINAR COMO SON SUS CARACTERISTICAS JURIDICAS, --
COMERCIALES, SITUACION FISCAL, CONTABILIDAD Y DATOS GENERALES LO QUE
NOS BENEFICIARA PARA CONOCER AQUELLOS ASPECTOS ESPECIFICOS QUE
REQUIERAN DE UN TRATAMIENTO ESPECIAL, COMO EN EL CASO DE PERSONAS
FISICAS O MORALES, CLASE DE SOCIEDAD, CLAUSULAS PRINCIPALES EN SU
ESCRITURA CONSTITUTIVA, GIRO O ARTICULOS PRINCIPALES, OBJETO DE SU
PRODUCCION Y/O VENTA, FORMA DE ESTA, RELACION DE IMPUESTOS A LA QUE
ESTA SUJETA, EXENCION QUE GOZA, FECHA DE CIERRE DE EJERCICIO FISCAL,
REGISTRO EN LIBROS VIGENTES, DE COMPRAS, VENTAS, DIARIO, MAYOR,
SISTEMAS MANUALES, MECANICOS, INFORMACION QUE GENERAN, ETC.

2º ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

ES LA FASE MAS IMPORTANTE DENTRO DE LA PLANEACION, YA QUE --
IMPLICA SU SISTEMA DE ORGANIZACION, LOS PROCEDIMIENTOS QUE TIENE
IMPLANTADO Y EL PERSONAL CON QUE CUENTA ESTRUCTURADOS EN UN TODO
PARA LOGRAR 4 OBJETIVOS FUNDAMENTALES:

- A) OBTENCION DE INFORMACION FINANCIERA VERAZ, CONFIABLE Y OPORTUNA
- B) PROTECCION DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA
- C) PROMOCION DE EFICIENCIA EN LA OPERACION DEL NEGOCIO
- D) APEGO DE POLITICAS ESTABLECIDAS PARA LA OPERACION

ASI MISMO CABE DESTACAR LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LOS METODOS -- PARA EFECTUAR SU ESTUDIO COMO SON EL METODO DESCRIPTIVO GRAFICO Y DE CUESTIONARIOS.

3º PROGRAMA DE TRABAJO

CONSIDERADO COMO LA ULTIMA FASE DE LA PLANEACION, YA QUE ES LA -- RELACION ESCRITA Y ORDENADA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA, -- ALCANCE Y OPORTUNIDAD DE ESTOS A APLICAR EN EL TRABAJO ESPECIFICO

SE ANOTAN GENERALMENTE LOS SIGUIENTES ENCABEZADOS:

PROCEDIMIENTO, EXTENSION, OPORTUNIDAD, AUDITOR RESPONSABLE, -- -- TIEMPO ESTIMADO Y REAL, VARIACION Y OBSERVACION.

SIENDO LA PLANEACION UNA NORMA DE AUDITORIA RELATIVA A LA EJECU-- CION DEL TRABAJO, NOS OFRECE, MULTIPLES VENTAJAS, COMO EL PROPOR-- CIONARNOS UN PANORAMA TOTAL DEL TRABAJO, FACILITANDONOS UN ESTU-- DIO INMEDIATO DE LOS PROBLEMAS MAS IMPORTANTES, ADENAS NOS MUES-- TRA EL TRABAJO REALIZADO Y POR REALIZAR EVITANDO CON ELLO LA DU-- PPLICIDAD DE LABORES Y TITUBEOS, YA QUE SEÑALA CLARAMENTE LAS -- ACCIONES CONCRETAS A DESARROLLAR Y EN GENERAL DA SEGURIDAD AL MOS-- TRARNOS POR ESCRITO LO QUE HA DE REALIZARSE, CONSIDERANDO POR LO-- GICA, LAS RESPUESTAS PROPORCIONADAS DEL CONTROL INTERNO.

4.2. PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORIA DENTRO DEL AREA
DE CREDITO Y COBRANZA

No.	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO
1	INTEGRACION TOTAL DE LAS CUENTAS AUXILIARES CONTRA MAYOR	1.1 SOLICITAR AUXILIARES E INTEGRAR SUS SALDOS POR TODOS LOS CONCEPTOS QUE SE GENERARON.
2	REVISAR LAS TRANSACCIONES DE VENTA MAS REPRESENTATIVA EN RELACION A SUS PROCEDIMIENTOS, CONDICIONES DE CREDITO PROCEDIMIENTO DE COBRANZA Y SERVICIO AL CLIENTE.	2.1 CLASIFICACION DE LAS CUENTAS -- POR COBRAR EN GRUPOS TOTALES -- COMO: a) CLIENTES ORDINARIOS b) CLIENTES CON CREDITO A LARGO PLAZO c) CLIENTES CON PAGOS EN ABONOS d) CONDICIONES DE CREDITO DE -- CADA CLASE e) CREDITOS ESPECIALES A CLIENTES.
3	COMPARAR LAS FACTURAS DE VENTA, -- REGISTRADAS EN LIBROS DE EMBARQUES REALIZADOS DURANTE LAS 2 -- ULTIMAS SEMANAS DE PERIODO DE AUDITORIA Y LAS 2 SEMANAS SIGUIENTES PARA ASEGURARSE DE QUE SE -- REALIZO EL CORTE NECESARIO EN -- LAS CUENTAS POR COBRAR.	3.1 QUE LAS FACTURAS DE VENTA NO -- SE HAYAN EXPEDIDO EN FECHA ANTERIOR O POSTERIOR. 3.2 QUE LAS FACTURAS SE HAYAN EXPEDIDO A NOMBRE DE LOS DESTINATARIOS DEL EMBARQUE. 3.3 QUE NO HAYAN SIDO REGISTRADOS -- CON FECHA ANTERIOR.
4	OBTENER RELACIONES DE LAS CUENTAS POR COBRAR	4.1 VERIFICAR LA OBTENCION DE LA RELACION DE DOCUMENTOS POR COBRAR CON INDICACIONES DE: a) GIRADOR, FECHA, VENCIMIENTO, -- TASA DE INTERESES, ABONOS VENDIDOS, INTERESES ACUMULADOS, ETC. b) PROBAR LA EXACTITUD DE LOS -- TOTALES Y COMPARAR --LOS CON -- LOS CONTROLES DE MAYOR.
		4.2. CUANDO SEA PRACTICO ANOTAR EN -- LAS RELACIONES DE CUENTAS POR -- COBRAR, LOS COBROS O CUALQUIER OTRO CREDITO DE IMPORTANCIA REGISTRADO A PARTIR DEL FIN DEL -- EJERCICIO.

No.	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO
5	CONCILIAR LOS PASES PERIODICOS EN LAS CUENTAS AUXILIARES CON LOS TOTALES QUE APARECEN EN -- LOS LIBROS DE REGISTRO.	5.1. SUMA DE CUENTAS 5.2. HACER PRUEBAS DE ORIGEN, CORRECCION DE LOS DOCUMENTOS NUEVOS, RENOVADOS O RECIBIDOS.
6	REALIZAR CONFIRMACION DE SALDOS	6.1. REALIZAR PRUEBAS SELECTIVAS AL AZAR. 6.2. ENVIAR CONFIRMACIONES A CLIENTES CUYO SALDO SEA MAYOR DEL 5% DE LOS SALDOS PENDIENTES DE -- CUALQUIER CLASE. 6.3. CUANDO LOS SALDOS INCLUYAN -- TRANSACCIONES MAYORES QUE LAS ACOSTUMBRADAS A LOS MESES PASADOS, SEGUIR LA SECUELA DE LOS -- DOCUMENTOS PAGADOS AL BANCO -- DESDE EL FIN DEL EJERCICIO. 6.4. OBTENER CONFIRMACION DE DOCUMENTO EN PODER DE EXTRAÑOS AL NEGOCIO. 6.5. ACLARACION DE RESPUESTAS INCONFORMES.
7	VERIFICAR LOS INTERESES CREADOS DURANTE EL EJERCICIO A REVISAR.	7.1. CONTINUAR SU PROCEDIMIENTO HASTA EL LIBRO DE ENTRADA A CAJA. 7.2. COMPROBAR LOS INTERESES ACUMULADOS. 7.3. VERIFICAR LA EXACTITUD DE SU -- CALCULO E IMPORTE.
8	INTEGRAR LA ANTIGUEDAD E IMPORTE DE LAS CUENTAS DE CLIENTES Y EL INFORME MAS RECIENTE DE LAS CUENTAS POR COBRAR.	8.1. COMPROBAR SU EXACTITUD 8.2. REVISION DE POLITICAS CREDITICIAS 8.3. ANTIGUEDAD POR RANGOS Y LAS -- CUENTAS MAS REPRESENTATIVAS.
9	REVISAR LA ESTIMACION POR INCORPORABILIDAD DE LAS CUENTAS DE RESERVA, CREADAS POR EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA.	9.1. COMPARAR LA ESTIMACION DEL EJERCICIO ANTERIOR. 9.2. PRECISAR LAS MODIFICACIONES -- IMPORTANTES, HABIDAS EN LAS -- CONDICIONES DE MERCADO QUE DETERMINA DICHA INCORPORABILIDAD.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 79 -

No.	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO
		9.3. CALIDAD DE PRODUCTO, PORCENTAJE Y DEVOLUCIONES.
		9.4. CARACTERISTICAS DE CLIENTES.
10	DEPURACION DETALLADA DE LAS CUENTAS POR COBRAR, QUE NO CORRESPONDAN A CLIENTES, ASI COMO LA DE OTROS DEUDORES - DIVERSOS.	10.1. INVESTIGAR CLASES. 10.2. ORIGEN DE LAS TRANSACCIONES QUE - LA MOTIVARON. 10.3. ANALISIS DE LAS PARTIDAS PRINCIPALES DUDOSAS.
11	VERIFICAR LIMITACIONES DEL DERECHO DE COBRO O FAVOR DE LA EMPRESA.	11.1. VERIFICAR SU EXISTENCIA FISICA 11.2. VERIFICAR SU AUTENTICIDAD DEL - DERECHO DE COBRO. 11.3. VERIFICAR SU VALUACION Y PROBABILIDAD DE COBRO.
12	ESTABLECIMIENTO DE LINEAS - DE CREDITO Y FUNCIONARIOS - AUTORIZADOS PARA OTORGARLOS	12.1. REVISION DE POLITICAS CREDITICIAS 12.2. CLASIFICACION POR GRUPO DE CLIENTES POTENCIALES. 12.3. INVESTICACION ANALITICA DE LOS -- CREDITOS. 12.4. CLASIFICACION Y ANALISIS DE LAS - DEMANDAS DEL MERCADO.
13	INTEGRACION DE SALDOS ROJOS	13.1. CONGILIACIONES PERIODICAS 13.2. DEPURACION DE SALDOS 13.3. ASIENTOS CORRECTIVOS.
14	DETERMINACION DE SALDOS EN-MAYOR	14.1. ARQUEO DE DOCUMENTOS. 14.2. ANTIGUEDAD DE SALDOS 14.3. COBROS POSTERIORES. 14.4. SELECCION DE IMPORTES MAS ALTOS - PARA DETERMINAR EL ALCANCE DE LA AUDITORIA.

4.3 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CUENTAS POR COBRAR

COMPANIA: COLOBIN BEL, S.A. DE C.V.

PERIODO CUBIERTO _____

	SI	NO	NO APLICABLE	COMENTARIOS
1. ¿SE CONCILIAN PERIODICAMENTE LA CUENTA CONTROL CON SU -- MAYOR AUXILIAR?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>MENSUALMENTE</u>
2. ¿SE LLEVA A CABO PERIODICA-- MENTE UN ANALISIS DE ANTI-- GÜEDAD DE SALDOS?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	„
3. ¿REvisa UN FUNCIONARIO RES-- PONSABLE TODAS LA CUENTAS - MALAS?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿ESTAN DEBIDAMENTE AUTORIZA-- DAS TODAS LAS CANCELACIONES DE CUENTAS POR INCOBRABLES?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. ¿DESPUES DE QUE UNA CUENTA - HAYA SIDO CANCELADA, SE MAN TIENE UN CONTROL ADECUADO -- SOBRE LA POSIBILIDAD DE UN- FUTURO COBRO?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>DE ACUERDO A LA PROBABILI-- DAD.</u>
6. ¿SON ADECUADAS LAS PROVISIO-- NES PARA CUENTAS DE COBRO - DUDOSO?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7. ¿SE LLEVA UN CONTROL SOBRE - LA NUMERACION QUE AMPARA -- LAS NOTAS DE CREDITO?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. ¿AUTORIZA UN FUNCIONARIO RES PONSABLE TODOS LOS AJUSTES-- QUE IMPLIQUEN CREDITOS A -- LAS CUENTAS?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

COMPANIA: COLOBIN BEL, S.A. DE C.V. - 84.

PERIODO CUBIERTO _____	SI	NO	NO APLICABLE	COMENTARIOS
9. ¿SON LOS ESTADOS DE CUENTA DE LOS CLIENTES ELABORADOS O REVISADOS POR UNA PERSONA QUE NO TENGA ACCESO A LOS REGISTROS DE ENTRADAS DE EFECTIVO O BIEN QUE NO ESTE RELACIONADA CON LOS CREDITOS A LOS CLIENTES?	✓	_____	_____	<u>OCASIONALMENTE</u>
10. ¿ES EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR EL RESPONSABLE DE ENVIAR LOS ESTADOS DE CUENTA A LOS CLIENTES?	✓	_____	_____	_____
11. ¿SE MANTIENE UN ADECUADO CONTROL PARA IMPEDIR QUE LOS ESTADOS DE CUENTA SEAN INTERCEPTADOS ANTES DE ENVIARLOS POR CORREO.	✓	_____	_____	<u>CON FRECUENCIA SE ENTREGAN O ENVIAN POR FAX.</u>
12. ¿CONFIRMA EL CLIENTE DEL AUDITOR LOS SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR?	✓	_____	_____	_____
13. ¿CUANDO SURJAN ALGUNAS INCONFORMIDADES POR PARTE DE LOS CLIENTES RESPECTO DE SUS SALDOS, SON ESTAS ATENDIDAS POR UNA PERSONA QUE NO SEA EL CAJERO NI TAMPOCO EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR?	_____	✓	_____	_____
14. ¿ESTA EL DEPARTAMENTO DE CREDITO SEPARADO DEL DEPARTAMENTO QUE MANEJA LAS CUENTAS POR COBRAR?	_____	✓	_____	_____
15. ¿AUTORIZA UNA PERSONA RESPONSABLE TODOS LOS DESCUENTOS Y REBAJAS EXTRAORDINARIOS QUE SE CONCEDAN A LOS CLIENTES?	✓	_____	_____	_____

COMPANIA: COLOBIN BEL, S.A. DE C.V.

PERIODO CUBIERTO _____

	SI	NO	NO APLICABLE	COMENTARIOS
16. ¿SON DISTINTAS LAS FUNCIONES ATRIBUIDAS AL PERSONAL DE CUENTAS POR COBRAR DE LAS RELACIONADAS CON LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17. ¿ESTAN TODOS LOS EMBARQUES ANPARADOS POR FACTURAS?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>OCCASIONALMENTE CON SALIDAS DE MATERIAL</u>
18. ¿OPERA LA DIVISION DE COBRANZAS COMO UN CONTROL DEL TRABAJO REALIZADO POR EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19. ¿DIGA SI EL ESTABLECER LOS TERMINOS DE CREDITO, ESTA LA DIVISION DE CREDITO DE ALGUNA FORMA VINCULADA CON: a) EL DEPARTAMENTO DE VENTAS b) EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20. ¿SE RESPETAN LOS LIMITES DE CREDITO QUE SE HA OTORGADO A LOS CLIENTES.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>AUNQUE EN TEMPORADA ALTA ES DIFICIL CONTROLAR</u>
21. ¿SE CONSIDERAN LOS ENVIOS A COMISIONISTAS COMO SI FUERA CUENTAS POR COBRAR?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22. ¿EXISTE UN ADECUADO TRATAMIENTO CONTABLE CUANDO LAS CUENTAS POR COBRAR SE HAN DADO EN PRENDA PARA GARANTIZAR UN PRESTAMO?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

ELABORADO POR _____

REVISADO POR _____

FECHA _____

FECHA _____

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DOCUMENTOS POR COBRAR

COMPAÑIA COLOMBIN BEL, S.A.DE C.V.
PERIODO CUBIERTO _____

	SI	NO	NO APLICABLE	COMENTARIOS
1. SE COMPARA PERIODICAMENTE LA SUMA DE LOS VALORES DE LOS DOCUMENTOS INDIVIDUALES CON EL SALDO DE LA CUENTA CONTROL?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>MENSUALMENTE</u>
2. ¿SE LLEVA UN REGISTRO DETALLADO DE LOS DOCUMENTOS POR COBRAR?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
3. ¿SE APRUEBAN DEBIDAMENTE TODOS LOS DOCUMENTOS PREVIO A SU ACEPTACION?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
4. ¿SE HACEN LAS ANOTACIONES APROPIADAS-AL REVERSO DE LOS DOCUMENTOS RESPECTO A LAS CANTIDADES RECIBIDAS COMO PAGOS PARCIALES?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
5. ¿SE LLEVA UN CONTROL DEL PASIVO -- CONTINGENTE QUE SURGE RESPECTO A LOS DOCUMENTOS POR COBRAR QUE SE HAYAN DESCONTADO?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
6. ¿CONFIRMA EL CLIENTE DEL AUDITOR - EN FORMA PERIODICA LOS SILDOS DE CUENTAS POR COBRAR?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>UN PROMEDIO DE 2 VECES- POR AÑO</u>
7. ¿SE MANTIENE UN CONTROL ADECUADO - SOBRE LOS DOCUMENTOS VENCIDOS, NO PAGADOS?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
8. ¿SE TRANSFIEREN LOS DOCUMENTOS VENCIDOS Y NO PAGADOS A LA CUENTA DE CLIENTES O A UNA CUENTA DE DOCUMENTOS VENCIDOS Y NO PAGADOS?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
9. ¿EXISTE UNA APROBACION ADECUADA PARA LA CANCELACION COMO INCOBRABLES DE LOS DOCUMENTOS QUE HAYA RESULTADO IMPOSIBLE SU COBRO?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
10. ¿SE EJERCE UN CONTROL ADECUADO SOBRE LOS COBROS QUE SE HAGAN DE -- LOS DOCUMENTOS QUE PREVIAMENTE SE HABIAN CANCELADO COMO INCOBRABLES?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
11. ¿DIGA SI TIENE LA PERSONA ENCARGADA DE LA CUSTODIA DE LOS DOCUMENTOS ACCESO A: a) LOS REGISTROS DE ENTRADAS DE -- EFECTIVO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

	SI	NO	NO APLICABLE	COMENTARIOS
11. b) LOS REGISTROS DE DOCUMENTOS POR COBRAR	_____	____/____	_____	_____
c) A LAS CUENTAS DEL LIBRO MAYOR GENERAL	_____	____/____	_____	_____
12. ¿SI LOS DOCUMENTOS POR COBRAR ESTUVIERAN GARANTIZADOS CON UN COLATERAL NEGOCIABLE, DIGA SI TIENE LA PERSONA ENCARGADA DE SU CUSTODIA ACCESO A:	_____	_____	_____	_____
a) LOS REGISTROS DE ENTRADAS Y DE SALIDAS DE EFECTIVO.	_____	_____	_____	_____
b) LOS REGISTROS DE DOCUMENTOS POR COBRAR	_____	_____	_____	_____
c) A LAS CUENTAS DEL LIBRO MAYOR GENERAL	_____	_____	_____	_____
13. ¿SE TIENE UN DEBIDO CONTROL SOBRE LOS DOCUMENTOS POR COBRAR Y SU CORRESPONDIENTE COLATERAL,	_____	_____	_____	_____
14. ¿SE REQUIERE QUE MAS DE UNA PERSONA ESTEN PRESENTES CUANDO SEA NECESARIO TENER ACCESO A LOS DOCUMENTOS Y SU CORRESPONDIENTE COLATERAL?	_____	_____	_____	_____
15. ¿ES ADECUADO EL COLATERAL RESPECTO DE LOS DOCUMENTOS POR COBRAR?	_____	_____	_____	_____
16. ¿SE TIENE UN CONTROL INTERNO ADECUADO SOBRE LOS INGRESOS PROVENIENTES DE LOS DOCUMENTOS POR COBRAR?	_____	_____	_____	_____

PREPARADO POR _____

REVISADO POR _____

FECHA _____

FECHA _____

4.4. OBSERVACIONES DEL CONTROL INTERNO

A).- EL CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO DESARROLLADO EN LA CIA.- COLOMBIN BEL, S.A. DE C.V., PUEDE SEÑALARNOS CON CLARIDAD -- QUE EN LA EMPRESA GRANDE PUEDE ESTABLECERSE UN ADECUADO -- CONTROL INTERNO POR MEDIO DE SUS EXTENSAS SUBDIVISIONES DE OBLIGACIONES, DE MANERA QUE NINGUNA PERSONA POR SI SOLA MA-- NEJE O SUPERVISE COMPLETAMENTE UNA TRANSACCION, DESDE EL --- PRINCIPIO HASTA CONCLUIDA ESTA, ES DECIR QUE SE DELEGAN RES-- PONSABILIDADES PARA ⁽¹⁾FUNCIONARIOS TALES COMO VENTAS, COMPRAS, - CONTABILIDAD, ETC.

POR OTRO LADO DETECTAMOS QUE SE PROCURA PROMOVER LA EXACTI-- TUD Y LA CONFIABILIDAD DEL CLIENTE AL AREA DE CUENTAS POR -- COBRAR. PREGUNDA # II DEL CUESTIONARIO AL EMPLEAR TECNOLO-- GIA. QUE EL HOMBRE HA SABIDO DESARROLLAR COMO EN EL CASO DEL FAX, COMPUTADORA, MICROCOMPUTADORA, ETC.

ENFATIZARON LAS PERSONAS QUE FUERON CUESTIONADAS QUE EN - -- DICHA EMPRESA SE PROCURA EN UN ALTO PORCENTAJE SEAN LLEVA--- DAS A CABO LAS POLITICAS DE LA EMPRESA. PARA PODER EVALUAR -- DE ESTA FORMA LAS OPERACIONES, YA QUE EL ⁽²⁾ELMA DE LA MISMA HA - SIDO Y SERA "HACERLO BIEN A LA 1era. VEZ"

SE NOS INFORMO ASI MISMO QUE EXISTEN PROGRAMAS PARA PREPARAR, VERIFICAR Y DISTRIBUIR A LOS DIVERSOS NIVELES DE SUPERVISION AQUELLOS INFORMES Y ANALISIS COMUNES QUE CAPACITEN AL PERSONAL, ASI COMO UNA ACTUALIZACION ADECUADA DE LOS DIVERSOS - - ASPECTOS QUE R IGEN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

RECOMENDACIONES

- SE REQUIERE DE UN CONTROL CONTABLE QUE COMPRENDA EL PLAN DE ORGANIZACION, LOS PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS QUE SE NECESITAN PARA LA SALVAGUARDIA DE LOS ACTIVOS.
- LAS TRANSACCIONES DE CREDITO Y COBRANZA SE REGISTRARAN EN FORMA OPORTUNA PARA LA PREPARACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE CONFORMIDAD, CON LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS O CUALQUIER OTRO CRITERIO APLICABLE A DICHS ESTADOS
- EL ACCESO A LOS DOCUMENTOS POR COBRAR SE PERMITIRA SOLAMENTE CON LA AUTORIZACION DE LA GERENCIA.
- SE DEBERAN EVALUAR CON FRECUENCIA LOS CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA QUE SUGIERA MODIFICACIONES A LOS MISMOS.
- NINGUNA PERSONA O DEPARTAMENTO DEBERA MANEJAR TODOS LOS ASPECTOS DE UNA TRANSACCION DE PRINCIPIO A FIN DE ACUERDO CON EL OBJETIVO DE LA EMPRESA, EL CUAL DEBE IMPLICAR UNA APROBACION, AUTORIZACION, EJECUCION Y REGISTRO CORRESPONDIENTE.
- DEBE EXISTIR UNA DOCUMENTACION ADECUADA Y UN SISTEMA DE FORMAS Y DOCUMENTOS BIEN IDEADOS PARA INTEGRAR LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.
- DEBERA EXISTIR UN ENCARGADO PARA LLEVAR EL LIBRO DE CUENTAS POR COBRAR QUE PREPARE Y EXPIDA TODOS LOS MEMORANDUMS DE CREDITO PARA LAS DEVOLUCIONES DE VENTAS Y LAS REBAJAS.
- REVISARA EL GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS TODOS LOS MEMORANDUMS, DE ABONO EMITIDOS DURANTE EL PERIODO, PARA DETECTAR POSIBLES DIFERENCIAS.
- SE DEBERA CONFIRMAR LAS CUENTAS DE TODOS LOS CLIENTES A QUIENES SE LES EXPIDIERON MEMORANDUMS DE ABONO DURANTE EL PERIODO.
- LOS DEPARTAMENTOS DE CUENTAS POR PAGAR DEBERAN PROPORCIONAR UNA LISTA CON LOS SALDOS DEUDORES AL AGENTE DE CREDITO MENSUALMENTE. ESTAS PERSONAS DEBERAN INSISTIR SEGUN LAS POSIBILIDADES DE COBRO DE LOS SALDOS DEUDORES.
- EL DEPARTAMENTO DE CREDITO DEBERA INICIAR TODOS LOS MEMORANDUMS DE CREDITO DE LOS CLIENTES. LOS MEMOS DE ABONO EN EXCESO DE UN MINIMO ESTABLECIDO DEBERAN SER REVISADOS POR EL GERENTE DE CREDITO ANTES DE PASARSE AL MAYOR AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR.

C O N C L U S I O N E S

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES EL EXAMEN SISTEMATICO Y CONSTRUCTIVO DE LOS OBJETIVOS QUE PRETENDE ALCANZAR UNA EMPRESA, SUS METODOS DE CONTROL, OPERACION Y MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES CON LA FINALIDAD DE EVALUAR EL CUMPLIMIENTO EFECTIVO DE -- LOS MISMOS, PROPORCIONANDO MEDIDAS CORRECTIVAS PARA ALCANZAR EL -- GRADO OPTIMO DE APROVECHAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES.

POR TAL RAZON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEBE PRESENTAR UN DIAGNOSTICO PREVENTIVO QUE PRECISE LAS CAUSAS Y PROPONGA SU ELIMINACION PARA EVITAR ANOMALIAS MAYORES.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEBE LLEVARSE A CABO A TRAVES DE DIVERSAS FASES PERFECTAMENTE DEFINIDAS (INVESTIGACION DE ASPECTOS GENERALES, ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO Y PROGRAMA DE TRABAJO) ESTABLECIENDO SU ALCANCE, PLANEACION Y ELIMINACION DE DEFICIENCIAS.

SE DEBE DE PLANEAR TODO TIPO DE AUDITORIA, YA QUE ES AQUI DONDE SE DEFINE EL DESARROLLO SECUENCIAL DE LAS ACTIVIDADES INCLUIDAS EN EL PROGRAMA DE TRABAJO, LA DETERMINACION DEL TIEMPO Y PERSONAL NECESARIO PARA REALIZARLO.

LOS PAPELES DE TRABAJO SON DATOS DONDE SE COLOCAN LOS RESULTADOS DE ANALISIS E INVESTIGACIONES, CON LA FINALIDAD DE NORMAR EL CRITERIO DEL AUDITOR.

LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL AREA DE CREDITO Y COBRANZA RADICA EN EL GRADO DE CONFIANZA DADO O RECIBIDO A CAMBIO DE UN VALOR.

EL CREDITO HOY EN DIA ES USADO COMO MEDIO DE CAMBIO Y AGENTE DE -
PRODUCCION POR LO QUE DA FLEXIBILIDAD A LA OFERTA Y LA DEMANDA, -
AUMENTANDO EL VOLUMEN DE LOS NEGOCIOS Y FACILITANDO LA TRANSFEREN
CIA DEL DINERO, POR LO QUE ES DE VITAL IMPORTANCIA EL ESTUDIO - -
MINUCIOSO DEL MISMO PARA OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS POSIBLES.

SE DEBEN DE CONSIDERAR EL ESTADO LEGAL DEL SOLICITANTE, RESIDEN--
CIA, EMPLEO, INGRESO Y CAPITALS FIJOS, OTRAS OBLIGACIONES ADQUI-
RIDAS, REGISTRÓ DE PAGOS Y REPUTACION PERSONAL AL VALORAR LAS - -
SOLICITUDES DE CREDITO.

CADA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEBE CONTAR CON ADECUADO Y EFICIEN
TES SISTEMAS QUE REFLEJEN LAS CUENTAS VENCIDAS, AUXILIARES Y METO
DOS PARA DETERMINAR POR QUE LAS CUENTAS LLEGARON A TAL GRADO.

RECOMENDAMOS QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA LA LLEVE A CABO EL -
PROPIO C.P. DEBIDO AL CONTACTO DIRECTO Y EXPERIENCIA CON LOS PRO-
BLEMAS QUE ATAREN A LAS EMPRESAS.

FE DE ERRATAS

<u>DICE</u>	<u>DEBE DECIR</u>	<u>PAG.</u>
1. ORGANIZACION, DIRECCION Y - CONTROL	ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL, DAN ORIGEN...	4
2 LLEVAS	LLEVADAS	6
3...DE TRABAJO DEBERAN LA FECHA...	DE TRABAJO DEBERAN INCLUIR LA FECHA...	35
4...HABRA DE TRASPASARSE DEL AR-- CHIVO PERMANENTE...	...HABRA DE TRASPASARSE -- DEL ARCHIVO CORRIENTE AL - ARCHIVO PERMANENTE...	40
5...CORRESPONDITE...	...CORRESPONDIENTE...	67
6...COBAR...	...COBRAR...	68
7...SOCIDADES...	...SOCIEDADES...	71
8...DE EMBARQUES...	...CON LAS DE EMBARQUES...	77
9 10...COBAR...	...COBRAR...	84
11..FUNCIONARIOS...	...FUNCIONES...	85
12..ELMA...	...LEMA...	85

B I B L I O G R A F I A

- CARLOS E. ANAYA SANCHEZ
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL PAC, S.A.
MEXICO, 1982
- JOSE ANTONIO FERNANDEZ A.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL DIANA, S.A.
MEXICO, 1979
- FABIAN MARTINEZ VILLEGAS
EL CONTADOR PUBLICO Y LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL LIMUSA
MEXICO, 1982
- ABRAHMA PERDOMO MORENO
FUNDAMENTOS DEL CONTROL
INTERNO
EDITORIA EJECUTIVOS DE -
FINANZAS, A.C.
MEXICO, 1983
- HENOC REGALADO HERNANDEZ
AUDITORIA I
EDITORIAL SOID, S.A.
MEXICO, 1980
- HENOC REGALADO HERNANDEZ
AUDITORIA III
EDITORIAL SOID, S.A.
MEXICO, 1982
- P.ETTINGER, RICHARD
E.GOLICB, DAVID
CREDITO Y COBRANZA
EDITORIAL C.E.C., S.A.
13ª IMPRESION 1983
- WAYNE S.OVERNAYER C.A.P.
BIBLIOTECA BASICA DEL --
CONTADOR
TOMO 6
C.E.C.S.A.
EDITORIAL CONTINENTAL, S.A.
DE C.V.
MEXICO, 1985

B I B L I O G R A F I A

ARTHUR W. HOLMER, C.P.A.

AGUSTIN REYES PONCE

ADMINISTRACION DE EMPRESAS
2da. PARTE
EDITORIAL LINUSA
MEXICO, 1982

INSTITUTO MEXICANO DE -
CONTADORES PUBLICOS, A.C.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS -
DE AUDITORIA
EDICIONES CONTABLES Y AD-
MINISTRATIVAS, S.A.
MEXICO, 1982

WILLIAM P. LEONARD

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL DIANA, S.A.
MEXICO, 1980

GEORGE R. TERRY, PH.D.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRA-
CION
CIA.EDITORIAL CONTINENTAL
MEXICO, 1980

CARLOS ENRIQUE ANAYA SANCHEZ

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDICIONES CONTABLES Y ADMI-
NISTRATIVAS, S.A.
3ra. REIMPRESION, 1982

SALVADOR CERVANTES ABREU

DINAMICA DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA
EDICIONES CONTABLES Y ADMI-
NISTRATIVA
2da. REIMPRESION, 1982

RICHARD ETTINGER Y DAVID E. GOLIEB

CREDITOS Y COBRANZAS
CECSA, 1984

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL DIANA
8va. IMPRESION, 1981

B I B L I O G R A F I A

ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY

EL ANALISIS FACTORIAL
GUIA PARA ESTUDIOS DE ECONOMIA INDUSTRIAL.
BANCO DE MEXICO, S.A.
SUB-DIRECCION DE INVESTIGACION ECONOMICA, 1982

VICTOR LAZZARO

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
DIANA, 1966

WILLIAM P. LEONARD

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL DIANA
4ta. IMPRESION, 1974

MANUEL LLACA

APUNTES DE CREDITO Y COBRANZA
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
MEXICO, 1971

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS

EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
ECASA
1ra. REIMPRESION, 1981

AGUSTIN REYES PONCE

ADMINISTRACION DE LA EMPRESA
EDITORIAL LINUSA, 1973

RENOC REGALADO HERNANDEZ

AUDITORIA III
SOID, S.A.

ALEJANDRO ROSILLO CORNEJO

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE UNA GERENCIA DE CREDITO Y COBRANZAS.
TESIS, MEXICO
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL, 1976

B I B L I O G R A F I A

VICTOR RUBIO RAGAZZONI Y
JORGE HERNANDEZ FUENTES

GUIA PRACTICA DE AUDITORIA -
ADMINISTRATIVA.
EDITORIAL PAC
2da. REIMPRESION
OCTUBRE, 1984

LUIS RUIZ DE VELASCO, Y
ALEJANDRO PRIETO

LA AUDITORIA PRACTICA
EDITORIAL BANCA Y COMERCIO
5ta. EDICION 1962

JOHN WILLIAM SCHULTZ Y
HEDWING REINHARDT

CREDITO Y COBRANZAS
UNION TIPOGRAFICA HISPANO --
AMERICANA
MEXICO, 1967

A.F. JAMES STONER

ADMINISTRACION
PRENTICE-HALL HISPANOAMERICA
NA, S.A.
2da. EDICION 1984

R. GEORGE TERRY

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
CIA.EDITORIAL CONTINENTAL, -
S.A.DE C.V. MEXICO
7ma. IMPRESION, 1984

URIEL VELEZ KURI

ADMINISTRACION II
1era. EDICION, 1973

RAMON ZAPICO MEDINA

CREDITO Y COBRANZA
MINERVA BOOKS, LTD.
NUEVA YORK, ESTADOS UNIDOS 1972

D I C C I O N A R I O S

RAMON GARICA PELAYO Y GROSS

NUEVO LAROUSSE MANUAL ILUSTRADO
ED. LAROUSSE, 1980

CARLOS FEDERICO SAINS DE ROBLES

DICCIONARIO ESPAÑOL DE SINONI--
MOS Y ANTONIMOS
ED. AGULAR, 1979