

875208

**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA**

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL  
DEPARTAMENTO DE COBRANZA EN UNA  
INSTITUCIÓN BANCARIA”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:**

**YESSICA SALAS MÉNDEZ**

**Director de tesis:**

**L.C. Paulino Antonio Córdoba Cayetano**

**Revisor de tesis:**

**L.C. y M.C. Miguel Ángel Bolaños Moreno**

**BOCA DEL RÍO, VER.**

**2003**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

---

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

---

## **GRACIAS**

### **A DIOS:**

Por haberme encausado en el camino del aprendizaje, brindandome la fortaleza suficiente para concluir mis estudios.

### **A SAN JUDITAS TADEO:**

Por ser mi protector y guía en los momentos más difíciles de la carrera.

### **A MI MADRE:**

*Sra. Evelia Méndez de Salas.*

Por tu gran amor y comprensión que siempre me has pregonado, así como tus desvelos dedicados a mis estudios, por tus sabios consejos y sobre todo por ser una madre modelo.

### **A MI PADRE:**

*Sr. Laureano Salas Mejía.*

Por que siempre me brindaste tu apoyo y me inculcaste que el estudio hace la diferencia al trabajar.

### **A MI HERMANA:**

*Lic. Vanessa Salas Méndez*

A quien quiero mucho y agradezco su apoyo, comprensión y el haberme hecho competir en la meta del estudio.

### **A MI NOVIO:**

*C.P. Justo Pacheco Solano*

Por su amor, paciencia, apoyo incondicional y por darme ánimos en los momentos que más necesitaba y sobre todo, por ser el amor de mi vida.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**A MIS AMIGOS:**

Mil gracias por haberme brindado su amistad desinteresada, su apoyo en los estudios, principalmente a Pati, Víctor, Héctor, Paola y Dolores, por la comprensión que en todo momento se hizo presente y el sin fin de experiencias bonitas y difíciles que compartimos.

**A LIC. JACQUELINE CASANOVA GONZALEZ:**

Con cariño y mi mas sincero agradecimiento, por los sabios consejos que siempre me has aportado y el ser una brújula que me guía en todo momento de mi vida.

**A MI ASESORA:**

*L.C.A. MA. DEL CARMEN RUY-DIAZ BENHUMEA.*

Con mi más sincero agradecimiento por sus consejos y el haberme orientado y facilitado la realización de mi tesis.

**AL L.C. Y M.C. MIGUEL A. BOLAÑOS MORENO**

Gracias por regalarme parte de su tiempo y de sus conocimientos

**A MIS MAESTROS:**

Gracias por sus enseñanzas brindadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I ESTRUCTURA METODOLOGICA

1.1	Planteamiento del Problema.....	5
1.2	Justificación.....	6
1.3	Objetivos.....	7
	1.3.1 Objetivo General.....	7
	1.3.2 Objetivos Especificos.....	8
1.4	Hipótesis .....	8
1.5	Variables.....	8
	1.5.1 Variable Independiente.....	8
	1.5.2 Variable Dependiente.....	8
1.6	Definición de Variables.....	9
	1.6.1 Definición de Variable Conceptual.....	9
1.7	Tipo de Estudio.....	10
1.8	Población y Muestra.....	11
1.9	Instrumento de Medición.....	11
1.10	Proceso.....	11
1.11	Procedimiento.....	13
1.12	Análisis de Datos.....	14

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1.13	Importancia del Estudio.....	14
1.14	Limitación del Estudio.....	14

**CAPITULO II      AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL  
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS EN UNA INSTITUCIÓN  
BANCARIA.**

2.1	La Institución Bancaria .....	16
2.1.1	Marco Histórico de la Institución.....	17
2.2	La Administración.....	18
2.2.1	Antecedentes.....	18
2.2.2	El Proceso Administrativo.....	19
2.2.3	Principios de la Administración.....	20
2.3	Contaduría.....	21
2.3.1	Características de la Contaduría.....	21
2.3.2	Necesidades que satisface.....	23
2.3.3	Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.....	25
2.4	La Auditoría.....	27
2.4.1	Naturaleza de Auditoría.....	27



2.4.2	Clasificación de la Auditoría.....	28
2.4.3	Clases de Auditoría.....	29
2.4.4	Patrón de la Auditoría.....	31
2.4.5	Objetivos Generales de la Auditoría.....	33
2.5	Semblanza de una Auditoría Administrativa.....	33
2.5.1	La Auditoría Administrativa.....	34
2.5.2	Definición.....	35
2.5.3	Necesidad de la Auditoría Administrativa.....	36
2.5.4	Propósito.....	37
2.5.5	Marco General.....	38
2.5.6	Etapas.....	41
2.5.7	Ventajas de la Auditoría Administrativa.....	41
2.5.8	Fines y Beneficios.....	42
2.5.9	Alcance de la Auditoría Administrativa.....	43
2.5.10	Principios de la Auditoría Administrativa.....	44
2.6	Importancia del Control dentro de la Auditoría Administrativa.....	45
2.6.1	Definición del Control.....	46
2.6.2	Proceso del Control.....	47
2.6.3	Tipos de Control.....	48
2.6.4	Planeación.....	49

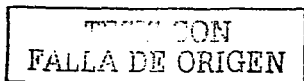
2.6.5	El Proceso de Planeación.....	49
2.6.6	Planeación y Control.....	51
2.7	Auditoría de Crédito y Cobranzas.....	51

### CAPITULO III CASO PRÁCTICO

3.1	Generalidades de la Institución dentro del Departamento de Cobranza.....	54
3.1.1	Antecedentes Históricos de la Institución Bancaria.....	54
3.1.2	Misión y Valores de la Institución.....	59
3.1.3	Organigrama dentro del Departamento de Cobranza.....	60
3.1.4	Tipos de Clientes .....	61
3.1.5	Características de un Buen Servicio.....	61
3.1.6	Conductas que Distingue el Servicio.....	62
3.2	Gráficas y Explicación.....	63
3.2.1	Gráfica 1 y Explicación.....	63
3.2.2	Gráfica 2 y Explicación.....	64
3.2.3	Gráfica 3 y Explicación.....	65
3.2.4	Gráfica 4 y Explicación.....	66
3.2.5	Gráfica 5 y Explicación.....	67

TRABAJOS CON  
FALLA DE ORIGEN

3.2.6	Gráfica 6 y Explicación.....	68
3.2.7	Gráfica 7 y Explicación.....	69
3.2.8	Gráfica 8 y Explicación.....	70
3.2.9	Gráfica 9 y Explicación.....	71
3.2.10	Gráfica 10 y Explicación.....	72
3.3	Créditos Masivos.....	73
3.3.1	Préstamos Hipotecarios.....	73
3.3.2	Préstamos Automotrices.....	73
3.3.3	Préstamos Personales.....	74
3.3.4	Tarjetas de Crédito.....	74
3.4	Etapas del Proceso de Cobranza.....	75
3.4.1	Proceso General del Proceso de Cobranza.....	76
3.4.2	Políticas y Procedimientos.....	79
3.4.3	Objetivos Generales.....	79
3.4.4	Institución de Servicio.....	79
3.4.5	Principales Puestos y Funciones Dentro del Departamento de Cobranza.....	81



**CAPITULO IV CONCLUSIÓN Y SUGERENCIAS**

4.1	Conclusión.....	87
4.2	Sugerencias.....	97
4.3	Bibliografía.....	101

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **INTRODUCCIÓN**

- 1 -

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

México requiere de empresas que atiendan objetivos enfocados a mejorar las situaciones de algunos sectores de la población. Las empresas en general, son agentes dinámicas del desarrollo; ellas tienen como papel fundamental, desarrollar las diversas actividades productivas y sociales que nuestro país requiere.

Se ha mencionado que el motor del desarrollo de nuestro país es la productividad, la que hay que buscar con base en un proceso continuo día con día, en el que previamente se deben establecer objetivos y políticas, con la idea de cambiar la mentalidad actual y concientizar al empresario a que debe conceptuar las cosas bajo un principio de costo beneficio, en base a procedimientos y medios que se pueden llevar acabo en forma sencilla y práctica para alcanzar los objetivos propuestos y/o deseados.

Actualmente el término de productividad es el más utilizado dentro de las empresas y/o instituciones, cabe mencionar que dicho término pertenece a los campos económicos y sociales y depende de una adecuada

administración para lograr ser un líder en las áreas de administración de gastos y mejoramiento en productividad, el cual se traduce al bienestar del ser humano.

La Organización requiere de conocer alternativas que le orienten a conducir sus acciones, teniendo una visión amplia de su funcionamiento, por lo tanto se hace muy pertinente que estas situaciones sean divulgadas, conocidas y consideradas por parte de la dirección en las tomas de decisiones, por tanto en la búsqueda de nuevas oportunidades es recomendable rebasar y superar los procesos actuales vigentes y así poder encontrar nuevos caminos con la propósitos de mejorar la sociedad a fondo.

El Banco requiere a todo su personal con una nueva actitud mental para aceptar el cambio y sin estancarse, sean aprovechados tanto los esfuerzos como los recursos para que adquieran un destino mejor.

Es aquí donde recae la importancia de la auditoría administrativa, porque no sólo es un conjunto de procedimientos y técnicas de diagnósticos administrativos, por tanto es indispensable tomar en cuenta su principal objetivo, el cual radica en determinar una metodología uniforme que manifieste los puntos débiles, para poder ser reforzados y/o corregidos, así como también los puntos fuertes sean aprovechados como oportunidades en el ambiente externo que rodea a la Institución.

Por tal motivo la aplicación de la auditoría administrativa es con el fin de determinar objetivamente las posibles anomalías, evitando en un momento dado estas lleguen a limitar el funcionamiento de la entidad, y así permitir en forma oportuna ,sean consideradas en las decisiones que se tomen para no continuar afectando la operación de la misma.

**CAPITULO I**  
**ESTRUCTURA METODOLOGICA**



## CAPITULO I

### "AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA EN UN INSTITUCIÓN BANCARIA"

#### 1.1 Planteamiento del Problema

Debido a una de las peores crisis económica acontecida en México, en el año de 1994, provocada por un déficit de aproximadamente 30,000 millones de dólares en su cuenta corriente, cuando los inversionistas extranjeros y nacionales perdieron la confianza en un peso sobre valorado, provocando, en pocas semanas, la caída de su valor en más de un 40% frente al dólar. El préstamo económico realizado por Estados Unidos, con la ayuda de organizaciones internacionales y de otros países, proporcionó un alivio inmediato a los mercados financieros y al gobierno. Sin embargo, a partir de ese momento México tuvo que enfrentarse a una vertiginosa subida de la inflación, a la disminución de la confianza de los inversionistas y, a los ojos de la mayoría de los economistas, a una recesión prolongada, lo que trajo como consecuencia la pérdida del poder adquisitivo en las Familias

mexicanas, así como la falta de capacidad de pago al hacer frente a los préstamos adquiridos en la Banca.

La situación se complico aún mas por la mala colocación de muchos de los créditos otorgados por los bancos antes de la crisis; esto último, ocasionó que las Instituciones bancarias, en primera instancia dejaran de otorgar créditos y en segunda instancia se enfocaran con mayor prioridad a combatir el incremento de su cartera vencida en los diferentes productos de captación, como son: Créditos Hipotecarios, Préstamos personales, Préstamos automotrices y Tarjetas de crédito; lo que impulsó a la renovación de los departamentos de cobranza ya establecidos.

Por lo cual fue recomendable que los bancos se den a la tarea de aplicar la auditoria administrativa dentro del departamento de cobranza, para llevar a cabo un examen y una evaluación sistemática que constituya un elemento esencial, que permita conocer las medidas y el modo en que se van alcanzando los objetivos, identificar incongruencias, desviaciones, definiciones, incumplimientos y diferencias en el desarrollo, así como el resultado de las acciones y hacer posible adoptar nuevas medidas correctivas, para la toma de decisiones en la reformulación y la actualización de planes y programas, así también la elaboración de presupuestos conforme a los resultados intermedios y finales para disminuir la cartera vencida.

## 1.2 Justificación

La crisis por la que ha pasado México ha incrementado la morosidad de los pagos a servicios que ofrece la banca y ha reducido la capacidad de muchos mexicanos para pagar sus deudas.

TRABAJE CON  
FALLA DE ORIGEN

No obstante y debido a que ahora la situación de los clientes es más compleja y frecuentemente fuera de su control; necesitamos encontrarnos más preparados y flexibles a las alternativas que ofrecemos para ayudarlos a cumplir con sus compromisos, lo cual nos llevará a rehabilitar y mantener relaciones bancarias viables y al mismo tiempo minimizar los costos y pérdidas, a través de la resolución de cuentas morosas que se nos presenten.

Se ha reconocido el hecho de que una relación sólida y de largo plazo con los clientes puede proporcionar ingresos mejores en la recuperación en la cartera.

Es importante que permanecer alerta e ingeniar nuevas formas de resolver cada caso a través de un sistema de cobranza más ágil, es ahí la importancia que tiene la aplicación de la auditoría administrativa en dicha área, la cual nos ayudara a reforzar los procedimientos y políticas aplicadas en el proceso de cobro, atendiendo como la venta o negociación con el cliente de un plan de pagos, en lugar de aceptar pasivamente la morosidad como una pérdida y de esta manera combatir el incremento de la cartera vencida.

### **1.3 Objetivo**

#### **1.3.1 Objetivo General :**

Comprender y analizar la importancia de la aplicación de la auditoría administrativa dentro de un departamento de cobranza en una Institución bancaria, para mejorar los procedimientos y políticas establecidas para combatir el incremento de la cartera vencida y de esta manera obtener utilidades dentro de dicho departamento.

### **1.3.2. Objetivos Especificos :**

- 1.- Conocer y estudiar el concepto y los principios de la auditoria administrativa.
- 2.- Conocer y estudiar la importancia que tiene la aplicación del control dentro de la auditoria administrativa.
- 3.- Conocer y estudiar los tipos de control que se pueden aplicar dentro de la auditoria administrativa.
- 4.- Conocer y estudiar el proceso de cobranza.
- 5.- Conocer los diferentes productos que ofrece la institución bancaria dentro de la banca de menudeo
- 6.- Conocer y estudiar las políticas y procedimientos dentro del departamento de cobranza

### **1.4 Hipótesis**

La implantación de la auditoria administrativa dentro del departamento de cobranza en una Institución bancaria, permitirá mejorar el estilo administrativo, el manual de cobranzas, la comunicación, los objetivos, las políticas y manejo de personal para lograr las metas deseadas.

### **1.5 Variables**

#### **1.5.1 Variable Independiente:**

La implantación de la auditoria administrativa dentro del departamento de cobranza en una Institución bancaria.

### 1.5.2 Variable Dependiente

Permitirá mejorar el estilo administrativo, el manual de cobranzas, la comunicación, los objetivos, las políticas y manejo de personal para lograr las metas deseadas.

## 1.6 Definición de Variables

### 1.6.1 Definición de Variable Conceptual:

**Manual de Organización.-** Se encarga de explicar los detalles más importantes de la organización, generalmente incluyen; finalidad de cada elemento, declaración de funciones y glosarios de términos utilizados. (1)

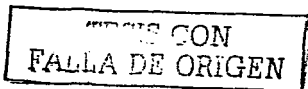
**Auditoría Administrativa.-** Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución. (2)

**Comunicación.-** Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en grupo social. (3)

**Objetivos.-** Un blanco hacia el que se apunta. Un logro hacia el cual se dirigen los esfuerzos. Uno de los resultados de la planeación. El otro resultado son los planes. (4)

**Políticas.-** Es una especie de regla a seguir establecida por un organismo o institución para regular las operaciones desarrolladas en la misma, con la finalidad de orientar las acciones. (5)

- (1) Anaya Sánchez, "Auditoría administrativa" Edit. Trillas
- (2) Arenas José Antonio "Auditoría Administrativa" Edit. Revelle
- (3) Barradas Medina Jorge "Diccionario de contabilidad" Edit. Siglo Nuevo.
- (4) Gacia Pelayo, Diccionario Larousse" Edit. Peri
- (5) Idem al anterior



**Administración de Recursos Humanos.-** Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trato equitativo, oportunidades de progreso, con la finalidad de que los aspectos mencionados redunden en beneficio de la organización y los empleados.(6)

**Manual de Cobranza.-** Representa la forma de trabajar a través de una manera planeada y sistemática en las actividades de cobranza.

**Manejo de Personal.-** Organizar al personal dentro de las áreas funcionales correspondientes, de tal forma que se opere con eficiencia

**Análisis de Puestos.-** Es una técnica o esquema que consigna en su estructura todos los requerimientos, especificaciones, características que debe reunir la persona a ocupar el puesto.

**Descripción de Actividades.-** Explica detalladamente cada una de las funciones que realiza el personal en su puesto.

**Abuso de Autoridad.-** Se refiere al uso indebido, excesivo o injusto del derecho o poder de mandar, es decir hacerse obedecer de manera impositiva.(7)

#### **Tipo de Estudio**

El tipo de estudio seleccionado dentro de la investigación será la documental y de campo. La investigación documental, se efectuará a través de libros y revistas especializadas que contribuirán a darnos un mejor panorama dentro del tema seleccionado. La investigación de campo, se realizará en el medio de donde se desarrolle el problema que

(6) Hernández y Rodríguez Sergio "Introducción a la administración" Edit. McGrawhill

(7) Ramón García-Pelayo y Gros "Diccionario básico de la lengua Española". Edit. Larousse

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

se enfrenta en la actualidad la banca privada.

Las herramientas a utilizar serán cuestionarios y la observación.

### **1.7 Población y Muestra**

La población se encuentra integrada por varias Instituciones Bancarias que están dentro de la plaza Veracruz, comprendidas en el área de servicios. Debido a que es un tanto difícil acceder a las oficinas generales de dichos Centros, y tomando en cuenta la facilidad de adquirir información dentro del departamento de cobranza en Scotiabank Inverlat, se eligió dicha Institución para la realización en el estudio de la tesis

### **1.8 Instrumentos de Medición**

El instrumento que utilizaremos para observar y registrar las variables señaladas en este capítulo es por medio de un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas.

### **1.9 Proceso**

- A) Se deberá explicar el motivo de nuestra visita a través de una entrevista concertada con los gerentes
- B) Explicar el motivo de nuestra entrevista plasmada en una carta
- C) Aplicación de cuestionarios a los empleados
- D) Se deberá de realizar las entrevistas y aplicar los cuestionarios de acuerdo al itinerario

E).Se utilizarán las políticas y procedimientos implantados por la Institución Bancaria.

F).Se ocuparán las revistas proporcionadas por el Banco

A continuación presentamos el cuestionario que se aplicará dentro del Departamento de Cobranza, al personal ubicado en el puesto de gestor de cobranza telefónica:

1.-¿ Sabe usted cuál es el proceso de cobranza efectiva dentro del departamento ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2.-¿ Se aplica con frecuencia el proceso de cobranza efectiva?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.-¿Cree usted que existan limitaciones para que se cumpla satisfactoriamente el proceso de cobranza efectiva?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.-¿ Se encuentran claramente definidas las políticas y objetivos dentro del departamento de cobranza?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5.-¿ El manual de cobranza efectiva esta actualizado?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.- ¿Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades y operaciones en el departamento de cobranza?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



7.-¿ Recuerda cuáles son las etapas que comprende el proceso de cobranza efectiva?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8.-¿ Dentro del departamento, considera usted que exista abuso de autoridad por parte del supervisor?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9.-¿ Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de los planes y objetivos del departamento ¿

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10.-¿ Cree usted que falten puestos para cubrir las necesidades del departamento ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### 1.10 Procedimiento

Consiste en detallar los pasos a seguir para obtener los datos deseados y se procederá de la siguiente manera:

- 1.- Concertar una cita con el Director del departamento o Gerente del área
- 2.- Entregarle una carta, donde se informen las razones de nuestra visita y la importancia de su colaboración al resolver el cuestionario
- 3.- Contestación del cuestionario por parte del Director o Gerente
- 4.- En caso de no haberse realizado la entrevista según lo acordado se volverá a concertar dicha cita

### **1.11 Análisis de Datos**

Como sólo se trata de una Institución la que se investigará se procederá a realizar el análisis sólo en esta.

### **1.12 Importancia del Estudio**

El objetivo de ésta tesis es el de confirmar a las Instituciones Bancarias, la importancia de la Auditoría Administrativa dentro del departamento de Cobranzas, ya que esta permitirá mejorar en forma eficiente la operatividad de las funciones y lograr una mejor productividad dentro del mismo departamento para lograr los objetivos deseados.

### **1.13 Limitación del Estudio**

Una limitación de esta investigación es la falta de tiempo que manifiestan tener los funcionarios de la Institución Bancaria, es decir, el poco instante que designa el entrevistado al entrevistador para que este pueda obtener los datos necesarios.

Y otra más es que no se cuenta con acceso a la información de los otros bancos.

**CAPITULO II**

**“AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE  
COBRANZA EN UNA INSTITUCIÓN  
BANCARIA”**

## CAPITULO II

### "AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA EN UN INSTITUCIÓN BANCARIA"

#### 2.1 La Institución Bancaria

La Institución bancaria es considerada como un ente económico de bienes y servicios para satisfacer un mercado y la cual busca siempre estar a la vanguardia y ofrecer los mejores productos y servicios bancarios a sus clientes.

En la actualidad, en un mundo en que los mercados son altamente competitivos, los productos no son la diferencia fundamental entre las empresas, sino la calidad del servicio.

Las empresas se pueden clasificar en dos grandes bloques dependiendo del tipo de objetivo que tengan y lo que ofrecen a sus clientes.

Por una parte las empresas que ofrecen bienes y productos y por otra las empresas que venden servicios a sus clientes.

En las empresas de servicio es de vital importancia la relación entre el prestador de servicio y cliente, porque es éste el momento en el cual se

ofrece la ayuda y se da vida a la razón de ser de la empresa de servicios.

### **2.1.1 Marco Histórico de la Institución**

La institución financiera que nos ocupa en esta tesis, fue fundada en Halifax, capital de la provincia de Nueva Escocia al sureste de Canadá. Inicio sus operaciones bancarias en una pequeña oficina con cuatro personas dedicadas a apoyar las necesidades financieras del puerto relacionadas con la exportación de pieles y productos madereros.

Al momento de su fundación, el 30 de Marzo de 1832, su escritura constitutiva se hizo de acuerdo con las disposiciones y el amparo de las autoridades del consejo legislativo y la asamblea de la colonia británica de Nova Scotia. El banco opero con la legislación colonial hasta el año de 1867, cuando se formo el dominio del Canadá, mediante la confederación de varias de las colonias británicas en América del norte.

El Banco se fue expandiendo hasta cubrir la totalidad de la Nación con una red de sucursales en Canadá que al momento suman mil ciento sesenta y cinco conectadas en línea.

Esta red de sucursales está poyada por más de mil trescientas doce cajeros automáticos para ofrecer un mejor servicio y un mayor acceso a la clientela.

A cincuenta años de su fundación el Banco amplió sus negocios al abrir la primera sucursal en Winnipeg Canadá; y poco más tarde comenzó su expansión internacional al abrir la sucursal de Kingston, Jamaica, continuando así su orientación al Inaugurar sucursales en los Estados Unidos y Europa.

En 1970 se expande en América Latina y Asia. Actual mente es el banco

más internacional de Canadá con presencia en más de 50 países; concentrados entre el Caribe, América, Asia, Europa y Oriente Medio.

## **2.2 La Administración**

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades dirigidas a la prestación de servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones. Todas las organizaciones están constituidas por personas y por recursos no /humanos como recursos físicos y materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos, recursos de mercadeo.

La administración es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no /lucrativa.

La administración trata del planteamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización. Así, la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

La administración se revela hoy en día como una de las áreas del conocimiento humano más impregnadas de complejidades y desafíos.

### **2.2.1 Antecedentes**

En toda su larga historia, hasta el inicio del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Solamente a partir de el siglo pasado desfiló por fases de desarrollo de notable pujanza e innovación.

Mientras que en los días de hoy la sociedad de la mayoría de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las organizaciones sociales como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional.

En el final del siglo pasado la sociedad era completamente diferente. Hace 80 años, las organizaciones eran pocas y pequeñas. A pesar de haber siempre existido el trabajo en la historia de la humanidad, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que tuvo su inicio hace muy poco tiempo. (7)

### 2.2.2 El proceso Administrativo

El proceso administrativo está conformado por una serie de pasos que al llevarse a cabo, facilitan la actividad del administrador. Su existencia fundamenta a la Administración como ciencia, pues se apoya en el método científico para enunciar sus fases.

Los pasos del proceso pueden ser tantos como el administrador práctico considere; sin embargo, se requiere sintetizarlos para facilitar y delimitar su campo.

El proceso administrativo debe ser conceptualizado primordialmente como una forma de pensamiento que propulsará la acción organizada del administrador a lo largo de su práctica profesional, y no sólo como un esquema a seguir en el desempeño de sus funciones.

Las fases del proceso administrativo promueven la eficiencia y eficacia organizacionales cuando son realizadas debidamente.

(7) Chiavenato Idalberto "Introducción a la teoría general de la administración" Edit. McGrawhill

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los procesos básicos de acuerdo al criterio más completo y de mayor utilización son cinco: (8)

**Planeación.-** involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de un buen plan de acción.

**Organización.-** proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social.

**Dirección.-** conduce la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

**Coordinación.-** armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza cosas y acciones en sus proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.

**Control.-** consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas, y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

### 2.2.3 Principios de la Administración

Los principios de administración son desarrollados como las normas o leyes capaces de resolver los problemas organizacionales. Con todo, la disposición de los principios muestra algunas divergencias entre los autores clásicos.

(8) A.E. Stoner James / Wankel Charles "Administración" Edit. Prentice Hall.



A continuación mostraremos los cuatro propuestos por Urwick. (9)

**Principio de la especialización.-** una persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo.

**Principio de autoridad.-** debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo base.

**Principio de la amplitud administrativa.-** este principio destaca que cada superior no debe tener más que un cierto número de subordinados. El superior no tiene sólo personas para supervisarlas sino también, las relaciones entre las personas que supervisan.

**Principio de la definición.-** los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

## 2.3 Contaduría

La contabilidad moderna se caracteriza por su dinamismo, el cual le ha permitido responder al reto que representan las cada vez más cambiantes condiciones económicas y sociales en que se desarrollan los negocios.(10)

### 2.3.1 Características de la Contaduría

Se tiene conocido que la Contaduría cubre los requisitos indispensables de una profesión como son los académicos, sociales, legales y personales.

(9) Chiavenato Idalberto "Introducción a la teoría general de la administración" 2da. Edición Edit. McGrawHill  
(10) Paz Zavala Enrique "Introducción a la contaduría" Edit. Ecafa.

También se ha delimitado la necesidad universal que toda entidad tiene que contar con información y control financieros, así como la administración financiera, tópicos que satisface ampliamente el experto en contabilidad siendo este el Contador Público.

Se ha lidiado mucho acerca de que si la contaduría pública es o no una ciencia, para lo cual conviene reducir que no alcanza esta categoría, ya que no cumple totalmente con las características particulares que ella requiere, más sin embargo continúa el método científico al fundamentarse en la teoría contable, la cual se caracteriza por desarrollar una secuencia lógica para lograr sus fines u objetivos.

La contaduría pública posee las siguientes características de toda ciencia:

- Tener una metodología
- Ser racional
- Estar en constante evolución

Cabe mencionar que de las características restantes de toda ciencia, sólo las cumple parcialmente como es:

- Poseer objetividad, pero no del todo pues cuantifica del modo distinto determinados fenómenos económico – financieros que la contabilidad procesa.
- Aplicación universal uniforme, no la tiene ya que la teoría contable no ha desarrollado aún leyes de este tipo, y porque en cientos casos, se tienen diversas alternativas de proceso para una misma operación financiera.
- Ser comprobable, la información financiera que se produce no siempre es comprobable; esto se presente tangiblemente cuando el informante (quien produce la información) y el

usuario de la misma tienen criterios distintos en el tratamiento contable de las operaciones económicas realizadas por la entidades.

El trabajo concluido de todo contador público, en el área de la administración de la información y control financiero de las entidades, se representa de manera objetiva en los estados financieros, los cuales, contienen información financiera extractada referente a lo que son montos de sus recursos, deudas y patrimonio, o bien, importe de sus ingresos, gastos, utilidades y / o pérdidas, o los aumentos que se han tenido en los diferentes conceptos que integran su capital contable.

### **2.3.2 Necesidades que Satisface**

Toda entidad "Conjunto de recursos materiales y humanos, financieros y tecnológicos de que se dispone para la elaboración de determinadas metas u objetivos" ya sea física o moral, tiene la necesidad de conocer y administrar de manera óptima sus recursos, para lo cual es indispensable referir con información y control financieros adecuados y oportunos para poder tomar decisiones oportunas.

Una persona es de hecho una entidad, lo mismo que cualquier negocio o institución sin fines de lucro como son: asilos, orfanatorios, la Cruz Roja, etc., pues cuentan con recursos de tipo material, como; dinero, mercancías, equipo, propiedades mobiliarias o inmobiliarias, etc., y tiene la participación del elemento humano que, en el caso de la persona física, lo constituye ella misma y en el caso del negocio o de las instituciones, el conjunto de personas — directivos y empleados — que la componen, persiguiendo todos ellos diversas metas u objetivos de carácter tanto económico, social, legal, particular, humanitario, etc.

RECIBO CON  
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a lo manifestado anteriormente, las entidades siempre tendrán la necesidad conocer aspectos relativos a ellas, como: a cuánto ascienden sus deudas, cuánto poseen, el valor de su patrimonio, la cantidad a pagar de impuestos, la cantidad percibida de ingresos, cantidad que importaron sus gastos y a cuanto ascienden sus utilidades.

Lo que da repuesta a los aspectos previamente mencionados es sin lugar a dudas la información y control financiero adecuándose esta como una necesidad universal para todas las entidades, independientemente del régimen social, político o económico en que aquéllas se desenvuelvan.

La contabilidad, que forma parte de la contaduría pública; es la rama del conocimiento humano que satisface la necesidad de tener información y control financiero.

El caso es que en todas las entidades se práctica la contabilidad siendo esta una técnica, que a través de principios, reglas, normas, criterios, métodos y procedimientos, valúa, captura, clasifica y registra las operaciones de las entidades, llevándola de manera formal, y en otras de manera empírica, generalmente sucede con las personas físicas, aunque ésta arroje información poco confiable para ser considerada en la toma de decisiones.

Puede decirse que las necesidades que el contador público satisface a las entidades son el proporcionarles:

- 1.- Información y control financieros.- que nos auxiliará en la toma de decisiones, verificar el cumplimiento de obligaciones y ejercer control sobre los bienes, derechos y patrimonios.
- 2.- Administración de recursos financieros.- origen de los recursos, que no es otra cosa mas que las fuentes de financiamiento y la aplicación de

los recursos, es decir, seleccionar la mejor opción para que las inversiones sean adecuadas y se logre llegar al resultado óptimo o alcanzar las meras deseadas.

### 2.3.3 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

A continuación mencionaremos y definiremos los principios de contabilidad generalmente aceptados: (11)

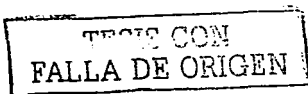
**Entidad:** La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

**Realización:** La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afecten.

**Período Contable:** La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en períodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se debe indicar claramente el período a que se refiere.

**Valor Histórico Original:** Las transacciones y eventos económicos que

(11) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Principios de contabilidad generalmente aceptados"  
Edu.MICP



la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente. Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable.

**Negocio en Marcha:** La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos.

**Dualidad Económica:** Esta dualidad se constituye de :

- 1) Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines y,
- 2) Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto.

**Revelación Suficiente:** La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

**Importancia Relativa:** La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios .

**Consistencia:** Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo.

## 2.4 La Auditoría

La auditoría está encargada de la revisión de los estados financieros, de las políticas de dirección, y de procedimientos específicos que relacionados entre sí forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, con el propósito de poder expresar una opinión profesional sobre todo ello. (12)

### 2.4.1 Naturaleza de Auditoría

“ Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos “

Considerando un concepto de auditoría más comprensible sería el considerar a la auditoría como una evaluación sistemática de los estados financieros, registros y transacciones relacionadas para determinar la liga a los principios de contabilidad generalmente aceptados, a las políticas de dirección.

Como principio debe quedar claro que la auditoría no es una subdivisión o una continuación del campo de la contabilidad.

La auditoría está encargada de la revisión de los estados financieros, de las políticas de dirección, y de procedimientos específicos que relacionados entre sí forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, con el propósito de poder expresar una opinión profesional sobre todo ello.

(12) Osorio Sánchez I. "Auditoría I" Edit. Ecasa

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El propósito de cualquier clase de auditoría es el de agregar cierto grado de convencimiento de la revisión. Los estados financieros están libres de la influencia por parte de los directivos si son revisados por un auditor independiente; las políticas de dirección se llevan a cabo con mayor eficiencia si los procedimientos regulados por dichas políticas son objeto de revisión.

Los estados financieros publicados, por ejemplo, son una serie de afirmaciones y manifestaciones asegurando tener una adecuada presentación de la posición financiera en fechas específicas y los resultados de las operaciones para determinados períodos de tiempo.

Una auditoría de esta magnitud es un esfuerzo para determinar si los estados financieros están adecuadamente presentados en las fechas y períodos indicados. En cualquier presentación de información financiera ya sea interna o externa o en la ejecución de las actividades del control interno, las personas pueden ser culpables de ignorancia, influencias personales, interés propio, negligencia o incluso deshonestidad. El principal objetivo de la auditoría es el de eliminar estas cinco causas de distorsión de los hechos.

#### **2.4.2 Clasificación de la Auditoría**

La auditoría se interesa en la revisión de la forma en la cual los acontecimientos de los negocios han sido evaluados y comunicados. También está interesada en la revisión adecuada y confiabilidad de los procedimientos operativos; el campo de la auditoría comprende todas las funciones de revisión, y obviamente, más de un grupo de profesionales están interesados en auditoría y en la conducción de auditorías. La auditoría puede ser clasificada, en tres ramas:



**Auditoría independiente.-** La auditoría independiente es realizada por contadores públicos titulados independientes.(13)

Aunque sea una empresa quien contrate al auditor independiente para realizar sus servicios, el auditor es el primer responsable ante un público que confía en su opinión acerca de los estados financieros. Pero en las revisiones sobre otras materias, el auditor independiente es responsable principalmente ante su cliente. Esta responsabilidad básica del auditor independiente antes terceras partes, le obliga a ser, en apariencia y de hecho, independiente del cliente que lo ha contratado.

- **Auditoría interna.-** Es una actividad considerada independiente, dentro de una organización para la revisión de la contabilidad y otras operaciones, y como una base de servicio a la dirección. Stettler sostiene que " el objetivo de la auditoría interna es el de asistir a todos los miembros de la dirección en relación al cumplimiento de sus responsabilidades, al facilitarles análisis, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinente, relativos a las actividades que revisan".
- **Auditoría Gubernamental.-** Es la más amplia de las tres ramas de la auditoría. Muchas agencias de gobierno tienen su propio departamento de auditoría interna, cuyas investigaciones se espera queden limitadas al departamento en cuestión.

### 2.4.3 Clases de Auditoría

Una auditoría, como se ha descrito anteriormente, es una revisión designada con el fin de añadir cierto grado de veracidad al objeto sujeto a

(13)Norbeck, Edward F. "Auditoría administrativa" Edit. Tecnica

revisión. De acuerdo con el tema de estudio, las auditorías pueden clasificarse en los grupos siguientes: (14)

**La auditoría financiera** es una revisión de las manifestaciones hechas en los estados financieros publicados. Como se ha descrito anteriormente, esta particular clase de auditoría debe efectuarse de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Aún cuando tal clase de auditoría puede ser realizada por auditores internos o del gobierno, está implícito un grado menor de independencia en relación con la unidad a ser auditada, lo que podría mitigar la fiabilidad de su informe. Una auditoría financiera no es de ninguna manera una revisión detallada; es una prueba de auditoría sobre la contabilidad y sobre otros registros. El alcance de estas pruebas lo determina el auditor basándose en su propio juicio y experiencia.

**La auditoría operativa** es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad. A menudo las auditorías operativas se efectúan fuera de las áreas de los registros o de los procesos de información. Por tanto, los procedimientos para llevar a cabo tal tipo de auditoría no están tan bien definidos como los relativos a una auditoría financiera. El principal promotor de la auditoría operativa ha sido la Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos, que ha publicado una amplia variedad de material sobre este tema.

**La auditoría de cumplimiento** tiene por objeto determinar si se han mantenido ciertos acuerdos contractuales. Por ejemplo, muchos contratos autorizados por el Gobierno Federal contienen ciertas cláusulas que condicionan la cantidad a pagar bajo contrato por el rendimiento específico -

(14) Oceanic Centrum "Enciclopedia de la auditoría" Edit. McGrawhill.

fico del contratado. La calidad del producto y el costo de producirlo son tan sólo dos ejemplos de los muchos determinantes que regulan las cantidades a pagar en tales contratos. La auditoría de cumplimiento pretende determinar si se han respetado los términos del contrato.

**La auditoría de rendimiento** se ocupa de determinar el acierto con el que se realizan estas actividades de control. Por ejemplo, para comprobar el adecuado control sobre los pagos, es esencial la comparación del pedido, factura y nota de recepción. Una revisión de la realización de esta actividad es una auditoría de rendimiento apropiada.

**La revisión especial** es una categoría mixta que incluye auditorías que no son consideradas como financieras, operativas, de cumplimiento o de rendimiento. La competencia del auditor para hacer una revisión particular y cuando su independencia es esencial en su revisión, serían las únicas limitaciones de importancia que atañen a la revisión. Por ejemplo, muchos auditores no serían competentes para recomendar la ubicación de una nueva fábrica. Algunos, sin embargo, mediante la aplicación de técnicas apropiada, podrían dar una recomendación válida.

#### **2.4.4 Patrón de la Auditoría**

En general, el patrón de cualquier auditoría consiste en tres fases. (15)

**A) Planificación del trabajo de campo**, esta planificación tiene como objetivo la preparación de un programa de trabajo de forma que pueda realizarse una auditoría lo más efectiva y eficiente posible. Idealmente un programa de auditoría debe ser una guía completa del trabajo a realizar en un específico encargo, que cuando esté completo permitirá la emisión de un informe adecuado.

(15) Oceano Centrum "Enciclopedia de la auditoría" Edit. Megrawhill.

En el caso de un programa de auditoría para una opinión de auditor independiente, se tomarán suficientes medidas de investigación para que permitan la emisión de una opinión sobre los estados financieros del cliente; cabe mencionar que cada programa debe hacerse a medida, para considerar todas las variables del encargo particular, considerando el control interno, los procedimientos de contabilidad del cliente, y el tamaño, naturaleza y extensión de las operaciones del cliente.

**B) Realización del trabajo de campo**, es una auditoría independiente, que normalmente se realiza bajo la supervisión de un senior o supervisor de auditoría. Éste asume la responsabilidad directa del personal asignado a un encargo en particular, y de seleccionar los procedimientos específicos que deberán efectuarse para reunir la apropiada evidencia de auditoría .

Es también la responsabilidad del auditor una revisión de campo de todos los papeles de trabajo, comprobar que todos los puntos escritos en el programa han sido apropiadamente completados, y que las conclusiones reflejadas e incluidas en los papeles de trabajo están justificadas por la evidencia contenida en los mismos.

**C) Entrega del informe de auditoría**, la entrega del informe es responsabilidad del auditor encargado del trabajo. Cuando el borrador de la opinión y los papeles de trabajo le son enviados para su revisión, debe determinar que todos los puntos del programa de auditoría han sido completados y firmados debidamente firmados por el personal que los realizó. Después efectuará una revisión general de los papeles de trabajo para determinar si en su opinión la evidencia presentada en éstos está de acuerdo con las conclusiones expuestas en los papeles de trabajo por el auditor.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **2.4.5 Objetivos Generales de la Auditoría**

Para que la información financiera goce de la aceptación de terceras personas es necesario que un contador público independiente le imprima el sello de confiabilidad a los estados financieros a través de su opinión escrita en un documento llamada dictamen.

Por medio del dictamen, el contador público independiente expresa su opinión y le informa si esos estados financieros son o no confiables.

Además hay que tener en cuenta que, para que un contador público emita su opinión, antes revisará y se cerciorará de que los datos asentados en los registros contables y en los estados financieros sean razonables de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y de las normas y procedimientos de auditoría.

#### **2.5 Semblanza de una Auditoría Administrativa**

Es importante destacar que la preparación del informe de auditoría administrativa que comprende los detalles de las investigaciones y recomendaciones de los auditores, representa una parte importante en la conclusión de la auditoría administrativa, para ayudar en la preparación del informe final; Cabe mencionar que los auditores administrativos normalmente se entrevistan con la gerencia y el personal vinculado a ellas, con el propósito de hablar libremente de las recomendaciones apropiadas. También se aclarará cualquier mal entendido que el personal de organización tenga respecto a una solución particular. De este modo, que en cuanto se pongan en práctica las correcciones pronosticadas se verán las consecuencias, con la cual se evitan soluciones impracticables.

Por supuesto, el tipo de informe requerido varía con el nivel de la investigación: Una investigación amplia implica por lo consiguiente un

informe amplio, mientras que en una investigación en menor escala de una ó dos áreas funcionales producirá un informe menos amplio.

### 2.5.1 La Auditoría Administrativa

Es sabido que el concepto de eficiencia y eficacia está ligado a otros conceptos que tienen aceptación en toda tendencia administrativa y económica moderna. También se vinculan denominaciones tales como:

(16)

- Racionalidad
- Rentabilidad
- Productividad
- Desarrollo

Dentro de la Teoría administrativa, el concepto de eficacia ha sido obtenido de la economía y se considera como un principio superior.

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer dentro de qué categoría se han logrado los objetivos o metas, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además de que aquí se valora la capacidad y todo lo relacionado a la práctica administrativa. La auditoría administrativa no limita su aplicación a un sector en particular y tiene la característica de mirar hacia adelante, es constructiva, proporcionando un panorama administrativo general de la empresa. Es realizada por personal externo a la empresa o por un área staff encargada; quienes a su vez llevan a cabo una evaluación, que se reduce a ser un instrumento de control represivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y sólo se miden los fines que

(16) Martínez Villegas Fabian "El C.P. y la auditoría administrativa" Edit. Eeasa.

RECIBO CON  
FALLA DE ORIGEN

para aquélla son relevantes. Por lo tanto es necesario involucrar los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones

### 2.5.2 Definición

En todo campo del conocimiento , los crecientes avances tecnológicos han dejado desactualizados conceptos empleadas sin reservas hasta entonces, tal y como sucede dentro de la auditoría puesto que ha dicho término se le ha tenido que adicionar la palabra administrativa , con la finalidad de revelar el esparcimiento de las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera tradicional .

A continuación se presentaran definiciones de auditoría administrativa expresada por algunos autores : (17)

#### El Banco de México

"Análisis de potencialidad de la productividad, es decir que dentro de la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación en cualquier rama industrial "

#### William P. Leonard

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

#### E. Hefferon

" Es el arte de evaluar independientemente las políticas, los planes,

(17) Rodríguez Valencia Joaquín "Sinopsis de auditoría" Edif. Conocida

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras ".

**Fernández Arena J. A.**

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

Terminaremos concluyendo a la auditoría administrativa como parte de la administración general, concibiendo a la empresa desde sus fragmentos y como un todo, detectando las fallas y proponiendo soluciones. Es una revisión de toda la empresa desde su pasado, presente y futuro.

**2.5.3 Necesidad de la Auditoría Administrativa**

La auditoría tradicional financiera se ha preocupado desde siempre por cumplir con los requisitos, reglamentos y sobre todo al control financiero.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información se ha incrementado la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. Equivalentemente de auditar los registros contables de un organismo, es necesario auditar los medios de que se vale la dirección superior, con la finalidad de poder determinar si la información suministrada realmente sirve para lo que es la planeación, la organización, el control administrativo y el sistema operativo de la empresa.

En la actualidad muchas empresas pueden encontrarse por diversas causas frente a situaciones difíciles de ahí proviene la necesidad de





contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

1. La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional, procesal)
2. La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica).

Numerosas veces será ineludible, analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa; ya que posiblemente se vea en la necesidad de precisar planes y objetivos, políticas, presupuestos, y los sistemas de procedimientos administrativos, ya que es vital que la agrupación sea razonada y examinada en todas sus áreas y aspectos. Asimismo después de evaluar los problemas internos y externos de la empresa así como detectar sus causas, se deberán proponer pertinentes.

#### 2.5.4 Propósito

El propósito primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en algunas de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables remedios.

La auditoría administrativa proporciona, en calidad de consejo, una opinión profesional e independiente con relación a la administración de empresas, obtenida ésta, como resultado de estudios e investigaciones y evaluaciones de carácter profesional, quedando bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad organismo social, la ejecución de las sugerencias que se le proporcionen; entendiéndose que la responsabilidad no se puede delegar y es inherente a la función de la

TRAM CON  
FALLA DE ORIGEN

dirección. Puede implementar y ejecutar sus recomendaciones, previa autorización del responsable de la función.

La finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditorías.

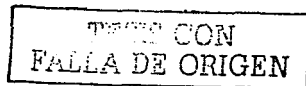
Es importante señalar que durante el desarrollo de la auditoría administrativa se podrán realizar diversos estudios específicos (del organismo social), para determinar a fondo las deficiencias que sean causantes de la problemática, presente o futura.

#### **2.5.5 Marco General**

Es importante señalar que hasta la fecha nadie se ha preocupado realmente por realizar un marco para la auditoría administrativa.

Pero a continuación profundizaremos, con la finalidad de delinear tal marco, cuatro aspectos que se deben abarcar para poder alcanzar una verdadera certeza en efectividad de la administración.

**1.-Analizar el criterio para una auditoría administrativa.** *La auditoría debe tratar con lo objetivo y apreciable.* Se define lo objetivo como desprendiendo, imparcial, y sin perjuicios. Esta definición puede satisfacerla un auditor con experiencia, que ejerza un juicio profesional sobre: la calidad de la administración y de los que hacen administración (gerentes), la calidad de los procesos mediante los cuales operan, la calidad de la función social, etc. Es interesante señalar que dos auditores diferentes podrían obtener de una auditoría resultados levemente distintos; pero la variación no debe exceder a los errores normales en el muestreo, si se ejerce un correcto cuidado profesional.



*La auditoría debe tener relación con el presente y con el futuro.* El auditor debe examinar y evaluar aquello que existe actualmente. Respecto a la relación con el futuro, una auditoría no puede hacer un pronóstico, sin embargo este no quiere decir que el futuro se ignore completamente.

De esta manera, lo que el auditor administrativo debe hacer, es medir y evaluar si la dirección está llevando a cabo adecuadamente o no su función orientada al futuro. Esto implica una auditoría de procedimientos, que constituye con toda claridad una porción de la auditoría administrativa.

*La auditoría debe producir un resultado que sea fácil de entender y de usar.* La auditoría administrativa debe generar un resultado final que sea fácil de comprender y utilizar por los diferentes interesados: los usuarios de la información que arroje el informe. Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor es transmitir de una manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración.

**2.- Establecer normas de desempeño.** Es importante que para el desarrollo de una auditoría administrativa, es importante cumplir con la formulación de normas de desempeño administrativo que pueden expresarse en términos específicos. Estas normas son necesarias para evaluar tanto los procedimientos como los resultados. El propósito principal de la dirección es lograr el efectivo control administrativo sobre las operaciones de la empresa; a fin de alcanzar este control.

Es importante saber que dentro de todo procedimiento existen factores internos y externos, los cuales son importantes pues con el primero se puede mejorar la calidad de la administración y el segundo mejora las relaciones en todos los ámbitos dentro de la organización.

**3.- Elaborar informes de auditoría administrativa.** Con la finalidad de que el auditor cuente con información estructurada al presentar los informes de auditoría, se recomienda que el informe sea elaborado de la siguiente manera:

*Planeación del informe.* En primer lugar debe decidirse acerca de qué se va a escribir, para lo cual se deberán determinar dos cosas:

- ¿ Quién lo va a leer ?
- ¿ Qué uso va tener ?

*Organización del Informe.* Los informes deben dividirse y en determinadas partes : la sección inicial, el estudio principal y las conclusiones; sin embargo, el número de secciones o partes depende de su dimensión y de su complejidad.

Se proponen tres secciones para llegar a un adecuado informe éstas son:

- a) Material preliminar
- b) Informe
- c) Material complementario

**4.- Crear procedimientos de auditoría administrativa.** En la elaboración de una auditoría es indispensable llevar procedimientos asociados del trabajo y sobre todo contar con papales de trabajo que respalden dicha información.

Es elemental tener conocimiento de que en el manejo y el control de la auditoría administrativa se quieren de políticas y procedimientos para eliminar la confusión; Cabe mencionar de que en la práctica se puede utilizar dos o más técnicas de auditoría dentro del mismo ejercicio.

- *Naturaleza de los procedimientos de auditoría.* Los diversos tipos de organismos sociales, y concretamente su manera de operar, hacen imposible establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y una evaluación de tipo administrativo. Aquí es recomendable que el auditor aplique su juicio profesional e independencia mental con la finalidad de que el procedimiento sea el más adecuado.

- *Procedimientos de auditoría de aplicación general.* El auditor deberá seleccionar aquellos datos de mayor relevancia en el examen de desempeño de la organización, y presentarlos a los funcionarios de una manera entendibles para que pueda hacer uso de ellos

- Técnicas de investigación
- Cuestionarios
- Entrevistas

### **2.5.6 Etapas**

El proceso de auditoría administrativa requiere para su desarrollo de cuatro etapas: (18)

- Planeación
- Examen
- Evaluación
- Presentación

### **2.5.7 Ventajas de la Auditoría Administrativa**

Percatándose de la importancia que conlleva la auditoría administrativa a

(18) M. Rubio Victor y Hernández Fuentes Jorge "Guía práctica de auditoría administrativa" Edt Pac

continuación citaremos algunas de las ventajas: (19)

- 1.- Que los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionen con ellos pueden detectarse antes de que sucedan, en lugar de más tarde, como acontece en la auditoría financiera y contable. Esta característica de anticipar los problemas, es equivalente al concepto de mantenimiento preventivo aplicado en el área de producción.
- 2.- Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la empresa en el cumplimiento de los objetivos deseados, a través de la aplicación de los cuestionarios.
- 3.- La aplicación de cuestionarios se traduce en una apreciación objetiva basado en un marco objetivo de referencia, en ciertos estándares establecidos. De ahí nace la comparación de los resultados con la lista de comprobación de auditoría administrativa.
- 4.- Es imprescindible que el auditor provee juicios con lógica y sentido común, pues esta al tanto de lo que acontece dentro de la empresa, y su opinión deberá ser imparcial, ya que esta cualidad le permitirá atacar los problemas, utilizando las técnicas adecuadas.
- 5.- El auditor ofrece sus servicios calificados donde el costo se determina de conformidad con el tiempo empleado y en base a un trabajo específico.

#### **2.5.8 Fines y Beneficios**

Su fin primordial es sacar a la luz las debilidades y deficiencias de la organización para intentar mejorarlas. Incluye una revisión de lo bien o

(19) M. Rubio Victor y Hernández Fuentes Jorge "Guía práctica de auditoría administrativa" Edit Pac Guía práctica de la auditoría administrativa.

mal que son desempeñadas las funciones administrativas, evalúa además la efectividad del proceso de toma de decisiones para el logro de los objetivos trazados por la empresa.

La genialidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es valorar y examinar los métodos en todas las áreas de la organización.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización del personal y equipo, y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Quando se tiene el área funcional, la auditoría administrativa puede centrarse específicamente en la planeación de la empresa, contabilidad, mercadotecnia, personal, etc. Dentro de la clasificación pueden explotarse áreas especializadas, incluyendo ventas, investigación de mercados, publicidad, distribución física, inventario, compras, etc.

### **2.5.9 Alcance de la Auditoría Administrativa**

La auditoría administrativa puede ser una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más de dichas áreas. Por ejemplo, en el estudio de una rutina de cobros a los clientes dentro del departamento de cobranza, la investigación puede incluir en dicho departamento las diversas actividades observadas por el procedimiento, es decir si los empleados se apegan al manual de cobranza y que calidad alcanza dicha gestión. La mayoría de los grupos de auditoría administrativa dentro o

fuera de la organización puede adquirir compromisos de cualquier magnitud, siempre y cuando se cuente con suficiente personal calificado. Así mismo, puede realizar evaluaciones administrativas y operativas en casi toda el área funcional de la organización si se le permite hacerlo.

También se pueden tocar las funciones de planificación, en particular las cuestiones relativas a objetivas, planes, procedimientos, políticas y normas.

Otro enfoque que se podría apreciar dentro de la auditoría administrativa es que trata en limitar la evaluación a un cierto nivel de administración, bajo o alto. Esto es pertinente cuando los problemas se presentan a estos niveles.

Un procedimiento importante no debe pasarse por alto y en el que nunca se hará el suficiente hincapié, es el de que es indispensable asegurar antes que todo perfecto entendimiento con la dirección en cuanto al número del personal de auditoría, y en cuanto al límite de los trabajos que se realice. Es necesario este entendimiento antes de iniciar cualquier trabajo pues será de mucho valor para determinar las exigencias del personal dentro de su capacidad técnica.

Es recomendable que los auditores trabajen de una manera muy estrecha con los servicios de la dirección. Mediante el análisis de la comparación y la evaluación, la auditoría trata de ayudar a los ejecutivos en todas las áreas, a fin de mejorar los métodos y la operación.

### **2.5.10 Principios de la Auditoría Administrativa**

A continuación se manifestarán tres principios fundamentales dentro de la auditoría administrativa: (20)

(20) Rodríguez Valencia Joaquín "Sinopsis de auditoría" Edit. Ecasá

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



### **1.- Sentido de la evaluación**

La evaluación constituye un elemento esencial, porque permite conocer la medida y el modo en que se van alcanzando los objetivos. Consiste en llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de las personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, asegurando la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

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

Se tiene bien establecido que uno de los compromisos que asume la auditoría administrativa es comprobar que es lo que está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativo. Los procedimientos respaldan técnicamente la verificación que se tiene a través de la observación directa de los datos que son inevitables.

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

En este punto el auditor administrativo es importante que utilice su sentido administrativo, en cual podría tomar en cuenta la selección del personal apropiado para la ejecución de las tareas, la determinación del procedimiento adecuado, implantación de un programa de adiestramiento que mejore la eficacia de la mano de obra y el establecimiento de una base control de tiempo y costo.

### **2.6 Importancia del Control dentro de la Auditoría Administrativa**

Esta fase del proceso administrativo es indispensable ya que de ella se necesita para poder trazar las metas en cada organización.

El control es una etapa de suma importancia dentro de la auditoría administrativa, pues su principal objetivo es mantener las actividades de la organización alineadas y en curso. Así como éstas se desarrollan de manera efectiva y eficiente para la consecución de los objetivos de la organización

El control es considerado como una fuerza normal y positiva, que con instrumentos normales logra los resultados deseados.

### 2.6.1 Definición del Control

Es importante señalar que el control debe tener siempre un fin positivo, es decir, tratará de alcanzar los objetivos, facilitar rápidamente la apreciación de las desviaciones para poder ajustar medidas correctivas en el momento oportuno, debe ser flexible con la finalidad de que pueda adaptarse fácilmente a las condiciones cambiantes. Tendrá también como naturaleza ejercerse sobre aquellas actividades que notoriamente arrojen desajustes.

La palabra control tiene dos sentidos diferentes:

- a) Es sinónimo de verificación, inspección, crítica, comprobación.
- b) Implica una guía y acción correctiva mediata

A continuación mencionaremos algunas definiciones de control:(21)

Stoner, J: " Es el proceso por medio del cual los gerentes se aseguran de que las actividades efectivas están de acuerdo con las que se han planeado "

(21) Rodríguez Valencia Joaquín "Sinopsis de auditoría" Edít. Ecsa

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Terry:** " Es determinar lo que se está haciendo; esto es evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo a los planes "

**Kast, F:** " Es la función administrativa que mantiene la actividad organizacional dentro de los límites tolerables, al compararlos con las expectativas "

Es importante mencionar que el control debe tener un fin positivo; es decir, buscará alcanzar los objetivos, aumentar las utilidades, mejorar la eficiencia, etc. Sin embargo, en la práctica se tiende a considerar el control de una empresa como un impedimento de la acción. Este enfoque se debe principalmente al temor del ser humano por ser evaluado ya que no le gusta aceptar sus errores.

#### **2.6.2 Proceso del Control**

Los pasos del proceso de control correlacionado con la planeación, el diseño del sistema obedece a una estructura interna del mismo, cuya dinámica es cíclica. Conformaremos el proceso de control que son los siguientes:

1. Establecer Normas. Esta etapa comprende la fijación de normas para todo tipo de funciones operacionales y actividades. Podemos definir una norma como una unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio.
2. Medir el desempeño. En esta segunda etapa del proceso la observación debe basarse en una observación hacia delante, es decir, consiste en juzgar y medir lo realizado. Aquí hace referencia a un solo concepto: mostrar lo que se ha logrado.

3. Comparar lo realizado con las normas. Esta etapa se considera la más difícil del proceso de control. Una vez que se ha obtenido la información sobre el funcionamiento, el siguiente paso consiste en las comparaciones entre lo planeado y lo realizado; Aquí se requiere mucho criterio por parte de Administrador que se encuentra ejecutando el control.
4. Tomar medidas correctivas. Esta última etapa del proceso de control puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas. Siempre que se descubren variaciones importantes, éstas no sólo piden una acción inmediata y enérgica, sino que es impracticable aplicarlo.

### 2.6.3 Tipos de Control

La dirección superior puede instrumentar controles de tres tipos básicos antes de que una actividad comience, o mientras ésta tiene lugar o es posterior a la actividad.

1.- *El precontrol.* Se debe efectuar preliminarmente a la ejecución del trabajo. Es importante señalar que el precontrol desvía los acontecimientos negativos antes de que éstos ocurran.

2.- *El control concurrente.* Este tipo de control tiene a relacionarse con el desempeño que presentan los seres humanos, ya sea de manera individual o en equipo de trabajo, es decir estimulándolos a que lleven un control estricto en todas sus actividades y recompensándolos con incentivos económicos o no económicos con la finalidad de que el control sea concurrente.

3.- *Control retroalimentario.*- Los grandes retrasos que ocurren en un sistema administrativo, sobre todo el tiempo que lleva analizar las

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

desviaciones y planear e incrementar la acción correctiva, es la aplicación del principio de retroalimentación.

#### **2.6.4 Planeación**

La planeación es una de las fases de la auditoría administrativa y su función recae en definir el desarrollo de la secuencias en las diferentes actividades que se encuentran dentro del programa a ejecutar, así como la determinación del tiempo que se requiere en el desarrollo de cada una de las etapas.(22)

La finalidad de la planeación consiste en poder prever, anticipadamente a la acción, todos aquellos factores que se necesiten, y que por ausencia de éstos no limiten el curso de los objetivos trazados.

Se puede distinguir ahora que la planeación es la parte vital del proceso, pues define a la organización en el presente, pasado y futuro y trasciende a lo largo él.

*Hampton define a la planeación como un proceso que incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, establece cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente.*

#### **2.6.5 El Proceso de Planeación**

Dentro del proceso de planeación manejaremos ocho pasos para que se lleve a cabo:

(22) Rodríguez Valencia Joaquín "Sinopsis de auditoría" Edit. Ecesa

- **IDENTIFICAR LA OPORTUNIDAD Y DIAGNOSTICARLA.** Se refiere al estudio del medio ambiente actual, determinando posibles espacios en la competencia, errores en la administración o necesidades insatisfechas del consumidor.
- **FIJAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.** Una vez analizado el presente, debe de establecerse el rumbo que la empresa ha de seguir de acuerdo l análisis en el futuro inmediato, mediato y lejano.
- **ESTABLECER PRONÓSTICOS Y SUPOSICIONES** . Es necesario ver hacia el futuro, pronosticar situaciones, efectos, consecuencias, que llegarán afectar el rumbo que persigue la organización.
- **BÚSQUEDA Y EXAMEN DE VÍAS OPCIONALES DE ACCIÓN.** Es factible que las suposiciones efectuadas sean adversas a los objetivos propuestos, por tal motivo es indispensable contar con alternativas que se aboquen a guiar las actividades.
- **EVALUAR LAS OPCIONES EN BASE A LAS PREMISAS.** Cada alternativa tendrá ventajas y desventajas para alcanzar el objetivo.
- **ELEGIR LA OPCION.** Se deberá seleccionar y adoptar el curso de acción que facilite el logro de objetivos.
- **FORMULAR PLANES DERIVADOS.** Es de suponerse que cuando se proponen alternativas, su alcance es reducido, pues no tendría caso presentar propuestas de largo alcance para que sean desechadas.
- **CONVERTIR LOS PLANES A PRESUPUESTOS.** Es importante llegar al entendimiento que cualquier plan se deberá de manifestar

en cifras, ya que esto representará una medida eficaz para seguir de cerca el cumplimiento del plan.

### **2.6.6 Planeación y Control**

Es importante tener bien claro que la planeación y el control son inseparables. La acción no es planeada y no puede controlarse, ya que el control tiene la necesidad de mantener dirigidas las actividades corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales. Cualquier intención de controlar sin antes planear no tendría sentido, puesto que no se tendría ni idea de a donde se desea ir, lo cual es precisamente la tarea del control, a menos que se sepa cuál, y a dónde se desea ir, para así planear el progreso de que se ha planeado.

Por consiguiente caemos en la conclusión que una de las razones concretas de mayor importancia en la función de planear es que facilita el control.

La función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para poder asegurar que los objetivos y planes de la organización, diseñados para conseguirlos se están llevando a cabo.

La planeación administrativa busca programas consistentes, formados y acoplados mientras que el control administrativo busca que hacer que lo que se tiene en mente como un simple sueño se lleve a cabo

### **2.7 Auditoría de Crédito y Cobranzas**

El crédito es la confianza dada o recibida a cambio de un valor. El crédito coloca una obligación a pagar por el comprador y da el derecho

El crédito se utiliza como un medio de cambio.

La cobranza oportuna es necesaria para capacitar a un empresa para reinvertir su capital, mantener el volumen de ventas y desarrollar hábitos de pago puntual a los clientes . Una firme política de cobranza prescribe procedimientos generales para las situaciones normales comunes.

La auditoría en el área de crédito y cobranza ofrece una oportunidad para examinar los controles financieros, los procedimientos y la información general y su objetivo es el de examinar y evaluar las áreas básicas de interés para el auditor como podrían ser:

- La eficiencia
- La puntualidad
- Precisión en las operaciones registradas, etc.

El auditor deberá familiarizarse con las actividades de crédito y cobranza y con todo lo que en departamento conlleva, es decir, todo lo relativo a la forma en que opera el departamento, pues solo así podrá identificar y corregir las desviaciones detectadas.



**CAPITULO III**  
**CASO PRÁCTICO**

CON  
FALLA DE ORIGEN

### CAPITULO III

#### "AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA EN UN INSTITUCIÓN BANCARIA"

##### 3.1 Generalidades de la Institución dentro del Departamento de Cobranza

###### 3.1.1 Antecedentes Históricos de la Institución Bancaria

La Institución Bancaria Mexicana , fue fundado el 30 de abril de 1934. Fue creada por Eloys Vallina Felguerosa en la Ciudad de Chihuahua.

En 1936, surge una institución financiera y fiduciaria denominada crédito bursátil.

En 1946 ya operaba como la casa de bolsa más grande del mundo.

En 1949 La Institución Bancaria Mexicana había comenzado su crecimiento hacia otros estados de la república, estableciendo 76 oficinas en todo el país logrando satisfacer las necesidades de crédito en todas las regiones.

El desarrollo de la Institución Bancaria Mexicana durante los siguientes 20 años fue trascendental, lo que permitió ubicarse como uno de los principales bancos del país.

En 1975 se instituye la ley del mercado de valores.

En 1976 la agencia de casa de bolsa se convierte en valores Banamex, y pasa a ser la bolsa más prestigiosa de México, en su tiempo la casa de bolsa Banamex.

En 1977 La Institución Bancaria Mexicana se constituye, como sociedad de banca múltiple.

En 1982 el gobierno decide estatizar la banca, en consecuencia la casa de bolsa Banamex se separa del banco y adquiere fuerza su casa de bolsa.

Durante los años ochenta la casa de bolsa posee una presencia determinante en el mercado nacional, siendo éstos algunos de sus logros:

En 1986 se coloca a la vanguardia de las instituciones bursátiles, creándose las instituciones de factoraje, arrendamiento y de casa de cambio, que en conjunto con la casa de bolsa serán parte del grupo financiero..

En 1988 la Institución se coloca como la primera casa de bolsa que incursiona en la automatización de los procesos de intercomunicación vía satélite.

En 1990 comienzan las operaciones las empresas subsidiarias de grupo financiero ubicadas en Nueva York y Londres.

En 1992 se presenta la privatización de la banca en donde La Institución Bancaria Mexicana es adquirido por el grupo financiero.

En 1994 La Institución Bancaria Mexicana cambia su razón social con el propósito de transmitir una nueva imagen.

En 1995 con el objetivo de consolidar la proyección internacional se llega a un acuerdo con las autoridades financieras de México y del banco de nueva Escocia que ha tenido una participación en el capital del grupo financiero .

Grupo Financiero no siendo la excepción, también resultó dañado ante la devaluación de 1994-1995, quedando prácticamente en una crisis económica difícil de sostener, ante tal escenario, el gobierno mexicano tuvo que entrar en acción para evitar una catástrofe financiera a nivel nacional, pues es de todos sabidos que se atravesó por un ciclo económico muy difícil, con tasas de interés altas, lo que ocasiono problemas no sólo para la economía en general, sino particularmente para los clientes. Como consecuencia se disminuyó la demanda de crédito y se tuvo que interrumpir la promoción tanto de los productos de menudeo como de Banca Corporativa y Comercial.

Otros factores que también influyeron son:

- La caída de los precios del petróleo que obligó al gobierno a realizar los diversos recortes presupuestales
- El fuerte incremento a las cuotas que los Bancos debían cubrir al IPAB
- Otras iniciativas gubernamentales que generaron aumentos en los costos de operación

Siendo una de las principales razones de que la autoridades mexicanas confiaran en que Scotiabank tomará el control mayoritario del 55 % de Grupo Financiero, teniendo como consecuencia que todas las subsidiarias quedaran bien capitalizadas, logrando el objetivo de ser bastante redituables y con el compromiso de que las ganancias devengadas deberán seguir creciendo a futuro; Instrumentando una serie de cambios tanto en la estructura organizacional como en sistemas, operaciones, servicios y productos. Todo esto sobre la base de que el Banco se continuará siendo la persona..

El gran problema que a principio se enfrentó la nueva Institución Bancaria se refirió a " La confianza " ya que la Banca poco a poco ha venido recuperando la confianza de los clientes, de los ahorradores, de los inversionistas, ya que recuperar por completo la confianza supone que dicha Institución está lista y capacitada para el mejor de los servicios y esto solo se logra cuando ya se han identificado los nichos de mercado y ya se esta debidamente preparado para atacarlo, convirtiéndose así en un Banco eficiente y confiable.

En los tiempos en que el mundo comenzó un nuevo milenio las dos Instituciones , Grupo Financiero y El Banco Canadiense, celebran un nuevo principio, una nueva relación más estrecha que los hará crecer y prosperar juntos en los años venideros. La negociación se inició antes de 1995, en el tiempo en que la economía mexicana se encontraba El objetivo que todos persiguieron es el de la permanencia y fortalecimiento de la Institución, para lo cual se tuvo pronosticado mejorar los índices productividad y eficiencia asignando a las personas a las posiciones en las que puedan desarrollar al máximo sus capacidades.

A pesar de las diferencias de idioma y cultura, México y Canadá comparten aspectos importantes como:

- Son norteamericanos
- Miembros del Tratado de Libre Comercio
- Comparten vínculos geográficos y económicos con Estados Unidos, fuerza económica que influye en nuestro país

Grupo Financiero se distinguió siempre por las relaciones con sus clientes y el conocimiento de sus necesidades forjadas durante los últimos 65 años, por la amplia noción que tiene de las características de la Banca en México y por haber formado un gran equipo de trabajo.

Se tuvo siempre previsto que Scotiabank aportara a esta asociación su experiencia adquirida en Canadá y en los mercados estratégicos internacionales, ya que cuenta con capital, tecnología, experiencia y presencia internacional logradas durante más de un siglo de negocios en todo el mundo; Y así, con dicha combinación de facultades y experiencias nacionales e internacionales se permitieran ambas Instituciones aprovechar notablemente las nuevas oportunidades de negocio y alcanzar nuevas metas.

Los Canadienses se dijeron convencidos de que fue un paso decisivo en beneficio de Scotiabank, así como para el Grupo Financiero, su personal y su clientela. Los lazos que los unen a el Banco Canadiense con México y América Latina se remontan cuarenta años atrás y durante la década pasada, se logró desarrollar una meta exitosa con el Grupo Financiero.

En la actualidad, la economía mexicana se encuentra fortalecida y su potencial en el servicios financieros nunca antes había sido tan grande.

Se contempló que México en ese momento y la nueva Institución Bancaria, compartieran inmejorables condiciones para su futuro exitoso. Por tal motivo se tuvo gran confianza en la experiencia en Banca Global, misma que se desarrollo en el siglo pasado, así como los recursos invertidos en el Grupo Financiero, conjugado con el vasto conocimiento que éste tiene del mercado mexicano, se están convirtiendo en unos de los principales Bancos de México.

Actualmente los Canadienses se han mostrado complacidos por los resultados obtenidos a la fecha, ya que los colocan dentro de las mejores posiciones del sector bancario nacional, con un rendimiento del 18 %, por los logros en todas las sucursales, productos de menudeo, crédito comercial y corporativo se colocan en marchas históricas.

Al hacer referencia a la recesión global por la que atravesamos, " México y Canadá son muy similares, pues el 85% de lo que hacemos se relaciona con Estados Unidos, país proveedor de un fuerte valor adquisitivo, por lo que deben buscar más relación con ese país". Considerando la falta de un Banco comercial de menudeo grande para unir el eslabón que hace falta para yacer uno de los grupos financieros más poderosos de este hemisferio, con presencia en Canadá, México y el Caribe.

En cuanto a la posición en el sector bancario, la Institución está ubicada dentro de los seis bancos más fuertes de México y cuenta con los fondos para hacer frente al mercado, reflejándoles una perspectiva muy positiva en la captación de clientes aprovechando los sitios en los que cerrarán algunas otras Instituciones sus sucursales.

### **3.1.2 Misión y Valores de la Institución**

Toda organización cuenta con una emisión que guía y da sentido a todas las acciones de los diferentes departamentos y personas que la conforman.

Todos el personal que labora en dicha Institución comparten la misión de:

**Fortalecer la Institución para transformarla en uno de los bancos más eficientes y rentables de México.**

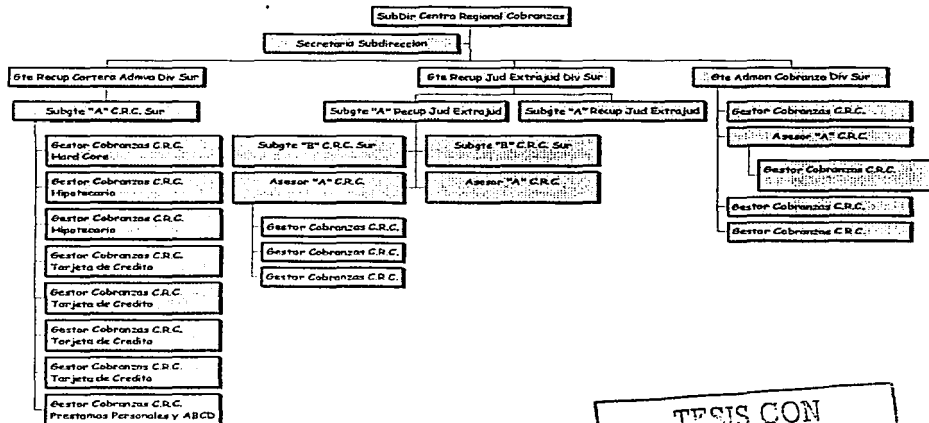
Esta misión esta basada en la confianza y para sustentar ésta, el Banco tiene una serie de **valores institucionales** que se transmiten en nuestro actuar diario y en nuestra manera de ver y vivir las cosas.

En otras palabras el compromiso con la Institución debe ser por parte de todo el personal que labora dentro de la misma, con la finalidad de

alcanzar los objetivos y metas esperadas por los directivos y por los propios empleados, con la finalidad de hacerla más competitiva y eficiente.

### 3.1.3 Organigrama dentro del Departamento de Cobranza

A continuación mostraremos como se encuentra conformado el departamento de cobranza.



TPSIS CON FALLA DE ORIGEN



### 3.1.4 Tipos de Clientes

Una empresa no tendría razón de ser sin esas personas a las que llamamos clientes. Alrededor de ellos se diseñan campañas y medidas para atraerlos, se crean nuevos productos y servicios para conservarlos, porque son quienes le dan sentido al trabajo, además de ser los mejores promotores.

En esta Institución se trabajan con clientes externos e internos, el servicio que requieren ambos es de igual importancia, por ello se consideran en el actuar diario.

*Los clientes externos son:*

Las personas que acuden a la institución para recibir ayuda, asesoría o resolución a sus necesidades financieras.

*Los clientes internos son:*

Los empleados de otras áreas o departamentos o compañeros de trabajo que solicitan algún trabajo, información o dato.

### 3.1.5 Características de un Buen Servicio

Un buen servicio es en donde no hay fallas operativas y donde simultáneamente se prestan conductas de servicio que permiten establecer una adecuada relación interpersonal con el cliente.

*La tarea* está representada por las funciones apropiadas del puesto que uno desempeña y para hacerla adecuadamente debe cumplir con los siguientes requisitos: conocer perfectamente las funciones propias del puesto y hacer las cosas eficientemente.

*El toque humano* se refiere al trato personal que se imprime en las rela-

ciones interpersonales con los demás.

Debemos recordar que toda persona es digna de respeto y amabilidad.

### **3.1.6 Conductas que Distingue el Servicio**

El cabal cumplimiento de dichas conductas forman parte esencial del logro de los objetivos corporativos de la Institución, siempre y cuando se desempeñen sus funciones con integridad, de buena fe y en beneficio de la misma.

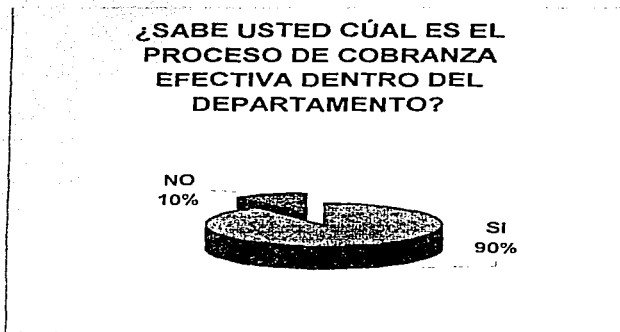
A continuación mencionaremos algunas de ellas:

- Saludar al cliente por su nombre
- Al estar ocupado hacerle saber que pronto será atendido
- Preguntar si algo más se le ofrece
- Despedirse del cliente y agradecer su preferencia
- Cumplir con los acuerdos y compromisos
- Realizar los trámites siguiendo todos los pasos sin error
- Utilizar el mínimo de tiempo posible al efectuar las labores y operaciones
- Estar actualizado acerca de los productos y servicios del Banco
- Anticiparse a las necesidades del cliente
- Escuchar y dar una alternativa de solución a los problemas
- Informar del tiempo y procedimientos que se llevarán a cabo para resolver su problema o atender su necesidad
- Ayudar al cliente al verlo desorientado

### 3.2 Gráficas y Explicación

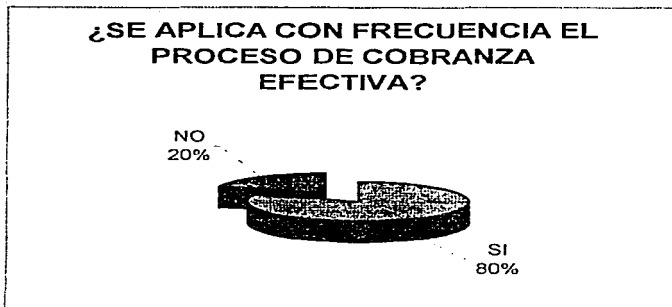
Es importante destacar que el cuestionario se aplicó a los gestores telefónicos ubicados dentro del departamento de cobranza.

#### 3.2.1 Gráfica 1 y Explicación



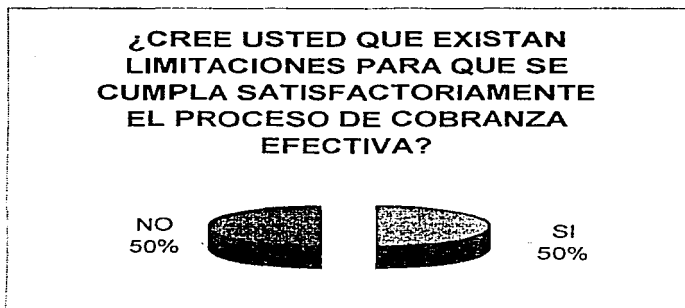
Del 100% de mi muestra (10) , el 90% (9) respondió que sí porque cuando inicia la relación laboral dentro del departamento los capacitan para poder cumplir con los lineamientos de trabajo y el 10 % (1) respondió que no debido a que es de recién ingreso y esta en vísperas de recibir el adiestramiento.

### 3.2.2 Grafica 2 y Explicación



Del 100% de mi muestra (10) , el 80% (8) , que respondieron si , pues es necesario aplicarlo en cada gestión, es decir diariamente en el momento de tener contacto con el cliente, ya que es indispensable para poder lograr resultados óptimos dentro de la productividad diaria y el 20% restante (2) respondieron que no , por olvido o falta de concentración en el momento de gestionar

### 3.2.3 Gráfica 3 y Explicación



Del 100% de mi muestra (10), el 50 % (5) respondieron que sí por la limitación del tiempo ya que consideran es demasiado corto, pues sólo asignan 3 minutos en cada gestión y muchas veces los clientes no acceden a los cuestionamientos que requiere el proceso de cobranza al llevarlo a cabo, además también se encuentran con cuentas sin teléfonos o muchas veces ya la línea telefónicamente no les corresponde a los clientes y el otro 50% (5) respondieron que no pues consideran que la experiencia dentro del departamento les ha proporcionado esa habilidad.

### 3.2.4 Gráfica 4 y Explicación

**¿SE ENCUENTRAN CLARAMENTE  
DEFINIDAS LAS POLÍTICAS Y  
OBJETIVOS DENTRO DEL  
DEPARTAMENTO DE COBRANZA?**

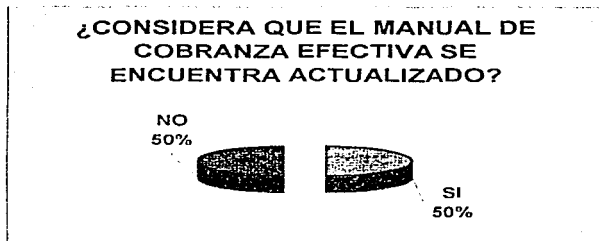
**NO  
10%**



**SI  
90%**

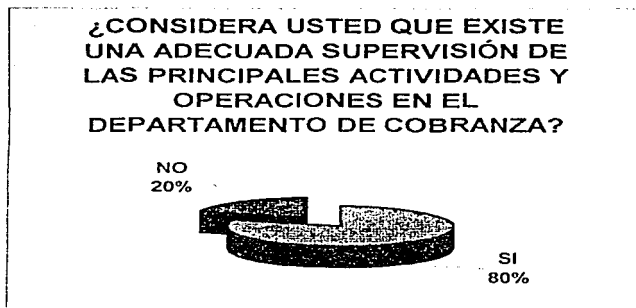
Del 100% de mi muestra (10) , el 90% (9) respondieron que sí porque se los recuerdan frecuentemente , además de que las metas son mensuales con la finalidad de alcanzar los objetivos anuales dentro del departamento y así lograr un excelente resultado y el 10% (1) no lo toma en cuenta pues expresan son innecesarias.

### 3.2.5 Gráfica 5 y Explicación



Del 100% de mi muestra (10), el 50% (5) respondieron que si , porque consideran no necesita modificación alguna pues la forma de atacar la cartera vencida no tiene cambios drásticos, y el 50% (5) respondió que no porque dicho manual tiene una antigüedad de 5 años, cuando recién se inició el departamento y añaden que la situación económica del país a cambiado considerablemente en este lapso de tiempo y por consecuencia se podría adaptar otras situaciones dentro del manual.

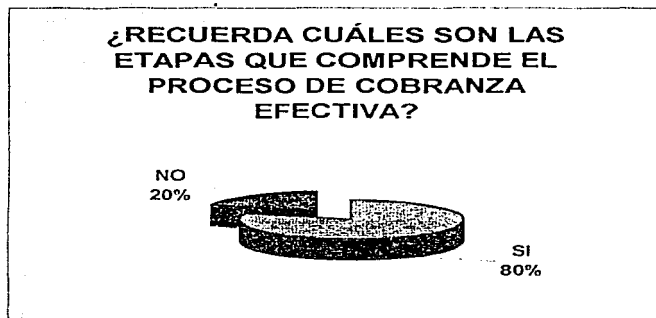
### 3.2.6 Gráfica 6 y Explicación



Del 100% de mi muestra (10) el 80% (8) respondieron que sí porque se realiza una supervisión constante de las cuentas que se gestionan y los orientan cuando tienen alguna duda, además de que si el gestor se termina su cartera, el supervisor se ocupa de asignarle más labor, y el 20% (2) dijeron que no porque, cuando necesitan apoyo por parte del supervisor en gestionar cuentas en diferentes horarios y/o turnos este no les da el seguimiento adecuado.



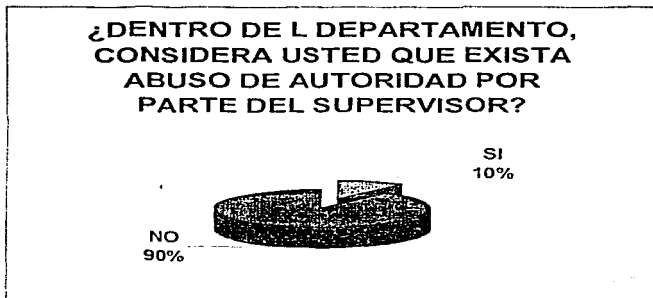
### 3.2.7 Gráfica 7 y Explicación



Del 100% (10) de mi muestra el 80% (8) respondieron que sí porque las leen a menudo y tratan de ponerla en práctica, además consideran es algo repetitivo que no cuesta demasiado trabajo recordarse, y el 20% (2) dijeron que no porque la capacitación fue hace mucho tiempo y ya no lo consideran necesario, puesto que tienen una firme idea de que si el cliente va a regularizar así lo hará ,ya que en caso contrario, así le se le aplique correctamente el proceso de cobranza, de no acceder, se rehusara a realizar su pago.

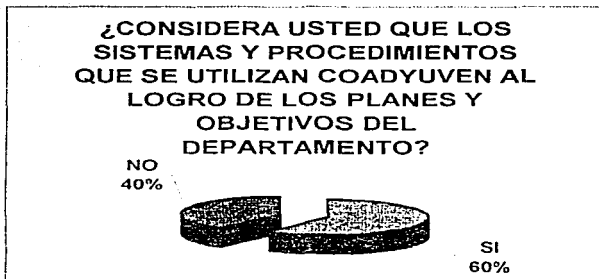
TRUCOS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.2.8 Gráfica 8 y Explicación



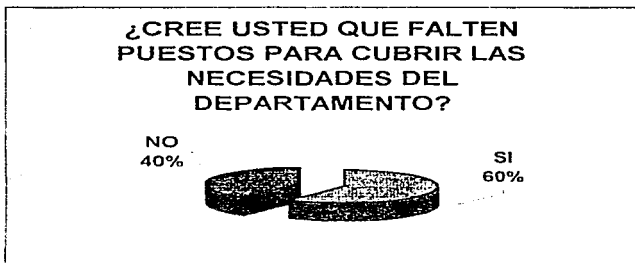
Del 100% de mi muestra (10), el 10% (1) manifestó que sí, porque dice imponerle visitas domiciliarias , siendo que existe un gestor destinado a esta actividad y el 90 % (9) restante expresó que no, porque existe confianza entre los supervisores y gestores y si algo esta mal se les informa con oportunidad para que de inmediato se aclaren las confusiones.

### 3.2.9 Gráfica 9 y Explicación



Del 100% de mi muestra (10), el 60% (6) respondieron que sí, porque tratan de aplicar estrategias emprendedoras que permiten hacer la gestión más dinámica, y el 40% (4) manifestaron que no porque el sistema no actualiza diariamente y esta situación trae como consecuencia pérdida de tiempo para los gestores, así como también la versión de las PC se encuentra antigua haciendo el proceso de cobranza más lento, al pasar de una cuenta a otra.

### 3.2.10 Gráfica 10 y Explicación



Del 100% de mi muestra el 60% manifestó que sí, porque muchas veces la caída o el volumen de la cartera rebasa la capacidad del personal y la muchas veces ese es el motivo por el cual no se alcanzan las metas dentro del departamento, el 40% (4) respondieron que no, pues parten de la base de que la cartera es muy revolvente y hay meses en que los puestos creados son suficientes para enfrentar dicha caída de cuentas por cobrar y cuando no, pues con el apoyo extra lo consideran suficiente.

### **3.3 Créditos Masivos**

Son créditos a personas físicas destinados a cubrir necesidades de vivienda, gastos de consumo, automóviles y otras necesidades personales, que se otorgan basándose en requisitos paramétricos y estándares estrictos aplicables a cada producto.

#### **3.3.1 Préstamos Hipotecarios**

Es un producto que le permite al cliente:

- Adquirir una vivienda nueva o usada
- Construir
- Ampliar o remodelar la casa que ya tiene
- Obtener un crédito de liquidez

Su propósito es ofrecer al solicitante de crédito la posibilidad de obtener un bien raíz, los recursos suficientes para edificar, o el financiamiento requerido en base a una garantía hipotecaria

Es un crédito basado en la garantía hipotecaria.

Las tasas son tasas reales con pagos fijos actualmente, no existen refinanciamientos reales.

#### **3.3.2 Préstamos Automotrices**

Su propósito es incrementar la penetración en el mercado de financiamiento automotriz para personas físicas a nivel nacional.

El financiamiento con garantía, va dirigido a personas físicas para la adquisición de automóviles de uso particular.

Se financia hasta un 65% del monto total del automóvil, las tasas pueden ser fijas, o variables con créditos hasta por 4 años.

### **3.3.3 Préstamos Personales**

Es un crédito orientado a resolver problemas de liquidez de personas físicas de reconocida solvencia moral económica.

Su propósito radica en otorgarle al solicitante los recursos necesarios para resolver problemas de liquidez inmediata.

### **3.3.4 Tarjetas de Crédito**

Es un medio de pago con el cual su legítimo tenedor puede adquirir, con la presentación de un plástico y mediante la firma de un pagaré, bienes y servicios en los negocios afiliados en la República Mexicana y en el extranjero.

También es una forma para disposiciones en efectivo en sucursales y cajeros permanentes mediante el uso de su número confidencial.

La tarjeta de crédito está dirigida a personas físicas de clase media-baja, media, media-alta y alta que cumplan con los requisitos estipulados y deseen obtener una línea de crédito, que les facilita la operación de compra y pago de bienes y servicio.

El tipo de crédito que se otorga es revolvente y esto es tanto para la tarjeta titular como para las adicionales. El límite de crédito para cada titular de la tarjeta es determinado por el Banco, obviamente basado en los ingresos comprobables por parte del interesado y el monto autorizado por la Institución será compartido con el adicional.

TRABAJE CON  
FALLA DE ORIGEN

### 3.4 Etapas del Proceso de Cobranza

#### I. Analizar la cuenta

Conocer historial del cliente, determinar lo que se persigue y planearlo antes de contactar al cliente



#### II. Obtener información

Presentarse, explicar el motivo de la llamada, verificar la información actual del cliente



#### III. Identificar el tipo de cliente moroso

Distinguir entre "clientes morosos" y "deudores indeseables"



#### IV. Exponer alternativas de pago y beneficios

Exponer plan de pagos y beneficios que obtiene el cliente al pagar su adeudo.



### **V. Superar objeciones**

Responder a las necesidades del cliente de una manera que venda la solución.



### **VI. Mantener el control de la llamada**

Enfocar la conversación hacia la resolución de la morosidad



### **VII. Seguimiento**

Asegurar que se cumplan los compromisos y actuar a tiempo en caso contrario.

#### **3.4.1 Proceso General del Proceso de Cobranza.**

El **Proceso de cobranza** es el fundamento de todo nuestro esfuerzo de cobranza. Es una serie de pasos para cualquier Gestor que ayuda en la planeación, seguimiento y negociación de pagos con los deudores.

Básicamente el proceso de cobranza pregunta:

- ¿Cuál es el motivo por el cual se atrasó en el pago?
- ¿Qué es lo que hará para ponerse al corriente en sus pagos?
- ¿Cuándo va a realizar su pago?

TECNOLOGIA CON  
FALLA DE ORIGEN



- ¿Ha pensado en otras alternativas para conseguir el efectivo?
- ¿Cómo va a asegurar que los siguientes pagos sean puntuales?

Por lo cual la actividad de cobranza en dicha Institución Bancaria normalmente ocurre en 3 etapas:

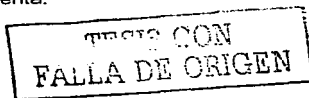
▪ **Cobranza en Sucursales.**

Las sucursales trabajan en con cuentas en su etapa temprana de morosidad. Su actividad empieza cuando hay un atraso de 5 días hasta 30 días en el pago. Contacta al deudor en el momento en que la cuenta se vuelve morosa y aplica el proceso de cobranza para regresar la cuenta al corriente.

A este nivel es preferible la resolución en sucursales que la asignación a Centro Regional de Cobranza porque:

- El problema se resuelve rápido, además de volverse imposible de manejar.
- Las sucursales conocen a los clientes y su situación, puede aprovechar este mayor compromiso hacia una solución viable, o determinar si la situación se ha vuelto imposible de manejar, para dar una asignación temprana al Centro Regional de Cobranza.
- Las sucursales pueden fortalecer la relación con el cliente.
- Las labores en las sucursales disminuyen el avance de la cartera vencida.

Si la situación no se puede resolver antes de que la cuenta cumpla 31 días de atraso, las sucursales asignarán la cuenta al Centro Regional de Cobranza, proporcionando información detallada acerca de toda la actividad de cobro que se le ha aplicado a dicha cuenta.



Las sucursales son un elemento clave en la cobranza ya que filtra y evita que las cuentas lleguen a otra edad de morosidad. Si las sucursales regularizan cuentas automáticamente evita el crecimiento acelerado de la cartera vencida.

▪ ***Cobranza en el Centro Regional de Cobranza***

El gestor del Centro Regional de Cobranza lleva a cabo un papel dedicado exclusivamente al cobro de las cuentas:

- Trabaja con cuentas de más de 31 días vencidos
- Revisa la información proporcionada para asegurarse que todos los pasos necesarios sean llevado a cabo en las sucursales y para planear el cómo se procederá
- Determina si queremos continuar la relación con el "cliente moroso", o lo considera como "deudor indeseable", que no deseamos conservar, trabajando para cobrar lo que se debe y después finalizar la relación
- Evalúa el desempeño de las sucursales a través del trabajo realizado para recuperar las cuentas y la calidad de los créditos otorgados
- Se comunica inmediatamente con el "cliente moroso" y /o el "cliente indeseable", usando el proceso de cobranza para hacer arreglos de pago
- El gestor del Centro Regional de Cobranza debe tener la capacidad analítica para determinar la alternativa de solución más apropiada para cada cuenta
- ***Cobranza en Centros de Atención de Problemas (CAPS)***

Son las unidades encargadas de recibir las cuentas que el Centro Regional de Cobranza no puede cobrar por no tener teléfono o un saldo especialmente riesgoso. Realiza cobranza telefónica y domiciliaria según se requiera.

Son los responsables de mantener y cuidar las relaciones con las agencias de cobranza que se encuentran en su zona de responsabilidad.

Los CAPS estarán ubicados estratégicamente para lograr una cobertura nacional.

#### 3.4.2 Políticas y Procedimientos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 3.4.3 Objetivos Generales

- Conocer las características que distinguen el Servicio de la Institución Bancaria para contribuir al logro de los objetivos trazados.
- Identificar las normas de actuación que conforman el comportamiento del personal que atiende a la clientela
- Iniciar en la tarea de orientación hacia la promoción de servicios y productos bancarios.

#### 3.4.4 Institución de Servicio

En la actualidad, en un mundo en que los mercados son altamente competitivos, los productos no son la diferencia fundamental entre las empresas, sino la calidad del servicio.

Las empresas se pueden clasificar en dos grandes bloques dependiendo del tipo de objetivo que tengan y lo que ofrecen a sus clientes.

Por una parte las empresas que ofrecen bienes y productos y por otra las empresas que venden servicios a sus clientes.

En **las empresas de servicio** es de vital importancia la relación entre el prestador de servicio y el cliente, porque es éste el momento en el cual se ofrece la ayuda y se da vida a la razón de ser de la empresa de servicio.

En dicha Institución cada contacto con el cliente es una oportunidad para satisfacerlo en sus necesidades financieras.

Las empresas de productos se caracterizan por

Producir un producto

Ofrecer cosas concretas  
tangibles

Enfatizar y cuidar el proceso  
de producción del  
producto

La calidad se verifica a  
través de las característi-  
cas del producto.

Las empresas de servicios se caracterizan por: OTORGAR SERVICIOS

Se dedican a ofrecer ayuda

La calidad de lo que venden  
se verifica en la satisfacción  
del cliente y su opinión hacia  
la empresa.

Cuidan la relación humana

### **3.4.5 Principales Puestos y Funciones Dentro del Departamento de Cobranza**

#### **Director.**

Es el responsable de que las operaciones del Centro Regional de Cobranza se encuentren debidamente coordinadas, siendo estas de manera eficientes y efectivas, lograndose a través de las siguientes acciones:

- Asegurar que se cumplan los estándares
- Valorar las habilidades de los gestores, determinando las actividades necesarias y asignando cargas de trabajo.

- Revisar y valorar cuentas problemáticas y la acción legal autorizada, adjudicación o cualquier acción necesaria para asegurar el pago .
- Revisar y valorar la calidad de las cuentas asignadas al Centro Regional de Cobranza, para asegurar que las políticas y procedimientos han sido cumplidos
- Manejar personalmente actividades de cobro en cuentas con saldos vencidos de acuerdo con sus facultades establecidas

**Gerente.**

Ayuda al Director del Centro Regional de Cobranza a desempeñar sus responsabilidades, incluyendo el cobro de cuentas dentro de límites establecidos y otras actividades asignadas por el Director.

Supervisa directamente a los gestores y al personal administrativo. La revisión del desempeño hecha por el gerente / supervisor puede realizarse de varias maneras:

- El gestor recibe retroalimentación continuamente sobre el trabajo desempeñado en cobranzas a través de conversaciones con sus supervisor y /o compañeros
- Cada mes o dos meses dependiendo el nivel de desempeño a la fecha del gestor, se lleva a cabo una revisión formal, usando los indicadores escritos en los formatos
- Cuatrimestralmente se revisa el desempeño general. Usando información de sus revisiones mensuales junto con una observación general dentro del progreso de la persona.

El gerente / supervisor es el responsable del éxito del entrenamiento, desarrollo y evaluación del desempeño de los gestores.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

### **Gestor de Recuperación de Baja Morosidad**

Es el responsable de la cobranza telefónica eficiente y viable de las cuentas por medio de la negociación directa con el cliente.

Lo hace a través del teléfono, o visita domiciliaria. Un gestor efectivo debe tener varias habilidades clave:

- Habilidades interpersonales. Entendimiento efectivo con el cliente, empatía con la situación de la persona pero con la firmeza suficiente para negociar un arreglo de pago mutuamente satisfactorio.
- Creatividad. Adaptable y lo suficientemente innovador para proponer opciones al cliente para que realice su pago.
- Juicio. Evaluar efectivamente la situación y seleccionar la solución que resulte en la obtención del pago total o parcial, y / o (cuando sea el caso) fortalecer la relación con el cliente.
- Conocimiento del producto. Familiarizado con las características de una amplia gama de servicios de menudeo para poder recomendar soluciones creativas
- Habilidades de trabajo en equipo. Para desempeñarse efectivamente con los demás miembros del Centro Regional de Cobranza.
- Conocimiento de las políticas y procedimientos del Banco. Conocimiento de la operación del Centro Regional de Cobranza, políticas del banco en

relación a garantía, efectivo y custodia documentación, agencias de cobranza y otros recursos externos.

#### **Gestor de Cartera de Alta Morosidad**

Se especializa en préstamos con menor probabilidad de recuperación. Trabaja en cercanía con el "cliente deudor" (normalmente el que no quiere pagar) lo que hace que tenga responsabilidades similares a las del gestor de recuperación de baja morosidad.

Requiere del mismo tipo de habilidades del gestor de recuperación de baja morosidad además de un alto criterio de decisión donde sugiera a su supervisor el trámite siguiente recomendable (acción legal, adjudicaciones, etc.)

También supervisa el trabajo de las agencias de cobranza, valorando las aportaciones y resultados de cada agencia.

Realiza una cobranza más firme, dura e insistente debido a que trata con los "deudores indeseables" hasta determinar las acciones más adecuadas para la cuenta.

#### **Asesor de Coordinación de Agencias de Cobranzas / Agencias Legales**

Se enfoca a situaciones especializadas donde hay litigio, la extinción del derecho de hipoteca adjudicación de la garantía, y/ o la asignación a las agencias de cobranza para resolver la situación morosa.

Junto con las habilidades necesarias para realizar gestiones de cobranza, debe estar familiarizado con las políticas, prácticas y procedimientos a seguir estipulados en el manual de organización ,para tratar con una gran gama de recursos no bancarios no necesarios.



### **Ejecutivo de Administración**

Es la persona encargada de realizar todas las cuestiones administrativas contables que se deriven de las acciones de los gestores y de las agencias de cobranzas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPITULO IV**  
**CONCLUSIÓN Y SUGERENCIAS**

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPITULO IV

### "AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA EN UN INSTITUCIÓN BANCARIA"

#### 4.1 CONCLUSIÓN

Es menester describir que la tarea que me convocó el llevar a cabo dicha tesis, es destacar la importancia de la auditoria administrativa dentro del departamento de cobranzas, puesto que esta permite llevar a cabo un examen y evaluación sistemática que constituya un elemento social, para así conocer a ciencia cierta las medidas que se están aplicando actualmente y ello dará como resultado un panorama mas amplio de lo que esta prevaleciendo dentro de la institución de tal modo que se podrán observar el tiempo que prevalece en llegar a alcanzar las metas propuestas, así como también da pautas a identificar las incongruencias ó desviaciones durante el desarrollo y poder adoptar nuevas medidas correctivas en forma oportuna, para la toma de decisiones en la actualización de planes y programas para lograr la disminución de clientes morosos. Aunque es sabido que el incremento en la morosidad

de los pagos a los diversos servicios que ofrece la banca se debe una parte a falta de capacidad de muchos mexicanos para afrontar el pago de sus deudas así como también la cultura de no pago.

También observamos que la situación de los clientes es más compleja y frecuentemente fuera de control, ahí la importancia de encontrar una mejor aplicación de la auditoría administrativa en dicha área, la cual nos ayudará a reforzar los procedimientos y políticas aplicados en el proceso efectivo de cobranza, pudiéndose tomar la negociación como una herramienta hacia los clientes para acordar un plan de pagos, en lugar de aceptar de manera pasiva la falta de pago como una pérdida y así de esta manera disminuir el incremento de la cartera vencida, puesto que el principal objetivo es la rentabilidad y lograr mantener el crecimiento de una cartera de crédito saneada.

Es sabido que la institución bancaria es una entidad financiera, en la cual los clientes se acercan a ella para solicitar el otorgamiento de un crédito naciendo ahí una relación banco-cliente.

Es importante destacar que la Institución financiera que nos ocupa, fue fundada en Halifax capital de Nueva Scotia al sureste de Canada, que actualmente es le banco más internacional con presencia en mas de 50 países ubicados entre el caribe, América, Asia, Europa y Oriente Medio.

En el transcurso de la investigación se ha observado que ciertos funcionarios no se apegan del todo a las políticas y procedimientos establecidos, ya que algunas veces carecen de tacto para tratar correctamente a los clientes.

En este punto, es importante destacar que para lograr la eficiencia laboral, alcanzar el rendimiento esperado y obtener el fortalecimiento de la Institución para transformarla , es necesario que cada uno de los

funcionarios lleven a cabo y/o tengan presente la misión y valores de la Institución para forjarla más productiva y competitiva dentro del mercado.

Para lograrlo, es necesario hacer uso de la capacitación, misma que sirve para incrementar la efectividad de los funcionarios en el momento de atender personalmente y/o vía telefónica a los clientes, tomando en consideración que existen dos tipos de clientes:

- Externos: Personas que acuden a la Institución para recibir ayuda, asesoría o solución a sus necesidades financieras.
- Internos: Son los empleados de la Institución que solicitan o requieren algún trabajo, información o dato.

Redondeando lo anterior, es importante enfatizar la importancia de proporcionar una buena asistencia con la finalidad de satisfacer las necesidades requeridas por cada uno de los tipos de clientes, y esta situación sólo se puede lograr cuando el funcionario y/o empleado conoce perfectamente cada una de las actividades o funciones que se desempeñan dentro de su puesto.

Así, también es importante contar con un amplio criterio para resolver problemas que se presenten de manera inesperada para tomar una correcta decisión y que dicha solución no afecte los intereses de la Institución Bancaria ni de los propios clientes.

Para ofrecer un servicio eficiente y de calidad, no sólo basta con dominar las funciones y/o actividades requeridas por el puesto; ya que la finalidad no es únicamente el orientar correctamente al cliente, si no que ésta debe ir acompañada del toque humano, pues invariablemente, es siempre agradable recibir un buen trato por parte de los funcionarios que atienden al público en general, optando por conductas que los distinguen de otras Instituciones, como es: el identificar al cliente para poderlo llamar por su

nombre, siendo atentos con los usuarios, disculpándose en el momento en que no se le pueda atender, antes de finalizar la llamada, se debe indagar sino tiene alguna otra duda en la que se le pueda auxiliar , así como también hacerles saber que es importante su llamada y sobre todo agradecerles de antemano su preferencia, respetando los compromisos adquiridos con el cliente siendo amables en todo momento logrando la eficiencia haciendo las cosas bien y a la primera, minimizar el tiempo destinado a las labores para poder incrementar la productividad, auto capacitarse en los nuevos servicios y productos que ofrece la Institución a través de los medios informativos ofrecidos por el Banco.

Además deben considerar que existen normas básicas de servicio que todos pueden adoptar con la finalidad de que la Institución logre posicionarse con una buena imagen en cuestión de Calidad Bancaria, pudiéndose basar en los siguientes puntos para lograrlo:

- Se deben contestar las llamadas máximo al tercer timbrado
- Ser cortés y amigable
- Contestar con voz agradable ya que la persona que llama lo percibirá
- Presentarse y ofrecer ayuda
- Responder a los mensajes de voz lo antes posible

Se debe recordar en todo momento el objetivo deseado.

Es importante destacar que dentro del departamento de cobranza se ha observado que las fallas se basan en gran medida en la calidad bancaria, como son:

- La existencia de una demanda significativa de mejorar el servicio entre todos

- Ser más ágiles y eficientes que la competencia, para así enfrentar a los otros Bancos de manera efectiva y así diferenciarse por medio de la calidad del servicio
- Ofrecer un tiempo de respuesta al cliente, lo más breve que se pueda, pues el servicio final es culminante y esto solo se logra con el apoyo de otros departamentos así como de sucursales.
- Para alcanzar la calidad de servicio que se espera es necesario enfrentarse al reto de trabajar bajo estrategias inteligentes en la labor diaria.

Queda de todos los funcionarios hacer conciencia, en las fallas que se están teniendo de manera específica y hacerse compromisos de servicio, a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son tus clientes
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Qué haces para satisfacer o superar sus necesidades?
- ¿Cuáles son tus compromisos de servicio?
- ¿Cómo vas a comunicárselos a los clientes?
- ¿Cómo sabes si cumples con tus compromisos?
- ¿Qué vas a hacer para coordinarte con otras áreas de apoyo y cumplir tus compromisos?

Y sólo así, tomando acciones para cumplir los compromisos establecidos con base en las respuestas de las preguntas antes planteadas se podrá alcanzar la meta de ser la mejor Institución Bancaria.

Se debe tener presente que el buen servicio es un camino de dos sentidos, lo cual significa que todos tienen clientes y todos son clientes. Por lo tanto se debe esperar un mejor servicio y a su vez deben brindarlo siempre con un valor agregado.

Así, la entrega de un buen servicio al cliente es un esfuerzo de trabajo en equipo y sólo de esta manera podrán lograr el éxito de la Institución.

Es necesario enfatizar la importancia que tienen los diferentes tipos de créditos masivos con que cuenta la Institución, que tienen como finalidad satisfacer las necesidades de financiamiento de personas físicas de crédito al consumo, atacando nichos de mercados específicos , a través de productos rentables y atractivos de mediano plazo que cubran las expectativas del mercado objetivo y se tengan niveles de riesgo satisfactorios.

Los tipos de créditos que ofrece la Institución son los siguientes

**Préstamos Hipotecarios.** Se utiliza para la adquisición de bienes inmuebles, se formaliza a través de un contrato público y son créditos a largo plazo teniendo seguro de vida para el cliente y el inmueble.

**Préstamos Automotrices.** Es el financiamiento que se adquiere a través de un intermediario con recursos del Banco para la adquisición automóviles de uso particular.

**Préstamos Personales.** Financiamiento dirigido a personas físicas para adquisición de muebles, equipo de computo, electrodomésticos, etc ; para satisfacer necesidades de uso personal.

**Tarjetas de Crédito.** Este tipo de crédito que se otorga es revolvente y esto es tanto para la tarjeta titular como para las adicionales.



El límite de crédito para cada titular de la tarjeta es determinado por la Institución.

Para llevar a cabo, el proceso de cobranza, es necesario conducir a la práctica, las etapas correspondientes con la finalidad de lograr los objetivos y metas establecidas por el departamento que conlleva a los resultados de la Institución; dentro dicha etapa es primordial identificar a los diversos tipos de clientes:

- Aquellos que pagan antes del vencimiento con objeto de aprovechar los descuentos por pronto pago
- Los que pagan al vencimiento del adeudo o de las parcialidades, sin necesidad de avisos o recordatorios
- Los que esperan el primer aviso, o tal vez el segundo, para efectuar sus pagos
- Los clientes morosos que, desde luego, pueden serlo en muy diversos grados.

Estando dentro del departamento, se visualiza a la cobranza como una parte importante en la recuperación de los préstamos que lleguen a caer en cartera vencida.

Los gestores efectivos mantienen un enfoque fuerte en ayudar al cliente a resolver sus dificultades financieras y deben evitar a toda costa los factores que afectan la cobranza como son:

- Promesas infundadas no cumplidas por parte del ejecutivo
- Mal trato a los clientes por parte del gestor de cobranza propio o externo.

Aquí es importante tomar en cuenta el perfil del gestor de cobranza telefónica ya que si uno de ellos no reúne ciertos requisitos, que

TRIPS CON  
FALLA DE ORIGEN

mencionaremos a continuación, será un tanto difícil alcanzar los objetivos dentro del departamento.

***Tener conocimientos y/o Información***

- Productos y servicios
- Procesos operativos de cobranza
- Técnicas de cobranza
- Manejo del sistema de cobranza

***Reunir Capacidades y Habilidades***

- Análisis y síntesis
- Iniciativa
- Negociación
- Organización (apego a métodos y procedimientos)
- Trabajo bajo presión
- Adaptación al cambio
- Resistencia a la frustración
- Manejo de clientes difíciles

***Habilidades de Comunicación***

- Facilidad de palabra
- Voz Agradable
- Buena articulación
- Fluidez
- Uso apropiado de la gramática

- Amplitud de vocabulario
- Saber escuchar
- Agilidad

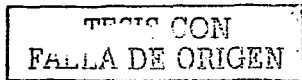
***Actitud***

- Positiva
- De servicio
- Compromiso y formalidad
- Confianza y nivel de autoestima
- Dominio y autocontrol
- Seguridad
- Paciencia
- Determinación
- Perseverancia
- Honestidad e Integridad

Estos no se deben desanimar al tratar con numerosos clientes que no quieren o no pueden cumplir sus compromisos o hacen promesas y no las cumplen, y/o evaden las llamadas.

Están orgullosos de las cuentas que rehabilitan. Tienen la capacidad de balancear la necesidad de resolución de cuentas problemáticas con las circunstancias del cliente.

Ellos se dan cuenta de que la mayoría de los clientes quieren resolver sus problemas, pero quizá no sepan cómo. El proceso de cobranza efectiva se puede definir como el fundamento de un conjunto de esfuerzo al



cobrar. Es una serie de pasos para cualquier gestor que ayuda en la planeación, negociación y seguimiento de pago con los deudores.

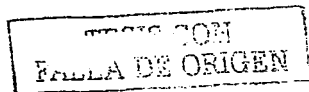
Es muy importante destacar o dar a conocer los objetivos y las metas generales de la Institución para poder alcanzar la eficiencia en cada uno de sus departamentos.

Así, como también la importancia de canalizar al personal de acuerdo a sus características y comportamientos para realizar tareas en las cuales son aptos y que al mismo tiempo se utilicen para proporcionarle una buena atención a los clientes para satisfacer correctamente las necesidades que estos requieren y/o necesiten.

La importancia de tener ejecutivos altamente capacitados sirven para dar una correcta orientación de los diferentes servicios ofrecidos por el Banco, y alcanzar la calidad.

Con respecto a la hipótesis que planteamos en nuestra investigación la cual menciona: La implantación de la auditoría administrativa dentro del departamento de cobranzas en una Institución Bancaria, permitirá mejorar el estilo administrativo. con la finalidad de que en lo sucesivo todas las decisiones que sean tomadas para el futuro de la empresa, provengan de bases profundas y ciertas alcanzando así, con mayor precisión las metas que se hayan establecido. beneficiando la disminución en la cartera vencida y conseguir con ello la rentabilidad.

Como conclusión se puede destacar que el criterio que se utilizó para la aplicación de la auditoría administrativa fue siempre imparcial y sin perjuicios con la expectativa de generar un resultado fácil de entender y de utilizar; y a su vez logramos comprobar que el objetivo general que nos marcamos fue alcanzado satisfactoriamente. dándonos un resultado positivo de nuestra investigación.



Todo esto se logra con la preparación adecuada del Licenciado en Contaduría, empezando desde las materias de Administración, Contabilidad y la Auditoría que contienen los planes de estudios de cualquier universidad de nuestro país en cuanto a esta carrera.

#### 4.2 Sugerencias

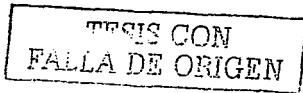
El crédito se sigue presentando como una parte importante y necesario dentro la vida económica del país, siendo ahí donde recae la importancia de nuestro departamento, la cuál consiste en mantener una cartera sana y sobre todo rentable.

Evidentemente esto se logra en conjunto con la calidad del otorgamiento de los créditos, políticas de créditos acertadas, modelos paramétricos en la selección de los acreditados y una oportuna cobranza, la cual hace posible mantener controlada la morosidad en los créditos de Menudeo.

Es menester destacar la importancia que tiene dicho departamento dentro de la Institución Bancaria, pero la parte fundamental de dicha área recae en la aplicación de un proceso de cobranza efectivo para la recuperación de la cartera, ya que a través de él se pueden alcanzar muchos beneficios en la recuperación para alcanzar niveles deseados.

A continuación propondremos algunas recomendaciones:

- 1.- Es necesario que todo el personal que labora dentro del departamento conozca y aplique el proceso de cobranza efectiva, esto nos ayudara a tener un mejor resultado en la recuperación y migración de la cartera vencida.
- 2.- Se exhorta a que se identifiquen con oportunidad las limitaciones que hacen que no se cumpla el proceso de cobranza efectiva y con esto se



lograra contrarestarlas y tener un panorama de cómo lograr con eficacia los metas del departamento

3.- Se sugiere que las políticas y objetivos del departamento sean dadas a conocer por el personal del departamento y estas que a su vez sean fácil de entenderlas.

4.- Es necesario que el manual de cobranza efectiva sea actualizado de acuerdo a las situaciones que imperan actualmente hacia el logro de la recuperación de la cartera ya que se ha observado que este se encuentra obsoleto para hacer frente a la actual problemática que enfrenta el departamento.

5.- Es favorable realizar programas de capacitación al personal de supervisión para sanear algunas fallas que se detectaron, como es quizá el abuso de autoridad, falta de tacto para dirigirse a los demás, etc.

6.-Es necesario ,que se implementen sistemas que contengan herramientas actualizadas que hagan mas fácil el trabajo y el logro de los resultados.

7.-Se invita a realizar una revisión de la estructura organizacional del departamento para identificar si existe cargas de trabajo en el área correspondiente.

8.- Se aconseja aplicar de manera constante aplicar la auditoria administrativa la cual nos ayudará a detectar si existen problemas dentro del departamento y realizar correcciones pertinentes que nos ayuden minimizar costos.

9.-Se propone la actualización, a través de un curso de cobranza telefónica, con el fin de dotar a los gestores de cobranza de técnicas y herramientas que refuercen su labor de recuperación en la cartera, con el

propósito de incrementar su efectividad a través del uso planificado y sistemático del teléfono, como parte del proceso integral de cobranza.

10.- Se ofrece realizar una cobranza oportuna pues solo así se evitaría una cobranza fuera de tiempo la cual origina:

- Que la cuenta puede ser incobrable
- Perder la credibilidad y la imagen de seriedad al no dar seguimiento al deudor
- Desbalance en los recursos de la Institución, impidiendo la captación de otros clientes
- Incremento del archivo muerto por cada deuda
- Disminuyen las utilidades de la Institución

11.- Se recomienda implantar un programa exitoso en la cobranza telefónica, donde se logre, que el gestor:

- Este preparado anímicamente para tratar con los diversos tipos de deudores
- Considerar que cualquier actitud negativa de los clientes no es contra el gestor de cobranza
- El gestor de cobranza debe ser una persona de carácter sereno y tranquilo
- No involucrarse con la situación y sentimientos del deudor.

12.- Se propone mantener actualizada y depurada la Base de datos de los deudores, así como también la información actualizada sobre el status de los créditos en línea y tiempo real y sobre todo conocer las políticas de la Institución y los tratos particulares que se hubieran hecho de manera especial con el deudor.

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN

13.-Se sugiere elevar la Calidad dentro de la cobranza, como lo es, conservar a los clientes, proporcionales un mejor servicio y darles seguimiento, es decir, servicio de mantenimiento.

14.-La productividad es un factor primordial para el desarrollo de la Institución y ésta se puede lograr de la siguiente manera:

- Aumentar el número de llamadas o contactos efectivos
- Aumentar el número de emplazamientos
- Aumentar el número de adeudos recuperados.

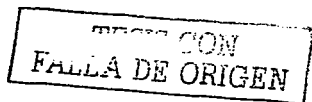
TRABAJOS CON  
FALLA DE ORIGEN



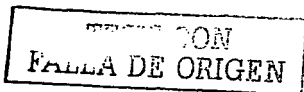
#### 4.3 Bibliografía

- DR. Y C.P.Martínez Villegas Fabian, "EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA", Editorial PAC, 2a. Edición, México 2002.
- Arter Dennis R, "AUDITORIA DE CALIDAD PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA", Editorial Panorama, 2a. Edición, México 2000.
- Rodríguez Valencia Joaquín, "ORGANIZACIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS", Editorial Ecafsa, 5a. Reimpresión, México 2000.
- Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, "UN ENFOQUE INTERAL " Editorial Pearson, 6a. Edición, México 2000.
- Fernández Arena José Antonio, "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA", Editorial Diana, 2a. Edición, México 2000.
- Lozano Niveva J., "SU ENFOQUE OPERACIONAL, ADMINISTRATIVO Y DE RELACIONES HUMANAS", Editorial Ecasa, México 2000.
- Elizondo López Arturo, "CONTADURÍA CONTEMPORÁNEA", Editorial Ecafsa, 2a. Reimpresión, México 1998.

- Santillana González Juan Ramón, "AUDITORIA SANTILLANA II", Editorial Ecafsa, 2a. Reimpresión, México 2000.
  
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., "PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS", 17a. Edición, México 2002.
  
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "NORMAS Y PROCESIMIENTOS DE AUDITORIA", 22a. Edición, México 2002.
  
- Lara Flores Elias, "PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD", Editorial Trillas, 8a. Edición, México 2002.
  
- Romero López Javier, "PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD", Editorial McGrawhill, 2a. Edición, México 2002.
  
- Munich Galindo, García Martínez, "FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN" Editorial Trillas, 5a. Edición, México 2002.
  
- Rosemberg J.M, "DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS", Editorial Centrum, 2a. Edición, México 2000.
  
- Díaz Eduardo M. Francisco, "DICCIONARIO DE CONTABILIDAD", Editorial Diana, 2a. Edición, México 2000.



- Hellriegel Don, Slocum John W., "ADMINISTRACIÓN", Editorial Thomson, 9a. Edición, México 2000.
- Holmes Artur W, "PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA", Editorial Uthez, Tomo 7, México 1999.
- Mendivil Escalante Víctor Manuel, "ELEMENTOS DE AUDITORÍA", Editorial Ecafsa, 5a. Edición, México 2002.
- Océano, grupo editorial, "DICCIONARIO DE CONTABILIDAD", Editorial Océano Centrum, 3a. Edición 1999.
- Paz Zavala Enrique, "INTRODUCCIÓN A LA CONTADURÍA, FUNDAMENTOS", Editorial Ecafsa, 2a. Edición, México 2001.
- Rodríguez Valencia Joaquín, "SINOPSIS DE LA AUDITORÍA" Editorial Conocida, Reimpresión, México 2001.
- Norbeck Edward F., "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Editorial Técnica, 2a. Edición, México 2001
- Chiavenato Idalberto, "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN", Editorial McGrawhill, 5a. Edición, México 2001.



- A.F. Stoner James, Wankei Charles, "ADMINISTRACIÓN", 6a. Edición, Editorial Pretince Hall, México 2000..
- Osorio Sánchez I., " AUDITORÍA I", Editorial Ecasa, 2a. Edición, México 2001.
- Rubio Regazzoni Victor M. Hernández Fuentes Jorge, "GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA" Editorial Pac, 3a. Edición, México 2001.
- Océano, grupo editorial, "ENCICLOPEDIA DE AUDITORIA", 2a Edición, Editorial Océano Centrum, México 1999.

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN