



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y  
COBRANZAS DE LA EMPRESA PARABRISAS Y SERVICIOS  
NAGUANAGUA C.A.**

**AUTORAS:**  
**DE GOES, ANDREINA**  
**DÍAZ, MILANGELA**  
**VERA, GRISELDA**

Campus Bárbula, julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y  
COBRANZAS DE LA EMPRESA PARABRISAS Y SERVICIOS  
NAGUANAGUA C.A.**

**TUTOR:**  
**LIC. SARA GARCÍA**

**AUTOR:**  
**DE GOES, ANDREINA**  
**DÍAZ, MILANGELA**  
**VERA, GRISELDA**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Licenciado en Administración Comercial**

Campus Bárbula, julio de 2015

## **DEDICATORIA**

A Dios y la Virgen, que me dan la fuerza e iluminación para continuar con este trayecto y que siempre han guiado en el camino para alcanzar las metas que me he trazado.

A mis padres, por ser los pilares que me motivan cada vez a alcanzar mis objetivos y por apoyarme siempre no importa la situación. A mi hermana por su apoyo incondicional.

A mi familia y amigos por siempre estar allí para mí y apoyarme en todo momento. Y a todas aquellas personas que de una manera u otra me han brindado su cariño y apoyo.

Y por último, pero no menos importante a mí, por no rendirme a pesar de las dificultades que se pudieron presentar durante el camino y dar todo de mí para alcanzar esta meta luego de estos años de estudio.

*Andreina De Goes C.*

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor y agradecimiento les dedico este trabajo de grado...

A mis tres ángeles, mis abuelos, quienes fueron parte fundamental para mi formación inculcándome valores y guiándome por el buen camino, por haberme llenado siempre de cariño consejos y por ser mi fuerza y mi apoyo desde el cielo.

A mis padres, por ser quienes guiaron mis pasos, a quienes les debo lo que soy, por brindarme su apoyo en todo momento, orientado y motivado, estando presente en todos mis triunfos y fracasos y por todo su esfuerzo, comprensión y amor brindado a lo largo de este trayecto.

A mi hermana y tías, por toda la comprensión que me brindaron y por haber estado allí siempre que las necesite, ayudándome y apoyándome en cada decisión.

A mi sobrino, por haber llegado a mi vida llenándome de alegrías cada día.

*Milangela Díaz.*

## **DEDICATORIA**

A Dios Ser Supremo Todopoderoso y la Santísima Virgen María, por regalarme el don de la vida y ayudarme a superar todos los obstáculos que se presentaron en este arduo camino investigativo y bendecirme con la satisfacción de haber culminado.

A mi familia con su amor y entrega incondicional siempre motivando y ayudando para seguir adelante.

A todo mi esfuerzo, por las tantas horas de estudio y desveladas que dieron maravillosos resultados, ésta es solo una parte de lo cosechado con mucho amor y cariño.

*Griselda Vera.*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a Dios y la Virgen, que siempre están a mi lado iluminando mi camino para llegar con buen pie a mi meta, y darme esas ganas de superación cada día de mi vida y querer seguir adelante, también por permitirme aprender cada día que pasa algo nuevo.

A mis abuelos, por quererme por como soy y por brindarme siempre su apoyo, y por darme unos padres increíbles, los que no cambiaría por nada.

A mis padres, por apoyar todas mis decisiones y frenarme y hacerme saber si me estoy equivocando, por ser tan esplendidos conmigo, por apoyarme siempre no importa la situación.

A mi hermana por su apoyo incondicional, y por tolerar mi locura. A mi familia que siempre me apoyan, y por el cariño que me dan.

A la profesora Sara García por ser nuestra tutora, apoyarnos y ayudarnos en este trabajo de grado. Y por ser tan paciente con nosotras en este camino.

Y por último, a mis compañeras de trabajo de grado y amigas Griselda y Milangela, por tenerme paciencia, y por trabajar en conjunto para lograr el mismo objetivo.

*Andreina De Goes.*

## AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la Virgen, por ser mi fuerza, mi guía, mi luz, mi apoyo, por concederme la salud necesaria permitiéndome vivir esta etapa y gozar de la alegría de este logro.

A mi tutora, la Prof. Sara García por haber impartido sus conocimientos en la materia a lo largo de la ejecución de este Trabajo de Grado, dedicándonos su paciencia, tiempo y esfuerzo.

A mi ilustre Universidad de Carabobo, por haber sido mi segunda casa en el transcurso de mi formación académica, en la que me llene de miles de experiencias, aprendizajes y compañeros inolvidables.

A los profesores que me dieron clase, quienes con su ética impartieron sus conocimientos pese a las adversidades, porque de todos y cada uno de ellos les llevo aprendizajes valiosos para mi formación profesional.

A toda mi familia, porque cada uno aportó un granito de arena para llegar a llenándome de amor, comprensión, paciencia, y apoyándome en cada decisión a lo largo de este tiempo.

A mis grandes amistades, quienes formaron parte importante los buenos y malos momentos, sirviendo de apoyo incondicional a lo largo de mi carrera.

Y por último, pero no menos importante, a mis queridas compañeras de tesis, Griselda y Andreina, quienes fueron cruciales para el desarrollo de este trabajo de grado, por haber dedicado su tiempo, esfuerzo, paciencia, comprensión y perseverancia para que juntas lográramos llegar a la meta. ¡Gracias a todos!

*Milangela Díaz.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi padre, madre y hermana, por su amor y fe inconcebibles, por haberme enseñado todos los valores necesarios para hacer de mí una persona buena y exitosa, por su cariño, admiración, que una vez más con su granito de arena colaboraron en momentos difíciles para la realización de este trabajo.

A mi Tutora académica, la Prof. Sara García, por toda la colaboración, asesoría, orientación, asistencia y apoyo que nos brindó para el éxito de nuestro Trabajo de Grado, quien con su profesionalismo, paciencia y dedicación, sirvió de guía para la elaboración técnica y metodológica del presente Trabajo de Grado, enseñándonos el camino por el cual avanzar.

A todos mis Profesores, quienes contribuyeron con mi formación durante toda mi carrera.

Y especialmente, a mis compañeras de este trabajo de grado, Andreina y Milangela, que con perseverancia, esfuerzo y optimismo, logramos una meta más para alcanzar nuestro objetivo de obtener nuestro merecido título de Licenciadas en Administración Comercial. ¡Chicas, lo logramos!

*Griselda Vera.*





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y  
COBRANZAS DE LA EMPRESA PARABRISAS Y SERVICIOS  
NAGUANAGUA C.A.**

**Autoras:** De Goes, Andreina; Díaz, Milangela; Vera, Griselda  
**Tutora:** García, Sara  
**Fecha:** Julio, 2015.

**RESUMEN**

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal la aplicación de la Auditoría Administrativa en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A. El mismo se enmarca dentro del diseño de una investigación exploratoria, donde se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias basadas en una encuesta con preguntas cerradas y una entrevista estructurada, cuyo ámbito de aplicación radica en el personal que integra el área de Crédito y Cobranza, conformada por tres personas. Seguidamente de haber dado fin a la recolección de los datos, dichos resultados fueron analizados y presentados a través de técnicas de análisis e interpretación de la información obtenida a través de los instrumentos utilizados. Durante la realización de la auditoría administrativa se diagnosticó que en el área de crédito y cobranza de la empresa las políticas carecen de información crucial para el óptimo funcionamiento del área, las analistas tienen el conocimiento de lo que deben hacer, pero no todas las actividades y normas están reflejados en las políticas del esta, las políticas, procedimientos y descripciones de cargo están desactualizados. Para dar una pronta solución a las desviaciones que se encontraron los auditores consideran que lo principal es actualizar y realizar los manuales de políticas y procedimientos del área de crédito y cobranza con toda la información que debe tener las políticas y procedimientos del área.

**Palabras Clave:**

**Crédito, Cobranza, Políticas, Auditoría administrativa.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**ADMINISTRATIVE AUDIT IN THE CREDIT AND COLLECTION AREA  
OF PARABRISAS Y SERVICIOS NAGUANAGUA INC.**

**Authors:** De Goes, Andreina; Díaz, Milangela; Vera, Griselda

**Research Tutor:** García, Sara

**Date:** July, 2015.

**ABSTRACT**

This degree project has as its main objective the application of an Administrative Audit in the area of Credit and Collection of Parabrisas y Servicios Naguanagua Inc. It is part of an exploratory research design, where primary and secondary sources of information based on a survey with closed questions and a structured interview were used for, the scope of which lies in integrating personnel area Credit and Collections, made up of three people. Then having given order to the collection of data, these results were analyzed and presented through techniques of analysis and interpretation of the information obtained through the instruments used. During the conduct of the administrative audit was diagnosed in the area of credit and collection company policies in the area studio lack crucial information for the optimal functioning of the area, the analysts have the knowledge of what to do, but not all activities and standards are reflected in the political area, policies, procedures and job descriptions are outdated. To give a quick solution to the deviations that auditors find, consider that the main thing is to update and make manual of policies and procedures in the area of credit and collection with all the information that should have policies and procedures in the area.

**Keywords:**

**Credit, Collections, Policies, Administrative Auditing.**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	viii
Resumen	xi
Formato de Postulación Tutorial	xiii
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xiv
Índice General	xix
Índice de Cuadros	xxi
Introducción	22
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	25
Objetivos de la Investigación	30
Objetivo General	30
Objetivo Específico	30
Justificación de la Investigación	30
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la Investigación	32
Bases Teóricas	35
Definición de Términos Básicos	47

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Diseño de la Investigación	32
Tipo de Investigación	35
Nivel de Investigación	47
Población y Muestra	32
Técnicas e Instrumentos de Investigación	35
Técnica de Análisis y Presentación de la Información	47

### **CAPÍTULO IV**

#### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Análisis de los Resultados.	56
-----------------------------	----

### **CAPÍTULO V**

#### **LA PROPUESTA**

Informe de Auditoría Administrativa	68
-------------------------------------	----

<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	79
-----------------------------	----

<b>ANEXOS</b>	817575
---------------	--------

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>CUADRO N° 01</b>	
Técnico Metodológico	55
<b>CUADRO N° 02</b>	
Tabla de Análisis del Instrumento	56
<b>CUADRO N° 03</b>	
Guía de Entrevista	66
<b>CUADRO N° 04</b>	
Programa de Trabajo de la Auditoría Administrativa	75
<b>CUADRO N° 05</b>	
Cédula de Análisis Documental	76
<b>CUADRO N° 06</b>	
Cédula para la Detección y Registro de Hallazgos y Evidencias	78

## INTRODUCCIÓN

El crédito y la cobranza constituyen dos procesos cruciales para una organización, mantener la liquidez y el flujo de efectivo es elemental para el normal funcionamiento y la sostenibilidad de la misma. El análisis de los aspectos que se deben tomar en cuenta al otorgar los créditos, evaluar riesgos, plazos, políticas, clientes; el proceso de seguimiento de las cuentas por cobrar para lograr un pago oportuno de los créditos, vinculado directamente con unos procedimientos claramente definidos y unas políticas de crédito y cobranza que se encuentren adaptadas a las condiciones cambiantes actuales; todos estos factores articulados entre sí, constituyen la base para llevar a cabo una efectiva y eficiente gestión de crédito y cobranza. Razón por la cual es de suma importancia mantener un constante control y evaluación de la gestión de ésta área.

Para tal efecto, la auditoría administrativa es una estrategia que le proporciona a la organización las alternativas para lograr un cambio y crecer de manera eficiente. La misma constituye una herramienta de seguimiento que permite la revisión de los diversos procesos y procedimientos administrativos, mediante un diagnóstico de la situación a través de un proceso de indagación, levantamiento de información, revisión de los papeles de trabajo, donde finalmente se obtiene un diagnóstico de las desviaciones encontradas y se infiere sobre las posibles alternativas que permitan solventar las deficiencias de la organización.

En este contexto, el propósito que persiguió la presente investigación fue una Auditoría Administrativa en el Área de Crédito y Cobranza de la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A., ubicada en el municipio Naguanagua del Estado Carabobo, la cual permitió detectar las deficiencias encontradas mediante la revisión,

evaluación y análisis de los sistemas y métodos que abarcan la gestión de crédito y cobranzas y proporcionar posibles alternativas que permitan mejorar la problemática y facilitar la toma de decisiones de la alta gerencia, en miras a la eficacia y eficiencia organizacional.

En este sentido, esta investigación se encuentra estructurada en cinco capítulos de la siguiente manera:

Primeramente el Capítulo I, en cual comprende El Problema de la investigación, constituido por la razón que motivó a los investigadores a la ejecución del presente trabajo de grado, donde se encuentra contenido el planteamiento del problema, la formulación, objetivos general y específicos y la justificación de la investigación.

Acto seguido se encuentra el Capítulo II, comprendido por el Marco Teórico que sustenta la investigación, donde se señalan en primer lugar los estudios realizados anteriormente que sirvieron de antecedentes de la investigación y luego las bases teóricas constituidas por aquellas concepciones necesarias para el desarrollo de esta investigación, y en un último lugar la definición de los términos que respaldan y facilitan la comprensión de la misma.

Además, se presenta el Capítulo III, inherente al Marco Metodológico, donde se muestra primeramente el diseño de la investigación, el tipo de investigación y la profundidad abarcada de la misma. Luego se define la población y la muestra tomadas para llevar a cabo la investigación, los instrumentos utilizados para la recolección de los datos y por ultimo las técnicas empleadas para el análisis y presentación de la información obtenida.

Subsiguientemente, se expone el Capítulo IV, denominado Presentación y Análisis de los Resultados, donde se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos en el proceso de levantamiento de la información utilizados en la auditoría administrativa, con sus respectivos análisis.

Y por último el Capítulo V que comprende La Propuesta, en el cual se exhibe la fase final de la aplicación de la auditoría administrativa a la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A., en forma de Informe de Auditoría, en el que se muestran los hallazgos o desviaciones obtenidas y las recomendaciones para cada uno de los mismos.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema.**

La Auditoría Administrativa constituye una herramienta de cambio, destinada a que las organizaciones evolucionen y crezcan de una manera eficiente, según Franklin (2007: 11) la auditoría administrativa es, “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.”

Se puede señalar, la auditoría administrativa nace de la necesidad de evaluar el funcionamiento de la organización, permite examinar diversas áreas y la forma en la que la administración está cumpliendo sus objetivos en los procesos de planeación, organización, dirección y control y de ésta manera emitir un diagnóstico referente a las deficiencias o fallas encontradas, para proveer alternativas de mejora y lograr decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización en miras a la productividad, calidad, competitividad, efectividad, eficacia, y eficiencia de la entidad.

En el orden de las ideas anteriores, es importante destacar que la auditoría administrativa puede llevarse a cabo dentro de un campo de aplicación muy amplio, que comprende organizaciones del sector público, sector privado y sector social, abarcando la complejidad de cada uno. Tal como lo señala Franklin (2007:14) “la Auditoría Administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización

productiva, sea ésta de naturaleza pública, privada o social”.

Igualmente es relevante destacar la esencia de la auditoría administrativa, que de acuerdo con lo planteado por García (2014), es que:

Está determinada por ser una herramienta administrativa; específicamente una técnica de control, de carácter revisor, evaluativo, verificador, sugerente y constructivo. En otras palabras, que pertenece al marco teórico de la ciencia administrativa, que se utiliza en la función de control, y que básicamente consiste en revisar aspectos administrativos (o de la gestión administrativa), con la finalidad de evaluarlos, verificar su comportamiento para identificar oportunidades de mejora, con el propósito de sugerir los cambios pertinentes que lleven a la organización de una situación actual a una situación mejor. (p.138)

Por lo tanto, la auditoría administrativa se enmarca dentro del proceso administrativo, como medio de control de gestión, proporcionando un marco de referencia para evaluar y medir el funcionamiento de la organización, partiendo del propósito de la comparación, verificación, y evaluación de las actividades mediante la investigación.

Dentro de esta perspectiva, la auditoría administrativa ayuda a diagnosticar los problemas que afectan a los procesos administrativos de la organización, así como también sus causas y efectos, por esta razón es sumamente importante, ya que los procesos administrativos representan la columna vertebral de cada empresa, y se fundamenta en información clara, precisa, y concreta, lo que permite a la gerencia prever y detectar problemas para solucionarlos de manera oportuna.

Para la realización del presente trabajo de investigación se tomó como caso de estudio a la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua, C.A. la cual fue creada el 01

de Noviembre de 1993, dedicada a la venta y montaje de vidrios automotrices, con el objetivo principal de posicionarse como la empresa líder del mercado y ser reconocida por solucionar los problemas relacionados con los vidrios automotrices y el buen servicio prestado. Cuando comenzaron su trayectoria en el mercado de vidrios automotrices, disponían de un espacio pequeño para realizar sus labores, sin embargo estaban ubicados en una excelente zona siendo ellos los únicos talleres que prestaban ese servicio en el área, lo que hizo que su cartera de clientes aumentara, al pasar del tiempo se convirtieron en la empresa líder en la zona, siendo la preferida por las personas que asistían al lugar por su buena calidad de servicio, atención y excelentes productos.

Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A., se encuentra ubicada en el municipio Naguanagua, estado Carabobo, empresa pequeña constituida por 24 trabajadores, los cuales están distribuidos en distintas áreas de la empresa, siendo estos la parte más importante de ella, ya que sin los recursos humanos que laboran allí, ésta no podría existir. Tales áreas son; Área de Crédito y Cobranzas, Área de Montaje y Despacho, Área de Recursos Humanos, Área de Cuentas por Pagar y Gerencia.

Igualmente, una parte crucial para la empresa, es la liquidez y flujo de efectivo, actuando como responsable de esto el Área de Crédito y Cobranza, la cual se encarga de generar y cobrar facturas a crédito y contado de las ventas que realice la organización. Cabe resaltar, que las ventas a crédito representan el ingreso monetario más fuerte en la entidad objeto de estudio, ya que su clientela abarca mayormente a aseguradoras de vehículos y otras empresas de vidrios automotrices. Esta área, se encuentra constituida por una empleada encargada de la facturación, ya sea a crédito o de contado, y por otra empleada, quien se encarga del otorgamiento de créditos, plazos de cobro y cobro de las facturas a crédito.

En relación a esto, mediante una entrevista con la gerencia, esta indicó que existen atrasos en el cobro de las facturas a crédito a las aseguradoras, en ocasiones errores en las facturas, inconvenientes por parte del mensajero al momento de cobrar la factura al seguro, flujo ineficiente de información entre Crédito y Cobranza y las demás áreas de la organización. Lo cual podría ser causado por: el poco conocimiento de los procedimientos administrativos existentes por parte de los trabajadores, la existencia de procesos administrativos no evaluados, insuficiente supervisión del desempeño del área, falta de delegación de actividades por parte de la Gerencia en el área.

De lo anterior, se desprenden como consecuencias que exista la dificultad de mantener un adecuado flujo de efectivo, se generen pérdidas por cuentas incobrables, se ocasionen problemas y atrasos para pagar a los proveedores y demás gastos necesarios para el funcionamiento en la empresa.

Cabe resaltar la significación del área de crédito y cobranza y su impacto en la rentabilidad y productividad de la entidad. En tal sentido, ésta área necesita de supervisión, control y procedimientos administrativos claramente definidos, para alcanzar los objetivos propuestos eficaz y eficientemente, razón por la cual la gerencia demandó analizar y examinar los procesos administrativos del área y además, generar estrategias que solucionen los problemas existentes y de esta manera, forjar un desempeño organizacional eficiente.

En tal sentido, el equipo investigador propone que la auditoría administrativa es precisa y necesaria, ya que sirve para detectar posibles deficiencias, mediante la revisión, evaluación y análisis de los sistemas, métodos y alteraciones que abarcan la totalidad de los procesos de la gestión de Cobranzas, y así, proporcionar alternativas que permitan mejorar la toma de decisiones de la alta gerencia, en miras a la eficacia y eficiencia organizacional.

En este contexto, surgen las siguientes interrogante; ¿Cómo aplicar el método de la Auditoría Administrativa en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A, ubicada en el municipio Naguanagua del estado Carabobo para la optimización de los procesos administrativos?, ¿Cómo diagnosticar el proceso administrativo del Área de Crédito y Cobranza de la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A.?, ¿Cómo se podría realizar el Plan de Auditoría Administrativa para el Área de Crédito y Cobranza de la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A?, y por ultimo ¿Para qué emitir un Informe de Auditoria donde se comuniquen las alteraciones detectadas en el área de Crédito y Cobranza de Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A.?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Aplicar una Auditoría Administrativa en el Área de Crédito y Cobranza de la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A, para la optimización de los procesos administrativos.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el proceso administrativo del Área de Crédito y Cobranza de la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A.
- Elaborar el Plan de Auditoría Administrativa para el Área de Crédito y Cobranza de la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A.
- Emitir el Informe de Auditoría a la gerencia de las alteraciones detectadas en el Área de Crédito y Cobranza de Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A.

### **Justificación de la Investigación**

Las organizaciones, ante la creciente complejidad del mundo empresarial requieren de nuevas y mejores técnicas o instrumentos para aumentar la eficiencia y reducir el error en la toma de decisiones. La auditoría administrativa tiene como objetivo evaluar el desempeño de la organización y detectar oportunidades de mejora planteando las soluciones pertinentes que permitan afianzar y consolidar una buena gestión.

De la misma manera, la aplicación de dicha auditoría en el Área de Crédito y Cobranza de Parabrisas y Servicios C.A. se sustenta en la necesidad de control

administrativo de la Gerencia para definir y abordar las fallas y deficiencias, que se generan en su área de Crédito y Cobranza, ya que si la empresa descuida los créditos y cobranzas se pueden generar serios problemas de liquidez, crisis de tesorería, problemas para financiar su realizable y una situación de insolvencia transitoria, así sea muy efectiva en la producción y venta. Uno de factores claves para la buena marcha de las empresas es la capacidad que tienen de generar buena administración del efectivo y esto comprende directamente la eficacia de las compañías y el objetivo de una auditoría administrativa el cual es el logro de la eficacia y eficiencia de los sistemas.

Al representar la auditoría administrativa una técnica, que permite mejorar al Administrador su trabajo, la presente investigación procura servir de aporte a la difusión de esta ventajosa y necesaria herramienta en todo el sector organizacional y asimismo ofrecer un apoyo para el ejercicio exitoso del Administrador, como disciplina propia de éste al transmitir el conocimiento a los profesionales. Además, pretende servir de orientación y referencia para futuras investigaciones, como antecedente en materia de elaboración de trabajo de grado relacionadas con la auditoría administrativa, procedimientos administrativos, análisis de gestión y demás temáticas afines, para facilitar la consecución de los pertinentes estudios que amplíen los conocimientos y alternativas de contribución y mejora de instrumentos de medición, evaluación y control a la Ciencia Administrativa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para el desarrollo del trabajo investigativo, fue necesario recurrir a estudios previos como antecedentes a la presente temática, acudiendo así a trabajos de grado con el fin de proporcionar información oportuna para este estudio. De dichos estudios se citan a continuación los siguientes:

Thielen (2012), aspirante al título de Licenciada en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo, realizó un trabajo de grado titulado “Lineamientos para la Mejora de Procesos Administrativos de la Empresa Grupo Alco. C.A. a partir de una Auditoría Administrativa”. En este trabajo de investigación se recurrió a la Auditoría Administrativa, dada la situación de fuga de materiales, retraso tanto en la carga de las órdenes de compra en el sistema como en la recepción de facturas y pagos a proveedores, falta de planificación y control en la recepción de materiales y en los pre- análisis de créditos, entre otros aspectos.

En este contexto, esta investigación fue realizada con la finalidad de ofrecer una orientación en cuanto a cómo y hacia dónde debe encaminar sus esfuerzos, para solventar el conjunto de deficiencias que actualmente presenta. La autora plantea, que la Auditoría Administrativa provee una evaluación imparcial, objetiva y competente en relación a las actividades administrativas; por lo tanto, se constituye en un mecanismo de utilidad en la orientación de los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. Finalmente, este trabajo de investigación concluyó que la empresa tiene una adecuada planificación, no ocurriendo así con la organización, dirección y control, áreas que presentaron debilidades.



De acuerdo a lo expuesto anteriormente, hay concordancia con respecto al presente estudio al estar enmarcado en la metodología de una Auditoría Administrativa, en cuanto al logro de una organización eficaz y eficiente. Por lo que las propuestas para solventar las debilidades en el Gurpo Alco C.A. resultan de gran interés para este estudio.

Romero (2012), realizó un trabajo especial de grado para optar por el título de Especialista en Contaduría Pública, mención: Auditoría, el cual llevaba como nombre “Plan de Auditoría Administrativa a la Gestión de Compras del Hospital Coromoto, en la Ciudad de Maracaibo, Estado Zulia”, presentado en la Universidad del Zulia (LUZ). Entre los problemas existentes en esta institución, de interés para este estudio, se encuentra que la gestión se ve afectada por procedimientos llevados a cabo ineficientemente, que representan un gran problema al provocar retraso, trayendo como consecuencia que el inventario sea insuficiente para la gran demanda del hospital.

En este orden de ideas, entre los resultados arrojados con mayor relevancia, se encuentra que se efectúan análisis de precios y de condiciones de crédito, además cuentan con suficiente personal en el departamento para realizar sus operaciones y habitualmente se brinda capacitación, se verificó que existe debida segregación de funciones en los procesos de compra, finalmente se constató que efectúan análisis de vencimiento de cuentas para realizar los pagos y los mismos están basados en el presupuesto establecido por la organización.

Es evidente entonces, que la realización de este trabajo de grado contribuye a la presente investigación, al surgir de una necesidad de control y evaluación de la gestión llevada a cabo en el departamento de compras, partiendo igualmente de la aplicación de un plan de Auditoría Administrativa en dicha área para la detección de oportunidades de mejora.

Mejía (2011) realizó un trabajo de grado titulado “Auditoría Administrativa en el Departamento de Crédito y Cobro de una Empresa Distribuidora de Productos Odontológicos”. Presentado en la Universidad de San Carlos en Guatemala como requisito para aspirar al título de Contadora Pública y Auditora. La autor señala, que en el último año la distribuidora de productos odontológicos, ha presentado problemas en los procesos administrativos, ocasionando retraso en el despacho de los productos, demora en el proceso de cobranza y desorden en el inventario de almacén, originando insatisfacción en los clientes, e incumplimiento de los objetivos propuestos y las metas planificadas para el año en curso en ese momento.

El objetivo de esta investigación es proveer a la administración un proceso adecuado de control, como lo es la realización de una auditoría administrativa para la evaluación, administración y registro de las operaciones relacionadas al departamento de crédito y cobro, que les permitan la disminución de costos innecesarios y el incremento de la eficiencia operativa. Entre los hallazgos más relevantes, se encuentra que no se cuenta con políticas y procedimientos documentados para fijar límites de créditos, no existe política que promueva la pronta recuperación de la cartera, no cuenta con un control apropiado de los ingresos y existe faltas de facturas originales que se encuentran pendientes de cobro.

Este trabajo de grado se convierte en un importante punto de referencia para la investigación actual, al emanar de la necesidad de evaluar los procesos y procedimientos llevados a cabo en el departamento de Crédito y Cobranza, dadas las debilidades existentes que influyen directamente en la liquidez de la empresa, la compra de materia prima a proveedores, el financiamiento, entre otros procesos con la intención de que funcionen debidamente garantizando la eficiencia y eficacia en la organización, y para ello se recurre de igual manera a la propuesta de una Auditoría Administrativa en este departamento.

La Rosa y Mota (2011), realizaron un trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de Oriente, núcleo de Monagas, titulado “Análisis del proceso de auditoría administrativa aplicada en el Instituto Municipal de la Mujer-Maturín del estado Monagas, año 2010”. Con la finalidad de conocer el nivel de eficiencia de las políticas y procedimientos aplicados en los organismos públicos a través de la auditoría administrativa y a su vez determinar si los sistemas establecidos funcionan adecuadamente, teniendo como objeto de estudio el Instituto Municipal de la Mujer Maturín. Entre las conclusiones más relevantes se encuentra, que se cuenta con un proceso administrativo satisfactorio en general; sin embargo algunos elementos requieren de revisión y actualización para que contribuyan a la calidad del mismo; por otra parte, los procedimientos en su mayoría no se encuentran documentados y no existe un mecanismo que permita al auditor ejecutar sus funciones oportunamente.

En relación a esto, si bien esta investigación se enfoca en el sector público, igualmente busca la evaluación de las políticas y procedimientos llevada a cabo en esa organización, en miras del logro de los objetivos, utilizando la Auditoría Administrativa, donde se evalúan los procesos administrativos con el fin de proporcionar alternativas que ayuden a la gerencia en la toma eficiente de decisiones.

### **Bases Teóricas**

Para la realización de las bases teóricas primero es importante conocer que son, por esta razón Arias (2006) lo define que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”, en otras palabras, las bases teóricas son un conjunto de fundamentos conceptuales que ayudan al lector para el entendimiento del objeto de la investigación.

## **La Auditoría Administrativa o Análisis de Gestión**

### **Definición de la Auditoría Administrativa**

La auditoría administrativa o análisis de gestión administrativa como también es conocida en algunos países es definida por Franklin (2007:11), como “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”. Se puede considerar que esta es una herramienta importante en toda organización y la cual es valorada por sus líderes debido que poseen la necesidad de diagnosticar y solucionar los problemas administrativos y los operacionales, independientemente de su tipo y tamaño, con esto se conocerá la efectividad de la administración en el cumplimiento de sus tareas asignadas.

También es importante destacar que Münch (2010:128), plantea que “Mediante la auditoría administrativa se establecen métodos que permiten evaluar el cumplimiento del proceso administrativo con objeto de alcanzar una mayor eficiencia en las áreas, y por ende, en la consecución de sus objetivos”. Es decir, a través de la auditoría administrativa la organización puede evaluar todos sus procedimientos, conocer los errores y puntos débiles de la organización en los cuales deben enfocarse a la hora de buscarle soluciones para así fortalecer los procesos que se realizan en las mismas.

### **Objetivos de la Auditoría Administrativa**

La auditoría administrativa según García (2014:138) “consiste en el mejoramiento de la administración de las organizaciones, con la consecuencia del mejoramiento de los niveles de eficacia y eficiencia de las mismas, lo que se traduciría en la sobrevivencia, crecimiento y mejoramiento de las organizaciones” es decir, evaluar todos los procedimientos de la empresa para así realizar los

análisis para los ajustes necesarios. El autor antes mencionado también plantea que entre los objetivos principales de la auditoría Administrativa están:

- Identificar debilidades, errores, omisiones, incumplimientos, despilfarros, basados en una revisión independiente de las actividades, procesos, áreas o funciones de una organización
- Verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos, planes, programas, lineamientos, objetivos, actividades que regulan y marcan el desempeño de la actuación de empleados y administradores de una organización, sujeto a una revisión especializada, independiente y desde el punto de vista profesional y autónomo.
- Corregir deficiencias y producir mejoras en el funcionamiento administrativo en general, basado en el diagnóstico profesional e independiente sobre los resultados obtenidos por la empresa y sus áreas, en la evaluación imparcial de sus funciones y acciones y el cumplimiento de sus objetivos y operaciones. (p.139)

Es esencial conocer estos objetivos, al momento de realizar una auditoría administrativa en una empresa.

### **Alcance y Campo de Aplicación de la Auditoría Administrativa**

Con respecto al alcance, García (2014:148), explica que “viene dado por el ámbito de aplicación de la Auditoría Administrativa, es decir, dónde se puede aplicar. En este sentido podemos aplicarla en: toda la empresa, un departamento, una función o en una subsunción de la misma”. En relación a lo antes mencionado Franklin (2007:13) habla sobre el campo de aplicación de esta herramienta planteando que “la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales”. En resumen a los que estos dos autores expresan sobre la auditoría administrativa es que es una herramienta que puede ser aplicada en los diversos sectores empresariales así como en cualquier departamento y empresa, para el diagnóstico administrativo de cualquier deficiencia que se pueda encontrar en los procesos de las mismas.

## **Importancia de la auditoría administrativa**

La auditoría administrativa es una técnica que posee para la empresa muchos beneficios y es por lo cual García (2014:151) explica que la “importancia de una técnica está en función de su utilidad para el hombre, y aunque esta nace en el siglo pasado, es en nuestro días cuando adquiere mayor importancia y utilidad como herramienta de apoyo para la administración”. Representa un amplio instrumento que como se ha venido desarrollando anteriormente puede ser aplicado en organizaciones y/o departamentos de las mismas; evaluando sus procesos, de allí se deriva su importancia ya que gracias a esta técnica los líderes de las organizaciones aprovechan los resultados obtenidos por su aplicación, para mejorar los procedimientos que no estén realizándose de manera adecuada, y así lograr sacar el máximo provecho de la empresa.

## **Etapas de la Auditoría Administrativa**

Según Sotomayor (2008:44) la definición de las etapas de la auditoría administrativa permite “crear un marco de referencia técnico y profesional, el cual sirve de base para llevar a cabo esta actividad de manera estructurada y sistematizada, situación que redundará en una mejor calidad y confiabilidad de todo el proceso”, estas etapas son: Planeación, Instrumentación e Información, estas se definirán a continuación.

### **Planificación**

Para poder aplicar un modelo de auditoría administrativa de manera efectiva y eficaz el primer paso que se debe realizar es la planeación, la cual Franklin (2007:76) define como “los lineamientos de carácter general que regulan su aplicación para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante”, así mismo, Sotomayor (2008:56) explica que la planeación “implica trazar una directriz; establecer

programas o guías económicas, numéricas y conceptuales, y definir objetivos, etapas de financiamiento, marco jurídico y estructura organizativa idónea, para iniciar, mantener, desarrollar y culminar las actividades a realizar”, es decir, en esta etapa de dicha auditoría se debe establecer todos los métodos y actividades que se realizarán en la empresa para cumplir con el objetivo de la auditoría administrativa que se efectuará.

### **Instrumentación**

La segunda etapa de la auditoría administrativa es la instrumentación o ejecución como algunos autores la denominan, uno de ellos es García (2014:365) planteando en su libro que esta etapa “estará determinada por las características concretas, los puntos y requerimientos que se estimaron en la etapa de planeación”, en otras palabras, es en esta etapa, donde se utilizaran los lineamientos que se establecieron en la etapa de planeación; así mismo, Franklin (2007:82) señala que en la instrumentación “se seleccionan y aplican las técnicas de recolección más viables, se eligen indicadores, manejo de los papeles de trabajo y evidencia, y la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz”, es decir, también esta será la etapa en la que se recolectará toda la información necesaria de la Auditoría Administrativa.

En esta fase se pueden utilizar uno o más instrumentos de recolección de información, entre los cuales Franklin (2007:83) menciona “investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevista, cuestionarios, cédulas, entre otros”, para fines de la presente investigación, para la toma de información, se hizo uso de la investigación o análisis documental, la cual Sotomayor (2008:92) plantea que esta “consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertenecientes a la organización, los cuales al ser analizados aportarán elementos de juicio en la evaluación que se practica.”, mediante esta técnica se estudian los

manuales, políticas, descripciones de cargos, entre otros documentos de la empresa estudio.

También se hizo uso de la entrevista que según Franklin (2007:85) “esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar información más completa y precisa.” Y el cuestionario el cual según Sotomayor (2008:92), “Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización.”, mediante estas técnicas mencionadas las investigadoras recaban toda la información pertinente para poder llegar a una conclusión beneficiosa para la compañía de estudio.

### **Información**

Esta es la última etapa de la metodología de la Auditoría administrativa, según Franklin (2007) en esta fase:

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados (p. 115-116).

Es decir, en esta etapa es donde se entrega el informe con los resultados arrojados en la auditoría que se realizó, en dicho informe también se indican las posibles recomendaciones y planes de acción que la empresa debería considerar para mejorar y solventar los problemas encontrados.



## **Gestión de crédito.**

### **Definición de crédito**

El crédito es un préstamo, bien sea de mercancía, dinero o servicios, el cual un tercero contrae, bien sea mediante una compra a crédito, como la solicitud de un crédito en alguna institución financiera, entre otras formas de crédito. Adicional a esto el diccionario enciclopédico Color para el Siglo XXI (2002) define al crédito como “cesión o préstamo de un bien, generalmente dinero contra un compromiso de pago”; es decir, crédito es considerado desde el punto de vista financiero y contable como una deuda que está adquiriendo una persona y que se compromete a solventar posteriormente y de acuerdo a los lineamientos y parámetros establecidos.

### **Objetivos de crédito**

Toda empresa busca establecer diferentes objetivos a lograr en un lapso de tiempo determinado, esto con la finalidad de alcanzar metas específicas. Asimismo, toda empresa comercial que otorgue ventas a crédito a los clientes suele tener entre sus objetivos de crédito, el lograr el mayor volumen de ventas, también buscar la optimización de las ventas, tener la más alta seguridad en los clientes con políticas de cobro flexibles pero a su vez beneficiosa para la empresa, entre otros objetivos que la empresa pueda establecer. Para lograr estos objetivos la empresa debe establecer buenas políticas de crédito.

### **Políticas de crédito**

Es importante destacar que las políticas de crédito son consideradas normas de conducta o de acción establecidas por la dirección y esta puede tomar en consideración los comentarios y opiniones de los analistas del área para su creación, estas políticas las deben conocer el personal de la empresa. Asimismo,

dichas políticas se establecen considerando los objetivos de crédito que la empresa se ha planteado, deben ser escritas y deben indicar lo que se puede hacer y lo que no se debe hacer. De modo idéntico en las políticas de crédito se deben establecer los plazos de crédito, requisitos que se deban solicitar al cliente, factor de interés moratorio, entre otros términos que sean necesarios establecer para un óptimo funcionamiento y beneficio de este tipo de venta en la empresa.

### **Estándares de crédito**

En los estándares de crédito se establecen los requisitos mínimos de la empresa para poder otorgar un crédito a la hora de vender un producto, para entender un poco más lo antes mencionado, Van Horne y Wachowicz, (2010:250) explican que los estándares de crédito son “la calidad mínima con la que debe cumplir un solicitante para ser aceptado como sujeto de crédito por la empresa”. Mantener buenos estándares de crédito ayuda a la empresa a incrementar su cartera de clientes ya que el no tener estándares altos para el otorgamiento de créditos atrae a los clientes; sin embargo, debe existir un equilibrio ya que de ser en extremadamente bajos dichos estándares puede ser perjudicial para la empresa debido que puede dejar de solicitarle a los clientes optantes por créditos información valiosa lo que ocasionaría la aprobación de créditos a posibles clientes que no posean la liquidez necesaria para cancelar su deuda con la empresa al vencerse el plazo del mismo.

Adicionalmente es importante definir algunas técnicas y estándares imprescindibles para la selección de los clientes que merecen recibir el crédito en las compras que realicen, una de estas técnicas es la de las cinco “C” del crédito las cuales Gitman y Zutter (2012:558), señalan como “Cinco dimensiones clave (características del solicitante, capacidad, capital, colateral y condiciones) que usan los analistas de crédito para tener un marco de referencia que les permita efectuar un análisis detallado del crédito”. Asimismo definen en su libro estas cinco dimensiones:

- 1. Características del solicitante:** Se refiere al historial del solicitante para cumplir con obligaciones pasadas.
- 2. Capacidad:** La capacidad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivo disponibles para enfrentar las obligaciones de deuda.
- 3. Capital:** La deuda del solicitante en relación con su capital patrimonial.
- 4. Colateral:** El monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la probabilidad de que una compañía recupere sus fondos si el solicitante no cumple con el pago.
- 5. Condiciones:** Esto es, las condiciones económicas existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica”. (p.558)

Esta técnica puede ser agregada a las políticas de crédito y beneficiará a la empresa al momento de evaluar a sus clientes antes de otorgarle crédito alguno; es importante destacar que esta debe ser analizada y comparada por el personal competente en el área y considerando los objetivos de crédito para determinar si se debe realizar algún ajuste.

## **Gestión de cobranza**

### **Definición de cobranza**

El proceso de cobranza es el más importante en una empresa que otorga créditos a sus clientes, ya que mediante este proceso se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio, en otras palabras, para recuperar el capital que la empresa ha invertido en los créditos otorgados. Por otra parte es importante destacar que la principal función del área de cobranza según Münch (2007:189) es “la recuperación de los créditos o préstamos otorgados a los clientes es función directa del área de cobranzas”. Es

importante destacar que esta gestión de cobro y los lineamientos del mismo deben estar definidos en las políticas de cobranza de la empresa, así como también debe detallar como es el proceso del cobro, entre otros.

### **Políticas de cobranza**

Las políticas de cobranza de una empresa según Gitman (1986:307) “son los procedimientos adaptados para cobrar las cuentas cuando estas vencen”, estas políticas están expresadas en un documento el cual puede ser considerado uno de los principales documentos que toda empresa debe poseer por su alto nivel de importancia y uso, ya que en ellas se detalla de forma concreta todos los parámetros que el analista del área de cobranza debe considerar a la hora de realizar las jornadas de cobro, así como también en estas se exponen los tipos de procedimientos de cobranza, plazos máximos de cobro, entre otros.

Adicionalmente hay que tomar en consideración que para la creación de las políticas de cobro se debe tomar en cuenta los aspectos establecidos en las políticas de crédito para crear un equilibrio, debido que si ambas son muy estrictas la empresa corre el riesgo de perder clientes. Con referencia a lo antes mencionado Van Horne y Wachowicz, (2010:255) plantean que “la compañía determina su política completa de cobranza mediante la combinación de los procedimientos de cobro que emprende. Estos procedimientos incluyen envío de cartas y faxes, llamadas telefónicas, visitas personales y acción legal”. Por otra parte, Gitman (1986:307) expone que “la eficacia de tales políticas puede evaluarse parcialmente considerando el nivel de cuentas incobrables. Dicho nivel depende no solo de las políticas de cobro, sino de aquellas en las que se basa el otorgamiento de un crédito”.

## **Tipos de Procedimientos de Cobranza**

Normalmente se pueden utilizar diversos procedimientos en la cobranza, esto puede ir variando a medida que se van venciendo los plazos, considerando lo antes expuesto Gitman (1986:308) menciona algunos de estos tipos de procedimientos, los cuales son:

Notificaciones por escrito: después de cierto número de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa suele enviar una carta en términos corteses recordando al cliente su adeudo...

Llamada telefónica: si las notificaciones por escrito no han dado ningún resultado, el gerente de crédito mismo de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente presenta alguna explicación adecuada, se puede convenir en prorroga el periodo de pago...

Visitas personales: esta técnica es mucho más común a nivel de crédito del consumidor, pero también pueden utilizarla proveedores industriales. El envío de un cobrador, o incluso del vendedor encargado, a requerir el pago del cliente puede ser un procedimiento de cobro muy efectivo, ya que el pago podría realizarse en el acto... (p. 308)

Los procedimientos de cobro mencionados anteriormente son los más utilizados en una empresa, adicionalmente se está incorporando a estos tipos, el cobro vía correo electrónico.

## **Áreas de Crédito y de Cobranza**

Este es una de las áreas más importantes en una organización, ya que en esta se realiza la facturación de los productos o servicios que la empresa vende a crédito, y el cobro de las facturas vencidas de los créditos otorgados anteriormente, en relación a esto Münch (2010:221), explica que “es el área de la empresa que tiene como principal función definir la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarle en crédito”. También expone que “Esta área se encarga de instaurar políticas para

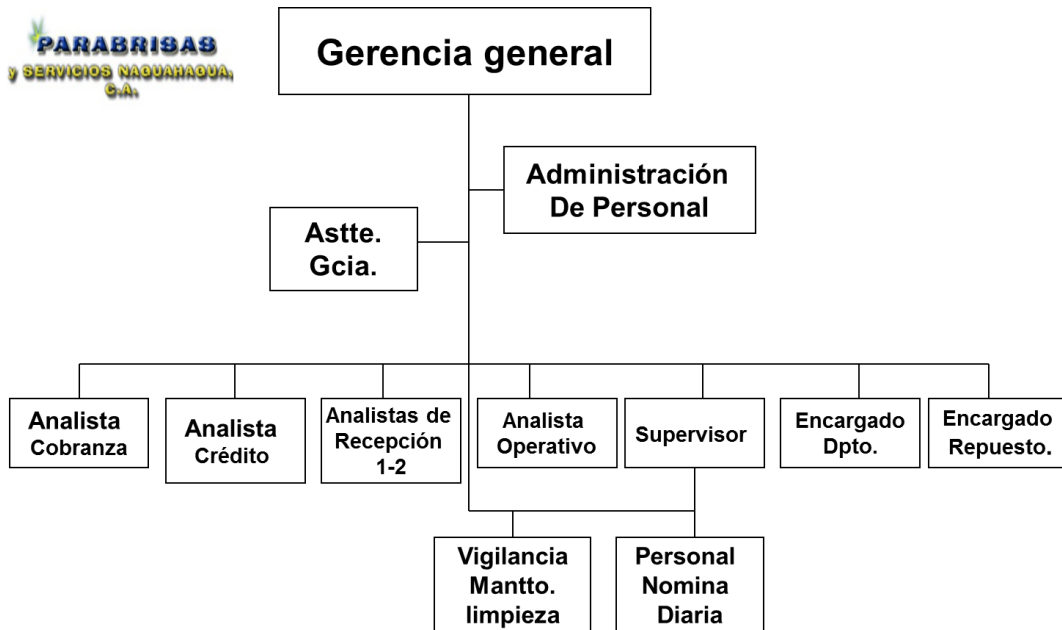
otorgar crédito a clientes confiables y evitar, mediante investigación, a clientes morosos; y establecer límites de crédito y condiciones de pago, además de mantener al día el sistema de información”. Es importante destacar que estas áreas dependen una de la otra para el correcto funcionamiento.

### **Parabrisas y servicios Naguanagua, C.A.**

Una vez definidas las bases teóricas del presente trabajo de grado es importante mencionar que Parabrisas y Servicios Naguanagua, C.A. es una empresa que se dedica a la venta y montaje de parabrisas automotrices para todas las marcas de vehículos, esta abrió sus puertas por primera vez al público el 01 de Noviembre de 1993, y desde entonces día a día se ha ido posicionando en el mercado como una de las empresa líderes en el servicio que presta, la organización con los años se ha planteado distintos objetivos y entre los cuales se ha trazado: ser la empresa líder del mercado, poseer los mejores productos en el mercado, tener la mejor atención al cliente, satisfacer las necesidades del cliente, mantener un equilibrio precio-calidad del producto de acuerdo al mercado y las especificaciones de cada uno, tener al personal mejor capacitado en el área de ventas y trato con el público, así como también busca mantener un prestigio y trascendencia intachable en el mercado.

Es importante resaltar que la empresa estudio tiene como misión brindar un servicio a los clientes de parabrisas, a través de una excelente orientación, instalación y atención al cliente mediante el uso de mercancía nacional e internacional, confiable y de alta calidad, promoviendo la seguridad y el bienestar en todo momento. Y su visión es convertirse en una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por su atención, calidad, prestigio y variedad en mercancía, capaz de satisfacer a la creciente demanda y exigencias del mercado.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:



Fuente: Yasmira Castillo (Administración de personal)

## Definición de Términos Básicos

**Auditor:** Profesional experimentado que revisa, examina y evalúa con coherencia los resultados de la gestión administrativa y financiera de una organización, con el propósito de informar o dictaminar a través de observaciones y recomendaciones pertinentes. Originalmente significa “oyente”.

**Cédula de trabajo:** Formato de registro que mantiene el auditor de los procedimientos aplicados, pruebas desarrolladas, información obtenida y conclusiones pertinentes a que se llegó en el trabajo.

**Diagnóstico administrativo.** Opinión profesional en cuanto a la situación general o específica que prevalece en una organización o entidad; dicha opinión se presenta finalmente en forma escrita a la alta gerencia.

**Eficacia:** Capacidad de alcanzar el efecto que se espera o se desea tras la realización de una acción.

**Eficiencia:** Uso racional de los recursos o medios para alcanzar un objetivo predeterminado.

**Liquidez:** Capacidad de una persona o entidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo por poseer activos fácilmente convertibles en dinero efectivo.

**Optimización de procesos administrativos:** Mejora continua del rendimiento o desempeño de la organización a través del perfeccionamiento de los procesos administrativos para aumentar la productividad y agregar valor para el cliente.

**Procedimiento administrativo:** Conjunto de actos administrativos coordinados entre sí, para la consecución de un objetivo.

**Proceso Administrativo:** Corriente que estudia y sitúa a la administración desagregándola a través de las fases o elementos que la componen siendo la postura más generalmente aceptada la que lo clasifica en planeación, organización, integración, dirección y control.

**Realizable:** Cualquier elemento del Activo que puede ser convertido en dinero de forma en corto o mediano plazo.

**Solvencia:** Capacidad para hacer frente a todos los compromisos financieros en el largo plazo. Respaldo que se tiene en bienes y patrimonio, para atender los pagos y deudas.



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo está constituido por el marco metodológico de la investigación, el mismo está enmarcado por el tipo de estudio que se llevó a cabo, el método de la investigación, la población y muestra, las técnicas o instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos y finalmente las técnicas de análisis y presentación de la información. Para Hurtado (2007:97) en el campo de la investigación, la metodología es definida como: “el área del conocimiento, que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio.”

#### **Diseño de la Investigación**

Ésta investigación según su diseño estuvo bajo el contexto de una investigación no experimental, al realizar la misma sin influir o alterar las variables que pudieron surgir a través del presente estudio. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (2003:108), define el diseño como: “la estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación de los interrogantes surgidos de los supuestos e hipótesis- problema”. Asimismo, Hernández, Fernández, Baptista (2010:120) cita que “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”. Por otra parte, estos autores definen la investigación no experimental como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variable.”

## **Tipo de Investigación**

La metodología que se llevó a cabo en este trabajo investigativo sobre el área de Crédito y Cobranza de Parabras y Servicios Naguanagua C.A., correspondió a una investigación de campo, debido a que los datos recolectados, se tomaron directamente de la realidad, proporcionando así mayor veracidad de los mismos. En tal sentido, según Tamayo y Tamayo (2003) una investigación de campo es:

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual lo llamamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (p.110).

Asimismo, dentro de la investigación de campo, ésta investigación se encontró bajo la tipología de un proyecto factible, donde se planteó una propuesta viable en miras de solucionar las deficiencias que presenta la organización. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998:16), define un proyecto factible como: “la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones”

Por su parte, se utilizaron las técnicas de investigación documental, las cuales sirvieron de apoyo para proveer de información a la presente investigación mediante fuentes documentales que proporcionen información relevante para el desarrollo de los objetivos planteados de la misma. En este contexto, la investigación documental es definida por Arias (2006:25) como: “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por los otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.”

## **Nivel de Investigación**

La profundidad del problema con la cual se trató el problema planteado en la empresa caso-estudio Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A., estuvo inmersa en un nivel de investigación exploratoria, partiendo del hecho que el proceso de Auditoría Administrativa es algo nuevo para la empresa, al no haberse aplicado anteriormente, y para ello se indagó por primera vez acerca de la situación del Departamento de Crédito y Cobranza de Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A., a fin de explorar la situación existente. Sin embargo es importante mencionar que según Arias (2006:21) “El nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto en estudio.”.

Por otra parte, para la autora Hurtado (2007:98) en materia referente a la investigación exploratoria, plantea que “consiste en indagar acerca de un fenómeno poco conocido, sobre el cual hay poca información o no se han realizado investigaciones anteriores, con el fin de explorar la situación.” Por otro lado, Arias (2006:21) define este tipo de investigación como: “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”.

## **Población y Muestra**

Dentro de una investigación es importante establecer cuál es la población y muestra de estudio necesaria para el estudio del fenómeno o hecho de la realidad. En toda investigación se debe definir el objeto de la misma, esta es la población, de la cual se extrae la información requerida para su estudio. En este orden de ideas, Ramírez (1998) define población como:

La que reúne tal como el universo a individuos, objetos, ente otros que pertenecen a una misma clase de características similares, se refiere a un conjunto

limitado por el ámbito del estudio a realizar. La población forma del universo (p.75).

En fin, la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen características comunes la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

En la presente investigación la población estuvo constituida por una empleada encargada de la facturación, por otra empleada, quien se encarga del otorgamiento de créditos, plazos de cobro y cobro de las facturas a crédito en sí y por el gerente de la empresa. Por lo que la población está conformada por las dos (02) empleadas pertenecientes al área de Crédito y Cobranza y un (01) gerente de la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua C.A., siendo una población total de tres (03) personas.

Por consiguiente, la muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual indica que es representativa. Por esta razón, Castro citando a Hernández (2003:69), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra". Considerando lo antes expuesto, la presente investigación utilizó una muestra correspondiente a la totalidad de la población, constituida por las dos empleadas que integran el área objeto de estudio y uno de los gerentes de la compañía.

### **Técnicas e Instrumentos de Investigación**

En la presente investigación se consideraron distintas técnicas e instrumentos de investigación debido a que para el logro de cada objetivo se debe realizar una técnica diferente, es decir, cada objetivo específico de la investigación amerita una

técnica e instrumento para recabar la información necesaria. Una vez dicho esto y para entender lo antes planteado Arias (2006:67) define que la técnica es “el procedimiento o forma particular de obtener dato o información”. Así mismo, Morán y Alvarado (2010:47), señalan que las técnicas de recolección de datos “se define como un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos”. En conclusión la técnica puede definirse como los diferentes métodos que se utilizan en la investigación para obtener la información necesaria de los objetos de estudio, para así alcanzar su objetivo.

Una vez explicado esto, las técnicas que se utilizaron para lograr recabar la información necesaria de esta investigación, fueron la encuesta y la entrevista la cual se aplicó al gerente de la organización; la encuesta Arias (2006:68) la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujeto acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular”, así pues, una vez definida lo que es la encuesta se puede decir que esta técnica, puede ser muy variada en su aplicación ya que puede ser tanto escrita como oral y cada una posee distintos instrumentos, pero para la investigación se recurrió a la encuesta escrita, considerando como instrumento al cuestionario el cual Hernández, Fernández y Baptista (2010:217), lo define como “el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” De preguntas cerradas que según los autores antes mencionados (2010:221) “delimitan las alternativas de respuesta. Se presentan a la muestra las posibilidades de respuestas y aquellos deben circunscribirse a estas, esto hace que las respuestas tengan mayor objetividad y exactitud.”

Con respecto a la entrevista, Morán y Alvarado (2010:47) manifiestan que “es un encuentro cara a cara entre personas que conversan con la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto de la otra”. Se trató de una entrevista estructurada la cual Arias (2006:70) define como “Es la que se realiza a

partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas”.

Adicionalmente, para complementar la investigación se hizo uso de la observación que según Morán y Alvarado (2010:47) consiste en “la atención cuidadosa a un objeto con el fin de conocerlo”. También explica que la observación puede ser de varios tipos como “no estructurada, estructurada; no participante, participante; individual, en equipo; en la vida real, en laboratorios; heurística, documental, monumentos”. Una vez explicado esto, es importante destacar que se aplicó el análisis documental como técnica de observación, el cual Sotomayor (2008:92) dice que “consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertenecientes a la organización, los cuales al ser analizados aportarán elementos de juicio en la evaluación que se practica.”

### **Técnica de análisis y presentación de la información.**

En relación con lo antes expuesto, una vez aplicados los instrumentos necesarios para recabar la información, se analizaron los datos, ya que según Morán y Alvarado (2010:56) “Los datos recolectados mediante cuestionarios, entrevistas, escala de actitudes, observación, grupos de enfoque u otros medios, deben analizarse para responder las preguntas de investigación y aprobar o desaprobar la hipótesis”, posteriormente se procedió a realizar un informe, que según Morán y Alvarado (2010:57) es un “documento en el cual se describe el estudio efectuado, es decir, qué investigación se realizó, cómo se llevó a cabo, qué resultados y conclusiones se observaron”. Con este informe se le comunica a la empresa los resultados del estudio y las posibles soluciones que puedan aplicarse al problema a fin de resolverlos.

**CUADRO N° 01**  
**TÉCNICO METODOLÓGICO**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN DE LA DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>	<b>FUENTES</b>
Conocer las condiciones del Área de Crédito y Cobranza.	Crédito y Cobranza	Área clave dentro de una organización, sus decisiones se basan en escoger a quién, hasta qué monto y a qué plazo vender, y velar por que los plazos de pago se cumplan.	Estructura del área.	Encuesta y Cuestionario. Entrevistas	Personal del Área de Crédito y Cobranza
			Identificación del Proceso de Crédito y Cobranzas		
			Revisión de los Indicadores de Gestión		
			Aspectos tecnológicos y recursos utilizados en el área		
Elaborar el Plan de Auditoría Administrativa en el Área de Crédito y Cobranza.	Plan de Auditoría	Programa de trabajo que determina las estrategias, acciones, recursos a realizar y aplicar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada.	Estrategias	Elaboración del Plan	Documentos Bibliográficos y Electrónicos
			Acciones		
			Recursos		
			Objetivos		
			Alcance		
			Programa de Auditoría		
Aplicar Auditoría Administrativa para identificar alteraciones en el área de Crédito y Cobranza.	Instrumentación	Ejecución de los eventos programados para la evaluación y medición de los procesos con la aplicación de las técnicas de recolección de datos.	Evaluación de los procesos	Técnicas de levantamiento de información, medición y análisis	Personal del Área de Crédito y Cobranza
			Medición de indicadores de gestión		
			Examen		
			Dictamen		
			Conclusiones		
			Recomendaciones		
			Plan de Acción		

Fuente: De Goes, Díaz y Vera (2015).

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

**Análisis de los resultados.**

En este capítulo se exponen los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos utilizados, mediante una tabla de análisis del instrumento, en este caso fueron utilizados un (01) cuestionario y una entrevista realizada a la Gerencia, estos fueron empleados en la recolección de la información, diferenciados como Cuestionario (Anexo N° 01) y entrevista (anexo N° 02). Una vez delimitada las fuentes de información, las mismas condujeron al procesamiento, análisis e interpretación de los resultados arrojados que permitirían realizar una visión más clara de la investigación.

**CUADRO N° 02.**  
**TABLA DE ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis</b>
1. ¿Posee la empresa políticas y procedimientos de crédito y cobranza?	Si:100%	Representa una fortaleza, ya que toda empresa debe poseer un manual de políticas que rijan los procedimientos de crédito y cobranza puesto que estas benefician a la empresa al proporcionar los lineamientos y servir de guía al realizar los procedimientos de crédito y cobranza para el logro de los objetivos al momento de otorgar los créditos o realizar la cobranza.



<p>2. ¿Las políticas de créditos y cobranza se establecen considerando la situación económica del país?</p>	<p>Si: 100%</p>	<p>Las políticas de crédito y cobranza de la empresa se establecen según los diversos escenarios presentes en materia económica que afectan al país, dichos escenarios tales como la inflación, escasez de material, limitación de divisas, entre otros, deben ser tomadas en cuenta ya que afectan los plazos de crédito y condiciones de cobro, al ser factores externos que no pueden ser controlados por la empresa. Tal como lo menciona el gerente en la entrevista realizada, con relación a la pregunta N° 5, indica que las condiciones del país han llevado a que se determinen plazos de crédito más cortos por la necesidad de liquidez para reponer inventario rápidamente y así, evitar pérdidas.</p>
<p>3. ¿Con qué frecuencia evalúan las políticas de crédito y cobranza?</p>	<p>Semestre: 50% Mensual: 50%</p>	<p>Es evidente que en toda empresa debe existir una evaluación regular de dichas políticas, ya que estas se encuentran afectadas por la situación cambiante del día a día (factores sociales, económicos, políticos, competencia, entre otros), y debe existir un constante control sobre estas, ya que las consecuencias de las deficiencias de la política de crédito repercute directamente en las de cobranza. Y mientras más frecuente sea esta evaluación, más favorable será para la gestión del área. Sin embargo, se observa que existe un desconocimiento en las políticas por parte de los encargados del área y donde se demuestra la desinformación existente, lo que conduce a que alguna de las partes carezca de información verídica y oportuna que afecten la gestión</p>

		llevada a cabo, pudiendo deducir que exista una deficiente comunicación entre los encargados del crédito y la cobranza de la empresa, ocasionando que cada una de las personas encuestadas respondieran de forma diferente.
4. ¿Cuál es el plazo que otorgan a los clientes al vender a crédito?	De 10 a 15 días:100%	Además, se establece un límite máximo de 30 días, señalado en la entrevista realizada. Cabe destacar que las políticas de crédito se establecen según la liquidez que requiera la empresa y es por esto que se busca no superar el plazo de 30 días ya que por lo acotado por el Gerente, que mientras más corto sea el plazo de crédito, mejor para la empresa porque de esta forma tendrán una liquidez adecuada para la reposición de inventario. Al establecer las políticas considerando la situación del país; indicado en la pregunta anterior relacionada al establecimiento de políticas; se afecta el establecimiento de dichos plazos ya que en materia de inflación, el riesgo es mayor por lo tanto los plazos de crédito deben ser más cortos.
5. ¿Establecen un monto mínimo en bolívares para venderles a crédito a sus clientes?	No: 100%	Respuesta validada por el Gerente en la pregunta correspondiente al tema, al acotar que no poseen un monto mínimo estipulado debido a la diversidad de precios de los productos y servicios que ofrecen. Lo que indica una ventaja para la captación de clientes al no limitarlo por comprar a crédito por un monto bajo, demuestra que la política de crédito es flexible, en cierto punto, puesto que la empresa establece un monto

		máximo para ventas a crédito indicado por el Gerente, que depende de la solvencia y forma de pago del cliente.
6. ¿Otorgan descuentos especiales a los clientes por pronto pago?	No: 100%	La empresa no otorga descuentos por pronto pago ya que usualmente los clientes no realizan la cancelación de los mismos con anterioridad al plazo de acuerdo a lo mencionado por el Gerente en la entrevista. El otorgamiento de descuentos por pronto pago se debe establecer como política para acelerar la cobranza y obtener efectivo más rápido.
7. ¿Otorgan extensiones en el plazo de pago de las ventas a crédito concedidas?	Si:100%	Se otorga una flexibilidad en este aspecto pues representa un atractivo para los clientes influyendo en su preferencia sobre la empresa. Sin embargo, influye negativamente en la obtención de liquidez de la empresa al retrasar la cobranza de una factura.
8. ¿Qué información solicita la empresa para la evaluación previa a la aprobación del crédito?	Estados financieros. Referencias Comerciales. Referencias bancarias. Historial de crédito del cliente en la empresa	Estos requisitos proporcionan la información necesaria sobre el cliente, lo cual ayuda a tomar la mejor decisión en caso aprobatorio y le da más seguridad a la empresa con respecto al cobro de las facturas, esto en caso de que el cliente tenga un buen historial y posea buenas referencias de créditos anteriores, contribuyendo a disminuir el riesgo de pérdidas por cuentas incobrables. De igual forma, esta pregunta se enlaza con la pregunta de la entrevista relacionada a la evaluación de los clientes para otorgar crédito, donde el Gerente respalda la información suministrada por las encuestadas cuando plantea

		que “se verifica el status en el mercado, su referencia que ha tenido con otra compañía, la solvencia de los pagos de créditos anteriores con la empresa.”
9. ¿Validan la información suministrada por el cliente para la evaluación del riesgo de crédito y viabilidad de este?	SI:100%	Indica que se cumple la función del área, de investigar y corroborar la información suministrada para la determinación de un crédito, además de que la base informativa con la que cuenta la empresa para aprobar un crédito a un cliente es confiable y veraz, lo que proporciona una evaluación y determinación de los riesgos crediticios lo más real posible.
10. ¿Cada cuánto tiempo actualizan la información financiera de los clientes a quienes se les ha otorgado crédito?	Mensual:50 % Anualmente :50%	Nuevamente se puede observar la desinformación de alguna de las partes, entre el analista de crédito y el de cobranza, haciendo de esta una debilidad que se debe tener en consideración al observar una diferencia considerable, y que puede ocasionar serias dificultades en el funcionamiento del área. Adicionalmente se puede inferir en que la empresa podría no llevar la información actualizada de los clientes que le permita conocer cuando el cliente esta moroso, impidiendo aplicar medidas de manera oportuna, ítem relacionado con la pregunta N°17 del presente cuestionario, ya que dicha información debería ser cargada al sistema computarizado para que este cumpla igualmente su fin. Esto demuestra una deficiencia en las políticas o su aplicación por el personal del área.

<p>11. ¿Con qué frecuencia el analista de Cobranza realiza una revisión del vencimiento de las facturas a crédito?</p>	<p>Semanal: 100%</p>	<p>Estos resultados arrojados son favorables para la organización, debido a que evidencia un control sobre los créditos otorgados, al realizar una revisión regular de las facturas, evitando la acumulación de las deudas y reduciendo las condiciones para que se incrementen los riesgos y así se puedan aplicar las medidas a tiempo, lo que hace que se disminuyan las cuentas incobrables. Asimismo, este ítem guarda relación con la pregunta N° 12 y 13.</p>
<p>12. ¿Realiza un recordatorio del vencimiento del plazo de pago de la factura a crédito?</p>	<p>Si: 100%.</p>	<p>Lo que permite deducir que la empresa utiliza este mecanismo dentro del proceso para llevar a cabo la cobranza, mediante un recordatorio al cliente de la condición de sus créditos y puedan cancelar la deuda antes del plazo de vencimiento de la misma, permitiendo reducir en mayor grado la necesidad de acudir a otros instrumentos para realizar el cobro. Este ítem se vincula con la pregunta N° 9 de la entrevista realizada al gerente, donde el mismo afirmó que se realiza un seguimiento a los clientes, efectuando un llamado telefónico o se redacta un email al mismo cuando ya haya vencido el plazo y aún no se haya cancelado la deuda, exigiendo el pago de misma.</p>
<p>13. ¿De qué manera realiza el recordatorio a sus clientes sobre el vencimiento de las facturas que ha otorgado</p>	<p>Llamadas Telefónicas Correos Electrónicos</p>	<p>Esta información fue validada a su vez por el Gerente, en la pregunta N° 9 de la entrevista realizada, quien afirmó que estos dos medios son utilizados en la empresa para el aviso de cobro, y la pregunta N° 10 y 11, al ser los instrumentos</p>

a crédito?		que son utilizados según el gerente para desarrollar el proceso de cobranza. En efecto, el diálogo mediante las llamadas telefónicas constituye una de las principales técnicas de cobro persuasivo utilizada por las empresas, además estos dos medios requieren de bajos costos y poco esfuerzo. Es evidente entonces, la relación con la pregunta N° 12, y la pregunta N° 22 puesto que se debe tener habilidades que permitan interactuar con el cliente de manera efectiva.
14. ¿La cobranza es realizada en el plazo establecido en las ventas a crédito a los clientes?	Si: 50%. No: 50%.	Sigue estando latente la desinformación entre las personas que integran el área. Si la cobranza es realizada de manera puntual esta persigue el logro de sus objetivos disminuyendo el riesgo por incobrabilidad, de lo contrario este riesgo se incrementa. Por su parte en relación con el ítem N° 9, el Gerente afirmó que la llamada al cliente es realizada luego de haber vencido el plazo del crédito, demostrando un resultado desfavorable puesto que el recordatorio o aviso de cobranza no es realizado en el momento oportuno permitiendo que los clientes se retrasen, cuanto más tiempo pase en la cobranza de los créditos, mayor será la probabilidad de que se vuelva incobrable.
15. ¿La gerencia se mantiene en constante contacto con el departamento de crédito y cobranza para	Si: 100%	Se puede deducir que se establece un mecanismo de control mediante la supervisión constante de los procedimientos y funciones que deben cumplir el personal perteneciente a este

evaluar que los procedimientos se den de manera adecuada?		departamento.
16. ¿El Área de crédito y Cobranza mantiene la información en físico de los documentos que amparan los saldos de los clientes?	Si: 100%	Implica que se cumple con este procedimiento necesario para el resguardo y protección tanto de la empresa como el cliente por cualquier eventualidad o situación legal que se pueda presentar con este.
17. ¿El área de crédito y cobranza cuenta con un sistema computarizado que permite el registro de la información suministrada por el cliente y un seguimiento de este de manera ordenada e inmediata?	Si:100%	Este resultado es favorable para la empresa, ya que la tecnología constituye una herramienta indispensable para el ordenamiento de la información y estos sistemas computarizados permiten un seguimiento continuo del cliente para que los procedimientos llevados a cabo dentro del área se realicen de manera más eficaz y eficiente, disminuyendo el tiempo, el esfuerzo y permitiendo un acceso inmediato a la información requerida.
18. ¿El analista de crédito recibe información inmediata del área de recepción y del área de montaje que facilite la realización y emisión de la factura con la cantidad correcta?	Si: 100%	El área de recepción y de montaje suministra la información necesaria y correcta previa a la realización y cobro de la factura, cumpliéndose la relación directa que debe existir con esta área para evitar errores en facturas e inconvenientes con el cliente.
19. ¿Participa, junto con la Gerencia, en la elaboración de las	Si: 100%	Esto señala que se incluyen a las personas del área involucrada, para la discusión, revisión y posterior aprobación de los lineamientos previos

políticas de crédito y cobranza?		o borradores de lo que serán las políticas de crédito y cobranza, un punto favorable para la empresa ya que la base de las políticas está enmarcada en el conocimiento técnico y empírico del personal experto en el área.
20. ¿La Gerencia establece el riesgo máximo que la empresa está dispuesta a tomar en ventas a crédito?	Si: 100%	Sugiere que esta realiza el análisis de riesgo pertinente para prevenir la generación de incobrables y morosos, establecer tal riesgo representa un procedimiento necesario para el establecimiento de políticas de crédito efectivas que permitan minimizar las perdidas lo más posibles.
21. ¿Los analistas de crédito y cobranza realizan los procedimientos establecidos en las políticas?	Si: 100%	Representa una señal positiva que sugiere que los procedimientos son llevados a cabo de manera adecuada. Sin embargo se deben tomar en cuenta otros factores desfavorables arrojados mediante el presente instrumento.
22. ¿Los analistas de crédito y cobranza tienen habilidades de buena atención al cliente, así como capacidad de relacionarse y comunicarse con el cliente?	Si:100%	Resultado favorable para la empresa debido a que los analistas del área de crédito y cobranza deben contar con la habilidad de atención al cliente y de comunicación ya que son ellos que están en continuo contacto con el cliente antes, durante y después de la prestación del servicio hasta que las obligaciones crediticias se hayan saldado.
23. ¿Cómo es el acceso a los manuales de procedimientos del área?	Vía Electrónica	Indica que estos son difundidos de una manera rápida y fácil y se encuentran disponibles inmediatamente para que en momentos de duda, errores o discrepancia se puedan acceder a ellos para aclarar o ampliar la información buscada.



<p>24. ¿Elabora informes que reportan a la Gerencia sobre las operaciones, la antigüedad de saldos y las causas de morosidad de los clientes?</p>	<p>Nunca</p>	<p>El área de crédito y cobranza no elabora informes que reporten a la Gerencia sobre la gestión realizada en un determinado período. Se evidencia una falla en el cumplimiento de las funciones de crédito y cobranza y en el sistema de información que posee la empresa ya que no comunica a la Gerencia la información oportuna y necesaria para la toma de decisiones para la planificación y previsión de la empresa. Además, que no se establecen estos informes como una medida de control para una eficaz supervisión del área en cuestión.</p>
---	--------------	--

**CUADRO N° 03**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**



**Parabrisas y Servicios**    **Fecha:** 16/04/2015.  
**Naguanagua, C.A.**    **Hoja No.**   1   de   2  .

**GUÍA DE ENTREVISTA**

**Aplicada a:** Sr. Antonio De Goes - Gerente General.

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas</b>
1. ¿A qué tipos de clientes son otorgadas las ventas a crédito?	La mayoría de los clientes con los que trabajan son empresas de seguro, con los cuales se trabaja con ventas a crédito ya que ninguna compañía paga de contado. El gerente acotó que el otro grupo de clientes con el cual trabajan, pero muy poco, son los talleres mecánicos o de latonería ya que han ido mermando la cantidad de talleres que trabajan con vidrios.
2. ¿Cuál es el monto mínimo para considerar vender a crédito a un cliente?	La empresa no establece ningún monto mínimo, ya que existe una variedad de precios entre los diferentes tipos de vidrios ofrecidos, existiendo vidrios que van desde 1.000,00 Bs hasta 50.000,00 Bs. Agregó que si toman en consideración, un monto máximo de crédito dependiendo de la forma de pago o la solvencia del seguro al que se le está concediendo el crédito.
3. ¿Cuáles son los aspectos más importantes de las políticas de ventas a crédito?	La solvencia que posee la compañía a la que se le otorga el crédito. El gerente citó que siempre busca que sea lo más pronto posible, puesto que la situación del país no permite que se otorguen créditos mayores de 15 a 20 días, sin embargo anteriormente se otorgaban créditos de 30 días.
4. ¿Qué criterios consideran para establecer las condiciones de una venta a crédito?	Primeramente se estudia la compañía a la que se le otorgará el crédito, se le solicita algunas referencias de otras compañías y posteriormente se le realiza un seguimiento de pago de los créditos.
5. ¿Qué parámetros se toman en cuenta para determinar el	Los plazos otorgados a las compañías de seguros o a los talleres mecánicos son fijados tomando en cuenta la situación del país,

plazo de crédito a un cliente?	donde actualmente se otorgan plazos muy cortos ya que se busca cobrar lo más pronto posible para evitar pérdidas en la reposición de inventario.
6. ¿Cómo evalúan a los clientes para otorgarles ventas a crédito?	La evaluación parte del estatus que posea en el mercado, las referencias que posea con otras compañías y la solvencia en el pago de los créditos ya otorgados.
7. ¿Cómo manejan a un cliente que ya ha sido moroso?	Cuando el cliente se considera moroso, se le congela el servicio hasta que éste cancele la deuda, una vez hecho esto, se le vuelve a activar dicho servicio.
8. ¿Cómo es la comunicación entre el área de crédito y cobranza y las áreas recepción y administración de la empresa?	Existe una comunicación fluida entre las tres áreas, dada su estrecha relación donde el área de recepción recibe al cliente, el área de crédito encargado de los créditos y los límites del mismo, y la cobranza que es la que encarga del seguimiento en el cobro de esos créditos.
9. ¿Cómo hacen el seguimiento al cliente para el cobro?	Normalmente se le realiza un llamado cuando ya haya expirado la fecha del crédito y aún no se haya recibido ningún pago del cliente o mediante el correo electrónico, donde se le pasa un email al cliente solicitando el pago de la deuda vencida.
10. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cobranza?	Como ya fue mencionado anteriormente, por teléfono y correo; el cliente paga por transferencia bancaria o algunos por cheques, donde se envía el mensajero a cobrar dicho cheque y luego a depositarlo en el banco.
11. ¿Qué instrumentos utilizan en la empresa para llevar a cabo la cobranza?	Se utilizan las transferencias, el mensajero que busca y cobra los cheques, las llamadas telefónicas y el email.
Observaciones:	
Elaboró:	
Revisó:	
Aprobó:	

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Informe De Auditoría Administrativa**

El informe es la última etapa de la auditoría administrativa, el cual Sotomayor (2008:138) lo define como “el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia”. Por otra parte García (2014) explica que:

El informe es el documento más importante de la Auditoría Administrativa, debido a que a través de éste se presentan los resultados obtenidos durante la evaluación, en él se plasman, por escrito, las observaciones y el dictamen que emite el auditor, quien de acuerdo con su experiencia, conocimiento, el logro de los objetivos, el cumplimiento de las funciones asignadas, las actividades y operaciones, o cualquier otro aspecto, logra establecer el resultado de una Auditoría Administrativa. (p.437)

Una vez explicado lo anterior, se considera importante resaltar que en el presente capítulo V se realizó el informe de auditoría, en el cual se incluirá toda la estructura correspondiente a la presentación del informe a la gerencia de la empresa caso de estudio, adicionalmente se mostrarán los documentos necesarios que soporten el informe tales como las cédulas de trabajo (la cédula de análisis documental, cédula de hallazgos) con los resultados arrojados en la auditoría administrativa, también estará incluido la programación de la auditoría administrativa que se realizó, y por último se realizarán las recomendaciones que puedan solventar las posibles desviaciones resultantes al estudio.

Naguanagua, 28 de Mayo de 2015

## **CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA**

Estimado,

Sr. Antonio De Goes - Gerente General.

La presente tiene como finalidad, plasmar los resultados obtenidos en la realización de la Auditoría Administrativa en el área de Crédito y Cobranza de la empresa Parabrisas y Servicios Naguanagua. C. A., realizada entre el período del mes de febrero de 2015 hasta el mes de Mayo del mismo año, con el fin de optimizar los procesos, en busca de la eficacia y eficiencia del área en cuestión. En este informe encontrará los hallazgos y oportunidades de mejora detectadas en el área de estudio, posteriormente se expondrán posibles soluciones a estas.

---

De Goes, Andreina  
Auditor

---

Díaz, Milangela  
Auditor

---

Vera, Griselda  
Auditor

## INTRODUCCIÓN

La auditoría administrativa aplicada tuvo como alcance el área de crédito y cobranza de Parabrisas y Servicios Naguanagua, C.A. con el objetivo de evaluar los procedimientos administrativos a fin de diagnosticar si estos se están realizando de manera adecuada y detectar oportunidades de mejora. Para llegar a este diagnóstico se implementaron las etapas de la Auditoría administrativa las cuales son, planificación, instrumentación e información.

En primer lugar se llevó a cabo la planificación en el cual se estructuró un programa de trabajo en el cual se detalló las actividades a realizar para la aplicación de una auditoría administrativa, así como también se definen las fechas y duración de dichas actividades (ver Programa de Trabajo de la Auditoría Administrativa), seguido a esto, se pasó a la segunda etapa del proceso de la Auditoría Administrativa correspondiente a la instrumentación y es en esta etapa donde se aplicaron los tres instrumentos seleccionados, siendo los mismos el cuestionario, entrevista y el análisis documental (mediante observación). Por último, se realizó el proceso de información, a través de la presentación del informe de auditoría administrativa donde se exponen los hallazgos obtenidos.

## **DIAGNÓSTICO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

En el presente diagnóstico se expondrán los hallazgos obtenidos en la auditoría administrativa realizada al área de Crédito y Cobranza de Parabrisas y Servicios Naguanagua, C.A., así como también las posibles recomendaciones a aplicar.

Durante la realización de la auditoría administrativa se identificaron las siguientes oportunidades de mejora en el Área de Crédito y Cobranza:

- Las políticas de crédito y cobranza del área necesitan de información crucial para el óptimo funcionamiento de la misma, tales como: plazos de crédito, procesos para su otorgamiento, información que se solicita a los clientes, entre otras.
- Las analistas del área tienen el conocimiento de lo que se debe hacer, sin embargo requieren de manuales que sustenten o aclaren dudas que puedan presentárseles con respecto a los procedimientos del área.
- El área precisa mayor supervisión por parte de la gerencia.
- Existe una diferencia de criterios con respecto al otorgamiento de crédito.
- Las políticas, procedimientos y descripciones de cargo están desactualizadas.
- Las analistas solicitan al cliente los requisitos pertinentes para la evaluación del crédito, sin embargo, dichos requisitos no están plasmados en las políticas.
- Se requiere de acciones a tomar con los clientes que incumplan con el pago dentro del plazo.

En general, la empresa está en buen camino para una óptima gestión en el área de crédito y cobranza, sin embargo, los auditores recomiendan que se tomen acciones que mejoren los aspectos ya mencionados, la empresa puede tomar en consideración las recomendaciones que se presentan a continuación:

## **Recomendaciones**

Para dar una pronta solución a las desviaciones detectadas, las auditoras consideran que lo principal es actualizar los manuales de políticas y procedimientos del área de crédito y cobranza con toda la información que debe tener el mismo, como por ejemplo, los plazos de crédito, el tiempo de cobranza, las formas de cobro, los requisitos solicitados a los clientes para la evaluación del otorgamiento de crédito, entre otros.

Igualmente, las auditoras recomiendan a la empresa lo siguiente:

1. Evaluar las necesidades de la empresa, así como, la situación país, para tener un panorama claro de lo que se desea expresar en las políticas de la empresa.
2. Actualizar el Manual de Políticas y Procedimientos del área de Crédito y Cobranza.
3. Realizar una reunión entre la Gerencia y las analistas de Crédito y Cobranza, para estructurar un plan de trabajo y tomar en cuenta sus conocimientos para la actualización de los manuales mencionados.
4. Para los Manuales de Políticas y Procedimientos del área, deben tomar en consideración:
  - a. La situación país: redactar las normas con previsiones a futuro.
  - b. Plazo de otorgamiento de crédito: éste debe considerar las necesidades que la empresa tenga con respecto a la liquidez para la reposición de inventario, considerando el punto “a”.
  - c. Aviso de cobro: establecer un tiempo prudencial en el que la empresa pueda empezar a realizar recordatorios a sus clientes del vencimiento de sus facturas.
  - d. Requisitos para la evaluación de crédito a clientes: Incluir en los manuales los requisitos que son solicitados a los clientes para la evaluación del otorgamiento de crédito, entre estos requisitos: estados de cuenta bancaria, referencias bancarias y comerciales.



- e. Descuento por pronto pago: se puede fomentar una política de descuento por pronto pago para obtener liquidez rápidamente y hacer frente a las condiciones del país para la rotación de inventario, siempre evaluando los costos financieros que esta pueda ocasionar.
  - f. Cobro de interés moratorio: cobrarle a los clientes intereses de mora por no cumplir con el plazo establecido anteriormente.
  - g. Prórrogas de pago: si el cliente realiza una exposición de motivo válida, la empresa puede conceder una prórroga de máximo 7 días para pagar la deuda.
5. Se puede hacer uso de los sistemas de información que la empresa posee para crear un formato de cobro que pueda ser enviado a los clientes vía e-mail donde se detalle la fecha de vencimiento, el monto de la deuda, tiempo máximo que posee para cancelarlo, en caso de que sean pagos por cuotas, que se detallen las cuotas faltantes y se puede realizar un breve resumen de los últimos pagos realizados por el cliente.
  6. Optimizar la comunicación interna en el departamento con la Gerencia.
  7. Establecer mayores controles a los analistas para asegurarse que los procedimientos se están cumpliendo a cabalidad.
  8. Realizar supervisión constante al área para asegurar que no haya inconvenientes.
  9. Solicitar periódicamente reportes de avances y estatus de créditos otorgados y de cobro a clientes.
  10. Dar a conocer los Manuales de Políticas y Procedimientos actualizados al personal del área.

---

**De Goes, Andreina**  
**Auditor**

---

**Díaz, Milangela**  
**Auditor**

---

**Vera, Griselda**  
**Auditor**

**ANEXOS:** Programa de Trabajo de la Auditoría Administrativa, Cédula de Análisis Documental, Cédula para la Detección y Registro de Hallazgos y Evidencias

**CUADRO N° 04**

**PROGRAMA DE TRABAJO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Naguanagua, 04 de marzo de 2015



**Área de Crédito y Cobranza**

<b>INICIO</b>	12	11	2014
<b>SUSPENSIÓN</b>			
<b>REINICIO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>	De Goes, Díaz, Vera		

<b>TERMINACIÓN</b>	28	05	2015
<b>CANCELACIÓN</b>			
<b>TERMINACIÓN</b>			
<b>CLAVE</b>	e17aapsn		

**Programa de Trabajo de la Auditoría Administrativa**


N°	Actividad	Duración	Fecha	
			DESDE	HASTA
1	Visita a la empresa	01 día	Miércoles 12/11/2014	Miércoles 12/11/2014
2	Presentación con la gerencia de la compañía	01 día	Miércoles 12/11/2014	Miércoles 12/11/2014
3	Planificación de las actividades	14 días	Jueves 19/02/2015	Miércoles 04/03/2015
4	Elaboración de los instrumentos para la recolección de datos de la auditoría administrativa	16 días	Martes 10/03/2015	Miércoles 25/03/2015
5	Solicitud y revisión de documentos	09 días	Lunes 06/04/2015	Martes 14/04/2015
6	Aplicación de cuestionario a las analistas de crédito y cobranza	01 día	Miércoles 15/04/2015	Miércoles 15/04/2015
7	Aplicación de la entrevista al gerente	01 día	Jueves 16/04/2015	Jueves 16/04/2015
8	Análisis e interpretación de los hallazgos	16 días	Jueves 23/04/2015	Viernes 08/05/2015
9	Levantamiento del diagnostico	19 días	Viernes 08/04/2015	Martes 26/05/2015
10	Presentación del informe de auditoría a la Gerencia	01 día	Jueves 28/05/2015	Jueves 28/05/2015

Observaciones:

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

**CUADRO N° 05**

**CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

		<b>Parabrisas y Servicios Naguanagua, C.A.</b>	<b>Fecha:</b> 06/04/2015 – 14/04/2015. Hoja No. <u>1</u> de <u>2</u> .
<b>CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL</b>			
<b>Área:</b> Crédito y Cobranza			
<b>Responsable documento y función:</b> Gabriela Dos Santos, Analista de Cobranza. Isabel Patiño, Analista de Crédito.			
Documento	Resultados del Análisis	Propuestas	
Descripción de Cargo de Analista de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta función sobre otorgamiento de crédito.</li> <li>- Desactualización de las descripciones de cargo. Última actualización: 2013.</li> <li>- No se cumplen en la totalidad las funciones descritas.</li> <li>- No todas las funciones que realizan están plasmadas en la descripción de cargos.</li> <li>- Se detalla la frecuencia de realización de las funciones.</li> <li>- La descripción de cargo está más enfocada a facturación normal que al otorgamiento de crédito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar la descripción de cargo</li> <li>- Redactar de forma más detallada las funciones, así como también agregar las funciones que la analista ya cumple pero que sin embargo no están reflejadas en los documentos.</li> <li>- Anexar en la descripción de cargo de la analista las funciones que posee sobre el otorgamiento de crédito.</li> </ul>	
Descripción de Cargo de Analista de Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de manejo de sistema computarizado.</li> <li>- Existencia de función sobre la elaboración de informes semanales que reporten a la Gerencia.</li> <li>- No se elabora el informe que reporta a la Gerencia el estatus de la cobranza.</li> <li>- Desactualización de las descripciones de cargo. Última actualización: 2013.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener mejor control de los reportes que el analista del área debe realizar para informar a la Gerencia el estatus de la cobranza.</li> <li>- Actualizar la descripción de cargo.</li> <li>- Redactar de forma más detallada las funciones, así como también agregar las funciones que la analista ya cumple pero que sin embargo no están reflejadas en los documentos.</li> </ul>	

Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito y Cobranza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de pautas escritas como montos mínimos, máximos, plazos de crédito, requisitos que se deban solicitar al cliente.</li> <li>- Desactualización de la información contenida en los manuales. Última actualización: 2013</li> <li>- Inexistencia de factor y cobro de interés moratorio.</li> <li>- Ausencia de procedimiento de la elaboración de informes que reporten a la Gerencia.</li> <li>- No se definen los objetivos a alcanzar.</li> <li>- Buen control y monitoreo de la información que envían con el mensajero para el cobro.</li> <li>- Orden y secuencia en cuánto a los procedimientos plasmados.</li> <li>- Establecimiento de un cronograma semanal para el cobro de las facturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar los manuales de políticas y procedimiento de forma más detallada, tomando en cuenta incluir pautas como montos mínimos, máximos, plazos de crédito, requisitos que se deban solicitar al cliente, así como reforzar los procedimientos de cobro para que este sea óptimo al momento de aplicarlo.</li> <li>- Mantener la buena gestión de control con respecto al envío del mensaje encargado de cobrar.</li> <li>- Continuar con la realización de la planificación o cronograma semanal de cobro.</li> </ul>
Observaciones:		
Elaboró:		
Revisó:		
Aprobó:		

**CUADRO N° 06**

**CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS**



**Parabrisas y  
Servicios  
Naguanagua, C.A.**

**Fecha:** 25/04/2015 – 26/04/2015.  
Hoja No. 2 de 2.

**CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS**

**Área:** Crédito y Cobranza

<b>Hallazgo</b>	<b>Evidencias</b>	<b>Comentarios/Propuestas</b>
Los analistas de crédito y cobranza no realizan los procedimientos establecidos en las políticas puesto que existe un desconocimiento o comunicación deficiente con respecto a los plazos de actualización de información del cliente, plazo para la evaluación de las políticas.	No están plasmadas las políticas del plazo para su evaluación y para la actualización de información del cliente en los manuales de políticas y procedimientos del área.	Definir en los manuales de políticas y procedimientos, los plazos para la evaluación de las políticas y los plazos para la actualización de la información suministrada por el cliente para la aprobación del crédito.  Comunicarlo al personal de crédito y cobranza.
No otorga descuento por pronto pago a clientes.	No existe la política de descuento por pronto pago.	Evaluar la posibilidad de otorgamiento de descuento por pronto pago para la obtención rápida de liquidez, asimismo su incidencia en los plazos de crédito.
Comunicación deficiente sobre los plazos de crédito concedidos a clientes para una cobranza efectiva. La cobranza es realizada después del vencimiento de la factura.	No se encontraron en los manuales las políticas de los plazos de crédito a otorgar. Existe la política del recordatorio después del vencimiento.	Definir en sus políticas el plazo previo al vencimiento de la factura para la cobranza con evaluación de la consecuencia que pueda generar en la relación con el cliente.

<p>Existe deficiente supervisión del personal de crédito y cobranza, ya que existe un incumplimiento de la función del analista de crédito, en la elaboración de informes operativos para que la Gerencia pueda tomar decisiones pertinentes.</p>	<p>No se encontraron informes de supervisión, ni los informes operativos del área.</p>	<p>Comunicar y supervisar al personal de crédito y cobranza sobre la necesidad y obligación de la elaboración de los informes operativos. Incluir en la descripción de cargo del analista de crédito, la función de elaborar informes operativos que reporten sobre los clientes a crédito, plazos, riesgo, etc.</p>
<p>Observaciones:</p>		
<p>Elaboró:</p>		
<p>Revisó:</p>		
<p>Aprobó:</p>		

## LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, Fideas (2006). **El proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Caracas.
- Castro, Fernando (2003). **El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración**. Editorial Uyapar. Caracas.
- Diccionario Enciclopédico Rezza Color para el Siglo XXI** (2000), Rezza editores. México.
- Franklin, Enrique (2007). **Auditoría Administrativa**. Editorial Mc Graw Hill.
- García, Sara (2014). **La Auditoría Administrativa**. Editorial APUC. Valencia Venezuela.
- Gitman, Lawrence (1986). **Fundamentos de Administración Financiera**. Harla, S.A., México.
- Gitman, Lawrence y Zutter, Chad (2012). **Principios de administración financiera**. Pearson Educación, México.
- González, Piña y Romero (2009). **Evaluación de los procesos administrativos de la Cooperativa Venocoin R.L. a través del Análisis de Gestión Administrativa**. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, María (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2008). **Paradigmas y Métodos de Investigación**. Editorial CEC. Caracas.
- Hurtado, Jacqueline (2007). **El proyecto de investigación**. Ediciones Quirón. Caracas.
- La Rosa, Maria y Mota, Daneisy (2011). **Análisis del proceso de auditoría administrativa aplicada en el Instituto Municipal de la Mujer-Maturín del estado Monagas, año 2010**”.Tesis de Licenciatura. Universidad de Oriente, Monagas.
- Mejía, Ligia (2011). **Auditoría Administrativa en el Departamento de Crédito y Cobro de una Empresa Distribuidora de Productos Odontológicos**. Universidad de San Carlos. Guatemala.

Morán, Gabriela y Alvarado, Darío (2010). **Métodos de investigación**. Editorial PEARSON EDUCACIÓN. México.

Münch, Lourdes (2010). **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. Editorial Pearson educación, México.

Münch Lourdes (2007). **Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor**. 1era. Edición. Pearson Educación, México.

Ramírez, Tulio (1998). **Cómo hacer un proyecto de investigación**. Editorial Panapo. Caracas.

Romero, Walquidia. (2012). **Plan de auditoría administrativa a la gestión de compras del hospital Coromoto, en la ciudad de Maracaibo, Estado Zulia**. Tesis de Licenciatura. Universidad del Zulia LUZ, Zulia.

Sotomayor, Alfonso (2008). **Auditoría Administrativa Proceso y Aplicación**. Editorial McGraw-Hill. México

Tamayo y Tamayo, Mario (2003). **El proceso de la Investigación científica**. Editorial Limusa S.A. México.

Thielen, Andrea (2012). **Lineamientos para la mejora de procesos administrativos de la empresa Grupo Alco. C.A. a partir de una Auditoría Administrativa**. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad de Carabobo, Valencia.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1998). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Venezuela: FEDEUPEL.

Van Horne, James y Wachowicz, John (2010). **Fundamentos de Administración Financiera**. Pearson Educación, México.



## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA



Estimada, el presente cuestionario se lleva a cabo con la finalidad de recopilar información para el desarrollo de un proyecto de investigación basado en “La aplicación de una Auditoría Administrativa en el Departamento de Crédito y Cobranza. Es relevante destacar que ésta encuesta está estructurada con preguntas sencillas, esperamos la mayor objetividad posible en cada respuesta, solo le tomará unos minutos de su tiempo y sus respuestas son totalmente anónimas. Le agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

Instrucciones de llenado.

1. Lea detenidamente el cuestionario antes de responder las preguntas.
2. El instrumento está conformado por un conjunto de preguntas para respuesta cerrada, seleccione solo una de ellas en cada pregunta marcando con una equis (X) entre los paréntesis correspondientes a su selección.

1. ¿Posee la empresa políticas y procedimientos de crédito y cobranza?

Si ( ) No ( )

2. ¿Las políticas de créditos y cobranza se establecen considerando la situación económica del país?

Si ( ) No ( )

3. ¿Con qué frecuencia evalúan las políticas de crédito y cobranza?

Mensual ( ) Trimestral ( ) Semestral ( ) Anual ( )

4. ¿Cuál es el plazo que otorgan a los clientes al vender a crédito?

De 10 a 15 días ( ) 16 a 30 días ( ) 31 a 60 días ( ) más de 60 días ( )

5. ¿Establecen un monto mínimo en bolívares para venderles a crédito a sus clientes?

Si ( ) No ( )

6. ¿Otorgan descuentos especiales a los clientes por pronto pago?

Si ( ) No ( )

7. ¿Otorgan extensiones en el plazo de pago de las ventas a crédito concedidas?

Si ( ) No ( )

8. ¿Qué información solicita la empresa para la evaluación previa a la aprobación del crédito? (en esta puede seleccionar más de una opción)
- Estados Financieros. ( )
- Referencias Comerciales. ( )
- Referencias Bancarias. ( )
- Carta crediticia. ( )
- Historial de crédito del cliente en la empresa. ( )
- Todas las anteriores. ( )
- Ninguna de las anteriores. ( )
9. ¿Validan la información suministrada por el cliente para la evaluación del riesgo de crédito y viabilidad de este?
- Si ( ) No ( )
10. ¿Cada cuánto tiempo actualizan la información financiera de los clientes a quienes se les ha otorgado crédito?
- Mensual ( ) Trimestral ( ) Semestral ( ) Anual ( )
11. ¿Con qué frecuencia el analista de Cobranza realiza una revisión del vencimiento de las facturas a crédito?
- Diaria ( ) semanal ( ) Quincenal ( ) mensual ( )
12. ¿Realiza un recordatorio del vencimiento del plazo de pago de la factura a crédito?
- Si ( ) No ( )
13. ¿De qué manera realiza el recordatorio a sus clientes sobre el vencimiento de las facturas que ha otorgado a crédito?
- Llamadas ( ) Correos ( ) Cartas ( ) Cobro legal ( )
14. ¿La cobranza es realizada en el plazo establecido en las ventas a crédito a los clientes?
- Si ( ) No ( )
15. ¿La gerencia se mantiene en constante contacto con el departamento de crédito y cobranza para evaluar que los procedimientos se den de manera adecuada?
- Si ( ) No ( )
16. ¿El Área de crédito y Cobranza mantiene la información en físico de los documentos que amparan los saldos de los clientes?
- Si ( ) No ( )

17. ¿El área de crédito y cobranza cuenta con un sistema computarizado que permite el registro de la información suministrada por el cliente y un seguimiento de este de manera ordenada e inmediata?
- Si ( ) No ( )
18. ¿El analista de crédito recibe información inmediata del Área de recepción y del área de montaje que facilite la realización y emisión de la factura con la cantidad correcta?
- Si ( ) No ( )
19. ¿Participa, junto con la Gerencia, en la elaboración de las políticas de crédito y cobranza?
- Si ( ) No ( )
20. ¿La Gerencia establece el riesgo máximo que la empresa está dispuesta a tomar en ventas a crédito?
- Si ( ) No ( )
21. ¿Los analistas de crédito y cobranza realizan los procedimientos establecidos en las políticas?
- Si ( ) No ( )
22. ¿Los analistas de crédito y cobranza tienen habilidades de buena atención al cliente, así como capacidad de relacionarse y comunicarse con el cliente?
- Si ( ) No ( )
23. ¿Cómo es el acceso a los manuales de procedimientos del área?
- Electrónicamente ( ) Físicamente ( ) No tengo acceso ( )
24. ¿Con qué frecuencia elabora informes que reportan a la Gerencia sobre las operaciones, la antigüedad de saldos y las causas de morosidad de los clientes?
- Mensual ( ) Trimestral ( ) Semestral ( ) Nunca ( )



Estimado, la presente entrevista se lleva a cabo con la finalidad de recopilar información para el desarrollo de un proyecto de investigación basado en “La aplicación de una Auditoría Administrativa en el Área de Crédito y Cobranza. Es relevante destacar que ésta entrevista con preguntas abiertas. Le agradecemos anticipadamente su valiosa colaboración.

### Entrevista

1. ¿A qué tipos de clientes son otorgadas las ventas a crédito?
2. ¿Cuál es el monto mínimo para considerar vender a crédito a un cliente?
3. ¿Cuáles son los aspectos más importantes de las políticas de ventas a crédito?
4. ¿Qué criterios consideran para establecer las condiciones de una venta a crédito?
5. ¿Qué parámetros se toman en cuenta para determinar el plazo de crédito a un cliente?
6. ¿Cómo evalúan a los clientes para otorgarles ventas a crédito?
7. ¿Cómo manejan a un cliente que ya ha sido moroso?
8. ¿Cómo es la comunicación entre el área de crédito y cobranza y las áreas recepción y administración de la empresa?
9. ¿Cómo hacen el seguimiento al cliente para el cobro?
10. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de cobranza?
11. ¿Qué instrumentos utilizan en la empresa para llevar a cabo la cobranza?



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**Carta de Validación de los Instrumentos**

Yo, Sara García, Cedula de Identidad V-12.239.298, hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información “Cuestionario, diseñado por: Andreina De Goes C.I. 19.771.501; Milangela Díaz C.I. 20.083.948 y Griselda Vera C.I. 20.443.451 que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **“LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA PARABRISAS Y SERVICIOS NAGUANAGUA C.A.”**.

Constancia que se expide a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

\_\_\_\_\_

FIRMA

C.I.: \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**

**Carta de Validación de los Instrumentos**

Yo, Sara García, Cedula de Identidad V-12.239.298, hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información “Entrevista, diseñado por: Andreina De Goes C.I. 19.771.501; Milangela Díaz C.I. 20.083.948 y Griselda Vera C.I. 20.443.451 que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **“LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA PARABRISAS Y SERVICIOS NAGUANAGUA C.A.”**.

Constancia que se expide a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2015.

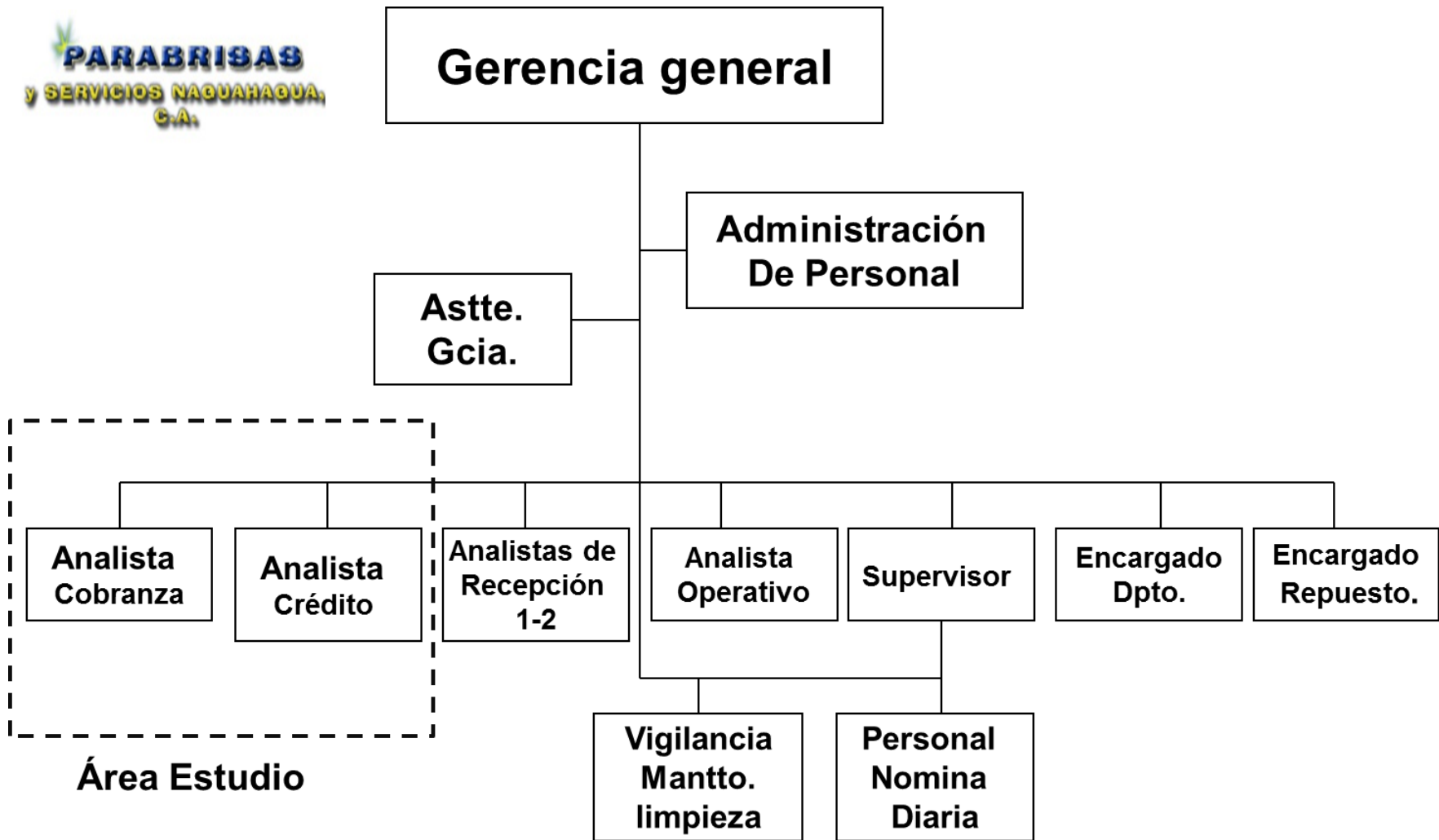
\_\_\_\_\_

FIRMA

C.I.: \_\_\_\_\_



**ANEXO C**  
**ORGANIGRAMA**



**ANEXO D**  
**CARTA DE ACEPTACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA**  
**ADMINISTRATIVA**