



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN DE COBRANZAS DE LAS EMPRESAS DE SEGUROS
EN LIMA METROPOLITANA 2016-2017**

PRESENTADA POR

MARISOL TERESA YACOLCA ULLOA

ASESOR

DEMETRIO PEDRO DURAND SAAVEDRA

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS
CONTABLES Y FINANCIERAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE RIESGOS
Y AUDITORÍA INTEGRAL**

LIMA – PERÚ

2019



CC BY

Reconocimiento

El autor permite a otros distribuir y transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra, incluso con fines comerciales, siempre que sea reconocida la autoría de la creación original

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**“LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN DE COBRANZAS DE LAS EMPRESAS DE SEGUROS
EN LIMA METROPOLITANA 2016 - 2017”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS
CONTABLES Y FINANCIERAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE RIESGOS
Y AUDITORÍA INTEGRAL**

PRESENTADA POR

MARISOL TERESA YACOLCA ULLOA

LIMA, PERU

2019

**“LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN DE COBRANZAS DE LAS EMPRESAS DE SEGUROS
EN LIMA METROPOLITANA 2016 - 2017”**

ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESORES:

Dr. Pedro Durand Saavedra

Dr. Maximiliano Carnero Andia

PRESIDENTE DEL JURADO:

Dr. Juan Amadeo Alva Gómez

SECRETARIO:

Dr. Cristian Alberto Yong Castañeda

MIEMBROS DEL JURADO:

Dr. Ampelio Ricardo Barrón Araoz

Dr. Virgilio Wilfredo Rodas Serrano

Dra. Luz Rosanna Lapa Salinas

DEDICATORIA

A Dios por haberme iluminado en la culminación de los estudios de Maestría; para mi hija Ariana, por ser el motivo de este esfuerzo.

La Autora

AGRADECIMIENTO

Para las autoridades de la facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras, por haberme brindado el apoyo hacia el logro del grado académico: a los señores catedráticos mi agradecimiento por sus consejos y orientaciones; a mis compañeros de maestría mi gratitud por el apoyo brindado.

La Autora

ÍNDICE

	Páginas
PORTADA	i
TÍTULO	ii
ASESORES Y MIEMBROS DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xi

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática	01
Delimitación de la Investigación. Espacial. Temporal. Social.	
Conceptual	05
1.1.1 Delimitación espacial	05
1.1.2 Delimitación temporal	05
1.1.3 Delimitación social	05
1.1.4 Delimitación conceptual	05
1.2. Formulación del Problema	06
1.2.1. Problema principal	06
1.2.2. Problemas Secundarios	06

1.3.	Objetivos de la Investigación	07
1.3.1.	Objetivo general	07
1.3.2.	Objetivos específicos	08
1.4.	Justificación de la Investigación	08
1.4.1.	Importancia	09
1.4.2.	Viabilidad de la Investigación	09
1.5	Limitaciones del Estudio	09

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de la Investigación	10
2.1.1.	Universidades peruanas	11
2.1.2.	Universidades extranjeras	13
	Marco Legal	15
2.2.	Bases Teóricas	21
2.2.1.	Auditoría Administrativa	21
2.2.2.	Gestión de Cobranzas	44
2.3.	Definiciones Conceptuales	67
	Glosario de Términos	70

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1.	Hipótesis principal	73
3.2.	Hipótesis secundarias	73
3.3	Operacionalización de variables	74

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1. Diseño Metodológico	76
4.2. Población y Muestra.	78
4.3. Técnicas de Recolección de Datos	80
4.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	80
4.5. Aspectos Éticos	81

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1. Interpretación de resultados	82
5.2. Contrastación de Hipótesis	106

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Discusión	124
6.2. Conclusiones	126
6.3. Recomendaciones	128

FUENTES DE INFORMACIÓN

• Referencias bibliográficas	130
• Referencias electrónicas	133

ANEXOS

Anexo N° 1 Matriz de Consistencia	135
Anexo N° 2 Encuesta	137
Anexo N° 3 Empresas de seguros de Lima Metropolitana	141

RESUMEN

La presente investigación se ha desarrollado con el objetivo de determinar si la auditoría administrativa, influye favorablemente en la gestión de cobranzas de las empresas de seguros en Lima Metropolitana, para lo cual se utilizó la metodología de la investigación científica, instrumento que sirvió para desarrollar aspectos importantes del trabajo, desde su primer capítulo hasta el último, con el fin de establecer si todas estas acciones inciden favorablemente en la gestión de dichas empresas de seguros. El estudio facilitó la recopilación de información acerca de diferentes especialistas con respecto a las variables: auditoría administrativa y gestión de cobranzas, los mismos que se trabajaron a nivel de los gerentes, auditores, contadores y empleados de la empresa seguros en Lima Metropolitana, quienes con sus aportes desde el punto de vista teórico conceptual ayudaron a conocer la trascendencia que tienen ambas variables y demostrando que todas estas acciones de auditoría buscan optimizar la gestión de las empresa de seguros.

En este contexto, las compañías de seguros son empresas especializadas en el contrato de una póliza de seguro, que consiste en brindar el servicio de seguridad ante un siniestro, cubriendo determinados riesgos económicos a las unidades económicas de producción y consumo.

Estas empresas actúan cubriendo riesgos de bienes o personas en caso de siniestros. El asegurado realiza periódicamente el pago de la póliza en fechas estipuladas de acuerdo al contrato pactado, acorde al plan de seguro por el que haya optado, y la empresa que recibe dicho ingreso se compromete a afrontar la cifra que corresponda en caso de que acontezca un hecho inesperado, un siniestro. Finalmente se concluyó que la auditoria administrativa influye en la gestión de cobranzas en las empresas de seguros.

Palabras claves: Auditoria administrativa, Gestión de Cobranzas

ABSTRACT

A presente investigação foi desenvolvida com o objetivo de determinar se a auditoria administrativa tem influência favorável no gerenciamento de cobranças das companhias de seguros em Lima Metropolitana, para o qual foi utilizada a metodologia de pesquisa científica, instrumento que serviu para desenvolver aspectos do primeiro capítulo para o último, a fim de determinar se todas essas ações têm um impacto favorável na gestão dessas empresas de seguros. O estudo facilitou a coleta de informações sobre diferentes variáveis em relação às variáveis: auditoria administrativa e gerenciamento de coleta, os mesmos que foram elaborados ao nível dos gerentes, auditores, contadores e funcionários da companhia de seguros em Lima Metropolitana. suas contribuições de um ponto de vista teórico conceitual ajudaram a conhecer a importância de ambas as variáveis e mostrando que todas essas ações de auditoria buscam otimizar o gerenciamento de companhias de seguros.

Neste contexto, as seguradoras são empresas que se especializam no contrato de uma apólice de seguro, que consiste na prestação do serviço de segurança em caso de perda, cobrindo determinados riscos econômicos às unidades econômicas de produção e consumo.

Essas empresas agem para cobrir os riscos de bens ou pessoas em caso de acidentes. O segurado faz periodicamente o pagamento da apólice nas datas estipuladas de acordo com o contrato acordado, de acordo com o plano de seguro para o qual optou, e a empresa que recebe a referida renda concorda em fazer face ao valor correspondente no caso de fato inesperado, um sinistro. Por fim, concluiu-se que a auditoria administrativa influencia a gestão de cobranças em seguradoras.

Palavras-chave: auditoria administrativa, gestão de coleta.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis está orientada a la Auditoría Administrativa y su influencia en la Gestión de Cobranzas de las Empresas de Seguros, cuya finalidad fue resolver el incumplimiento en el control de las cobranzas, así como la carencia de los arqueos como mecanismos de control interno, esto tuvo como objetivo determinar si la auditoría administrativa influye positivamente en la gestión de cobranza, y absolver de qué modo la aplicación de técnicas de auditoría administrativa incide en la optimización de los recursos internos de las cobranzas, esto contribuye a promover el desarrollo de una auditoría administrativa en las diferentes áreas en las empresas de seguros, con la finalidad de buscar la eficiencia y eficacia en la administración y uso de sus recursos y el mejoramiento del control interno de las empresas.

El capítulo I denominado Planteamiento del Problema, está constituido por el desarrollo de la realidad problemática donde nos da a conocer los inconvenientes que las empresas aseguradoras tienen al querer realizar la gestión de cobranzas a sus clientes que les brindaron servicios, la formulación del problema enfocándolo en el problema general y los problemas específicos, los objetivos de la investigación, justificación de la investigación dando a conocer la importancia de enfocar la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, limitaciones del estudio y viabilidad del estudio.

El capítulo II denominado Marco Teórico, está constituido por los antecedentes de la investigación donde informamos de investigaciones relaciones con el tema elegido que dan a conocer que el proceso de cobranza presenta grandes oportunidades de mejora con la optimización de los recursos, marco legal nos proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance de la participación política.

Las bases teóricas se obtuvieron de los diferentes autores y textos de la variable independiente y la variable dependiente, así como las definiciones,

características, etapas, diferencias, clases y partes de la Auditoría administrativa y Gestión de cobranzas, definiciones conceptuales de los indicadores independientes y dependientes.

El capítulo III denominado Hipótesis y Variables, está constituido por la formulación de hipótesis principal y las hipótesis secundarias, realizadas a partir de los datos que se obtuvieron de los diferentes autores para iniciar la investigación, y la operacionalización de variables.

El capítulo IV denominado Metodología, está constituido por el diseño metodológico, reunió las condiciones necesarias para ser una Investigación Aplicada de nivel descriptivo, explicativo y correlacional; el método desarrollado fue descriptivo, estadístico, analítico, cuantitativo y cualitativo; la investigación se realizó a 20 empresas de seguros de Lima Metropolitana, siendo la población de 100 personas, donde se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio simple que nos da como resultado de 80 personas como muestra, las técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y los aspectos éticos.

El capítulo V denominado Resultados, está constituido por la presentación, análisis e interpretación de resultados, donde presentamos cada pregunta con su respectivo análisis, su tabla de frecuencia y porcentaje de las personas encuestadas e interpretación de la misma, así como el gráfico de cada pregunta cuya fuente fueron los contadores, gerentes, auditores de empresas de seguros; nos indicaron la finalidad del estudio realizado y su interpretación.

La contrastación de la hipótesis donde se encuentran las suposiciones, estadística de prueba y se utiliza la fórmula propuesta, distribución de la estadística de prueba y su nivel de significancia, regla de decisión dependiendo del valor calculado se rechaza la hipótesis nula, cálculo de la estadística de prueba donde reemplazamos la fórmula, decisión estadística con el gráfico, y la

conclusión que nos informa si esta hipótesis es sustentada y aprobada de acuerdo a los cálculos realizados.

El capítulo VI denominado Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, está constituido por la discusión, las conclusiones y las recomendaciones. En la discusión los distintos autores coinciden que la auditoría es un examen detallado, metódico y completo la cual es practicada por un profesional en los diferentes procesos de control interno de la empresa, las cuales tienen que demostrar la situación económica y financiera de las empresas evaluadas, y con esto evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

La conclusión general nos indica que la auditoría administrativa influye directamente en la gestión de cobranzas de las empresas de seguros, ya que la independencia y objetividad de la auditoría administrativa incide en los procedimientos de cobranzas así como los procedimientos de la auditoría inciden en la aplicación de estrategias de cobranzas entre otras conclusiones que se encontró en la presente investigación.

Entre las recomendaciones tenemos que debemos optimizar los procedimientos internos de cobranzas de las empresas de seguros, también que el informe de auditoría administrativa se desarrolle en el seguimiento y evaluaciones permanentes de cobranzas, realizar procedimientos de auditoría en las estrategias de cobranzas así como seguir con el planeamiento de la auditoría administrativa en las políticas de cobranzas de las empresas de seguros.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El mundo actual cambia y evoluciona a un ritmo realmente sin precedentes, destacándose como un factor primordial la innovación del conocimiento, así como su producción, difusión y adaptación a nuevas tecnologías. El crecimiento económico de un país, así como su bienestar social, dependen de la formulación de estrategias en el campo de la organización económica, en el desarrollo de la ciencia y la tecnología y en la competitividad de sus organizaciones, ahora más que nunca basada en el uso de la información y sus tecnologías.

Los problemas que surgen ante esta situación, así como las condiciones cambiantes del entorno económico y social, reclaman a las organizaciones para su permanencia, crecimiento y competencia, de procesos de evaluación, que conlleven a una revisión continua de su quehacer interno, con el propósito de obtener un diagnóstico que les permita conocer la situación real en la que se encuentran a fin de reorientar sus actividades, mejorar la relación con los mercados, y en general, contribuir a la realización de acciones que hagan posible la detección y superación de problemas, fincando a su vez las bases para un mejor desarrollo.

Las compañías de seguros o aseguradoras son intermediarios financieros que emiten las pólizas o contratos, cuya actividad económica consiste en producir el servicio de seguridad, cubriendo determinados riesgos económicos a las unidades económicas de producción y consumo.

Estas empresas actúan cubriendo riesgos de bienes o personas en caso de siniestros. El asegurado realiza periódicamente una cantidad de pago en fechas estipuladas, acorde al plan de seguro por el que haya optado, y la empresa que recibe dicho ingreso se compromete a afrontar la cifra que corresponda en caso de que acontezca un hecho inesperado, un siniestro.

La actividad aseguradora es uno de los tres pilares de los mercados financieros, junto con el mercado de crédito o bancario y los mercados de valores o de instrumentos financieros. Su importancia estratégica, social y económica, lleva a que estén sometidas a estricta supervisión administrativa con reglas propias de funcionamiento, control e inspección.

Propiciar que la auditoría administrativa influya a la mejora de las empresas de seguros mediante el funcionamiento de los componentes de la gestión de cobranza y el cumplimiento de objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de las normas de este tipo de entidades. Algunas empresas no cuentan con el área de cobranza adecuada que les permita tomar decisiones oportunas, óptimas y realizar un adecuado control de sus recursos humanos, materiales y financieros.

Se ha observado que la auditoría administrativa en estas empresas es en algunos casos limitativa debido a que no disponen de documentos normativos para llevar a cabo una buena gestión, como por ejemplo manuales, políticas, procedimientos y reglamentos internos que permitan disponer de criterios o estándares para llevar a cabo propuestas de mejoras en la gestión de cobranza y que la eficiencia de este facilite la optimización de la gestión empresarial.

Las compañías de seguros enfrentan diversos problemas, como carencia de control interno en la gestión de cobranzas, ya que no verifican que las facturas se encuentren cobradas en un determinado día, figurando en el sistema una fecha distinta a la real; otros problemas son los roles de capacitación al personal, así como la falta arqueos inopinados de facturas pendientes de cobro, y no contar con los procedimientos administrativos para una adecuada toma de decisiones.

Algunas empresas no le dan importancia al Departamento de Cobranzas y sólo le exigen al personal de ésta área que cumpla con los objetivos de cada mes, de recuperar un determinado porcentaje de las facturas pendientes de cobranza, así como la disminución de la cartera vencida o morosa.

Las compañías de seguros no dan seguimiento meticuloso a los retrasos en los pagos de los clientes, es decir, no verifican los motivos

por los cuales el cliente se retrasa en el pago de sus facturas, esperan que llegue el sexto mes para anular la póliza, no se preocupan en retener al cliente ni recuperar los pagos no efectuados; es importante que se asigne a un personal capacitado en dar seguimiento de las facturas vencidas en meses anteriores hasta que el cliente se encuentre al día en el pago de su póliza, tener el historial de pago de cada cliente para realizar el seguimiento respectivo.

No actualizan sus bases de datos, hay muchas facturas que no son cobradas porque fueron enviadas a otra dirección o fueron dirigidas a una persona que ya no trabaja en la empresa y la factura se pierde, no tratan de localizar al cliente o corregir las direcciones por intermedio de vecinos o familiares.

Fallan en resolver disputas en etapas tempranas, es muy común que los pagos se retrasen cuando los clientes dicen no estar contentos con el servicio que se les dio, es decir, no dan una solución o explicación de la póliza contratada, el reclamo realizado lo derivan a otra persona sin darle información al cliente ya que el personal no se encuentra capacitado y desconoce los medio o soluciones que se le puede brindar. En este sentido, es de suma importancia que se atienda la inconformidad o queja, y que se defina por escrito la resolución en un lapso justo para ambas partes.

Aun cuando la cobranza es de vital importancia para el funcionamiento de la organización, no es una actividad adecuada, oportuna y completa afectando seriamente su rentabilidad.

Motivo por el cual la suscrita se ha propuesto investigar el tema: “La Auditoría Administrativa y su influencia en la Gestión de Cobranza de las empresas de seguros en Lima Metropolitana 2016 – 2017”.

1.1.1 Delimitaciones en la Investigación

Luego de haber descrito la problemática relacionada con el tema, a continuación con fines metodológicos el estudio fue delimitado en los siguientes aspectos:

1.1.1.1 Delimitación espacial

El trabajo de investigación se desarrolló a nivel de las empresas aseguradoras ubicadas en Lima Metropolitana.

1.1.1.2 Delimitación temporal

El periodo que comprendió el estudio, abarcó el año 2016 - 2017.

1.1.1.3 Delimitación social

La técnica destinada fue la encuesta, a través del instrumento llamado cuestionario los que fueron aplicadas al personal administrativo, a gestores de cobranzas y supervisores de las empresas aseguradoras de Lima Metropolitana.

1.1.1.4 Delimitación conceptual

- **Auditoría administrativa**

Williams, Leonard (2010), señala que: la auditoría administrativa se define como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. (p.31).

Como se aprecia en el párrafo anterior, el autor indica que en la auditoría administrativa se realiza un análisis completo y

minucioso de la empresa, así como de las áreas a examinar y evaluar.

- **Gestión de cobranzas**

Buero, Eduardo (2012), sostiene que; es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuadas y oportunamente a los cliente para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones. (p.18). De acuerdo a lo indicado por el autor, en la gestión de cobranzas se debe coordinar con los clientes el recupero de los créditos en un determinado tiempo y así puedan realizar negociaciones futuras.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema Principal

¿De qué manera la auditoría administrativa, influye en la mejora de los sistemas y procedimientos en la gestión de cobranzas para asegurar el adecuado servicio y la cobertura de los productos de las empresas de seguros en Lima Metropolitana 2016 - 2017?

1.2.2. Problemas Secundarios

a. ¿De qué manera el grado de independencia y objetividad de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en transparentar los procedimientos de cobranzas de las empresas de seguros de Lima Metropolitana?

- b. ¿De qué forma el planeamiento de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en la mejor aplicación de las políticas de cobranzas para generar competitividad en las empresas de seguros?
- c. ¿De qué manera la evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, genera mejoras en la administración de las cobranzas para alcanzar la efectividad de las empresas de seguros?
- d. ¿De qué modo la aplicación de técnicas de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, generan valor agregado en la optimización de los procesos internos de cobranzas para lograr la eficiencia de los colaboradores de las empresas de seguros?
- e. ¿De qué manera el informe de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en el seguimiento y evaluaciones permanentes de cobranzas para mejorar la eficacia de las empresas de seguros?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo Principal

Determinar si la auditoría administrativa, influye en la mejora de los sistemas y procedimientos de la gestión de cobranza para asegurar el adecuado servicio y la cobertura de los productos de las empresas de seguros en Lima Metropolitana, 2016 – 2017.

1.3.2. Objetivos Secundarios

- a. Establecer si el grado de independencia y objetividad de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en transparentar los procedimientos de cobranzas de las empresas de seguros.
- b. Determinar si el planeamiento de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en la mejor aplicación de las políticas de cobranzas para generar competitividad en las empresas de seguros.
- c. Analizar si la evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, genera mejoras en la administración de cobranzas para alcanzar la efectividad de las empresas de seguros.
- d. Establecer si la aplicación de técnicas de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, generan valor agregado en la optimización de los procesos internos de cobranzas para lograr la eficiencia de los colaboradores de las empresas de seguros.
- e. Determinar si el informe de auditoría administrativa de la gestión de cobranza, influye en el seguimiento y evaluaciones permanentes de cobranzas para mejorar la eficacia de las empresas de seguros.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se justificó por cuanto permitió que la auditoría administrativa ayude a optimizar la gestión de cobranzas. El propósito

fue contribuir a promover la aplicación de la auditoría administrativa en las diferentes áreas y así se apliquen correctamente los procesos, procedimientos, técnicas y prácticas en el área de cobranzas.

1.4.1. Importancia

Es importante porque ayuda a tener una visión más amplia y detallada del trabajo de la auditoría administrativa.

Se espera que como resultado del desarrollo de la investigación, contribuya a clarificar como la auditoría administrativa influye en la gestión de cobranzas de las empresas de seguros en Lima Metropolitana, efecto de evaluar a la organización y recomendar las acciones necesarias para coadyuvar a la eficiencia, eficacia y economía, contribuyendo además en la competitividad y su permanencia en el mercado.

1.4.2. Viabilidad de la Investigación

El desarrollo de la investigación contó con la información necesaria para su desarrollo; así como también los medios económicos, financieros, humanos y materiales, necesarios para llevar a cabo dicho estudio, por lo cual considero factible la ejecución del mismo, ya que contribuirá al mejoramiento de la Auditoría.

1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Durante el desarrollo de la investigación no se presentaron limitaciones. Considerando que se tuvo acceso a la información fuente de las empresas de seguros en Lima Metropolitana por laborar en dicho sector y se contó con los recursos necesarios para su finalización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la consulta llevada a cabo a nivel de las Facultades de Ciencias Contables, Económicas y Financieras; así como en escuelas de posgrado de las Universidades de Lima Metropolitana no se encontró información específica relacionada con el tema motivo de investigación; por lo cual consideramos que el estudio reúne las condiciones metodológicas y temáticas suficientes para ser considerado como original.

2.1.1. Universidades peruanas

a. Universidad Nacional Federico Villarreal

Autor: Rodríguez Sánchez, Manuel

Título: “Deficiencias en la auditoría administrativa en los controles en el área de cobranzas de la empresa Gremco SAC” – 2011 (Para optar el grado de Maestría en Auditoría).

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo estudiar las deficiencias en la auditoría administrativa en el área de cobranzas de la empresa Gremco SAC, pretende identificar todas aquellas actividades que no aportan valor agregado para la organización, tareas manuales muy operativas e innecesarias que estén ocasionando cuellos de botella. Concluye que, los procesos de cobranzas presentan grandes oportunidades de mejora, principalmente a través de la optimización en el uso de los recursos disponibles tales como: humanos, tecnológicos y tiempo. El análisis de valor muestra la factibilidad de transformar las actividades actuales de los procesos en actividades que generen valor tanto para la organización como para el cliente externo, lo cual trae como consecuencia alcanzar la calidad en los procesos y controles de cobranzas.

b. Pontificia Universidad Católica del Perú

Autor: Portugal Montenegro, Elizabeth

Título: “La auditoría administrativa en la optimización del sistema de cobranza de una empresa distribuidora” – 2010 (Para optar el grado de Maestría en Auditoría).

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo diseñar los criterios bajo los cuales debe desarrollarse una adecuada auditoría administrativa del sistema de cobranza en una empresa distribuidora. Concluye que, con relación al diagnóstico de la situación del sistema de cobranza, se conoció que no existen procedimientos para la gestión de cobranza, ni tienen establecidas las líneas que orienten a una buena gestión en dicho proceso, lo que conlleva a la demora y poca recuperación de las cuentas por cobrar, ya que un sistema de cobranza corresponde al conjunto de procedimiento, normas y políticas financieras y contables orientadas a la administración maximizada de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar relacionadas en la empresa.

c. Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Autor: Gonzáles Portugal, Myriam

Título: “Auditoría administrativa en la gestión del sistema de cobranza en una empresa industrial”- 2012 (Para optar el grado de Maestría en Auditoría).

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo determinar cómo debe organizarse una adecuada auditoría administrativa, para que se convierta en la herramienta eficaz de control, que facilite la optimización de la gestión de la cobranza de una empresa industrial. Concluyendo que, se ha determinado que se tiene deficiencias para administrar, conservar y proteger la gestión de cobranza, el mismo que es muy complejo y requiere de recursos humanos, materiales y financieros. Asimismo la auditoría administrativa que se vienen aplicando en dichas empresas, no están aportando los elementos que necesitan

para verificar la gestión de cobranza.

2.1.2. Universidades extranjeras

a. Universidad Nacional de Colombia

Autor: Castellares Montellanos, Eduardo

Título: “Auditoría administrativa en la optimización en el sistema de la Cooperativa de Ahorro y Crédito” – 2010 (Para optar el grado de Maestría en Auditoría).

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar una metodología de la auditoría administrativa de los sistemas de Información, metodología que contribuirá a que la institución posea un conocimiento claro sobre los riesgos que pueden presentarse en sus sistemas de información, identificando las áreas críticas que requieran un mayor control. Concluyendo que, la prevención, detección y mitigación de los riesgos, es imprescindible, razón por la que se deberá aplicar una metodología con su respectiva herramienta, con la finalidad de mitigar los riesgos usando perfiles de seguridad y salvaguardas adecuadas. Finalmente sostiene que actualmente no se pone real énfasis en temas referentes al análisis y gestión de riesgos, lo que ocasiona que no se tenga un conocimiento adecuado de dichos temas y no se cuente con el personal especializado para realizar dicho análisis.

b. Universidad Nacional Autónoma de México

Autor: Rodríguez Mendoza, Estralla

Título: “La auditoría administrativa como herramienta de gestión de las cobranzas en las organizaciones privadas” – 2010 (Para optar el grado de Maestría en

Auditoría).

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar examinar el proceso de auditoría administrativa en organizaciones privadas en la ciudad de México. Concluye que, gran parte de los auditores no se identifican con gestión de riesgo, no están especializados y no están entrenados para aplicar los procedimientos de gestión de riesgos de las cobranzas ni en la evaluación de los documentos de gestión de las entidades ejecutoras. Por otra parte, las organizaciones que tienen implementados un adecuado gestión de riesgo alcanzaron, en promedio, un alto porcentaje de sus metas al final del periodo, mientras que aquellas que no tienen implementado dicho sistema bajo un enfoque integral, no alcanzaron los resultados deseables.

c. Pontificia Universidad Javeriana – Colombia

Autor: Martell Bohorquez, María

Título: “La auditoría administrativa de riesgos financieros en empresas de construcción” – 2008 (Para optar el grado de Maestría en Auditoría).

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo recopilar, sintetizar y adaptar al sector real las diversas teorías y modelos existentes para la medición de riesgos financieros y a partir de ello desarrollar modelos que sean aplicables. Concluyendo que, las empresas del sector real han comprendido la importancia de identificar y medir el riesgo financiero como elemento complementario al desarrollo del objeto social para el cual fueron constituidos. Una gestión adecuada de los riesgos financieros permite a la compañía mantenerse en

dirección de sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia en las operaciones y el mantenimiento de capital, garantizando la solvencia y estabilidad de la empresa.

MARCO LEGAL

Auditoría administrativa

- a. **Constitución Política del Perú - promulgada el 29 de diciembre de 1993**

Artículo 51º.- Supremacía de la Constitución prevalece sobre toda norma legal; la ley, sobre las normas de inferior jerarquía, y así sucesivamente. La publicidad es esencial para la vigencia de toda norma del Estado.

- b. **Ley N° 26887 – publicado el 05 de diciembre de 1997 “Ley General de Sociedades”**

Artículo 223.- Preparación y presentación de estados financieros. Los estados financieros se preparan y presentan de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y con principios de contabilidad generalmente aceptados en el país.

Artículo 226.- Auditoría externa. El pacto social, el estatuto o el acuerdo de junta general, adoptado por el diez por ciento de las acciones suscritas con derecho de voto, pueden disponer que la sociedad anónima tenga auditoría externa anual. Las sociedades que conforme a ley o a lo indicado en el párrafo anterior están sometidas a auditoría

externa anual, nombrarán a sus auditores externos anualmente. El informe de los auditores se presentará a la junta general conjuntamente con los estados financieros.

c. Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas – 15 de octubre de 2013

NIA 315: Responsabilidad del auditor para identificar y valorar riesgos.- El NIA es la normativa sobre la responsabilidad del auditor, identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad.

El objetivo del auditor, es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debido a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material.

El auditor obtendrá conocimiento del control interno relevante para la auditoría. Si bien es probable que la mayoría de los controles relevantes para la auditoría estén relacionados con la información financiera, no todos los controles relativos a la información financiera son relevantes para la auditoría. El hecho de que un control, considerado individualmente o en combinación con otros, sea o no relevante para la auditoría es una cuestión de juicio profesional del auditor.

d. Resolución del Consejo Normativo de Contabilidad N° 013-98 EF / 93.01 de fecha 17 de julio de 1998

Artículo 1º.- Precisar que los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados a que se refiere el texto del Artículo 223º de la Nueva Ley de Sociedades comprende, substancialmente, a las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs), oficializadas mediante Resoluciones del Consejo Normativo de Contabilidad, y las normas establecidas por Organismos de Supervisión y Control para las entidades de su área siempre que se encuentren dentro del Marco Teórico en que se apoyan las Normas Internacionales de Contabilidad.

Artículo 2º.- Precisar que por excepción y en aquellas circunstancias que determinados procedimiento operativos contables no estén normados por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, (IASB) supletoriamente, se podrá emplear los Principios de Contabilidad aplicados en los Estados Unidos de Norteamérica (USGAAP).

Gestión de cobranzas

a. Ley N° 26702 publicada el 9 de diciembre de 1996, “Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros”.

Artículo 30º.- Apertura de sucursales, agencias, u oficinas especiales.

La apertura por una empresa del sistema financiero o del sistema de seguros, de sucursales o agencias, sea en el país o en el exterior, requiere de autorización previa de la Superintendencia.

Tratándose de la apertura de una sucursal en el exterior, la Superintendencia, antes de expedir la autorización debe recabar la opinión del Banco Central.

El pronunciamiento debe expedirse en el plazo de 15 días, si la oficina ha de operar en el territorio nacional, y de sesenta días si se pretende que funcione en el extranjero. Dicho plazo se computa a partir de la recepción de la respectiva solicitud debidamente documentada.

La denegatoria de alguna de las solicitudes a que se refiere este artículo debe contener expresión de fundamentos; pero no es impugnable en la vía administrativa, ni en la judicial.

- b. Ley N° 29355 publicado en el diario oficial “El Peruano” el día 09 de mayo del 2009, “Ley de creación del registro nacional de información de contratos de seguros de vida y de accidentes personales con cobertura de fallecimiento o de muerte accidental”**

Artículo 1°.- Objeto de la Ley

El objeto de la presente Ley es crear el Registro Nacional de Información de Contratos de Seguros de Vida y de Accidentes Personales con Cobertura de Fallecimiento o de Muerte Accidental, cuya finalidad es brindar información de los asegurados que han celebrado dichos contratos, al fallecimiento de éstos, a fin de que los posibles

beneficiarios conozcan dicha situación y, de ser el caso, soliciten a la entidad aseguradora la prestación derivada del contrato.

- c. **Decreto Legislativo N° 27598 – Ley que modifica el decreto legislativo N° 716 “Norma sobre protección al consumidor” - El Reglamento de esta Ley fue aprobado por D.S. 011-2003-PCM, publicado el 11/02/2003.**

Artículo 1º.- Referencias

Cuando en el presente Decreto Supremo se haga mención a la Ley, debe entenderse que es la Ley N° 27598, Ley que modifica el Decreto Legislativo N° 716, Norma sobre Protección al Consumidor; y, cuando se mencione Decreto, debe entenderse que es el presente Decreto Supremo.

Artículo 3º.- Métodos de Cobranza que afectan la actividad laboral del deudor o su garante

Son métodos de cobranza que afectan la actividad laboral del deudor o de su garante, los requerimientos de cobranza realizados a éstos, dirigiendo comunicaciones escritas, telefónicas, virtuales o de cualquier otra índole a sus superiores y/o a sus compañeros o realizando visitas a su centro laboral.

Artículo 24º-A.- El proveedor o prestador debe utilizar los procedimientos de cobranza previstos en las leyes. Se prohíbe el uso de métodos de cobranza que afecten la buena reputación del consumidor, que atenten contra la privacidad de su hogar, que afecten sus actividades laborales o su imagen ante terceros.

Artículo 24º-B.- Para efectos de la aplicación del segundo párrafo del Artículo 24º-A, se prohíbe:

- a) Envío al deudor o su garante de documentos que aparenten ser notificaciones o escritos judiciales.
- b) Envío de comunicaciones o llamadas a terceros ajenos a la obligación, informando sobre la morosidad del consumidor.
- c) Visitas o llamadas telefónicas en días sábados, domingos o feriados, o en horas nocturnas.
- d) Carteles o notificaciones en locales diferentes al domicilio del deudor o del garante.
- e) Ubicar personas disfrazadas o con carteles alusivos a la deuda, o con vestimenta inusual en las inmediaciones del domicilio o del centro de trabajo del deudor.
- f) Difundir a través de medios de comunicación nóminas de deudores y requerimientos de pagos, sin orden judicial. No se comprende en esta prohibición la información que proporcionan las Centrales Privadas de Información de Riesgos que están reguladas por ley especial, ni la información que por normatividad legal proporcione el Estado.
- g) Cualquier otra modalidad análoga que esté comprendida en el artículo anterior y sea considerada como infracción por INDECOPI.

d. **Resolución S.B.S. N° 11356 – de fecha 19 de noviembre de 2008 - “El Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones”**

Artículo 1°.- Aprobar el nuevo Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, en adelante Reglamento, que forma parte de la presente Resolución. El nuevo Reglamento entrará en vigencia a partir del 1 de julio de 2010, fecha a partir de la cual quedará sin efecto el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones aprobado mediante Resolución SBS N° 808-2003 y sus normas modificatorias.

Artículo 4°.- Modifíquese el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero, conforme con los Anexos A y B adjuntos a la presente Resolución. Lo indicado en el Anexo A entrará en vigencia a partir de la información correspondiente al mes de diciembre de 2008, mientras que las modificaciones contenidas en el Anexo B entrarán en vigencia a partir de la información correspondiente al mes de julio de 2010.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Auditoría administrativa

Analizando la información relacionada con el tema, apreciamos que los especialistas que han tratado al respecto sobre la auditoría administrativa, tienen diferentes puntos de vista

encontrándose que Arens, Alvin (2011) nos da el siguiente concepto:

Define a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. (p.41).

Comentario

Tal como apreciamos en el párrafo anterior, la auditoría administrativa puede realizarse de forma completa o por partes en una organización para poder analizar su desempeño y dar las opciones de mejoras.

Del mismo modo William, Leonard. (2008) Leonard define la auditoría administrativa como:

Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. (p.31).

Comentario

Tal como observamos lo mencionado por el autor, la auditoría administrativa se realiza de forma completa a una organización para verificar la forma como emplea sus distintos recursos en una determinada organización.

De otro lado, Fernández Arena, José (2007) sostiene que:

Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los

niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución. (p.114).

Comentario

De acuerdo a lo expuesto por el autor podemos apreciar que, la auditoría administrativa se basa en un examen ordenado y completo de la organización basándose en los niveles jerárquicos de la empresa.

El especialista Rodríguez Valencia, Joaquín (2009), nos da el siguiente concepto:

La auditoría administrativa es un examen detallado, metódico y completo, practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.(p.78).

Comentario

De acuerdo con lo expuesto por autor, el examen que se realiza en la auditoría administrativa es realizado por un profesional, el cual aplica los procedimientos correspondientes y evalúa los resultados de lo establecido, verificando los distintos recursos que utiliza.

Por otro lado Franklin F., Enrique Benjamín (2010), sostiene:

La auditoría administrativa proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia, con la que cada unidad administrativa de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo. Esta técnica mira hacia delante, y es claramente constructiva en su concepto.

En otras palabras, proporciona un panorama administrativo general de la empresa que se va a auditar y señala el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que la integran; por consecuencia, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección de la empresa. Éste es definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa, puede abarcar una función específica, o bien, se puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior.

El objetivo de la auditoría administrativa es verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Es su objetivo también evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

Por medio de la auditoría administrativa, la administración de una empresa podrá llevar a cabo lo siguiente:

- Eliminar pérdida y deficiencias
- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación

- Mejorar los medios de control
- Desarrollar mejor al personal
- Utilizar mejor los recursos con que se disponen, tanto humanos como físicos. (p.98).

Comentario

Tal como menciona el autor, la auditoría administrativa cumple la función de verificar, evaluar y proponer las correcciones de acuerdo a lo hallado, poniendo énfasis en las áreas con observaciones, así las empresas puedan subsanar sus errores.

En cuanto a las etapas de la auditoría administrativa, Franklin F., Enrique Benjamín (2010); establece lo siguiente:

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

El proceso de la Auditoría Administrativa requiere, para su desarrollo, de cuatro etapas:

- Planeación
- Examen
- Evaluación
- Informe.

- Planeación:

La planeación como primera etapa de la auditoría administrativa es donde se prepara y decide el trabajo de

auditoría que se va a realizar. Aquí se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

Su finalidad es prever, anticipadamente a la acción, y así garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

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

Es necesario, que antes de iniciar la auditoría, se diseñen los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio y con ellos recopilar documentación e información, a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar. Todo esto con el objetivo de contar con elementos que, además de dar un conocimiento general de la unidad, sirvan de base para la elaboración del programa de revisión. Identificadas las áreas problemas, se podrá definir la profundidad de la revisión en las mismas.

En la planeación de los trabajos a realizar, el auditor tomará en cuenta la colaboración personal y material que la empresa le proporcionará. Deberá fijar de común acuerdo con la empresa las fechas en que ésta ponga a su disposición tal colaboración.

- Examen:

La etapa del examen consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

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

El examen inicia con la ejecución de los programas para obtener la información de las áreas sujetas al estudio, es donde se aplican las técnicas de investigación, para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos, a fin de obtener una descripción lo más detallada y precisa posible del área a auditar. Las técnicas más utilizadas y aceptadas son las siguientes:

- Encuesta: Técnica que se aplica en forma combinada, permitiendo captar la información de los diferentes campos a investigar.
- Cuestionarios: Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.
- Entrevistas: Técnica que tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se

investiga. Para lograr el éxito es necesario inspirar confianza, la actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones, evitar interpretaciones equívocas, considerarse la altura y cultura del entrevistado hacer aclaraciones para evitar dudas.

- Interpretación de documentos: Esta técnica consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objeto de mantener razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga
- Verificación: Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos. Esta técnica permite confirmar materialmente las informaciones mantenidas por la aplicación de otras técnicas; así mismo, le sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en documentos que estudia.
- Observación: Esta técnica consiste en observar la forma como se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones a fin de hacer las operaciones pertinentes, proporcionando de inmediato una idea genérica de la parte que observa, indicándole, según el caso, el camino a seguir con mayor interés. (pp. 67, 72, 81)

Comentario

Tal como se presenta la información del autor, entre las etapas del proceso de auditoría administrativa se encuentra la planeación la cual es la primera etapa donde se recopila información y se prepara las acciones que se seguirán en la auditoría, la segunda etapa es el examen donde se realizan las distintas técnicas para recopilar información realizándola tanto a personal especializado como a personal que trabaja en

la empresa, con esto obtendríamos una descripción detallada del área del empresa a auditar.

Continuando con las etapas de la auditoría administrativa, Rubio Ragazzoni, Víctor y Hernández Fuentes, Jorge (2007), mencionan lo siguiente:

- Evaluación:

Los datos contenidos en los informes, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas importantes y que, consecuentemente, merecen mayor atención para una correcta solución.

La etapa de evaluación es, probablemente, la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la auditoría administrativa, dado que funciona, en su mayor parte, sobre aspectos cualitativos que, a diferencia de la auditoría financiera, se manejan resultados totalmente cuantitativos.

La evaluación en la auditoría administrativa procurará siempre ser lo más objetiva y concreta posible, de tal forma que si surgen inconformidades, sean respaldadas en evidencias que contengan la capacidad suficiente de apoyo y convencimiento. (p.133).

Comentario

Referente a lo expuesto por el autor, la etapa de evaluación es la más importante ya que se analizará la información obtenida para poder definir los problemas del área de la empresa, esto se

detallará y serán las evidencias, las cuales sustentarán los errores que tengan la empresa.

Mancillas Pérez, E.J. (2008), se refiere a la última etapa de la auditoría administrativa:

- Informe:

El informe final es el resultado de la auditoría administrativa y en él se asientan los hechos y recomendaciones hechas por el auditor, tiene por objeto recabar información de la formulación, periodicidad y utilidad de los informes y consignar los resultados de la evaluación sobre su eficiencia.

Al término de la etapa de evaluación, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, el alcance, los recursos y métodos empleados.

En muchas ocasiones el informe se ha preparado en el transcurso de la auditoría así como también al finalizar el trabajo realizado. En este documento se plasman todas las anomalías e irregularidades que se detectaron durante la práctica de la auditoría, así como se dan recomendaciones y sugerencias para la solución de la problemática.

En cuanto al Proceso Administrativo, dicho autor menciona que: Si se está auditando administrativamente a una entidad, entonces lo que se revisa es su administración, y para evaluar ésta, se debe tener un marco referencial, el cual se convierte en el parámetro de la evaluación, como lo es el proceso administrativo. (pp. 82, 90)

Comentario

Tal como presenta el autor, en esta última fase del informe final, se plasma los resultados hallados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para que la empresa pueda subsanar sus errores y decidir las mejoras para la organización y sus áreas.

Según los autores Koontz, Harold y Weihrich, Heins (2004), sostienen que:

- Planeación: es un proceso metodológico que ha de seguirse, estableciendo los principios que lo orientarán, la secuencia de operaciones para realizarlo y la denominación del tiempo y números necesarios para su realización.

Sostienen que una buena planeación administrativa conlleva a la definición de una serie de planes, los cuales se definen a continuación:

- Misión: Función y tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos.
- Objetivos: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.
- Estrategias: Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.
- Políticas: Declaraciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de

las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

- Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras.
- Programas: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción.
- Presupuestos: Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.
- Reglas: Normas que dictan la acción o la abstención pero que no permiten la discrecionalidad.

Otro aspecto importante de la planeación administrativa es la metodología con la que se lleva a cabo, o pasos del proceso de planeación. Si éste no es adecuado es probable que el resultado sea una planeación deficiente.

La planeación también cuenta con los siguientes principios:

- Principio de la precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- Principio de la flexibilidad: Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

- Principio de la unidad: Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existen uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. (pp. 112, 125, 153).

Comentario

De acuerdo a lo planteado por el autor, se puede apreciar que la planeación es preparar una estrategia de la forma como se va a realizar la auditoría administrativa, y estableciendo el proceso que se ejecutará utilizando los principios con que se cuenta, y definiendo las estrategias que se usará.

Chiavenato, Idalberto (2002), opina que en todos los casos, la planeación es la toma anticipada de decisiones. Se trata de decidir ahora qué hacer, antes que ocurra la acción necesaria. No se trata simplemente de prever las decisiones que se deben tomar en el futuro, sino de tomar decisiones que produzcan efectos y consecuencias futuras. (p.42).

Comentario

Con respecto a lo indicado por el autor, la planeación se debe realizar de forma anticipada para tomar las decisiones adecuadas de acuerdo al área evaluada, analizando lo que se va a realizar en el transcurso de la auditoría.

- Organización

Robbins, Stephen y De Cenzo, David (2006), sostienen que la organización es el proceso mediante el cual se dividen las tareas y actividades con el objeto de combinar los esfuerzos de las personas que integran los equipos de trabajo, delegándoles

autoridad y responsabilidad, definiendo las relaciones de autoridad entre ellas y formando así una estructura organizacional.

Una buena función de la organización conlleva a la determinación y definición de una serie de aspectos fundamentales, entre ellos: Los organigramas, descripción de puestos, instructivos especiales y manuales de organización. Con respecto a ellos a continuación se presentan sus conceptos:

- Organigrama: Consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.
- Descripción de puestos: Estipula la función básica del puesto, las principales áreas de resultado final de las cuales es responsable el gerente y las relaciones de autoridad implicadas. Es necesario que se informe a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante.
- Manuales de organización: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que sean necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

- Instructivos especiales: Documentos que contienen información sobre la forma en que debe realizarse una operación específica.

Asimismo, la organización cuenta con los siguientes principios:

- Principio de especialización: Cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene del suyo mayor eficiencia, precisión y destreza.
- Principio de unidad de mando: Para cada función debe de existir un solo jefe.
- Principio de autoridad-responsabilidad: Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.
- Principio de equilibrio dirección-control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles para seguir la unidad de mando. (pp. 75, 77, 78, 79, 81, 86)

Comentario

Para el autor la organización es el conjunto de tareas que realizan varias personas lo cual se unen con un solo objetivo el cual es el bienestar de la empresa, para esto se desarrollan manuales, organigramas, descripción de puestos, para que no haya duplicidad de funciones y puedan trabajar en armonía.

- Integración:

Según Koontz, Harold y Wehrich, Heins (2004), manifiestan que es el proceso de obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación dice qué hacer, y cuándo; la organización señala quiénes y cómo deben realizarlo, falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización, esto lo hace la integración y para que ésta sea adecuada se necesita del reclutamiento y la selección.

Reclutamiento: Es el conjunto de actividades y procesos encaminados a obtener, de acuerdo a la legislación, el número suficiente de personas adecuadas en el momento y lugar oportuno, de forma que tanto las personas como la organización puedan elegir en función de sus intereses a corto y largo plazo.

Las fuentes: Son aquellas de donde se van a obtener las personas que se convertirán en candidatos para ocupar el puesto, éstas pueden ser internas y externas entre ellas están; la propia organización, clientes actuales, agentes de compras, archivo de solicitudes muertas, sindicatos, instituciones educativas, bolsa de trabajo, agencias públicas y privadas, otras empresas, etc.

Selección: Es un proceso lógico mediante el cual se eligen las personas que se consideran idóneas para ocupar un puesto vacante a un costo adecuado.

La integración tiene varios principios que son:

- De la adecuación de hombre y funciones: Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social. Deben buscarse siempre bajo el criterio que reúnen los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.
- De la integración de cosas: Se estudia en todo su detalle dentro de los materiales de producción, ventas y finanzas.
- De carácter administrativo de esta integración: En las funciones técnicas se encuentran elementos esenciales administrativos porque miran a la coordinación de los elementos técnicos entre sí, y con las personas.
- De abastecimiento oportuno: Representando todos los elementos materiales una inversión, debe en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten ni sobren.
- De la instalación y mantenimiento: Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa sus costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos debe, planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.
- De delegación y control: Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas aspectos eminentemente técnicos, con mayor razón debe delegar la gerencia general dentro de un sistema estable, la

responsabilidad por todos los detalles, establecidos al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generados.

Una empresa u organización debe tomar en cuenta que la integración de personal es de suma importancia para la misma, debido a que en ella se escogerán a las personas encargadas de llevar a cabo las funciones que se realizan. (p. 169).

Comentario

La integración es importante debido a que se debe obtener los elementos necesarios para que la organización y planeación puedan funcionar adecuadamente, esto se realizará con el personal adecuado para que obtenga un buen resultado.

▪ Dirección

Garza Treviño, Juan (2010), sostiene que la dirección es el talento y el esfuerzo de las demás personas para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo.

Entre los muy variados aspectos que el auditor deberá revisar y evaluar, se encuentran los siguientes:

- Comunicación: Es la transferencia de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. Los tipos de comunicación más conocidos son: escrita, oral, no verbal, descendente, ascendente y cruzada.

- Liderazgo: Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.
- Supervisión: Es el proceso de evaluación de progresos de las metas profesionales y de realización de las correcciones necesarias a propósitos o planes.

- Motivación: Es el deseo de hacer algo que está condicionado por la voluntad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo. Su importancia radica en que a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de objetivos de acuerdo con los estándares esperados. Algunos incentivos para los empleados pueden ser: diplomas, vales, reconocimientos, artículos, eventos, entre otros.

Los principios de dirección son los siguientes:

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio surgen como una necesidad de la organización para obtener resultados.
- De la supervisión directa. Se refiere al apoyo que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.

- De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la comunicación formal.
- De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en el que aparezcan.
- Aprovechamiento del conflicto. Un conflicto, a su vez, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Tener claridad del rumbo y lograr el compromiso común de las personas es una tarea directiva. Por este motivo la función de administración del talento y esfuerzo de los trabajadores no es tarea de un departamento en específico, sino de todo jefe, director o supervisor de la organización. (pp. 61, 95, 107).

Comentario

El autor manifiesta que la dirección es que cada persona tiene que esforzarse para conseguir los resultados esperados, para esto se basa en principios los cuales permite visualizar la forma como debe realizarse dicho trabajo.

- Control

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2012), sostienen que el control es el proceso de revisar las actividades que se desarrollan con el fin de verificar si se están efectuando de la manera en que se determinó y así poder corregir las desviaciones significativas.

También se define control como el proceso de corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los

hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y planes, detectan donde están las desviaciones de los estándares y ayudan a corregirlas. Orientan al gerente para en el uso de los recursos cumplir con las metas específicas.

Existen tres tipos de control que son:

- Control preventivo: Cuanto mayor sean la calidad de los administradores en un sistema administrativo, menos necesidad habrá de controles directos. Tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluyen la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñados para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas como se establecieron. Son las acciones o instrumentos que ayudan a evitar que se presenten desviaciones. Como control preventivo están la capacitación y adiestramiento, la inducción y simulacros manuales.
- Control concurrente: Tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran y puede ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. Algunos controles de este tipo son la supervisión y la inspección.
- Control final: Este se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones de estándares aceptables. Este control utiliza algunos instrumentos como, informes, auditorías y evaluación del desempeño.

Un buen sistema de control debió haberse diseñado con base a un proceso definido que asegura que todos los pasos lógicos y necesarios fueron tomados, por eso el auditor deberá revisar cómo se lleva a cabo en la creación de los sistemas de control, éste se presenta a continuación:

- Establecimiento de normas (estándares). El paso lógico es elaborar planes. Por definición los estándares son simples criterios de desempeño y se usan para conocer cómo van las cosas, de tal forma que no se necesite supervisar cada paso en la ejecución de planes.
- Medición del desempeño con base en esas normas. Debería hacerse en forma anticipada con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas.
- Corrección de las variaciones respecto de normas y planes. Es el punto en el que el control se puede definir como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas, o puede corregir las desviaciones ejerciendo la organización mediante la resignación o la aclaración de las tareas.

Al igual que las etapas anteriores, el control tiene sus principios que son:

- Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- De los objetivos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y sí, a través de ellos no se evalúa el logro de los mismos.

- De la oportunidad. El control debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- De las desviaciones. Todas las desviaciones deben ser analizadas detalladamente para conocer las causas que las originan a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.
- Costeabilidad. Un control sólo debe implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan en él.
- De excepción. El control debe establecerse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas a fin de reducir costos y tiempo.
- De la función controlada. Por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control.

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. (pp. 78, 81, 90).

Comentario

De acuerdo al autor, el control es vigilar los cambios que se dan en la empresa, así como para verificar que las funciones se estén cumpliendo de acuerdo a los reglamentos establecidos y proponer modificaciones o sugerencias en mejoras de la organización.

2.2.2 Gestión de cobranzas

Analizando la información relacionada con el tema, apreciamos que los especialistas que han tratado al respecto sobre gestión de cobranza, tienen diferentes puntos de vista, encontrándose que Van Horne, James (2010), nos da el siguiente concepto:

La gestión de cobranzas se define como el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio. Esto incluye el pago de documentos como facturas, pagares, letras de cambio, otros títulos valores. Se dice que la venta se realiza cuando se hace el cobro respectivo y es tan cierta esta frase que cualquier empresa comercial mantiene un adecuado capital de trabajo, cuando genera efectivo por parte del pago de sus clientes, por lo tanto se considera la labor de cobranza de gran importancia en la administración. (p.153).

Comentario

El autor indica que la gestión de cobranza es el cobro de un producto o servicio en un determinado tiempo, el cual puede ser pagado en cuotas o con un solo pago, esto incluye los distintos títulos valores con que se haya pactado.

Los especialistas Camisón, C. y Dalmau, J. (2008), nos dan el siguiente concepto:

La gestión de cobranzas consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio.

Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende. (p.68).

Comentario

El autor menciona que la gestión de cobranza se desarrolla con diversas estrategias para realizar la cobranza respectiva, tomando en cuenta la comunicación con el cliente.

Otro concepto nos brinda el especialista William, Leonard (2009):

La gestión de cobranzas en una empresa son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa se pueden evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. Una efectiva labor de cobranza está relacionado con efectiva una política de créditos por lo que se minimiza los gastos de cobro por cuentas difíciles o de dudosa recuperación. Una gestión de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros. (p. 143).

Comentario

El autor indica que la gestión de cobranza es cobrar las cuentas pendientes usando los procedimientos establecidos, para que el cliente siga confiando en la empresa, y poder continuar con el proceso de cobranza.

El especialista Catácora, F. (2007), nos da el siguiente concepto:

Por otra parte se tiene que la gestión de cobranzas es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización; es una actividad que consiste en administrar un negocio o una parte de éste; es un método seguido para la ejecución de esa actividad. Es la acción inmediata por la cual se pretende obtener la satisfacción de una obligación cualquiera que fuere ésta, es la acción de gestionar el pago en los plazos acordados por el crédito otorgado. (p. 89).

Comentario

Por otro lado, el autor menciona que en la gestión de cobranza se utiliza una serie de recursos para cumplir con el proceso de cobranza y obtener los resultados satisfactorios para la empresa como para el cliente.

Los especialistas Ettinger, R. y Golieb, D. (2011) nos dan el siguiente concepto:

Se define la gestión de cobranza como una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos. La gestión de cobranza se inicia a desde el primer día siguiente al incumplimiento del pago y consiste en contactar al cliente dentro de horarios razonables en días hábiles y fines de semana, para informarle directamente el estado de su obligación y brindarle opciones de normalización. Preventivamente, también se podrá contactar a los clientes para recordarles el pago aún cuando la obligación se encuentre al día. Esta actividad de cobranza no genera costos adicionales al cliente. (p. 55).

Comentario

Del mismo modo, el autor menciona que la gestión de cobranza a un cliente, se debe realizar en el horario establecido, para informarle la deuda que tiene a la fecha y brindarle las opciones de pago.

Ampliando el tema de gestión de cobranzas, Reyes, A. (2012), manifiesta lo siguiente:

La administración de las cobranzas se encuentra entre las actividades más difíciles de realizar. Esta actividad está incluida entre las muchas que desempeña una empresa. Cualquiera que sea la modalidad de las operaciones, se espera obtener un margen de utilidad razonable con relación a sus costos y gastos.

Las políticas y procedimientos utilizados para la concesión de los créditos, recaudación del dinero que produzcan los cobros de los créditos, los instrumentos que utilice la firma para ejercer un control efectivo sobre los créditos y las cobranzas, y la aversión al riesgo de los empresarios, entre otras, van a ser las variables que los empresarios con agudeza de visión financiera tendrán que considerar a fin de orientar efectiva y eficientemente la gerencia de cobranzas. Así, se pretende lograr los objetivos propuestos para la empresa donde el volumen de sus ventas y el nivel de sus utilidades netas periódicas dependen de las ventas a crédito.

Gestión es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Es importante tener en cuenta en este concepto, que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a actividades similares a la nuestra. El concepto de gestión se mueve en un ambiente donde, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas, para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privada, que son más conocidas como el sector privado empresarial. De todas formas, debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del Estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

La gestión es un proceso, una disciplina que permanece en un Estado de cambio constante. Los gestores en cualquier nivel, alto o medio que desempeñen los roles interpersonales, informativos y decisorios, han de estar adecuadamente versados en la comprensión y en la aplicación de los principios del mejoramiento de la calidad. Si se mantiene o se mejora la calidad, la organización tiene mayores oportunidades de desarrollo.

La gestión comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo, a fin de lograr los objetivos de la Institución. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

Una gestión eficaz es importante, tanto para el logro como para el mantenimiento de las ventajas competitivas. No cabe duda que hay que poner remedio a una serie de problemas nacionales, para lograr más competitividad en el ámbito global. Sin embargo, la gestión y los gestores deben también dar un enfoque ético a la competencia entre empresas.

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestiones básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican: las funciones de planificar, organizar, dirigir y control que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. La planificación determina que resultados ha de lograr la organización; la organización específica, cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos. (p. 76).

Comentario

Tal como se puede apreciar en la información del autor, la gestión de cobranzas es la actividad de recuperar el crédito otorgado al cliente, empleando los procedimientos y las políticas establecidas, de acuerdo a esto, se empleará una adecuada estrategia para cada cliente y cada situación que se presente, siguiendo una serie de reglas, para lograr el resultado propuesto.

Para, Aguirre, J. (2008), la cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.

La práctica de la cobranza puede ser llevada a cabo por una persona en nombre de la empresa que brinda el servicio en cuestión, o en su defecto a la cual se le haya comprado un producto, o bien estar ejercida por una entidad bancaria, lo que se conoce popularmente como cobranza bancaria.

La cobranza bancaria es aquel servicio que un Banco les presta a sus clientes y corresponsales, para tramitar de acuerdo a instrucciones, el cobro o la aceptación de documentos, financieros o comerciales.

El principal beneficio que reporta la cobranza bancaria es que por un lado, le permitirá al exportador no perder de control aquellos bienes que han sido ya embarcados y están listos para encontrarse con sus nuevos dueños y por el otro, le permite al importador conocer oportunamente cuando se produce la llegada de los bienes. Entonces, el Banco hará las veces de custodio de los bienes hasta que se efectivice el pago de los mismos y puedan ser entregados a quien corresponda.

Además, de este tipo de cobranzas, los Bancos, también cobran a sus clientes y usuarios pagos de servicios, cheques, entre otras cuestiones.

La cobranza es la función complementaria de la operación crediticia, es aquella mediante la cual la organización ejerce una acción de recuperación sobre el sujeto de crédito, a fin de que el

cliente de cumplimiento a los compromisos de pago de su deuda dentro de los plazos pactados con la empresa.

Esta acción de recuperación debe estar contenida en las políticas de la empresa, estableciendo de esta forma procedimientos y planes estratégicos.

La cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicios al cliente, al asesorarlo y darle respuesta a sus necesidades de información y, sobre todo, de crédito, mediante el cual se recupera la inversión hecha en un crédito, basada en el derecho a recibir el pago por parte del acreedor y la obligación de pagar por parte del deudor.

Las estrategias de cobranza se definen a partir de una adecuada segmentación de la cartera y el direccionamiento preciso de las acciones de cobranza con cada cliente. (p. 127).

Comentario

El autor menciona que la cobranza permite que no se pierda los bienes o servicios otorgados al cliente en forma de crédito, la cobranza bancaria permite a la institución financiera custodie el título valor que se dejó como garantía hasta el pago de la obligación y con esto no se pierda la inversión realizada.

Ettinger R. y Golieb D. (2011), describen de la siguiente manera los objetivos de la cobranza:

Hay cinco objetivos que suelen estar alineados con la antigüedad de la deuda:

- Recordar: En primera instancia hay que descartar el olvido como motivo de no pago y dar inicio a la conversación de cobranza en un tono positivo. En estos primeros contactos se puede definir el tono que tendrá la discusión de cobranza entendiendo, entre otras cosas, el nivel de satisfacción del cliente con los servicios o productos recibidos.

- Identificar barreras de pago: En algunas circunstancias el cliente no paga producto de alguna acción que todavía no ha tomado el proveedor; por ejemplo, el cliente todavía no tiene copia de la factura. Una vez entendidas estas barreras es imperioso que el proveedor realice todo lo posible para resolverlas y eliminar las excusas que pueda tener el cliente para no realizar el pago.

- Generar acciones del lado del cliente: Si el cliente, luego de que es recordado, aún no realiza el pago, debe ser encaminado hacia acciones que lo generen. En estos casos, el contacto de cobranza debe promover que el cliente se comprometa a realizar acciones que culminen en el pago de la deuda.

- Presionar: Si el cliente incumple los compromisos de pago, o no tiene la intención de honrarlos, el objetivo es presionar con mayor contundencia para generar una acción. Utilizar una amenaza para que el cliente actúe es un camino peligroso que sólo debe tomarse en condiciones extremas. Generar empatía, o un sentimiento de vergüenza por el retraso, suele tener mejores resultados.

- Cambiar reglas o condiciones: Es importante que existan consecuencias claras cuando se detectan problemas en los pagos de los clientes. En estos casos, el objetivo debe ser notificar al cliente del cambio en las reglas o condiciones; por ejemplo, la reducción del límite de crédito o la imposibilidad de realizar despachos adicionales hasta que se salde la deuda. (p. 103).

Comentario

De acuerdo con el autor, los objetivos de cobranza se establecen de acuerdo a la antigüedad del cliente, el de recordatorio es para que no se olvide de la deuda que tiene, la identificación de barreras de pago es identificar el motivo por el cual no paga la deuda, la generación de acciones del lado del cliente es comprometerlo para el pago de la misma, presionar si el cliente no cumple con las promesas de pago y por último cambiar las reglas o condiciones ya que el cliente no cumplió con lo establecido.

Por otra parte, Canelo Antillón, Glen (2010), mantiene otros puntos con respecto a la cobranza:

La cobranza tiene como objetivo principal y universal el cobrar oportunamente.

El objetivo secundario depende de las características de la empresa y la política establecida en forma rígida o tolerante.

Si la posición de la empresa es rígida respecto a la cobranza, el objetivo secundario debe ser cobrar el dinero. Esto significa que se cobrará al cliente hasta el último centavo que deba a la empresa, sin importar el costo de la cobranza. No

importa que se pierda el cliente, ya que con esta política se busca que la empresa tenga una firme estructura económica.

Cuando la posición es tolerante en la cobranza, el objetivo secundario debe ser conservar al cliente. En este caso, se da más importancia a la estructura distributiva que a la economía y se aceptan, con ciertos límites, los riesgos de pérdidas por cuentas incobrables. Se considera que es preferible vender en grandes cantidades y con los excedentes de utilidades cubrir las cuentas que por alguna razón no puedan cobrarse. Naturalmente, deben establecerse controles muy precisos para lograr una utilidad marginal.

Con el objetivo secundario se determinará el tipo de sistema que debe emplearse para que el procedimiento sea el adecuado a la empresa. Si no se tiene un objetivo definido, toda la estructura presentará una deficiencia permanente, que puede conducir a las situaciones siguientes:

- La congelación del activo circulante.
- La posibilidad de convertirse en incobrable el crédito concedido.
- Pérdida de ventas.
- Pérdida del prestigio de la compañía.
- Deficiencias en otras áreas, como contabilidad, producción, distribución y en la administración en general.

Importancia de la cobranza

Las cuentas por cobrar son el resultado de un medio importante de colocación de los productos en el mercado como son las ventas al crédito, por lo tanto la disponibilidad de liquidez

para el capital de trabajo de la empresa depende de una gestión eficaz de la cobranza.

Para cumplir con el objetivo de rentabilidad desde el punto de vista financiero debemos darle mayor rotación a nuestro capital. Esta rotación puede verse afectada ante la dificultad que puedan presentar nuestros clientes para atender adecuadamente el servicio de la deuda. Por eso, el análisis y evaluación de la gestión de cobro en forma periódica es vital para la salud financiera de la empresa.

Estrategias de cobranza

Como primer paso, es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes y/o las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente, o cualquier otro dato del cliente o la deuda.

En función de las características de cada segmento, usted podrá entonces definir las estrategias y políticas de cobranza que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, condonaciones y exoneraciones, todas ellas adecuadas a cada segmento que usted haya definido.

El último punto pero no por ello menos importante, es la aplicación consistente de las estrategias previamente establecidas, para así poder lograr el éxito esperado en la recuperación de la cartera.

Eficiencia, eficacia y oportunidad

Para lograr una gestión eficiente, eficaz y oportuna, se deben optimizar los recursos materiales y humanos. Para ello, la automatización de sus sistemas le permitirá agilizar la obtención de deudas morosas y los pagos realizados; efectuar una segmentación y priorización con elementos estadísticos; contar con un historial de cada caso para así dar seguimiento a su evolución y poder realizar mediciones de desempeño y propiciar el éxito de la gestión de cobranza.

En cuanto a los recursos humanos, es importante que el personal cuente con una capacitación que le permita reaccionar y manejar adecuadamente las objeciones de los clientes, así como obtener promesas de pago. (pp. 31, 110, 119).

Comentario

De acuerdo a lo mencionado por el autor, la importancia de la cobranza es que depende de esta acción para que la empresa cuente con liquidez, se cuenta con diversas estrategias de cobranzas, para esto se debe clasificar la cartera para realizar la cobranza de acuerdo al tiempo y monto pendiente, así como también el personal debe contar la una adecuada capacitación.

El Instituto Peruano de Administración de las Empresas IPAE (2010), manifiesta que para cumplir con éxito la gestión de cobranzas debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Considerar que el éxito de las cobranzas se inicia en una buena evaluación de la solicitud de crédito.

- Las cobranzas son parte de la función financiera y de marketing, por lo tanto, complementariamente al objetivo del cobro, debe considerarse en la implementación de los

procedimientos de cobranza, la vigencia del deudor como cliente de la empresa.

- El análisis y evaluación periódica de la gestión de cobro es vital para la formación de medios correctivos y planes estratégicos que permitan alcanzar las metas establecidas.
- La capacitación del personal de cobranzas en la función de marketing y sobretodo en el desarrollo de actividades que orienten a mejorar su capacidad negociadora y de comunicación son importantes para obtener resultados favorables en la gestión de cobranzas.
- El establecimiento de políticas, procedimientos y planes estratégicos relacionados con la gestión de cobros delimitan el camino adecuado para cubrir las necesidades de seguimiento y control de las operaciones de cobro.
- La automatización de los procesos internos de la empresa, relacionada con la gestión de cobranza, permite ejercer dicha función con mayor orden, rapidez y calidad de la información, colocando a la organización en un nivel competitivo en el mercado. (p. 103).

Comentario

El autor indica que contamos con diversas técnicas y pasos propuestos por el Instituto Peruano de Administración de las Empresas IPAE, las cuales son necesarias para realizar la gestión de cobranzas, las cuales consideran que la gestión de cobranza debe iniciarse con una buena evaluación.

El autor Montaña García, Agustín (2009), precisa en su obra diferentes puntos con respecto a la gestión de cobranza:

La operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible - documentado o no - (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago.

También se interpreta como cobranza a la documentación de un crédito que ya existe. Se trata de un crédito en cuenta corriente que es cancelado por el deudor mediante un pagaré. Si bien aquí el cobro no es definitivo, pues se sigue teniendo un crédito y aún no se ha percibido el dinero, las características de la gestión emprendida son de similar importancia a las que se requieren para lograr el cobro en dinero.

Por último, también podría aceptarse como operación básica de cobranza al descuento de un documento. A pesar de que tiene características diferentes a las de una operación básica de cobranza, el resultado que produce – transformación de un crédito en disponibilidades – permite que se la trate como una Cobranza, en lugar de considerarla como una operación básica secundaria (financiera). La operación básica de cobranza abarca todas las operaciones que se comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

Las fases de la cobranza:

El proceso de cobranza puede ser dividido en tres etapas, para así poder enfocar las estrategias de acuerdo a la etapa en la que se encuentre su cartera:

Cobranza normal

- Emisión de estado de cuenta y/o factura con recepción de pago por medios convencionales.
- Cobranza preventiva.

Cobranza administrativa

- Cobranza telefónica.
- Cobranza con visitas o extrajudicial.

Recuperación

- Agencias externas de cobranza.
- Juicios.

De acuerdo con la información sobre el comportamiento de sus clientes, obtenida en las diferentes etapas de cobranza, usted puede desarrollar modelos estadísticos con los que se generan gráficas, tablas, y reportes para tener un mejor análisis de la información que permita diseñar campañas de cobranza adecuadas a cada segmento en cada etapa, con la posibilidad de prever cuándo va a pagar el cliente, el costo de la recuperación del dinero y demás factores que afecten la gestión de su empresa.

Como se mencionó anteriormente, la cobranza normal se realiza por los medios tradicionales de pago. La cobranza preventiva puede incluir algún recordatorio de fechas de vencimiento próximas o recientes, que puede realizarse telefónicamente, a través de correo.

La cobranza administrativa implica mayor actividad que la anterior para recuperar el dinero. Se debe efectuar una cobranza por vía telefónica. La cartera debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores con visitas respectivas. Es necesario calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la generación y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago.

La recuperación de las cuentas morosas puede implicar la asignación de las mismas a agencias externas de cobranza, para lo cual es importante tener los instrumentos para efectuar la medición del rendimiento de las agencias, el cálculo de las comisiones, el registro de las actividades y el seguimiento de los juicios.

En cada una de las etapas hay actividades que pueden ser realizadas por representantes telefónicos, mejorando la gestión de la cobranza a través de la obtención de promesas de pago.

Elementos de apoyo de la cobranza que es afectada por diversos factores:

- Información
Para una eficiente gestión de la cobranza, la información que se le proporcione a los gestores debe ser veraz, oportuna y suficiente.

- Tecnología
La tecnología es un factor relevante, ya que interviene en todo momento dentro del proceso de cobranza automatizando funciones, acelerando procesos, proporcionando la información correspondiente a la gente

adecuada, y elaborando los reportes y análisis que le permitirán tomar mejores decisiones de negocios.

- Estrategia

Las estrategias establecen los lineamientos básicos para la gestión de la cobranza, derivando en políticas que deben llevarse uniforme y consistentemente.

Como se ha mencionado antes, es importante que las estrategias sean definidas en base al mercado, al segmento de clientes, al producto, la experiencia con el cliente y el producto, y permitir cierta flexibilidad para adaptarse a cada situación particular.

- Gestores

Los gestores deben estar capacitados para enfrentar adecuadamente las diversas situaciones que se presenten al estar en contacto con los clientes de su empresa.

Igualmente, debe existir una motivación para ellos, como reconocimientos, planes de carrera, bonos e incentivos en general.

En la medida en que todos estos elementos de apoyo a la cobranza sean enriquecidos, usted estará en mejor posición para realizar eficientemente la cobranza de su cartera de crédito, disminuyendo así los riesgos de tener cuentas incobrables.

Oportunidad de información

Para una eficiente gestión de la cobranza, la información que se proporciona a los gestores debe ser veraz, oportuna y suficiente.

Requerimientos funcionales para un Modelo de Gestión de Cobranza

Variables independientes para cada tipo de gestión

Debe ser factible la definición de por lo menos dos tipos diferentes de gestión: Masiva (bajo monto) y Selectiva (alto monto). Los parámetros que se manejan pueden variar entre un tipo de gestión y otro.

Cuenta con un Gerente Responsable, el que a su vez tiene Supervisores que entre los cuales se han repartido las zonas, subzonas y tramos. Los supervisores tienen bajo su responsabilidad a un grupo de gestores los que a su vez reciben la cartera morosa proporcionalmente a inicio de cada mes.

Cálculo de comisiones

Facilitar el cálculo de comisiones, que sea más objetivo y con sustentos verificables.

Para el pago de comisiones se entregará información precisa para realizar el cálculo de comisiones de los gestores y supervisores de cada oficina, dependiendo de:

- Cantidad de clientes que lograron ponerse al día por una gestión efectiva,
- Recaudación total realizada sobre las cuentas asignadas a cada gestor - El logro de los objetivos planteados a cada oficina,
- Cantidad de clientes que lograron reestructurar/refinanciar su deuda morosa.

Reestructuraciones / Refinanciaciones

Reestructuraciones / Refinanciaciones, este módulo debe ser totalmente paramétrico de tal forma que al usuario por lo menos le permita seleccionar un producto de reestructuración/refinanciamiento para el crédito que desea atender, por ejemplo debe administrar los siguientes parámetros:

- Rango de días de morosidad
- Número de cuotas pagadas mínimas para hacer la operación.
- Máximo plazo para la nueva operación,
- Plazo adicional para la nueva operación sobre las cuotas vencidas no pagadas
- Gasto de Reestructuración / refinanciamiento
- Monto mínimo que el cliente debe pagar al momento de la Reestructuración / refinanciamiento
- Porcentaje máximo de exoneración de: Intereses moratorios, gastos de cobranzas, comisiones
- Monto mínimo de la cuota del nuevo crédito, etc.

Esta es una herramienta que permite persuadir al cliente para que vuelva a reformular un nuevo cronograma de acuerdo a su flujo de ingreso.

Identificación de pago parcial de deuda.

Evento de pago parcial de deuda, consiste en identificar si el cliente pagó parte de su deuda, es decir “n” cuotas de “t” cuotas morosas, para efectos de identificar su intención de pago para mantener su actual calificación y no empeorarla por no ponerse al día.

Priorización de clientes a migrar

Priorización de clientes a migrar de tramo, es importante que los clientes próximos a cambiar de tramo, sean priorizados para que el gestor que está trabajando al cliente no pierda lo realizado y trate en una última gestión de persuadir al cliente que pague su deuda vencida.

Exoneraciones

Los límites de porcentajes de exoneración de moras y gastos, deben ser administradas según perfil de usuario que autoriza la exoneración, esta es una herramienta que ayuda a persuadir al cliente para que realice pagos a su deuda vencida, con el beneficio de pagar menos. Esta función debe depender de las variables de cantidad de cuotas a pagar, y la clasificación del cliente.

Gestión al cliente

Toda gestión debe ser realizada al cliente con todas sus cuentas, y no a una de sus cuentas. Es decir todas las cuentas de un cliente deben ser asignadas al gestor poseedor de la cuenta de mayor morosidad.

Asignación de clientes

Con el objetivo de ubicación del cliente y/o garante. Se debe desarrollar tablas de cuadrantes relacionadas a las sub-zonas de los clientes, tanto del domicilio como del centro de trabajo, del titular como del garante; de tal manera de validar su ingreso cuando se registra los resultados de gestión y desde el ingreso de datos de clientes al momento que el área responsable otorgue el crédito.

El ingreso de cuadrantes es gradual se irá digitando los cuadrantes conforme el INEI entregue los mapas de las ciudades. Las sub-zonas estarán conformadas por cuadrantes que acumuladamente conformen una sub-zona por la densidad de cuentas en ellos. A su vez una zona estará conformada por un conjunto de sub-zonas. (pp. 131, 140, 142, 143, 145, 149, 152, 162).

Comentario

De acuerdo a lo mencionado por el autor, manifiesta diversos puntos con respecto a la gestión de cobranza, entre estos las fases que sigue para la recuperación de un crédito, también basarse en los elementos de apoyo a la cobranza, las estrategias a seguir de acuerdo a cada cliente, esto para lograr que el cliente pague la deuda.

Las cobranzas que se realizan tienen fases que se dividen en tres; la cobranza normal es la que se realiza de modo de prevención y anticipada, la cobranza administrativa se realiza por teléfono y con visitas, y la recuperación es mediante un juicio, estas tres fases se realizan de acuerdo al tiempo que tiene la deuda, se le da al cliente diversas formas de para que no perjudique ni a la empresa ni al cliente.

El autor Lawrence, Gitman (2009), comenta sobre la selección diaria de clientes a gestionar:

Para la asignación diaria de clientes a gestionar, se debe emplear un criterio de priorización de cuadrante de mayor Monto-Antigüedad acumulado de los clientes que se encuentran en él.

- El criterio de priorización del total de la cartera del gestor debe ser el siguiente:
 - Priorización por campañas, existirán grupos de clientes que por sus características requerirán una gestión especial y eventual a estos clientes se les priorizará por única vez, sólo para la gestión en un día.
 - Compromisos de pago para la misma fecha de gestión de clientes que no tengan teléfono (los que tienen teléfono deben enviarse a cobranza telefónica automáticamente y sólo por un día, para regresar a campo en caso no pague el cliente ese día.
 - Cuentas correspondientes a los cuadrantes ordenados por mayor monto-antigüedad acumulado de sus cuentas.

- Cada cliente debe tener asociado adicionalmente una Dirección de Cobranza (dirección y cuadrante respectivo), que corresponde al lugar de mayor efectividad de cobranza. Dicha dirección de cobranza debe ser asignada automáticamente cuando se ejecuta un pago posterior a una gestión. Es decir, la dirección de cobranza corresponde a la última dirección que el gestor menciona que fue a visitar y por la cual obtuvo un resultado: el Pago (por lo menos una cuota). Inicialmente la dirección de cobranza debe corresponder a la del domicilio del titular. (p. 67)

Comentario

Cada cliente tiene una situación diferente, por lo tanto se realiza una gestión distinta de acuerdo al tiempo de la deuda con

determinadas estrategias para realizar la cobranza, y lograr la recuperación del contrato.

2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

a. Administración de cobranzas

Donnelly, Gibson & Ivancevich (2011). Consiste en los diversos métodos de cobros y pagos mediante los cuales una organización mejora la eficiencia de la administración de su efectivo constituyen dos caras de la misma moneda. La idea general consiste en hacer efectivas las cuentas por cobrar tan pronto sea posible y diferirlo más que se pueda el pago de las cuentas por pagar, pero manteniendo el mismo tiempo la imagen de crédito de la organización con los proveedores. (p. 103).

b. Auditoría administrativa

Rodríguez Valencia, J. (2009). Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las medidas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar. (p. 61).

c. Evaluación, comprobación y análisis de los hechos por la auditoría administrativa

Rodríguez Valencia, J. (2009). La auditoría administrativa se encarga de evaluar la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control y logrando decisiones

efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. (p. 94).

d. Gestión de cobranzas

González Bocanegra, A. (2011). Consiste en el desarrollo de actividades y estrategias para alcanzar el cobro de deudas. Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende. (p. 121).

e. Independencia y objetividad de la auditoría administrativa

Fraser, L. (2010). La auditoría administrativa ocupa una posición única, dado que está siendo empleado por la dirección y a la vez debe revisar la conducta de la misma, lo que puede crear tensiones significativas. Por un lado, es necesario que el auditor sea independiente de la dirección con el fin de evaluar objetivamente sus acciones, pero por otro lado está claro que el auditor depende de la dirección al ser su empleado. (p. 52).

f. Informe de auditoría administrativa

Mancillas Pérez, E. (2008). El informe estará informando la actual situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr superaría, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en las prácticas administrativas. Por otra parte, el propio informe de la Auditoría Administrativa mostrará a quienes o lean, la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron dicha auditoría. (p. 56).

g. Planeamiento de la auditoría administrativa

Holmes, A. (2006). Se entiende por planeamiento el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad. El planeamiento de la auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el "auditor administrativo" debe tener presente aun durante el análisis preliminar; de otro modo podrá más tarde verse en dificultades, desde los puntos de vista de personal y fecha de terminación del trabajo. (p. 86).

h. Políticas de cobranzas

Mancillas Pérez, E. (2008). Son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero. Este objetivo se vuelve menos obvio y bastante menos probable de lograr cuando se agregan los requerimientos adicionales de retención del buen nombre, la rehabilitación del deudor, la prontitud en el pago y la operación económica. De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza. (p. 81).

i. Procedimientos de cobranzas

Ettinger, R. y Golieb, D. (2011). Los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar. Pero a fin de lograr prontitud y regularidad en los pagos, se recomienda dar los siguientes pasos preliminares para establecer un procedimiento adecuado de cobranza: Todo procedimiento de cobranza tiene cuatro etapas tradicionales conocidas: el recordatorio, exigir respuesta, la insistencia y finalmente la acción drástica. (p. 105).

j. Procesos internos de cobranzas

Mancillas Pérez, E. (2008). Se considera un proceso integrado, por regla general, por las funciones de gestiones básicas. En el proceso tradicional de gestión se identifican: las funciones de planificar, organizar, dirigir y control que se vinculan entre sí mediante la función de liderar. (p. 117).

k. Seguimiento y evaluaciones permanentes de cobranzas

Montaño García, A. (2009). Es el seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas por cobrar. Con esto se toma conciencia de la importancia de medir y evaluar sobre cada una de las acciones que se emprende para no olvidar que el secreto de la efectividad radica en el análisis permanente de las acciones versus las reacciones que estas producen. (p. 124).

l. Técnicas de auditoría administrativa

Williams, L. (2010). La ejecución de la auditoría administrativa requiere obtener evidencias que responde la información, así las técnicas son utilizadas para obtener evidencias suficientes que respalden la información proporcionada en el informe de la auditoría administrativa. (p. 87).

GLOSARIO DE TÉRMINOS**a. Auditoría**

Inspección o verificación de la contabilidad de una empresa o una entidad, realizada por un auditor con el fin de comprobar si sus cuentas reflejan el patrimonio, la situación financiera y los resultados obtenidos por dicha empresa o entidad en un determinado ejercicio.

b. Cobranza

Es el acto y la consecuencia de cobrar: obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas. La cobranza es el cobro en cuestión.

c. Planeamiento

La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.

d. Eficiencia

Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

e. Eficacia

Es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

f. Viabilidad

Es la opción de que un proyecto se pueda llevar a cabo, con una cierta continuidad en el tiempo.

g. Evaluación

Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.

h. Estrategia

Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

i. Administración

Es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación,

organización, integración, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

j. Gestión

Es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre un conjunto de actividades.

k. Objetividad

Se refiere a expresar la realidad tal cual es. Está desligada de los sentimientos y de la afinidad que una persona pueda tener con respecto a otro individuo, objeto o situación. La objetividad solo debe indicar aquello que es real y existente, es decir, que es imparcial.

l. Indicador

Es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.

m. Método Analítico

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

CAPITULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL

La auditoría administrativa, influye en la mejora de los sistemas y procedimientos de la gestión de cobranzas para asegurar el adecuado servicio y la cobertura de los productos de las empresas de seguros en Lima Metropolitana 2016 - 2017.

3.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS

- a.** El grado de independencia y objetividad en la ejecución de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en transparentar los procedimientos de cobranzas de las empresas de seguros.

- b.** El planeamiento de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en la mejor aplicación de las políticas de cobranzas para generar competitividad de las empresas de seguros de Lima Metropolitana.
- c.** La evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, genera mejoras en la administración de las cobranzas para alcanzar la efectividad de las empresas de seguros.
- d.** La aplicación de técnicas de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, generan valor agregado en la optimización de los procesos internos de cobranzas para lograr la eficiencia de los colaboradores de las empresas de seguros.
- e.** El informe de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en el seguimiento y evaluaciones permanentes de cobranzas para mejorar la eficacia de las empresas de seguros.

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1 Variable independiente

X = Auditoría Administrativa

Indicadores:

- X₁: Grado de independencia y objetividad de la auditoría administrativa.
- X₂: Planeamiento de la auditoría administrativa.
- X₃: Evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa.

- X₄: Aplicación de técnicas de la auditoría administrativa.
- X₅: Informe de auditoría administrativa.

3.3.2 Variable dependiente

Y = Gestión de Cobranzas

Indicadores:

- Y₁: Procedimientos de cobranzas.
- Y₂: Políticas de cobranzas.
- Y₃: Administración de cobranzas.
- Y₄: Optimizar los procesos internos de cobranzas.
- Y₅: Seguimiento y evaluaciones permanentes de cobranzas.

CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1 DISEÑO METODOLÓGICO

4.1.1 Tipos de Investigación

La investigación desarrollada reunió las condiciones necesarias para su denominación como “Investigación Aplicada”.

4.1.2 Nivel de la Investigación

Consideramos que se trata de una investigación de nivel descriptivo, explicativo y correlacional.

- a. Descriptivo porque nos permitió buscar específicamente las características de las variables de estudio que luego fueron sometidas al análisis respectivo.
- b. Explicativo considerando que el nivel estuvo dirigido a responder las causas o eventos que nos permitieron explicar por qué sucedieron los hechos y en qué condiciones se da en relación a las preguntas formuladas respecto a la auditoría administrativa y su influencia positiva en las cobranzas.
- c. Correlacionar dicho nivel nos permitió medir el grado de relación que existe entre las variables:

La auditoría administrativa
Gestión de cobranzas.

4.1.3 Método

En el desarrollo de la investigación fue necesaria la aplicación del método descriptivo, estadístico, analítico, cuantitativo y cualitativo.

4.1.4 Diseño

Se tomó una muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$M = \text{OXROY}$$

Dónde:

M = muestra

O = observación

X = auditoría administrativa

Y = gestión de cobranzas

R = relación de variables

4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.2.1 Población

Para el desarrollo de nuestro trabajo, se obtuvo información de 20 Empresas de Seguros del ejercicio 2016 – 2017, integrado por gerentes, auditores, contadores y empleados de las empresas de seguros en Lima Metropolitana, donde se tomó una población de 100 personas.

Nombre Comercial	Razón Social
Interseguro	Interseguro Compañía de Seguros S.A.
Rímac Seguros	Rímac Seguros y Reaseguros
Secrex Cía de Seguros	Secrex Cía de Seguros de Cred y Garantía
La Positiva Seguros y Reasegur	La Positiva Seguros y Reaseguros
Mapfre Perú Cía de Seg y Reasg	Mapfre Perú Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.
Pacífico Seguros	Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros
La Positiva Vida	La Positiva Vida Seguros y Reaseguros
BNP Paribas Cardif	BNP Paribas Cardif S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
Protecta	Protecta S.A. Compañía de Seguros
Insur	Insur S.A. Compañía de Seguros
Chubb Seguros Perú S.A.	Chubb Perú S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros
Mapfre Perú Vida	Mapfre Perú Vida Compañía de Seguros y Reaseguros
Rigel Perú	Rigel Perú S.A. Compañía de Seguros de Vida
Vida Camara Seguros	Compañía de Seguros de Vida Camara S.A.
HDI Seguros S.A.	HDI Seguros S.A.
Creceer Seguros S.A.	Creceer Seguros S.A. Compañía de Seguros
Ohio National Vida	Ohio National Seguros de Vida S.A.
Coface Perú	Coface Services Perú Sociedad Anónima
Avla Perú	Avla Perú Compañía de Seguros S.A.
Liberty Seguros	Liberty Seguros S.A.

La información se obtuvo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

4.2.2 Muestra

Para determinación óptima de nuestra muestra fue necesaria la utilización de la fórmula del muestreo aleatorio simple que nos permite la estimación de proposiciones para una población conocida, la misma que detallamos a continuación, tomando en cuenta de la siguiente forma:

$$N = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Dónde:

Z = Es el valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P = Proporción de personas entre profesionales de empresas de seguros (P = 0.5) valor asumido debido al desconocimiento del verdadero valor P.

Q = Proporción de profesionales de empresas aseguradoras de Lima Metropolitana (Q = 0.5) valor asumido por el desconocimiento del verdadero valor Q.

E = Margen de error 5%.

N = Población = 100.

N = Tamaño óptimo de la muestra = 80.

Entonces a nivel de confianza del 95% y 5% como margen de error tenemos las siguientes muestras óptimas operando las fórmulas se tiene:

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5*0.5) . 100}{(0.05)^2 (99) + (1.96)^2 (0.5*0.5)} = 80$$

4.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.3.1 Técnicas

La principal técnica que utilizamos como parte de la investigación fue la encuesta.

4.3.2 Instrumentos

Para el presente trabajo de investigación fue necesaria la utilización de la técnica de cuestionario como principal instrumento.

4.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para desarrollar la tabulación obtenida, utilizamos el procesamiento electrónico de datos haciendo uso del programa computacional SPSS versión 21 (Statistical Package for the Social Sciences) del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

Para la contrastación de la hipótesis utilizamos la prueba Tau b de Kendall teniendo en cuenta sus pasos y procedimientos.

4.5. ASPECTOS ÉTICOS

Para el desarrollo de la presente investigación, utilizamos información especializada en relación al tema respetando cada uno de los procedimientos establecidos, aspectos que se sustentan con la información y documentación proporcionada de la fuente, lo que constituye información fidedigna para el desarrollo o aplicación de encuestas o cuestionarios para su respectivo procesamiento, generando resultados confiables de acuerdo a las exigencias paramétricas establecidas para una investigación científica, lo cual evidencia que es un trabajo aplicado con transparencia y respetando los códigos de ética personal, profesional e institucional.

CAPÍTULO V

INTERPRETACIONES Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

5.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

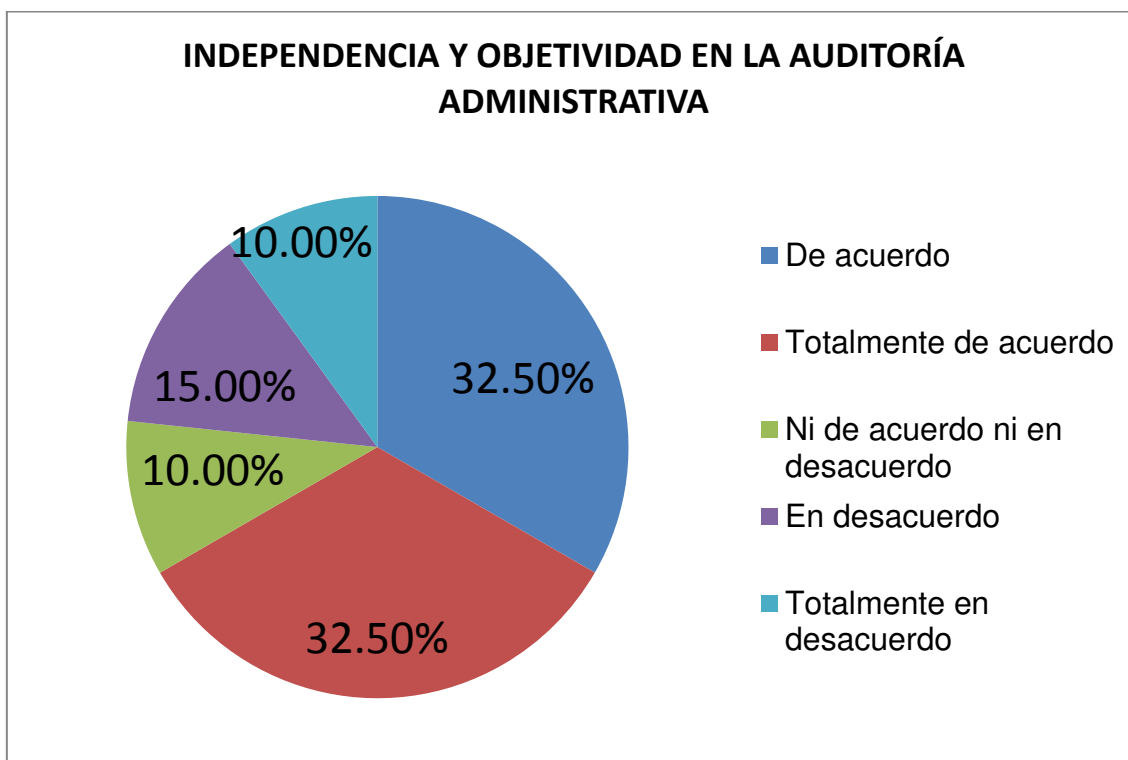
5.1.1. A la pregunta: ¿Considera usted que existe independencia y objetividad, en la ejecución de una auditoría administrativa en la gestión de cobranza en las empresas de seguros?

TABLA N° 1

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	26	32.50%
Totalmente de acuerdo	26	32.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	08	10.00%
En desacuerdo	12	15.00%
Totalmente en desacuerdo	08	10.00%
Total	80	100%

FUENTE: *Elaboración propia.*

GRAFICA N° 01



FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

Observando los resultados encontrados en la pregunta, en la parte porcentual el 32.50% de los encuestados señalan estar de acuerdo que la aplicación de independencia y objetividad, influirá positivamente en la ejecución de una auditoría administrativa en las empresas de seguros, asimismo un 32.50% expresaron estar totalmente de acuerdo; el 10.00% respondieron ni estar de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo un 15.00% respondieron estar en desacuerdo y finalmente el 10.00% de los encuestados indicaron estar totalmente en desacuerdo, siendo el 100% de la muestra.

Analizando la información considerada en el párrafo anterior, encontramos que efectivamente más de dos tercios de los encuestados, indicaron su respuesta en forma favorable, debido a que en la evaluación realizada coinciden que deben tener una opinión independiente y objetiva para realizar una auditoría administrativa.

En el área de cobranzas no se realiza una auditoría administrativa para identificar las debilidades y poder subsanar los errores, es por esto que el personal del área está de acuerdo que la auditoría administrativa es objetiva al plantear las recomendaciones.

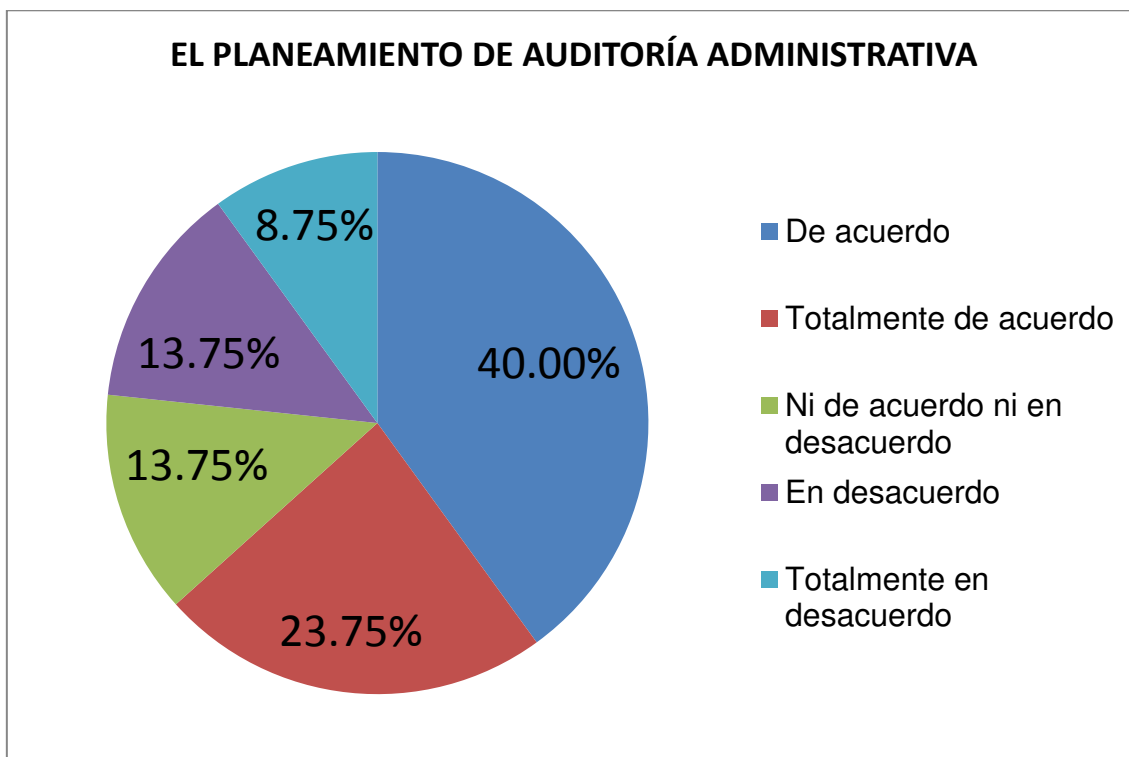
5.1.2. A la pregunta: ¿Considera usted que el planeamiento de la auditoría administrativa permitirá determinar las deficiencias en la gestión de cobranzas de las empresas de seguros de Lima Metropolitana?

TABLA N° 2

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	32	40.00%
Totalmente de acuerdo	19	23.75%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13.75%
En desacuerdo	11	13.75%
Totalmente en desacuerdo	07	8.75%
Total	80	100%

FUENTE: *Elaboración propia.*

GRAFICA N° 02



FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

Referente a los alcances de la interrogante, la información que se ha recopilado demuestra que el 40.00% de los encuestados eligió por la alternativa de acuerdo que el planeamiento de la auditoría administrativa permitirá determinar las deficiencias en la gestión de cobranzas de las empresas de seguros de Lima Metropolitana, por otro lado el 23.75% respondió estar totalmente de acuerdo, un 13.75% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; sin embargo el 13.75% se inclinó por la alternativa en desacuerdo y finalmente el 8.75% manifestó estar totalmente en desacuerdo, totalizando el 100%.

Al interpretar los datos mostrados en el párrafo anterior, se puede apreciar que las personas encuestadas manifiestan su conformidad con respecto al planeamiento de la auditoría administrativa ya que en el área de cobranzas se debe tener claro procedimientos a seguir para poder determinar en el momento oportuno las deficiencias de las funciones y los procesos realizados para dar las recomendaciones necesarias y lograr una mejora continua.

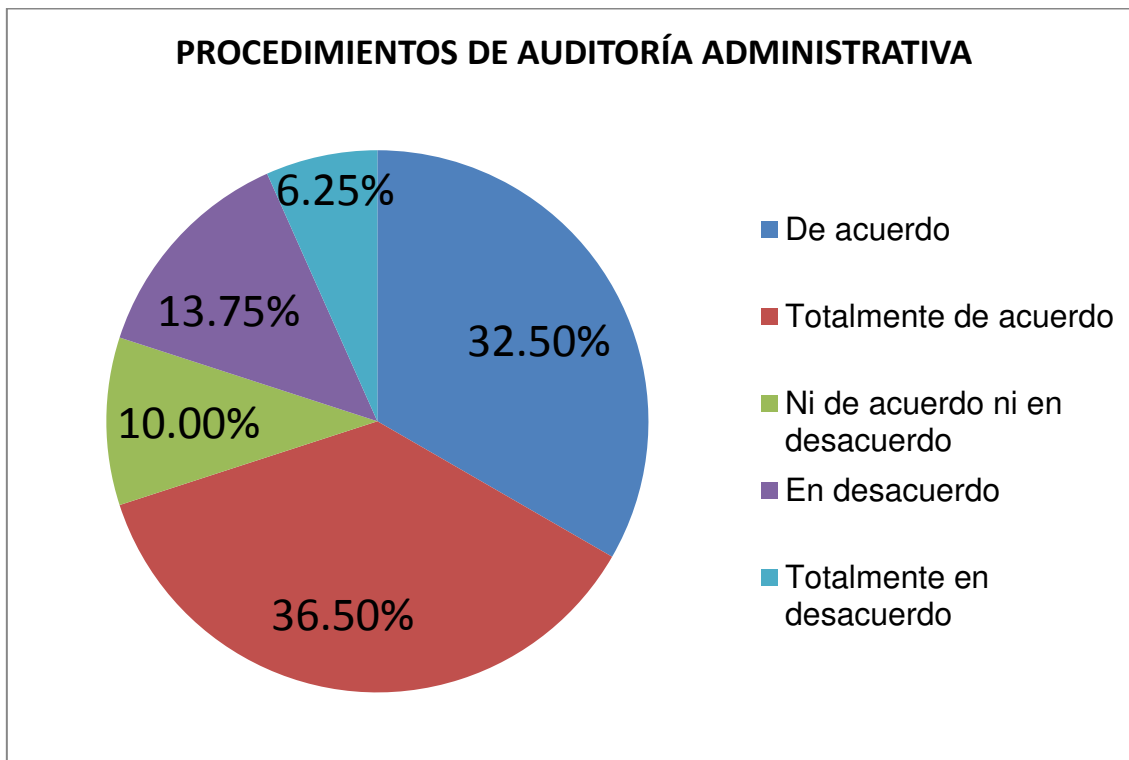
5.1.3. A la pregunta: ¿Considera usted que en la aplicación de los procedimientos de la auditoría administrativa se podrá determinar hallazgos que permitan mejorar la gestión de cobranzas?

TABLA N° 3

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	26	32.50%
Totalmente de acuerdo	30	37.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	08	10.00%
En desacuerdo	11	13.75%
Totalmente en desacuerdo	05	6.25%
Total	80	100%

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICA N° 03



FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

Tal como se han presentado los datos que el 32.50% de los encuestados optó por la alternativa estar de acuerdo que en la aplicación de los procedimientos de la auditoría administrativa se podrá determinar hallazgos que permitan mejorar la gestión de cobranzas y por otro lado un 37.50% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo, el 10.00% respondió ni estar de acuerdo ni en desacuerdo; contrariamente el 13.75% manifestó estar en desacuerdo, y finalmente el 6.25% de los encuestados opinan estar totalmente en desacuerdo por la alternativa, arribando así al 100%.

Buscando una explicación en relación al descrito en el párrafo anterior, podemos decir que el área de cobranzas necesita que se aplique adecuadamente las técnicas y procedimientos de la auditoría administrativa en la gestión de cobranzas, podremos identificar los hallazgos u observaciones que identifique el auditor y realizar las mejoras respectivas.

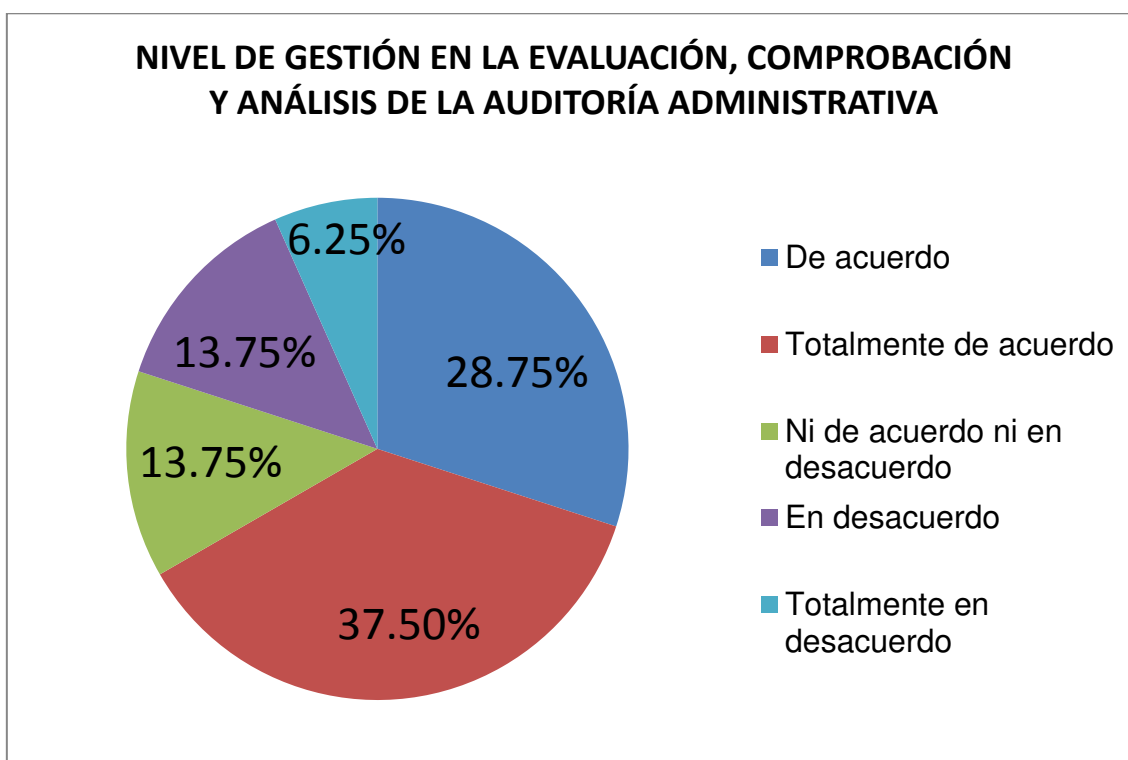
5.1.4. A la pregunta: ¿Considera usted que la evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa permitirá determinar el nivel de gestión de cobranzas en empresas de seguros?

TABLA N° 4

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	23	28.75%
Totalmente de acuerdo	30	37.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13.75%
En desacuerdo	11	13.75%
Totalmente en desacuerdo	05	6.25%
Total	80	100%

FUENTE: *Elaboración propia.*

GRAFICA N° 04



FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

Sin duda que los datos recopilados en la encuesta, demuestra que el 28.75% de los encuestados indicaron estar de acuerdo que la evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa permitirá determinar el nivel de gestión de cobranzas en empresas de seguros, asimismo un 37.50% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo, el 13.75% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, contrariamente un 13.75% respondió estar en desacuerdo y un 6.25% de los encuestados manifestó por la alternativa totalmente en desacuerdo, totalizando así el 100% de la muestra.

Los resultados que se han comentado en líneas anteriores, señalan que al realizar una adecuada evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa permitirá que el área de cobranza pueda determinar el nivel de gestión de cobranzas tomando en cuenta los indicadores realizados y poder identificar las mejoras a realizar.

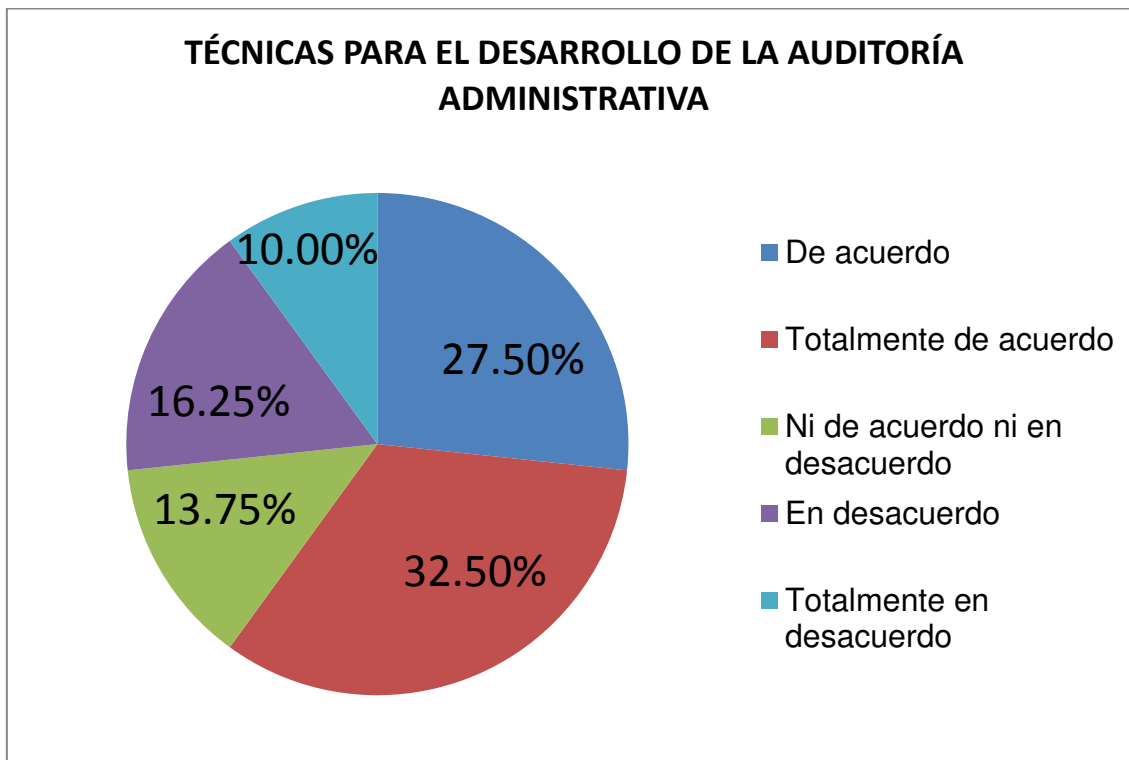
5.1.5 A la pregunta: ¿Considera usted que para el desarrollo de la auditoría administrativa se aplican técnicas de auditorías para aplicar su procedimiento?

TABLA N° 5

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	22	27.50%
Totalmente de acuerdo	26	32.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13.75%
En desacuerdo	13	16.25%
Totalmente en desacuerdo	08	10.00%
Total	80	100%

FUENTE: *Elaboración propia.*

GRAFICA N° 05



FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

No cabe duda que la encuesta que se aplicó permitió conocer que el 27.50% de los encuestados se inclinó por la alternativa de estar de acuerdo que para el desarrollo de la auditoría administrativa se aplican técnicas de auditorías para aplicar su procedimiento, un 32.50% de los encuestados eligió estar totalmente de acuerdo, un 13.75% decidió ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo el 16.25% respondió estar en desacuerdo y finalmente el 10.00% respondió estar totalmente en desacuerdo, sumando el 100%.

De lo indicado en el párrafo anterior, la mayoría de los encuestados inclinó su apreciación positivamente, señalan que para desarrollar la auditoría administrativa, el área de cobranza debe aplicar las técnicas de auditoría de acuerdo a la experiencia y criterio del auditor para obtener la información necesaria y pueda evaluar y emitir su opinión profesional.

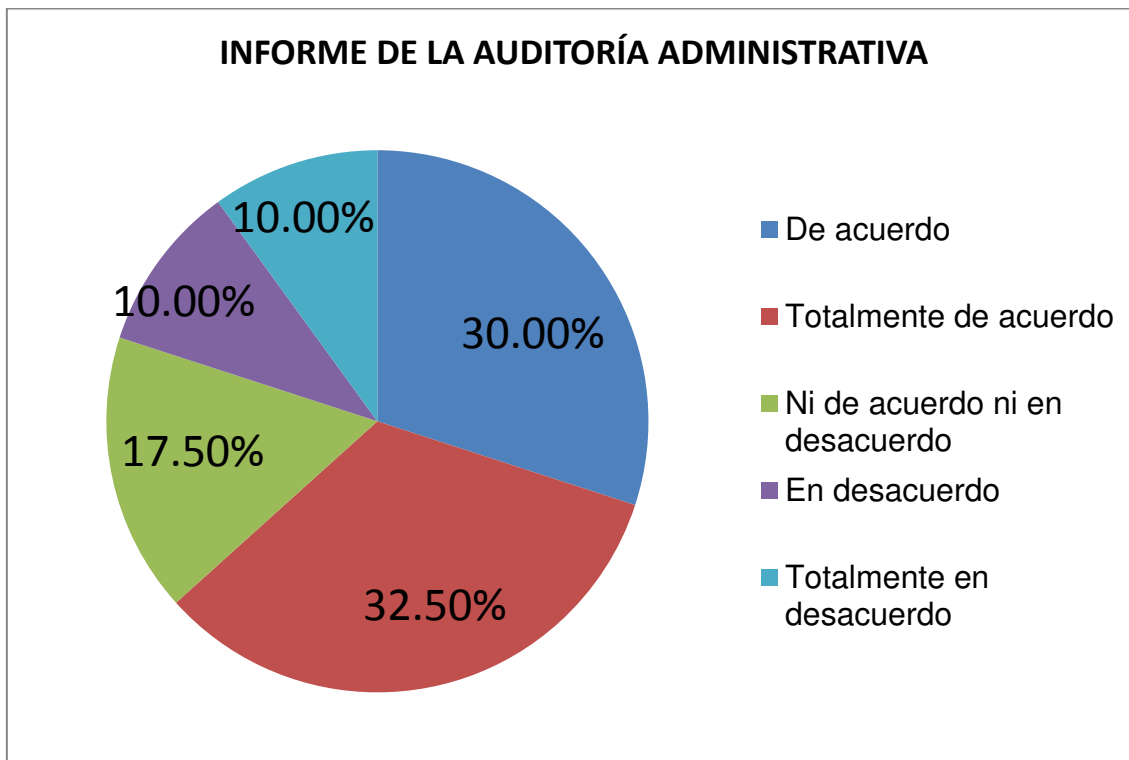
5.1.6. A la pregunta: ¿Considera usted que el informe de auditoría administrativa permite identificar la calidad de gestión de cobranzas en las empresas de seguros?

TABLA N° 6

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	24	30.00%
Totalmente de acuerdo	26	32.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	17.50%
En desacuerdo	08	10.00%
Totalmente en desacuerdo	08	10.00%
Total	80	100%

FUENTE: *Elaboración propia.*

GRAFICA N° 06



FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

El contexto en el cual se llevó a cabo el estudio, deja en claro tal como lo señala el 30.00% de los encuestados determinaron estar de acuerdo, que el informe de auditoría administrativa permite identificar la calidad de gestión de cobranzas en las empresas de seguros, un 32.50% de los encuestados opinan estar totalmente de acuerdo, un 17.50% opinaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y contrariamente un 10.00% respondió estar en desacuerdo, finalmente el 10.00% de los encuestados optó por estar totalmente en desacuerdo, llegando así al 100% de la muestra.

Resulta importante señalar que la primera de las alternativas obtuvo un mayor número de personas que coinciden en que el informe de auditoría administrativa permite identificar la calidad de la gestión de cobranza, ya que el resultado de la evaluación realizada, incluye información suficiente sobre las observaciones encontradas.

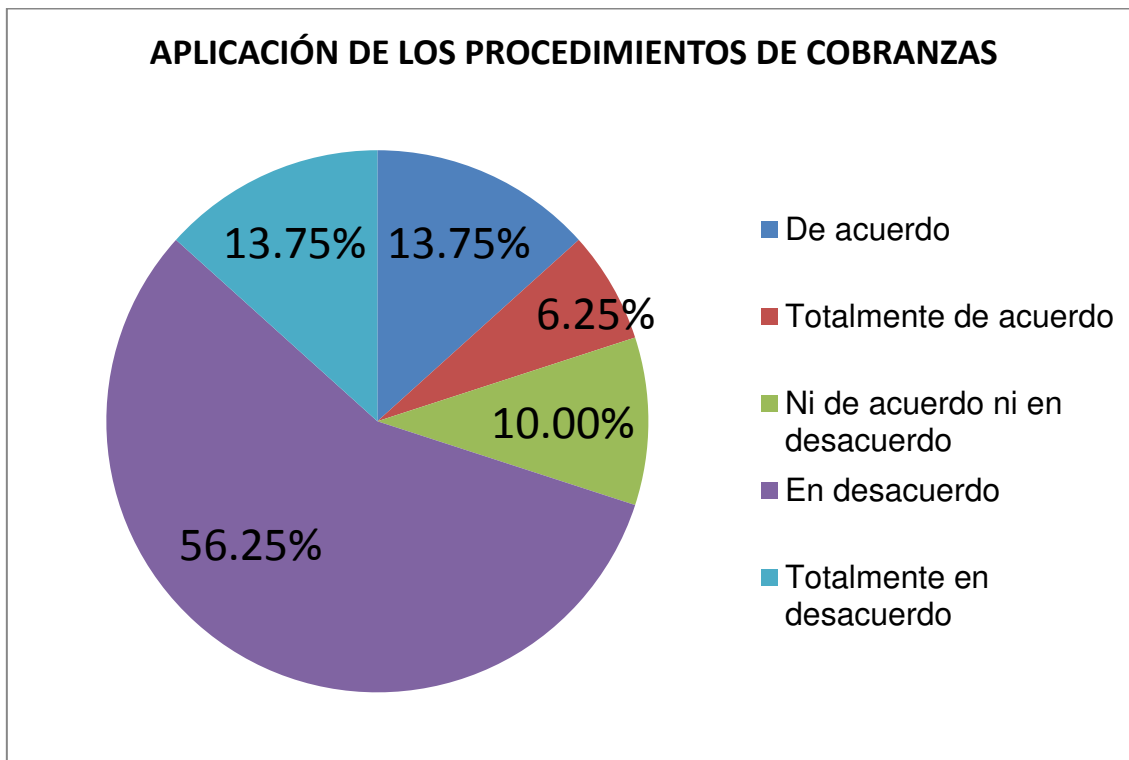
5.1.7. A la pregunta: ¿Cree usted que en la empresa que labora, se aplica correctamente los procedimientos de cobranzas?

TABLA N° 7

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	11	13.75%
Totalmente de acuerdo	05	6.25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	08	10.00%
En desacuerdo	45	56.25%
Totalmente en desacuerdo	11	13.75%
Total	80	100%

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICA N° 07



FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

Si revisamos la información que nos demuestra que el 13.75% de los encuestados señalan estar de acuerdo que en la empresa que labora, se aplica correctamente los procedimientos de cobranzas, por otro lado un 6.25% de los encuestados indicaron estar totalmente de acuerdo, el 10.00% respondió estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo el 56.25% opinaron estar en desacuerdo, y finalmente un 13.75% de los encuestados opinaron estar totalmente en desacuerdo.

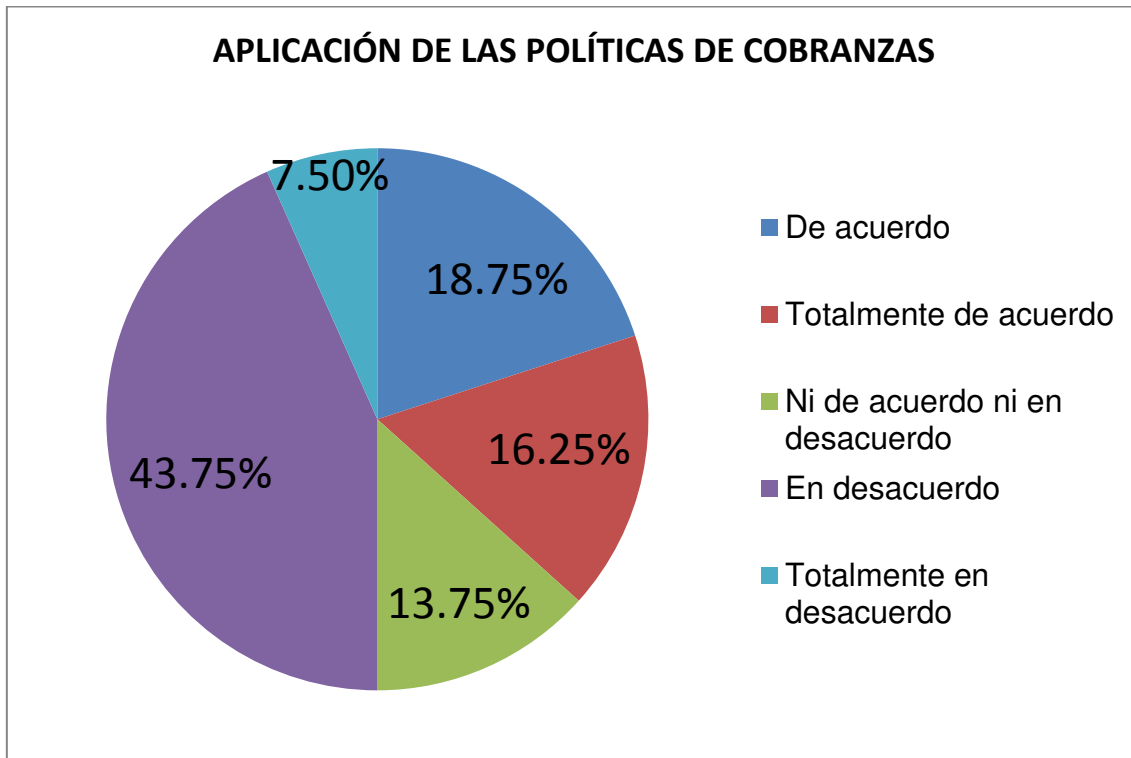
Frente a los resultados que se han encontrado en la pregunta, deja en claro que el área de cobranzas de la empresa en que laboran no realizan correctamente los procedimientos de cobranzas ya que no son planificados por lo cual no siguen las etapas de forma ordenada y esto se aprecia en que no minimizan las pérdidas de cuentas por cobrar, prefieren anular las pólizas para no realizar los trámites correspondientes, no son capacitados correctamente para dar información a los clientes.

5.1.8. A la pregunta: ¿Conoce usted las políticas de cobranzas que se aplica en las empresas de seguros de Lima Metropolitana?

TABLA N° 8

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	15	18.75%
Totalmente de acuerdo	13	16.25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	13.75%
En desacuerdo	35	43.75%
Totalmente en desacuerdo	6	7.50%
Total	80	100%

FUENTE: *Elaboración propia.*

GRAFICA N° 08

FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

Del mismo modo que en la pregunta anterior, la tendencia de los resultados demuestra que un 18.75% de los encuestados determinan estar de acuerdo que conocen las políticas de cobranzas que se aplica en las empresas de seguros de Lima Metropolitana, un 16.25% opinaron estar totalmente de acuerdo; el 13.75% opinaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; contrariamente el 43.75% de los encuestados señalaron estar en desacuerdo, y un 7.50% de los encuestados manifestaron estar totalmente en desacuerdo.

Teniendo en cuenta la opinión de los encuestados, el personal del área de cobranza mencionan no conocer las políticas de cobranzas, desconocen los procedimientos adecuados que deben seguir para cobrar los créditos otorgados a clientes, y esto se debe analizar periódicamente de acuerdo a las condiciones y necesidades de la empresa, para poder brindar un adecuado servicio al cliente.

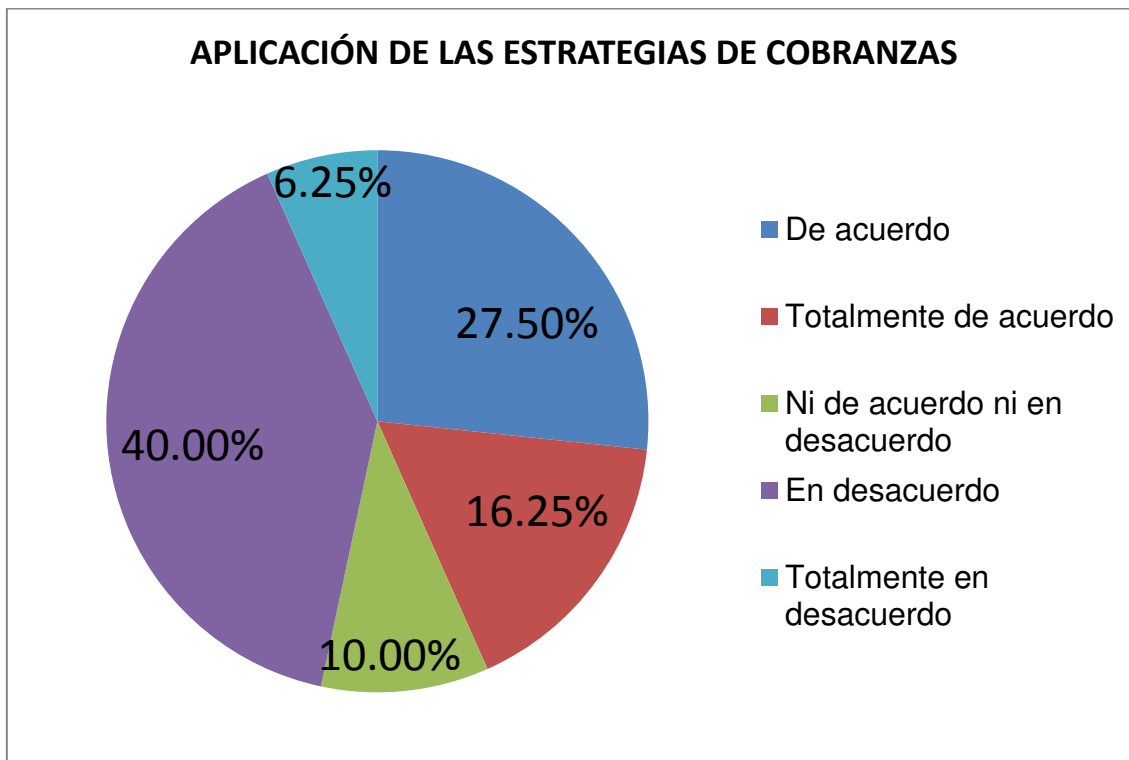
5.1.9. A la pregunta: ¿Conoce usted las estrategias de cobranzas que se aplican en las empresas de seguros?

TABLA N° 9

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	22	27.50%
Totalmente de acuerdo	13	16.25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	08	10.00%
En desacuerdo	32	40.00%
Totalmente en desacuerdo	05	6.25%
Total	80	100%

FUENTE: *Elaboración propia.*

GRAFICA N° 09



FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a lo encontrado en la encuesta, la información porcentual señala que el 27.50% de los encuestados se inclinó por la alternativa estar de acuerdo con las estrategias de cobranzas que se aplican en las empresas de seguros, el 16.25% opino estar totalmente de acuerdo, un 10.00% opinó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; por otro lado un 40.00% indicaron estar en desacuerdo y el 6.25% de los encuestados respondió estar totalmente en desacuerdo, llegando al 100% de la muestra con lo cual se trabajó el estudio.

La información del párrafo anterior, nos muestra que las personas encuestadas del área de cobranza no conocen las diferentes estrategias de cobranzas que se aplican en las empresas de seguros de acuerdo a cada cliente y la situación o circunstancia que se presente, para poder cumplir y satisfacer las expectativas de los clientes y dar solución al requerimiento indicado.

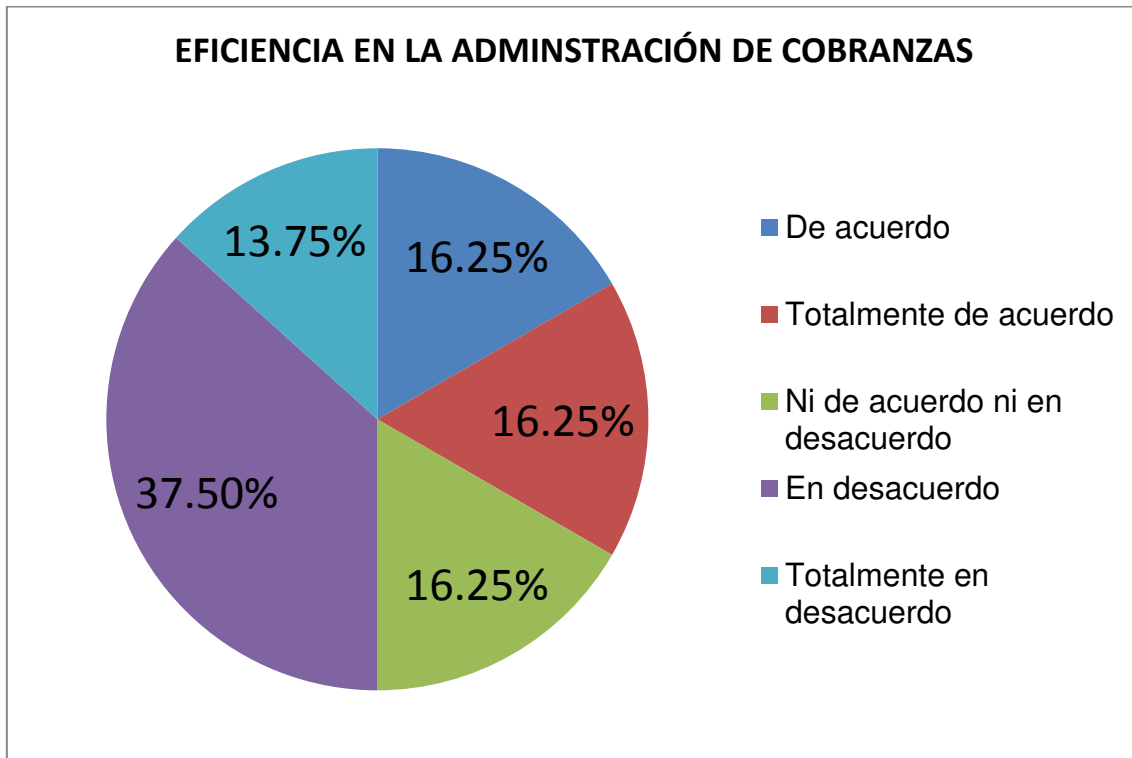
5.1.10 A la pregunta: ¿Considera usted que es eficiente la administración de cobranzas que se aplica en las empresas de seguros?

TABLA N° 10

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	13	16.25%
Totalmente de acuerdo	13	16.25%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	16.25%
En desacuerdo	30	37.50%
Totalmente en desacuerdo	11	13.75%
Total	80	100%

FUENTE: Elaboración propia.

GRAFICA N° 10



FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

Como resultado del trabajo de campo, la información que se observa tanto en la tabla como el gráfico correspondiente el 16.25% de los encuestados expresaron estar de acuerdo que es eficiente la administración de cobranzas que se aplica en las empresas de seguros; un 16.25% opinaron estar totalmente de acuerdo, un 16.25% manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, contradictoriamente el 37.50% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo, y finalmente el 13.75% de los encuestados eligieron la alternativa de estar totalmente en desacuerdo.

En este sentido lo expuesto sobre los alcances de la pregunta, permitió conocer que coinciden en que la administración de cobranzas del área de cobranzas no es eficiente ya que lo muestran en los resultados obtenidos periódicamente, así como el aumento de reclamos de los clientes y las anulaciones de las pólizas.

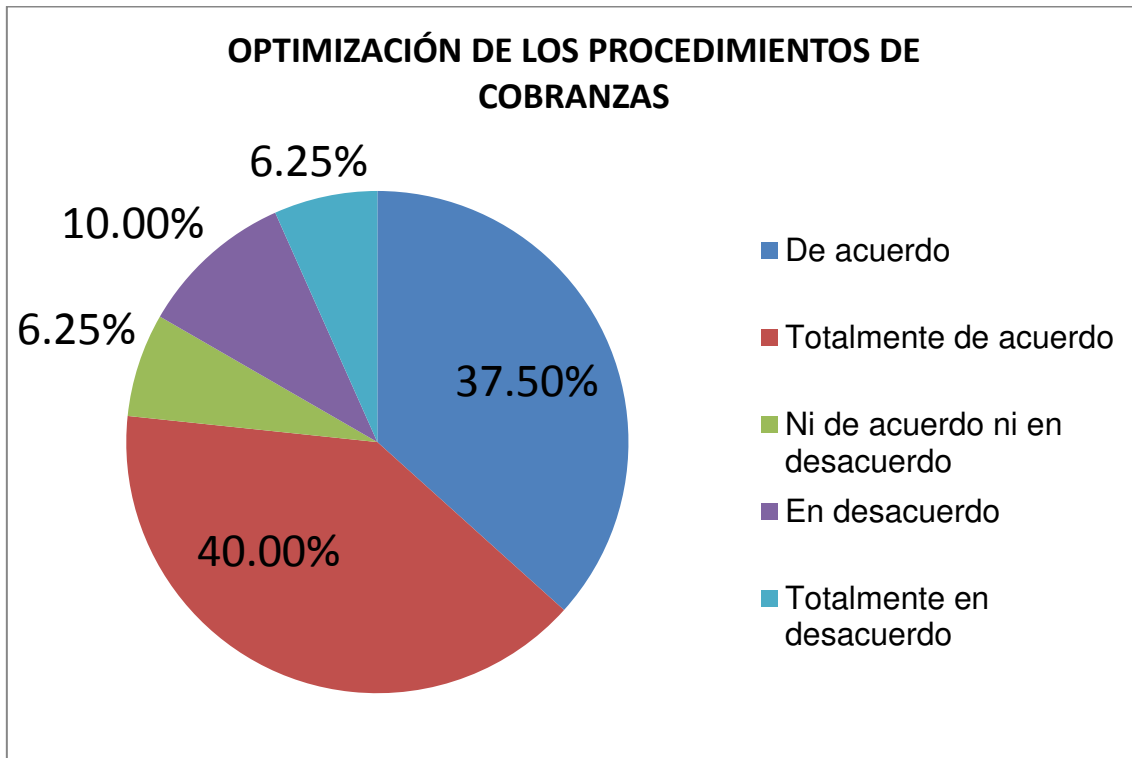
5.1.11 A la pregunta: ¿Cree usted que debe de optimizarse los procesos internos de cobranzas de las empresas de seguros?

TABLA N° 11

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	30	37.50%
Totalmente de acuerdo	32	40.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	05	6.25%
En desacuerdo	08	10.00%
Totalmente en desacuerdo	05	6.25%
Total	780	100%

Elaboración propia.

GRAFICA N° 11



FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

Indudablemente que los datos recopilados en la encuesta, demuestran que el 37.50% de los encuestados optó por la alternativa estar de acuerdo que debe de optimizarse los procesos internos de cobranzas de las empresas de seguros, un 40.00% de los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo, un 6.25% opino ni estar de acuerdo ni en desacuerdo, sin embargo el 10.00% manifestó estar en desacuerdo y finalmente el 6.25% de los encuestados respondió estar totalmente en desacuerdo.

Al comentar la información que se describió en relación a la parte porcentual y gráfica de la pregunta, manifiestan que el área de cobranza debe optimizar los procesos internos de cobranzas ya que se deben mejorar los procesos y optimizar los recursos para equilibrar la eficacia con la eficiencia, la optimización de todas las capacidades aseguran que los recursos necesarios estén disponibles en el momento adecuado para completar las cargas de trabajo asignadas de una manera estratégica y proactiva.

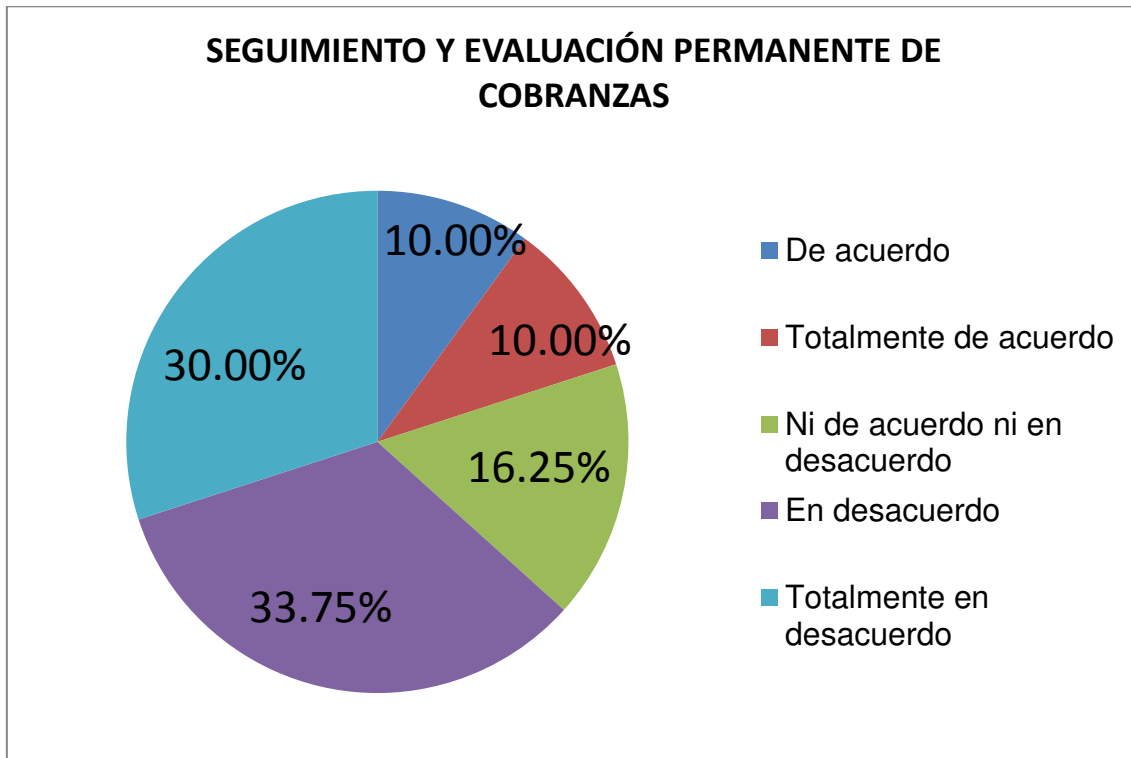
5.1.12 A la pregunta: ¿Diga usted si se realiza el seguimiento y evaluación permanente de cobranzas en las empresas de seguros?

TABLA N° 12

Aseveración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	08	10.00%
Totalmente de acuerdo	08	10.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	16.25%
En desacuerdo	27	33.75%
Totalmente en desacuerdo	22	30.00%
Total	80	100%

Elaboración propia.

GRAFICA N° 12



FUENTE: CONTADORES, GERENTES, AUDITORES DE EMPRESAS DE SEGUROS.

INTERPRETACIÓN

Observando la información encontrada en la pregunta, el 10.00% de los encuestados determinaron estar de acuerdo que si se realiza el seguimiento y evaluación permanente de cobranzas en las empresas de seguros, el 10.00% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 16.25% respondieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; sin embargo el 34.75% de encuestados respondieron estar en desacuerdo y finalmente un 30.00% optó por estar totalmente en desacuerdo, llegando así al 100% de encuestados.

Analizando la información anterior, se aprecia que el personal del área de cobranza indica que no se realiza el seguimiento y evaluación permanente de la cobranza en la empresa, ya que se aprecia al informar

los indicadores de cobranzas, con la disminución de clientes o mayor anulación de pólizas, no verifican la posibilidad de recuperar a los clientes insatisfechos.

5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis a:

H0: El grado de independencia y objetividad en la ejecución de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, no influye directamente en transparentar los procedimientos de cobranzas de las empresas de seguros.

H1: El grado de independencia y objetividad en la ejecución de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye directamente en transparentar los procedimientos de cobranzas de las empresas de seguros.

Independencia y objetividad en la ejecución de Auditoría Administrativa	Procedimientos de cobranzas					Total
	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
De acuerdo	6	1	2	17	0	26
Totalmente de acuerdo	4	1	3	18	0	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	2	5	1	8
En desacuerdo	1	3	1	5	2	12
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	8	8
Total	11	5	8	45	11	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n : muestra optima y a la vez el número de pares.

Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n= 80$

- 3) Distribución muestral: Conforme a la hipótesis nula, los valores de Z calculados en la formula anteriormente señalada están distribuidos normalmente con media cero y varianza de uno.
- 4) Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < \alpha$.
- 5) Cálculo de la estadística de prueba. Al “correr” el SPSS con los datos tenemos:

	N	Rango promedio	Suma de rangos
VAR00002 - VAR00001	Rangos negativos	9 ^a	229,50
	Rangos positivos	57 ^b	1981,50
	Empates	14 ^c	
	Total	80	

- a. VAR00002 < VAR00001
b. VAR00002 > VAR00001
c. VAR00002 = VAR00001

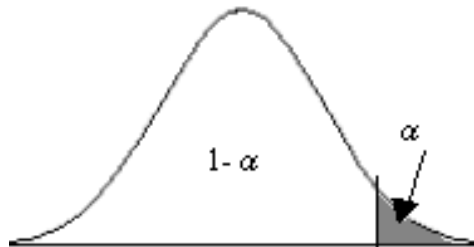
Estadísticos de contraste^a

	IO - PC
Z	-5,677 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,000

- a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon
b. Basado en los rangos negativos.

$$Z = \frac{T - \frac{80 * (80 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{80 * (80 + 1)(2 * 80 + 1)}{24}}} = -5.677$$

- 6) Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 0,000 < 0.05$ se rechaza H_0 .



- 7) Conclusión: El grado de independencia y objetividad en la ejecución de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza,

influye directamente en transparentar los procedimientos de cobranzas de las empresas de seguros.

Hipótesis b:

H0: El planeamiento de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, no influye en la mejor aplicación de las políticas de cobranzas para generar competitividad en las empresas de seguros de Lima Metropolitana 2016 – 2017.

H1: El planeamiento de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en la mejor aplicación de las políticas de cobranzas para generar competitividad en las empresas de seguros de Lima Metropolitana 2016 – 2017.

Planeamiento de la auditoría administrativa	Aplicación de las políticas de cobranza para generar competitividad					Total
	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
De acuerdo	14	9	1	8	0	32
Totalmente de acuerdo	0	1	3	15	0	19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1	4	5	0	11
En desacuerdo	0	1	2	6	2	11
Totalmente en desacuerdo	0	1	1	1	4	7
Total	15	13	11	35	6	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n : muestra optima y a la vez el número de pares.

Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n= 80$

- 3) Distribución muestral: Conforme a la hipótesis nula, los valores de Z calculados en la formula anteriormente señalada están distribuidos normalmente con media cero y varianza de uno.
- 4) Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < \alpha$.
- 5) Cálculo de la estadística de prueba: Al “correr” el SPSS con los datos tenemos:

	N	Rango promedio	Suma de rangos
VAR00002 - VAR00001			
Rangos negativos	8 ^a	24,25	194,00
Rangos positivos	43 ^b	26,33	1132,00
Empates	29 ^c		
Total	80		

a. VAR00002 < VAR00001

b. VAR00002 > VAR00001

c. VAR00002 = VAR00001

Estadísticos de contraste^a

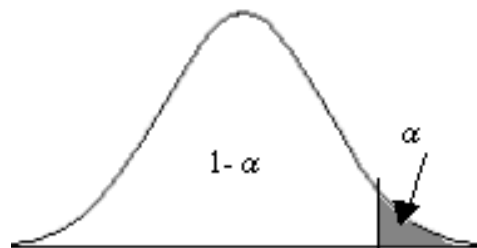
	PAA - APC
Z	-4,478 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

$$Z = \frac{T - \frac{80 * (80 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{80 * (80 + 1)(2 * 80 + 1)}{24}}} = -4.478$$

- 6) Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 0,000 < 0,05$ se rechaza H_0 .



- 7) Conclusión: El planeamiento de la auditoría administrativa en la

gestión de cobranza influye favorablemente en la mejor aplicación de las políticas de cobranzas para generar competitividad en las empresas de seguros de Lima Metropolitana 2016 – 2017.

Hipótesis c:

H0: La evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, no influyen en generar mejoras en la administración de las cobranzas de las empresas de seguros.

H1: La evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influyen en generar mejoras en la administración de las cobranzas de las empresas de seguros.

Evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa	Genera mejoras en la administración de las cobranzas					Total
	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
De acuerdo	6	9	3	4	1	23
Totalmente de acuerdo	3	1	5	19	2	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	0	2	5	1	11
En desacuerdo	1	3	1	1	5	11
Totalmente en desacuerdo	0	0	2	1	2	5
Total	13	13	13	30	11	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n : muestra optima y a la vez el número de pares.

Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n= 80$

- 3) Distribución muestral: Conforme a la hipótesis nula, los valores de Z calculados en la formula anteriormente señalada están distribuidos normalmente con media cero y varianza de uno.
- 4) Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < \alpha$.
- 5) Cálculo de la estadística de prueba: “correr” el SPSS con los datos tenemos:

Rangos

	N	Rango promedio	Suma de rangos
VAR00002 - VAR00001			
Rangos negativos	14 ^a	35,64	499,00
Rangos positivos	54 ^b	34,20	1847,00
Empates	12 ^c		
Total	80		

a. VAR00002 < VAR00001

b. VAR00002 > VAR00001

c. VAR00002 = VAR00001

Estadísticos de contraste^a

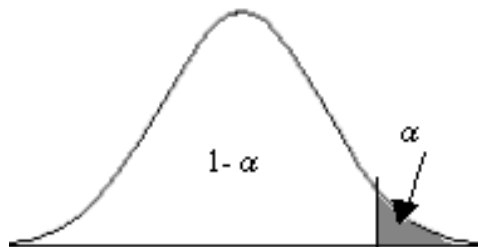
	ECA - MAC
Z	-4,208 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

$$Z = \frac{T - \frac{80 * (80 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{80 * (80 + 1)(2 * 80 + 1)}{24}}} = -4.208$$

- 6) Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es p= 0,000..< 0.05 se rechaza Ho.



- 7) Conclusión: La evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza influyen en generar

mejoras en la administración de las cobranzas de las empresas de seguros.

Hipótesis d:

H0: La aplicación de técnicas de auditoría administrativa en la gestión de cobranza no influye favorablemente en generar valor agregado en la optimización de los procesos internos de cobranzas para lograr la eficiencia de los colaboradores de las empresas de seguros.

H1: La aplicación de técnicas de auditoría administrativa en la gestión de cobranza influye favorablemente en generar valor agregado en la optimización de los procesos internos de cobranzas para lograr la eficiencia de los colaboradores de las empresas de seguros.

Aplicación de técnicas de auditoría	Genera valor agregado en la optimización de los procesos internos de cobranzas					Total
	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
De acuerdo	8	11	3	0	0	22
Totalmente de acuerdo	14	9	1	2	0	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	5	0	3	1	11
En desacuerdo	6	5	0	1	1	13
Totalmente en desacuerdo	0	2	1	2	3	08
Total	30	32	5	8	5	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n : muestra optima y a la vez el número de pares.

Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n= 80$

- 3) Distribución muestral: Conforme a la hipótesis nula, los valores de Z calculados en la formula anteriormente señalada están distribuidos normalmente con media cero y varianza de uno.
- 4) Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < \alpha$.
- 5) Cálculo de la estadística de prueba: Al “correr” el SPSS con los datos tenemos:

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
VAR00002 - VAR00001	Rangos negativos	37 ^a	32,41	1199,00
	Rangos positivos	22 ^b	25,95	571,00
	Empates	21 ^c		
	Total	80		

a. VAR00002 < VAR00001

b. VAR00002 > VAR00001

c. VAR00002 = VAR00001

Estadísticos de contraste^a

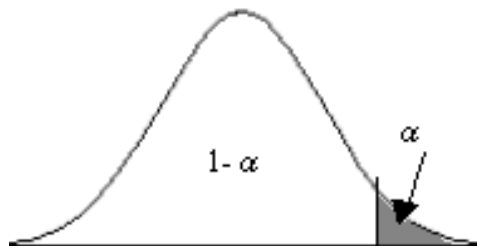
	ATA - GVA
Z	-2,450 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,014

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos positivos.

$$Z = \frac{T - \frac{80 * (80 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{80 * (80 + 1)(2 * 80 + 1)}{24}}} = -5.677$$

- 6) Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es p= 0,014..< 0.05 se rechaza Ho.



- 7) Conclusión: La aplicación de técnicas de auditoría administrativa en la gestión de cobranza influye favorablemente en generar valor agregado en la optimización de los procesos internos de cobranzas para lograr la eficiencia de los colaboradores de las empresas de seguros.

Hipótesis e:

H0: El informe de auditoría administrativa en la gestión de cobranza no influye favorablemente en el seguimiento y evaluación permanente de cobranzas de las empresas de seguros.

H1: El informe de auditoría administrativa en la gestión de cobranza influye favorablemente en el seguimiento y evaluación permanente de cobranzas de las empresas de seguros.

Informe de auditoría administrativa	Seguimiento y evaluación permanente de cobranzas					Total
	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
De acuerdo	1	1	0	8	14	24
Totalmente de acuerdo	6	4	1	15	0	26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2	8	2	1	14
En desacuerdo	2	1	3	0	2	08
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	2	5	08
Total	10	8	13	27	22	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n : muestra optima y a la vez el número de pares.

Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n= 80$

- 3) Distribución muestral: Conforme a la hipótesis nula, los valores de Z calculados en la formula anteriormente señalada están distribuidos normalmente con media cero y varianza de uno.
- 4) Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < \alpha$.
- 5) Cálculo de la estadística de prueba: Al “correr” el SPSS con los datos tenemos:

Rangos

	N	Rango promedio	Suma de rangos
VAR00002 - VAR00001			
Rangos negativos	14 ^a	16,14	226,00
Rangos positivos	44 ^b	33,75	1485,00
Empates	18 ^c		
Total	76		

a. VAR00002 < VAR00001

b. VAR00002 > VAR00001

c. VAR00002 = VAR00001

Estadísticos de contraste^a

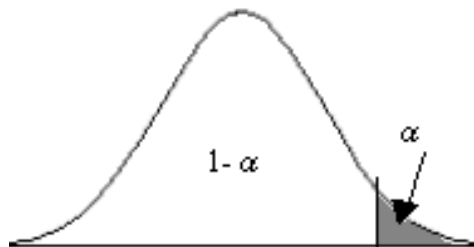
	IAA - SEC
Z	-4,917 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

$$Z = \frac{T - \frac{80 * (80 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{80 * (80 + 1)(2 * 80 + 1)}{24}}} = -4.917$$

- 6) Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 0,000 \dots < 0.05$ se rechaza H_0 .



- 7) Conclusión: El informe de auditoría administrativa en la gestión de cobranza influye favorablemente en el seguimiento y evaluación permanente de cobranzas de las empresas de seguros.

Hipótesis General:

H0: La auditoría administrativa, no influye directamente en la gestión de cobranzas de las empresas de seguros en Lima Metropolitana 2016 - 2017.

H1: La auditoría administrativa, influye directamente en la gestión de cobranzas de las empresas de seguros en Lima Metropolitana 2016 - 2017.

Existe auditoría administrativa	Adecuada gestión de cobranzas de las empresas de seguros					Total
	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
De acuerdo	15	5	0	4	0	24
Totalmente de acuerdo	5	9	7	6	3	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4	3	1	1	11
En desacuerdo	0	0	5	4	2	11
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	4	04
Total	22	18	15	15	10	80

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes

de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n : muestra optima y a la vez el número de pares.

Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n = 80$

- 3) Distribución muestral: Conforme a la hipótesis nula, los valores de Z calculados en la formula anteriormente señalada están distribuidos normalmente con media cero y varianza de uno.
- 4) Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < \alpha$.
- 5) Cálculo de la estadística de prueba: Al “correr” el SPSS con los datos tenemos:

Rangos			
	N	Rango promedio	Suma de rangos
VAR00002 - VAR00001	Rangos negativos	22 ^a	440,00
	Rangos positivos	29 ^b	886,00
	Empates	35 ^c	
	Total	86	

a. VAR00002 < VAR00001

b. VAR00002 > VAR00001

c. VAR00002 = VAR00001

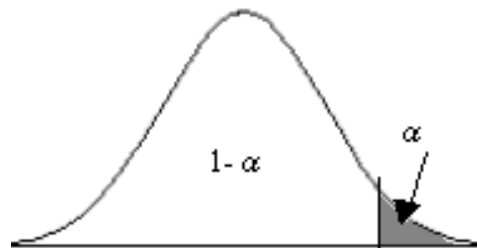
Estadísticos de contraste^a

	AA - GC
Z	-2,180 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,029

- a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon
 b. Basado en los rangos negativos.

$$Z = \frac{T - \frac{80 * (80 + 1)}{4}}{\sqrt{\frac{80 * (80 + 1)(2 * 80 + 1)}{24}}} = -2.180$$

- 6) Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 0,000.. < 0.05$ se rechaza H_0 .



- 7) Conclusión: La auditoría administrativa, influye directamente en la gestión de cobranzas de las empresas de seguros en Lima Metropolitana 2016 - 2017.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. DISCUSIÓN

De acuerdo a Williams Leonard (2010), la auditoría administrativa se define como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. Es así que para lograr un adecuado examen se requiere el entrenamiento y capacidad profesional, la auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como auditor. Como se aprecia, no solo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor, es decir, además de los conocimientos técnicos

obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en campo con una buena dirección y supervisión, que en el caso de nuestra investigación está orientada a la gestión de las empresas de seguros en Lima Metropolitana.

Tomando en cuenta los criterios anteriormente expuestos podemos decir que la auditoría administrativa es la actividad por la cual se verifica los procesos y el adecuado funcionamiento de la estructura de la organización, esto se corrobora con la presente investigación ya que la auditoría administrativa es independiente y objetiva, así como también se logra la optimización de los procesos internos.

Por otra parte Rodríguez Valencia, J. (2009), nos dice que la auditoría administrativa es un examen detallado, metódico y completo, practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.

Teniendo en cuenta este concepto podemos decir que, los procedimientos y normas de auditoría se aplican de manera eficiente en los diferentes procesos de control interno de la empresa, así como también permite obtener mejoras en la aplicación de las políticas de la empresa.

Finalmente se tiene que el equipo auditor debe realizar su trabajo utilizando su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes con la independencia y objetividad que se caracteriza.

Con la presente investigación se ha determinado que la independencia y objetividad de la auditoría administrativa influye positivamente en transparentar los procedimientos de cobranzas, así como también el planeamiento de la auditoría administrativa influye positivamente en la aplicación de las políticas de cobranzas.

Por otro lado se comprueba que la evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa influye positivamente en la administración de cobranzas para alcanzar la efectividad de las empresas de seguros, así como la aplicación de técnicas de auditoría administrativa influye en la optimización de los procesos internos de cobranzas para lograr la eficiencia de los colaboradores de las empresas.

Finalmente se confirma que el informe de auditoría administrativa influye positivamente en el seguimiento y evaluación permanente de las cobranzas para mejorar la eficacia de las empresas de seguros.

6.2. CONCLUSIONES

De la contrastación de las hipótesis efectuadas en el estudio, se han determinado las condiciones siguientes:

- a.** De la revisión a la documentación e información obtenida, se ha establecido que el grado de independencia y objetividad de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en transparentar los procedimientos de cobranzas, ya que con esto se puede verificar las deficiencias del área.
- b.** Del análisis a la información y documentación se ha determinado que el planeamiento de la auditoría administrativa en la gestión de

cobranza, influye en la aplicación de las políticas de cobranzas para fidelizar a los clientes de las empresas de seguros.

- c.** Del análisis a los datos permitió establecer que la evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en la administración de cobranzas para alcanzar la efectividad de las empresas de seguros, porque con esto se verificará el desempeño de los colaboradores del área de cobranza.
- d.** Con respecto a la aplicación de técnicas de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, se ha establecido que influye en la optimización de los procesos internos de cobranzas para lograr la eficiencia de los colaboradores de las empresas de seguros.
- e.** Se ha determinado que el informe de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en el seguimiento y evaluación permanente de cobranzas para mejorar la eficacia de las empresas de seguros y una adecuada toma de decisiones.
- f.** En conclusión, como producto de la contrastación de hipótesis se ha determinado que la auditoría administrativa, influye en la mejora de los sistemas y procedimientos de la gestión de cobranzas para asegurar el adecuado servicio y la cobertura de los productos de las empresas de seguros en Lima Metropolitana.

6.3. RECOMENDACIONES

Emergente de las conclusiones determinadas en la investigación, se sugieren las recomendaciones siguientes:

- a. Que gerentes de las empresas de seguros soliciten a los funcionarios que efectúan la auditoría administrativa, evaluar los indicadores de gestión que establecen sus departamentos de cobranzas a fin de determinar si son los adecuados y se cumplan en forma periódica.
- b. Que la oficina de auditoría administrativa considere dentro de su planeamiento, la revisión de la aplicación de las diferentes políticas para la asignación de créditos y gestión de cobranza a fin de evaluar su cumplimiento.
- c. Se recomienda poner en marcha un plan de acción para las diferentes observaciones encontradas por la auditoría administrativa en la gestión de cobranzas, identificando responsables y fechas de cumplimiento.
- d. Se recomienda durante el proceso de la auditoría administrativa, seleccionar un grupo de clientes que representen el 20% del total de la cartera de cobranzas a efectos de realizar una circularización de saldos y compararlo con los saldos que maneja las compañías de seguros.
- e. Se recomienda revisar toda la información pertinente que las compañías de seguros tienen registradas en relación a los clientes con mayor índices de morosidad a fin de establecer las causas del problema.

- f. Finalmente se recomienda que la auditoría administrativa haga un segundo examen para verificar si fueron levantadas las observaciones.

FUENTES DE INFORMACIÓN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2008). *Contabilidad de Costos II: Gestión y control presupuestario, control de gestión, La función del controller*. Madrid: Cultural de Ediciones S.A.
- Arens, Alvin. (2011). *Auditoría: Un enfoque integral*. México: Editorial Prentice Hall.
- Buero, Eduardo. (2012). *Claves para gestión de cobranza*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Camisón, C. y Dalmau, J. I. (2008). *Introducción a los negocios y su gestión*. México: Editorial Prentice Hall.
- Canelo Antillón, Glen, (2010). *Cobranza efectiva*. Santa Fe: Editorial Limusa.
- Catácora, F. (2007). *Sistemas y procedimientos contables*. Venezuela: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Donnelly, Gibson & Ivancevich. (2011). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ettinger, R. P. y Golieb, D. E. (2011). *Créditos y cobranzas*. México: Editorial Continental.

- Fernández Arena, J. (2007). *La auditoría administrativa*. México: Editorial Diana.
- Franklin F., Enrique Benjamín. (2010). *Auditoría administrativa*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Fraser, L. (2010). *Auditoría administrativa: Consejos para la práctica*. México: Editorial Limusa.
- Garza Treviño, Juan Gerardo. (2010). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Gonzales Bocanegra, Alberto (2011). *Sistema de gestión de cobranzas*. Lima: Editorial San Marcos.
- Holmes, Arthur W: (2006). *Auditoría: Principios y procedimientos*. México: Editorial Limusa.
- Instituto Peruano de Administración de Empresas IPAE. (2010). *Cómo administrar los créditos y las cobranzas*. Lima: Editorial IPAE.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heins. (2004). *Administración – Una perspectiva global*. México: Editorial McGraw Hill.
- Lawrence, Gitman. (2009). *Administración financiera*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Mancillas Pérez, E. J. (2008). *La auditoría administrativa*. México: Editorial Trillas.
- Montaña García, Agustín. (2009). *Administración de la Cobranza: Programa y control*. México: Editorial Trillas.

- Reyes, A. (2012). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México: Editorial Limusa.
- Robbins, Stephen P.; De Cenzo, David A. (2006). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2012). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2009). *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. México: Editorial ECAFSA.
- Rubio Ragazzoni, Víctor y Hernández Fuentes, Jorge. (2007). *Guía práctica de Auditoría Administrativa*. México: Editorial Pac.
- Van Horne, James. (2010). *Administración Financiera*. México: Editorial Pearson Educación.
- William, Leonard. (2010). *Auditoría Administrativa*. México: Editorial Diana.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Constitución Política del Perú. (1993). *Supremacía de la Constitución*. www.pcm.gob.pe
- Congreso de la República (1997). *Ley General de Sociedades*. www.smv.gob.pe
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. *Empresas de Seguros*. www.sbs.gob.pe
- Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (2013). *Norma Internacional de Auditoría*. www.icac.meh.es
- Consejo Normativo de Contabilidad. (1998). *Resolución del Consejo Normativo de Contabilidad*. www.mef.gob.pe
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (1996). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros*. www.sbs.gob.pe
- Rímac Seguros. (2009). *Ley de creación del registro nacional de información de contratos de seguros de vida y de accidentes personales*. www.rimac.com.pe
- Congreso de la República. (2003). Norma sobre protección al consumidor. www.congreso.gob.pe

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE COBRANZAS DE LAS EMPRESAS DE SEGUROS EN LIMA METROPOLITANA 2016 - 2017”

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPOTESIS PRINCIPAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿De qué manera la auditoría administrativa, influye en la mejora de los sistemas y procedimientos de la gestión de cobranzas para asegurar el adecuado servicio y la cobertura de los productos de las empresas de seguros en Lima Metropolitana 2016-2017?	Determinar si la auditoría administrativa, influye en la mejora de los sistemas y procedimientos de la gestión de cobranzas para asegurar el adecuado servicio y la cobertura de los productos de las empresas de seguros en Lima Metropolitana 2016-2017.	La auditoría administrativa, influye en la mejora de los sistemas y procedimientos de la gestión de cobranzas para asegurar el adecuado servicio y la cobertura de los productos de las empresas de seguros en Lima Metropolitana 2016 – 2017.	<p>Variable Independiente Auditoría administrativa</p> <p>Variable Dependiente Gestión de cobranzas</p>	<p>1. Tipo</p> <p>El tipo de investigación que se aplicó es Investigación Aplicada.</p>
PROBLEMAS SECUNDARIAS	OBJETIVOS SECUNDARIOS	HIPOTESIS SECUNDARIAS	INDICADORES	2. Nivel
<p>a. ¿De qué manera el grado de independencia y objetividad de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en transparentar los procedimientos de cobranzas de las empresas de seguros de Lima Metropolitana?</p> <p>b. ¿De qué forma el planeamiento de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en la mejor aplicación de las políticas de cobranzas para generar competitividad en las empresas de seguros de Lima Metropolitana?</p>	<p>a. Establecer si el grado de independencia y objetividad de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en transparentar los procedimientos de cobranzas de las empresas de seguros de Lima Metropolitana.</p> <p>b. Determinar si el planeamiento de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en la mejor aplicación de las políticas de cobranzas para generar competitividad en las empresas de seguros de Lima Metropolitana.</p>	<p>a. El grado de independencia y objetividad en la ejecución de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en transparentar los procedimientos de cobranzas de las empresas de seguros de Lima Metropolitana.</p> <p>b. El planeamiento de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en la mejor aplicación de las políticas de cobranzas para generar competitividad en las empresas de seguros de Lima Metropolitana.</p>	<p>Independiente</p> <p>X₁: Grado de independencia y objetividad de la auditoría administrativa.</p> <p>X₂: Planeamiento de la auditoría administrativa.</p> <p>X₃: Evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa.</p> <p>X₄: Aplicación de técnicas de la auditoría administrativa.</p> <p>X₅: Informe de auditoría administrativa.</p>	<p>El nivel de la presente investigación:</p> <p>Descriptivo: Porque permitió buscar específicamente las características de las variables de estudio.</p> <p>Explicativo: Permite explicar porqué sucedieron los hechos y en qué condiciones se da en relación a las preguntas formuladas.</p> <p>Correlacional: Permite medir el grado de relación que existe entre las variables.</p> <p>3. Método</p> <p>Aplicación del método</p>

<p>c. ¿De qué manera la evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, genera mejoras en la administración de cobranzas para alcanzar la efectividad de las empresas de seguros?</p> <p>d. ¿De qué modo la aplicación de técnicas de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, generan valor agregado en la optimización de los procesos internos de cobranzas para lograr la eficiencia de los colaboradores de las empresas de seguros?</p> <p>e. ¿De qué manera el informe de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en el seguimiento y evaluaciones permanentes de cobranzas para mejorar la eficacia de las empresas de seguros?</p>	<p>c. Analizar si la evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, genera mejoras en la administración de cobranzas para alcanzar la efectividad de las empresas de seguros.</p> <p>d. Establecer si la aplicación de técnicas de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, generan valor agregado en la optimización de los procesos internos de cobranzas para lograr la eficiencia de los colaboradores de las empresas de seguros.</p> <p>e. Determinar si el informe de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en el seguimiento y evaluaciones permanentes de cobranzas para mejorar la eficacia de las empresas de seguros.</p>	<p>c. La evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa en la gestión de cobranza, genera mejoras en la administración de cobranzas para alcanzar la efectividad de las empresas de seguros.</p> <p>d. La aplicación de técnicas de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, generan valor agregado en la optimización de los procesos internos de cobranzas para lograr la eficiencia de los colaboradores de las empresas de seguros.</p> <p>e. El informe de auditoría administrativa en la gestión de cobranza, influye en el seguimiento y evaluaciones permanentes de cobranzas para mejorar la eficacia de las empresas de seguros.</p>	<p>Dependiente</p> <p>Y₁: Procedimientos de cobranzas.</p> <p>Y₂: Políticas de cobranzas.</p> <p>Y₃: Administración de cobranzas.</p> <p>Y₄: Optimizar los procesos internos de cobranzas.</p> <p>Y₅: Seguimiento y evaluaciones permanentes de cobranzas.</p>	<p>descriptivo, estadístico, analítico, cuantitativo y cualitativo.</p> <p>4. Diseño</p> <p>M = OXROY</p> <p>5. Población 100 personas de 20 empresas aseguradoras</p> <p>6. Muestra 80 personas de las empresas aseguradoras</p> <p>7. Técnicas de Recopilación de datos Encuesta: Cuestionario de encuesta</p> <p>8. Técnicas para el procesamiento y análisis de información Programa SPSS versión 21. Contrastación de Hipótesis: Prueba Ji²</p>
--	---	---	--	--

ENCUESTA

Instrucciones: La presente técnica tiene por finalidad recoger información de interés relacionado con el tema de “Auditoría Administrativa y su influencia en la Gestión de Cobranzas”, al respecto se solicita que en las preguntas que a continuación se acompaña, tenga bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando en el espacio correspondiente con un aspa (X). Se le recuerda que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

1. ¿Considera usted que existe independencia y objetividad en la ejecución de la auditoría administrativa en las empresas de seguros?
 - a. De acuerdo ()
 - b. Totalmente de acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()

2. ¿Cree usted que el planeamiento de la auditoría administrativa permitirá determinar las deficiencias en la gestión de cobranzas de las empresas de seguros de Lima Metropolitana?
 - a. De acuerdo ()
 - b. Totalmente de acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()

3. ¿En su opinión cree usted que en la aplicación de los procedimientos de la auditoría administrativa se podrá determinar hallazgos que permitan mejorar la gestión de cobranzas?
 - a. De acuerdo ()
 - b. Totalmente de acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()

- e. Totalmente en desacuerdo ()
4. ¿Cree usted que la evaluación, comprobación y análisis de la auditoría administrativa permitirá determinar el nivel de gestión de cobranzas en empresas de seguros?
- a. De acuerdo ()
- b. Totalmente de acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()
5. ¿Considera usted que para el desarrollo de la auditoría administrativa se aplican técnicas de auditorías para aplicar su procedimiento?
- a. De acuerdo ()
- b. Totalmente de acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()
6. ¿Considera usted que el informe de auditoría administrativa permite identificar la calidad de gestión de cobranzas en las empresas de seguros?
- a. De acuerdo ()
- b. Totalmente de acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()
7. ¿Cree usted que en la empresa que labora, se aplica correctamente los procedimientos de cobranzas?

- a. De acuerdo ()
 - b. Totalmente de acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
8. ¿Conoce usted las políticas de cobranzas que se aplica en las empresas de seguros de Lima Metropolitana?
- a. De acuerdo ()
 - b. Totalmente de acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
9. ¿Conoce usted las estrategias de cobranzas que se aplican en las empresas de seguros?
- a. De acuerdo ()
 - b. Totalmente de acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
10. ¿Considera usted que es eficiente la administración de cobranzas que se aplica en las empresas de seguros?
- a. De acuerdo ()
 - b. Totalmente de acuerdo ()
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
 - d. En desacuerdo ()
 - e. Totalmente en desacuerdo ()
11. ¿Cree usted que debe de optimizarse los procesos internos de cobranzas de las empresas de seguros?
- a. De acuerdo ()

- b. Totalmente de acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

12. ¿Diga usted si se realiza el seguimiento y evaluación permanente de cobranzas en las empresas de seguros?

- a. De acuerdo ()
- b. Totalmente de acuerdo ()
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
- d. En desacuerdo ()
- e. Totalmente en desacuerdo ()

ANEXO 03**EMPRESAS DE SEGUROS DE LIMA METROPOLITANA**

NOMBRE COMERIAL	RAZÓN SOCIAL	OFICINA PRINCIPAL
Interseguro	Interseguro Compañía de Seguros S.A.	Av. Javier Prado Este 492 - San Isidro, Lima
Rímac Seguros	Rímac Seguros y Reaseguros	Calle Las Begonias 475, San Isidro, Lima
Secrex Cía de Seguros	Secrex Cía de Seguros de Cred y Garantía	Av. Víctor A Belaunde 147 - Lima
La Positiva Seguros y Reasegur	La Positiva Seguros y Reaseguros	Calle Francisco Masías 370 - San Isidro, Lima
Mapfre Perú Cía Seg y Reasg	Mapfre Perú Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.	Av. 28 de Julio 873, Miraflores, Lima
Pacífico Seguros	Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros	Av. Juan de Arona 830, San Isidro, Lima
La Positiva Vida	La Positiva Vida Seguros y Reaseguros	Av. Javier Prado y Francisco Masías 370 - San Isidro, Lima
BNP Paribas Cardif	BNP Paribas Cardif S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros	Av. Canaval y Moreyra 380, Lima
PROTECTA	Protecta S.A. Compañía de Seguros	Av. Domingo Orue 165 - Surquillo, Lima
INSUR	Insur S.A. Compañía de Seguros	Av. Felipe Pardo y Aliaga 699 - San Isidro, Lima
Chubb Seguros Perú S.A.	Chubb Perú S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros	Calle Amador Merino Reyna 267 - San Isidro, Lima
Mapfre Perú Vida	Mapfre Perú Vida Compañía de Seguros y Reaseguros	Av. 28 de Julio 873, Miraflores, Lima
Rigel Perú	Rigel Perú S.A. Compañía de Seguros de Vida	Av. Camino Real 456 - San Isidro, Lima
Vida Camara Seguros	Compañía de Seguros de Vida Camara S.A.	Av. República de Panamá 3418 - San Isidro, Lima
HDI Seguros S.A.	HDI Seguros S.A.	Calle Coronel Andrés Reyes 420 - San Isidro, Lima
Creceer Seguros S.A.	Creceer Seguros S.A. Compañía de Seguros	Av. Jorge Basadre 310 - San Isidro, Lima
Ohio National Vida	Ohio National Seguros de Vida S.A.	Calle Las Camelias 256 - San Isidro, Lima
COFACE	Coface Services Perú Sociedad Anónima	Calle cuarenta y uno 840, San Isidro, Lima
Avla Perú	Avla Perú Compañía de Seguros S.A.	Av. Víctor Andrés Belaunde 147 - San Isidro, Lima
Liberty Seguros	Liberty Seguros S.A.	Av. Rivera Navarrete 495 - Lima

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP