



Universidad **Mariana**

Diseño de un plan de mejoramiento para el control y gestión de cartera de la empresa Imágenes
Dr. Freyre S.A.S., en la ciudad de San Juan de Pasto 2022.

Karen Johana Villanueva Carvajal

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Programa de Contaduría Pública
San Juan de Pasto
2023

Diseño de un plan de mejoramiento para el control y gestión de cartera de la empresa Imágenes
Dr. Freyre S.A.S., en la ciudad de San Juan de Pasto 2022.

Karen Johana Villanueva Carvajal

Informe de investigación para optar al título de: Contador Público

Mg. Yomar Ancizar Matabanchoy Ruales

Asesor:

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Programa de Contaduría Pública
San Juan de Pasto
2023

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son
responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007
Universidad Mariana

Dedicatoria

Dedico de manera especial este proyecto en primer lugar a Dios, que me ha dado la fuerza, el valor y optimismo para alcanzar una de las metas que me he propuesto en la vida, en segunda instancia a mis padres que son el motor, motivación e inspiración como también lo es mi hermana, tíos, abuelo, familiares y amigos quienes han sido mi apoyo y han estado a mi lado en mis momentos más difíciles y han seguido acompañándome en mis triunfos y derrotas; por último a todos los seres que han sido parte de mi vida y que hoy en día ya no están pero quienes amare por siempre y a todas las personas que me dedicaron su tiempo y esfuerzo, que elevaron una oración al cielo pidiendo por mi bienestar para que tuviese el ánimo y la fuerza suficiente para culminar mi carrera con éxito.

Karen Johana Villanueva Carvajal

Agradecimientos

Agradezco a Dios como el dador y creador de vida, a toda mi familia que sin su apoyo no hubiese sido posible cumplir con esta meta, A la universidad que nos abrió sus puertas para ser buenos profesionales; a los profesores que con su enseñanza nos compartieron sus conocimientos para ser uno más de ellos para formarme como profesional y servidor para la sociedad, al asesor que con su dedicación, conocimiento y apoyo me guio para concluir con éxito mi proyecto de grado y eternamente agradecida a la empresa Imágenes Dr. Freyre y a su familia corporativa quienes me ayudaron y apoyaron en la aplicación de mis conocimientos y afianzaron en mi crecimiento y desarrollo profesional.

Contenido

Introducción	12
1 Resumen del proyecto	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.1.1 Formulación del problema	15
1.2 Justificación.....	15
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.3.3 Delimitación del problema	18
1.3.3.1 Delimitación	18
1.3.3.2 Delimitación espacial	19
1.3.3.3 Delimitación temporal.....	19
1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos	19
1.4.1 Antecedentes	19
1.4.1.1 Regionales	19
1.4.2 Marco teórico.	23
1.4.2.1 Gestión de cartera.....	26
1.4.2.2 Etapas de gestión de cobro	28
1.4.2.3 Herramientas e instrumentos para el cobro de cartera	29
1.4.2.4 La cartera según las NIIF	31
1.4.2.5 Deterioro de valor de las cuentas por cobrar.....	34
1.4.2.6 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo	36
1.4.2.7 Políticas de créditos.....	39
1.4.2.8 Análisis DOFA	41
1.4.3 Marco conceptual	44
1.4.4 Marco Contextual.....	50
1.4.4.1 A nivel internacional	50
1.4.4.2 A nivel nacional	55
1.4.4.3 A Nivel Regional.....	58

1.4.5 Marco legal.....	61
1.5 Metodología	71
1.5.1 Paradigma de investigación.....	71
1.5.2 Enfoque de investigación	72
1.5.3 Tipo de investigación	72
1.5.4 Población y muestra / Unidad de trabajo y unidad de análisis.....	72
1.5.5 Técnica e instrumentos de recolección de información	74
1.5.5.1 Observación directa.....	74
1.5.5.2 Formulario	74
1.5.5.3 Documentación.....	74
1.5.6 Plan de procesamiento de la información	75
2 Presentación de resultados	77
2.1 Diagnóstico de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S	77
2.2 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista realizada a la auxiliar contable.....	99
2.3 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	105
2.3.1 Procedimientos y actividades de control y gestión de cartera.....	113
2.3.2 Plan de acción de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S	120
2.3.3 Política De Cartera	125
3 Conclusiones	129
4 Recomendaciones.....	130
Referencias bibliográficas.....	131
Anexos	138

Índice de Tablas

Tabla 1 Categorización De Objetivos	18
Tabla 2 Reconocimiento del deterioro contable.....	35
Tabla 3 Ejemplo cuenta deterioro de valor	36
Tabla 4 Matriz de impactos Dofa.....	44
Tabla 5 Cargos administrativos.....	73
Tabla 6 Instrumentos de investigación.....	75
Tabla 7 Tiempo laborado en la empresa	77
Tabla 8 Conocimiento sobre el proceso de cobro de cartera.....	78
Tabla 9 Documentación del proceso de gestión de cobro	79
Tabla 10 Departamento encargado de las cuentas por cobrar.....	80
Tabla 11 Mecanismos para la gestión de cobro de las cuentas por cobrar.....	81
Tabla 12 Recuperación de cartera vencida.....	82
Tabla 13 Actividades del proceso de cartera.....	83
Tabla 14 Proceso de revisión de la facturación de la empresa.....	84
Tabla 15 Clasificación de las cuentas por cobrar	85
Tabla 16 Clientes difíciles de realizar el proceso de cobranza	87
Tabla 17 Vigilancia de información de las cuentas por cobrar	88
Tabla 18 Políticas y/o procedimientos de las cuentas por cobrar	89
Tabla 19 Encargado del recaudo de las cuentas por cobrar	90
Tabla 20 Acciones que toma la empresa en el incumplimiento de los pagos	91
Tabla 21 Deterioro de las cuentas incobrables.....	92
Tabla 22 Persona encargada del ajuste a las cuentas por cobrar.....	94
Tabla 23 Plazo para el envío de las cuentas de cobro	95
Tabla 24 Presentación de informes de las cuentas por cobrar.....	96
Tabla 25 Descuentos por pronto pago.....	97
Tabla 26 Sistema de control en la información de las cuentas por cobrar	98
Tabla 27 Análisis entrevista realizada a la Auxiliar Contable	97
Tabla 28. Matriz DOFA	105
Tabla 29 Actividades de control y gestión de cartera	117

Tabla 30 Plan de acción- Gerencias y Contabilidad	121
Tabla 31 Plan de Acción - Área de Contabilidad.....	123

Índice de Figuras

Figura 1 Ubicación Imágenes Dr. Freyre S.A.S.....	59
Figura 2 Área de contabilidad.....	60
Figura 3 Logotipo.....	60
Figura 4 Tiempo laborado en la empresa.....	77
Figura 5 Conocimiento sobre el proceso de cartera.....	78
Figura 6 Documentación del proceso de gestión de cobro.....	79
Figura 7 Departamento encargado de las cuentas por cobrar.....	80
Figura 8 Mecanismos para la gestión de cobro de las cuentas por cobrar.....	82
Figura 9 Recuperación de cartera vencida.....	83
Figura 10 Actividades del proceso de cartera.....	84
Figura 11 Proceso de revisión de la facturación.....	85
Figura 12 Clasificación de las cuentas por cobrar.....	86
Figura 13 Clientes difíciles de realizar el proceso de cobranza.....	87
Figura 14 Vigilancia de información de las cuentas por cobrar.....	88
Figura 15 Políticas y/o procedimientos de las cuentas por cobrar.....	89
Figura 16 Encargado del recaudo de las cuentas por cobrar.....	90
Figura 17 Acciones que toma la empresa en el incumplimiento de los pagos.....	92
Figura 18 Deterioro de las cuentas incobrables.....	93
Figura 19 Persona encargada del ajuste a las cuentas por cobrar.....	94
Figura 20 Plazo para el envío de las cuentas de cobro.....	95
Figura 21 Presentación de informes de las cuentas por cobrar.....	96
Figura 22 Descuentos por pronto pago.....	97
Figura 23 Sistemas de control en la información de las cuentas por cobrar.....	98
Figura 24 Flujograma del proceso de cuentas por cobrar.....	115
Figura 25 Proceso de pago con glosas por las entidades responsables del pago.....	119

Índice de anexos

Anexo A. Encuesta a colaboradores - Empresa Imágenes Dr. Freyre S.A.S.....	139
Anexo B. Formato de encuesta al contador y área administrativa.....	142
Anexo C. Entrevista a la auxiliar contable.....	145
Anexo D. Recursos Físicos y Técnicos.....	147
Anexo E. Presupuesto.....	148
Anexo F. Cronograma de Actividades, febrero – junio.....	149
Anexo G. Cronograma de actividades, agosto – diciembre.....	150

Introducción

El presente trabajo de investigación, se fundamentó en el estudio de viabilidad para el mejoramiento del recaudo de cartera en la empresa Imágenes Dr. Freyre S.A.S, reconociendo la necesidad que tiene la empresa de implementar políticas de cartera que le permitan tener un mayor control y registro de las actividades de recaudo de las cuentas de cobro existentes, así como también, la de establecer la forma de crear y/o manejar nuevos convenios de créditos con el fin de poder garantizar un recaudo oportuno y conforme a lograr el alcance de los objetivos establecidos dentro de la empresa.

Es por eso que surge, la necesidad de realizar un diagnóstico de la información pertinente para la implementación de una gestión de cartera que optimice los procesos administrativos; que le ayuden a la empresa a disminuir la incertidumbre para la recuperación de la cartera, además de políticas claras que le ayuden al cobro eficiente de las mismas, permitiendo mejorar su situación actual y generando una mayor rentabilidad. El diseño de estrategias que contribuyan con la recuperación de cartera, es de gran importancia debido a que a través de ella se impacta positivamente la liquidez de la empresa, las cuentas por cobrar son uno de los activos con mayor relevancia dentro de las organizaciones, por ello es pertinente que la empresa maneje una correcta política de gestión.

Desde su creación se ha dedicado a la prestación de servicio de imágenes diagnósticas, logrando efectuar sus servicios con calidad y buenos resultados, lo que le ha permitido mantenerse en el tiempo, a pesar de la competencia y nuevas opciones en el mercado. Uno de los problemas que enfrentan las PYMES es la falta de control en los procesos, estos procesos siempre se llevan a cabo ya sea por una norma o por una política de la empresa, limitando a las empresas en el desarrollo de la misma. En este sentido, esta investigación pretende También realizar un seguimiento, control y redireccionamiento a las falencias detectadas creando un ambiente favorable para su óptimo desempeño, a través de estrategias de mejoramiento dentro de la empresa.

El objetivo de desarrollar este proyecto de investigación en la empresa Imágenes Dr. Freyre S.A.S, fue conseguir un mejoramiento en los procesos de cobro de cartera y que estos se vean reflejados exitosamente en sus indicadores obteniendo un notable mejoramiento.

De acuerdo con la revisión de las cuentas por cobrar del año 2022, la empresa vienen atravesando por una dificultad en la recuperación de cartera de la cual a la fecha no ha tenido una solución determinante para combatir esta problemática, partiendo de esta situación se requiere la implementación de estrategias para el fortalecimiento en el proceso de control y gestión de la cartera; por lo que se realizó una planeación integral, que nos permitiera el reconocimiento de la empresa y así determinar cómo fueron las causas que intervinieron en el origen de estos hechos.

El trabajo se divide en dos capítulos, la primera presenta los antecedentes, objetivos, los marcos conceptuales, teóricos, metodológicos y contextuales de la empresa. Y la segunda es el desarrollo del trabajo aplicado.

1 Resumen del proyecto

1.1 Descripción del problema

La investigación tomó como sujeto de estudio a La IPS Imágenes Dr. Freyre, que cuenta con más de 25 años en el sector salud, esta, presta sus servicios a la comunidad del Departamento de Nariño, con un personal calificado que va de la mano con tecnología sofisticada para brindar un servicio de acuerdo a las necesidades de los pacientes.

Las medidas de control y prevención de los procedimientos que se manejan al interior de la empresa, son fundamentales, y más aún cuando se tratan del control y gestión de las cuentas por cobrar. Para ello, la administración de la cartera corresponde el proceso más importante. Al ser el efectivo el medio por el cual se permite lograr sostenibilidad y solvencia económica por lo que se requiere de una continua atención, permitiendo llevar un mejor control de los usuarios que hasta el momento se encuentran en deuda; es así, que el generar estrategias correctivas de planeación de recaudo evidencien al final del periodo contable una disminución de la cuenta por cobrar a clientes, logrando alcanzar los objetivos corporativos de la entidad.

Pese al manejo interno que se viene desarrollando, la institución viene presentando problemáticas desde el fallecimiento del fundador de la empresa, este, falleció en el año 2018 y hasta el momento la entidad no ha logrado acoplarse a un equilibrio financiero, identificándose de manera exponencial la disminución de los contratos y por ende el recaudo de las cuentas por cobrar por parte de las entidades prestadoras de salud, en consecuencia, para la presente investigación se las va a identificar con los siguientes códigos, teniendo en cuenta la ley 1581 de 2012 sobre la protección de datos; entidad A001, entidad A002 las cuales son vinculadas en la afectación directa del ejercicio sistemático, organizacional y funcional de la empresa, en efecto conlleva a que no se dirija el rubro correspondiente al fondo empresarial.

Dentro de cualquier empresa, el proceso de facturación es uno de los principales elementos participes del ciclo de producción y servicio, pero dicho rubro no podría funcionar independiente del proceso de cobro, ya que en principio debe existir agilidad no solo en la elaboración de la cuenta

de cobro sino, inmediatez en la radicación de la misma, para no afectar los tiempos del ciclo del efectivo, es decir, que a partir de la generación de la cuenta de cobro se desencadena todo el proceso de gestión y recuperación de cartera. En cuanto al mantenimiento de equipos se presentan imprevistos en fechas no acordadas generando un uso del fondo inadecuadamente, afectando así los pagos con gastos adicionales, debido a esto es importante desarrollar recuperación de la cuenta cartera de la empresa, contemplando este ítem para tener la reserva intacta sin que se destine a otras funciones no programadas por la empresa; igualmente no se cuenta con políticas de recaudo generando procesos con incertidumbre en todo el ámbito, puesto que no se rigen a un control.

Para las directivas es importante establecer el estado de las cuentas por cobrar, de esta forma se pueda tomar las mejores decisiones administrativas en pro del mejoramiento continuo de la empresa.

1.1.1 Formulación del problema

¿Qué proceso se debe implementar para el control y gestión de cartera de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S en la ciudad de san juan de pasto 2022?

1.2 Justificación

Las razones que justifican la presente investigación son las siguientes:

Teniendo en cuenta que la actividad que corresponde a la prestación de servicios en salud, es una actividad de tipo económico – comercial es importante un plan de mejoramiento para la gestión de cartera, con el fin de generar beneficios en el aumento de rentabilidad y liquidez. Así mismo es de vital importancia tener un control y una supervisión constante de las cuentas pendientes por cobrar para lograr obtener una cartera financieramente estable esto debido a que la prestación de dichos servicios que se efectúan es de manera anticipada.

Con base en lo anterior, no solo el control y la administración de la cartera es un factor importante en el ciclo de efectivo dentro de cualquier organización. Es importante tener un proceso

de seguimiento constante, que permita tener controlado todo el ciclo de la cartera. Por lo mismo, vale la pena recalcar la importancia de un manual de procedimientos para que los resultados esperados se den de una manera eficiente.

Desde el punto de vista como estudiante del programa de Contaduría Pública, es indispensable la aplicación del control y gestión de cartera de la empresa; puesto que permite abarcar una investigación con mayor profundidad sobre las dificultades y beneficios que rigen en las entidades prestadoras de servicios de salud, indicándonos así los puntos específicos a tratar, y una vez recolectada toda esta información se podrá aplicar los conocimientos aprendidos de manera directa y concisa para darle una solución al problema.

Para la universidad este análisis, es indispensable porque permite brindar comprensión en el tema de la aplicación de los procesos contables y financieros en el sector salud que sirven como aporte al conocimiento para la comunidad estudiantil y docente de la universidad Mariana.

Para la empresa, es importante realizar el control de cartera porque es una de las bases para el mantenimiento, funcionamiento y desarrollo de sus actividades, garantizando su sostenibilidad en el tiempo. Además, es uno de los soportes que garantiza el mejoramiento en la prestación del servicio a los diferentes usuarios.

En el departamento de Nariño, se hace necesario la aplicación de los parámetros de la contaduría pública, específicamente en el rubro cartera en el sistema de prestación de salud; a fin de evitar y prevenir actos que atenten contra la actividad u objeto social de la institución prestadora del servicio.

Ante la sociedad se refleja la buena gestión de cartera; cuando la entidad logra permanecer dentro del entorno de las empresas prestadoras del servicio y día a día logra posicionarse como una institución confiable. Además de las diferentes estrategias que hace la administración de Imágenes Dr. Freyre S.A.S para mantener un flujo de caja efectivo.

Además, por ser una investigación libre de ejecutarse, se cuenta con aspectos esenciales como tiempo para investigar, disponibilidad de recursos y acceso a fuentes de información, lo que permitirá cumplir con la misma y solventar el problema.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Proponer un plan de mejoramiento para el control y gestión de cartera de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S en la ciudad de san juan de pasto 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la empresa Imágenes Dr. Freyre S.A.S que permita identificar la situación actual de la cartera
- Determinar los procedimientos y actividades de control y gestión de cartera de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S
- Diseñar un plan de acción que permita el mejoramiento en la gestión y control de la cartera de la empresa Imágenes Dr. Freyre S.A.S

Tabla 1

Categorización De Objetivos

Objetivos	Actividades a Desarrollar	Resultados Esperados
Elaborar un diagnóstico de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S que permita identificar la situación actual de la cartera.	Entrevista y Encuesta. Observación directa. DOFA.	Obtener la mayor información sobre el proceso de cartera. Cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios de la empresa.
Determinar los procedimientos y actividades de control y gestión de cartera de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S.	Gestión de documentos, facturas, definición de los planes, métodos, políticas y estrategias de cobranza.	Aumentar la eficiencia del recaudo y disminución de la cartera. Promover la mejora continua del sistema de gestión en el proceso de cobranza.
Diseñar un plan de acción que permita el mejoramiento en la gestión y control de la cartera de la empresa Imágenes Dr. Freyre S.A.S.	Revisar las actividades del sistema de gestión en los tiempos programados.	Oportunidades de mejora, rentabilidad de la IPS.

1.3.3 Delimitación del problema

A continuación, se presenta la delimitación del proyecto.

1.3.3.1 Delimitación

Campo: Administración.

Área: Financiera.

Aspecto: cartera vencida.

1.3.3.2 Delimitación espacial. Este proyecto investigativo se realizará en la entidad Imágenes Dr. Freyre S.A.S, ubicada en la ciudad de san juan de pasto, específicamente en el área de cartera. Para la adecuada ejecución se cuenta con un personal encargado de los procesos de conciliación y recaudo a las entidades que se les presta el servicio.

1.3.3.3 Delimitación temporal. Esta investigación se llevó a cabo a partir de febrero a diciembre de 2023, pero el análisis de la información se consideró la presentada por la empresa que corresponde desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del año 2022 y se lo realizó con base a los reportes de cartera otorgados por la entidad.

Es una propuesta de plan de mejoramiento en la gestión de cartera de la IPS Dr. Freyre, que permitirá que la entidad se beneficie en el proceso de cobranza, generalmente en las empresas el flujo de caja es la principal raíz de los problemas que afecta la liquidez económica por lo tanto, Se evaluará factores internos y externos para el control de los procesos administrativos y el proceso de cobro a las entidades A001 Y A002 con el fin de dar solución al problema que se presenta en temas de procesos de pago, criterios de recaudo de efectivo, métodos para la depuración de cartera, tiempos de trabajo sobre la cartera en etapa persuasiva, entre otros aspectos. Organizando de manera breve, objetiva y holística las evidencias que solucionen dicho problema.

1.4 Marco referencial o fundamentos teóricos

1.4.1 Antecedentes

Se tendrá en cuenta para la realización de la presente investigación los aportes de los siguientes trabajos de grado.

1.4.1.1 Regionales. Investigación 1: se presenta la siguiente investigación de título: “Diagnostico del área de cartera modalidad libranza de la Caja de Compensación Familiar de Nariño (Comfamiliar de Nariño) a 31 de diciembre de 2010” (p. 1). Realizada en el año 2011,

correspondiente a los autores Juan Carlos Alpala Burbano, Yuli Carolina Rosero Agreda. Sus principales aportes fueron:

Objetivo general: Elaborar un diagnóstico de la situación actual del área de cartera de Comfamiliar de Nariño.

Objetivos específicos:

- Comprobar la modalidad y autenticidad de las cuentas por cobrar.
- Evaluar el sistema de control interno de cartera.
- Comprobar el grado de cobrabilidad de cartera.
- Determinar la eficiencia y eficacia de los procesos o la gestión de cartera.

Conclusiones: Dentro de la caja de compensación familiar de Nariño, existe el área de coordinación de crédito y cartera encargada del manejo y gestión de las diferentes cuentas por cobrar que tiene la corporación.

Existen falencias dentro de la coordinación que de no ser subsanadas a tiempo pueden generar riesgos financieros para Comfamiliar, por cuanto la colocación de recursos colocados en manos de terceros se puede ver afectada y puede generar pérdidas para la empresa o trámites legales de recuperación de recursos que a la larga pueden generar onerosos.

También es necesario que se establezcan parámetros que permitan realizar una evaluación de la gestión del área, basados en datos e indicadores de gestión, ya que a la fecha no se tienen estos indicadores y la gerencia no cuenta con información de validez técnica para proyectar una evaluación acerca de cómo se está ejerciendo la gestión en la coordinación de crédito y cartera.

(p. 42)

Aporte al Trabajo: Dicha investigación sirve como referencia para tener bases de apoyo y poder desarrollar el diagnóstico actual de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S. el diagnóstico es una herramienta esencial en las organizaciones porque permite identificar los factores más frágiles con el fin de mejorar sus debilidades y amenazas para el logro de sus metas.

Igualmente guarda relación con el tema que, tratado, en que la falta de capacitación al personal hace que la cartera vencida vaya incrementando y afectando al departamento de créditos y cobranzas, causando que la empresa este inestablemente en el área financiera donde deberá mantener un control minucioso en fechas y montos en cuanto a la cancelación de los préstamos.

Investigación 2: continuando se cita con la investigación de Nombre: “Plan estratégico para la reestructuración de cartera en la empresa Gm. Aseguramos Ltda.” (p. 1). Presentada por los Autores: Lina María Bolaños Lasso, Claudia Patricia Maya Cruz, en el año 2005, quienes argumentan:

Objetivos General: Diseñar el plan estratégico para la reestructuración de cartera en la empresa Gm Aseguramos Ltda.

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Gm. Aseguramos Ltda.
- Identificar los principales procedimientos que manejan los puntos de venta de la empresa Gm. Aseguramos Ltda.
- Revisión y análisis de estados financieros encontrando las pérdidas generadas en la empresa Gm. Aseguramos Ltda.

Conclusiones: En el estado actual la empresa se encuentra en deterioro de su situación financiera que conlleva al pago de muchos créditos, presentando dificultades financieras en el cambio de moneda de sus estados, donde los mecanismos y análisis de indicadores permitieron

detallar lo importante y lo más relevante hacer un control de cartera para autoevaluar el riesgo que corre la empresa en cartera. (p. 8)

Aporte Al Trabajo: Este trabajo de grado sirvió como sustento para el desarrollo y análisis de la cartera en la empresa Dr. Freyre S.A.S, puesto que indica estructuradamente un sistema de créditos y cobranzas que tome en cuenta detalles que a futuro son importantes, especialmente cuando la prestación del servicio se vuelve incobrable, debiéndose tomarse prevenciones sobre sus créditos. Es decir, cuando las políticas de cobro no se están cumpliendo, origina el retraso de las cuentas por cobrar por parte de los clientes en las fechas acordadas; además las personas a cargo del registro de las cuentas por cobrar, no realizan un adecuado seguimiento de las mismas o tienen plazos de pago muy extensos que de no mejorar las políticas de cobro la empresa podría incurrir en determinado tiempo, problemas de rentabilidad. También de dicho estudio presenta información suficiente y relevante del manejo de control de cartera para un plan de mejoramiento, lo que ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Investigación 3: en este aporte se cita a el autor Carlos Javier Martínez Moncaleano. Con su investigación de nombre: “Teoría del caos y estrategia empresarial” (p. 1), realizada en el año: 2018, con aval institucional de la Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño.

Resumen: En el desarrollo de la actividad de la entidad, es indispensable tener en cuenta varios aspectos para mejorar. Aspectos en los cuales se presenta falencia como por ejemplo lo que propone Carlos Javier Martínez, quien menciona que:

A la hora de formular una estrategia empresarial se debe tomar en consideración, la gran cantidad de variables que inciden en la evolución de la empresa y, por tanto, se debe dar lugar a acciones que permitan “navegar” entre toda la turbulencia e incertidumbre que rodea la organización empresarial. (p. 210)

En este sentido es deber de una entidad, generar “un modelo estratégico empresarial debe ser flexible y se debe adaptar a distintas condiciones; las estrategias se deben configurar como un tractor que permita a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos” (p. 213).

Objetivos General: Establecer la importancia que poseen las estrategias en el análisis del Sistema contable en las entidades, independientemente de las características de la misma.

Objetivos Específicos:

- Enfocar a las entidades hacia la búsqueda de estrategias de planeación en todos sus ciclos.
- Proporcionar una guía para evitar las condiciones en situaciones de adversidad.

Conclusiones: Presenta un acercamiento de la Teoría del Caos a los modelos estratégicos empresariales; exponiendo en su temática los principales elementos del caos, además de las nociones teóricas de la estrategia empresarial, considerando la enorme cantidad de variables que inciden en la organización. (p. 204)

Aporte al Trabajo: Brinda información relacionada con la búsqueda de las diferentes estrategias que se deben tener en cuenta en el proceso administrativo, en que se incluye la contabilidad de manera directa; pues permite el manejo de toda la estructura proyectándola a las situaciones futuras. También nos habla de estrategias competitivas de comercialización, en la prestación del servicio, que permita mejorar el proceso de calidad en el servicio y su imagen institucional, permitiendo que los empleados realicen eficazmente su trabajo.

1.4.2 Marco teórico.

El propósito del presente trabajo es adquirir conocimientos del papel que desempeña la cuenta por cobrar dentro de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S, con lo cual se busca promover una eficiente liquidez que le haga crecer y mantenerse en el mercado como una institución prestadora de servicios de salud. Por esta razón, Es necesario contar con el personal calificado para un buen

desempeño en las labores que correspondan al igual que con tecnología que faciliten la administración y la prestación de un buen servicio.

Uno de los principales cambios económicos que trajo el siglo XX fue la reconversión de la economía mundial, lo cual significa que muchas empresas se convirtieron en proveedoras de servicios.

En las últimas dos décadas el sector de servicios ha tomado un gran liderazgo como parte de la economía del mundo, a tal grado que, de acuerdo con datos de la OCDE, el 70% de la actividad económica mundial proviene de este sector.

Podemos definir a una organización de servicios como aquella que, mediante la realización de una serie de actividades, es capaz de ofrecer o prestar un servicio. Satisfacen las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrecen; por lo tanto, la variedad de servicios es ilimitada.

Las empresas de servicios pueden clasificarse en dos categorías:

- Empresas orientadas a prestar un servicio específico. Este tipo de empresas ofrecen un servicio específico a los consumidores, generalmente de una manera permanente; un ejemplo de ello son los despachos de contabilidad, de diseño de ingeniería, de asesoramiento legal, etc.
- Empresas orientadas a prestar servicios integrados. Se caracterizan por ofrecer servicios complementarios entre sí, para satisfacer necesidades más complejas de los clientes. (Ramírez, 2008, pp. 517, 518)

Por ejemplo, imágenes DR Freyre S.A.S además de prestar servicios de radiografías presta la atención de exámenes especializados entre otros.

Es necesario definir el termino Diagnostico, en virtud de que uno de los objetivos específicos planteados se basa en la formulación de este término, Fierro Ángel (2008), define el **Diagnostico Empresarial** como: “un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción,

servicios y comercio, que permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción o mejoramiento que oriente el devenir de la organización” (p. 298).

Otro concepto es el aportado por el autor Rodríguez (1999) citado por Valenzuela, et al. (2010). define el diagnóstico como “el que plantea el problema del conocimiento, y, así, nos lleva a algunas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer funcionamientos de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio” (p. 7).

Es necesario que toda empresa realice un diagnóstico organizacional, para conocer su estado actual y las posibles alternativas de mejora tanto en productividad, finanzas, recursos humanos, administración y demás áreas de la organización.

En este sentido, es preciso conocer la definición realizada por Cerón y Chucanes (2012) que es un **plan de mejoramiento**:

Los planes de mejoramiento o planes de acción, son instrumentos que consolidan el conjunto de acciones requeridas para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno, en el direccionamiento estratégico, en la gestión y en los resultados de la empresa. Los planes de mejoramiento se efectúan a partir de los objetivos definidos, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los mismos, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con los cuales se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad. Sin embargo, el surgimiento de las acciones de mejora derivadas de la formulación del plan de acción necesita del apoyo de herramientas gerenciales que profundicen en el entorno tanto interno como externo del área a intervenir. (p. 32)

Es por eso que, para el desarrollo del plan de mejoramiento documentado en esta investigación, se hace necesario la aplicación de la matriz DOFA.

En la ISO 9000 Yáñez y Yáñez, (2012) citado por Proaño et al. (2017), cita sobre la importancia de la mejora continua, ya que, hay gran demanda del cliente al exigir calidad en los servicios,

también nos muestra “cómo implementar sistemas de mejora mediante auditorias, lo cual nos permite identificar los retos y oportunidades siendo estos factores de cambio y éxito de las organizaciones”(p. 3), en este contexto, es una norma que es sinónimo de calidad y buena prestación del servicio lo cual es favorable para la empresa, ya que es planear, controlar y dirigir aquellos aspectos deficientes en una organización, mejorarlo y asegurar la calidad cumpliendo con las necesidades de los usuarios. un sistema de gestión de la calidad aplicable en las empresas permite aumentar la competitividad, reducir costos y garantizar la calidad de los procesos.

Por lo anterior, controlar la calidad requiere en primer lugar conocer el diagnóstico situacional de la empresa, el cual permite comparar las acciones que se desarrollan internamente con los estándares de la norma ISO que se está aplicando el diagnóstico empresarial, le permite al propietario de la pequeña y mediana empresa, “tener un panorama informativo interno en tiempo real de la situación actual de su organización” (Fernández et al. 2012, p. 1). Por otro lado, Moya, González y Martínez (2008) afirman que el diagnóstico estratégico “proporciona las bases para aprovechar al máximo las fortalezas y disminuir las debilidades para el diseño de una estrategia de ventaja competitiva, aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas; y con ello se propicia la mejora en la gestión de la empresa” (p. 6).

1.4.2.1 Gestión de cartera. Según los autores Legarda et al. (2021) en su trabajo de grado diseño de un manual de gestión en los rubros de cuentas por cobrar de la empresa Genhospi S.A.S, mencionan:

Si bien la gestión de cartera dentro de su operatividad busca realizar un recaudo total y oportuno de las deudas que los clientes tienen con instituciones, siempre pensando en no afectar el mantenimiento de un flujo de caja adecuado. Tienen como propósito preponderante garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa para lo cual se apalanca generalmente en acuerdos de pago, gestión administrativa y comercial, segmentando adecuadamente los clientes en el marco de parámetros y políticas de cobro en cuanto a forma, plazos y valor estratégico de sus clientes. Por lo anterior más allá de implementar estrategias de cobro preventivo, cobro administrativo, cobro pre jurídico y cobro jurídico. (Legarda, 2021, pp. 20,25)

De acuerdo con Jaramillo (2018) la gestión de cartera es:

Un conjunto de actividades financieras y administrativas que buscan obtener rentabilidad a cambio de la prestación de un servicio para alcanzar ganancias; es necesario establecer políticas de recaudo del dinero para obtener una rotación estable y manejo a plazos, asegurando el retorno del efectivo a la entidad, esto permitirá trabajar en inversiones a corto, mediano y largo plazo. (p. 10)

Una buena gestión de cartera en una empresa es importante y necesaria en el momento de otorgar créditos, puesto que, con esta se puede analizar y comprobar si el cliente puede o no cumplir con las fechas de los pagos establecidos en el contrato, y poder así minimizar riesgos de carteras en mora. Por lo tanto, cada organización que incluye operaciones de ventas a crédito debe tener en cuenta que requisitos y estrategias debe utilizar para asignar los plazos de créditos y como verificar la información del cliente que en este caso son entidades promotoras de salud A001 y A002.

Asimismo, los clientes son un factor importante para las empresas, ya que de estos se fundamentan los ingresos. Como menciona, Vásquez y Trespalacios (2005) cita que: “se deberían intentar retener a aquellos clientes que representaran índices de rentabilidad relativamente importantes a largo plazo” (p. 338). Es decir, que la empresa debe conseguir contratos con empresas solventes para obtener ingresos que superen los costos incurridos en un determinado periodo de tiempo.

Referente al tema el Instituto Nacional de Cancerología ESE, (2021) citado por Sintura. (2022) en cuanto a la importancia de generar procesos y procedimientos claros para la gestión de cartera en una institución prestadora de servicios de salud, destaca lo siguiente:

Las IPS ya sean públicas o privadas deben generar procesos y procedimientos que incrementen y potencien su productividad, competitividad y rentabilidad económica y social. En este orden de ideas, la gestión de cartera se realiza a través de un procedimiento fundamental que cierra el ciclo del ingreso o el recaudo efectivo, que inicia con el mercadeo, continúa con la contratación

con las aseguradoras y posterior proceso de facturación de servicios de salud, hasta lograr la recuperación, depuración y saneamiento contable de la cartera.

Como parte fundamental de la gestión de cobro de cartera de estas instituciones, se encuentran las diferentes etapas en que se enmarcan sus procedimientos internos, dentro de las que se encuentran los diferentes mecanismos establecidos en la normativa vigente según la naturaleza de la Entidad. (p. 33)

Imágenes Dr. Freyre S.A.S obtiene la mayor parte de sus ingresos por ventas de prestación de servicios de imágenes diagnósticas a clientes potenciales como son a entidades promotoras de salud EPS, y particulares, teniendo en cuenta que normalmente los procesos de cartera se manejan a 30, 60 y 120 días, en la empresa a entidades grandes se les asigna un periodo de tiempo más amplio según las condiciones del contrato y en el caso de particulares las ventas son de contados.

1.4.2.2 Etapas de gestión de cobro. Siguiendo el autor Sintura (2022) cita las etapas de gestión de cobro se clasifican en 2 grandes grupos:

- **Cobro administrativo o persuasivo:** Se define como el conjunto de acciones realizadas directamente por la Entidad o por intermedio de un tercero debidamente autorizado, quien realiza la gestión de cobro con el deudor, con el fin de lograr la cancelación de la facturación radicada por prestación de servicios de salud y demás fuentes de recaudo requeridas; lo anterior, dentro de los plazos y condiciones establecidas contractualmente.

Dentro de las acciones que se pueden adelantar en esta etapa están las comunicaciones telefónicas, mensajes por correo electrónico, comunicaciones escritas (circularización), mesas de trabajo, actas o cualquier otra actuación donde se identifique la deuda y se gestione con el deudor, para que este realice el pago. (pp. 33,34)

- **Cobro prejurídico:** Consiste en el acercamiento a los deudores por parte del área de cartera, cuyo fin es de lograr obtener el pago de las obligaciones con mora mayor de 90 días, siendo el principal objetivo la recuperación total e inmediata de las acreencias incluyendo los factores que

la componen como es el capital e intereses o el otorgamiento de facilidades para compromisos y/o acuerdos de pago con el cumplimiento de los requisitos legales, previo al inicio de un proceso por vía jurídica. (p. 34)

1.4.2.3 Herramientas e instrumentos para el cobro de cartera. Continuando con el autor Sintura. (2022) cita:

- **Giro directo:** Dentro de los principales instrumentos o mecanismos de pago de cartera que tiene una IPS se encuentra el mecanismo de pago por giro directo; este lo estableció el gobierno nacional en principio para los recursos del Régimen Subsidiado a través de la Ley 1438 de 2011 con el fin de agilizar el flujo de recursos, este en la actualidad permite que se realicen giros directamente a las IPS a partir de los reportes efectuados por las EPS (Jaimes, 2017) a través de la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud – ADRES. Este mecanismo mantiene el pago anticipado del 100% de los contratos de capitación, así como el pago del 50% anticipado para las otras modalidades de contratación como la contratación por evento, según lo establecido en el artículo 13 de Ley 1122 de 2007 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2011); por consiguiente, y como parte de los procedimientos de las instituciones prestadoras de servicios de salud se debe efectuar un control permanente al cumplimiento de esta normativa por parte de las EPS, considerando que este mecanismo en la actualidad es la principal fuente de recaudo de la cartera producto de la venta de servicios de salud.

- **Conciliación y depuración de la cartera o cuentas por cobrar:** Con base en el Informe de Cartera – diciembre 2019 de la Superintendencia Nacional de Salud, dentro de las grandes dificultades que se presentan en el flujo de recursos del sistema de salud se encuentran las discrepancias en las diferentes fuentes de información que reportan los actores del sistema, producto de las malas prácticas contables en el sector, por lo que es indispensable intensificar los procesos de conciliación y depuración contable que propendan por la generación de información confiable y real. (pp. 35,36)

Por lo anterior, uno de los retos primordiales es precisamente el mejoramiento de la calidad de la información financiera al interior de las entidades del sector, de esta manera se logrará establecer el valor de la cartera cierta y exigible para pago, elemento fundamental para la toma de decisiones oportunas y pertinentes.

En otras palabras, la depuración de cartera consiste en seleccionar las facturas que ya no son recuperables en el año y darles de baja (eliminar las cuentas por cobrar que ya no se van a recuperar) generándose así una pérdida para la entidad.

- **Cuentas por cobrar:** Para Delgado (2007). Las cuentas por cobrar son:

Créditos en cuenta abierta a los clientes (hasta un límite) su administración implica un equilibrio entre rentabilidad y riesgo; por esto que deben considerarse aspectos como políticas de crédito, términos crediticios y políticas de cobranzas. (p. 60)

Por otra parte, según Horngren (2010), se entiende por cuentas por cobrar cuando se vende a crédito bienes o servicios a un cliente.

La cuenta por cobrar es el derecho del vendedor sobre el monto de la transacción. También se tiene una cuenta por cobrar cuando se presta dinero a otra parte. De esta manera, una cuenta por cobrar es en realidad el derecho a recibir efectivo en el futuro, por lo tanto, se trata de un activo.

Cualquier transacción de cuentas por cobrar implica dos partes:

- El acreedor, quien obtiene la cuenta por cobrar.
- El deudor, quien asume una obligación – cuenta por pagar. (p. 430)

Las cuentas por cobrar son uno de los activos más importantes que tienen las empresas ya que resulta una herramienta para controlar la capacidad para hacerse responsable de sus deudas con

terceros. por esta razón es fundamental hacer un análisis constante de las mismas para saber su estado y poder determinar su facilidad de cobro. Peralta Gamboa (2018) señala que:

La liquidez es el volumen que tienen las empresas para poder afrontar sus deudas y obligaciones financieras en periodos determinados con las cantidades establecidas con los proveedores, clientes y entidades financieras con quienes se realizan operaciones económicas a corto plazo.
(p 13)

1.4.2.4 La cartera según las NIIF. Salazar et al. (2005) argumenta que:

El reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias conlleva en muchas ocasiones al reconocimiento simultaneo de cuentas por cobrar que representan el derecho a cobrar derivado de la venta de bienes o la prestación de servicios, entre otros.

En primera instancia, se concluye que las cuentas por cobrar están dentro de la categoría de activos financieros, que a su vez en las NIIF hacen parte de los instrumentos financieros sección 11.

En aras de aportar una definición aceptable, que un activo financiero es aquel recurso, que representa efectivo, el derecho a recibir una cantidad fija o variable pero fácilmente determinable de efectivo o una participación en el patrimonio de otra entidad. Son ejemplos de activos financieros:

- Caja

- Caja menor

- Depósitos en cuentas bancarias

- Inversiones en acciones

- Inversiones en bonos u otros títulos de deuda

- Cuentas por cobrar. (p. 55)

- **Medición Inicial:** En la NIIF para las pymes, se requiere que las cuentas por cobrar se valoren al precio de la transacción excepto si la transacción involucra un componente de financiación y por lo tanto la medición de las cuentas por cobrar es consistente con la medición de los ingresos de actividades ordinarias ya descrita, esto es, al valor de las unidades monetarias (o al valor razonable de cualquier otro activo a recibir como contraprestación), salvo cuando la venta se realice por fuera de las condiciones normales de crédito y no se carguen intereses, o se cobre una tasa materialmente distinta a la tasa de mercado para instrumentos similares. En este último caso, se contabilizará al valor presente y se reconocerán los incrementos subsecuentes en la cuenta por cobrar con abono a ingresos por intereses durante el periodo de financiación.

Además, en la cuenta por cobrar, deben considerarse los descuentos, rebajas y otras partidas similares.

- **Medición Posterior:** Según la NIIF para las pymes, los activos financieros se miden posteriormente a valor razonable o a costo amortizado, dependiendo de las características del instrumento.

Los instrumentos de deuda, que representan un derecho a recibir un principal o nominal generalmente fijo más una retribución por el paso del tiempo basada en el valor del principal o nominal usualmente conocida como interés, se contabiliza a costo amortizado.

Los instrumentos de patrimonio (acciones o títulos similares) que coticen en bolsa, o que su valor razonable se pueda medir fiablemente de alguna otra manera, se medirán por el valor razonable con cambios en resultados. Para estos instrumentos, solamente si no es posible medir el valor razonable de manera fiable, se utilizará un modelo de costo menos deterioro de valor.

Por lo anterior, las cuentas por cobrar a clientes se miden utilizando el modelo de costo amortizado, según el cual el valor contabilizado inicialmente se ajusta con cualquier reembolso recibido del cliente, más cualquier aumento por los intereses implícitos utilizando el método de la

tasa de interés efectiva (también conocido como la amortización de la diferencia entre el importe inicial y el valor futuro; ver pago aplazado en medición de ingresos de actividades ordinarias) menos cualquier pérdida por deterioro. En otras palabras, después del reconocimiento inicial, las cuentas por cobrar se miden al valor presente de los flujos futuros de efectivo a recibir descontados mediante la tasa de interés efectivo.

Sin embargo, si las cuentas por cobrar no incorporan un componente de financiación, el tratamiento contable resulta muy sencillo; por ejemplo, si todas las ventas se efectuaran dentro de términos comerciales normales (30,60 días etc.) el costo amortizado se simplifica y supone la medición de las cuentas por cobrar a clientes por el importe nominal adeudado por el cliente (valor facturado), menos cualquier reembolso (pago) recibido del cliente, menos cualquier pérdida por deterioro de valor. (Salazar et al., 2015., p. 56)

• **Revelaciones:** continuando Salazar et al. (2015) menciona que, en términos generales en sus estados financieros, las pymes deben revelar:

- Bases de medición y demás políticas contables relevantes.
- Importe en libros de activos financieros.
- Perdidas y variaciones por deterioro.
- Ingresos, gastos, ganancias o pérdidas atribuibles a estos activos, incluyendo ingresos o gastos por intereses.
- Transferencias de activos financieros.
- Incumplimientos por parte de los deudores. (p. 56)

- **Baja En Cuentas:** Aunque la NIIF para las pymes contiene lineamientos específicos, consideramos que en la práctica no existen muchas dificultades para identificar el momento en que las cuentas por cobrar deben darse de baja, es decir eliminarse del balance general de la entidad.

En resumen, la compañía dará de baja las cuentas por cobrar cuando:

- El cliente haya cancelado totalmente su obligación
- Se transfiera por cualquier medio la cuenta por cobrar a un tercero y la compañía no retenga de forma sustancial los riesgos y recompensas inherentes a la propiedad de la cuenta por cobrar.
- De acuerdo con toda la información disponible no se considera posible el recaudo por imposibilidad del deudor. (p. 59)

La sección 11 aporta los lineamientos claros para realizar los cálculos que permitan determinar esa cobrabilidad y su forma de tratarlas. Para Imágenes Dr. Freyre S.A.S es importante tener claro este proceso establecido ajustadas a las cuentas por cobrar, para tomar decisiones claves con el dinero que está en los clientes y poder tomar medidas que permitan cobrarlas de manera eficiente. Sugerimos a la entidad que tenga en cuenta este proceso para determinar la realidad financiera.

1.4.2.5 Deterioro de valor de las cuentas por cobrar. El principio general del deterioro implica que “los activos no deben presentarse por encima de su importe recuperable; el valor que se espera recuperar a través del uso o de la venta” (p. 63).

- **Reconocimiento de pérdidas por deterioro.** Para el caso de las cuentas por cobrar, en la NIIF para las pymes la aplicación del mencionado principio requiere que, cuando exista evidencia objetiva que las condiciones iniciales de la cuenta por cobrar (comerciales u otras cuentas por cobrar) van a ser afectadas desfavorablemente, debe reconocerse la pérdida estimada en las cuentas por cobrar. En primer lugar, la evaluación debe hacerse para cuentas por cobrar que sean significativas, para luego realizar estimaciones globales sobre el resto de las cuentas por cobrar a clientes, siempre que compartan características similares de riesgo.

La pérdida por deterioro será la diferencia entre el valor contabilizado y el valor esperado a recaudar de acuerdo con las estimaciones realizadas. Las pérdidas por deterioro de valor siempre serán contabilizadas en el resultado del periodo (gasto) y disminuirán el valor neto de las cuentas por cobrar, generalmente por medio de una cuenta correctora. La metodología del deterioro la determinará cada entidad de acuerdo con su conocimiento y experiencia y deberá basarse en estimaciones razonables. (Salazar, 2015, p. 64)

Es necesario resaltar que, cuando el activo este medido a costo amortizado utilizando el método de la tasa de interés efectiva, el valor esperado a recaudar es el valor presente de los nuevos y menores flujos proyectados de efectivo descontados a la tasa original del activo.

En resumen, el reconocimiento contable del deterioro podría resumirse como:

Tabla 2

Reconocimiento del deterioro contable

Concepto	Debito	Crédito
Gasto deterioro del valor de los activos	\$ 100.000	
Deterioro del valor cuentas por cobrar		\$ 100.000
Total:	\$ 100.000	\$ 100.000

La cuenta deterioro del valor cuentas por cobrar representa una corrección al valor bruto de las cuentas por cobrar, de manera que el estado de situación financiera refleje el importe recuperable del activo cuentas por cobrar.

Por ejemplo, suponiendo, para el caso del asiento anterior que las cuentas por cobrar tuviesen un importe de \$ 1.000.000, un extracto del estado de situación financiera mostraría. (Salazar, 2015, p. 65)

Tabla 3

Ejemplo cuenta deterioro de valor

Cuentas por cobrar	\$ 1.000.000
Deterioro del valor cuentas por cobrar	\$ 100.000
Cuentas por cobrar neto	\$ 900.000

La posición que adopta la empresa frente al reconocimiento por deterioro de las cuentas por cobrar, es realizar el cálculo semestralmente y se efectúa de la siguiente manera: si el valor a castigar no es representativo para la entidad (monto inferior a \$ 5.000.000) se castiga todo el monto o valor total directamente; y en caso de ser todo lo contrario se divide el valor por los meses que máximo son seis meses y se realiza la respectiva contabilización.

1.4.2.6 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo. Según Ramírez (2008), la época actual se caracteriza por:

La complejidad económica en administración de los recursos, que tanto a nivel macroeconómico como microeconómico son escasos, lo que exige efectividad y eficiencia de los profesionales comprometidos con la administración, a fin de lograr un uso óptimo de los insumos. Esto puede lograrse cuando se aplica la filosofía del mejoramiento continuo, (calidad total). (p. 16)

Por lo tanto, el control administrativo debe ser el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

La información que proporciona la contabilidad administrativa puede ser útil en el proceso de control de estos tres aspectos:

- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.

- Como medio de motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.
- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtienen y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control una vez que se ha concluido una determinada operación, se debe medir los resultados y compararlos con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados, de tal suerte que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

El control administrativo se efectúa a través de los informes que genera cada una de las áreas o centros de responsabilidad lo cual permite detectar sistemas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que, al manifestarse alguna variación, puedan realizarse las acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos que cuenta la organización. En los países en desarrollo, entre más difícil es la economía más actual es el principio administrativo que afirma. Sistema que no se controla, se degenera De ahí la relevancia de esta función. (Ramírez, 2008, p` . 17)

Con respecto a imágenes Dr. Freyre S.A.S., el control interno a las cuentas por cobrar la realiza el área contable que está a cargo de un auxiliar contable y el contador, donde las cuentas de cobro se realizan del 1 al 10 de cada mes y estos a su vez se hacen efectivos entre el 17 y 20 de cada mes. Teniendo en cuenta que estos cobros llevan un mes de retraso.

Para hacer un seguimiento a las cuentas por cobrar se hace necesario hacer uso de la auditoría interna, continuando con Arenas y Moreno (2008) cita que es conveniente resaltar que:

Aunque el auditor de cuentas es responsable de formar y expresar su opinión sobre las cuentas anuales de una entidad, sin embargo, es responsabilidad de la dirección de la entidad la preparación

de dichas cuentas anuales y su contenido, así como, lógicamente, la responsabilidad sobre la gestión de los negocios de las compañías.

En lo que respecta a la función económica y social de la auditoría, podemos decir, en primer lugar, que la sociedad en general tiene la necesidad de una información contable de calidad.

Las expectativas que los distintos usuarios de la información financiera tienen en los estados contables se tratan de cumplir con los dos grupos de aportaciones que la auditoría realiza al sistema económico y social; que son:

1. Tratarse de un medio objetivo que aumenta la fiabilidad de la información.
2. Ser un instrumento de asesoramiento y control.

En definitiva, la sociedad obtiene un beneficio si existe una información contable y financiera fiable, factor determinante en la transparencia de los mercados de valores y también se beneficia de la actuación de los auditores de cuentas. (pp. 5,6)

Asimismo, Arenas y Moreno (20089) exponen el concepto que la auditoría es sinónimo de revisar, inspeccionar, controlar o verificar. Así, podemos hablar de tantas clases de auditoría como distintos tipos de revisión existan. Desde un punto de vista legal, la definición de **auditoría de cuentas** según el artículo 1.1 de la ley 19/1988 de auditoría de cuentas LAC es una actividad consistente en la revisión y verificación de documentos contables, siempre que aquella tenga por objeto la emisión de un informe que puede tener efectos frente a terceros. (p. 6, 9)

En otras palabras, es una técnica de evaluación. Es una forma de saber cuándo se considera necesario, y si es óptimo el funcionamiento de la empresa (revisión). Teniendo en cuenta determinadas reglas impuestas por los estándares nacionales e internacionales para su ejecución.

Ahora bien, podemos decir que la auditoría genera confianza a los directivos de la empresa cuando hace uso de la aplicación de los distintos recursos con los que cuenta el área contable para

lograr resultados válidos. A tal punto, que los contadores públicos llegaron al dominio de un sistema de control capaz de regular los hechos económicos generados en la entidad, en desarrollo de su objeto social.

En el desarrollo y ejecución del proceso contable es necesario un sistema de control en el cual se tiene en cuenta al administrador, y otro, como gestor de las actividades que generan los hechos

Económicos (el contador) y, uno más, de saber acerca de las acciones realizadas para tomar decisiones. Individuos, cada uno con sus propios intereses que, en definitiva, terminan incidiendo en la generación de información.

En otras palabras, es el contador público un fiscalizador de todo lo que corresponde a un sistema contable. Entonces, podemos considerar que realiza una técnica de manera periódica a través del monitoreo y revisión constante de los hechos económicos que surgen al interior de la empresa con el fin de proteger los activos y patrimonio, de acuerdo a la generación de acciones de gestión en pro de garantizar una mejor organización administrativa y contable. Es necesario evaluar las principales entidades fuentes de ingresos directos a la institución con el fin de generar cada vez más estrategias corporativas comerciales y financieras, en este caso está representado en cuentas A001 Y A002 de las entidades prestadoras de salud (EPS) que atendemos.

1.4.2.7 Políticas de créditos.

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito. La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de

créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos. (De la Hoz, 2023, p. 15)

Para la empresa es importante las políticas empresariales al ser las directrices a las que la empresa decide acogerse, como también las auditorías internas ya que permite el control del aseguramiento de la información y mejorar las operaciones de la organización, para poder alcanzar los objetivos y así disminuir los riesgos que se puedan presentar en el transcurso de las actividades.

Por lo tanto, control interno Arenas y Moreno (2008) lo definen como:

Un conjunto de métodos y procedimientos establecidos por la dirección con el fin de:

1. Potenciar la eficiencia operativa
2. Detectar y prevenir errores y fraudes
3. Proteger tanto los activos como los registros contables, garantizando la fiabilidad de los mismos.
4. Fomentar el cumplimiento de las políticas prescritas por la dirección.

El control interno es una función inherente al proceso administrativo de toda organización, siendo su principal objetivo el de garantizar la eficiencia, la eficacia y la transparencia de sus actuaciones. Se trata de un instrumento gerencial por excelencia que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos.

Su relación con la auditoría financiera externa es muy estrecha ya que la evaluación del control interno es necesaria para que el auditor pueda familiarizarse con el mismo y le permita establecer el grado de confianza que le merece. Su evaluación por el auditor comprende dos fases distintas.

1. Una primera fase sería conocer y evaluar los controles establecidos por la dirección.

2. En segundo lugar, determinar si los controles se encuentran en uso y están funcionando tal y como fueron diseñados, para lo cual se utilizan pruebas de cumplimiento de los procedimientos establecidos. (p. 18)

La realización de la auditoría a las cuentas por cobrar específicamente a las cuentas A001 y A002, mediante la aplicación de la teoría, permite formular un diagnóstico y un re direccionamiento para planear una serie de estrategias con el propósito de contribuir al mejoramiento de la empresa.

1.4.2.8 Análisis DOFA. La palabra DOFA está conformada por las letras iniciales de sus cuatro variables o grandes aspectos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

Arthur Thomson (2003) considera que la Matriz DOFA es: “un instrumento que se origina de la planeación estratégica para llevar a cabo diagnósticos institucionales” (p. 45).

• **Propósitos de la matriz DOFA**

- Continuar o discontinuar un programa o proceso puesto en marcha.
- Mejorar el funcionamiento de procesos
- Establecer acciones y tácticas
- Valorar resultados de estrategias y procesos
- Mejorar procesos de gestiones administrativas
- Generar mejores canales y líneas de comunicación institucional, para dentro como para afuera de la entidad.

Con el apoyo y puesta en marcha de este diseño sistémico de la matriz Dofa, se visualiza hacer un mejor diagnóstico de las realidades de cualquier instancia, procesos, contextos, insumos y

resultados institucionales. Puesto que, toda esta información obtenida garantiza planteamientos de situaciones problemáticas para llevar a cabo investigaciones sociales. (Mendivel, 2009, pp. 41,44)

A continuación, Mendivel (2009), conceptualiza las cuatro variables de la matriz:

Debilidades: son todas aquellas falencias, fallas, lo malo, la falta de, deficiencias e ineficacias en los procesos y resultados esperados de la entidad. Tienen que ver con el contexto interno institucional. A continuación, se presenta posibles situaciones o aspectos que se convertirían en debilidades en una organización. Ellas pueden ser:

- Negligencias

- Pesimismo

- Irresponsabilidades

- Obstáculos y barreras en las canales de comunicación

- Discriminación, intolerancia y agresividad. (p. 45)

Oportunidades: el mismo autor define que son:

Todos aquellos aspectos que el medio socio-cultural tiene u ofrece para ser aprovechados por la entidad. Es aquella viabilidad de alcanzar, obtener un beneficio institucional. Es aprovechar personas, tecnologías, normas legales, recursos materiales, contextos e importancias sociales. Pero para obtener estas condiciones hay que hacer gestión administrativa. (p. 45)

Se presentan algunas oportunidades que podrían darse en cualquier entidad. Claro está que estas circunstancias dependen de cada contexto institucional. Se citan las siguientes:

- Proyección a la comunidad.
- Recursos naturales.
- Avances técnicos y tecnológicos
- Talentos humanos. (p. 46)

Fortalezas: Son “todos los éxitos, triunfos, logros, lo bueno, lo excelente, abundante, suficiente, sobresaliente, frecuente y de buena calidad que la institución tiene o ha mantenido. Son circunstancias internas de la institución” (p. 47). Algunas fortalezas que podrían detectarse, según su contexto serían:

- Potencialidad y disponibilidad de recursos.
- Autonomía institucional.
- Eficacia en los procesos.
- Innovaciones y rupturas de esquemas obsoletos. (p. 48)

Amenazas: Son “todas aquellas situaciones peligrosas, incidencias negativas, influencias perjudiciales, adversidades, competencias con otras entidades, actitudes mal intencionadas, fenómenos y obstáculos que de una u otra forma ponen en alerta o perjuicios a la institución y a sus recursos” (p. 48). Estas incidencias vienen del contexto externo donde se encuentra inmersa la entidad.

Se citan algunas amenazas que podrían incidir negativamente en cualquier entidad. Entre ellas se tienen:

- Debilitamiento de la célula familiar.

- Desviación y escasos de recursos financieros y materiales.
- Difícil momento social. (Mendivil, 2009, p. 48)

Esquema de la matriz DOFA. Para Serna (2008). Es importante preparar la ponderación de factores:

Teniendo en cuenta aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser alto a bajo impacto en forma descendente.

Este análisis originara un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa. (p. 189)

De tal manera que se establece el siguiente esquema DOFA:

Tabla 4

Matriz de impactos Dofa

Factores Internos Vs Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias (Fo) De Crecimiento	Estrategias (Fa) de Supervivencia
Debilidades	Estrategias (Do) De Supervivencia	Estrategias (Da) de Fuga

Fuente: Serna. (2008).

1.4.3 Marco conceptual

En esta sección se registran los conceptos de gran importancia, que servirán de base para realizar el control de cartera a la empresa Imágenes Dr. Freyre S.A.S.

Atestación: Se entiende por atestación:

Al hecho de afirmar que algo es cierto o genuino, lo cual generalmente se hace autenticando mediante la firma como testigo. Está muy vinculada a la prueba, la manifestación y la integridad. La atestación ha tenido importantes desarrollos de fe pública por medio de notarios, cámaras de comercio, contadores y auditores. Estos, expresan sus atestaciones mediante informes, certificaciones y dictámenes. (Mantilla, 2009, p. 16)

Es valiosa esta palabra para la empresa Dr. Freyre S.A.S ya que a través de profesionales les permiten a los propietarios conocer en qué circunstancias financieras se encuentra la empresa ante terceros y eso nos garantiza que la información que suministran es real, legal y que se apoya ante la ley.

Aseguramiento. Para Mantilla (2009) cita:

El aseguramiento privilegia la calidad de la información por encima de todo. Consiste en hacer que la información sea creíble, esto es, que el usuario pueda confiar en ella para la toma de decisiones. No se trata entonces, únicamente de producir información y afirmar su contenido, sino analizar el contenido inmerso en ella en función de los objetivos que se persiguen. (p. 6)

Es también uno de los conceptos fundamentales para la empresa, porque para cada informe que presente la entidad, se debe realizar un diagnóstico el cual será analizado detenidamente. También es una fuente de apoyo que en base de esta información se pueda proyectar a futuras inversiones.

Administración de cartera: en este ítem, De la Hoz (2023) infiere en que es:

El proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60, 60 a 90

y más de 90 días. Con la premisa de que la Cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, y componente principal del flujo del efectivo. (p. 11)

Es necesario aplicar en la empresa este concepto. De acuerdo a la definición anterior consideramos que la cartera es uno de los puntos sobre los cuales necesita mayor atención en la empresa ya que esto nos garantiza la obtención de recursos y la estabilidad financiera para el buen funcionamiento de la institución.

Control: “Actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas” (Auditoria de gestión, s.f., p. 2). Será de suma importancia esta labor para la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S ya que, gracias a este, se realizará un breve análisis sobre el manejo de la cartera.

Para una buena prestación de servicios la empresa imágenes Dr. Freyre y sus propietarios, están seguros que es de gran ayuda realizar un control, ya que este les permitirá encontrar hallazgos, los cuales pueden ser reajustados y mejorados a tiempo.

Crédito: el crédito es una operación financiera en la que “se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado, al término del cual habrá de devolvérselo al deudor junto con sus respectivos intereses”. (Auditoria de gestión, s.f., p. 11)

Cuenta de cobro: en este ítem Del Rio Noguera, Lucy Margarita; Lafont Cabeza, Yunis María. (2009). Argumentan que es:

El documento donde se registra el valor total de los servicios prestados a los usuarios en un periodo de tiempo, soportado por las facturas o documento equivalente y demás documentos especificados (en contrato de prestación de servicios y/o reglamentación pertinente). La preparación debe contar con los soportes definidos para consolidar los servicios prestados. (p. 53)

La realización de las cuentas de cobro en la empresa se efectúa los 10 primeros días de cada mes, y son los soportes que avalan el servicio prestado por la entidad.

Ciclo del efectivo: Tovar Hena (2018) menciona que le permite a la empresa “saber con cuanto cuenta para cubrir las cuentas por pagar, de acuerdo a la cantidad de cuentas por cobrar que tenga, es decir, que entre más vencida tenga la cartera, más necesidad de fondos tendrá” (p. 10). Referente al flujo de efectivo en la empresa esta cuenta con la contratación con diferentes entidades lo cual nos permite tener constantemente entrada de dinero y poder cumplir con nuestras obligaciones con terceros.

Conciliación: Consiste en:

Confrontar información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, en relación con una misma operación o actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo que permite determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen. (Auditoria de Gestión, s.f., p. 105)

En este caso imágenes Dr. Freyre nombra una delegada y esta persona apoyada en documentos efectúa la labor de conciliación ante las EPS que se tenga inconvenientes en la prestación del servicio.

Estados Financieros: Es una representación estructurada de la información financiera histórica que presentan

Los recursos económicos u obligaciones de una entidad en un período determinado de acuerdo con un marco de referencia de información financiera. Incluyen notas que hacen referencia a las políticas de contabilidad importantes y otra información aclaratoria. El término puede referirse a un paquete completo de estados financieros o a un solo estado financiero. (Auditoool, s.f., p. 8)

En imágenes Dr. Freyre los estados financieros da a conocer que tan sólidos somos como empresa y nos ayuda a proyectarnos a futuras inversiones en el campo de la salud. Los estados

financieros tienen un impacto significativo en la toma de decisiones, por lo que la información debe ser útil para los usuarios y esto se hace a través de la contabilidad, que es la manera idónea de transmitir información de la actividad económica realizada.

Glosa: Atehortúa (2018), argumenta que es:

Una no conformidad que afecta en forma parcial o total el valor de la factura por prestación de servicios de salud, encontrada por la entidad responsable del pago durante la revisión integral, que requiere ser resuelta por parte del prestador de servicios de salud. (p. 14)

Este término es importante, porque hace parte del proceso de cobro de los servicios de salud prestados por la IPS. Ante esta situación, lo que ocurre es un déficit económico producto de la falla en los procesos de facturación que dan lugar a las glosas, reconociendo como pérdida el 30% del total de la factura radicada.

Información, comunicación y reporte: Motes y Vallejo (2021) mencionan que los sistemas de información:

Producen reportes, contienen información operacional y financiera relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Incluye no solo los datos generados internamente, sino también la información sobre actividades y eventos externos necesarios para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. (p. 53)

La información y comunicación representa en las organizaciones y entidades un aspecto estratégico fundamental, vincula a la entidad con su entorno y facilita la ejecución de sus operaciones internas, considero que la información es vital, e implícitamente que la función desempeñada por quienes se dedican a manejar información en las empresas, debe ser más valorada al ofrecer a los usuarios una información de calidad.

En la empresa imágenes Dr. Freyre la asistente administrativa es la encargada de analizar, evaluar y dar respuesta a los informes y las decisiones son tomadas por parte de gerencia, con esta

información la empresa Dr. Freyre S.A.S puede avanzar y crecer, para llegar al cumplimiento de las metas.

Liquidez: “Tiene que existir un equilibrio entre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar” (Tovar, 2018, p. 10). No puede ser que como empresa estén retrasados en los pagos y a la vez tengan acumuladas facturas por cobrar, lo que complica la reputación de la organización.

Norma ISO 9001: Pianda, Silvia y Meneses, Jorge (2013) argumenta que las ISO 9001 es:

Una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (p. 26)

Rotación de Cartera: De la Hoz, Laura B. (2023), menciona que:

El Indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman convertirse en efectivo o el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. A menor número de días de rotación, o, dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia. (p. 11)

Revisión: Mantilla. (2009) indica que se entiende que es:

El volver a examinar, la inspección o verificación de algo que sucedió o está sucediendo, generalmente es volver a ver de nuevo. Las metodologías de revisión se centran, por lo tanto, en volver a mirar lo ya realizado. Su naturaleza es bastante empírica y se guía por criterios subjetivos. (p. 16)

Riesgo Profesional: Es la posibilidad de que “el auditor externo vea afectada su integridad física o su reputación profesional por no haber analizado el perfil del cliente, en lo cual intervienen aspectos de índole profesional, jurídica, financiera y económica” (Montes y Vallejo, (2021, p. 51).

Sistema de control interno: según Orta, et al. (2014), es un concepto muy amplio que se puede definir sucintamente como:

Aquel conjunto de elementos, normas y procedimientos encaminados a lograr la máxima eficiencia en la gestión de la empresa y, en definitiva, al óptimo logro de sus fines.

El instituto americano de contadores públicos, dice: el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia. (p. 135)

El Sistema de control interno para la empresa es de suma importancia, ya que permite que sus activos estén protegidos, y, así mismo da confiabilidad, llevándola a la productividad de la empresa.

Usuario: Según la Real Academia Española (RAE) (s.f.), es la “Persona a quien va destinado un producto cuando éste ya ha superado las diversas etapas de desarrollo. Se trata, por lo tanto, del sujeto que tiene una interacción directa con el producto” (p. 1).

Nuestra relación con los clientes se caracteriza por el cumplimiento en los procesos establecidos, generando confianza a nuestros usuarios en cada uno de los servicios prestados. Cada uno de los usuarios es de suma importancia para la empresa porque representan cada rubro en sus activos, pasivos y patrimonio.

1.4.4 Marco Contextual

A continuación, se relacionan las principales fuentes que se citan en el marco contextual a nivel internacional, nacional y regional para la presente investigación.

1.4.4.1 A nivel internacional. Según Tovar Alejandra (2018) cita que:

Las empresas son prosperas de acuerdo con su misma capacidad de generar flujo de caja, ya que este les permitirá materializar los objetivos y llegar a la meta propuesta. Por lo anterior, el flujo de caja es considerado uno de los elementos más importantes dentro de cualquier compañía, ya que la entrada y salida de efectivo de manera dinámica permitirá reaccionar positivamente frente a cualquier situación futura. (p.25)

por consiguiente, hoy en día todas las empresas independientemente del sector al que pertenezcan, deben ver el control de cada una de sus áreas como una necesidad, ya que los cambios constantes y hasta la misma competencia, hace que todas las compañías se autoexijan para poder obtener resultados, por esto mismo, el flujo de caja va directamente relacionado con una administración eficiente de la cartera, lo cual obliga a la gerencia y en general a todos los colaboradores involucrados, a dar una posición privilegiada dentro de las funciones a la cobranza, colocando en el área un perfil profesional capacitado para el manejo de los pro y los contra que se puedan presentar dentro del proceso. (p. 7)

Según Díaz (2017), dentro de las funciones más relevantes del área de cartera, se encuentran las siguientes:

- Tener un manual que registre las políticas generales de crédito, para que el encargado del área pueda hacer uso de este proactivamente y así tener bases para coordinar el proceso operativo de cobro.
 - Obtener un sistema de administración de cartera acorde con la tecnología actual, con el que pueda hacer eficiente los procesos entre el ingreso de la información, la generación de la factura, su radicación y el cruce con los pagos efectuados por las empresas responsables de pago.
 - Contar con personal idóneo, de confianza y con arraigados valores éticos.
 - Tener una comunicación clara y constante con las demás áreas de la compañía, con las cuales pueda compartir información y con esto crear una sinergia que permita tener una cartera sana.
- (p. 20)

Asimismo, Tovar (2018). Menciona que:

Es importante tener las cifras de la cartera detallada, ya que las instituciones prestadoras de servicios (IPS), piden a las entidades promotoras de salud (EPS), el pago de facturas con más de 120 días de vencidas, de servicios ya prestados a los diferentes afiliados, es evidente la afectación de la cartera. Dada la implementación de las normas internacionales de información financiera (NIIF), debe haber un castigo a la cartera que se encuentra en mora con difícil cobro, en donde ya no se debe hacer una provisión de cartera, sino que se debe presentar sobre los activos un deterioro de dicho valor, debiendo castigar las cuentas por cobrar, lo cual generará un efecto negativo en el valor total de la cartera absoluta por edades y un impacto en la entidad. Hay una afectación importante en la IPS y así mismo del servicio, por eso es de vital importancia y de gran urgencia que estas mismas, tomen medidas a corto plazo, medidas que los lleven a mejorar sus procesos y así mismo su flujo de caja. Las IPS tienen que dejar de lado los procesos obsoletos, los cobros fracasados y Contratar profesionales que trabajen por resultados de acuerdo con la cartera recuperada, adicionalmente generar estrategias donde se evidencie el no deterioro de la cartera. (p. 12)

En imágenes Dr. Freyre SAS se realiza un control interno en el rubro del activo circulante cartera porque a través de este proceso le garantizan a la empresa una mejor gestión administrativa en pro de estabilidad financiera, Ya que la información se obtiene a tiempo de forma veraz y oportuna.

El control es un componente importante en cualquier proceso, y como tal, no puede estar ausente en un modelo de gestión de cartera, por lo que es necesario tener claro la definición para su aplicación. Al respecto Guevara (2015) argumenta que:

La Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras fases que lo componen: planeación, organización, dirección y administración, están se armonizan de tal manera que todas participan en el logro de la entidad. (p. 15)

En base a la definición anterior se puede considerar que no existe un concepto establecido sobre control, sin embargo, todos hacen referencia que su finalidad es proporcionar una seguridad

razonable sobre las políticas y procedimientos establecidos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A la verificación de cuentas, se le da reconocimiento a través de organismos pertenecientes a la fundación de estándares internacionales de reportes financieros IFRS, encargada de emitir las normas contables que hoy en día regula a una variedad de usuarios con sus interpretaciones. Las normas internacionales de información financiera IFRS es “una organización de interés público sin fines de lucro establecida para desarrollar estándares de divulgación de sostenibilidad y contabilidad de alta calidad, comprensibles, exigibles y aceptadas globalmente” (p. 1).

A partir del año 1977 la Federación Internacional de Contadores IFAC, junto al consejo de normas internacionales de auditoría y aseguramiento de la información IAASB formaliza las prácticas de auditoría, ética y educación contable con el fin de dar estabilidad, control y prevención a las organizaciones en situaciones de crisis financieras en un futuro. De acuerdo a lo anterior la misión de la IFAC es:

Servir al interés público, fortaleciendo de forma continua la profesión contable, contribuyendo al desarrollo de economías internacionales fuertes, estableciendo y promoviendo la observancia de normas profesionales de alta calidad, impulsando la convergencia internacional de estas normas y tomando postura en el interés público allí donde la experiencia de la profesión sea más relevante. (p. 1)

La IFAC ha reconocido desde hace tiempo que una forma fundamental para proteger el interés público es desarrollar, promover e imponer normas reconocidas internacionalmente como medio para asegurar la credibilidad de la información de la que dependen inversores y otros grupos de interés.

El Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y de Aseguramiento (IAASB), el Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría (IAESB), el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA), el Consejo de Normas Internacionales de

Contabilidad del Sector Público (IPSASB) siguen un proceso riguroso que ayuda al desarrollo operacional y productivo de la entidad. (p. 8)

Entendemos que las instituciones encargadas de la vigilancia de la contaduría pública lo hacen buscando como fin que esta ciencia sea de conocimiento universal para que el trabajo de dichos profesionales sea más confiable, comparable, eficiente y práctico.

El avance de las comunicaciones y la globalización de la economía ha llevado a la necesidad de reportar la situación financiera de las empresas en forma comprensible y coherente en cualquier parte donde se requiera dicha información; es por esta razón que todas estas organizaciones buscan que la información contable sea homogénea, aunque deben cumplir con las leyes de cada país al momento de la revelación.

Cabe aclarar, que las cuentas por cobrar preparados conforme a las NIIF establecen los criterios para reconocer, medir, presentar y revelar información financiera en los estados financieros de la entidad. Por ello con el presente trabajo, se analizó el avance en este proceso de convergencia enfocado a las cuentas por cobrar y si se está cumpliendo cabalmente con los preceptos y lineamientos reglamentados por el gobierno nacional y de aplicación para este sector.

Por las razones mencionadas, periódicamente, el consejo de normas internacionales de auditoría y aseguramiento de la información IAASB emite normas que mejoran dicha calidad. Entre tales normas, se encuentran vigentes internacionalmente las siguientes a partir del 15 de diciembre de 2022:

- 1. Norma Internacional de gestión de la Calidad 1 (NIGC 1):** gestión de la Calidad para Firmas de Auditoría que Realizan Auditorías o Revisiones de Estados Financieros u otros Encargos de Aseguramiento o Servicios Relacionados.

- 2. Norma Internacional de Gestión de la Calidad 2 (NIGC 2):** Revisiones de Calidad del Encargo.

3. NIA 220: Gestión de la Calidad de la Auditoría de Estados Financieros. (pp. 71, 91)

Como se ha mencionado el mundo está cambiando constantemente, al igual que las normas de aseguramiento, ocasionando que las empresas tengan que estructurar cada vez sus procesos internos para estar a la vanguardia de las nuevas exigencias que estipulan.

1.4.4.2 A nivel nacional. El sistema de salud en Colombia tiene cosas positivas, pero son muchas más las negativas según el panorama general y la percepción de cada habitante de este país, Sabogal y Sánchez (2022) citan que:

La salud en Colombia, es considerada como uno de los sectores que más presenta deficiencias en el servicio, debido a factores tanto económicos como sociales, políticos y culturales que hacen que estos presenten inconvenientes y retrasos a la hora de prestar el servicio a la sociedad, cuando las entidades prestan estos servicios cuentan con dos opciones de cobrar el pago, la primera es cuando se genera la transacción en efectivo dejando saldado inmediatamente el servicio y la segunda opción es a crédito, generando una cuenta por cobrar para la institución sea pública o privada. Como se conoce, el pago a crédito nace desde hace mucho tiempo brindando la opción de que la persona que desee adquirir un bien o servicio pueda tomarlo sin que genere el pago inmediato, por el contrario, que tenga la posibilidad de pagarlo en cuotas; sin embargo, causa dificultades para las entidades al no tener el pago instantáneo ya que deben empezar el proceso de cobro, esto conlleva a las moras y por ende afecta la liquidez de cualquier empresa. (pp. 20,21)

La salud en el mundo, es algo que definitivamente es de interés de todos. Si bien no se trata de decir que Colombia cuenta con el peor servicio de salud (tampoco el mejor), hay otros países que definitivamente no cuentan con buenas condiciones para hablar de la salud, como un sector de la economía prospero, pero definitivamente si hay otros que cuentan con un sistema de salud envidiable. (p. 8)

Los procesos, como antes se mencionó, son los que llevan a buenos resultados.

Los procesos, su control y su buena administración son los únicos factores que llevarán al sector de la salud a recuperarse de las situaciones económicas difíciles que presentan en la actualidad.

Teniendo en cuenta las morosidades de las cuentas por cobrar (cartera) que cualquier institución de salud pública o privada pueda presentar se debe contar con una excelente gestión, para que los inconvenientes disminuyan cada vez más; por lo tanto, se han ido implementando estrategias o herramientas para tener un control y una mayor rentabilidad de la misma.

Algo bueno para rescatar en el sector de la salud, a pesar de los múltiples desafíos que presenta, son sus avances tecnológicos, los cuales permiten que los colombianos reciban atención y un manejo más apropiado a sus enfermedades, que puedan tener un acceso más cercano a tratamientos, en donde hace unos años solo se podía llegar a ellos por medio de profesionales o tecnologías existentes en otros países. Esto ha ido mejorando con el pasar del tiempo en el tratamiento y diagnóstico de exámenes especializados en el país; otro tema de atención es el acceso económico que tiene cada individuo para llegar a estos, lo cual hoy en día es asequible a través de la afiliación a entidades promotoras de salud como menciona Diaz (2017) citado por Tovar (2018) las IPS son:

Las instituciones prestadoras del servicio, es decir, son las encargadas de ejecutar la labor de servicio directo al cliente, representadas en los centros de salud, clínicas y hospitales. Por otro lado, las EPS son las Empresas Promotoras de Salud, es decir, son las encargadas de las afiliaciones sin tener ninguna responsabilidad directa de la prestación del servicio de salud. (Tovar, 2018, p. 9)

Debido a la acumulación de las cuentas no pagadas o cartera morosa que se presenta actualmente en la entidad, se llega al proceso de control de cuentas, con el fin de tener claridad en el proceso de gestión de cartera para la realización de un plan de mejoramiento.

En Colombia inició este proceso de conversión y adopción de las NIIF mediante

La Ley 1314 del 2009, con el proceso de convergencia de las normas colombianas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información con estándares

internacionales de aceptación mundial, como una manera de unificar la información y la forma de presentación de los estados financieros. Para ello facultó al consejo técnico de la contaduría pública (CTCP), como organismo encargado de elaborar propuestas normativas que tendrá en cuenta el Gobierno Nacional a través de los ministerios de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) y Hacienda y Crédito Público (MHCP) para su adopción final. (p. 99)

Lo que conlleva un reto para las organizaciones, puesto que evidencian cambios relevantes sobre la realización y presentación de los estados financieros, demandando profesionales y encargados del área contable con conocimientos previos para la presentación, emisión y divulgación de la información contable bajo la norma internacional. (p. 9)

Por tal motivo.

Los desafíos que tienen las empresas Colombianas, radican principalmente de pasar de una contabilidad netamente fiscal a una contabilidad que evalúa todos los aspectos financieros y que desea que las empresas presenten información sólida, que no solo motive a sus socios, dueños y empleados si no que con estos nuevos cambios, se genere un mejoramiento en los indicadores económicos colombianos, abriendo así la puerta a estrategias para el continuo proceso de las empresas con posibilidad de que inversionistas extranjeros ingresen al mercado y garantizar una mayor fidelidad en la información financiera a la hora de la toma de decisiones. (p. 9)

En consecuencia, al ser el Consejo Técnico de la contaduría pública un Organismo normalizador y autoridad que propone los proyectos de las normas de contabilidad y aseguramiento de la información en el ámbito nacional y coordina el proceso previo a emisión. La ley 43 de 1990 (1990, 13 de diciembre). Indica que son funciones del Consejo Técnico de la Contaduría Pública las siguientes:

Adelantar investigaciones técnico-científicas, sobre temas relacionados con las normas de contabilidad y su aplicación, y las normas y procedimientos de aseguramiento de la información.

Estudiar los trabajos técnicos que le sean presentados.

Servir de órgano asesor y consultor del Estado y de los particulares en todos los aspectos técnicos relacionados con el desarrollo y el ejercicio de la profesión.

Pronunciarse sobre la legislación relativa a la aplicación de las normas de contabilidad, información financiera, aseguramiento de la información y el ejercicio de la profesión.

Las demás que le señalen la ley y los reglamentos. (p. 12)

Lo anterior de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 33 de la Ley 43 de 1990 (1990, 13 de diciembre), la Ley 1314 de 2009 (2009, 13 de julio) y el Decreto 3567 de 2011 (2011, 26 de septiembre).

Es fundamental que los contadores, revisores fiscales, asesores, y otros sujetos de interés, se preparen bajo los conceptos en NIIF al igual que las Normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia NAGAS. Como medio para controlar y supervisar los procesos internos de una organización, que para nuestro estudio será entidad prestadora de servicios de salud.

Es importante analizar que el marco que reglamenta la inspección, control y verificación a nivel mundial a través de las NIAS, es mucho más amplio que la de nuestro país, ya que en Colombia es un extracto de la información, sin embargo, en las normas colombianas se tiene en cuenta los requisitos mínimos que deben cumplir para ofrecer un trabajo de calidad.

1.4.4.3 A Nivel Regional. La empresa Imágenes Dr. Freyre S.A.S es una sociedad por acciones simplificadas, prestadora de servicios de imágenes diagnósticas, ubicada en la carrera 33 N 12ª-44 consultorio 201 clínica san Ignacio. Está catalogada dentro de las pequeñas y medianas empresas PYMES. Fue fundada hace 20 años por el Dr. Hernán Alirio Freyre como persona natural.

A partir del 2016 la entidad pasó a ser persona jurídica de empresa familiar cuya representante legal es la Sra. María Natalia Freyre Arturo. La Superintendencia Nacional de Salud SNS, es el

regulador del sector, con funciones de inspección, vigilancia y control, no sólo con relación a la prestación misma de servicios de salud, sino de instruir a las entidades vigiladas sobre la manera como deben cumplirse las disposiciones normativas generales acerca de su actividad.

Imágenes Dr. Freyre S.A.S es una empresa dedica a la prestación de imágenes diagnósticas donde busca ofrecer un servicio con los mejores estándares de calidad, a través de procesos de mejoramiento continuo en el campo tecnológico, identificando y satisfaciendo oportunamente las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos; ofreciendo a los usuarios innovación tecnológica, mejora sostenida y compromiso integral con la excelencia en el servicio.

Figura 1

Ubicación Imágenes Dr. Freyre S.A.S.



Figura 2

Área de contabilidad



Figura 3

Logotipo



En este sentido, esta investigación pretende realizar el diagnóstico situacional de la empresa que permita dar a conocer el estado actual de la misma, identificando las ventajas competitivas que pueda desarrollar la institución para el logro de su visión y misión de la entidad.

- **Visión de la empresa.** Imágenes Dr. Freyre SAS trabaja en equipo con el mejor talento humano y de la mano con la mejor tecnología biomédica asegura imágenes diagnósticas inmediatas y de excelente calidad a cada uno de sus clientes que son su mayor patrimonio, satisfaciendo de manera eficiente cada una de sus necesidades.

La familia Imágenes Dr. Freyre SAS está conformada por profesionales laboriosos-comprometidos con su institución, desarrollando sus procesos en un excelente clima organizacional.

Será la institución protagonista y gestora en el desarrollo científico de imágenes diagnósticas, con cubrimiento en el Departamento de Nariño que permita brindarle al paciente y al cuerpo médico altos índices de eficiencia y eficacia el reconocimiento de las diferentes enfermedades, lo que asegura el beneficio a la comunidad. (Imágenes Dr. Freyre SAS, 2023, p. 1))

- **Misión de la empresa.** Imágenes Dr. Freyre SAS es una institución dedicada a la prestación de servicios de imágenes diagnósticas comprometida con la salud y bienestar de la comunidad, cuenta para ello con valioso talento humano distinguido por su idoneidad. Posee tecnología biomédica de última generación para asegurar la obtención de imágenes de alta calidad y precisión.

Además, de acciones que le permitan trabajar en forma íntegra con otras empresas del sector en busca de desarrollo de calidad y mejoramiento de la salud humana en beneficio de sus usuarios. (Imágenes Dr. Freyre SAS, 2023, p. 1))

1.4.5 Marco legal

En el desarrollo de la monografía diseño de un plan de mejoramiento para el control y gestión de cartera de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S, se involucran aspectos como inspección y vigilancia de la información, información financiera, gestión de cartera y control interno de acreedores, se busca la seguridad razonable para la toma de decisiones; por tal motivo, es indispensable sustentarlos en aspectos legales, lo que hace necesarios referenciar las leyes que permitan su desarrollo y normal funcionamiento; permitiendo que la información dada, este amparada por la ley y sirva como respaldo para la empresa y los entes de control, de esta manera se hace imprescindible realizar un examen según la siguiente estructura.

- **Constitución Política de Colombia de 1991 (1991, 25 de septiembre)**, cita los artículos los 48, 49 y 366, los cuales son el pilar fundamental de la investigación:

Artículo 48. (Constitución Política de Colombia de 1991) preámbulo:

La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley. Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la Seguridad Social. El Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la cobertura de la Seguridad Social que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la Ley. La Seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la ley. No se podrán destinar ni utilizar los recursos de las instituciones de la Seguridad Social para fines diferentes a ella. La ley definirá los medios para que los recursos destinados a pensiones mantengan su poder adquisitivo constante. (p. 8)

Artículo 49. Constitución Política de Colombia de 1991) preámbulo:

La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud. Corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. También, establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control. Así mismo, establecer las competencias de la Nación, las entidades territoriales y los particulares y determinar los aportes a su cargo en los términos y condiciones señalados en la ley. Los servicios de salud se organizarán en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad. La ley señalará los términos en los cuales la atención básica para todos los habitantes será gratuita y obligatoria. Toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad. (p. 49)

Artículo 366. Constitución Política de Colombia de 1991) preámbulo:

El bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población son finalidades sociales del Estado. Será objetivo fundamental de su actividad la solución de las necesidades insatisfechas de salud, de educación, de saneamiento ambiental y de agua potable. Para tales efectos, en los planes y presupuestos de la Nación y de las entidades territoriales, el gasto público social tendrá prioridad sobre cualquier otra asignación. (p. 94)

En cuanto a los principios que sustentan el Sistema de Seguridad de Salud en Colombia, nuestra Carta Política reitera de manera específica que se trata de un servicio público a cargo del Estado, el cual debe organizar, dirigir y reglamentar su prestación bajo la premisa de tres principios: "eficiencia, universalidad y solidaridad.

Cárdenas Elena. (2013). En la Revista de Derecho infiere que:

La Corte Constitucional ha interpretado el principio de universalidad como "la cobertura en la protección de los riesgos inherentes a la seguridad social debe amparar a todas las personas residentes en Colombia, en cualquiera de las etapas de su vida, sin discriminación alguna por razones de sexo, edad, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica, etc.". En referencia al principio de solidaridad ha establecido que "esta máxima constitucional exige la ayuda mutua entre las personas afiliadas, vinculadas y beneficiarias, independientemente del sector económico al cual pertenezcan, y sin importar el estricto orden generacional en el cual se encuentren". Respecto al principio de eficiencia en materia de salud hace "relación al arte de la mejor utilización y maximización de los recursos financieros disponibles para lograr y asegurar la mejor prestación de los servicios de salud a toda la población a que da derecho la seguridad social en salud. (p. 204)

Ley 100 de 1993. (1993, 23 de diciembre). En el **Artículo 152** establece las disposiciones generales, objeto, fundamentos y características del sistema así:

La presente Ley establece el Sistema General de Seguridad Social en Salud, desarrolla los fundamentos que lo rigen, determina su dirección, organización y funcionamiento, sus normas administrativas, financieras y de control y las obligaciones que se derivan de su aplicación. Los

objetivos del Sistema General de Seguridad Social en Salud son regular el Servicio Público esencial de salud y crear condiciones de acceso en toda la población al servicio en todos los niveles de atención. (Ley 100 de 1993, p. 3)

Tiene el fin de garantizar la cobertura en la prestación de servicios de salud con igualdad para todos los habitantes, independientemente de su capacidad de pago, ofreciendo financiamiento especial para la población más pobre, regulando la salud como un sistema que trabaja con todas las entidades para prestar un servicio con calidad.

Ley 1122 de 2007 (2007, 9 de enero). Congreso de la Republica de Colombia, relaciona el Artículo 15 que dicta la regulación de la integración vertical patrimonial y de la posición dominante.

Las Empresas Promotoras de Salud (EPS) no podrán contratar, directamente o a través de terceros, con sus propias IPS más del 30% del valor del gasto en salud. Las EPS podrán distribuir este gasto en las proporciones que consideren pertinentes dentro de los distintos niveles de complejidad de los servicios contemplados en el Plan Obligatorio de Salud. El Gobierno Nacional reglamentará dentro de los seis meses siguientes a la vigencia de la presente ley, las condiciones de competencia necesarias para evitar el abuso de posición dominante o conflictos de interés, de cualquiera de los actores del sistema de salud. Dese un período de transición de un (1) año para aquellas EPS que sobrepasen el 30% de que trata el presente artículo para que se ajusten a este porcentaje. (p. 8)

Imágenes Dr. Freyre S.A.S., al ser una institución prestadora de servicios de salud (IPS) privada e independiente, no cuenta con entidades propias de salud (EPS); por lo tanto, la pueden contratar de cualquier EPS de la ciudad sin ningún inconveniente. Aunque existe un límite del valor del contrato y lo determina la EPS, durante el tiempo que se prestara el servicio. Estos están anualmente renovando con las entidades A001 y A002.

Ley 1314 de 2009. (2009, 13 de julio), por la cual:

Se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento. (p. 1)

Dentro de esta Ley se cita los artículos 2, 3 y 5 que incluyen el párrafo 1 y 2 como referentes para la presenta investigación así:

Artículo 2. Ámbito de aplicación.

La presente ley aplica a todas las personas naturales y jurídicas que, de acuerdo con la normatividad vigente, estén obligadas a llevar contabilidad, así como a los contadores públicos, funcionarios y demás personas encargadas de la preparación de estados financieros y otra información financiera, de su promulgación aseguramiento.

Parágrafo. Deberán sujetarse a esta ley y a las normas que se expidan con base en ella, quienes sin estar obligados a observarla pretendan hacer valer su información como prueba. (p. 12)

Artículo 3. De las normas de contabilidad y de información financiera.

Para los propósitos de esta ley, se entiende por normas de contabilidad y de información financiera el sistema compuesto por postulados, principios, limitaciones, conceptos, normas técnicas generales, normas técnicas específicas, normas técnicas especiales, normas técnicas sobre revelaciones, normas técnicas sobre registros y libros, interpretaciones y guías, que permiten identificar, medir, clasificar, reconocer, interpretar, analizar, evaluar e informar, las operaciones económicas de un ente, de forma clara y completa, relevante, digna de crédito y comparable.

Parágrafo. Los recursos y hechos económicos deben ser reconocidos y revelados de acuerdo con su esencia o realidad económica y no únicamente con su forma legal. (p. 12)

Artículo 5. De las normas de aseguramiento de información.

Para los propósitos de esta ley, se entiende por normas de aseguramiento de información el sistema compuesto por principios, conceptos, técnicas, interpretaciones y guías, que regulan las calidades personales, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de información. Tales normas se componen de normas éticas, normas de control de calidad de los trabajos, normas de auditoría de información financiera histórica, normas de revisión de información financiera histórica y normas de aseguramiento de información distinta de la anterior.

Parágrafo 1. El Gobierno Nacional podrá expedir normas de auditoría integral aplicables a los casos en que hubiere que practicar sobre las operaciones de un mismo ente diferentes auditorías.

Parágrafo 2. Los servicios de aseguramiento de la información financiera de que trata este artículo, sean contratados con personas jurídicas o naturales, deberán ser prestados bajo la dirección y responsabilidad de contadores públicos. (p. 13)

El análisis de cartera de la entidad objeto de la monografía, requiere la valoración de la información enmarcada en los estándares internacionales de contabilidad, de tal manera que se rija conforme a los lineamientos que garanticen fiabilidad en la información, asegurando que esta sea oportuna bajo la integridad que proponen estos parámetros.

Es indispensable para el análisis de la información financiera, contar con los lineamientos orientadores que permitan un acercamiento a los estándares que se están manejando en la actualidad; además de determinar en qué norma está reglamentada para mantener o implementar un sistema de prevención de situaciones poco favorables a las que se enfrenta la empresa, de acuerdo con la estructura que posee la misma, en este sentido se busca fijar un marco de referencia para poder determinar si se está cumpliendo con las nuevas exigencias de la norma.

En si el fundamento de los artículos orientan a la profesión contable, de tal manera que se tenga en cuenta el papel del contador en la ejecución de las actividades dentro del procedimiento de la entidad, Por lo que se garantiza que las entidades que están en la obligación de cumplir con las disposiciones normativas a las que se encuentre inmersas en el análisis de la información pueda generar y conservar información útil, que permita el equilibrio de la entidad mejorando aspectos riesgosos y previniendo aquellos surgidos a raíz de la posible carencia de un sistema de control.

Ley 1438 de 2011. (2011, 19 de enero). Infiere en el Artículo 56. Los Pagos a los prestadores de servicios de salud.

Las Entidades Promotoras de Salud pagarán los servicios a los prestadores de servicios de salud dentro de los plazos, condiciones, términos y porcentajes que establezca el Gobierno Nacional según el mecanismo de pago, de acuerdo con lo establecido en la Ley 1122 de 2007. El no pago dentro de los plazos causará intereses moratorios a la tasa establecida para los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). (p. 23)

Todas las EPS están en la obligación de cumplir los plazos para cancelar los servicios prestados por las IPS, de igual forma tener presente las causales del no pago de estos servicios prestados.

Ley 1751 de 2015 (2015, 16 de febrero). Artículo 2°. Naturaleza y contenido del derecho fundamental a la salud.

El derecho fundamental a la salud es autónomo e irrenunciable en lo individual y en lo colectivo. Comprende el acceso a los servicios de salud de manera oportuna, eficaz y con calidad para la preservación, el mejoramiento y la promoción de la salud. El Estado adoptará políticas para asegurar la igualdad de trato y oportunidades en el acceso a las actividades de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación para todas las personas. De conformidad con el artículo 49 de la Constitución Política, su prestación como servicio público esencial obligatorio, se ejecuta bajo la indelegable dirección, supervisión, organización, regulación, coordinación y control del Estado. (p. 1)

Artículo 3. Ámbito de Aplicación. “La presente ley se aplica a todos los agentes, usuarios y demás que intervengan de manera directa o indirecta, en la garantía del derecho fundamental a la salud” (p.1)

Podemos decir que la Ley Estatutaria 1751 de 2015, reconoce la salud como un derecho fundamental, garantizando la dignidad humana y la igualdad de oportunidades a todos los colombianos.

Decreto 4747 de 2007. (2007, 07 diciembre), en el presente decreto se citan los artículos 21, 22, 23 y 24 así:

Artículo 21. Soportes de las facturas de prestación de servicios.

Los prestadores de servicios de salud deberán presentar a las entidades responsables de pago, las facturas con los soportes que, de acuerdo con el mecanismo de pago, establezca el Ministerio de la Protección Social. La entidad responsable del pago no podrá exigir soportes adicionales a los definidos para el efecto por el Ministerio de la Protección Social. (p. 1)

Artículo 22. Manual único de glosas, devoluciones y respuestas.

El Ministerio de la Protección Social expedirá el Manual Único de Glosas, devoluciones y respuestas, en el que se establecerán la denominación, codificación de las causas de glosa y de devolución de facturas, el cual es de obligatoria adopción por todas las entidades del Sistema General de Seguridad Social en Salud. (p. 22)

Regula los aspectos que se deben tener en cuenta entre los prestadores de servicios de salud y las entidades responsables del pago, además de los requisitos mínimos en el momento de la contratación para la prestación del servicio, en los que se deben incluir las glosas y devoluciones, pues son estos los que generan el retraso en la recuperación de la cartera.

Artículo 23. Trámite de glosas.

Las entidades responsables del pago de servicios de salud dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a la presentación de la factura con todos sus soportes, formularán y comunicarán a los prestadores de servicios de salud las glosas a cada factura, con base en la codificación y alcance definidos en el manual único de glosas, devoluciones y respuestas, definido en el presente decreto y a través de su anotación y envío en el Registro conjunto de trazabilidad de la factura cuando éste sea implementado. Una vez formuladas las glosas a una factura, no se podrán formular nuevas glosas a la misma factura, salvo las que surjan de hechos nuevos detectados en la respuesta dada a la glosa inicial.

El prestador de servicios de salud deberá dar respuesta a las glosas presentadas por las entidades responsables del pago de servicios de salud, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a su recepción. En su respuesta a las glosas, el prestador de servicios de salud podrá aceptar las glosas iniciales que estime justificadas y emitir las correspondientes notas crédito, o subsanar las causales que generaron la glosa, o indicar, justificadamente, que la glosa no tiene lugar. La entidad responsable del pago, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes, decidirá si levanta total o parcialmente las glosas o las deja como definitivas. Los valores por las glosas levantadas deberán ser cancelados dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, informando de este hecho al prestador de servicios de salud.

Las facturas devueltas podrán ser enviadas nuevamente a la entidad responsable del pago, una vez el prestador de servicios de salud subsane la causal de devolución, respetando el período establecido para la recepción de facturas. Vencidos los términos y en el caso de que persista el desacuerdo se acudirán a la Superintendencia Nacional de Salud, en los términos establecidos por la ley. (p. 4)

En el presente decreto en el artículo 23 constituye los términos y plazos en los que deben ser presentadas las glosas que surjan en el momento de la entrega de facturas por parte de las IPS a las EPS, con el fin de lograr una pronta respuestas y solución, para poder obtener un rápido recaudo de las facturas glosadas.

Artículo 24. Reconocimiento de intereses.

En el evento en que las devoluciones o glosas formuladas no tengan fundamentación objetiva, el prestador de servicios tendrá derecho al reconocimiento de intereses moratorios desde la fecha de presentación de la factura o cuenta de cobro, de conformidad con lo establecido en el Artículo 7° del Decreto Ley 1281 de 2002. En el evento en que la glosa formulada resulte justificada y se haya pagado un valor por los servicios glosados, se entenderá como un valor a descontar a título de pago anticipado en cobros posteriores. De no presentarse cobros posteriores, la entidad responsable del pago tendrá derecho a la devolución del valor glosado y al reconocimiento de intereses moratorios desde la fecha en la cual la entidad responsable del pago canceló al prestador. (p. 4)

Aunque la norma específica el momento en el cual se deben reconocer los intereses Imágenes Dr. Freyre S.A.S con las entidades correspondientes no genera interés por la demora en el pago, debido a que se encuentra documentado en el contrato, por lo tanto, es considerado una pérdida del dinero en el tiempo al no contar con los recursos según los plazos estipulado.

Decreto 3022 de 2013. (2013, 27 de diciembre). “Por el cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo I I” (p. 1)

Artículo 2. Marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 2.

Se establece un régimen normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2, quienes deberán aplicar el marco regulatorio dispuesto en el anexo que hace parte integral de este Decreto, para sus estados financieros individuales, separados, consolidados y combinados. (p. 3)

El Decreto recopila toda la información que emplea el grupo 2 sobre los nuevos marcos técnicos normativos contables bajo norma internacional que se empezó a aplicarse en Colombia de manera

oficial entre el 2015 y 2016.; de modo que permiten mejorar la calidad de la información contable y financiera para una correcta toma de decisiones, como parámetros a cumplir dentro de una auditoría y cumplimiento con las disposiciones de la contabilidad en la empresa imágenes Dr. Freyre.

Resolución 3047 de 2008. (2008, 14 de agosto) en su artículo 1 indica el objeto de la presente resolución es definir: “los formatos, mecanismos de envío, procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores de servicios de salud y entidades responsables del pago de servicios de salud, definidos en el Decreto 4747 de 2007” (p. 1).

Reafirma lo establecido en el Decreto 4747 de 2007, Que establece el manejo de los formatos, mecanismos de envío y procedimientos por las entidades prestadores del servicio y los pagadores, con el fin de que la cartera de las entidades prestadoras de servicios sea recuperada a corto plazo.

1.5 Metodología

1.5.1 Paradigma de investigación

El enfoque metodológico de la presente investigación fue mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, a través del cual, se identificó información útil para determinar la situación actual de la institución prestadora de servicios de salud.

Cualitativa: Permite conocer las opiniones y percepciones de los funcionarios de la empresa en su cotidianidad, con relación a sus funciones diarias en el área de cartera, en la investigación se pretende abordar temas específicos en cuanto al flujo de efectivo y el proceso de cobro de la cartera vencida. Se analizaron los puntos de vista, prioridades, experiencias y demás aspectos subjetivos del personal a través de la entrevista.

Cuantitativa: Considerando que el objeto del proyecto se enfoca en mejorar la gestión de cartera; este tipo de investigación se basa en la recolección y análisis de datos numéricos en la elaboración de encuestas. Está basado en este paradigma, ya que se necesitan conocer cifras

numéricas para así conocer la situación que se encuentra la entidad Imágenes Dr. Freyre S.A.S en la ciudad San Juan de Pasto.

1.5.2 Enfoque de investigación

El presente proyecto fue realizado mediante el estudio empírico-analítico, dado que se toman varios factores sobre las posibles causas en la demora de los pagos de las EPS hacia las IPS y se logra analizar las causas, naturaleza y los efectos que ha tenido la crisis financiera del sector salud, de esa manera partimos de las condiciones reales del área de cartera de la empresa imágenes Dr. Freyre para el diseño de un plan de mejoramiento y gestión de cartera.

1.5.3 Tipo de investigación

Debido a que el enfoque del estudio es empírico-analítico y teniendo en cuenta los objetivos planteados, es necesario realizar una investigación de tipo descriptivo, en la que se pretende detallar la situación actual de la institución imágenes Dr. Freyre, frente a su proceso de cobranza a fin de realizar la elaboración de estrategias de mejoramiento al mismo.

1.5.4 Población y muestra / Unidad de trabajo y unidad de análisis

Determinación de la población. Para esta investigación, la población total corresponde a la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S.

Determinación de la muestra. Corresponde al área contable específicamente en el rubro de cuentas por cobrar de la entidad Imágenes Dr. Freyre S.A.S en la ciudad de San Juan de Pasto.

Actualmente se tomará como muestra el 100% de los trabajadores de las áreas inscritas de la empresa para el control y gestión de la cartera, la cual está compuesta por los 4 trabajadores de la empresa según el área en mención.

Tabla 5

Cargos administrativos

Cargo	Nombres y Apellidos
Representante Legal	Maria Nathalia Freyre
Asistente Administrativa	Doris Jiménez
Gerente	Juan Pablo Ortiz
Auxiliar Contable	Andrea Villanueva Carvajal

Para la obtención de la información que será relevante para el desarrollo de esta investigación será a través de dos clases de fuentes

- **Fuentes primarias.** La técnica que se aplicó para recopilar la información fue la entrevista, la cual fue diseñada con el propósito de obtener información clara y precisa, estuvo dirigida al personal que conforma el área de cartera de la IPS, donde se buscaba obtener información importante y puntual acerca del desarrollo actual de los procesos relacionados con los cobros de la cartera vencida. La aplicación de este método permitió evidenciar cada una de las necesidades de la empresa, así como sus fortalezas y falencias.

Así mismo, se obtendrá a través de encuestas, con la finalidad de saber si los funcionarios que trabajan en el área de cartera tienen conocimiento sobre su funcionamiento interno. Quienes dieron el visto bueno y apoyo; con el ánimo de lograr su participación activa en el suministro de la información que el estudio solicita.

- **Fuentes secundarias.** Para fundamentar el trabajo se utilizará libros relacionados con el tema, revistas indexadas, al igual que los documentos proporcionados por la entidad tales como: estados financieros, conciliaciones de cartera, caracterización de los procesos involucrados, así como también trabajos de grado, artículos escritos y las normas que la regulan.

Dichas fuentes representan un aspecto muy importante en el proceso de búsqueda de información y genera un acercamiento al conocimiento de la capacidad que tiene la entidad imágenes Dr. Freyre para afrontar un cambio en el manejo de cartera.

1.5.5 Técnica e instrumentos de recolección de información

En este estudio se emplearon técnicas directas de información confiables como:

1.5.5.1 Observación directa. Se realizó un acercamiento con el personal vinculado al área de cartera con el fin de conocer sus inquietudes sobre la manera en que se manejan los procedimientos en dicha dependencia, con el propósito que el estudio aporte respuestas para mejorar el funcionamiento del área. Por medio de esta técnica se utilizó información sobre software contable, soportes físicos, talento humano, indicadores de gestión y cobro. Entre otros.

Pasos utilizados para construir la observación:

1. Se observa cómo está conformada la empresa.
2. Cuantos empleados se encuentran dentro de la entidad y sus respectivas funciones.
3. Procedimiento utilizado por la empresa para el recaudo de los recursos.

1.5.5.2 Formulario. Se implementó un formulario mediante el cual se llevaron a cabo encuestas con el personal directo de la entidad, personas que actualmente trabajan en el área contable, para conocer la forma en la cual ha venido funcionando el área y las acciones que han de implementarse para un mejoramiento en la gestión de cartera.

1.5.5.3 Documentación. La contabilidad de la cartera, todo tipo de archivos, estados financieros y software contable.

Tabla 6

Instrumentos de investigación

Técnicas de Información	Instrumentos
Observación	Listado de empleados
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Formulario
Análisis y Desarrollo de contenido	Software contable y archivos

1.5.6 Plan de procesamiento de la información

Esta investigación plantea unos objetivos, cuyo alcance dependió de la calidad de la información que se obtuvo tanto de la observación directa como con las encuestas y la entrevista. Mediante los cuales se establecieron las debilidades del proceso de gestión de cartera a fin de plantear criterios para su mejoramiento. Una vez se haya recopilado la información a través de las técnicas e instrumentos, se revisará y analizará toda la información para codificarla, categorizarla y tabularla para interpretar los resultados obtenidos, ayudados por medio de programas de computación como: Word, Excel los mismos que nos permitirán presentarlos en cuadros y gráficos estadísticos.

Se verifica si las encuestas están debidamente resueltas con todas y cada una de las preguntas que lo conforman. Se requiere codificar las encuestas de manera coherente y de manera esencial. Se realiza la interpretación, análisis y presentación de los resultados para encontrar información vital que ayudará a dar una posible solución al problema objeto de estudio.

La presentación de los datos se realiza de forma gráfica para menor dificultad en su realización y facilidad al interpretar los resultados obtenidos.

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de resultados que se aplicó al personal encargado del proceso de cobro de cartera, con el fin de obtener el suministro de información.

El cuestionario de la entrevista será estructurada y aplicada a la auxiliar contable.

El formulario de la encuesta está conformado por un total de 10 preguntas las cuales fueron generadas en dos formatos según las necesidades de la investigación.

2 Presentación de resultados

2.1 Diagnóstico de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S

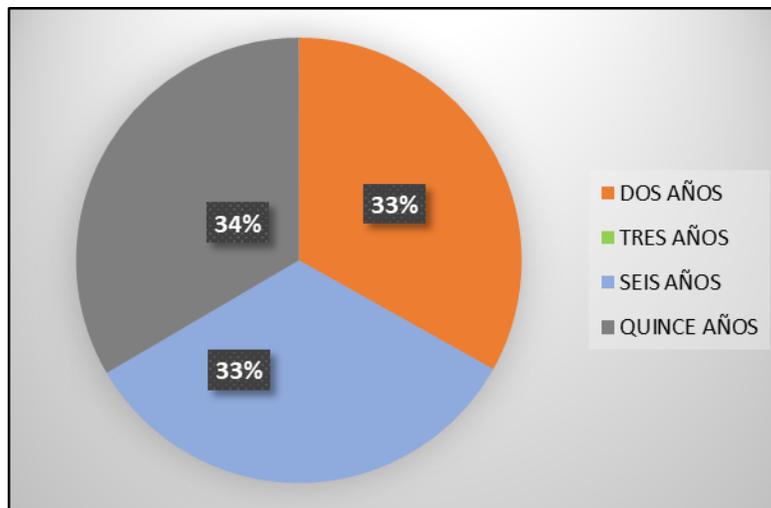
Tabla 7

Tiempo laborado en la empresa

Parámetro	Porcentaje
Dos Años	33%
Tres Años	0%
Seis Años	33%
Quince Años	34%
Total:	100%

Figura 4

Tiempo laborado en la empresa



De acuerdo a la información suministrada en la gráfica 1 se evidencia, que el 33% del personal trabaja hace dos años, otro 33% labora hace seis años y el 34%, tiene un tiempo de permanencia en la empresa hace 15 años, De esta manera se permite evidenciar que el personal entiende las labores que deben desempeñar en la entidad; tiene conocimiento del funcionamiento en la

prestación del servicio de salud al público. Además, de tener vocación de servicio donde la que más tiempo tiene es la colaboradora Martha Recalde con 15 años de servicio brindándoles estabilidad y vigencia.

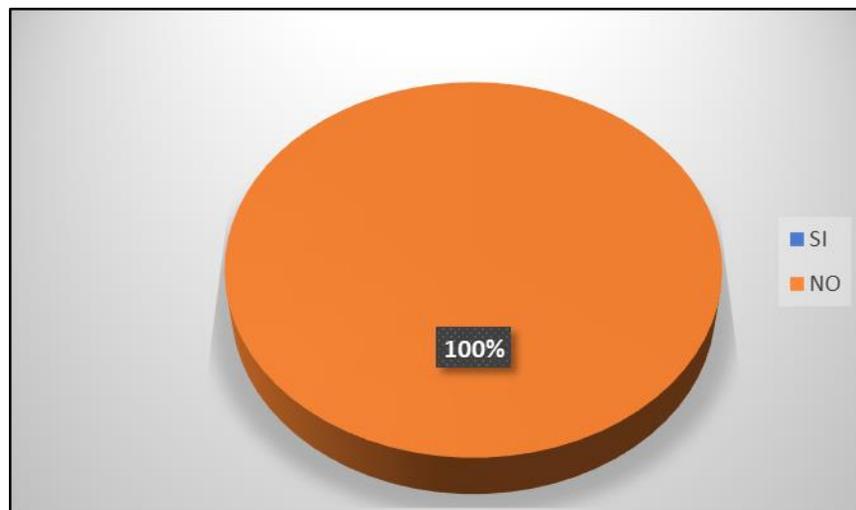
Tabla 8

Conocimiento sobre el proceso de cobro de cartera

Parámetro	Porcentaje
Si	0%
No	100%
Total:	100%

Figura 5

Conocimiento sobre el proceso de cartera



La grafica 2 indica que el 100% de los encuestados respondieron que NO tienen conocimiento del proceso de cobro de cartera, porque no tienen relación directa con dicha función; a pesar, que la empresa cuenta con dos colaboradoras con seis y quince años de permanencia sus funciones son externas al proceso de gestión y control de cobranza. Por ende, el personal encargado de esta función en el manejo y control es el área administrativa y las personas correspondientes en esta área son auxiliar contable, asistente administrativa y gerente-representante legal.

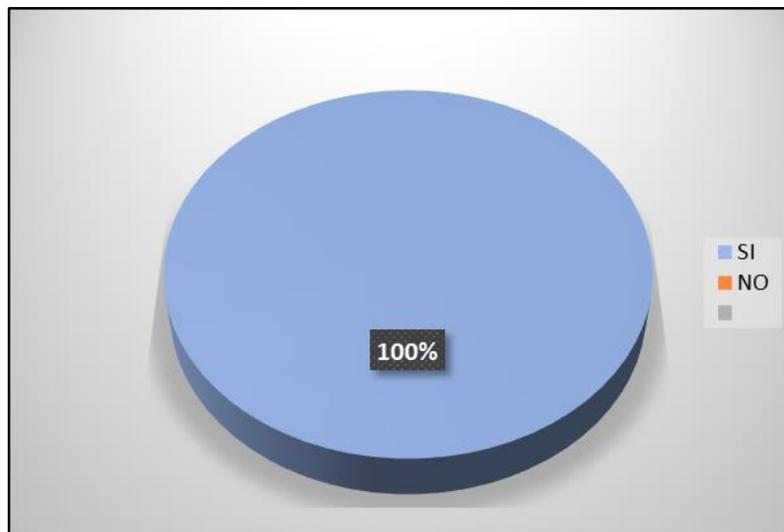
Tabla 9

Documentación del proceso de gestión de cobro

Parámetro	Porcentaje
Si	100%
No	0%
Total:	100%

Figura 6

Documentación del proceso de gestión de cobro



Para el 100% de los encuestados todo lo que corresponde al proceso de gestión de cobro de cartera está documentado para cumplir con la función del área contable, ya que cada paciente que viene de las eps representa un activo por lo cual siempre se debe documentar el procedimiento. Es así, como al estar documentado y archivado sirve como soporte en caso de presentarse algún inconveniente y para justificar alguna situación que se presente. La oportuna gestión de cobro asegura la operatividad diaria de la empresa, al igual que el flujo de caja.

Los colaboradores manifiestan que el proceso de gestión de cobro lo han aprendido por el desarrollo con la práctica, mas no a través de un manual que permita conocer la manera de llevar a cabo las funciones.

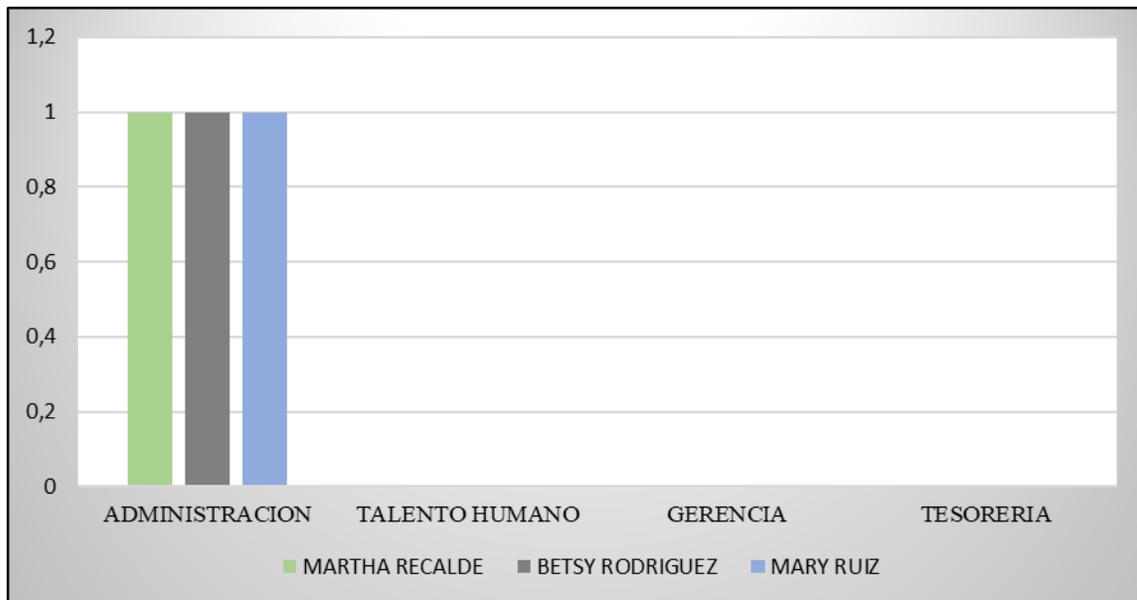
Tabla 10

Departamento encargado de las cuentas por cobrar

Parámetro	Porcentaje
Administración	100%
Talento Humano	0%
Gerencia	0%
Tesorería	0%
Total:	100%

Figura 7

Departamento encargado de las cuentas por cobrar



Con base en la tabulación realizada, da como resultado la gráfica que el área de administración es la encargada del recaudo de cartera. Es decir, tienen a una persona que es la encargada de la gestión de cobranzas, al igual que gestionar la información de cuentas por cobrar con las entidades promotoras de salud EPS o IPS del departamento, pero el pago directo lo reciben en gerencia donde son los encargados de brindar información de los pagos efectivos que reciben en el mes para que la auxiliar contable haga las respectivas descargos de las cuentas de cobro en el sistema y mantener la cartera actualizada, así mismo el área de administración es la encargada de organizar el equipo de trabajo, contrataciones y dirigir la empresa.

Se puede llegar a determinar que es un área fundamental al llevar de la mejor manera esta gestión, al verificar que los clientes estén a tiempo con el pago de las cuentas de cobro y de mantener la liquidez en la empresa.

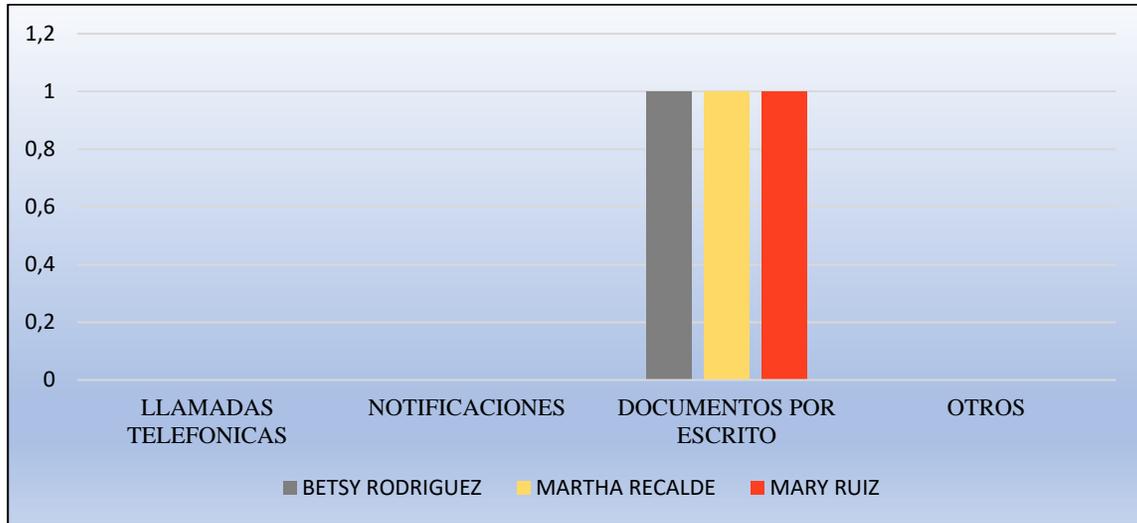
Tabla 11

Mecanismos para la gestión de cobro de las cuentas por cobrar

Parámetro	Porcentaje
Llamadas	0%
Telefónicas	0%
Notificaciones	0%
Documentos	100%
Por Escrito	0%
Otros	0%
Total:	100%

Figura 8

Mecanismos para la gestión de cobro de las cuentas por cobrar



Con base en la pregunta se evidencia que el 100% del personal está de acuerdo que el mecanismo principal de gestión de cobro utilizado en la empresa es por medio de documentos por escrito; al ser un documento soporte del registro mensual de que se está cumpliendo con la labor de cobro en las fechas acordadas; Lo que permite que la empresa cuente con un sistema de cobro adecuado a las deudas de sus clientes. Las demás opciones también son importantes, pero por cuestiones de formalidad la empresa siempre opta por enviar toda la documentación por escrito y no hacer uso de las otras opciones.

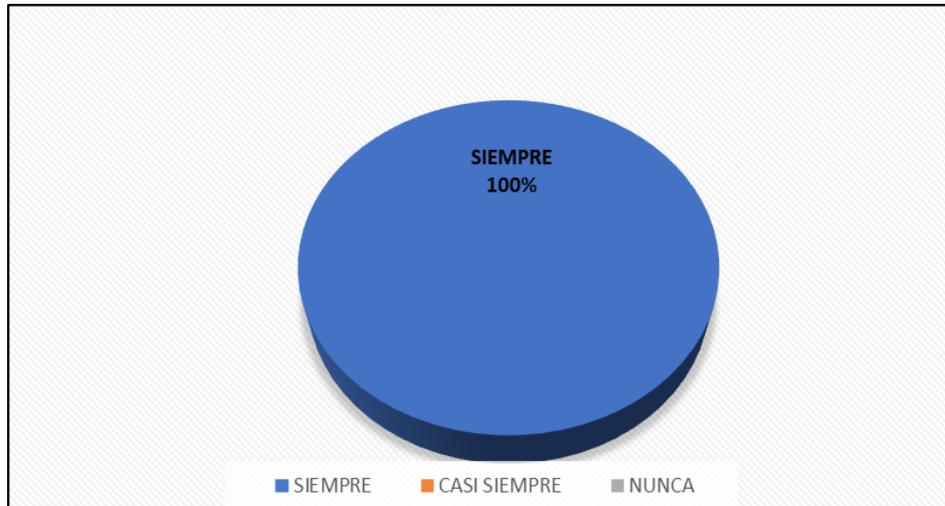
Tabla 12

Recuperación de cartera vencida

Parámetro	Porcentaje
Siempre	100%
Casi Siempre	0%
Nunca	0%
Total:	100%

Figura 9

Recuperación de cartera vencida



El 100% de los trabajadores consideran que, siempre; la recuperación de cartera vencida les permitirá tener a la empresa liquidez lo cual podrán pagar sus deudas y demás acreencias, les permitirá garantizar además su estabilidad laboral y tranquilidad económica. Básicamente, se traduce en un impacto en la planificación financiera de la organización. Todo proceso de recuperación de cartera vencida debe ser medido y controlado, por ello es clave utilizar reportes de recuperación de cartera y cobranza con sus estrategias haciendo eficiente el trabajo del equipo de gestión en el proceso de cobro.

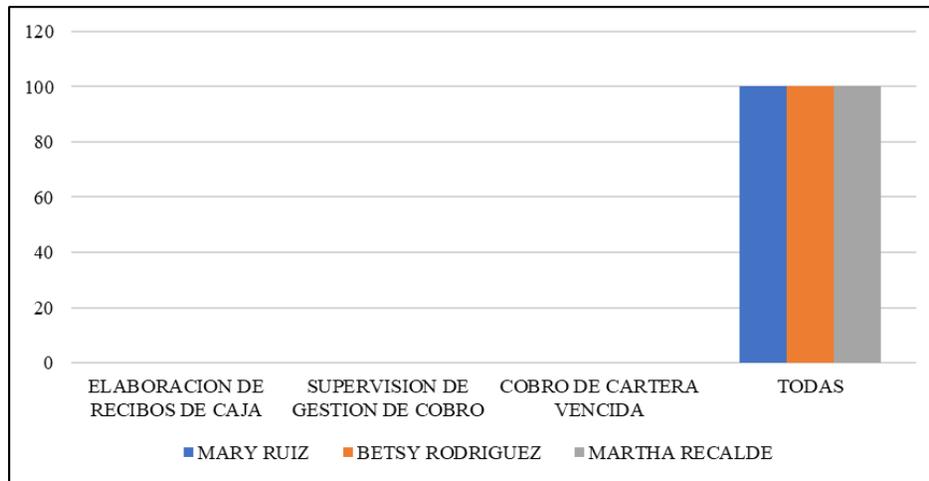
Tabla 13

Actividades del proceso de cartera

Parámetro	Porcentaje
Elaboración de recibos de caja	0%
Supervisión de gestión de cobro	0%
Cobro de cartera vencida	0%
todas	100%
Total:	100%

Figura 10

Actividades del proceso de cartera



El 100% de las personas encuestadas respondieron que están de acuerdo que todas las opciones presentadas son importantes para el debido proceso de cobro de cartera, ya que son el conjunto de acciones diseñadas para asegurar que los clientes paguen sus deudas a tiempo, lo que garantiza a la empresa la capacidad para financiar sus operaciones. cómo también una adecuada gestión de las cuentas por cobrar puede ayudar a que la organización tenga un flujo de caja saludable que reduzca sus riesgos financieros y permita la toma de decisiones claves en la empresa. En definitiva, el cobro de cartera involucra diversas actividades, que van desde el contacto directo con el deudor hasta acciones legales para recuperar la deuda. Que requiere compromiso y seguimiento por parte del personal encargado.

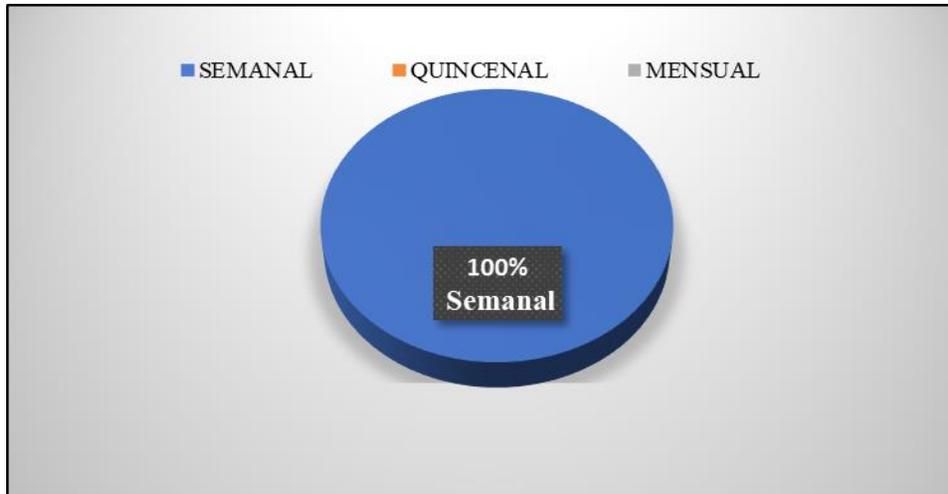
Tabla 14

Proceso de revisión de la facturación de la empresa

Parámetro	Porcentaje
Semanal	100%
Quincenal	0%
Mensual	0%
Total:	100%

Figura 11

Proceso de revisión de la facturación



Los encuestados expresan, que el proceso de revisión de las facturas por cada paciente de la empresa lo efectúan semanalmente, pero el ingreso de la información que representa el soporte legal de cobro del prestador de servicios de salud a una entidad responsable del pago de servicios de salud, es diario, esto con el fin de mantener al día la información detallada por cada EPS con quienes se tiene contrato. Por tanto, permitirá tener la cuenta de cobro con los anexos a fin de mes actualizada, legible y oportuna. Por otra parte, es importante que todas las entidades involucradas verifiquen la información para evitar cualquier discrepancia. De igual manera es fundamental hacer uso de medios electrónicos como el sistema contable World Office para dejar constancia del proceso de facturación en la gestión de cobro.

Tabla 15

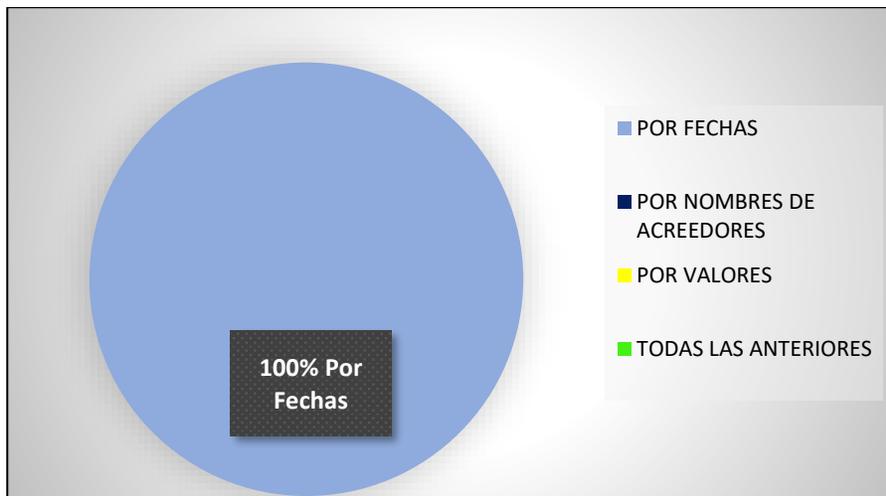
Clasificación de las cuentas por cobrar

Parámetro	Porcentaje
Por Fechas	100%
Por Nombres De Acreedores	0%

Por Valores	0%
Todas Las Anteriores	0%
Total:	100%

Figura 12

Clasificación de las cuentas por cobrar



En el gráfico 9 el 100% de la población está de acuerdo en afirmar que la clasificación de las cuentas de cobro las realiza por fechas, siendo esta la opción más acertada según su criterio, al permitir un mejor control al momento de llevar la contabilidad que le permitirá comprender todo lo relacionado con el manejo de la cartera. Aunque no son menos importantes las otras opciones, no les pareció adecuadas para la realización de las cuentas de cobro mensuales que realiza el personal encargado del proceso de cobro.

El reporte de cuentas por cobrar por medio de fechas es más práctico, lógico y se les facilita al momento del proceso de cobro en la gestión de la documentación.

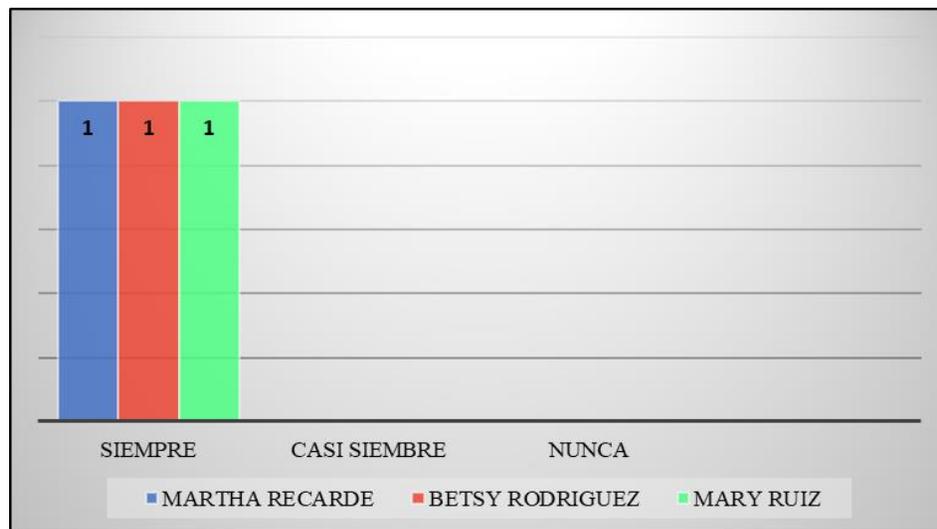
Tabla 16

Clientes difíciles de realizar el proceso de cobranza

Parámetro	Porcentaje
Siempre	100%
Casi Siempre	0%
Nunca	0%
Total:	100%

Figura 13

Clientes difíciles de realizar el proceso de cobranza



De acuerdo a la tabulación, en la gráfica 10 se observa que los colaboradores opinan que siempre existirán clientes difíciles de realizar el proceso de cobro; es en estas situaciones donde la empresa debe generar estrategias para recuperar la cartera en lo posible en un menor tiempo, es negociar y mejorar la comunicación con el cliente ante cualquier inconveniente, es ser insistentes y controlar la situación. Aunque, la entidad ha tenido que esperar hasta seis meses para recuperar una cuenta de cobro de las instituciones a las que se les presta el servicio, al no presentar liquidez, se ha optado por incrementar los canales de comunicación no solo por documento por escrito sino también por

medio de vía telefónica o visitas personales, para un mayor alcance con el cliente y recuperación de pagos.

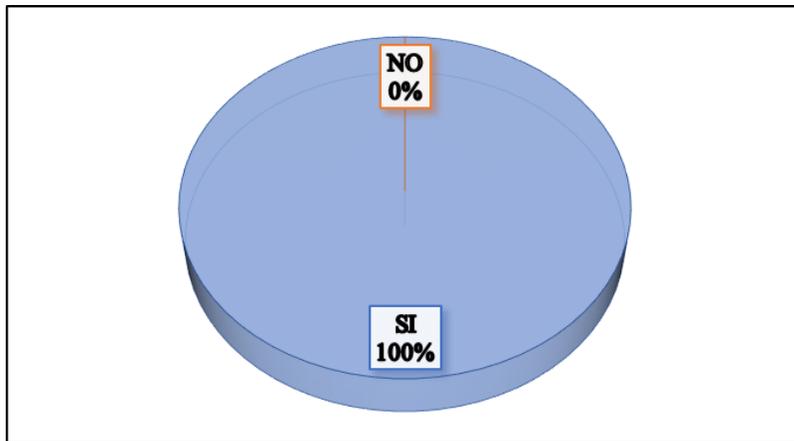
Tabla 17

Vigilancia de información de las cuentas por cobrar

Parámetro	Porcentaje
Si	100%
No	0%
Total:	100%

Figura 14

Vigilancia de información de las cuentas por cobrar



Con base en la gráfica nos indica que la empresa realiza periódicamente supervisión a las cuentas por cobrar, al ser una medida efectiva para mantener las cuentas corrientes o de exigencia inmediata para poder establecer compromisos a futuro. Además, es en cierto modo lo que hace que la empresa se sostenga en el mercado. No se debe esperar que el cliente pague, es necesario que el departamento de administración tenga comunicación con el cliente y, como se ha mencionado anteriormente, se requiere la firmeza para hacer valer los acuerdos en términos del plazo otorgado.

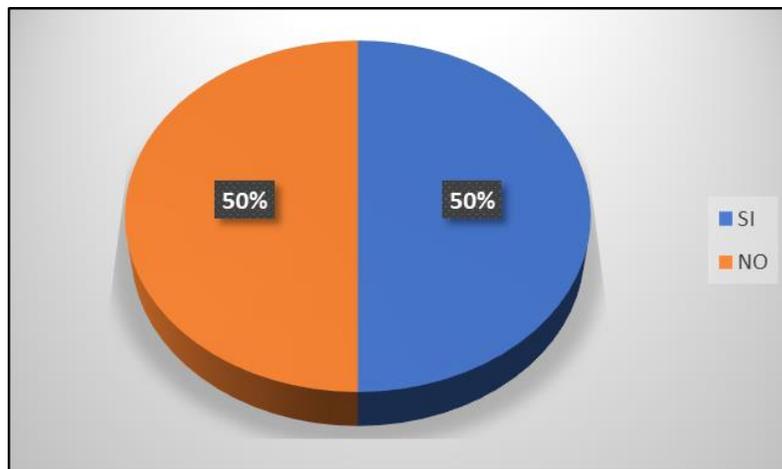
Tabla 18

Políticas y/o procedimientos de las cuentas por cobrar

Parámetro	Porcentaje
Si	50%
No	50%
Total:	100%

Figura 15

Políticas y/o procedimientos de las cuentas por cobrar



Como se puede observar, el 50% de los encuestados responden que sí; se han establecido políticas sobre el manejo de las cuentas por cobrar al ser una parte fundamental en cualquier organización, ya que juegan un papel muy primordial a la hora de presentar los estados financieros del ente económico, permitiendo así un manejo optimo y eficiente de la información financiera. Las políticas contables otorgan un mejor reconocimiento, medición y revelación a la hora de presentar informes y estos a su vez nos ayudan a tomar decisiones más acertadas; el otro 50% respondieron que no, se han establecido políticas sobre el manejo de las cuentas por cobrar debido a que hasta el momento no las han divulgado o puesto en conocimiento a todo el personal administrativo y operativo de la Ips Freyre por lo que se considera que existe una debilidad en la gestión de cobranza, lo cual está ocasionando que disminuyan sus ganancias por falta de políticas

claras con respecto a la asignación de créditos, así como de las actividades para lograr una cobranza efectiva y disponer de flujos de caja recurrentes. Por lo anterior, los empleados al desconocer dicha información o los lineamientos y normatividad en el proceso de cobro de cartera, afecta en cierto modo su desempeño al realizar los cobros pertinentes a futuros clientes que podría tener la empresa.

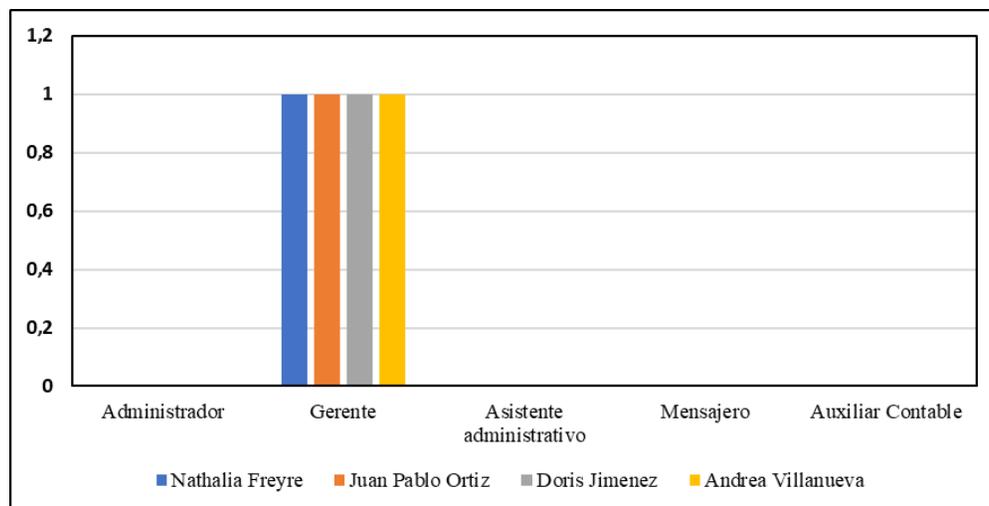
Tabla 19

Encargado del recaudo de las cuentas por cobrar

Parámetro	Porcentaje
Administrador	0%
Gerente	100%
Asistente Administrativo	0%
Mensajero	0%
Auxiliar Contable	0%
Total:	100%

Figura 16

Encargado del recaudo de las cuentas por cobrar



El total de la muestra que está representada en el 100% de las personas encuestadas en la empresa afirma que el encargado del recaudo de las cuentas por cobrar es el gerente, por decisión

administrativa y financiera de la empresa, permitiendo una responsabilidad de recaudo por parte del área administrativa, ya que está capacitado para cumplir con dicha función. La gerencia, además de cumplir la función de representar legalmente a la empresa tiene como función la gestión de los recursos de esta, enfocándose en alcanzar las metas que esperan los socios con respecto a los resultados que provienen de la ejecución de las actividades que desarrolla la misma, a través de la ejecución de funciones como planificación, organización, dirección y control. Las demás opciones no son consideradas apropiadas para manejar y controlar los dineros de la empresa. Por lo tanto, se considera que es una buena opción que el encargado de administrar los recursos como de los costos y gastos sea el Gerente.

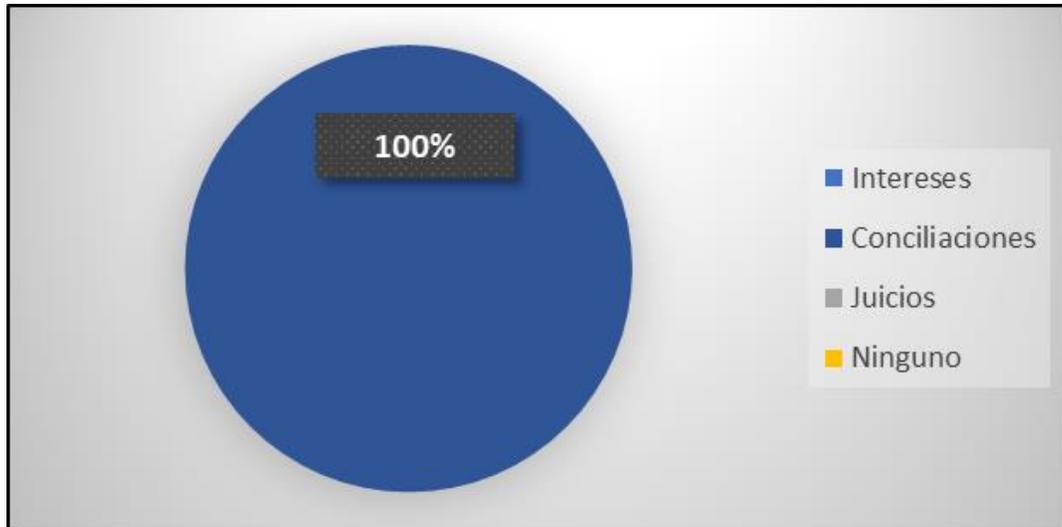
Tabla 20

Acciones que toma la empresa en el incumplimiento de los pagos

Parámetro	Porcentaje
Intereses	0%
Conciliaciones	100%
Juicios	0%
Ninguno	0%
Total:	100%

Figura 17

Acciones que toma la empresa en el incumplimiento de los pagos



El gráfico anterior nos muestra que ante el no pago de la cartera la empresa hace uso de las conciliaciones, de modo que les permita llegar a un acuerdo lo más pronto posible. Las otras opciones indicadas como el cobro de intereses o juicios hasta el momento no han sido efectuadas por la empresa Freyre porque de acuerdo al tipo de negociación no aplica. Lo que se busca con la representante de cada entidad es que ambas partes queden satisfechas y se sigan cumpliendo la prestación del servicio como también las condiciones del contrato.

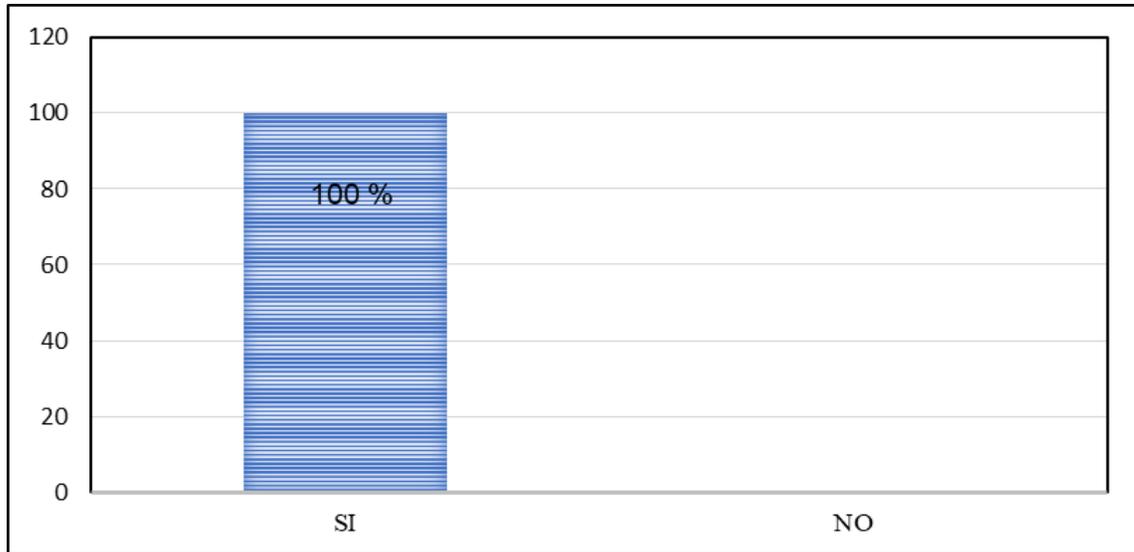
Tabla 21

Deterioro de las cuentas incobrables

Parámetro	Porcentaje
Si	100%
No	0%
Total:	100%

Figura 18

Deterioro de las cuentas incobrables



El 100% de los colaboradores responden, que, si realiza el deterioro para las cuentas que superan un año de vencidas, conocidas como incobrables, lo que implica un riesgo para la institución. Cuando se determina que una cuenta por cobrar es incobrable, no se puede esperar ningún beneficio económico futuro de la misma. Ya no califica para ser un activo y, por lo tanto, se debe dar de baja de las cuentas. Las cuentas incobrables son una pérdida de activos y una disminución en los ingresos, que se registra como un gasto, conocido como gasto de administración: “cuentas incobrables.”

En imágenes Dr. Freyre en los últimos 3 años se ha realizado el proceso de dar de baja una cuenta de cobro por aspectos de quiebra del deudor, en este caso la entidad ha decidido ser más estrictos al momento de revisar las cuentas que no se han podido recuperar en el año.

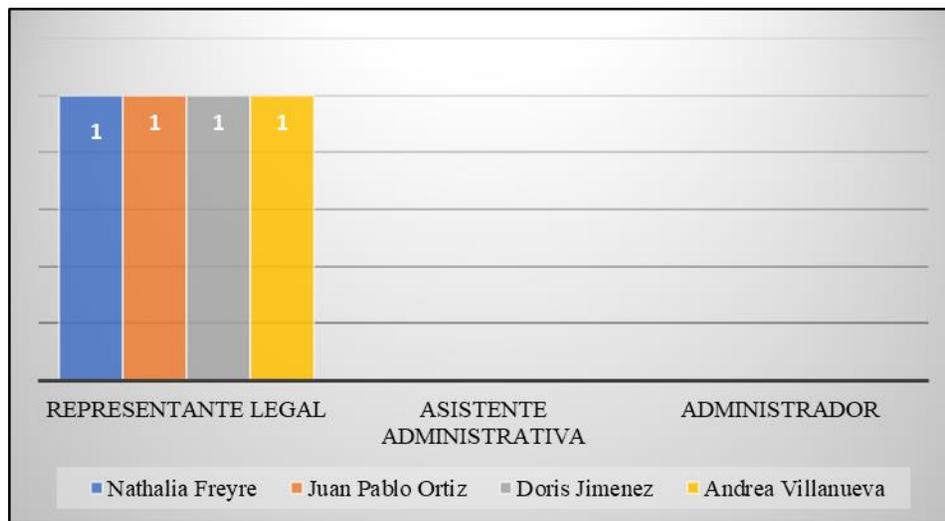
Tabla 22

Persona encargada del ajuste a las cuentas por cobrar

Parámetro	Porcentaje
Representante Legal	100%
Asistente Administrativa	0%
Administrador	0%
Total:	100%

Figura 19

Persona encargada del ajuste a las cuentas por cobrar



De acuerdo a la encuesta realizada el 100% de los trabajadores afirmaron que la persona encargada para realizar la cancelación y ajustes de las cuentas por cobrar es el representante legal siendo esta la máxima autoridad, permitiendo de esta manera la toma de decisiones de manera rápida y acertada dado que el representante legal tiene un mayor sentido de compromiso por su empresa.

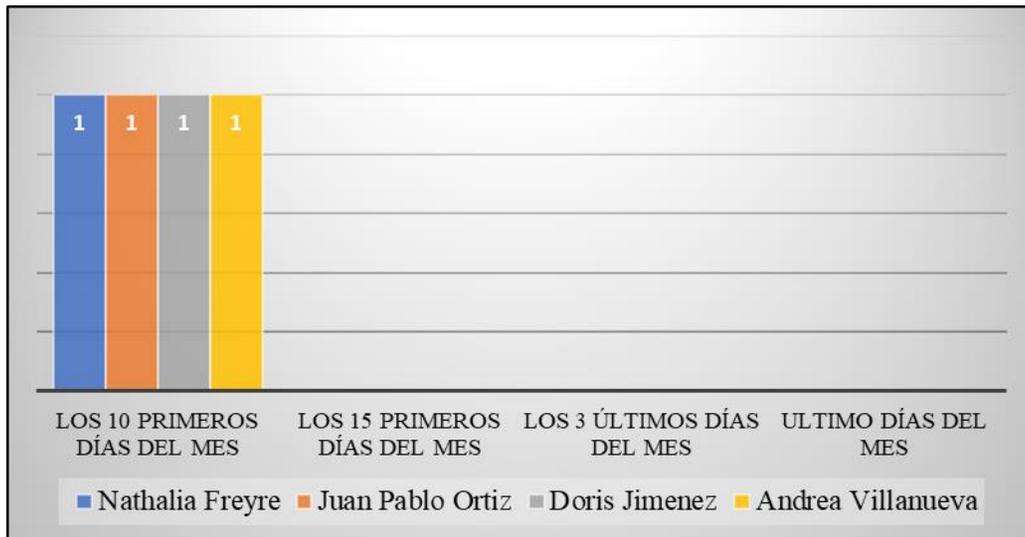
Tabla 23

Plazo para el envío de las cuentas de cobro

Parámetro	Porcentaje
Los 10 Primeros Días Del Mes	100%
Los 15 Primeros Días Del Mes	0%
Los 3 Últimos Días Del Mes	0%
Ultimo Días Del Mes	0%
Total:	100%

Figura 20

Plazo para el envío de las cuentas de cobro



Como lo indica la gráfica el 100% de los encuestados afirman que la empresa si maneja plazos para el envío de las cuentas por cobrar por los diferentes servicios prestados por la empresa Imágenes Dr. Freyre. El tiempo que se determina para llevar a cabo este proceso es durante los 10 primeros días de cada mes permitiendo de esta manera el no incremento de las cuentas por cobrar.

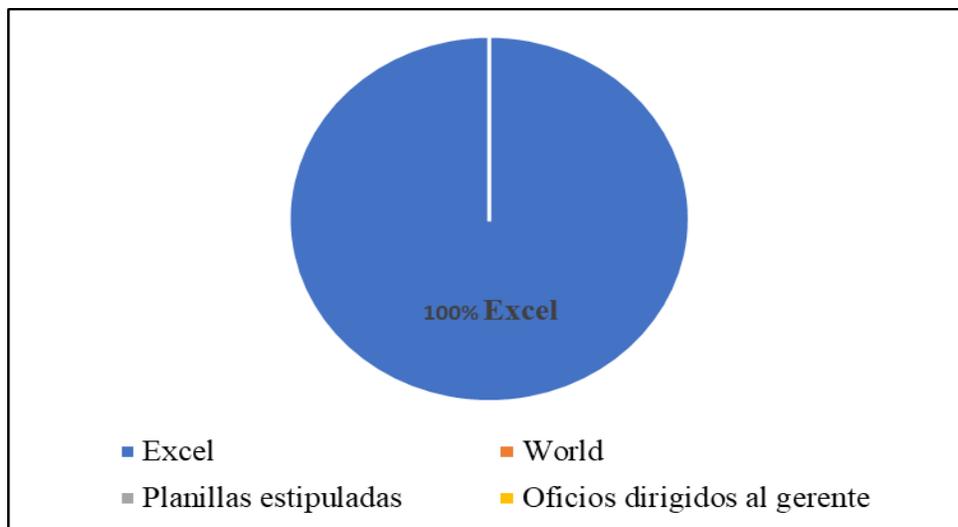
Tabla 24

Presentación de informes de las cuentas por cobrar

Parámetro	Porcentaje
Excel	100%
Word	0%
Planillas Estipuladas	0%
Oficios Dirigidos Al Gerente	0%
Total:	100%

Figura 21

Presentación de informes de las cuentas por cobrar



la gráfica anterior nos indica, que el 100% del personal considera que los informes se envían en documento Excel a las instituciones prestadoras de salud IPS y entidades promotora de salud EPS, para el cobro de la cartera que se tiene contrato. Porque es una herramienta de trabajo donde se les facilita revisar, comparar y manejar la información por cada usuario al que se le presto el servicio y así poder llegar a un mismo resultado, lo anterior permite que la empresa tenga un consolidado

detallado de los resultados y que además reduzca el uso del tiempo para garantizar la eficiencia contable.

Tabla 25

Descuentos por pronto pago

Parámetro	Porcentaje
Si	0%
No	100%
Total:	100%

Figura 22

Descuentos por pronto pago



Las empresas generalmente tienen como meta capturar mercado, tener una participación mayor, lo que conlleva a generar descuentos o reducir el periodo del crédito para volver el negocio en una venta de contado, pero en este caso en la IPS Freyre no se manejan descuentos ni ninguna otra estrategia de mercado en cuanto a la cancelación del servicio prestado. Por ende, los precios por los exámenes médicos son fijos y al ser una venta a crédito a entidades con las que se tiene convenio, ya se tiene estipulado las condiciones de pago.

Tabla 26

Sistema de control en la información de las cuentas por cobrar

Parámetro	Porcentaje
Si	100%
No	0%
Total:	100%

Figura 23

Sistemas de control en la información de las cuentas por cobrar



Los procesos y el control interno en la empresa son herramientas claves e importantes y de medición para la administración de la empresa, ayuda a mejorar el funcionamiento interno para que esta sea de éxito. Por tal razón, imágenes DR. Freyre realiza revisiones y/o verificaciones de cada una de las facturas con documentación anexa por cada paciente atendido, para tener conocimiento del valor contratado y una mejor organización en la atención. el control a las cuentas por cobrar es hacer periódicamente un análisis de las cuentas que consiste en clasificarlas de acuerdo al tiempo con seguimiento de una herramienta digital.

2.2 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista realizada a la Auxiliar Contable

Tabla 27

Análisis entrevista realizada a la Auxiliar Contable

No	Pregunta	Respuesta	Interpretación
1	¿Qué cargo ocupa en la empresa?	Mi cargo principal es como auxiliar contable, pero también me desempeño en otras funciones como es ayudar en el recaudo de las cuentas por cobrar. También en ocasiones soy la representante para las conciliaciones con las diferentes EPS que se tiene contrato y también se realizar la facturación y él envió de la misma a las entidades promotoras de salud EPS.	La colaboradora muestra preparación para desempeñar las distintas funciones que la empresa le asigna. Además, indica que cumple a cabalidad con dichas funciones y el cargo de cobrar la cartera a las EPS.
2	¿Tiene usted conocimiento de la función que cumple el proceso de cobro de cartera en la empresa?	Sí tengo conocimiento sobre el proceso de cobro de cartera en la empresa, porque soy parte de las encargadas de la verificación de que dichas EPS estén haciendo el pago a tiempo o que hagan pagos oportunos y también revisar las carteras morosas y hacer todo el trámite para que las EPS puedan colocarse al día con la empresa.	Cuentan con personal apto en la verificación de cartera igualmente están pendiente de los procesos internos de gestionar las carteras en mora a las entidades que se les presta el servicio. También muestra empeño de las funciones que tiene a cargo.
3	¿Tiene relación directa con el encargado del	Si, el encargado principal de la cartera es el gerente que en este caso es el señor Juan Pablo Ortiz Serrano, pero detrás de él hay un equipo en el	El proceso de cobro de cartera no está delegado a una sola persona si no que es todo lo contrario es todo un equipo

proceso de cobro de cartera?	cual estoy incluida que nos encargamos de supervisar y guiar que dicha cartera no se encuentre en mora.	encargado de vigilar y mejorar que la cartera en lo posible no se esté en mora y realizar que su recaudo sea lo más pronto posible y sin inconvenientes.
4 ¿Podría explicar cuál es el procedimiento de cobro que realizan internamente en la empresa?	El procedimiento que se realiza es, en primer lugar, recibir los documentos del examen del paciente, en segundo lugar, revisamos que el examen este dentro del plazo establecido y este contratado entre las EPS y la IPS, tercero revisamos que el código corresponda a dicho examen. Cuarto, creamos una carpeta con toda la documentación de dicho paciente como la autorización, la cedula, la factura, la orden medica si tiene, también en ese momento se tiene el resultado de dicho examen, si es régimen contributivo se le adjunta el recibo del copago que el usuario cancela. Quinto la asistente administrativa o en ocasiones la auxiliar contable verifica que todo esté bien diligenciado y que corresponda la información suministrada a dicha persona. Sexto paso, se comienza a realizar la cuenta de cobro que se va a entregar	La empresa es organizada para realizar los cobros por cada uno de los exámenes médicos realizados. Además, se evidencia que está bien estructurado el personal encargado del proceso de cobro de cuentas por cobrar en cada área desde recepción general de documentación, emisión de facturas, como de realización de cuentas de cobro al final del mes para las entidades responsables del pago. así mismo, se hacen uso de medios electrónicos que les permite facilitar el ingreso de información como después de verificación cuando reciben un abono o pago de las cuentas por cobrar pendientes.

y que esta se la va a dejar a la entidad dentro del plazo de los 10 primeros días de cada mes, se entrega un físico a dicha EPS y se envía también al correo. También a mediados del mes la empresa empieza a recibir abonos de cuentas atrasadas si no se realiza este dicho abono parcial o pago total se envían correos, carta o se llama a la persona encargada de cartera para hacerles recordatorio y puedan empezar a cancelar dichas cuentas atrasadas.

- | | | |
|--|--|--|
| <p>5 ¿En qué momento se determina llegar a una conciliación de cartera?</p> | <p>Se llega a esta determinación cuando en la revisión de la relación de las facturas y demás documentación la empresa y la EPS se da cuenta que existe un error por parte de nosotros como IPS ya sea en facturación, tarifas, soportes, autorización, cobertura y demás aspectos. En este caso imágenes Dr. Freyre decide perder un porcentaje de esa factura en vez de perder su totalidad, es ahí donde se llega a un acuerdo dependiendo de la magnitud del error se determina el porcentaje.</p> | <p>Imágenes Dr. Freyre toma esta decisión de conciliar la cartera cuando ya se ha hecho los análisis y revisión correspondiente con documentación y sistema sobre el estado de la cuenta por cobrar y sus inconvenientes que se presenten. De modo que en la conciliación llegamos a un acuerdo.</p> |
| <p>6 ¿Quién es el funcionario encargado de las</p> | <p>La encargada de dicha conciliación es la Sra. Doris del Carmen Jiménez o en su ausencia es la auxiliar</p> | <p>La empresa cuenta con dos personas capacitadas en esta labor de asistir a las reuniones</p> |

<p>conciliaciones de contable cobro en la entidad?</p>	<p>de Andrea Villanueva Carvajal.</p>	<p>de conciliación con los representantes de las Eps que se tiene contrato. Permitiéndole a la empresa tener la seguridad y confianza de que llegan a un común acuerdo referente a la inconformidad encontrada y que sea beneficioso a la entidad.</p>
<p>7 ¿Es difícil para usted enfrentar a los deudores?</p>	<p>No, porque voy personalmente a la entidad y me reúno con el delegado que la EPS envía, y con el apoyo que tengo de los soportes justifico dicho desacuerdo que hay entre las partes. Si hay el caso que no haya una solución con la autorización de la representante legal de la empresa imágenes Dr. Freyre se llega a un acuerdo monetario disminuyendo el valor de la factura que afecta la cuenta de cobro de ese mes.</p>	<p>De acuerdo al criterio de la colaboradora no tiene inconvenientes al asumir dicha responsabilidad porque hace parte de su trabajo; además cuenta con el apoyo del área de gerencia en la realización de este proceso de dirigirse a los deudores para cobrar las cuentas atrasadas o con glosa.</p>
<p>8 ¿Con que frecuencia realizan el proceso de gestión de cobro de forma personal?</p>	<p>Se realiza de manera ocasional y muy pocas veces, porque hay un ente vigilador que se encarga de todo este tema referente a que las EPS cumplan con lo acordado y en caso que estén atrasados ellos intervienen como regulador para que empiecen a responder por dicha deuda.</p>	<p>La empresa al tener entes reguladores que están pendientes que las entidades promotoras de salud cumplan con los pagos a tiempo y periódicamente garantizan un respaldo para la entidad. Por lo tanto, el procedimiento de gestión de cobro personal se</p>

		realiza de forma ocasional solo cuando sea estrictamente necesario. Utilizan más el uso de otros medios como el envío por documentación escrita, y correos.
9	¿El resultado que se obtiene de dichas reuniones es positivo, negativo o siguen sucediendo aplazamientos?	Referente al tema las reuniones siempre han sido positivo, aunque ha habido ocasiones que no ha tocado aplazarlas si no hacer una segunda reunión para darles una respuesta ya que es la representante legal quien se encarga de dar la opinión definitiva de dicha conciliación.
10	¿Qué aprendizaje le deja la realización de esta función?	La realización de esta función en sí, me da la oportunidad además de realizar mi cargo como auxiliar contable y aplicar los conocimientos como profesional como contadora publica, me brinda la posibilidad de relacionarme con funcionarios de otros cargos y esto me enriquece en mi vida profesional, laboral y personal. También me hace sentir afortunada de que imágenes Dr. Freyre me dé la oportunidad y confianza de poder representarlos en estas conciliaciones con las EPS.

Análisis General: Una vez recogidos los resultados de las encuestas y la entrevista a los diferentes trabajadores seleccionados, fue posible evidenciar que los colaboradores de imágenes Dr. Freyre es un personal preparado en atención al público. Los clientes que llegan para que se les preste los servicios representan a la empresa las próximas cuentas por cobrar, por lo tanto, la empresa busca que cada cliente se sienta satisfecho con el servicio prestado.

Fue posible, además, analizar el conocimiento por parte del personal operativo en el tema del proceso de cartera, es decir, no tienen suficiente conocimiento acerca de las cobranzas de los créditos otorgados a las entidades promotoras de salud. En cuanto a la pregunta del control a las cuentas por cobrar se permite evidenciar que el control de las cuentas por cobrar es considerado bueno ya que hay seguimiento de los ingresos que la empresa tiene que recibir por cada contrato atendido.

El hecho de que estén a la vanguardia en el uso de maquinaria de última generación en la prestación de sus servicios radiológicos, garantiza la confiabilidad y veracidad en los resultados que se les presentan al cuerpo médico; permitiendo el flujo de más clientes y renovación de contratos. La oportuna verificación de las facturas, realizadas por parte de la asistente administrativa de manera semanal apoya en el proceso para la futura toma de decisiones, se evidencia que se realiza un control diario de cada una de las facturas con su respectiva documentación para la realización de la cuenta de cobro mensual.

También se puede observar que el área de Cartera no se encuentra definido como un departamento, sino como una función más del área contable; a pesar de esta situación, es trascendental mencionar que se cuenta con el personal para cumplir con las funciones concretas del cobro de cartera.

Respecto a la utilización de los medios de sistemas de información que dispone la empresa para realizar la gestión de cobranza, se obtuvo que el personal encuestado responde en su mayoría con una calificación favorable, es decir, que las herramientas que disponen son útiles para la gestión y control de cartera a las entidades que se les presta el servicio. A pesar del uso de sistemas tecnológicos que le facilitan en los procesos se presentan inconvenientes como fallas en la red,

demora en actualizaciones retrasando en ocasiones los procedimientos internos. Referente a la concurrencia de los anticipos o abonos realizados por las EPS o IPS, se determina que es buena para la empresa porque le permite disponer de más efectivo y por lo tanto tener una liquidez que cubran sus costos y gastos de funcionamiento.

La empresa imágenes Dr. Freyre trabaja bajo términos de contratación con entidades promotoras de salud EPS, por lo cual, siempre manejaran cuentas por cobrar; los encargados de esta área es la administración. Las cuentas por cobrar son una variable constante que mantiene la empresa; por ende, la gestión de cartera es una etapa fundamental al interior de la entidad que es el seguimiento y monitoreo del dinero por el servicio prestado fortaleciendo la relación a largo plazo; la gestión de cartera en la mayoría de veces ha sido favorable o positiva para la empresa ya que no se ha presentado mayores complicaciones con dichas instituciones al realizar conciliaciones para garantizar que la cuenta por cobrar sea estable.

Respecto a la necesidad de contar con políticas contables en los rubros de cuentas por cobrar, es posible apreciar que no presentan inconvenientes cabe aclarar que la empresa sigue unos lineamientos acordados por gerencia en la gestión de cartera que ya se encuentran estipulados Con base en unas políticas no contables propias. Finalmente, en relación con la evaluación generada al grupo encuestado según el tiempo y cargo que labora dentro de la empresa se puede inferir que cuenta con un personal capacitado para desempeñar sus funciones según el área asignada, por lo que se puede observar que no existe tanta rotación de trabajadores en la entidad favoreciendo a la IPS.

2.3 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

Para el análisis, administración y gestión de cartera, es de gran utilidad contar con un modelo que permita tener claridad de las variables a emplear, en el estudio externo e interno de la organización, según el contexto del sector salud la información se presenta y analiza a continuación.

Tabla 28. Matriz DOFA

Matriz DOFA	
Factores Internos Vs Factores Externos	
Fortalezas	Debilidades
Talento Humano profesional y especializado en cada una de las áreas	Inexistencia de políticas de crédito en la prestación del servicio con EPS.
Maquinaria y equipos especializados, en buen estado de última generación y de buena calidad.	Periodos de acumulación de cuentas por cobrar, situación que confirma una vez más la necesidad de liquidez que tiene la Entidad para cubrir las obligaciones con terceros.
La Entidad cuenta con herramientas tecnológicas para la facturación de servicios que garantiza el proceso de gestión de cartera.	La planta física no es favorable al momento de querer expandirse en el campo de la prestación de servicios de salud. (Instalación pequeña).
Cumplimiento oportuno de los servicios contratados y tarifas ya establecidas en la prestación del servicio.	No existe un manual de funciones para el auxiliar de cobranzas. Por efecto de las glosas se disminuye el valor
Posicionamiento en el mercado, experiencia y reconocimiento por más de 15 años.	de la cuenta por cobrar. Además, hay existencia de cartera por recaudar.
Acatamiento a cabalidad con el marco legal vigente en su actividad económica.	En ocasiones el sistema de información contable Word Office presenta inconvenientes.
Oportunidades	Amenazas
Convenio con EPS, Clientes Particulares	Constantes cambios en la normatividad
Ubicación estratégica de la Clínica Imágenes Dr. Freyre.	Gravámenes Impuestos de Ley
Humanización en la atención.	Deterioro y depreciación de máquinas.
Crecimiento en la demanda de imágenes diagnosticas de clientes particulares.	Aumento de la competencia clínicas, hospitales, Eses.
Trabajo en Equipo y uso de las TICS para impulsar el negocio.	Demora en el pago de los recursos de Eps.

Lealtad de los clientes

Endeudamiento con bancos y proveedores

Estrategias: FO.

- F1O1. Promover nuevos espacios de negociación y conciliación con los clientes.
- F2O2. Liderar la prestación del servicio en el mercado local y nacional por el posicionamiento de Marca y Know How.
- F3O3. Elaboración de informes contables y financieros con el manejo de herramientas de office, que permita a las directivas tomar decisiones oportunas.
- F4O4. Ampliar la oferta de servicios de la entidad, los cuales deben estar amparados en los preceptos de calidad y valor agregado.
- F5O5. Talento Humano capacitado para manipulación de equipos, uso e implementación de las TICS y conocimiento en el manejo del programa contable.
- F6O6. Seguir cumpliendo con el 100 % de la normatividad.

Estrategias: DO.

- D1O1. Elaborar el manual de políticas de crédito estableciendo tarifas y tiempos para mantener buenas relaciones con los convenios y clientes.
- D2O2. Documentar e implementar procesos y procedimientos para la gestión de cobranza de manera oportuna como parte del plan de acción institucional.

- D3O3. Analizando el edificio donde se encuentra ubicado la empresa, si existe la forma de adquirir en arrendamiento dos locales más por si hay la opción de prestar otros servicios adicionales.
- D4O4 Elaborar el manual de funciones con responsables y plazos establecidos para el cobro de cartera para evitar llegar a la pérdida o cartera castigada.
- D5O5. Afianzar el trabajo en equipo desde la recepción de documentos, facturación, ingreso de información al sistema y generación de cuenta de cobro para evitar errores y maximizar el pago, evitando contratiempos y mejorando el control de las cuentas por cobrar a través de la Provisión de Cartera.
- D6O6. Vigilar que el sistema de información contable sea eficiente y eficaz que permita trabajar en el tiempo establecido para garantizar los procesos operativos y administrativos de la empresa.

Estrategias: FA.

- F1A1. Estar dispuestos a acoplarse a los nuevos cambios en normatividad del sector salud, para ello el personal debe estar en constantes capacitaciones Realizando una integración de procesos que permita evidenciar la calidad total de la empresa para entregar servicios adecuados a los usuarios.
- F2A2. Generar una cadena logística adecuada en cuanto al buen trato y servicio a los clientes para de esta manera obtener recursos para el sostenimiento de la empresa y cumplir con el pago de los impuestos de ley.
- F3A3. Uso correcto de los equipos especializados y equipos de oficina. estrategias de control del gasto y disminución de costos.

- F4A4. Proyectar un servicio oportuno de calidad y con precios asequibles, para contrarrestar la competencia. Promoviendo el planear, hacer, verificar y actuar en la producción del servicio para mejorar procesos.

- F5A5. Implementar control interno en las cuentas de cobro a las EPS y reestructurar los contratos con las entidades que se tiene convenio en la duración de los pagos para dar cumplimiento con los acuerdos.

- F6A6. Disminuir el nivel de cartera vencida permitirá una estabilidad económica para la empresa y garantizará el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

Estrategias: DA.

- D1A1. Planificación de políticas de cartera conforme a los procedimientos internos que manejan con cada EPS.

- D2A2. Se procede a realizar conciliaciones con las instituciones que nos adeudan para de esta manera hacer el pago a terceros.

- D3A3. Proyectar la depreciación de propiedad, planta y equipo a largo plazo para la disminución de costos y garantizar el mantenimiento oportuno de los equipos.

- D4A4. Realizar diariamente la revisión de cuentas atrasadas para coordinar la programación oportuna de cobros, fortaleciendo el plan de acción contable en el recaudo de cartera.

- D5A5. Proponer proceso de mejoramiento entre facturación y cartera, definir sistema de gestión de cobro.

- D6A6. Mantenimiento del programa contable Word office y de facturación oasis para no tener inconvenientes al momento de la prestación del servicio. Lo que permitirá Prestar servicios de calidad con entrega de resultados a tiempo que potencializa la productividad y competitividad.

Análisis de la matriz DOFA: El área de administración y contabilidad de imágenes Dr. Freyre S.A.S tiene como fortaleza de alto impacto la calidad profesional del talento humano y el sentido de pertenencia que tiene el personal a la entidad al contar con trabajadores que están desde su fundación, como aspecto negativo es que no cuenta con el área de cartera si no que la auxiliar contable hace las veces de supervisor de cada una de las cuentas por cobrar con el apoyo de gerencia. Por lo cual no aplica procedimientos formales para el proceso, se establece que se realiza seguimiento a las cuentas por cobrar mediante la gestión de cobro de acuerdo a funciones que las realizan por practica y no porque exista un manual establecido en la institución.

También se puede analizar cómo situación interna en cuanto a sus fortalezas es que esta cuenta con maquinaria especializada y equipo en buen estado, programa tecnológico que da a conocer información clara, precisa y confiable; además de tener el reconocimiento en el mercado en la prestación de imágenes diagnosticas a la población, Siendo factores favorables para la institución frente a los demás; permitiendo el debido cumplimiento de las labores contables y financieras, aunque en ocasiones el desempeño del talento humano se ve afectado por el sistema informático al presentar dificultades al momento de facturar y realizar las funciones de atención al público por lo que se debe recurrir de manera manual para el cumplimiento oportuno del servicio.

Mediante el método de **observación directa** que según Hernández et al. (2018), “consiste en el registro sistemático, valido y confiable de comportamientos o conductas que se manifiestan” (p. 374). Se enfoca en información que pueda ser evaluada por medio de los sentidos. Asimismo, los observadores registran lo que perciben. El autor citado anteriormente menciona que: “es aquella acción en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos, cuyos resultados se consideran datos estadísticos originales” (p. 375).

Además, Tamayo y Tamayo (2007), explica que la observación directa, “se presenta cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos” (p.52). en otras palabras, es asistir a las instalaciones de la empresa y tener contacto con el personal

encargado del proceso de cartera y observar, analizar y preguntar que falencias se presentan durante este proceso que realizan de manera mensual.

Por lo anterior, mediante esta herramienta de obtención de información fue posible evidenciar como debilidades de alto impacto la inexistencia de políticas de crédito, con base a opiniones generadas por la asistente administrativa y auxiliar contable expresan que la empresa no cuenta con documentación física donde se especifique los lineamientos para otorgar créditos solo se basan por decisión y determinación del gerente y representante legal según negociación con las instituciones de salud. Respecto a la acumulación de cuentas por cobrar ocurre que al no contar con políticas de crédito adecuadas donde se establezca los límites al establecer un crédito donde se evalué al cliente y sus condiciones de pago se suelen presentar retrasos en los pagos habituales de los clientes.

En la planta física pequeña en la prestación del servicio, se observó que es un espacio que no cuenta con divisiones en el área administrativa si no que es un lugar abierto y referente a la sala de espera es pequeña para atender a los pacientes; otra de las debilidades que se halló es la ausencia de un manual de funciones para la auxiliar de cobranzas se determinó que no siguen unos pasos predeterminados para el proceso de gestionar los cobros de las cuentas si no que lo realizan por decisión y supervisión del gerente, Según revisión documental de las cuentas de cobro durante el año 2022 se presentaron con glosa con un valor considerable sobre las distintas cuentas por cobrar generadas en el año lo que repercute en una disminución de la cartera y por último se suelen presentar fallas en el sistema de información contable en el que deben comunicarse con el proveedor para que le den solución lo más pronto posible de lo contrario deben trabajar de manera manual en la utilización de otros medios.

Por otra parte, en el entorno organizacional externo de la empresa, teniendo en cuenta las oportunidades es de suma importancia la humanización y calidad en la prestación del servicio, así como los convenios con EPS y particulares, al igual que su ubicación estratégica y trabajo en conjunto. Por último, pero no menos importante se encuentra en este ámbito las amenazas como no tener claridad en los tiempos de pago sobre unas EPS, diversidad de normas en el sector de la salud, la llegada de Hospitales, ESES, clínicas competidores en la ciudad de San Juan de Pasto.

Teniendo en cuenta, las principales debilidades que tiene la empresa las cuales se determinaron en el diagnóstico realizado por medio de las listas de chequeo en la matriz DOFA, se considera que el plan de mejora debe estar enfocado en las estrategias de reorientación, las cuales van a permitir adaptarse a las necesidades de la empresa para enfocarse en explotar las oportunidades y poder conservar las fortalezas, las cuales son conocidas estrategias de ataque y posicionamiento; corrigiendo las debilidades encontradas y afrontar las amenazas evitando que estas debilidades crezcan y afecten la empresa. Es importante mejorar el proceso de la empresa organizando un área de cartera, al igual que crear un manual de funciones para la persona encargada en la gestión de cobro y realizar políticas de crédito para los clientes de pequeñas y grandes entidades promotoras de salud.

En la empresa IPS Imágenes DR. Freyre, presenta algunos problemas operativos en que existen retrasos en las cifras de las cuentas de cobro que no concuerdan con la relación de las IPS con las EPS; por lo cual se ven obligados poner de manifiesto a las EPS de que envíen la información correcta y oportuna para realizar mejor la comparación de las cuentas de cobro. Así mismo existe la ausencia de políticas contables, por lo anterior es necesario realizar de acuerdo a parámetros establecidos y aprobados por la entidad actividades que se ejerzan las funciones propias de control interno, con el fin de optimizar el crecimiento en la entidad.

Consecuentemente cada vez que se realiza las reuniones de conciliación con las entidades estas a menudo se generan desbalances, causando que la empresa deba realizar repetidas veces la acción de hacer revisión de cada factura y así mismo genera retrasos en el cobro de la cuenta por cobrar del mes. Es conveniente que a través del control a las cuentas por cobrar de la empresa genere seguridad en la gestión empresarial, mediante la prevención de riesgos en colocación y recuperación de la cartera de crédito, dando así lugar a una fiabilidad en los procesos crediticios y en la información financiera de los clientes.

Existe un porcentaje considerable del 20% de cartera vencida en la empresa, según revisión de información que se obtuvo al finalizar el año 2022 por el área contable de la institución; lo cual es una constante que se tiene debido a la forma de trabajo en el sector salud, de que no se tiene al día el pago en la prestación del servicio, por lo cual la empresa está siempre atenta a que los cobros en

cartera sean cumplidos en el tiempo acordado de acuerdo a la negociación, aunque no suele ser pagada la cuenta de cobro en el plazo establecido.

Por otra parte, la empresa aplica las Niif para pymes teniendo en cuenta su capacidad y características particulares; así como las estimaciones por perdidas por deterioro y baja en cuentas de acuerdo a información suministrada por la auxiliar contable en el periodo correspondiente al año 2022 respecto a las dos entidades que se tiene convenio las cuentas por cobrar aumentaron a razón de que fue un momento de crisis que tuvo el sector salud por lo que debían atender independientemente de lo que adeudaban, a pesar de las dificultades dichas instituciones efectuaban abonos mensualmente pero la cuenta por cobrar seguía vigente.

Finalmente, la empresa cuenta con una alta asistencia de pacientes en casi todos los meses, pero el tiempo que hay más circulación de pacientes son los de enero y diciembre ya que es cuando la empresa debe de trabajar prácticamente el doble para poder cumplir con el objetivo de las EPS en la prestación de servicios.

2.3.1 Procedimientos y actividades de control y gestión de cartera

Se diseñan unas actividades de control el cual son necesarias para mantener la empresa en la dirección de sus objetivos de rentabilidad, como es registrar diariamente las operaciones de cuentas por cobrar, analizar periódicamente si se presentan aumento o disminución de Las cuentas, dar seguimiento a la cuenta para que sea cancelada en las fechas acordadas, dar solución a los problemas que se presentan a las cuentas por cobrar, mecanismos o prácticas para prevenir pérdida de recursos, obtener información contable confiable, aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, ayudar en la coordinación del trabajo, controlar la concesión de créditos y aplicar las políticas para cuentas incobrables o de difícil recuperación de esta manera mejorara el manejo contable de las cuentas por cobrar de la empresa.

La gestión de cobro son las formas y medios que la Ips Freyre ha optado para cobrar la cartera su gestión efectiva ayuda a generar mayores ingresos, Asimismo, es importante tener en cuenta que la mala gestión de las cuentas por cobrar puede ocasionar riesgos generando cuentas incobrables,

las cuales afectan directamente el efectivo y las finanzas de la empresa. Por ello, es de gran importancia establecer políticas de crédito como de cobranzas para prevenir la morosidad y disminuir la cartera de clientes.

Los puntos a considerar para una buena gestión de las cuentas por cobrar son:

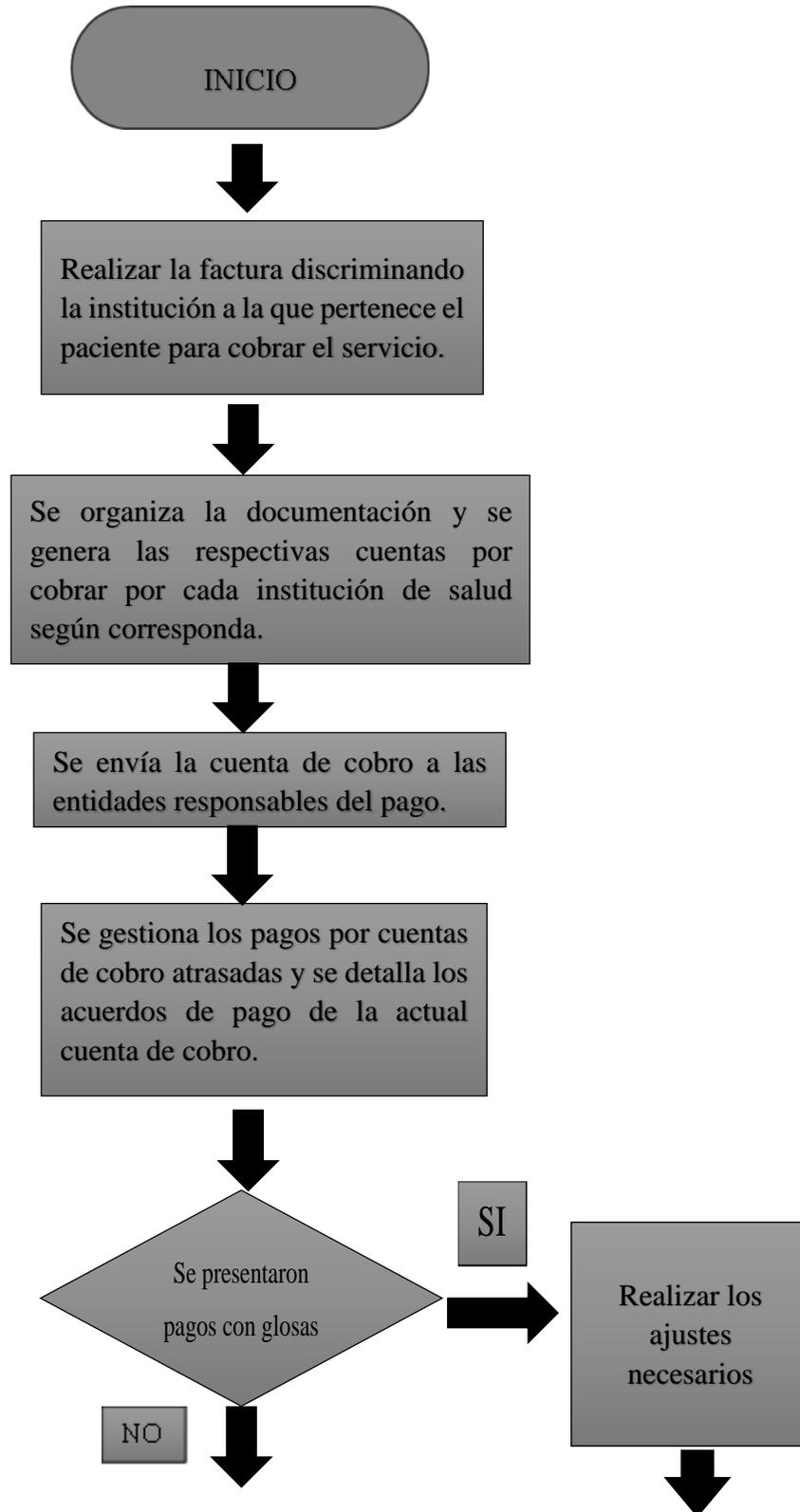
1. Establecer procesos efectivos de facturación
2. Mantener actualizada la base de datos de los clientes
3. Definir procesos de políticas de crédito
4. Diferenciar cuentas que están corrientes de las que ya están vencidas es decir aplicación de pagos
5. Optimizar los procesos de cobro

Por medio de estos aspectos se orienta al personal encargado de analizar los créditos otorgados y la recuperación de la cartera, siendo el propósito de mantener una liquidez a través de los ingresos provenientes de los cobros de la cartera de créditos a los clientes.

A continuación, se muestra los diversos procedimientos que realiza el personal de la empresa para generar la cuenta de cobro mensual a las entidades que se tiene contrato en la prestación del servicio de imágenes diagnósticas. También, se implementa un proceso de gestión a través del diseño de un flujograma para lograr la efectividad y eficiencia en sus operaciones.

Figura 24

Flujograma del proceso de cuentas por cobrar



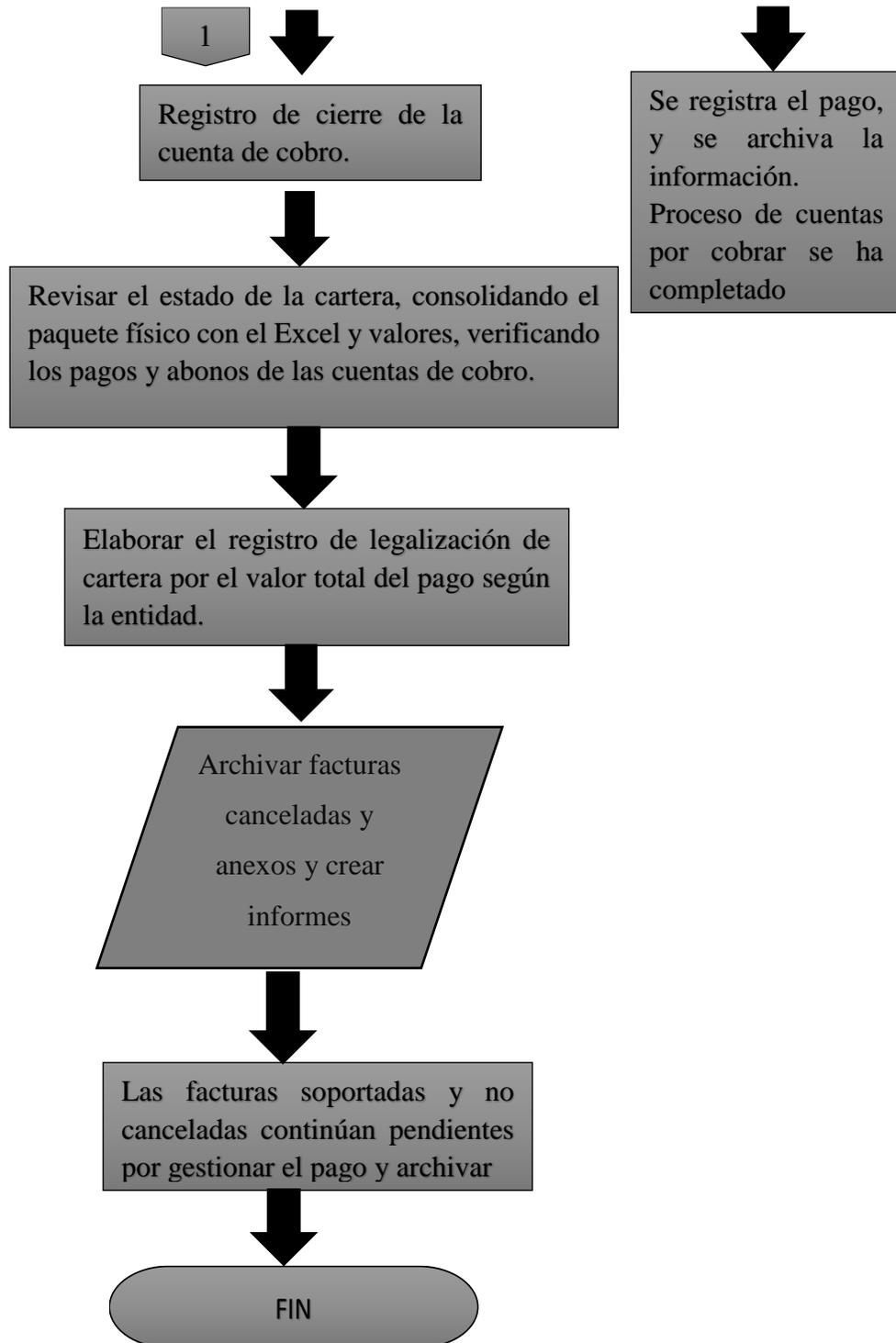


Tabla 29*Actividades de control y gestión de cartera*

Imágenes Dr. Freyre S.A.S			
Nit: 900.944.198			
Actividades de control y gestión de cartera			
Área Contable			
N.	Responsable	Actividades	Descripción
1	Recepción	Documentar los soportes de cada paciente	Es un paquete de información que consta de documentos-exámenes de cada uno de los usuarios que atendemos.
2	Recepción	Realizar factura por la prestación del servicio	Es el soporte que la entidad tiene que efectuar para realizar la cuenta de cobro.
3	Auxiliar contable	Registro diario de las transacciones contables de las operaciones de la IPS	Es el registro de las transacciones contables para dejar constancia del servicio prestado.
4	Asistente administrativa o Auxiliar contable	Realizar cuenta de cobro de todas las facturas del mes	Relación mensual de la información de las cuentas que están por cobrar.
5	Asistente administrativa o Auxiliar contable	Envío de la facturación o con documentos soportes	Se radican las facturas de servicios médicos a las entidades con quienes se tienen contrato de prestación de servicios de imágenes diagnósticas.
6	Asistente administrativa	planeación de gestión de cobro	A partir de la radicación de la cuenta de cobro ante el pagador, iniciar seguimiento y acciones de cobro.
7	Auxiliar contable	Verificación de pagos contra facturas radicadas	Revisión de los reportes referente a los pagos por transferencia electrónica y consignaciones a la IPS.

<p>Asistente 8 administrativa o Gestión de pagos Auxiliar contable</p>	<p>Si no realizan el pago en las fechas acordadas se procede a realizar llamadas o enviar notificaciones por correo electrónico recordándoles a las entidades la trazabilidad de la cuenta.</p>
<p>Asistente 9 administrativa o Conciliación de cuentas Auxiliar contable</p>	<p>De manera mensual se concilian cuentas entre IPS y EPS para un mayor control en el proceso.</p>
<p>10 Auxiliar contable</p>	<p>Asistir a las reuniones para llegar a un acuerdo por cuentas de cobro atrasadas o con glosas. Consiste en cumplir con las reuniones programadas para llegar a acuerdos de pagos.</p>
<p>11 Asistente administrativa Confirmación de los pagos recibidos</p>	<p>Consiste en que gerencia notifica el cumplimiento de los pagos. Es decir, identificar las empresas pagadoras para hacer el descargue en el sistema de la cuenta de cobro.</p>
<p>12 Auxiliar contable</p>	<p>Actualización del estado de cartera por cada institución que se tiene convenio Al recibir la confirmación de los diferentes pagos se hace el respectivo registro contable (Descargar Pagos, Notas Créditos, Notas Débitos y Trámites de Glosas) para conocer el valor real que nos adeudan.</p>
<p>13 Asistente administrativa Archivo y generación de informe</p>	<p>Es el proceso mediante el cual se guarda la información una vez cancelada y aprobada la cuenta de cobro con soportes; en carpetas y usb de la empresa.</p>

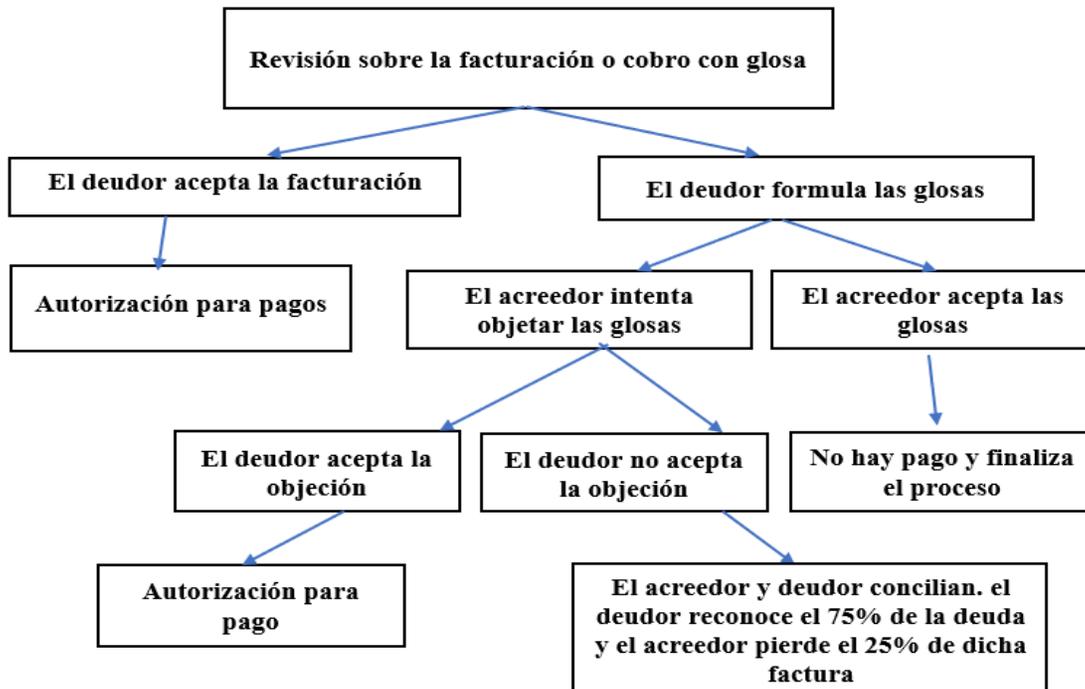
14 Gerencia y asesor jurídico Cobro pre- jurídico

Es la última instancia que se llega cuando se ha realizado todos los llamados para el pago y no ha sido efectivo, se procede entonces a estas instancias.

• **Proceso de pago con glosas por las entidades responsables del pago.** La siguiente imagen corresponde al proceso que hacen el acreedor y el deudor al momento de generar un pago con glosa, que es una inconformidad que encuentra el deudor EPS (Entidad promotora de salud) al momento de revisar la cuenta de cobro que envió en el mes la entidad IPS (Instituciones prestadoras de servicios de salud).

Figura 25

Proceso de pago con glosas por las entidades responsables del pago



Fuente: Documento orientación técnica No19. (2021)

<https://www.ctcp.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=e367bd06-e78b-42>

2.3.2 Plan de acción de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S

El plan de acción propuesto en el trabajo, tiene la finalidad de brindar un mayor control para mejorar los procedimientos a las cuentas por cobrar, Su objetivo fundamental consiste en:

Llevar a cabo una serie de acciones que aceleren el proceso de cobranzas, reduciendo el ciclo de rotación de estas cuentas. Además, abrirá el camino a la entidad para que esta realice gestiones adicionales, dirigidas a establecer planes de pagos con el fin de lograr los cobros pertinentes. Contribuirá a la mejora continua, el desempeño eficiente de los trabajadores, y al logro de los objetivos propuestos. (p. 4)

Este plan, además de servir de base para la detección de errores, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Cabe mencionar que la administración de la empresa ha tomado con gran aceptación la propuesta investigativa ya que es la manera más adecuada de asignar responsabilidades y mejorar los procesos dentro de las áreas establecidas, así mismo, la implementación de las políticas están acorde con el objetivo principal que está basado en el establecer lineamientos necesarios para que imágenes Dr. Freyre S.A.S reconozca de manera adecuada y conforme a la legislación vigente, los hechos económicos que se clasifiquen como cuentas por cobrar, teniendo en cuenta la medición, deterioro y la adecuada revelación.

Por lo tanto, se empieza a ejercer gestión en la búsqueda de normativas que permitan fomentar el diseño adecuado de las políticas de cartera. La gerencia de la empresa imágenes Dr. Freyre debe asimilar el control al interior de la empresa como un plan de organización para salvaguardar los bienes y brindar seguridad de los datos de contabilidad de manera que se aseguren que las actividades o acciones de la empresa se estén ejecutando y operando de acuerdo con lo previamente planeado.

Tabla 30*Plan de acción- Gerencias y Contabilidad***Año:** 2023**Área:** Gerencia y Contabilidad**Objetivo:** Implementar estrategias que ayuden a mejorar la cartera y optimizar los procesos internos de la empresa Imágenes Dr. Freyre s.a. s

Área De Gerencia					
Estrategias	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Fecha de Inicio y Finalización	Responsable
Establecer una normatividad clara y precisa a cada uno de los funcionarios en el proceso de control y gestión de cartera de la empresa.	Diseñar e implementar un modelo formal de gestión de cobro de cartera orientado al personal encargado con enfoque a la productividad individual y colectiva.	Actualizar los procesos internos de control y gestión de cartera de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Humanos, Materiales, Tecnológicos	01/10/2023 31/12/2023	al Gerente General
Diseñar políticas contables para el manejo apropiado de las cuentas por cobrar.	Rediseñar los procesos de las cuentas por cobrar conforme a la legislación vigente.	Presentar propuesta de políticas contables del rubro cuentas por cobrar.	Materiales, Tecnológicos, Costos y Tiempo.	01/10/2023 31/12/2023	al Gerente General

<p>Elaborar estrategias corporativas para la gestión de la cartera en la empresa</p>	<p>Establecer estrategias para incrementar la eficiencia y eficacia de cuentas por cobrar.</p>	<p>Humanos, Tecnológicos, Costos y Tiempo</p>	<p>01/10/2023 31/12/2023</p>	<p>al Gerente General</p>
<p>Determinar el grado de cobrabilidad en el avance de cartera</p>	<p>Cobrabilidad Hacer un análisis de la capacidad de pago del deudor</p>	<p>Humanos, Materiales, Tecnológicos, Costos y Tiempo.</p>	<p>01/10/2023 31/12/2023</p>	<p>al Gerente general</p>

Tabla 31

Plan de Acción - Área de Contabilidad

Año: 2023					
Área: Gerencia y Contabilidad					
Objetivo: Implementar estrategias que ayuden a mejorar la cartera y optimizar los procesos internos de la empresa					
Imágenes Dr. Freyre S.A.S					
Área de Contabilidad					
Estrategias	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Fecha de Inicio y Finalización	Responsable
Realizar un estudio de los clientes con mayor capacidad de pago en la fecha establecida según contrato.	Mediante el uso de herramientas contables y administrativas evaluar la capacidad de pago de los deudores.	verificar a través de reportes diarios quienes han pagado	Humanos, Materiales, Tecnológicos, Costos	01/10/2023 al 31/12/2023	Contador y Auxiliar contable
Analizar el manejo contable de las cuentas por cobrar de la empresa.	Identificar las dificultades presentadas en las cuentas por cobrar	Recopilación de información	Humanos, Tecnológicos, Tiempo	01/10/2023 al 31/12/2023	Contador

<p>Promover un sistema contable estable, oportuno y verificable.</p>	<p>Nos permita obtener información clara y actualizada facilitando la toma de decisiones.</p>	<p>Control permanente del sistema contable como de la información recibida.</p>	<p>Físicos, Humanos, Tecnológicos.</p>	<p>01/10/2023 31/12/2023</p>	<p>al</p>	<p>Contador y Auxiliar contable</p>
<p>Gestionar el control en caja y bancos teniendo por objeto salvaguardar el efectivo de la empresa.</p>	<p>Prevenir posibles fraudes de caja y bancos</p>	<p>*Localizar errores en caja y bancos. *manejo de cortes diarios de operación. *revisión de la información contable</p>	<p>Físicos, Humanos, Tecnológicos.</p>	<p>01/10/2023 31/12/2023</p>	<p>al</p>	<p>Contador</p>

2.3.3 Política de Cartera



**Imágenes
Dr. Freyre**



Políticas de cartera y gestión de cobro.

Fecha de creación: 01-09-2023

Fecha de aprobación: 01-09-2023

Objetivo: Aportar al proceso de cobro de cartera pautas para que puedan ejecutar sus actividades con mayor precisión y efectividad considerando que es de mucha utilidad en el área de contabilidad y finanzas en la empresa; buscando eliminar errores en los procedimientos internos. Sirve además de herramienta para que los encargados tengan como responsabilidad directa e indirecta el control y seguimiento de las cuentas por cobrar.

Alcance: Esta política aplica para todas las áreas involucradas en el proceso de gestión de Cartera, desde el momento de la solicitud, aprobación, administración, control del crédito y recuperación. Los procedimientos estipulados deberán revisarse y actualizarse según las condiciones internas y externas al menos una vez al año, El personal debe cumplir todas las normas y procedimientos establecidos con el objeto de lograr la eficiencia y eficacia del trabajo.

Responsable: auxiliar contable

Descripción de la política de cobro y gestión de cartera

- Organizar las cuentas por entidades responsable de pago.
- Realizar remisión de las cuentas con sus debidos soportes
- Realizar seguimiento a las cuentas radicadas
- Identificar los pagos realizados por las entidades responsables del pago

- Radicar en el sistema las facturas recibidas por las diferentes responsables de pago.
- Cruce de la facturación en las herramientas tecnológicas.
- Identificar las glosas y devoluciones a conciliar
- Conciliar las glosas
- Segmentar por entidad los estados de cartera y gestión de cobro para tener saldos actualizados.
- Cierre de cuenta de cobro del mes

Procedimiento para clasificación de cartera

- **Categoría A o Riesgo Normal:** Las deudas calificadas en esta categoría son aquellas que presentan una morosidad hasta de sesenta (60) días.
- **Categoría B o Riesgo Aceptable:** Las deudas calificadas en esta categoría son aquellas que presentan una morosidad entre sesenta y un (61) días y ciento veinte (120) días.
- **Categoría C o Riesgo Apreciable:** Las deudas calificadas en esta categoría son aquellas que presentan una morosidad entre ciento veintiún (121) días y ciento ochenta (180) días.
- **Categoría D o Riesgo de difícil cobro:** es aquel donde la probabilidad de recaudo es dudosa.
- **Categoría E o incobrable:** es aquel donde la deuda se estima irrecuperable.

Medición: Una vez pasado el tiempo que corresponde al acuerdo que se ha llegado del pago de las cuentas de cobro por servicios prestados y aun no se ha pagado dicha cuenta se recurre al proceso de deterioro de cartera. En imágenes Dr. Freyre se realiza pasados los 180 días después de

haberles informado que están atrasados en el pago, se analiza objetivamente el valor para determinar por deterioro y se reconocerá inmediatamente el monto a perder, siempre y cuando sea el valor representativo de lo contrario será discriminado y contabilizado la acción por un periodo de seis meses. Así mismo, mes a mes se está haciendo la evaluación y revisión de las cuentas por cobrar y se toman decisiones con respecto a cada una de las cuentas que nos adeudan de esta manera se están cumpliendo con las NIIF.

Sistema de seguimiento y control

Es muy importante para la empresa realizar un continuo seguimiento y control a la cartera que permita que la empresa tenga un flujo continuo de efectivo mensual para dar cumplimiento a sus obligaciones.

Etapas de recaudo:

- **Cobro persuasivo:** Para dar cumplimiento a esta etapa en el proceso de gestión de cartera, se le recordará al cliente (entidad prestadora de servicios de salud) el compromiso que tiene con la empresa, por lo tanto, se le enviara por notificación escrita el estado de cuenta.
- **Cobro Pre Jurídico:** cuando la empresa no ha recibido el pago efectivo, transcurriendo 120 días, se procede a cobro pre jurídico que consiste que, mediante las actas de conciliación de saldos de cartera con las entidades responsables de pago, se elabora un acuerdo de pago el cual debe contener la suma y expresa las cantidades que la empresa reconoce como deuda.
- **Cobro jurídico:** Acción mediante el cual se adelantan demandas ejecutivas, teniendo como soporte el título valor (cuenta de cobro), y los métodos que se ejecutaron para gestionar el cobro.
- **Cobro coactivo:** Cuando la obligación lleva más de 180 días y se incumplan los acuerdos de pago, se agoten las etapas del cobro persuasivo y pre jurídico sin que haya cancelado la totalidad de la deuda.

Resultados de la negociación.

Como consecuencia de los anteriores pasos, el deudor puede proponer las siguientes alternativas:

- **Pago de la obligación:** Comprobado el pago de la obligación por parte del deudor se cerrará el proceso.
- **Solicitud de facilidades de pago:** Los acuerdos de pago tienen como propósito facilitarle al deudor el cumplimiento de las obligaciones ya vencidas.
- **Renuncia al pago:** Si el deudor a pesar de la gestión persuasiva y pre jurídica no está interesado en el pago de la obligación, se iniciará la labor de suspensión del servicio prestado.

3 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación, con base en el análisis de los resultados presentados en el capítulo anterior, donde se recogió la opinión de los colaboradores de la empresa en torno a una serie de aspectos relacionados con la gestión de cartera y comportamiento de las EPS.

A través de los instrumentos de recolección de información como lo es la encuesta y la entrevista se pudo evidenciar que no existen políticas establecidas y documentadas por lo que se necesita implementar y elaborar para que ayuden en el proceso de cartera.

La realización de un plan de acción a la IPS Freyre, le permite tener un direccionamiento a corto, mediano y largo plazo, además de obtener la información necesaria para poder tomar decisiones acertadas, que le permita un mejoramiento constante para mantenerse competitiva en el mercado del sector salud.

Con los resultados del diagnóstico de la matriz Dofa se puede concluir que no sólo los factores externos son las causas que generan la demora o insuficiencia de recursos; por el contrario, se observó que los factores internos pueden llegar hacer las principales barreras y debilidades que contribuyen o no en el ingreso del efectivo. Por lo tanto, se debe mejorar dichas falencias para lograr los objetivos de la empresa.

Se analizaron las cuentas por cobrar donde se evidenció la existencia de las dificultades que presenta la empresa en término de control de este rubro, que se genera pérdidas de un porcentaje en la conciliación por glosas lo que influye directamente en la estabilidad financiera de la empresa.

4 Recomendaciones

De acuerdo al desarrollo de este estudio se han considerado las siguientes recomendaciones para la empresa imágenes Dr. Freyre:

Establecer, evaluar y dar seguimiento a la prestación del servicio como controlar las actividades del proceso de recaudo.

Se recomienda que la gerencia desarrolle las políticas de créditos correspondientes a la situación interna de la empresa y al perfil de sus clientes, a la vez que estas sean presentadas de formas físicas y comunicadas al personal encargado.

Se recomienda optimizar el proceso de cobro de deudas de la empresa, haciendo uso de los métodos recomendados por los teóricos, así como mejorar los ya existentes.

Implementar las políticas contables relacionadas con el proceso de cartera en las que se ve involucrada la acusación, deterioro y castigo de las cuentas de deudores, lo cual permite establecer saldos reales y una adecuada clasificación contable.

Realizar el seguimiento oportuno a los saldos por cobrar de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos, de esta manera permite que se minimice el riesgo de incobrabilidad de las cuentas por cobrar.

Se sugiere que no sea el gerente que se encargue de recibir el dinero que la empresa recibe por la prestación de servicios de salud de imágenes radiológicas, ya que esto le corresponde al área contable por lo tanto debe delegar funciones.

Referencias bibliográficas

- Alpala, Juan C.; Rosero, Yuli C. (2011) Diagnostico del área cartera modalidad libranza de la caja de compensación familiar de Nariño a 31 de diciembre de 2010 [Tesis de posgrado, Universidad Mariana]. <https://repositorio.umariana.edu.co/handle/20.500.14112/22439>
- Arenas T., Pablo y Moreno Aguayo (2008). *Introducción a la Auditoria financiera, Teoría y casos prácticos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L., 2008.
- Atehortúa Mira, Sonia (2018). *Contratación de servicios de salud entre las Entidades Responsables de Pago y las Instituciones prestadoras de Servicios de salud*. [Tesis para especialista en auditoria en salud, Universidad Nacional de Salud Pública Héctor Abad Gómez], p.14.https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/11632/1/AtehortuaSonia_2018_ContratacionServiciosSalud.pdf
- Auditoria de Gestión (s.f). *Introducción al proceso de auditoría de gestión*. Universidad Técnica de Cotopaxi., p.181, http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_intro_proc_aud_ges.pdf
- Auditool. (s.f.). *Normas internacionales de auditoría*. p. 87. <https://www.ccpdistritocapital.org.ve/uploads/descargas/fddcb2ae5541d5f49e87158a6b39a1ae4571a152.pdf>
- Bernal et al. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, vol. 16, núm. 2, mayo-agosto, p. 6. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125005.pdf>
- Bolaños, Lina M.; Maya, Claudia P. (2005) *Plan estratégico para la reestructuración de cartera en la empresa Gm Aseguramos Ltda*. [Tesis de Posgrado, Universidad Mariana].
- Cárdenas Elena. (2013). Alcances del derecho a la salud en Colombia: una revisión constitucional, legal y jurisprudencial. *Revista de Derecho*, núm. 40, julio-diciembre, 2013, pp. 199-226.

Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-86972013000200008

Cardona González, Yessica F., De Ossa Murillo, Yurany y Tamayo Álvarez, Kimberly D. (2019). *Impacto en la adopción de las Niif en Colombia*. [Tesis de posgrado, Universidad de San Buenaventura], p.9. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/f207c124-5d42-423d-b6b0-caab19c740c4/content>

Cerón Portillo, Arelis y Chaucanes Lima, Héctor. (2012) *Plan de mejoramiento del sistema de control interno del grupo empresarial la bonanza S.A.S CI (compañía de importación) para optimizar los procesos en las áreas de cartera, inventarios y tesorería*. [Tesis de posgrado, Universidad Mariana], p.32

Constitución Política de Colombia 1991 (1991, 25 de septiembre), <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

De la Hoz, Laura B. (2023) Unidad 3 Administración de Cartera., Universidad la Gran Colombia, Ciencias de la Educación p. 231. https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u3.pdf

Decreto 3022 de 2013. (2013, 27 de diciembre). Por el cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo I I. <https://www.mincit.gov.co/temas-interes/documentos/decreto3022-2013-p.aspx>

Decreto 4747 de 2007. (2007, 07 diciembre), *El presidente de la Republica de Colombia. Por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27905>

Delgado Castillo, Héctor. (2007) *Análisis de estados financieros: finanzas para no financieros; interpretación para toma de decisiones*. México. editoriales trillas.

Del Rio Noguera, Lucy Margarita; Lafont Cabeza, Yunis María. (2009). *Estrategias para recuperar la cartera de la empresa social del estado hospital nuestra señora del Carmen de el Carmen de Bolívar, con las entidades aseguradoras a partir del año 2008*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de Bolívar], p.53.
<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0053691.pdf>

Diaz, M. (2017). *Administrar la cartera, un reto estratégico*. Cámara de Comercio de Cali., p. 7.
<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/administrar-la-cartera-un-retoestrategico/>

Fernández et al. (2012). *Diagnóstico de la gestión empresarial*. Empresas sociales y ecoturísticas en Bahía de Huatulc, México: https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-La-relacion-entre-el-turismo-alternativo-y-el-ecoturismo_fig1_262625797

Fierro, Ángel. (2008) *Diagnostico empresarial*. Bogotá D.C ed. Norma, Universidad Surcolombiana, p. 298. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/>

Guevara Torres, Johanna Alexandra. (2015) *Diseño de un sistema de control interno para los procesos de recaudación y recuperación de cartera, para mejorar la liquidez de latino médica S.A.*, [Proyecto de grado, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador]
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11410/1/UPS-GT001594.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310, 386). México: McGraw-Hill Interamericana.

Horngren, Charles T; Harrison, Walter JR; Susane Oliver, M. (2010) *Contabilidad* 8° edición, México. p. 430

Imágenes Dr. Freyre (2023) Información de la empresa <https://www.imagenesfreyre.com/>

La Fundación IFRS y el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2017). Conceptos Generales. Quienes somos y que hacemos. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/about-us/who-we-are/who-we-are-spanish-v2.pdf>

Legarda et al. (2021). Diseño de un manual de gestión en los rubros de cuentas por cobrar de la empresa Genhospi S.A.S 2021. [Tesis de posgrado, Universidad Mariana, Pasto], p. 20-25.

Ley 43 de 1990. (1990, 13 de diciembre). *De la profesión de contador público y se dictan otras disposiciones.*, https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104547_archivo_pdf.pdf

Ley 100 de 1993. (1993, 23 de diciembre). El Congreso de La República de Colombia. *Establece el sistema general de seguridad social en salud.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

Ley 1122 de 2007 (2007, 9 de enero). Congreso de la Republica de Colombia. *Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.* <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/2007.pdf>

Ley 1314 de 2009 (2009, 13 de julio) *Regula los principios y normas de contabilidad e información financiera.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?>

Ley 1438 de 2011. (2011, 19 de enero). *Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones* <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normatividad/ley1438de2011.pdf>

Ley 1751 de 2015 (2015, 16 de febrero). El Congreso de Colombia. Objeto, elementos esenciales, principios, derechos y deberes. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf

López, Cesar O. y Zea, Felipe. (2011). *Convergencia a estándares internacionales de información financiera y de aseguramiento en Colombia: análisis de documentos de direccionamiento*

estratégicos del CTCP. Revista internacional Legis de contabilidad y auditoría, p.3.
<http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/convergenciaaestandaresinternacionalesdeinformacion.pdf>

Mantilla B. Samuel. (2009). *Auditoria de información financiera*. (eco ediciones). Bogotá, p. 16.

Martínez Moncaleano, Carlos J. (2018). *Teoría del caos y estrategia empresarial*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño. SSN 0124-8693 ISSN-E 2539-0554 Vol. XIX No. 1 - 1er Semestre, pp. 210, 2013.,
<http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/3961/4615>

Mendivil Zúñiga, Tulio N. (2009). *Matrices sistémicas para la investigación y planeación institucional*. Barranquilla. Editorial Uniautónoma.

Montes Salazar, Carlos y Vallejo Bonilla, C. (2021) *Auditoría financiera: papeles de trabajo según NIIF – NIA*. (2° edición). Alpha editorial. Bogotá D.C., p.53

Orta, Manuel, Castrillo, Luis, Sanchez-Mejias Ignacio y Sierra, Guillermo (2014). *Fundamentos teóricos de auditoría financiera*. Ediciones pirámide, p.135.

Ortiz Mizhuero, Ruth E. (2021). *Incidencia del control interno en la gestión de cartera de una empresa industrial de la ciudad de Cuenca basado en el informe COSO 2013*. [Informe de investigación, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador]
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20190/1/UPS-CT009082.pdf>

Peralta Gamboa, N. (2018). *Políticas de créditos y cobranzas y la liquidez en la empresa Gráfica Biblos S.A. año 2016 – 2017*. (Tesis para obtener el título profesional de Contador Público, Universidad Autónoma del Perú).
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/609/1/NORMA%20PERALTA,%20GAMBOA.pdf>

Pianda, Silvia y Meneses, Jorge (2013) Plan estratégico para la empresa profesionales de la salud IPS Proinsalud S.A. en la ciudad de pasto 2013-2015. [Tesis para optar de Especialista de Alta Gerencia, Universidad de Nariño], p.26. <https://sired.udenar.edu.co/2747/1/85965.pdf>

Proaño Villavicencio, Diana Ximena; Soler, Víctor Gisbert; Pérez Bernabéu, Elena. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico, Edición Especial. https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Pupo González, Liset y Pupo González, Elizabeth. (2019). Plan de acción para el control de las cuentas por cobrar en la empresa de seguridad y protección del consejo de la administración provincial de las tunas (ESPCAP). Revista observatorio de la economía latinoamericana (noviembre 2019). <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/control-cuentas-cobrar.html>

Ramírez Padilla, David. (2008). Contabilidad administrativa (8° edición). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. México., pp. 518.

Real Academia Española (RAE) (s.f.) Diccionario de la lengua española. Definición de Usuario. <https://dle.rae.es/usuario>

Resolución 3047 de 2008. (2008, 14 de agosto). Ministerio de Protección Social. *Por medio de la cual se definen los formatos, mecanismos de envío, procedimientos.* https://normograma.supersalud.gov.co/normograma/docs/resolucion_minproteccion_3047_2008.htm

Sabogal Silva, Leidy y Sánchez Álvarez, Sol. (2022). *Diagnóstico de cuentas por cobrar (cartera) de los hospitales E.S.E Nuestra Señora del Carmen y E.S.E municipal de Soacha Julio Cesar Peñalosa con el apoyo de la herramienta de analítica de datos power bi.* fundación universitaria Jorge Tadeo lozano. Bogotá, pp. 20-21 [Trabajo de grado, Fundación Universitaria Jorge Tadeo Lozano, Bogotá]<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/>

Salazar, Cesar; Salazar, Edgar y Marín, Jaime. (2015) *Contabilidad financiera para pequeñas y medianas empresas. Guía de aplicación práctica para las entidades del grupo 2*. Primera Edición. Legis editores S.A.

Serna, Humberto. (2008). *Gerencia estratégica, Teoría – metodología –alineamiento implementación y mapas estratégicos*. (Edición 10).3r Editores. Bogotá DC., p.189

Sintura Gómez, Edda (2022) *Plan de mejora para el proceso de gestión de cartera del hospital San Andrés ESE de Tumaco- Nariño*. [Tesis de posgrado, Universidad Ean], p.33. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12406/SinturaEdda2023.pdf?>

Tamayo Tamayo, M. (2007). *Tipo de Investigación*. Abouhamad, Apuntes de investigación en ciencias sociales, p. 52.

Tovar Henao, Alejandra. (2018). *Administración y control del sistema de cartera en el sector salud*. Bogotá. <https://www.studocu.com/co/document/servicio-nacional-de-aprendizaje/cuentas-contables/trabajo-cartera-filaizo/40984105>

Valenzuela, C. et al. (2010). *Diagnostico organizacional: una mirada hacia el futuro.*, p. 7 <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/.pdf>

Vásquez, Rodolfo y Trespalcios Juan (2005) *Experiencia y comportamiento del cliente en un entorno multicanal: claves de éxito para fabricantes y detallista*. © de esta edición, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Oviedo. <file:///C:/Users/UMARIANA/Downloads/Dialnet-ExperienciaYComportamientoDelClienteEnUnEntornoMul-699869.pdf>

Anexos

Anexo A. Encuesta a colaboradores - Empresa Imágenes Dr. Freyre S.A.S.

Encuesta

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Diseño de un plan de mejoramiento para el control y gestión de cartera de la

Empresa Imágenes Dr. Freyre S.A.S en la ciudad de San Juan de Pasto 2022



Fecha: _____

Encuestador: _____

Lugar: _____

Encuestado: _____

Objetivo: Determinar un proceso de gestión eficiente del recaudo de cartera con unos componentes claramente definidos para un mejoramiento continuo.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando con imágenes Dr. Freyre?

- Dos Años _____
- Tres Años _____
- Seis Años _____
- Quince Años _____

2. ¿Conoce la forma en que funciona el área de cartera?

- Muy Bien _____
- Bien _____
- Regular _____

3. ¿El proceso de gestión de cobro se encuentra documentado?

- Si _____
- No _____

4. ¿Qué departamento se encarga del recaudo de las cuentas por cobrar?

- Administración _____
- Talento humano _____
- Gerencia _____
- Tesorería _____

5. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza la empresa para la gestión de cobro de las cuentas por cobrar?

- Llamadas telefónicas _____
- Notificaciones _____
- Documento por escrito _____
- Otro _____

6. ¿Considera usted que la recuperación de cartera vencida permitirá la incrementación de fondos de la empresa?

- Siempre _____
- Casi siempre _____
- Nunca _____

7. ¿Cuáles son las actividades más importantes del proceso de cartera?

- Elaboración de recibos de caja _____
- Supervisión de gestión de cobro _____
- Cobro de cartera vencida _____
- Todas _____

8. ¿Cómo es el proceso de revisión de la facturación?

- Semanal _____
- Quincenal _____
- Mensual _____

9. ¿Cómo clasifican ustedes las cuentas por cobrar?

- Por fechas _____
- Por nombres de acreedores _____
- Por valores _____
- Todas las anteriores _____

10. ¿Considera usted, que hay clientes difíciles de realizar el proceso de cobro?

- Siempre _____
- Casi siempre _____
- Nunca _____

Anexo B. Formato de encuesta al contador y área administrativa



Encuesta

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Diseño de un plan de mejoramiento para el control y gestión de cartera de la empresa

Imágenes Dr. Freyre S.A.S En La Ciudad de San Juan de Pasto 2022

Fecha: _____

Encuestador: _____

Lugar: _____

Encuestado: _____

OBJETIVO: Determinar un proceso de gestión eficiente del recaudo de cartera con unos componentes claramente definidos para un mejoramiento continuo.

1. ¿Existe una vigilancia constante de la información a las cuentas por cobrar?

• SI _____

• NO _____

2. ¿Se han establecido políticas y/o procedimientos de las cuentas por cobrar?

• SI _____

• NO _____

• ¿Cual?

3. ¿Quién es el encargado del recaudo de las cuentas por cobrar?

• Administrador _____

• Gerente _____

- Asistente administrativo _____
- Mensajero _____
- Auxiliar contable _____

4. ¿Qué acciones toma la empresa cuando los clientes no cumplen con los pagos a tiempo?

- Intereses _____
- Conciliaciones _____
- Juicios _____
- Ninguno _____

5. ¿La empresa ha deteriorado las cuentas incobrables?

- Si _____
- No _____

6. ¿Quién autoriza las cancelaciones y ajustes de las cuentas por cobrar de la empresa?

- Representante legal _____
- Asistente administrativa _____
- Administrador _____

7. ¿Se manejan plazos para el envío de las cuentas de cobro por los diferentes servicios prestados a las EPS con quien se tiene contrato?

- Los 10 primeros días del mes _____
- Los 15 primeros días del mes _____
- Los 3 últimos días del mes _____
- Último día de cada mes _____

8. ¿Cómo se presentan los informes de las cuentas por cobrar?

- Excel _____
- Word _____

- Plantillas estipuladas _____
- Oficios dirigidos al gerente _____

9. ¿Se realizan descuentos por pronto pago?

- SI _____
- No _____
- ¿Cuales? _____

10. ¿La empresa Imágenes Dr. Freyre utiliza algún sistema de control para estar al día con la información de las cuentas por cobrar?

- Si _____
- No _____

Anexo C. Entrevista a la auxiliar contable



Entrevista

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Programa de Contaduría Pública

Diseño de un plan de mejoramiento para el control y gestión de cartera de la empresa

Imágenes Dr. Freyre S.A.S En La Ciudad de San Juan de Pasto 2022

Responsable: _____

Dirigido A: _____

Objetivo: Proponer un plan de mejoramiento para el control y gestión de cartera de la empresa imágenes Dr. Freyre S.A.S en la ciudad de san juan de pasto 2022.

1. ¿Qué cargo ocupa en la empresa?
2. ¿Tiene usted conocimiento de la función que cumple el proceso de cobro de cartera en la empresa?
3. ¿Tiene relación directa con el encargado del proceso de cobro de cartera?
4. ¿Podría explicar cuál es el procedimiento de cobro que realizan internamente en la empresa?
5. ¿En qué momento se determina llegar a una conciliación de cartera?
6. ¿Quién es el funcionario encargado de las conciliaciones de cobro en la entidad?
7. ¿Es difícil para usted enfrentar a los deudores?

8. ¿Con que frecuencia realizan el proceso de gestión de cobro de forma personal?

9. ¿El resultado que se obtiene de dichas reuniones es positivo, negativo o siguen sucediendo aplazamientos?

10. ¿Qué aprendizaje le deja la realización de esta función?

Anexo D. Recursos Físicos y Técnicos

Recursos físicos

- Biblioteca Zambrano Bucheli Aunar
- Biblioteca Alberto Quijano Guerrero universidad de Nariño
- Banco de la República
- Biblioteca hna. Elisabeth Guerrero Navarrete Unimar.

Recursos técnicos

- Dispositivos electrónicos
- Herramientas ofimáticas

Talento humano. El presente proyecto de investigación es desarrollado por la estudiante del programa de Contaduría Pública de la Universidad Mariana.

- Karen Johana Villanueva Carvajal
- Asesores: German Ricardo Melo y Yomar Ancizar Matabanchoy Ruales.

Anexo E. Presupuesto

N°	Description del Recurso	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Internet	7 meses	\$ 65.000	\$ 455.000
2	USB	1	\$ 20.000	\$ 20.000
3	Impresión	160	\$ 200	\$ 32.000
4	Fotocopias	30	\$ 150	\$ 4.500
5	Lapiceros	2	\$ 800	\$ 1.600
6	Carpetas	1	\$ 1.800	\$ 1.800
7	Transporte		\$ 50.000	\$ 50.000
8	Alimentación		\$ 25.000	\$ 25.000
			Total	\$ 589.900

Anexo F. Cronograma de Actividades, febrero – junio

No	Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elección del tema	■																			
2	Propuesta de investigación		■																		
3	Recolección de información y presentación al comité		■																		
4	Definición y planteamiento del problema				■																
5	desarrollo de contenido y creación de objetivos					■															
6	Realizar investigación en la empresa							■													
7	Diseño de aspectos metodológicos									■											
8	Herramientas de recolección de información									■											
9	Realizar los ajustes pertinentes según asesor										■		■								
10	Presentación de resultados												■	■	■						
11	Entrega del trabajo monografía 1era sustentación.															■					

Anexo G. Cronograma de actividades, agosto – diciembre

No	Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Proyección y realización de encuestas	■															
2	Tabulación de información arrojada en las encuestas		■														
3	Elaboración y aplicación de la entrevista			■													
4	Correcciones avance del trabajo de grado					■											
5	Ejecución de los objetivos					■											
6	Propuesta del plan de mejoramiento y gestión							■									
7	Presentación y revisión del trabajo de grado									■							
8	Bibliografía									■							
9	Conclusiones										■		■				
10	Solicitud y entrega del trabajo a jurados												■		■		
11	Aprobación del trabajo de grado 2da sustentación													■			