



CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en
Contabilidad y Auditoría.**

AUTORES:

Johana Gabriela Cuesta Miño
Katherine Margarita Ruiz Carvajal
Melanie Lizbeth Berrezueta Paucar
Evelyn Alexandra Salazar Rodríguez
Lady Andrea Arboleda Moreira

TUTOR: Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez

Diseño de un manual de procedimientos y políticas contables para el área de cartera en base al análisis de las normas internacionales de información financiera en un Laboratorio Clínico del Distrito Metropolitano de Quito, año 2023-2024.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, **Johana Gabriela Cuesta Miño, Katherine Margarita Ruiz Carvajal, Melanie Lizbeth Berrezueta Paucar, Evelyn Alexandra Salazar Rodríguez, Lady Andrea Arboleda Moreira**; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, **Diseño de un manual de procedimientos y políticas contables para el área de cartera en base al análisis de las normas internacionales de información financiera en un Laboratorio Clínico del Distrito Metropolitano de Quito, año 2023-2024**, es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

.....
JOHANA GABRIELA CUESTA MIÑO

CC: 1720879145

.....
KATHERINE MARGARITA RUIZ
CARVAJAL

CC: 1725576118

.....
MELANIE LIZBETH BERREZUETA
PAUCAR

CC: 1725411423

.....
EVELYN ALEXANDRA SALAZAR
RODRÍGUEZ

CC: 1724974512

.....
LADY ANDREA ARBOLEDA MOREIRA

CC: 1310966138

Aprobación Del Tutor

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....
Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

Dedicatoria

Dedico este proyecto y la culminación de mi carrera principalmente a mi familia, a mi Esposo Diego e hijos Micaela y Sebastián que sin su apoyo y empuje incondicional no habría podido llegar a culminar mi carrera, a mis padres Fausto y Griselda que nunca me dieron la espalda y siempre me ayudaron para llegar a mi objetivo y mis suegros Mario aquí en la tierra y Cecilia en el cielo por siempre decirme que yo puedo esto y más, gracias por nunca dejarme sola, esto es para ustedes y por ustedes.

Johana Gabriela Cuesta Miño

Dedico este trabajo a mi esposo Ricardo, a mis padres y a mis hermanas, cuyo cariño y paciencia han sido el combustible que me impulsa a seguir adelante. A ustedes les debo mi perseverancia y mi determinación para alcanzar este nuevo logro. Gracias por ser mi faro en las noches oscuras y por celebrar conmigo cada pequeño avance en este viaje. Con todo mi amor y gratitud, este trabajo es dedicado a ustedes.

Katherine Margarita Ruiz Carvajal

La vida muchas veces nos da alegrías, tristezas, emociones, momentos que nos enriquecen y nos llena de felicidad, precisamente lo que siento ahora es felicidad y satisfacción. Dedico este proyecto y la culminación de mi carrera principalmente a mi familia, a mi prometido Daniel Pérez, que es y ha sido un gran apoyo para mí en todo y ha sabido darme las fuerzas siempre, animándome a seguir adelante cuando las cosas se ponían difíciles. También le dedico esto a mi madre y padre, Isabel Paucar que me ha apoyado totalmente para poder culminar esta etapa de mi

vida, me ha enseñado a esforzarme, dedicarme y perseverar en lo que me propongo, y a quien voy a querer llenar de orgullo en muchos ámbitos siempre, este proyecto es un reflejo del valor y principio, que me ha guiado en este camino. También a mi hermana Andrea y Vanesa quienes también me han acompañado en todo momento y me han dado animo al igual que mis suegros Iveth, y Washington. Dedico esta tesis con todo mi amor y agradecimiento. Sin su apoyo incondicional, este logro no habría sido posible.

Melanie Lizbeth Berrezueta Paucar

Dedico el presente proyecto a Dios por permitirme continuar día a día para poder culminar con todas mis metas y a mi mejor amiga “mi abuelita” aunque ya no está a mi lado, siempre me enseñó a terminar todos los proyectos que empiezo, a todas las personas que me apoyaron incondicionalmente en especial a los docentes de la universidad por todo el conocimiento impartido durante la carrera, a mis padres por darme ánimos en los momentos más difíciles, a mis hermanas que me impulsan a mejorar cada día, a mi esposo y mi hijo que son lo más importante, que al verlos cada mañana me dan energías para seguir adelante con mis estudios y poder enseñarle a mi hijo que todo es posible con esfuerzo y dedicación.

Evelyn Alexandra Salazar Rodríguez

A mi amado esposo, Roberto Zambrano, le debo todo: su ejemplo radiante, su inquebrantable perseverancia, su amor incondicional y su compañía constante. Desde el momento en que decidió compartir su vida conmigo, ha estado presente en cada paso que doy, en cada momento de alegría desbordante y en cada instante de tristeza compartida. Él ha sido mi roca, mi apoyo incondicional, mi mayor motivación. Con él a mi lado, sé que siempre alcanzaré las

cumbres más altas del éxito. "Junto a ti, amor mío, el horizonte parece infinito". A mis preciosos hijos, Andi y Caleb, les dedico mis esfuerzos y mis sueños. Son mi razón de ser, mi inspiración diaria. Quiero ser para ellos un faro de luz, un ejemplo a seguir, alguien en quien puedan confiar y admirar. Con ustedes a mi lado, sé que el futuro está lleno de promesas y posibilidades infinitas. A mi querido hermano, hermana, a mis amados padres, Elisa y Adriano, les agradezco de todo corazón por su amor incondicional, por su constante apoyo y por ser mis más grandes impulsores. Han sido mi ancla en las tormentas, mi guía en los momentos oscuros, mi mayor alegría en los triunfos. Su lucha incansable y su motivación diaria han sido el motor que impulsa mis sueños. Estoy eternamente agradecido/a por su amor incondicional y su fe inquebrantable en mí. En este camino hacia mis sueños, sé que no estoy sola. Con el amor y el apoyo de mi familia, sé que puedo conquistar cualquier obstáculo y alcanzar las estrellas. Porque juntos, somos invencibles.

Lady Andrea Arboleda Moreira

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestro tutor Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez por toda su paciencia, dedicación, guía y orientación en cada paso de este camino, su apoyo y sugerencias han enriquecido enormemente este proyecto de titulación.

También queremos extender nuestra gratitud a la empresa por abrirnos sus puertas, su colaboración y disposición para compartir la información necesaria fueron esenciales para el desarrollo y la culminación del proyecto.

A todos ustedes, nuestro más profundo agradecimiento por ser parte fundamental de este importante capítulo en nuestra trayectoria académica y profesional.

Johana Gabriela Cuesta Miño
Katherine Margarita Ruiz Carvajal
Melanie Lizbeth Berrezueta Paucar
Evelyn Alexandra Salazar Rodríguez
Lady Andrea Arboleda Moreira

Resumen Ejecutivo

Este proyecto tiene como propósito crear un manual de políticas y procedimientos en el que se detalle claramente los lineamientos, responsabilidades, funciones, reglas, normas y pasos a seguir para un adecuado registro de las operaciones de cartera, de forma que este manual se adapte a la realidad actual del Laboratorio clínico, para mejorar el tratamiento contable en el área de cartera de la empresa.

Actualmente la empresa no cuenta con políticas ni procedimientos para el área de cartera respaldadas mediante un manual lo que debilita el control interno y la confiabilidad de la transparencia y precisión de la información financiera relacionada. El manual propuesto está respaldado en las normas internacionales de información financiera y en las normas internacionales de contabilidad, se utilizó cuestionarios de control interno para lograr un entendimiento más profundo de la entidad y detectar las principales falencias dentro del área para que las mejoras propuestas ayuden realmente a optimizar procesos, mejorar el control interno y favorezcan la recuperación de la cartera vencida.

En el presente proyecto se analizó la NIC 8 que brinda las bases para diseñar las políticas de las operaciones en el área de cartera, también se estudió la NIIF 9 y NIC 32 que habla sobre los instrumentos financieros y su presentación, después se determinaron los puntos medulares de las normativas que respaldarán las políticas y procedimientos propuestos, finalmente se diseñó el manual enfocado en el área de cartera.

El manual presentado ayudará significativamente a mejorar el control interno en el Laboratorio clínico ya que mediante la aplicación de políticas para otorgar créditos a los clientes y el registro preciso y oportuno de las operaciones de cartera se disminuirá los altos porcentajes

de cuentas por cobrar que presenta la empresa actualmente. Finalmente se elaboró un cuadro comparativo de las políticas y procedimientos empíricos que usaba antes la empresa versus las actuales con el manual y se realizó una proyección de los resultados que se espera obtener con la aplicación del manual en el Laboratorio.

Palabras clave: Manual de políticas y procedimientos, Área de cartera, Cuentas Por Cobrar

Abstract

This project aims to create a policies and procedures manual that clearly outlines the guidelines, responsibilities, functions, rules, norms, and steps to follow for proper record-keeping of billing operations, so that this manual adapts to the current reality of the clinical laboratory, to improve the accounting treatment in the billing area of the company.

Currently, the company does not have policies or procedures for the billing area backed by a manual, which weakens internal control and the reliability of transparency and accuracy of related financial information. The proposed manual is supported by international financial reporting standards and international accounting standards; internal control questionnaires were used to achieve a deeper understanding of the entity and identify the main weaknesses within the area so that the proposed improvements truly help optimize processes, improve internal control, and favor the recovery of overdue accounts.

In this project, I analyzed IFRS 8, which provides the basis for designing policies for operations in the billing area; I also studied IFRS 9 and IAS 32, which deal with financial instruments and their presentation. Then, the core points of the regulations that will support the proposed policies and procedures were determined, and finally, the manual focused on the billing area was designed.

The presented manual will significantly help improve internal control in the clinical laboratory, as through the application of policies for granting credits to customers and the precise and timely recording of billing operations, the high percentages of accounts receivable currently presented by the company will be reduced. Finally, a comparative table of the empirical policies and procedures previously used by the company versus the current ones with the manual was

prepared, and a projection of the results expected to be obtained with the application of the manual in the Laboratory was made.

Keywords: Policies and procedures manual, Billing area, Accounts Receivable

Tabla de Contenidos

Capítulo I	1
1. Antecedentes	1
1.01 Contexto	1
1.02 Justificación	2
1.03 Definición del Problema Central	5
Capítulo II	9
2. Análisis de Involucrados	9
2.01 Mapeo de Involucrados	9
2.02 Matriz de Análisis de Involucrados	12
Capítulo III	16
3. Problemas y Objetivos	16
3.01 Árbol de Problemas	16
3.02 Árbol de Objetivos	18
Capítulo IV	21
4. Análisis de Alternativas	21
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas	21
4.02 Diagrama de Estrategias	24
Capítulo V	27
5. Propuesta	27
5.01 Antecedentes de la propuesta	27
5.01.01 Justificación de la propuesta	28
5.01.02 Objetivos	30
5.02 Descripción de la herramienta	30
5.02.01 Orientación para el estudio	30
5.02.01.01 NIC y NIIF en las empresas	30
5.02.01.02 Resumen NIIF 9	33
5.02.01.03 Resumen NIC 32	35
5.02.01.04 Resumen NIC 8	37
5.02.01.05 Control interno	40
5.02.01.06 Políticas	41
5.02.01.07 Procedimientos	42
5.02.01.08 Procesos	44
5.02.01.09 Cuentas por cobrar	46
5.02.01.010 Créditos	49
5.02.01.011 Manual	51
5.02.01.012 Contratos	52
5.02.02 Relación con contenidos	53
5.03 Formulación de la Herramienta	54
5.03.01 Metodología utilizada	54
5.03.02 Estudio técnico	55
5.03.02.01 Análisis de la situación actual del área de cartera	55

5.03.02.02	Evaluación del control interno en el área de cartera	63
5.03.02.03	Análisis de saldos de cartera vencida.	78
5.03.02.04	Viabilidad de los procedimientos susceptibles a mejoras	84
5.03.02.05	Análisis y diseño de políticas y procedimientos basado en la NIC 8, NIIIF 9 y NIC 32	86
5.03.02.06	Entregable del manual de políticas y procedimientos para el área contable	86
5.03.02.07	Proyección de resultados con la aplicación de políticas y procedimientos del área de cartera	117
Capítulo VI		120
6.	Aspectos Administrativos	120
6.01	Recursos	120
6.02	Presupuesto	120
6.03	Cronograma	122
Capítulo VII		124
7.	Conclusiones y Recomendaciones	124
7.01	Conclusiones	124
7.02	Recomendaciones	125
Bibliografía		127

Lista de Tablas

Tabla 1 Análisis de Fuerzas T	6
Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados	13
Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas	22
Tabla 4 Parámetros de ponderación de análisis de alternativas.	23
Tabla 5 Porcentajes de provisión de cuentas incobrables.	61
Tabla 6 Promedio de días de recuperación de la cartera vencida por meses	61
Tabla 7 Respuestas de la pregunta 6 del cuestionario de control interno	66
Tabla 8 Cuestionario de control interno.....	68
Tabla 9 Cálculo de nivel de riesgo	70
Tabla 10 Niveles de riesgo.....	71
Tabla 11 Matriz de evaluación de riesgos del área de cartera y cobranza	71
Tabla 12 Cartera vencida del Laboratorio año 2022 y 2023	78
Tabla 13 Evolución de la cartera en los últimos 5 años.....	80
Tabla 14 Viabilidad de los procedimientos	84
Tabla 15 Simbología de los flujogramas.....	95
Tabla 16 Matriz de recepción y validación de datos y documentos.....	107
Tabla 17 Rango para calificación de cliente según calificación en el buró de crédito ...	108
Tabla 18 Acciones de los gestores de cartera según el vencimiento	111
Tabla 19 Porcentajes de calculo de provisión de cuentas incobrables propuesto	112
Tabla 20 Cálculo de pérdida crediticia esperada año 2023	113
Tabla 21 Registro contable para registro de pérdida probable esperada año 2023	115
Tabla 22 Cuadro comparativo de políticas y procedimientos empíricos VS manual.	118
Tabla 23 Proyección sin aplicación del manual.....	119
Tabla 24 Proyección con aplicación del manual.....	119
Tabla 25 Presupuesto del proyecto	121
Tabla 26 Presupuesto de implementación del manual en la empresa	122

Lista de Figuras

Figura 1 Mapeo de Involucrados	10
Figura 2 Árbol de problemas	17
Figura 3 Árbol de objetivos	19
Figura 4 Diagrama de estrategias.....	25
Figura 5 Organigrama del área de cartera.....	55
Figura 6 Flujograma de creación de contratos.....	56
Figura 7 Flujograma de cobranza de cartera.....	57
Figura 8 Gráfico días promedio de cobro	62
Figura 9 Ciclo operativo de ingresos	63
Figura 10 Mapa de riesgos.....	76
Figura 11 Gráfico comparativo de la cartera 2022 con la cartera 2023	78
Figura 12 Gráfico de barras de la evolución de la cartera.	80
Figura 13 Documentos solicitados para apertura de crédito: persona natural.	82
Figura 14 Documentos solicitados para apertura de crédito: persona jurídica	82
Figura 15 Matriz de calificación de riesgo en la creación de clientes.	83
Figura 16 Flujograma de generación de contratos.....	96
Figura 17 Flujograma de gestión de cobranzas.....	98
Figura 18 Gráfico tiempo de vencimiento VS cantidad de cartera vencida.....	114
Figura 19 Gráfico pérdida crediticia esperada	114
Figura 20 Presupuesto del proyecto.....	121
Figura 21 Cronograma del desarrollo del proyecto	122
Figura 22 Cronograma sugerido para la implementación del manual	123

Lista de anexos

Anexo 1 Informe Antiplagio	134
Anexo 2 Aprobación del Laboratorio para realizar el proyecto.....	135
Anexo 3 Cuestionario 1 de control interno del área de cartera.....	136
Anexo 4 Tabulación de resultados cuestionario 1	138

Capítulo I

1. Antecedentes

1.01 Contexto

La empresa para este proyecto es un Laboratorio que tiene como actividad el análisis de muestras biológicas humanas extraídas por profesionales y técnicos en análisis clínicos, estas muestras contribuyen al estudio, diagnóstico y tratamiento de enfermedades; utiliza las metodologías de diversas disciplinas como la bioquímica o química clínica-hematológica, inmunología y microbiología. Aquí se extraen y son objeto de estudio muestras diversas tales como, sangre, líquido sinovial, exudados faríngeos, líquido cefalorraquídeo, entre otros.

El Laboratorio es una multinacional que está compuesto por dos áreas, financiera administrativa y operaciones, el área financiera administrativa se subdivide en el área contable, y facturación y cartera, y el área de operaciones se compone por calidad, analítica, comercial y servicio al cliente. De este modo el Laboratorio cuenta con personal encargado para cada uno de los departamentos que la conforman.

En el área administrativa financiera se ha detectado el problema del manejo y control de las cuentas por cobrar, acumulando una cartera de clientes que se ha convertido en un factor de inestabilidad para la empresa. En este trabajo se busca contrarrestar esta problemática detectada planteando la elaboración de un manual que permita determinar los procedimientos, técnicas y políticas necesarias para dar un mejor seguimiento a los clientes de manera oportuna y continua; y de este modo contribuir con la aplicación asertiva de políticas de crédito y cobranza.

1.02 Justificación

Justificación Teórica.

La adopción de las NIIF en el diseño del manual se sustenta en la premisa de que estas normas no solo cumplen con un requisito regulatorio, sino que también ofrecen un enfoque integral que abarca la calidad, relevancia y comparabilidad de la información contable. (Vera, Luna, & Avendaño, 2021) indican que las NIIF son normas de carácter internacional que proporcionan una estructura homogénea para el análisis de la información y su posterior comparación, también se destaca que la implementación de estas normas implica un cambio de paradigma en las empresas ya que establece una cultura de gestión basada en la información, políticas, técnicas y procedimientos para lograr los criterios de calidad y transparencia que promulgan estas normas.

La teoría respalda que la implementación de procedimientos y políticas alineadas con las NIIF facilita una presentación más precisa de la situación financiera del Laboratorio clínico, promoviendo así la credibilidad tanto a nivel interno como externo, en este caso la (NIIF 9, 2018) “Instrumentos financieros” y la (NIC 32, 2018) “Presentación e información a revelar de los instrumentos financieros”, permitirán analizar la información y aplicarla en las operaciones de cartera mejorando la transparencia y uniformidad de la información financiera. Según (Elizalde, 2019) las políticas y procedimientos contables en una empresa nacen debido a que las normas internacionales y leyes de cada país dejan “cierta libertad” para elegir los métodos y técnicas que se usarán para contabilizar los distintos rubros, por lo que las políticas contables de cada empresa llenan estos espacios para que los estados financieros sean fiables, pertinentes comprensibles, comparables y presenten la realidad de la empresa.

La (NIC 8, 2021) señala que las políticas contables están conformadas por todas las directrices, principios, normas, acuerdos, entre otros, que se encuentran adaptados a la realidad de una empresa y se utilizan para reconocer, medir, unificar, presentar y divulgar las transacciones financieras y sus respectivos estados financieros; en el área de cartera, las políticas y procedimientos abarcan la comunicación con los clientes y aperturas de créditos hasta la gestión y control de cuentas por cobrar. La estructuración clara y detallada de estos procedimientos es esencial para asegurar la consistencia y eficiencia en las operaciones financieras.

(Vivanco, 2017) indica que el control interno es esencial para salvaguardar los activos de la empresa y garantizar la integridad de la información financiera, por lo que la clarificación de procedimientos y controles a seguir para otorgar créditos se alinea con las estrategias para la creación de lineamientos para el área de cartera en el Laboratorio, todo ello debe estar respaldado en un manual en donde se detallarán las políticas y procedimientos para que todas las funciones que se deben realizar en el área de cartera cuenten con pasos o instrucciones claras y de esta manera los involucrados puedan conocer sus responsabilidades en cada procedimiento, favoreciendo la comunicación, coordinación y eficiencia en dicho departamento.

La teoría sobre políticas contables y normas internacionales permite solucionar la problemática de la empresa, y en base a lo expuesto por otros autores se demuestra que es el camino más factible para este proyecto.

Justificación Metodológica.

El presente trabajo se enfoca en la necesidad de optimizar la gestión contable en el ámbito específico del área de cartera en un Laboratorio clínico, para elaborar este proyecto se aplicó una metodología descriptiva y deductiva con un enfoque mixto; mediante la metodología

descriptiva se logra explicar a detalle la situación actual de la empresa y con la metodología deductiva se parte de lo general de la normativa internacional y se aplica a las particularidades detectadas en el área de cartera, por lo que se realizó la revisión de las NIIF y NIC aplicables para este proyecto, este análisis permitió identificar las directrices específicas y los requerimientos contables que afectan directamente al área de cartera.

El enfoque cualitativo se orientó hacia el estudio del caso y el ámbito cuantitativo estuvo en el análisis de los datos numéricos proporcionados por el Laboratorio. El entendimiento y análisis del área de cartera de la empresa contempla una fase en la cual se recolectó información mediante dos cuestionarios que se aplicó a los colaboradores del área de cartera de la empresa, con el objetivo de obtener percepciones y experiencias que no solo validen, sino que enriquezcan el manual propuesto. Este enfoque mixto, combinando análisis normativo y perspectivas prácticas, asegurará la pertinencia y aplicabilidad del manual diseñado, proporcionando una herramienta sólida para mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión financiera del área de cartera en el Laboratorio clínico.

Finalmente, partiendo de la información obtenida se realizará un manual de procedimientos y políticas contables para el área de cartera, ya que este enfoque se constituye como una contribución valiosa no solo para el ámbito académico, sino también para la empresa, al promover prácticas financieras y contables alineadas con estándares internacionales y adaptadas a las particularidades de este sector en específico. La metodología propuesta combina un análisis de las normativas internacionales con la realidad operativa de la empresa, garantizando la coherencia, relevancia y aplicabilidad del manual resultante.

Justificación Práctica.

La implementación de un manual de procedimientos y políticas contables en el área de cartera de un Laboratorio Clínico responde a la necesidad apremiante de dotar a esta entidad de herramientas específicas para una gestión de cartera eficiente y transparente. La falta de directrices claras y adaptadas a la nueva realidad de la empresa después de la pandemia genera disparidades en la aplicación de la normativa, lo que puede dar lugar a interpretaciones erróneas y decisiones no fundamentadas en otras áreas de la empresa. Estas debilidades se pueden mejorar mediante la implementación de un manual de políticas y procedimientos, el cual permitirá mejorar la eficiencia del personal y también a disminuir riesgos de errores y malas prácticas, ya que al existir un compromiso del Laboratorio Clínico para socializar el manual entre sus colaboradores se podría mejorar su situación actual y así estar acorde a la normativa y evitar posibles pérdidas en la empresa.

El presente proyecto de integración curricular servirá también como herramienta para la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

1.03 Definición del Problema Central

La matriz T es una herramienta que ayuda a definir el problema central del estudio actual. En este análisis, se busca identificar la situación actual y destacar la importancia de tomar un plan de acción. Si no se implementa un plan, la situación empeorará; en cambio, al ejecutar un plan de acción, se aspira a alcanzar una situación mejorada, que es el objetivo principal (Ponce, 2006). Para la elaboración de la matriz T, en el centro de la tabla se debe colocar la situación actual, que constituye el problema presente que se ha encontrado, mientras que en el lado derecho se coloca la problemática resuelta en donde se plasma el ideal a buscar, es decir la situación mejorada una vez se hayan neutralizado o disminuido las fuerzas bloqueadoras,

mientras que en el lado izquierdo se coloca la problemática agravada, en donde se plantea la situación empeorada en donde las fuerzas impulsadoras son débiles, por lo que se busca aprovechar estas fuerzas para resolver el problema planteado. A continuación, se realiza un análisis detallado de las fuerzas impulsadoras que podrían evitar la situación empeorada y las fuerzas bloqueadoras que al disminuir contribuirán a alcanzar la situación mejorada.

Tabla 1

Análisis de Fuerzas T.

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación mejorada
Procedimientos y controles deficientes en el área de cartera sin sustento de una normativa internacional	Altos índices de morosidad en las cuentas por cobrar por la falta de procedimientos y políticas respaldados en una normativa internacional.				Procedimientos adecuados y políticas claras respaldados en un manual para el área de cartera basada en las NIIF
Fuerzas impulsadoras	Ponderación inicial	Potencial de crecimiento	Ponderación inicial	Potencial de crecimiento	Fuerzas Bloqueadoras
Requisitos para apertura de créditos.	2	5	4	2	Entrega de documentación incompleta de los clientes
Políticas y procedimientos empíricos para la gestión de cartera	1	4	4	2	Prácticas inadecuadas en el área de cartera, desorganización.
Socialización de las políticas de crédito y segmentación del cliente	1	5	5	3	Deficiente comunicación interna y resistencia al cambio
Apoyo y seguimiento de la cartera de clientes	2	4	4	2	Falta de políticas sobre la cartera de clientes vencida
Socialización de los contratos con los clientes	3	4	4	2	Poca transparencia en la comunicación de los cambios en los contratos.

Por: Autores.

Nota: esta tabla demuestra la situación empeorada y mejorada al analizar la situación actual de la empresa.

Al observar el cuadro anterior se puede evidenciar que en la situación empeorada la empresa presenta procedimientos y controles inadecuados en el área de cartera, careciendo de un respaldo o normativa internacional que guíe sus operaciones, lo que puede producir pérdida de liquidez, siendo afectada por diversas fuerzas que contribuyen a esta problemática. Entre estas se encuentran las fuerzas impulsadoras como son: los requisitos para apertura de créditos, las políticas y procedimientos empíricos que son necesarios para la gestión de cartera, la socialización de políticas y crédito, el apoyo y seguimiento a la cartera de clientes y la socialización de contratos con los clientes, por lo que, si se impulsan estos aspectos se podría producir una notable mejora.

En contraste, las fuerzas bloqueadoras actúan como obstáculos para la mejora de la situación. Estas incluyen entrega de documentos incompletos lo cual genera riesgos financieros y complicaciones en las transacciones, las prácticas inadecuadas en el área de cartera y la desorganización en los procedimientos del área, la falta de comunicación interna y la resistencia al cambio que podría generar malentendidos con el personal de gestión de cartera y ventas obstaculizando la implementación de nuevas políticas o procedimientos.

Siguiendo con lo anterior, se puede notar también, la falta o nulidad de políticas a tomar frente a clientes con cartera vencida y por último, la poca transparencia en la comunicación de los cambios en las políticas de los contratos que podrían generar desconfianza por parte de los clientes; todo esto se perfila como barreras significativas para la implementación de las políticas y procedimientos claros en el área de cartera de acuerdo a la realidad del Laboratorio.

En una situación mejorada, se espera tener adecuadas políticas y procedimientos de gestión de cartera claras y adaptadas a la realidad de la empresa lo que ayudará a mitigar el riesgo de pérdida y fomentará el aumento en la recuperación de la cartera, todo esto mediante la

implementación de un manual para el área de cartera basado en las NIIF que facilite la obtención y creación de estrategias eficaces para contrarrestar los desafíos previamente identificados. Sin embargo, es esencial abordar las fuerzas bloqueadoras para lograr una mejora sostenible y positiva en la liquidez de la empresa.

En resumen, la empresa experimenta una transformación en su gestión del área de cartera, teniendo una situación inicialmente desorganizada y sin estándares internacionales, que busca una estructuración y alineación con normativas como son las NIIF, para adoptar políticas y procedimientos claros que ayuden a garantizar una implementación exitosa y sostenible en el transcurso de la empresa.

Capítulo II

2. Análisis de Involucrados

2.01 *Mapeo de Involucrados*

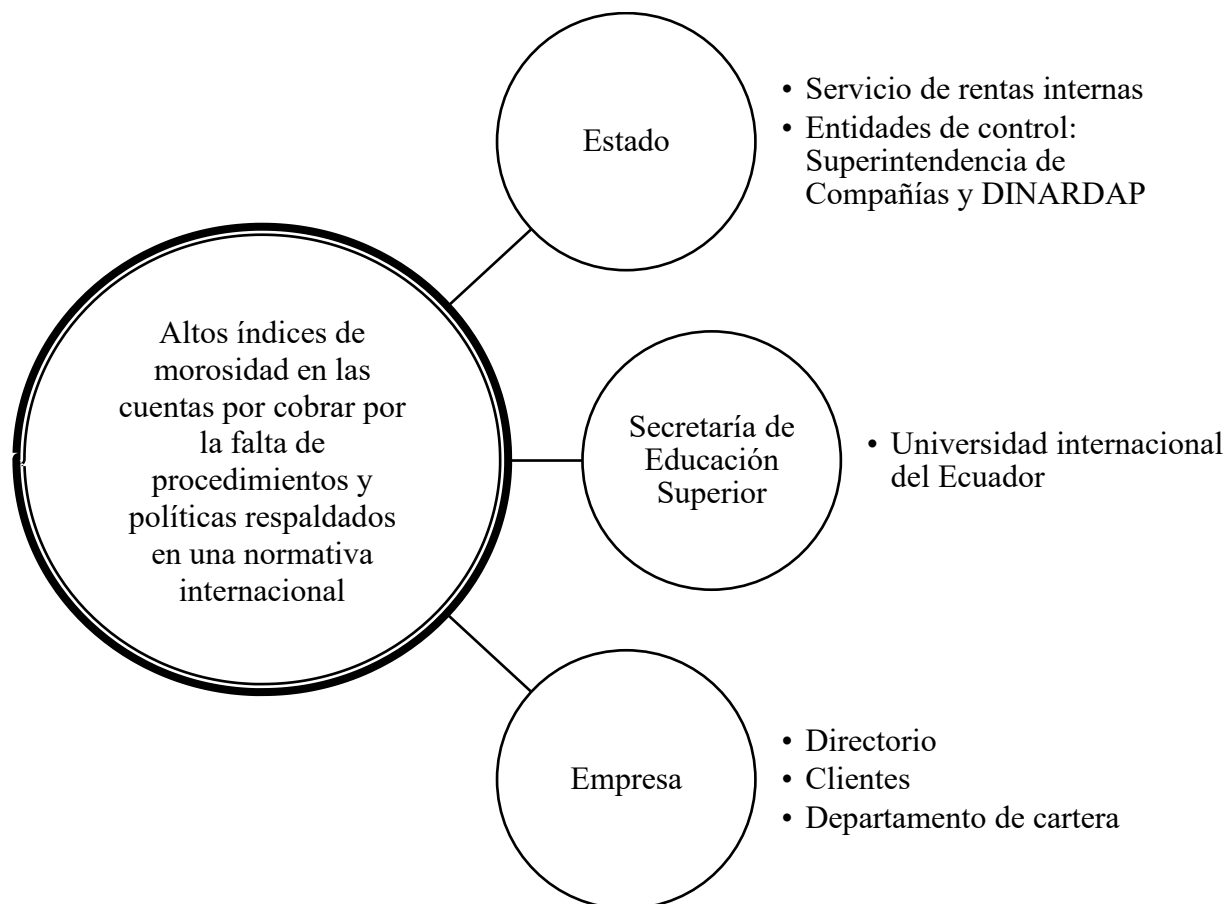
El análisis de los involucrados implica identificar a las personas clave en un proyecto, entendiendo sus necesidades, expectativas e intereses. Durante este proceso, no solo se los reconoce, sino que también se definen sus roles, participación e impacto en el proyecto. El objetivo es desarrollar estrategias que beneficien al proyecto y garanticen su continuidad y éxito a largo plazo (Ingenio empresa, 2017). Para realizar el mapeo de involucrados primero se debe identificar a los principales actores que intervienen, ya sean personas, grupos o entidades, luego se debe reunir información para analizar la importancia del proyecto para cada uno de ellos, después se analiza las relaciones con el proyecto y se prioriza sobre lo que tengan una mayor influencia o interés sobre el proyecto.

Las principales características de esta herramienta es que es dinámico ya que se puede actualizar según avanza el proyecto, también permite una visualización clara y objetiva de las partes que intervienen en el proyecto y facilita la comunicación efectiva que enfocarse en las necesidades de los involucrados.

Según (Ingenio empresa, 2017) se menciona que la herramienta utilizada permite comprender y visualizar a todas las partes involucradas directa o indirectamente en el proyecto. EL principal beneficio del mapeo de partes involucradas es saber identificar a los directamente implicados y garantizar que sean tenidos en cuenta, lo que facilita la posterior planificación, desarrollo y toma de decisiones de proyectos, por lo que también ayuda identificar problemas y riesgos directos o indirectos para las personas involucradas.

Figura 1

Mapeo de Involucrados



Por: Autores.

Como se visualiza en la Figura 1, en el Laboratorio clínico se identificó involucrados directos e indirectos, a continuación, se detallan los involucrados:

El Estado a través del Servicio de Rentas Internas y otras entidades reguladoras como la Superintendencia de Compañías y DINARDAP (Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos) desempeñan un papel fundamental en este proyecto debido a su función de supervisión y regulación de las prácticas contables y financieras de las entidades privadas. La implementación de un manual de procedimientos y políticas contables alineado con las Normas

Internacionales de Información Financiera (NIIF) no solo responde a una obligación normativa, sino que también fortalece la transparencia y la integridad en la gestión financiera de la entidad. La adecuación a estándares internacionales contribuye a la confianza en la información contable, facilita la comparabilidad y asegura el cumplimiento de las normativas vigentes.

El Laboratorio será el punto focal en este proyecto, y el área de cartera es vital ya que es responsable de la gestión de cuentas pendientes y la recuperación de activos financieros. La implementación de un manual específico para este departamento proporcionará lineamientos claros y eficientes, mejorando los procedimientos de seguimiento y recuperación de cartera. Esto contribuirá directamente a la optimización de los recursos financieros y a la reducción de riesgos asociados a pérdidas por deterioro de cartera.

Los clientes de la empresa también son parte integral de este proyecto, ya que la gestión efectiva de la cartera también impacta en la relación con ellos. La claridad en los procedimientos de facturación, plazos de pago y políticas asociadas mejora la comunicación y fortalece la confianza entre el Laboratorio y sus clientes. Asimismo, la implementación de prácticas contables transparentes contribuye a una relación comercial más sólida y duradera.

El directorio del Laboratorio está involucrado en este proyecto en su calidad de responsables de la toma de decisiones estratégicas. La implementación de un manual de procedimientos y políticas contables no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también proporciona un marco que facilita la toma de decisiones informadas. La dirección se beneficia al contar con información financiera más precisa y procedimientos optimizados que contribuyen a la sostenibilidad y crecimiento del Laboratorio.

Finalmente, la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y la Universidad Internacional del Ecuador, como entidad académica, se involucra en este proyecto con un enfoque de investigación y aplicación de conocimientos. La realización del proyecto en la universidad permite el análisis crítico de las prácticas contables y financieras en la empresa, contribuyendo al desarrollo académico y profesional tanto del Laboratorio como de la comunidad académica en general.

2.02 *Matriz de Análisis de Involucrados*

Una matriz de análisis de involucrados es una herramienta que se basa en la identificación de los actores de un proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de sus necesidades, expectativas e intereses, es utilizada en la gestión de proyectos y en la toma de decisiones estratégicas. Su finalidad principal consiste en identificar y evaluar la importancia y posición de los diversos actores o partes interesadas relacionados con una iniciativa o proyecto específico (Muñoz, 2012).

Esta matriz se estructura en una cuadrícula con dos ejes: en el eje vertical, se van detallando los actores del proyecto, mientras que el eje horizontal representa el nivel de interés que tiene cada interesado en el proyecto, también se indica los recursos y capacidades que tiene, así como los conflictos potenciales que se pueden ocasionar al implementar un cambio. Los involucrados del proyecto, pueden incluir individuos, grupos, organizaciones u otras entidades afectadas, en este caso se han tomado los cuatro actores más relevantes para este proyecto. Esta herramienta proporciona una visión estructurada de las relaciones entre el proyecto y sus actores involucrados, permitiendo tomar decisiones informadas sobre cómo gestionar las expectativas, comunicarse efectivamente y mitigar posibles riesgos derivados de las relaciones con estas partes interesadas.

Tabla 2*Matriz de análisis de involucrados*

Actores involucrados	Intereses sobre el problema	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Conflictos potenciales
Departamento de cartera	Agilizar procedimientos para mejorar gestión de cuentas por cobrar, comunicación efectiva amparados en una política contable.	Retrasos en procedimientos, deficiencia en el cobro de cartera, falta de políticas y procedimientos en el área, falta de comunicación con otros departamentos.	NIIF, NIC, PCGA.	Contar con políticas y procedimientos claros respaldados de un manual. Participación en diagnóstico actual.	Posible resistencia al cambio y percepción de carga adicional.
Clientes	Calidad, eficiencia y transparencia en los servicios.	Desconocimiento de procedimientos y requisitos para la aprobación de créditos	Políticas internas	Comunicación transparente sobre políticas, procedimientos y contratos	Desconocimiento de procedimientos internos, posibles malentendidos.
Directorio	Asegurar estabilidad financiera y reputación del Laboratorio. Garantizar el negocio en marcha.	Riesgos financieros, falta de uniformidad contable.	Recursos financieros, autoridad para decisiones estratégicas.	Alinear objetivos estratégicos, demostrar impacto en la competitividad, mejora de indicadores financieros.	Resistencia a cambios, posibles diferencias en prioridades.
Estado	Garantizar cumplimiento normativo en el sector.	Falta de transparencia en la gestión de cuentas por cobrar.	Autoridad para establecer normativas, acceso a informes. NIIF, NIC, LRTI	Información periódica sobre cambios normativos y en las políticas internas.	Divergencias en interpretación normativa, aplicación de información en cuentas por cobrar.

Por: Autores.

En la matriz de análisis de involucrados se da a conocer e identificar los problemas e intereses de cada uno de los actores involucrados en este proyecto.

El desarrollo de un manual de procedimientos y políticas contables para el área de cartera del Laboratorio clínico involucra a diversos actores con intereses específicos y percepciones distintas sobre el problema y su resolución.

El departamento de cartera, como actor interno clave, busca la agilización de procedimientos y la mejora en la gestión de cuentas por cobrar. Su conocimiento profundo de los procedimientos actuales y la experiencia en la gestión de cartera le otorgan un papel central en la identificación de problemas percibidos, desde retrasos en procedimientos hasta deficiencias en el cobro de cartera, el interés acogido en el presente proyecto, podría desembocar en poder contar con políticas y procedimientos que sean claros siempre y cuando todo esto sea respaldado con el uso de un manual que estría enfocado en implementación de normas NIIF, NIC y PCGA y, que a su vez promueva la participación en el diagnóstico actual. Sin embargo, la resistencia a nuevos procedimientos y la percepción de una carga adicional podrían ser fuentes de conflicto durante la implementación del proyecto.

Los clientes, aunque externos a la organización, juegan un papel crucial en el éxito del proyecto. Su enfoque en la calidad, eficiencia y transparencia en los servicios proporcionados por el Laboratorio destaca la importancia de una comunicación clara sobre políticas y procedimientos. La falta de comprensión de los procedimientos internos y los requisitos para la aprobación de créditos representa un desafío que debe abordarse mediante la implementación de políticas internas para garantizar una relación sólida y transparente, evitando así el desconocimiento de procedimientos internos y posibles malentendidos.

El directorio, como máximo responsable de la toma de decisiones estratégicas, se encuentra impulsado por el interés en asegurar la estabilidad financiera y la reputación del Laboratorio. La identificación de riesgos financieros y la falta de uniformidad contable son

problemas percibidos que resaltan la necesidad de alinear objetivos estratégicos y demostrar el impacto del proyecto en la competitividad. Sin embargo, la resistencia a cambios y posibles diferencias en prioridades estratégicas podrían presentar desafíos durante la implementación.

El estado, representado por el Servicio de Rentas Internas, busca garantizar el cumplimiento normativo en el sector. Su percepción de falta de transparencia en la gestión de cuentas por cobrar resalta la importancia de la alineación con normativas contables como NIIF y NIC, LRTI en este sentido se debe establecer un fuerte interés en brindar información periódica en el caso que se haya realizado cambios a nivel normativo e inclusive dentro de las políticas internas.

La comprensión profunda de los problemas percibidos y la alineación de intereses estratégicos son esenciales para llevar a cabo el proyecto para que no solo cumpla con normativas, sino que también fortalezca la posición financiera y competitiva del Laboratorio clínico.

Capítulo III

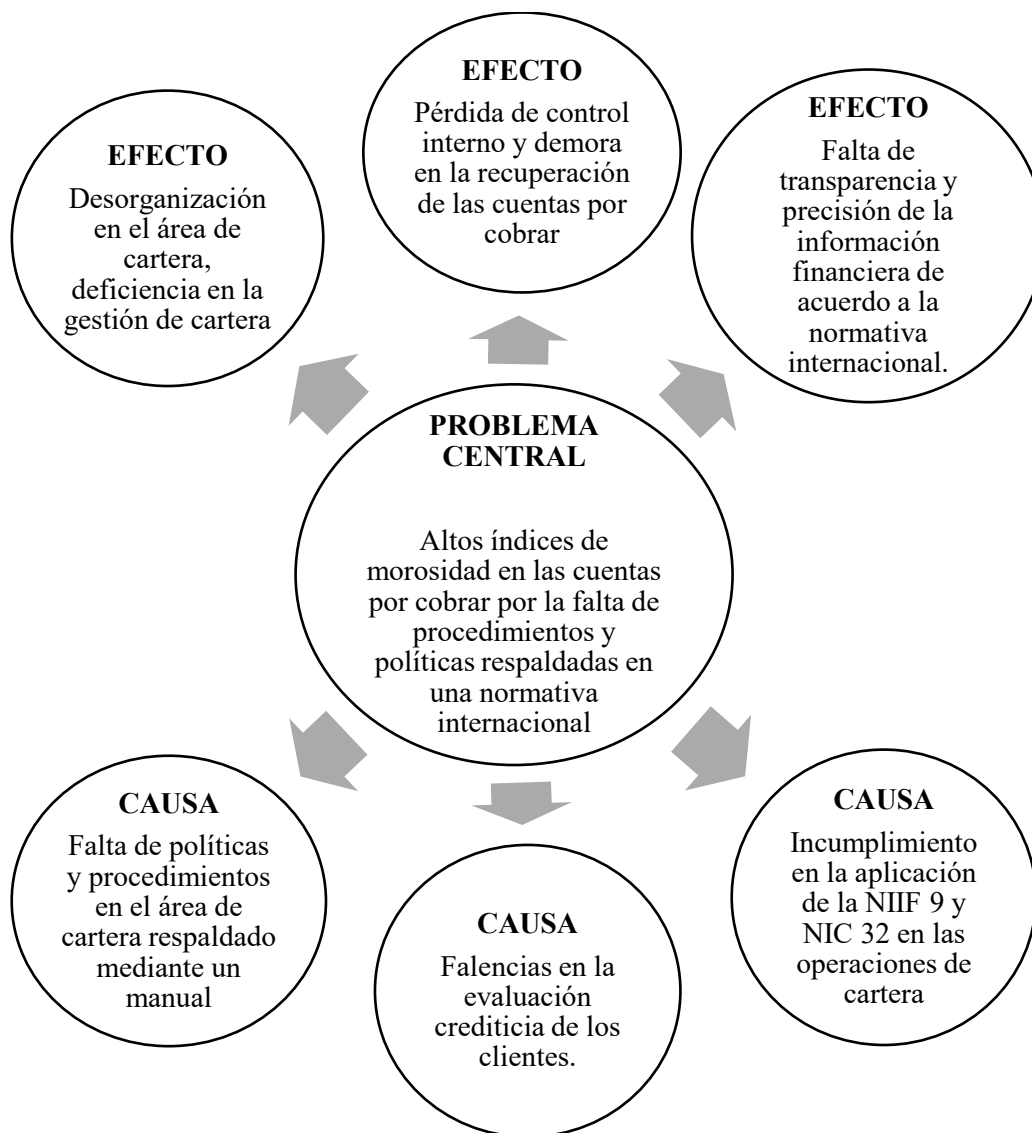
3. Problemas y Objetivos

3.01 *Árbol de Problemas*

El árbol de problemas se refiere a una técnica empleada para identificar el problema central el cual tiene la capacidad de descomponerse en causas y efectos, de ahí que se crea una estructura similar a las ramas de un árbol (Centro de investigaciones y servicios educativos, 2023), tiene como finalidad obtener una comprensión más profunda acerca del problema y de esta forma identificar soluciones más efectivas (Ministerio del ambiente de Perú, 2023). El objetivo es visualizar esquemáticamente problemas en el diseño y desarrollo de proyectos para analizar posibles razones de la falta de implementación efectiva. Proporciona orientación para identificar los factores más relevantes e influyentes mediante la integración de las complejidades, barreras y debilidades de las interrelaciones de los factores.

La identificación de elementos clave se realiza mediante el análisis, selección y clasificación de información, y el resultado de este estudio es un árbol de problemas que combina un conjunto de elementos de fallo para dar respuesta fácilmente a las causas que dificultan la integración del diseño y desarrollo en la estrategia de la empresa en términos de innovación, competencia y valor añadido (Hernández N. , 2015).

A continuación, se presenta los pasos que se debe seguir para la creación de un árbol de problemas: identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión, formular en pocas palabras el problema central, anotar las causas del problema central y los efectos provocados por el problema central, elaborar un esquema que muestre las relaciones de un árbol de problemas, revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

Figura 2*Árbol de problemas*

Por: Autores.

Nota: la figura muestra las causas y efectos que se originan a partir del problema central.

El árbol parte del problema central que es la falta de procedimientos y políticas en el área de cartera, la carencia de un manual en el área de cartera del Laboratorio emerge como la parte medular que impacta negativamente en la gestión financiera y la salud económica de la entidad.

Entre sus causas están la falta o carencia de políticas y procedimientos del área de cartera que deberían estar sustentados mediante un manual que solvete sus necesidades y esté acorde a la realidad actual de la entidad, esto genera a un efecto que contribuye a la desorganización y deficiencia en la gestión del área de cartera.

Otra causa es la carencia de políticas rigurosas de evaluación crediticia de los clientes lo que puede llevar a la concesión de créditos a individuos o entidades con capacidad limitada de pago. Esta deficiencia incrementa el riesgo de incumplimientos y deterioro en la cartera, afectando directamente la capacidad del Laboratorio para recuperar los montos pendientes. Por lo que un aumento en las ventas a crédito sin una gestión eficiente de la cartera puede generar un desfase entre los flujos de efectivo entrantes y salientes, afectando directamente a su liquidez. Entre los efectos generados tenemos como resultado una pérdida de control interno, generando demoras significativas en la recuperación de cuentas por cobrar, lo que a su vez ha contribuido al crecimiento del riesgo en el cobro, incrementando la probabilidad de pérdidas por deterioro y afectando la estabilidad financiera a largo plazo.

Por último, se destaca el incumplimiento de aplicación de normas o directrices basadas en la NIIF 9 y NIC 32, produciendo la falta de transparencia y precisión de la información financiera generando desconfianza tanto de sus clientes internos como de sus clientes externos.

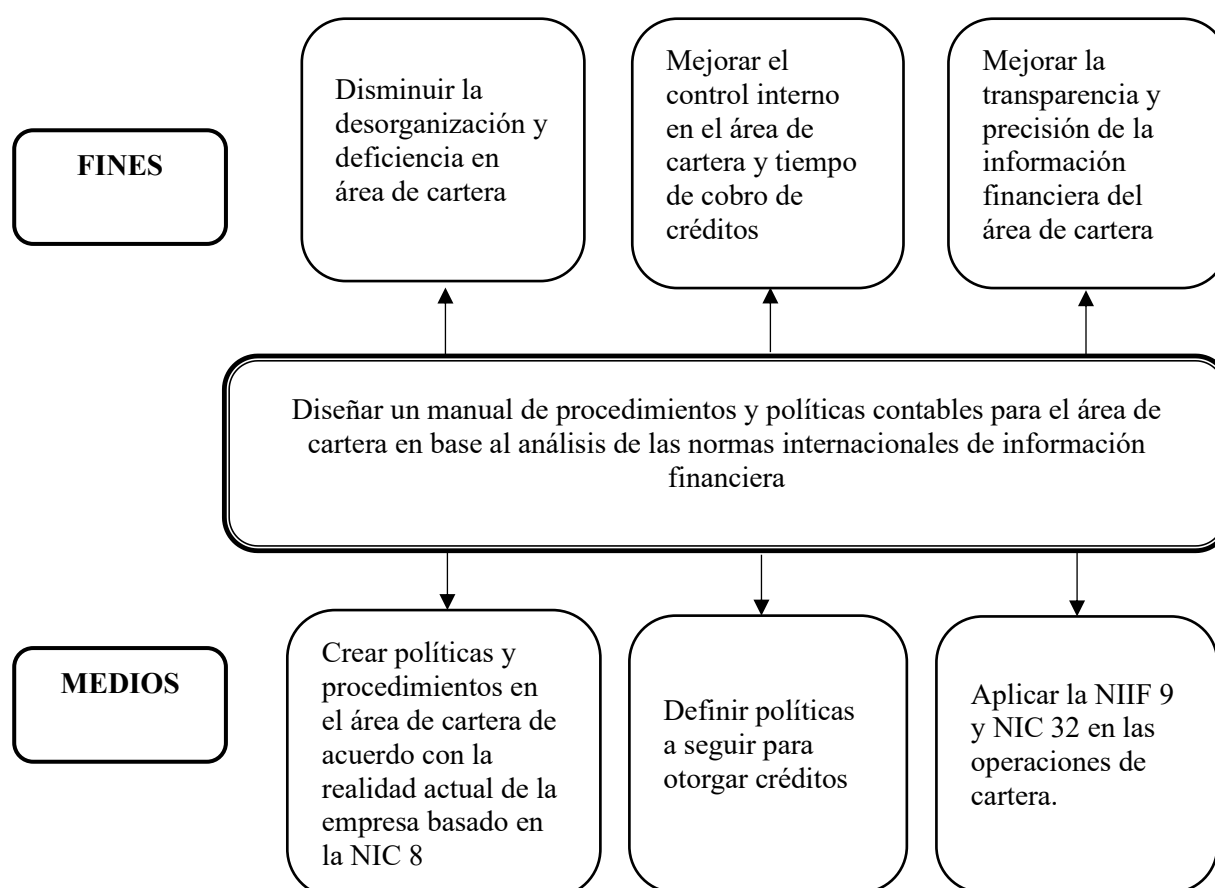
3.02 Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos plantea ser una herramienta de planificación para dar solución a un problema que se desprende del planteamiento del árbol de problemas. Es así como, el problema central pasa a ser el objetivo, las causas se convierten en el medio para lograr un cambio y los efectos corresponden a los fines anhelados en el mediano y largo plazo (CONEVAL, 2023).

En conjunto con el árbol de problemas, son herramientas fuertes que aportan con un enfoque metódico y lógico para la planeación y evaluación de proyectos (Universidad Nacional de Córdoba, 2023).

Figura 3

Árbol de objetivos



Por: Autores.

Nota: en el presente árbol de objetivos se da a conocer los medios y los fines que se establecerán para lograr todos los objetivos definidos para la empresa.

El objetivo central de este proyecto se enfoca en el diseño de un manual de procedimientos y políticas contables específicamente dirigido al área de cartera de la empresa,

fundamentado en un análisis de las Normas Internacionales de Información Financiera. La consecución de este objetivo se traduce en una serie de medios y fines estratégicamente delineados con el propósito de fortalecer la gestión financiera y optimizar el desempeño del área de cartera.

Entre los medios para lograr el objetivo del proyecto están la creación de las políticas y procedimientos a la realidad actual de la empresa basándose en las NIC 8, también aclarar los procedimientos y controles asociados a la concesión de créditos ya que esto constituye un medio estratégico para mitigar riesgos, finalmente se pretende aplicar el uso de las NIIF 9 y NIC 32 en las operaciones del área de cartera debido a que, procesar adecuadamente los saldos de cartera para su debido control es esencial para garantizar la integridad de la información contable y financiera, promoviendo así un control interno más robusto.

Los fines para la consecución del objetivo propuesto serían el disminuir la desorganización en el área y reducir las deficiencias existentes en el cobro de cartera, lo cual busca agilizar la recuperación de las cuentas por cobrar, favoreciendo la liquidez y la eficiencia en la gestión financiera de la empresa. Por otro lado, el fortalecimiento del control interno contribuirá significativamente a la prevención de irregularidades, optimizando la supervisión y seguridad en las operaciones del área de cartera y su tiempo de cobros de créditos otorgados.

La reducción del riesgo y el tiempo de cobro asociado a los créditos representa un fin estratégico en la consecución de este proyecto, mejorando así la transparencia y precisión de la información financiera del área de cartera.

Capítulo IV

4. Análisis de Alternativas

4.01 *Matriz de Análisis de Alternativas*

La matriz de análisis de alternativas es una herramienta que se usa junto con el árbol de objetivos para identificar estrategias efectivas que aborden un problema específico para alcanzar los objetivos deseados. Se emplean criterios que permitan posteriormente elegir las estrategias más optimas en el desarrollo del proyecto, las estrategias se consideran un conjunto de objetivos que comparten algunos criterios en común (Ortegón, Paheco, & Prieto, 2015). Esta herramienta desempeña un papel crucial en la toma de decisiones al evaluar la viabilidad de diferentes medios y metas para resolver problemas específicos. Además, es importante destacar esta matriz proporciona un marco estructurado que mejora la claridad y la objetividad en el proceso de toma de decisiones, promoviendo una gestión más eficiente y fundamentada de los proyectos.

Para crear la matriz de alternativas, se listan todas las opciones del árbol de objetivos destinadas a resolver el problema actual. Luego, se determinan los criterios más importantes para evaluar cada una de estas alternativas, en este caso se analizó, impacto sobre el propósito en el cual se evalúa el beneficio o impacto en alcanzar el objetivo deseado, al analizar la factibilidad técnica se considera la viabilidad relacionada con los recursos de la tecnología de información y comunicación necesarios, en la factibilidad financiera, se examina la capacidad económica para financiar los objetivos propuestos, es decir determinar si se cuenta con los recursos monetarios necesarios para la consecución de este objetivo, en la factibilidad social se mide el nivel de aceptación y respaldo de la sociedad hacia los objetivos de la empresa y en la factibilidad política, se evalúa cómo se alinean los objetivos con acuerdos, convenios y reglamentos internos de la empresa.

Tabla 3*Matriz de Análisis de Alternativas*

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Diseñar un manual de procedimientos y políticas contables para el área de cartera en base al análisis de las normas internacionales de información financiera	5	5	5	5	5	25	Alta
Disminuir la desorganización y deficiencia en área de cartera	5	4	4	3	3	19	Media
Mejorar el control interno en el área de cartera y tiempo de cobro de créditos	5	3	5	5	5	23	Alta
Mejorar la transparencia y precisión de la información financiera del área de cartera	5	4	4	4	4	21	Alta
Crear políticas y procedimientos en el área de cartera de acuerdo con la realidad actual de la empresa basado en la NIC 8	5	5	5	5	5	25	Alta
Definir políticas a seguir para otorgar créditos	5	4	4	4	3	20	Media
Aplicar la NIIF 9 y NIC 32 en las operaciones de cartera.	5	5	5	4	5	24	Alta

Por: Autores.

Nota: en la siguiente tabla se analizó cada objetivo para determinar cuáles son los más relevantes para este proyecto.

Mediante la aplicación de criterios previamente establecidos en una escala de evaluación que abarca desde 1 hasta 5, se realiza un análisis mediante la asignación numérica correspondiente. Este procedimiento posibilita la observación sistemática del impacto de cada área de análisis considerada. En el contexto específico de esta evaluación, se ha determinado que los parámetros quedarían como lo establecido en la tabla 4.

Tabla 4

Parámetros de ponderación de análisis de alternativas.

	Rango	Ponderación
1	7	Bajo
8	20	Medio
21	25	Alto

Por: Autores.

Nota: De acuerdo con la calificación se considera el impacto.

En el estudio representado en la Tabla 3, se observó que las estrategias evaluadas tienen una ponderación que va de media a alta prioridad. Esto se debe a que cada una de ellas ofrece una forma efectiva para abordar el problema actual. Según el análisis realizado, el objetivo principal recibe la mayor ponderación numérica en el análisis. Esto significa que el diseño del manual de políticas contables es fundamental.

Las alternativas que recibieron la mayor ponderación son de mayor prioridad para este proyecto, indicando una comprensión integral de las áreas críticas para el éxito financiero, la interconexión entre los objetivos sugiere una estrategia integrada para abordar los desafíos en el área de cartera. Las alternativas más importantes para este proyecto resaltan la importancia

estratégica de mejorar el control interno y establecer políticas y procedimientos robustos, alineados con las NIIF y NIC, para garantizar el éxito financiero y operativo del área de cartera.

4.02 *Diagrama de Estrategias*

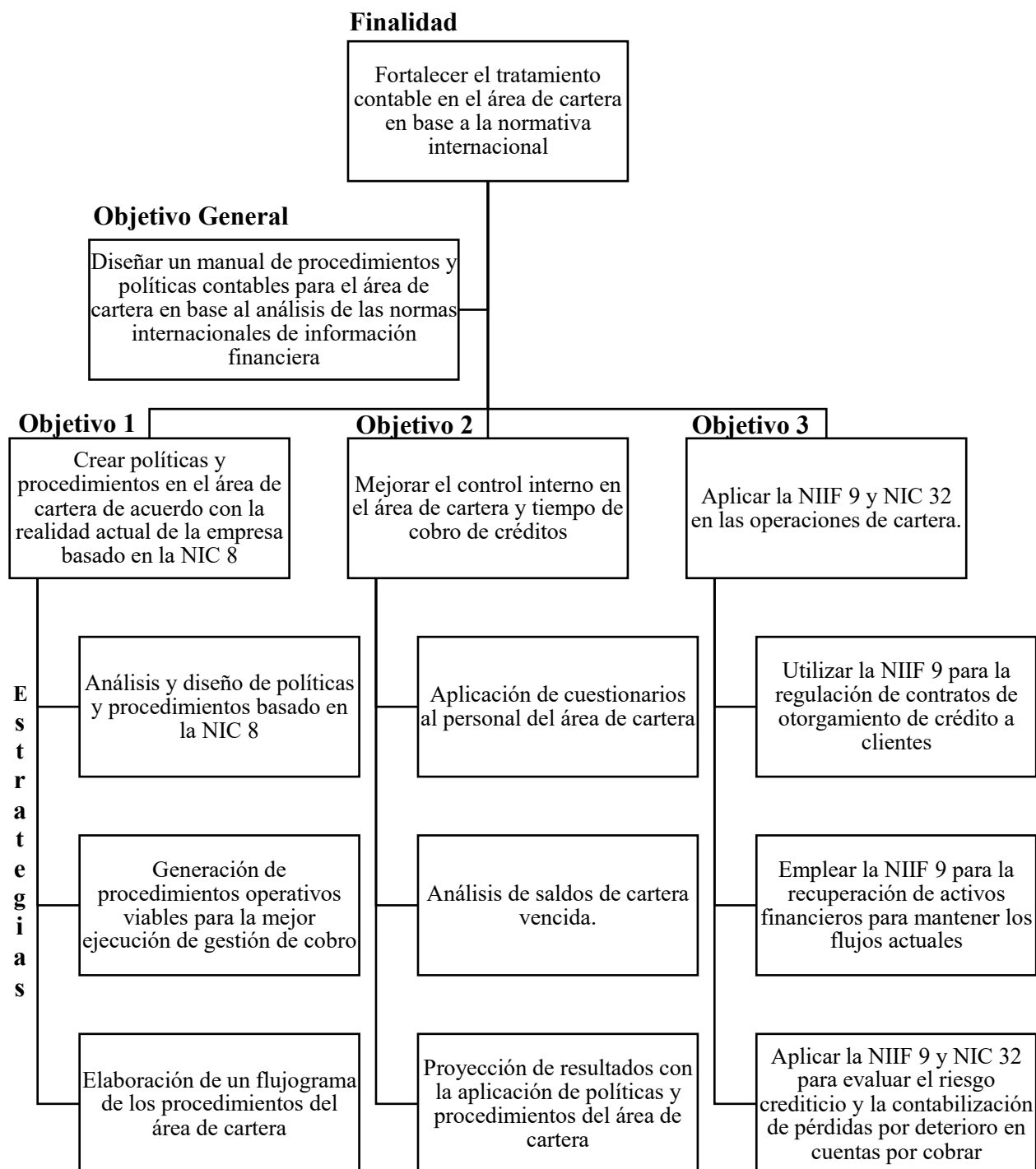
Las estrategias son concebidas como una proyección de los objetivos que, de manera progresiva, contribuyen al logro del resultado deseado. Sin embargo, la efectividad de una estrategia radica en su descripción clara, precisa y detallada. El diagrama de estrategias nace como un instrumento que persigue la explicitación de la hipótesis subyacente a la estrategia, presentándola con una estructura que posibilite su comunicación de manera coherente y sistemática.

El mapa estratégico, debe ser capaz de articular cómo se materializarán los resultados deseados, estableciendo conexiones sólidas entre las causas y sus efectos (Madriz, 2010). Cada estrategia, en esencia, se interpreta como una planificación en cuanto a los pasos necesarios para alcanzar un resultado específico. No obstante, la implementación exitosa de una estrategia requiere un entendimiento profundo de la misma. Por ende, el mapa no solo visualiza la relación entre acciones y resultados, sino que también explica la razón detrás de la consecución de ciertos resultados, estableciendo vínculos estrechos entre las causas previstas y los efectos esperados.

Asimismo, es importante recordar que esta herramienta no se limita a representar visualmente la conexión entre acciones y resultados, sino que también asume un rol explicativo, que mejora la efectividad de la comunicación estratégica en el proyecto, por lo que se puede decir que el enfoque que brinda este diagrama es crucial para estructurar los siguientes pasos en el cumplimiento de los objetivos que se han determinado para este proyecto.

Figura 4

Diagrama de estrategias



Por: Autores.

Nota: en esta figura se delinear las estrategias a seguir para el desarrollo del proyecto.

En la Figura 4 se encuentran descritas las estrategias para alcanzar los tres objetivos más importantes, para luego llegar al objetivo general y seguidamente conseguir la finalidad de este proyecto que es fortalecer el tratamiento contable en el área de cartera del Laboratorio clínico.

Para crear políticas y procedimientos se considera vital el análisis de la NIC 8, así como el conocimiento de la entidad, lo cual se conseguirá con la definición de funciones y con el flujograma de procedimientos de la empresa, por consiguiente, para lograr mejorar el control interno es indispensable aplicar cuestionarios a los miembros de área de cartera y realizar un análisis de saldos de cartera vencida, con lo cual se podrán generar procedimientos para el registro oportuno de los cobros, así como las políticas de cartera vencida, lo que permitirá hacer una proyección de los resultados que se obtendrán al aplicar el manual en la empresa.

Por último, la aplicación de la NIIF 9 y NIC 32 dentro del marco de operación del área de cartera es de vital importancia para este proyecto al momento de indicar el tratamiento contable de los créditos de los clientes y cartera vencida para contabilizar las pérdidas por deterioro en las cuentas por cobrar.

Capítulo V

5. Propuesta

5.01 *Antecedentes de la propuesta*

El Laboratorio clínico durante la pandemia tuvo crecimiento exponencial debido a la gran cantidad de pruebas de covid que debían realizar durante el año 2020 y 2021, por lo que la pandemia fue el inicio de una época en la que los ingresos de la empresa tuvieron un gran impulso, motivo por el cual las ventas a crédito también crecieron, sin embargo al no tener políticas claras para otorgar créditos a los clientes, no existe documentación de los contratos firmados y la cartera vencida se fue incrementando con rapidez.

En este contexto, se estableció que el problema detectado en el área de cartera es el manejo y control de las cuentas por cobrar. La acumulación de una cartera de clientes que no cumplen con sus obligaciones de pago ha generado inestabilidad financiera para la empresa. Por ello surge la necesidad de desarrollar un manual de procedimientos y políticas contables que permita optimizar la gestión de la cartera, asegurando un seguimiento oportuno y eficaz de los clientes.

Actualmente la empresa presenta altos índices de morosidad, derivados de la falta de procedimientos y políticas respaldados por normativas internacionales de información financiera. Este vacío estructural ha desencadenado desafíos considerables y el hecho de que la empresa no cuente con un manual escrito provoca que no existan guías, lineamientos, o reglas para que los colaboradores del área conozcan cómo actuar ante determinadas situaciones, lo que genera desorganización y poca eficiencia en el trabajo realizado en el área de la empresa.

Otra causa fundamental radica en las deficiencias en la evaluación crediticia de los clientes. La carencia de un enfoque estructurado y criterios bien definidos en este procedimiento ha propiciado la aceptación de riesgos innecesarios, contribuyendo a la acumulación de cuentas por cobrar. Por otro lado, el incumplimiento en la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF 9) y Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 32) ha generado desafíos en la presentación de información financiera, comprometiendo la transparencia y precisión de los estados financieros. La adecuada implementación y seguimiento de estas normativas se revelan como requisitos ineludibles para garantizar la conformidad con estándares internacionales y la coherencia en la gestión contable.

En este sentido es vital la elaboración de un manual de procedimientos y políticas contables sólido, que no solo contrarreste la morosidad actual, sino que también establezca bases sólidas para una gestión eficiente y conforme a normativas internacionales en el futuro. La implementación de un manual se perfila como una necesidad imperante para establecer protocolos rigurosos y unificar criterios en la administración de la cartera.

5.01.01 Justificación de la propuesta

La relevancia de este proyecto radica en la unión de varios factores que impactan negativamente en la estabilidad económica y la eficiencia operativa de la organización. Primordialmente, la ausencia de políticas y procedimientos respaldados por un manual específico para el área de cartera ha generado una disrupción en la toma de decisiones y en la ejecución de prácticas coherentes. Este vacío estructural, al ser subsanado mediante la implementación de un manual integral, no solo proporcionaría una guía sistemática para la gestión de cuentas por cobrar, sino que también establecería una base normativa que contribuiría a la cohesión y eficacia de las operaciones financieras.

La deficiencia en la evaluación crediticia de los clientes conduce a la necesidad de implementar criterios más rigurosos y estructurados en este proceso se fundamenta en la prevención de riesgos y en la minimización de la morosidad. Un enfoque más fundamentado en la evaluación crediticia no solo resguardaría la salud financiera del Laboratorio, sino que también promovería relaciones comerciales más equitativas y sostenibles. Adicionalmente, la implementación adecuada de normativa internacional no solo alinea la empresa con estándares internacionales, sino que también refuerza la calidad de la información presentada, generando confianza tanto interna como externa.

Desde una perspectiva práctica, la ejecución de este proyecto conlleva beneficios tangibles y medibles para el Laboratorio clínico. En primer lugar, la implementación del manual de procedimientos y políticas contables fortalecerá la capacidad de la empresa para gestionar de manera efectiva las cuentas por cobrar, reduciendo los índices de morosidad y proporcionando un marco estructurado para el seguimiento y recuperación de los saldos pendientes.

La mejora en la evaluación crediticia de los clientes, como resultado de la implementación de políticas más rigurosas, se traducirá en una reducción de los riesgos financieros asociados a transacciones con clientes de alto riesgo crediticio. Este enfoque más selectivo contribuirá a la mitigación de pérdidas y al establecimiento de relaciones comerciales más sólidas y sustentables. Y el cumplimiento adecuado de las Normas Internacionales de Información Financiera y Contabilidad fortalecerá la credibilidad y transparencia de los estados financieros de la empresa. Esta conformidad normativa no solo optimizará la toma de decisiones internas, sino que también fomentará la confianza de los inversionistas, clientes y otras partes interesadas externas.

5.01.02 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un manual de procedimientos y políticas contables para el área de cartera en base al análisis de las normas internacionales de información financiera.

Objetivos Específicos

- Crear políticas y procedimientos en el área de cartera de acuerdo con la realidad actual de la empresa basado en la NIC 8.
- Mejorar el control interno en el área de cartera y tiempo de cobro de créditos.
- Aplicar la NIIF 9 y NIC 32 en las operaciones de cartera.

5.02 *Descripción de la herramienta*

5.02.01 Orientación para el estudio

5.02.01.01 NIC y NIIF en las empresas

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) representan un marco esencial para la presentación de informes financieros a nivel global. Su adopción es fundamental para garantizar la coherencia y la transparencia en la información financiera, lo que facilita la comparación entre diferentes entidades y mejora la confianza de inversores y analistas. Las NIC y NIIF, creadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), está conformada por principios contables básicos hasta asuntos especializados como la contabilización de ingresos, la valoración de instrumentos financieros y la elaboración de informes consolidados (CPCON, 2023).

Las Normas Internacionales de Contabilidad tienen como objetivo principal mejorar la calidad de la información financiera y la transparencia en la presentación de estados financieros, por otro lado, las Normas Internacionales de Información Financiera tienen un propósito más abarcador, que incluye mejorar la eficiencia del mercado y reducir la asimetría de información entre los inversores y las empresas y generalmente están destinadas a empresas que cotizan en bolsa y están obligadas a seguir un marco contable estandarizado (CPCON, 2023).

Las NIIF son reglas contables que requieren un detallado desglose de la información con el propósito de reflejar de manera precisa la realidad económica de las transacciones. El objetivo principal de estas normas es mejorar la transparencia y comparabilidad de la información financiera a nivel mundial, mediante el uso de un lenguaje común que pueda ser comprendido en los diversos mercados financieros. Estas normas están dirigidas hacia los estados financieros de propósito general de entidades con fines de lucro, estableciendo requisitos para el reconocimiento de hechos económicos. Es importante destacar que las NIIF son aplicables a cualquier tipo de empresa, ya sea industrial, comercial, de servicios o del sector financiero. (Hernández J. , 2023).

Por otro lado, las NIC, originadas en el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC), fueron el conjunto inicial de normas internacionales de contabilidad, el cual conforman un conjunto de reglas que rigen la presentación y registro de información en los estados financieros empresariales. Su finalidad es garantizar la calidad de la información, buscando reflejar de manera precisa la esencia económica de las operaciones realizadas por el negocio y proporcionar una representación razonable de la situación de la empresa en una fecha específica. (Riquelme, 2022).

Importancia y beneficios de la adopción de normativa internacional.

Existen numerosos beneficios al implementar las NIC y NIIF en las organizaciones. En primer lugar, la armonización internacional facilita la comparación de información financiera. La transparencia y claridad mejoran la calidad de la información financiera, permitiendo a los usuarios tomar decisiones basadas en información precisa y sustentada. La adopción de estas normativas también facilita el acceso a los mercados internacionales de capital al proporcionar información financiera estandarizada y confiable. Además, contribuye a aumentar la credibilidad de la entidad al adoptar estándares reconocidos a nivel mundial, generando confianza entre inversores y prestamistas. En un contexto de economía globalizada, la adopción de normativas internacionales refleja la realidad de las transacciones económicas a nivel mundial. (Pilatasig, 2020)

Otros beneficios son la comparabilidad y consistencia de los estados financieros que se logran al seguir principios y criterios uniformes, permitiendo a los usuarios realizar fácilmente comparaciones entre diferentes entidades. La reducción de riesgos es un resultado directo de la implementación de un marco sólido para la presentación de información financiera, disminuyendo la posibilidad de malentendidos y errores.

En términos de gobernanza corporativa, estas normativas ayudan a mejorarla al establecer estándares para la presentación de informes financieros, fortaleciendo la responsabilidad y transparencia. Por último, la adaptabilidad a cambios económicos y tecnológicos se logra mediante un marco que puede ajustarse a las transformaciones del entorno, manteniendo la relevancia a lo largo del tiempo (Pilatasig, 2020).

5.02.01.02 *Resumen NIIF 9 Instrumentos Financieros*

La NIIF 9 proporciona las pautas para la organizar, catalogar y valorar los activos financieros, introduciendo el modelo de pérdidas crediticias esperadas para reflejar de manera más precisa el riesgo crediticio. Este enfoque contribuye a una representación más fidedigna de la salud financiera de una entidad (NIIF 9, 2018).

La normativa aborda aspectos como el reconocimiento y medición de instrumentos financieros, con métodos como el costo amortizado y el valor razonable. Introduce el modelo de pérdida de crédito esperada para medir la pérdida en activos financieros. La NIIF 9 indica un modelo para la contabilidad de las cuentas por cobrar. Este modelo se basa en la medición del deterioro del crédito a lo largo de la vida del activo, en lugar de esperar a que se produzca un evento de impago.

Clasificación y medición: en primer lugar, tenemos las cuentas por cobrar comerciales que se rige en activos financieros amortizados al costo y las cuentas por cobrar no comerciales que se basan en el valor razonable con cambios en el resultado del ejercicio (NIIF 9, 2023).

Deterioro de la cartera: se realiza una evaluación del deterioro para todas las cuentas por cobrar no vencidas esto se lo reconoce como una provisión para pérdidas crediticias esperadas en el estado de resultados, cumpliendo las condiciones de la evidencia objetiva expuestas en la NIC 39. El impacto en las cuentas por cobrar que se refleja en la NIIF 9 indica que se puede aumentar o disminuir el valor neto de las cuentas por cobrar ya que este depende de la calidad crediticia de los clientes y de las expectativas de la entidad sobre futuros impagos.

La NIIF 9 se enfoca en la medición del deterioro del valor de estas cuentas a través de la estimación de las pérdidas crediticias esperadas.

Aplicación de la NIIF 9 en el área de cartera

Clasificación y valoración de las cuentas por cobrar

Para clasificar las cuentas por cobrar se debe tomar en cuenta que son un activo financiero y debe estar determinado en base al modelo de negocio y los flujos de efectivo contractuales.

Se mide la cartera a valor amortizado cuando se espera flujos de efectivo derivados de un contrato. El coste amortizado se calcula así: el importe inicial menos los reembolsos menos la amortización calculada menos las disminuciones por deterioro o incobrabilidad reconocida.

Estimación de las pérdidas crediticias esperadas

Modelo de pérdidas crediticias esperadas: se utiliza para estimar las pérdidas crediticias esperadas a lo largo de la vida esperada de la cartera de cuentas por cobrar.

Consideración de diversos factores: El Laboratorio debe considerar factores como la probabilidad de impago, el tiempo de mora y la exposición al riesgo de crédito en la estimación de las pérdidas crediticias esperadas.

Reconocimiento de las pérdidas crediticias esperadas

Se reconocen como una provisión en el balance general, se determina cuando se realiza la venta.

Existen dos enfoques: el enfoque general que es un método matemático, y el enfoque simplificado que se aplica a corto plazo, para ello primero se debe determinar las tasas históricas de deterioro (para ello primero se clasifica la cartera según el rango de vencimiento, se

determinan las pérdidas reales incurridas en base al saldo de cartera, se calcula el porcentaje histórico y se elabora una matriz con los porcentajes) finalmente las tasas se ponderan y aplican a la cartera del período según la clasificación del cliente.

Impactos en los estados financieros

Estado de resultados: se reduce la utilidad neta por el reconocimiento de las pérdidas crediticias esperadas.

Balance general: se reduce el valor de las cuentas por cobrar por la provisión de pérdidas crediticias esperadas.

Se debe tomar en consideración que con la aplicación de la normativa se mejora la gestión del riesgo de crédito ya que la NIIF 9 incentiva al Laboratorio a identificar y gestionar de manera proactiva los riesgos de crédito asociados a sus cuentas por cobrar.

5.02.01.03 Resumen NIC 32 Presentación de los Instrumentos Financieros

La NIC 32 destaca la importancia de la sustancia sobre la forma, asegurando que la presentación de instrumentos financieros refleje adecuadamente la realidad económica de las transacciones (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023). Esta normativa aplica a todos los instrumentos financieros.

Entre las definiciones más importantes de esta normativa están: "activo financiero" es el derecho de recibir un pago, un "pasivo financiero" es un compromiso contractual de entrega de efectivo u otro activo, y "instrumento de patrimonio" es un contrato que representa una participación en los activos después de descontar los pasivos, por lo que un "contrato" es aquello que genera un activo y un pasivo financiero o patrimonio

En un proceso contable primero se debe realizar la identificación del hecho económico, luego se debe realizar el reconocimiento, clasificación y medición inicial, posteriormente se debe determinar el valor de los instrumentos financieros para finalmente realizar la presentación en los estados financieros y las respectivas revelaciones en las notas a los estados financiero.

Partes importantes de la normativa para el proyecto incluyen detalles sobre la clasificación adecuada de instrumentos financieros, requisitos para la presentación en estados financieros, procedimientos para la contabilización de instrumentos compuestos y requisitos detallados de revelación en los estados financieros.

En el proyecto específico para el Laboratorio Clínico, se destaca la importancia de clasificar correctamente los instrumentos financieros en el área de cartera, diseñar presentaciones adecuadas en los estados financieros y definir la información a revelar para garantizar la conformidad con las normas internacionales y la precisión en la presentación de la información financiera.

En cuanto al deterioro la normativa establece que la empresa debe evaluar objetivamente al final de cada período si un activo financiero que se ha medido mediante el costo amortizado está deteriorado y que el efecto se pueda estimar de manera fiable, se dice que existe una evaluación o evidencia objetiva cuando se tiene estas situaciones:

- El deudor tiene problemas financieros significativos.
- Varios pagos incumplidos, concesión de facilidades especiales.
- Potencial reducción de flujos esperados.

La normativa específica que se dará de baja las cuentas de un activo solamente cuando los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo de los activos financieros hayan expirado o se hayan transferido.

La normativa indica que se debe revelar el importe total de las cuentas por cobrar, incluyendo: cuentas por cobrar comerciales, cuentas por cobrar a entidades relacionadas y cuentas por cobrar vencidas.

También la norma establece que se debe informar el saldo vencido a la fecha del balance, al igual que la concentración de riesgo crediticio de las cuentas por cobrar, incluyendo la concentración por tipo de cliente y la concentración por región geográfica (NIC 32, 2018).

Finalmente, esta norma indica que en el estado de situación financiera se debe revelar todo lo relacionado a los activos y pasivos financieros medidos al valor razonable y al costo amortizado, así como los activos financieros disponibles para la venta, las inversiones que se va a mantener hasta su vencimiento y los préstamos y partidas por cobrar. Y en el estado de resultados se debe revelar el valor de las pérdidas por deterioro, los ingresos por intereses sobre los activos financieros, los ingresos y gastos por mediciones distintas al valor razonable y los ingresos y gastos por comisiones.

5.02.01.04 Resumen NIC 8 Políticas Contables, Cambios en Estimaciones

Contables y Errores

En cuanto a la NIC 8 su propósito es establecer criterios para elegir y utilizar las políticas contables, gestionar cambios en estimaciones contables y corregir errores. Esta normativa promueve la consistencia en la aplicación de políticas contables (NIC 8, 2021) y establece que una "política contable," se refiere a principios y prácticas específicas aplicadas en la preparación

de estados financieros, una "estimación contable" es un valor calculado basado en juicios de la dirección y puede requerir ajustes futuros, y que los "errores," son omisiones o imprecisiones en los estados financieros debido a descuidos o malentendidos.

En este proyecto se destaca la importancia de establecer políticas contables específicas para el área de cartera y se enfatiza la necesidad de documentar y revelar adecuadamente cambios en estimaciones contables relacionados con la cartera, así como implementar procedimientos para identificar, corregir y revelar errores en los estados financieros del área de cartera (NIC 8, 2021). Dentro de esta normativa se encuentra algunos puntos focales, como son:

- Selección de políticas contables: la entidad debe seleccionar políticas contables que sean consistentes con las NIIF, que sean apropiadas para la situación particular de la entidad; es decir, todas las normas establecidas en una empresa deben estar respaldadas por una normativa y en un caso de que no exista una normativa que indique el tratamiento de un hecho económico en específico la gerencia debe usar NIIF que traten temas relacionados, literatura contable, prácticas utilizadas en el sector que se desempeña y finalmente se deberá aplicar el juicio y experiencia del contador a cargo.
- Uniformidad en las políticas: las políticas escogidas deben ser similares para tratar acontecimientos que tengan las características parecidas, salvo que las norma especifique lo contrario en casos determinados.
- Cambios en políticas contables: la norma establece que si el cambio se realiza por la aplicación de una NIIF se utilizará las disposiciones transitorias, y si el cambio es voluntario la aplicación se realizará de forma retroactiva, excepto en circunstancias específicas ya que el cambio en una política contable debe ser justificada y contabilizada de forma adecuada. Dentro de la aplicación retroactiva se debe considerar como si la

política hubiese existido siempre, ya que afectará a las utilidades de ejercicios anteriores y cambiará la forma en la que se presenta la información financiera; por ello si se puede determinar el valor de los efectos se afectará al patrimonio al período más antiguo que se tenga, caso contrario si no se puede determinar los efectos de los cambios se aplicará la política a los activos y pasivos y el ajuste se realizará en contra del patrimonio.

- Cambios en estimaciones: sucede cuando se tiene nueva información y por ello se necesita realizar un ajuste los libros contables, visto desde el enfoque al área de cartera estos cambios serían por deterioro de cartera de difícil o dudosa recuperación y modificaciones en el valor de los activos y pasivos financieros. El efecto de estas estimaciones se aplicará al período actual y períodos futuros, es decir una tiene una aplicación prospectiva.
- Errores: se presentan como resultado de una falla que provoca inexactitud en los estados financieros, los errores pueden ser aritméticos, al aplicar las políticas contables de la empresa, problemas en la interpretación de los hechos, fraudes, entre otros. Al realizar una corrección esta se aplica de forma retroactiva, de tal manera que se deben corregir todos los errores desde el primer período en el que se hayan sucedido y sus efectos deben aparecer en los estados financieros y en las notas explicativas indicando la naturaleza del error, que cuentas afecta y el valor de dicha corrección.
- Información a revelar: NIIF que respalda la política, la naturaleza del cambio, razones del cambio, el efecto del cambio en los estados financieros y cuando sea aplicables el efecto sobre ejercicios futuros.

5.02.01.05 Control interno

El concepto de control interno se refiere a la totalidad de políticas y procedimientos, conocidos como controles internos, que son instaurados por la administración con el propósito de asegurar, en la medida de lo posible, una gestión ordenada y eficiente de la empresa (Mejia, 2006). Estos abarcan aspectos diversos, tales como la conformidad con las políticas de gestión, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables, y la preparación puntual de información financiera confiable (Chiavenato, 2004)

El control interno se erige como el fundamento esencial para respaldar la fiabilidad de un sistema contable, siendo la robustez de este un determinante para asegurar una seguridad razonable en las operaciones reflejadas en los estados financieros, busca promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, y tiene como fin principal proteger los recursos y bienes de la empresa de pérdidas, deterioro, uso indebido y actividades ilícitas, previniendo en general cualquier irregularidad o situación adversa que pueda afectarlos (Chacón, 2002).

Uno de los propósitos fundamentales del control interno es mejorar y fortalecer la eficiencia de las operaciones de la entidad, así como proteger y conservar sus recursos y activos, garantizando la confiabilidad y la disponibilidad oportuna de la información (Estrada, 2010). Dentro del ámbito del control interno, es factible distinguir cuatro categorías principales de objetivos. Estas se enfocan en estrategias, información financiera, operaciones y el cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias. Cada una de estas categorías busca abordar aspectos específicos con el fin de alcanzar objetivos de control particulares.

Los elementos del control interno, según la perspectiva de (Charry-Rodríguez, 2013) abarcan los siguientes componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos en el funcionamiento de la entidad, sistemas de información, actividades de control, supervisión o monitoreo de los controles, mientras que el riesgo de control se refiere a la posibilidad de que los mecanismos de control de la entidad no cumplan su función de manera adecuada. Entre los tipos de riesgo se incluyen: riesgos operativos, falta de separación de funciones, pérdida de información, riesgos técnicos o legales, riesgos en la reputación, riesgos financieros, entre otros.

5.02.01.06 *Políticas*

Las políticas empresariales son vitales en las empresas multinacionales, ya que las diferencias culturales y políticas pueden ocasionar inconvenientes a corto y largo plazo; es así que las políticas son normas que facilita la comprensión, ejecución y percepción de las actividades de una empresa, y permite una gestión eficiente de la empresa en general (Casanovas, 2013).

Dentro de las políticas de cobranza existen varios tipos, entre ellas están las políticas restrictivas que se caracteriza por períodos de pago cortos, requerimientos estrictos y una cobranza agresiva; por otro lado se tiene las políticas liberales que son lo opuesto a las restrictivas en donde el objetivo es aumentar las ventas a crédito, se caracterizan por ser poco exigentes en los requisitos y se conceden los créditos con menos condiciones, este tipo de políticas trae como consecuencia el aumento de cuentas por cobrar y la provisión y pérdidas por cuentas incobrables. Finalmente se tiene las políticas racionales que es un punto intermedio entre las dos políticas antes mencionadas, cuyo objetivo es lograr un flujo normal entre los créditos y las cuentas por cobrar, garantizando la liquidez de la empresa (Reyes, 2018).

5.02.01.07 Procedimientos

Los procedimientos desempeñan un papel fundamental en una organización al ser considerados como los medios para alcanzar los objetivos. Estos delimitan cómo llevar a cabo las tareas, especificando los procesos y proporcionando información complementaria esencial. Los procedimientos están enfocados en las labores y su estandarización se logra a menudo mediante la creación de un manual de procedimientos. Este manual actúa como una guía esencial, permitiendo a los empleados realizar su trabajo de manera consistente y evitando la necesidad continua de consultas.

Según (Martillo, 2008) es evidente que la implementación de procedimientos y la creación de manuales no solo optimizan la eficiencia operativa, sino que también desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones dentro de la empresa. Al proporcionar una guía clara y estandarizada para la realización de tareas, los procedimientos no solo reducen la incertidumbre y el margen de error, sino que también fomentan un ambiente de trabajo más organizado y eficaz.

Los procedimientos se caracterizan como instrumentos de índole administrativa y son siempre documentados por escrito y, de ser posible, gráficamente y su aplicación propicia la especialización, proporcionan una orientación para las operaciones diarias, asegurando el cumplimiento de leyes y regulaciones, guiando la toma de decisiones y simplificando los procesos internos. Sin embargo, estas directrices carecerán de utilidad si no son seguidas por los empleados.

Aunque a los trabajadores no suele agradales la idea de adherirse a reglas impuestas, la implementación de procedimientos beneficia tanto a los empleados como a la organización. Asegura el bienestar de ambas partes y proporciona una sensación de seguridad en el entorno laboral. A pesar de la posible resistencia, la comprensión de los procedimientos contribuye a un

lugar de trabajo más seguro y brinda tranquilidad, especialmente al saber que los compañeros están capacitados para actuar adecuadamente en situaciones de emergencia.

Relación entre procedimientos y políticas

La conexión entre procedimientos y políticas radica en que estas últimas son formuladas con el propósito de establecer pautas o acciones uniformes, las cuales quedan registradas en situaciones particulares. Los procedimientos, a su vez, actúan como los métodos concretos utilizados para llevar a cabo las políticas transformadas en acciones operativas diarias dentro de una organización.

Es importante resaltar la interdependencia entre políticas y procedimientos en el marco de la gestión organizacional. Las políticas, al ser diseñadas para establecer normativas y acciones estandarizadas en contextos específicos, requieren de la implementación concreta que ofrecen los procedimientos. Estos últimos actúan como los medios operativos específicos para poner en práctica las directrices y expectativas establecidas por las políticas (Rojas Y. , 2021).

En otras palabras, la relación entre políticas y procedimientos se asemeja a un engranaje bien ajustado, donde las políticas proporcionan la dirección y los estándares, y los procedimientos se encargan de llevar a cabo esas directrices de manera práctica y eficiente en el día a día de la organización.

Desarrollo y socialización de procedimientos

Para que un procedimiento sea efectivo, es necesario adherirse a las siguientes directrices durante su elaboración, primero antes de crear el procedimiento, es crucial identificar claramente el proceso al que pertenece. Esto implica definir elementos como el dueño del proceso, el cliente del proceso, el inicio y fin de este, así como las entradas y salidas del proceso.

La socialización de políticas y procedimientos se entiende como un proceso integral en el cual una empresa establece un proceso de familiarizar y comunicar a los empleados las distintas, reglas, normas y pasos para efectuar las operaciones diarias en una empresa, en el cual se espera que el colaborador adquiera, internaliza e incorpore a su personalidad normas de comportamiento para cumplir con sus responsabilidades asignadas. La socialización es vital para el cumplimiento de políticas y procedimientos, y en algunas ocasiones este proceso puede requerir varias capacitaciones, reuniones informativas, tutorías, entre otros (Centro de investigaciones y servicios educativos, 2023).

5.02.01.08 *Procesos*

Es la secuencia de pasos que se deben seguir para llevar a cabo una actividad específica. Desde la perspectiva administrativa, el proceso administrativo se define como una sucesión interrelacionada de etapas que caracteriza la gestión de una organización. Los procesos se estructuran en torno a un objetivo macro que se busca lograr mediante una o más estrategias. De este enfoque macro surgen procesos que se desglosan en subprocesos, compuestos a su vez por actividades, y estas se dividen en tareas.

Según (Universidad de Cantabria, 2019) un conjunto de actividades puede ser clasificado como un proceso si exhibe una serie de características distintivas. En primer lugar, debe contar con un propósito definido y claro, el cual orienta las acciones realizadas dentro del mismo. Además, el proceso debe ser susceptible de desglose en tareas específicas, permitiendo así una comprensión detallada de las actividades involucradas, también es fundamental que el proceso cuente con entradas y salidas bien definidas, lo que facilita la identificación de los elementos que ingresan al proceso y los resultados que se obtienen como consecuencia de su ejecución. De

igual manera, debe ser posible identificar a los clientes, proveedores y el producto final del proceso, lo que contribuye a establecer relaciones claras entre las partes involucradas.

Otro aspecto relevante es la posibilidad de determinar tiempos, recursos y responsables dentro del proceso, lo que permite una gestión efectiva de los recursos disponibles y una asignación adecuada de las responsabilidades.

Es importante resaltar dos características esenciales de todo proceso: la variabilidad, que se refiere a las ligeras variaciones en las actividades y los resultados de cada repetición del proceso, lo que implica que ningún resultado sea completamente idéntico a otro. En segundo lugar, la repetitividad, que indica que los procesos están diseñados para producir resultados específicos de manera consistente a lo largo del tiempo, lo que permite la mejora continua mediante la acumulación de experiencia.

Diferencia entre Procesos y Procedimientos

La distinción entre proceso y procedimiento reside en el nivel de detalle en la explicación de la ejecución de una actividad específica dentro de una organización. El término "proceso" se emplea de manera general para describir una secuencia de pasos que se llevan a cabo para realizar una actividad determinada. Por otro lado, un "procedimiento" proporciona una descripción más detallada sobre cómo se deben ejecutar esos pasos, incluyendo información sobre quién debe realizarlos, cómo, cuándo, qué documentos utilizar y dónde almacenarlos.

Esta diferencia es esencial según (Rojas B. , 2011) en el ámbito organizacional, donde se observa una clara distinción entre la visión general ofrecida por los procesos y la especificidad detallada proporcionada por los procedimientos. Mientras que el proceso brinda una panorámica generalizada de la actividad, el procedimiento se adentra en los detalles específicos de su

ejecución. Ambos conceptos son complementarios y se utilizan para asegurar una ejecución eficiente y consistente de las actividades organizacionales.

5.02.01.09 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar pueden ser identificadas a través de su registro en la información financiera, siendo generadas por los documentos que respaldan las transacciones de venta de la empresa hacia sus clientes, ya sea por la adquisición de servicios o bienes. Dichas cuentas por cobrar suelen establecerse en plazos cortos con los clientes, abarcando tanto cuentas comerciales como otras formas de cuentas por cobrar. En el caso de las cuentas por cobrar a largo plazo que incluyen intereses, se hace necesario recurrir a la Norma Internacional de Información Financiera 32 sobre Instrumentos Financieros. Esta normativa proporciona una guía detallada sobre las diversas categorías de cuentas por cobrar (Marquez, 2019).

Aunque la cartera de cada empresa existe en su origen por las ventas a créditos otorgados a sus clientes hay que tener una eficiente organización en la gestión de cobranzas, para no poner en riesgo el flujo de caja de la empresa.

En las políticas de registro y cobro de la cartera es importante que el personal encargado de los cobros de cartera y el jefe del mismo departamento mantenga una buena administración de las cuentas por cobrar, ya que las mismas deben ser analizadas y es fundamental decidir sobre la concesión de los créditos para reducir el riesgo de impagos por parte de los clientes en los tiempos establecidos. Una estrategia es también tener una segmentación de cartera sobre los distintos segmentos de crédito y por ende el tipo de cobro que se tiene con cada uno de ellos (Cobramus, 2021).

El procedimiento de registro y cobro de cartera se lleva a cabo a través de la gestión realizada por el departamento de cartera, que se encarga de gestionar los cobros pendientes de la empresa de manera diligente y ordenada. Dentro de las actividades del departamento se incluye recordar a los clientes que han retrasado sus pagos, mantener actualizadas las facturas con crédito y las facturas canceladas, establecer procesos de recobro evaluando cada caso, y medir los resultados obtenidos de estas gestiones, lo que constituye técnicas efectivas para un cobro de cartera eficiente (Rojas Y. , 2021).

Una estrategia previa de cobro debe ser establecida, la cual incluye un diagrama claro con acciones y procedimientos definidos para diferentes tipos de situaciones con los clientes. El control y la clasificación sistemática de las facturas por cliente y fecha son cruciales, ya que estas actúan como un respaldo para el cobro de cartera. Asimismo, es esencial mantener actualizada la base de datos de clientes para optimizar los esfuerzos del equipo.

La comunicación con los clientes es otro factor de suma importancia durante el proceso de reclamo de deudas, y se debe llevar a cabo de manera comprensiva y respetuosa para evitar conflictos y mantener la relación comercial. Se recomienda establecer estrategias previas de reclamación y negociación para prevenir situaciones complicadas.

Las cuentas por cobrar a clientes son directamente de la venta de bienes y/o de servicios que se detalla en el estado de situación financiera y ese monto es reconocido en valores fijados mediante un acuerdo por ambas partes. Al no proceder con la cancelación de dicha obligación del pago de la cuota del crédito otorgado como empresa dentro del el tiempo se convierte en una deuda morosa, después de esa fecha de pago (Butriago, 2023).

Finalmente, es esencial medir y analizar la eficiencia del cobro de cartera mediante indicadores como el plazo promedio de cobro, la antigüedad de la deuda y el porcentaje de

clientes gestionados, lo que permite ajustar y mejorar los procesos en base al comportamiento de los pagos y la efectividad de las acciones tomadas en cada caso (Cobramus, 2021).

Documentos habilitantes para una venta y su cobro

Las facturas de venta emitidas a cada cliente: estos documentos deben mantenerse tanto en archivo físico como en el sistema que se manejen, para su correcta revisión en las visitas con los clientes al momento del cobro.

Cartas de cobro de cartera: son emitidas a los clientes en mora, estos documentos empresariales se implementan por parte de la empresa para notificar el retraso de pagos sea de una o varias facturas, mediante esto se recuerda al cliente su deuda. (Cobros y Cobranzas, 2024)

Solicitud de crédito: dicho documento ayuda para conocer a los clientes en su capacidad de endeudamiento para poder otorgar el nivel de créditos que indique la evaluación de riesgo.

Si la empresa considera que si ya se complica el proceso de cobro con el cliente se debe pasar a una relación legal para que la empresa procese el cobro a los clientes, después de llegar a la mediación sin éxito.

Riesgos en el proceso de cobro

El riesgo crediticio se puede presentar en los tiempos de cobro que se encuentran establecidos para los créditos otorgados a los clientes, su incumplimiento puede ser parcial o total; ese riesgo de no poder recuperar los valores establecidos pendientes en la cartera del cliente se lo conoce como riesgo crediticio, el cual afecta directamente a la liquidez de la empresa, por ende, es importante que la evaluación del riesgo crediticio se enfoque en detectar la solvencia económica del cliente.

La empresa debe mantener los porcentajes de morosidad de la cartera en un nivel controlado, la morosidad en una empresa puede ser minimizada con una gestión de cartera de

crédito determinada a un nivel bajo de morosidad ya que si eso cambia la empresa tendrá problemas graves de liquidez por el trabajo del departamento de cartera. (Latinoamericana, 2016).

5.02.01.010 Créditos

La gestión de la cartera de crédito debe regirse por políticas que determinen la aprobación o denegación de créditos a clientes, basándose en la evaluación crediticia para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos para la aprobación de dichos créditos. Todos estos factores son cruciales al momento de decidir si se concede o no un crédito a un cliente específico, incluyendo el plazo otorgado para el pago, ya sea en cuotas dentro de un período determinado o con facilidades de pago a corto o largo plazo.

Durante el proceso de expansión de la compañía, se observa un aumento en el índice de cartera de crédito como resultado de las actividades económicas reflejadas en las ventas, lo que conlleva a un incremento en el índice de morosidad derivado de las ventas a crédito. Estos altos índices de morosidad impactan directamente en la liquidez esperada por la empresa, aumentando el riesgo de incobrabilidad debido a la falta de cumplimiento con los pagos establecidos previamente entre ambas partes.

Para evitar el aumento en los niveles de morosidad, es fundamental corroborar la información proporcionada por los clientes y llevar a cabo una gestión adecuada de la cartera de crédito (Cortez, 2016).

Políticas para otorgar créditos

En la República del Ecuador, a partir de mayo de 1994, entró en vigor un sistema de información conocido como Central de Riesgos, regulado por el artículo 94 de la Ley General de

Instituciones Financieras. Su función principal es clasificar adecuadamente las solicitudes de crédito recibidas por los clientes, ya que en todo el país existen numerosas empresas dedicadas a la comercialización de bienes y servicios.

Entre las políticas para otorgar créditos más usadas se están: los solicitantes deben completar una solicitud de crédito, la cual debe ser aprobada por el departamento de ventas tras un análisis de la situación económica del solicitante. Dependiendo del monto del crédito, se puede requerir una garantía, se solicitan referencias comerciales al cliente, o también se puede requerir la firma en un pagaré como parte del proceso.

En la mayoría de las empresas los plazos de cobro al cliente varían según el monto de la deuda; también se podría decir que la política más utilizada en el ámbito empresarial es que aquellos clientes que incurren repetidamente en la impuntualidad en los pagos serán suspendidos en la prestación de servicios o se inician procesos legales según corresponda. Finalmente, es fundamental tener en cuenta la situación actual del mercado para la concesión de créditos (Cortez, 2016).

Procedimientos para cobro de créditos

Existen varios tipos de procedimientos para el cobro de créditos, entre los más comunes se puede mencionar los siguientes: las llamadas a los clientes deben ser realizadas un día determinado de la semana y un horario determinado con los clientes; con un cliente en mora, se enviará un correo electrónico, recordándole fechas de pago y valores pendientes por cancelar.

En otros casos de cobranzas con los clientes en mora se puede proceder al área de asesoría jurídica de la empresa cuando pase un tiempo determinado de días de vencimiento en la factura, para lo cual se enviará una carta firmada por el jurídico indicando la morosidad del

cliente como advertencia para no llegar a términos legales, luego se establecerán acuerdos de pago, dejando claro con los clientes el no poder incumplirlos.

Por último, con los clientes en mora y que han negado los pagos sucesivamente se puede proceder al trámite de cobro jurídico, la persona responsable de los cobros enviará un cobro jurídico si la factura supera el límite de días establecidos por la empresa, se procederá a la revisión de documentos con el abogado de la empresa, quien realizará lo adecuado para conseguir el cobro, una vez que la cartera este en el proceso de cobro jurídico, la persona autorizada será el abogado del caso (SAS, 2019).

5.02.01.011 Manual

Según (Moncada, 2021) un manual es un desarrollador en el que se escribe paso a paso de todos los procedimientos que se lleva a cabo un departamento, a través de un manual se da cumplimiento de las siguientes actividades: dirigir, proyectar, inspeccionar y verificar. Es decir, un manual de políticas y procedimientos es un documento formal que establece las directrices, normativas y procesos que deben seguirse dentro de una organización para garantizar el adecuado funcionamiento de sus actividades ya que proporciona una guía detallada sobre las políticas y procedimientos específicos que rigen las operaciones internas de la empresa.

Al realizar el manual con todos estos puntos se pueden llevar a cabo el control de las cuentas por cobrar al implementar actividades y estrategias que permitan el control de manejo de los cobros de las carteras (Valdés, 2019). Por lo general un manual de procedimientos debe constar de un objetivo o propósito, alcance, políticas y procedimientos, funciones y flujogramas según sea el caso (López, 2021).

El proceso del desarrollo e implementación de un manual es de vital importancia ya que evalúa el número de tareas asignadas vs número de actividades ejecutadas, además permite alcanzar los objetivos propuestos en área, para ello se debe tomar en cuenta los siguientes puntos: planeación de las actividades para cada día, ejecutar la tarea de acuerdo con los lineamientos recibidos y elaborar una nota informativa del evento que incluya respaldos (SAS, 2019).

5.02.01.012 Contratos

Un contrato de gestión de cartera se define como un acuerdo entre múltiples partes que especifica sus derechos, obligaciones, condiciones y comisiones asociadas al servicio tanto para el gestor como para el partícipe. Su objetivo primordial es optimizar el rendimiento de la cartera de acuerdo con los objetivos establecidos por ambas partes, estableciendo así una relación de confianza entre las partes involucradas.

El gestor del contrato es responsable de llevar a cabo los trámites relacionados con los cobros de cartera en mora, así como de gestionar las inversiones, la compra y venta de valores, y la diversificación de la cartera. Además, asume la responsabilidad del monitoreo y evaluación del estado de la cartera, basándose en su experiencia, trayectoria y habilidades en la gestión de activos financieros. Este rol implica una responsabilidad similar a la de un responsable de cobranza.

Los contratos deben detallar claramente toda la información relevante relacionada con la relación establecida con el cliente, incluyendo el tipo de servicio o bien proporcionado, con el fin de evitar dudas o inconvenientes en el futuro. Es fundamental que la información sea clara y precisa para garantizar una comprensión completa por todas las partes involucradas (Ruiz, 2023).

5.02.02 Relación con contenidos

Análisis de la situación actual del área de cartera

- Organigrama del área de cartera
- Flujograma de la creación de contratos
- Flujograma de la cobranza de cartera
- Funciones y responsables del área cartera
- Políticas y procedimientos empíricos actuales

Evaluación del control interno en el área de cartera

- Metodología de control interno a utilizar
- Aplicación del cuestionario al área de cartera y tabulación de resultados
- Evaluación de riesgos
- Identificación de procesos comatosos

Análisis de saldos de cartera vencida.

- Análisis de la información de cartera vencida
- Elaboración de cuadros comparativos de años anteriores
- Análisis de información de requisitos para la aprobación de créditos y cantidad de contratos regularizados

Viabilidad de los procedimientos susceptibles a mejoras

Análisis y diseño de políticas y procedimientos basado en la NIC 8, NIIF 9 y NIC 32

- Determinar las políticas y procedimientos aplicables al área de cartera en base a los problemas evidenciados

Entregable del manual de políticas y procedimientos para el área contable

Proyección de resultados con la aplicación de políticas y procedimientos del área de cartera

5.03 *Formulación de la Herramienta*

5.03.01 Metodología utilizada

La metodología propuesta tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo para asegurar una comprensión holística de la problemática y facilitar la toma de decisiones informada. El método cualitativo se aplicará en la identificación y análisis detallado de los procesos existentes en el área de cartera, mediante cuestionarios con el personal involucrado. Este enfoque cualitativo permitirá obtener percepciones subyacentes, identificar patrones de comportamiento y evaluar la eficacia de los procedimientos empíricos actuales.

Complementariamente, se empleará un enfoque cuantitativo para analizar datos financieros y métricas relacionadas con la gestión de cartera. Esto incluirá el análisis de porcentajes de morosidad, días de cuentas por cobrar y otros datos financieros relevantes. La combinación de métodos cualitativos y cuantitativos garantizará una evaluación comprehensiva y equilibrada de la situación actual.

Para la recopilación de datos cuantitativos, se emplearán técnicas como análisis de la cartera actual, así como de la cartera vencida, evaluación de porcentajes de cuentas por cobrar y análisis comparativo de los 5 años anteriores. Estas técnicas proporcionarán datos concretos para cuantificar la magnitud de la morosidad de las cuentas por cobrar de los clientes.

El análisis de datos se realizará mediante comparaciones históricas y correlaciones. Este análisis permitirá identificar patrones significativos, detección de problemas comatosos y áreas de oportunidad para el diseño de políticas y procedimientos específicos. Para el diseño del

manual se aplicará el estudio realizado de las NIC y NIIF aplicables al área de cartera, para ello se establecerá los objetivos del manual, su alcance, los flujogramas de los procedimientos más importantes, el diseño de políticas y procedimientos basadas en la normativa, la segmentación de clientes, y el método para el cálculo de cuentas incobrables según la normativa.

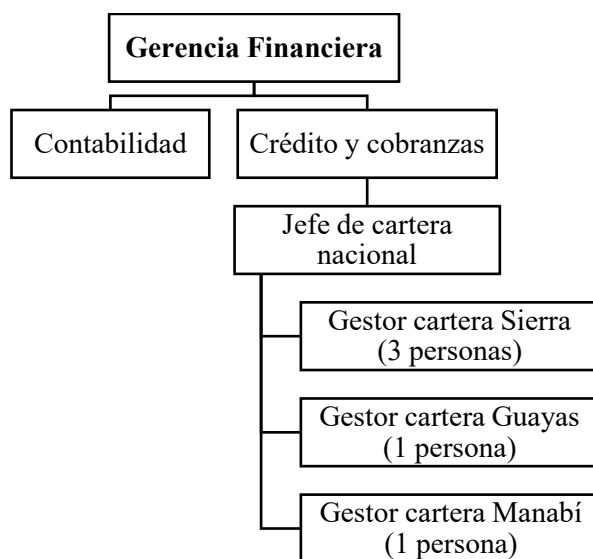
Una vez diseñado el manual, se realizará un cronograma que demostrará la aplicabilidad práctica del manual en el del Laboratorio clínico. La aplicación de esta metodología integrada y multidisciplinaria permite abordar de forma completa la problemática identificada en el área de cartera, asegurando la robustez y aplicabilidad del manual propuesto.

5.03.02 Estudio técnico

5.03.02.01 *Análisis de la situación actual del área de cartera*

Figura 5

Organigrama del área de cartera



Por: Autores.

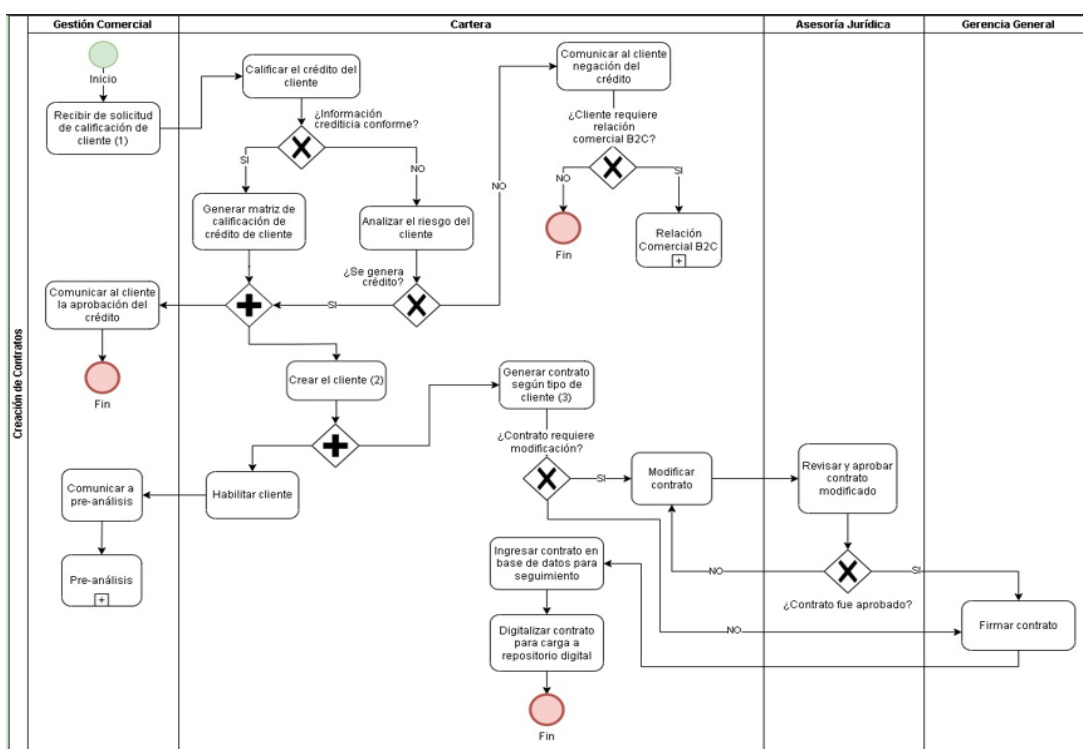
Nota: en este mapa está detallado el número de personas que pertenecen al área y sus respectivos cargos en el área.

En total en el área de cartera existen seis personas, 5 gestores de cartera de las diferentes provincias, y un jefe de cartera a nivel nacional que mantiene informado a la Gerencia Financiera de la empresa.

Flujograma de área de cartera actual

Figura 6

Flujograma de creación de contratos



Fuente: Flujograma proporcionado por el Laboratorio.

Nota: en esta figura están los pasos para la creación de un contrato de un cliente nuevo.

En la figura 6 se puede observar el flujograma del área de cartera para la creación de un contrato, lo primero que resalta es que intervienen cuatro áreas en este proceso: gestión comercial, cartera, asesoría jurídica y gerencia general, y también se detectan tres

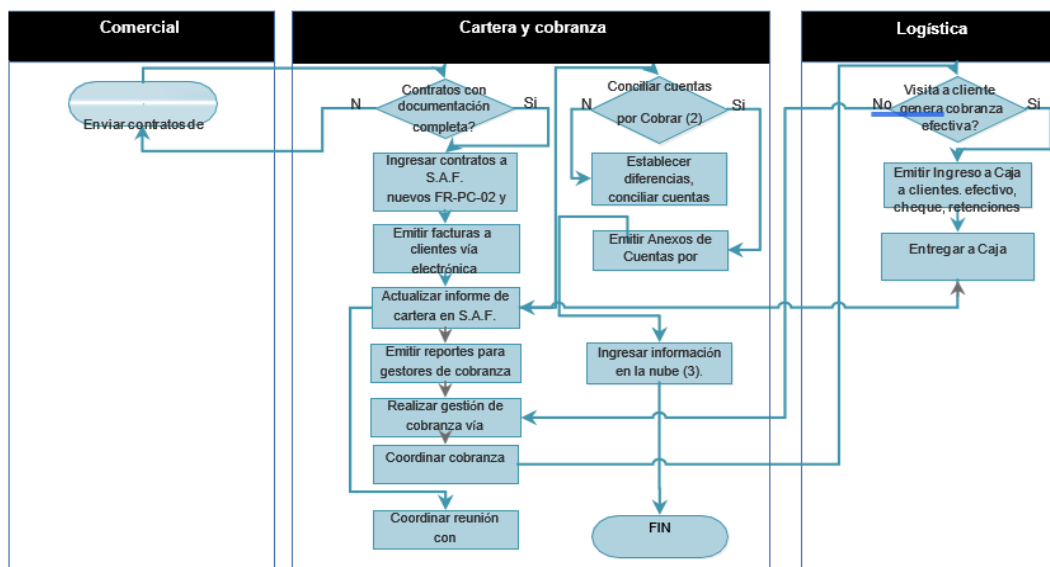
procedimientos fundamentales: recibir la solicitud de calificación crediticia, crear el cliente y generar el contrato.

Al iniciar la creación de contratos el área de gestión comercial recibe la solicitud de calificación de cliente, luego el área de cartera procede a calificar el crédito del cliente y si la información está completa se genera la matriz de calificación del cliente, caso contrario se analiza el riesgo y se comunica al cliente si el crédito fue aprobado o ha sido negado.

Posteriormente se debe crear el cliente, para ello se debe habilitar el cliente, y generar el contrato dependiendo si es una persona natural o jurídica, a continuación, el área de asesoría jurídica debe revisar y aprobar el contrato, y en caso de requerir modificaciones se procede a ello hasta que el contrato esté acepado para luego proceder con las firma del mismo. Finalmente se ingresa el contrato a la base de datos y se digitaliza para subirlo al repositorio digital.

Figura 7

Flujograma de cobranza de cartera



Fuente: Flujograma proporcionado por el Laboratorio.

Nota: En esta figura se observan los pasos para el cobro de cartera y las distintas áreas que intervienen.

En el flujograma de cobranza de cartera se observa que interviene el área comercial, cartera y cobranza y el área logística, primero el área comercial envía los contratos de los clientes (con la documentación) al área de cartera y cobranza, en esta área se digitaliza los contratos y se procede a la emisión de la factura electrónica, posteriormente se emiten los informes de cartera con la conciliación del libro mayor de las cuentas por cobrar en el departamento de contabilidad, se realiza un análisis de la antigüedad de saldos y se emiten los reportes para realizar la gestión de cobranza vía logística, luego se procede a coordinar la cobranza, generar el ingreso de caja, entregar el cobro y actualizar la información en la nube en el área de cartera, con esto estaría finalizado el procedimiento.

Funciones y responsables del área cartera

Funciones del Gestor de Cartera

- Gestionar la cobranza a través de la recepción y verificación de los cobros.
- Realizar la gestión de cobranzas.
- Mantener actualizadas las cuentas por cobrar.
- Reportar el detalle de los cheques protestados y posfechados.
- Atender permanente a clientes para resolver inquietudes sobre los procesos de cobranza y facturación con el fin de lograr la cobranza efectiva de los servicios prestados por la compañía.
- Realizar el reporte de la cobranza programada.
- Visitar la zona asignada con el fin de auditar valores recaudados.
- Calificar y evaluar a los nuevos clientes para generación de crédito.
- Creación del cliente aprobado en el sistema de Laboratorio y extranet para ingreso de muestras.

Funciones de coordinador de cartera

- Planificar y coordinar las acciones de cobranza con el gestor de cartera por cada uno de los clientes, de manera que permitan la recuperación efectiva de las cuentas por cobrar.
- Controlar los contratos de clientes nuevos.
- Solicitar al área comercial la actualización de las ofertas de clientes de facturación especial para el ingreso al sistema contable.
- Controlar el ingreso de los valores recaudados por parte de los gestores de cartera para el avance de la recaudación.
- Reportar al Gerente Financiero la cartera actualizada para la gestión de cobro.

Políticas y procedimientos empíricos actuales

Las políticas y procedimientos recolectados en el área de cartera son los que se han estado aplicando de forma empírica en el área, ya sea en base a la experiencia del personal, capacitaciones, memos o según las pautas indicadas por su inmediato superior.

Calificación de crédito

Para la apertura del código de cliente se procederá a llenar el formulario y adjuntar: copia del RUC, copia de cédula de identidad de representante legal, certificado bancario, contrato firmado, certificados comerciales, verificación y confirmación de datos y permiso de funcionamiento.

Condiciones de crédito

De acuerdo con el contrato de prestación de servicios de Laboratorio, el cliente se compromete a cancelar las facturas por los servicios entregados por el Laboratorio en el plazo establecido en el contrato, salvo convenios especiales u ofertas de servicios.

Los clientes que han firmado el contrato como personas naturales tienen un plazo de 15 días de crédito a partir de la fecha de emisión de la factura. Los clientes con personería jurídicas tienen un plazo de 30 días de crédito. Las empresas o instituciones públicas tienen un crédito de 90 a 150 días dependiendo de las auditorías realizadas por las instituciones del estado por lo que puede extenderse el plazo 30 días adicionales.

Gestión y estrategias de cobro

Una vez que se han vencido los plazos de crédito estipulados en los contratos o en la factura enviadas a los clientes se procederá a efectuar la recuperación o gestión de cobro vía telefónica. Todas las llamadas de gestión de cobro deben ser registradas en el Sistema de Gestión Administrativo Financiero en el módulo de Call Center para el proceso de seguimiento, en caso de incumplimiento se envía una carta notificando la suspensión de crédito, y si ninguna de esas estrategias funciona se enviará el cobro al abogado externo con autorización de la Gerencia General.

Reconocimiento y medición de Provisión Cuentas Incobrables

Al final de cada período se realiza un análisis y estimación de las facturas que componen la partida de cuentas por cobrar clientes, que por su tiempo de maduración corren el riesgo de incobrabilidad, la provisión cuentas incobrables se la valora de acuerdo con los siguientes parámetros:

Tabla 5

Porcentajes de provisión de cuentas incobrables.

TIEMPO EN DÍAS	PORCENTAJE DE PROVISIÓN
0	1.0%
1-60	1.0%
61-90	1.0%
91-120	1.0%
121-180	1.0%
181-360	10.0%
>360	90.0%
>720	90.0%

Fuente: Tabla proporcionada por el Laboratorio.

Nota: En esta tabla se encuentran detallados los porcentajes de provisión separados por tiempo de vencimiento en días.

En la tabla 5 se observa que las cuentas por cobrar vencidas hasta seis meses se provisionan el 1%, después de los seis meses hasta un año se provisiona el 10% y en caso de que exceda el año se provisiona el 90% de la cartera.

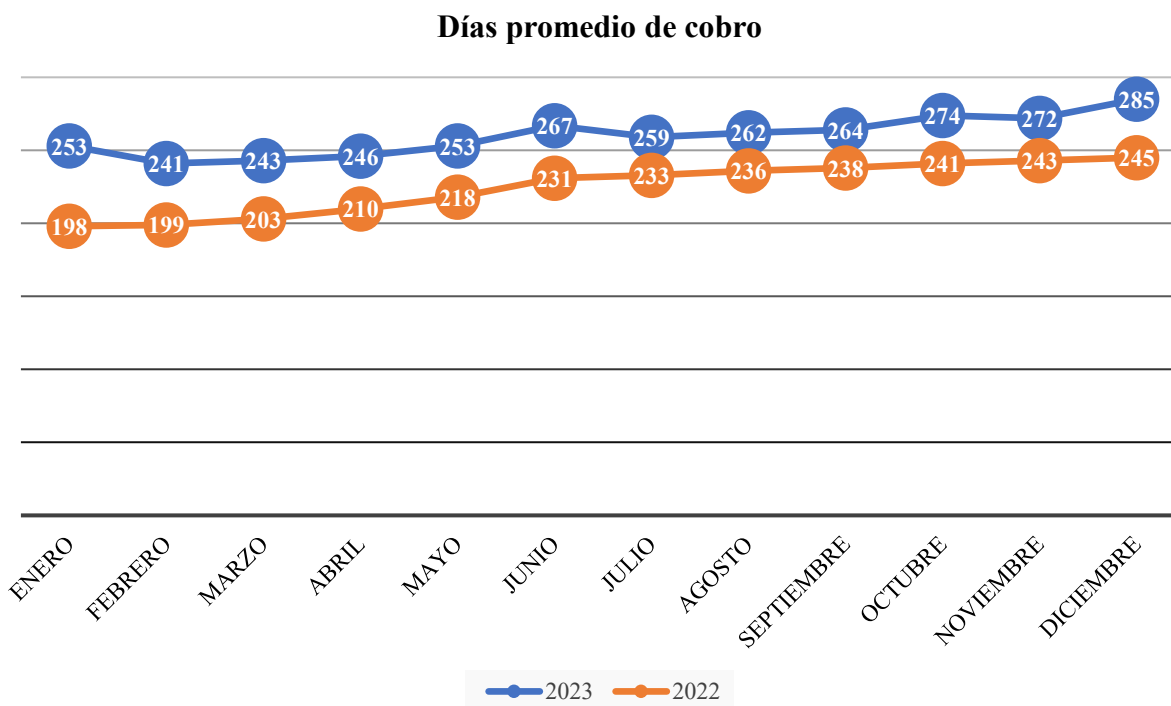
A continuación, se presenta la evaluación de los días promedio de recuperación de cartera que mantiene el laboratorio comparando el año 2022 y 2023:

Tabla 6

Promedio de días de recuperación de la cartera vencida por meses año 2022-2023

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic
2023	253	241	243	246	253	267	259	262	264	274	272	285
2022	198	199	203	210	218	231	233	236	238	241	243	245
Diferencia	55	42	40	36	35	36	26	26	26	33	29	40

Por: Autores con datos proporcionados por el Laboratorio.

Figura 8*Gráfico días promedio de cobro*

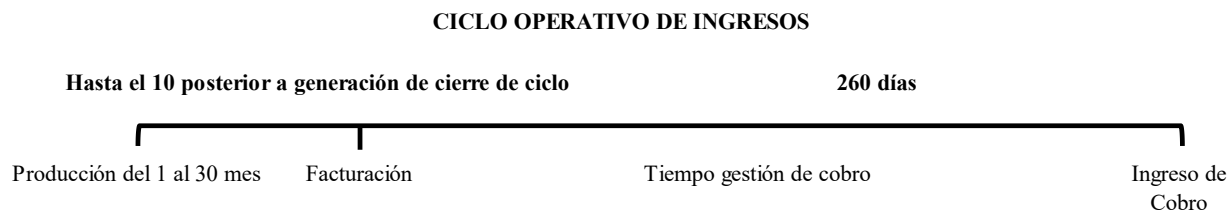
Por: Autores con datos proporcionados por el Laboratorio.

En general se puede observar que los días promedio de cobro han ido subiendo progresivamente desde enero del 2022 hasta diciembre del 2023 aumentando 87 días a la gestión de cobro, es decir a finales del año 2023 el área de cartera tardó casi tres meses más en la gestión de cobro que en el año 2022; también en la comparación mes a mes se destaca un aumento de días de cobro; siendo enero del 2022 con enero del 2023 el que más se diferencia por 55 días.

Una vez evaluado estos puntos que permiten validar el reconocimiento y medición de la cartera incobrable, se visualiza que el laboratorio mantiene un ciclo operativo alto para la recuperación de flujo de efectivo, el cual genera un ingreso mínimo de flujo sin tener una baja de valor en gastos lo que implica que la liquidez del laboratorio se puede ver comprometida.

Figura 9

Ciclo operativo de ingresos



Por: Autores con datos proporcionados por el Laboratorio.

El cálculo del tiempo de días de ciclo de recuperación de cartera se evalúa en base al proceso operativo actual, la producción registrada en el sistema del laboratorio desde el día 1 al día 30 de cada mes, se consolida para la generación de una única factura al mes para envío al cliente. El proceso de facturación se lleva a cabo hasta el 10 de cada mes, a partir de donde inicia el plazo de crédito otorgado a los clientes por parte del laboratorio, el promedio de días generado se calculó en base al tiempo promedio actual de recuperación de cartera.

5.03.02.02 Evaluación del control interno en el área de cartera

Metodología de evaluación de control interno a utilizar

El marco integrado de gestión de riesgos (COSO, 2013) o también llamado COSO III es un marco de referencia para la gestión de riesgos empresariales que proporciona un enfoque integral para la identificación, evaluación y gestión de riesgos que pueden afectar a una organización. Los pasos de la metodología según (Olaya, 2017) son los siguientes: definir el entorno de la organización, así como los objetivos de la gestión de riesgos, luego se procede a identificar los riesgos que pueden afectar a la organización, se evalúa la probabilidad e impacto de los riesgos identificados y se desarrolla e implementa estrategias para mitigar los riesgos, finalmente se monitorea el proceso de gestión de riesgos y se realiza mejoras según sea

necesario. La elección de la metodología COSO III para la evaluación del riesgo en el área de cartera se justifica ya que esta metodología se destaca por su capacidad para identificar y evaluar exhaustivamente los riesgos que puedan afectar a la organización, lo cual resulta crucial para la gestión eficaz de estos riesgos. Esta evaluación es vital para la elaboración del manual de políticas y procedimientos, proporcionando un marco claro y robusto para la toma de decisiones en el área de cartera.

Otro aspecto relevante, es que la metodología COSO III se distingue por su enfoque centrado en el logro de los objetivos establecidos para el proyecto en cuestión. Esto garantiza que los esfuerzos de evaluación de riesgos estén alineados estrechamente con la mejora del desempeño del área de cartera. Por último, cabe destacar que la metodología COSO III proporciona una comprensión más profunda y completa del riesgo, lo cual resulta fundamental en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante, además que esta metodología está alineada con la globalización de los mercados, una realidad que impacta significativamente a las empresas multinacionales.

Aplicación del cuestionario al área de cartera y tabulación de resultados

Cuestionario 1: determinar la necesidad de un manual para el área de cartera.

Se aplicó un cuestionario de 6 preguntas a 16 personas del área de cartera y áreas relacionadas mediante la herramienta Google forms. Las preguntas del cuestionario están enfocadas en determinar si existe la necesidad de realizar un manual enfocado específicamente para el área de cartera de la empresa y se encuentran especificadas en el Anexo 2 de este proyecto. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. ¿Conoce usted si existe una política de crédito y cobranza claramente definida y documentada?

[Más detalles](#)

Información

● SI	6
● No	5
● Desconozco	5



2. ¿Quién se encarga de pedir y recibir los documentos e información para apertura de un crédito?

[Más detalles](#)

Información

● Área Comercial	7
● Área de Cartera	9
● Cualquier persona de la empresa	0



3. ¿Conoce usted que políticas de cobranza se aplica a los clientes cuando se retrasan en sus pagos?

[Más detalles](#)

Información

● No se aplica ninguna política	0
● Solo se notifica a los clientes, si...	2
● Se realiza una suspensión del cr...	14
● Se envía al área legal	0

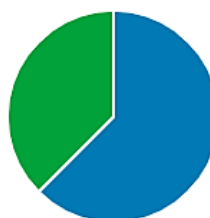


4. ¿Se realizan confirmaciones por escrito de los saldos por cobrar a los clientes?

[Más detalles](#)

Información

● SI	10
● NO	0
● Desconozco	6



5. ¿Considera usted que es necesario un manual escrito de políticas y procedimientos para el área de cartera?

[Más detalles](#)



6. Argumente su respuesta de la pregunta anterior

Tabla 7

Respuestas de la pregunta 6 del cuestionario de control interno

Argumente su respuesta de la pregunta anterior

Por control interno

Es necesario para alinear los procesos entre áreas

Si es necesario, así todos tenemos claro los procesos y podemos evitar conflictos.

Para asegurar el correcto conocimiento y seguimiento por parte de los clientes

Debe haber un procedimiento exclusivo de cartera y cobranza, con la finalidad de aplicar formularios de registro y levantar una base adecuada de clientes y sus incidencias

Porque en el puesto que tengo hay clientes que me llaman por asunto de cobranzas y crédito y si nos dan a conocer que procedimientos y políticas tenemos para esto podemos informar a nuestros clientes y solucionar más rápido los requerimientos del cliente.

La delimitación de políticas y procedimientos permite al equipo de C&C permite tener un claro accionar en sus operaciones diarias. Nada queda al azar.

Independientemente del monto que este sea, la empresa debe contar con un manual específico y general en el que se respalde el proceso que se deba realizar a cada uno de los clientes.

Es un proceso de apoyo, y debe estar trazado a iso 9001

Creo que es necesario que los clientes tengan claro las políticas y procedimientos de tener retrasos en sus pagos

es necesario un manual escrito de políticas para así todos los colaboradores conozcan a cabalidad las normas y como realizar las labores de manera correcta

Es importante tener lineamientos para saber cómo actuar en los distintos casos de los clientes, tanto para otorgar crédito como para el tratamiento en el caso de tener problemas en la cobranza

Es necesario tener las políticas establecidas para asignación de crédito y el monto

Es necesario porque una vez documentada las políticas y procedimientos el personal puede aplicarlos de forma correcta

Considero necesario un manual de políticas para estandarizar procesos y asegurar un correcto desempeño en el área de cartera

El mantener los procesos estándar permitirán que los procesos fluyan dentro del Laboratorio

Por: Autores.

Nota: en esta tabla se enlistaron las 16 respuestas proporcionadas por el personal del área de cartera que respondió el cuestionario.

De este cuestionario se obtuvieron varias conclusiones:

El 62% de colaboradores de la empresa consideran que no existe una política y procedimientos definida en el área de cartera o desconocen si existe.

Existe una confusión sobre cuál es el área encargada de recibir los documentos para la apertura de créditos, un 43% indica que el área comercial es la encargada, mientras que un 56% dijo que es el área de cartera quien tiene esta función.

El 87% de las personas que respondieron el cuestionario respondieron que se suspende el crédito a los clientes en caso de impago, mientras que el 12% dice que solo se notifica al cliente y no se realiza ninguna acción adicional.

Un 37% de los colaboradores del área manifiestan que desconocen si se realizan confirmaciones por escrito de los saldos pendientes de cobro.

El 100% de los encuestados concuerda en que el área de cartera necesita un manual de políticas y procedimientos que se encuentre documentado. Ante esta pregunta la mayoría argumentó que un manual de políticas y procedimientos es imprescindible ya que se necesita saber claramente cómo actuar frente a determinadas situaciones ya que se podrán estandarizar procedimientos como la cobranza, apertura de crédito y generación de contratos, también les

permitirá solucionar algunos inconvenientes de manera eficiente y brindar una mejor atención al cliente en el área de cobranza.

Cuestionario 2: control interno del área de cartera.

Este cuestionario está enfocado en determinar el nivel de riesgo del área de cartera mediante un cuestionario de control interno con preguntas cerradas, consta de 30 preguntas que fueron aplicadas únicamente al personal del área de cartera y cobranza.

El cuestionario fue aplicado a cada colaborador del área de forma individual, de forma que cada respuesta “sí” equivale a 1 punto, y cada respuesta “no” equivale a 0; la ponderación total de cada pregunta es seis, ya que en el área de cartera trabajan seis personas; es así que en las preguntas donde la respuesta “sí” tenga un puntaje de seis quiere decir que todos los encuestados respondieron de forma afirmativa; mientras que el puntaje va bajando según la cantidad de personas que hayan respondido “no”; finalmente el puntaje será 0 cuando todos hayan respondido negativamente a la pregunta.

Tabla 8

Cuestionario de control interno

Plan para seguir	Evaluar el control interno del área de cartera
Fecha	10-ene-24
Evaluación de control interno	
Programa de trabajo	1 = SI 0 = NO
Objetivo:	Determinar el riesgo inherente del área de cartera
Procedimiento:	Revisar el conocimiento sobre los procedimientos básicos del área de cartera mediante un cuestionario.

Cuestionario					
No	Pregunta	PT	SI	NO	CT
1	¿Las políticas y procedimientos del área están documentadas por escrito mediante un manual?	6		0	0
2	Al solicitar un crédito, ¿Los clientes llenan alguna solicitud?	6	6		6
3	¿Se pide al cliente algún tipo de garantía para otorgarle un crédito?	6		0	0
4	¿Los documentos que se reciben para apertura de créditos son validados?	6	1		1
5	¿En los créditos existentes, se podría considerar que la mayoría se encuentran respaldados con todos los documentos?	6	2		2
6	¿Se les envía a los clientes sus estados de cuenta quincenalmente sin falta?	6	3		3
7	¿Se tiene un directorio de los clientes, con sus direcciones y sus números de teléfono?	6		0	0
8	¿Existen políticas de control interno que reduzca los riesgos de cuentas incobrables?	6		0	0
9	Conoce usted cómo se llena la matriz de riesgo del cliente	6	1		1
10	Conoce usted cuántas y de quienes son las firmas que se necesita para validar la matriz de riesgo del cliente	6		0	0
11	¿Se mantienen registros precisos y actualizados de la cartera de clientes?	6	4		4
12	¿Se realizan conciliaciones de cuentas por cobrar cada 8 días?	6	4		4
13	¿Se realizan auditorías periódicas del área de cartera para identificar y corregir cualquier deficiencia?	6	1		1
14	¿Considera que existe suficiente personal en el área?	6	4		4
15	¿Conoce usted como realizar la provisión de cuentas incobrables asado en la normativa internacional?	6		0	0
16	¿Se realizan confirmaciones por escrito de los saldos por cobrar a los clientes?	6	2		2
17	Conoce usted cuándo y cómo se da de baja una cuenta por cobrar en la empresa	6	2		2
18	¿Conoce quién es la persona a cargo para aprobar los créditos?	6	5		5
19	Existen sanciones para quienes no cumplen con las funciones asignadas dentro del área de cartera.	6		0	0
20	¿Conoce usted todos los pasos a seguir para apertura de un crédito?	6	5		5
21	¿Existen estrategias que se compartan con el área logística para el cobro efectivo?	6		0	0
22	Todas las llamadas realizadas sin excepción son registradas en el sistema del Centro De Atención Telefónica	6	5		5
23	El comité de cartera se reúne sin falta cada 15 días	6	5		5
24	En todos los casos sin excepción se emite el recibo de cobro cuando se realiza la recaudación del pago	6	5		5
25	¿En los casos que no existe documentación completa de los clientes, se han determinado quiénes fueron los responsables?	6		0	0

26	Considera usted que conoce todas las funciones y procedimiento inherentes a su cargo	6	3	3
27	Todos los pagos realizados por los clientes se registran el mismo día o máximo al día siguiente en el sistema de cobro	6	3	3
28	Existe un orden claro y preciso para buscar la información digitalizada del cliente	6	0	0
29	¿Conoce usted los pasos para el cobro efectivo de cartera?	6	2	2
30	A los 30 días de vencido un crédito se suspende el servicio al cliente en mora	6	5	5
		180		68

Por: Autores.

Tabla 9

Cálculo de nivel de riesgo

Calificación total (CT)	68
Ponderación total (PT)	180
Nivel de confianza	
CT / PT	38%
Riesgo inherente	
100% - 38% = 62%	

Por: Autores.

Del cuestionario aplicado se puede determinar que el área de cartera actualmente posee un nivel de confianza del 38% ya que existen muy pocos controles internos y desorganización en el área de cartera, la información y documentación de los clientes existentes no está completa, ni tampoco se cumple a cabalidad las políticas empíricas existentes actualmente, en algunos colaboradores del área existe desconocimiento sobre la ejecución de sus funciones y los tiempos de gestión de cobranza efectiva.

Evaluación de riesgos

Después de realizar un análisis del flujograma de creación de un contrato, del flujograma de cobranza de la empresa, la aplicación de cuestionarios y evaluar de las respectivas funciones de cada miembro del área de cartera, se empleó una matriz de evaluación de riesgo en donde se calificó a los riesgos detectados según su probabilidad e impacto. La matriz de riesgos es una herramienta que se utiliza para identificar, evaluar y priorizar los riesgos. La matriz de riesgos se compone de dos ejes: probabilidad e impacto; la probabilidad indica el grado de posibilidad de que ocurra un riesgo, mientras que el impacto es el nivel de las consecuencias en un caso que el riesgo se manifieste.

La escala utilizada en el eje de probabilidad de menor a mayor sería: remoto, ocasional, moderada, frecuente y alta; mientras que en el eje de impacto la escala utilizada de menor a mayor sería: mínimo, bajo, medio, mayor, superior. Luego se ubica cada riesgo según el número asignado en el mapa de riesgos, por lo que el impacto por la probabilidad nos indicará el nivel de cada riesgo analizado.

Tabla 10

Niveles de riesgo

Nivel de riesgo	Significado
Aceptable	No se requiere una acción específica, atención de rutina
Tolerable	Se deben implementar mejoras, se debe revisar periódicamente
Alto	Necesita atención rápida, indica un problema serio con alta prioridad
Extremo	Requiere respuesta y acciones inmediatas

Por: Autores.

Tabla 11

Matriz de evaluación de riesgos del área de cartera y cobranza del Laboratorio Clínico

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL ÁREA DE CARTERA Y COBRANZA

No.	RIESGOS DETECTADOS	Calificación del Riesgo Inherente			
		Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	
1	Contratos con clientes	Se formulan términos y condiciones contractuales inapropiados, inexactos o incompletos, lo que resulta en pérdidas financieras o incumplimiento regulatorio o contractual.	Frecuente	Superior	Extremo
2	Seguimiento/informes de contratos	Obligaciones contractuales incumplidas o términos contractuales vencidos que resultan en pérdidas financieras y daños a la reputación.	Frecuente	Superior	Extremo
3	Adiciones y modificaciones - cliente	Adiciones, modificaciones o eliminaciones inapropiadas, inexactas o incorrectas de datos maestros del cliente que resulten en fraude, pérdidas financieras, errores de procesamiento y retrasos en los pagos.	Moderada	Mayor	Alto
4	Adiciones y modificaciones - producto	Adiciones y/o modificaciones inapropiadas, inexactas o incorrectas de datos maestros de precios que resulten en fraude, pérdidas financieras, errores de procesamiento y retrasos en los pagos.	Ocasional	Superior	Alto
5	Confirmación de pedido	Registro inexacto, incompleto o extemporáneo de pedidos en el sistema que resulte en pérdidas financieras o daños a la reputación.	Moderada	Superior	Alto
6	Facturas	Facturación inexacta, incompleta o extemporánea que resulte en pérdidas financieras, retrasos en los pagos y daños a la reputación.	Ocasional	Mayor	Tolerable
7	Facturas manuales	Facturación manual inexacta, incompleta o extemporánea de los clientes, lo que resulta en pérdidas financieras, retrasos en los pagos y daños a la reputación.	Remoto	Mayor	Tolerable

8	Reconocimiento de ingresos	Reconocimiento incompleto, inexacto o extemporáneo de ingresos/acumulaciones de ingresos que resulta en incorrección financiera.	Ocasional	Superior	Alto
9	Notas de crédito	Se procesan ajustes de facturación inexactos o inapropiados que resultan en pérdidas financieras, fraude o multas regulatorias.	Ocasional	Mínimo	Aceptable
10	Recibos de efectivo/tarjeta de crédito o débito	Registro inapropiado, inexacto o incompleto de efectivo que resulte en apropiación indebida de efectivo/fraude o pérdida financiera.	Remoto	Superior	Tolerable
11	Seguimiento de cuentas por cobrar vencidas	Las cuentas por cobrar vencidas no se identifican ni se les da seguimiento con prontitud, lo que resulta en pérdidas financieras, flujos de efectivo adversos o errores financieros.	Frecuente	Superior	Extremo
12	Seguimiento y validación de requisitos para apertura de crédito de los clientes	Se presenta la documentación de los clientes incompleta y no se procede a realizar la verificación.	Frecuente	Mayor	Alto
13	Políticas y procedimientos para la creación de contratos	Falta de políticas y procedimientos documentados mediante un manual para el área	Alta	Superior	Extremo
14	Políticas y procedimientos para la gestión de cartera	Funciones y políticas poco claras y no adecuadas a la realidad de la empresa	Alta	Mayor	Extremo
15	Funciones compartidas con otras áreas	Funciones poco claras de las áreas que intervienen en distintos procedimientos del área de cartera	Frecuente	Mayor	Alto
VALORACIÓN DEL RIESGO DEL ÁREA DE CARTERA Y COBRANZA			ALTO		

Por: Autores.

Nota: en esta tabla se encuentran los riesgos detectados en el área de cartera con el cálculo del nivel de riesgo inherente correspondiente.

Figura 10*Mapa de riesgos*

		MAPA DE RIESGOS					
I M P A C T O	Superior	5	R10	R4 - R8	R5	R1 - R2- R11	R13
	Mayor	4	R7	R6	R3	R12 - R15	R14
	Medio	3					
	Bajo	2					
	Mínimo	1		R9			
		0	1	2	3	4	5
			Remoto	Ocasional	Moderada	Frecuente	Alta
			PROBABILIDAD				

Por: Autores.

Nota: ubicación de los riesgos según su probabilidad e impacto

Al analizar los potenciales riesgos en el área de cartera se pudo evidenciar que la mayoría de los riesgos se ubican en la parte superior del mapa de riesgos, lo que nos indica que los riesgos deben ser minimizados con prontitud ya que la estabilidad financiera de la empresa tiene un gran riesgo de verse comprometida sino se toman acciones correctivas que disminuyan el riesgo a niveles aceptables.

De los 15 riesgos detectados y evaluados se determinó que 6 de ellos tienen un nivel de riesgo extremo, 5 tienen un riesgo alto, 3 tienen un riesgo tolerable y 1 tiene un riesgo aceptable; por ello al realizar el cálculo global para el área de cartera se detectó un riesgo alto en general.

Identificación de procedimientos comatosos

En la evaluación de riesgo se detectó que existen funciones y procedimientos que requieren especial atención, entre ellas resaltan:

- Documentación para apertura de crédito: no se especifica quienes deben recibir la documentación, ni personas a cargo del procedimiento, no se hace un seguimiento ni validación de la documentación recibida, no se recibe la documentación completa, específicamente en la mayoría de los casos en la documentación existente no constan certificados bancarios, certificados comerciales y permisos de funcionamiento.
- Contratos con clientes: términos y condiciones contractuales inapropiados, inexactos o incompletos.
- Seguimiento de contratos: obligaciones contractuales incumplidas o términos contractuales vencidos.
- Adiciones, modificaciones y eliminación de los datos del cliente sin supervisión.
- Seguimiento de cuentas por cobrar vencidas: las cuentas por cobrar vencidas no se identifican ni se les da seguimiento inmediatamente.
- Políticas y procedimientos para la creación de contratos: falta de políticas y procedimientos documentados mediante un manual para el área
- Políticas y procedimientos para la gestión de cartera: funciones y políticas poco claras y no adecuadas a la realidad de la empresa
- Funciones compartidas con otras áreas: procedimientos confusos y poco delineados.

5.03.02.03 Análisis de saldos de cartera vencida.

Análisis de la información de cartera vencida

Tabla 12

Cartera vencida del Laboratorio año 2022 y 2023

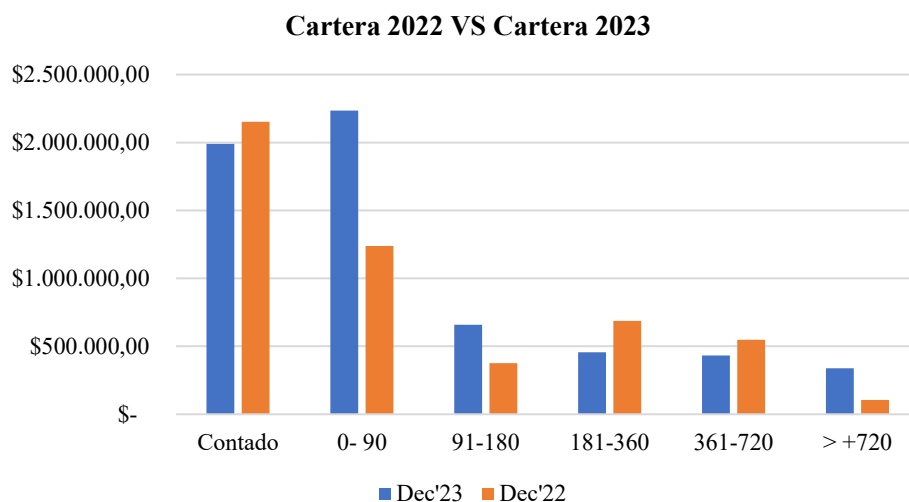
%	Venta Anual	Contado	0- 90	91-180	181-360	361-720	> +720	Cartera Anual
2023		32,55%	36,58%	10,79%	7,48%	7,08%	5,53%	
Dec'23	\$ 18.885.941	\$1.988.909,13	\$2.234.920,76	\$ 659.052,84	\$ 456.720,45	\$ 432.304,07	\$ 337.744,78	\$ 6.109.652,03
2022		42,12%	24,22%	7,38%	13,45%	10,75%	2,08%	
Dec'22	\$ 22.053.979	\$2.151.981,84	\$1.237.392,15	\$ 376.835,43	\$ 687.282,13	\$ 549.066,16	\$ 106.324,36	\$ 5.108.882,07
Año 2023 - Año 2022	-\$ 3.168.038	-\$ 163.073	\$ 997.529	\$ 282.217	-\$ 230.562	-\$ 116.762	\$ 231.420	\$ 1.000.770
Análisis horizontal	-14%	-8%	81%	75%	-34%	-21%	218%	20%

Por: Autores con datos proporcionados por el Laboratorio.

Nota: en la tabla se encuentran las cuentas por cobrar del área de cartera según su vencimiento.

Figura 11

Gráfico comparativo de la cartera 2022 con la cartera 2023



Por: Autores.

El gráfico muestra la cartera vencida de la empresa en 2022 y 2023. La cartera vencida es el monto de los créditos que no han sido pagados a tiempo por los clientes. En general, se observa que la cartera vencida de la empresa aumentó en 2023. Esto sugiere que la empresa está teniendo problemas en la gestión de la cobranza, en un año la cartera por cobrar aumentó más de un millón pese a que las ventas anuales disminuyeron.

- Las ventas a contado disminuyeron en un 8% al comparar el año 2022 y 2023.
- En cambio, las ventas con plazo hasta 90 días aumentaron un 81% respecto al año 2022.
- Lo mismo sucedió con la cartera hasta 180 días, también se incrementó un 75%, lo cual es una situación preocupante ya que la empresa solo otorga créditos mayores a 90 días a empresas públicas.
- En cuanto a los créditos mayores a 6 meses hasta 2 años se observa una reducción, pero en los créditos mayores a 2 años existe un incremento del 218%.
- En general se observa un aumento del 20% en la cartera anual y una disminución del 14% en ventas.

Elaboración de cuadros comparativos de años anteriores

A continuación, se presenta una tabla y un gráfico de barras para visualizar la cartera desde el año 2019 hasta el año 2023, en donde se detallan las ventas anuales, los créditos concedidos y la provisión de cuentas incobrables.

Tabla 13*Evolución de la cartera en los últimos 5 años*

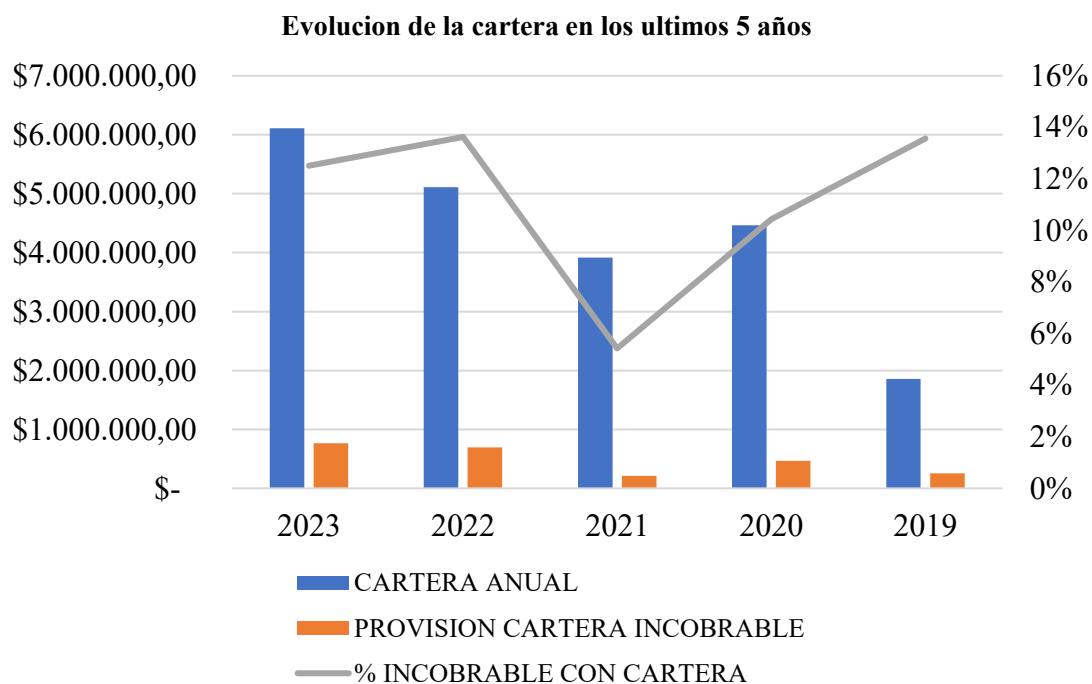
Año	Venta Anual	Cartera Anual	% Cartera Vs Venta	Provisión Cartera Incobrable	% Incobrable con cartera
2023	\$ 18.885.941	\$ 6.109.652,03	32%	\$ 764.791	13%
2022	\$ 22.053.979	\$ 5.108.882,07	23%	\$ 696.238	14%
2021	\$ 26.398.975	\$ 3.916.543,49	15%	\$ 212.603	5%
2020	\$ 25.621.476	\$ 4.464.315,74	17%	\$ 465.764	10%
2019	\$ 11.245.449	\$ 1.859.611,00	17%	\$ 252.195	14%

Por: Autores con datos proporcionados por el Laboratorio.

Nota: en la tabla se encuentra la evolución de las cuentas por cobrar desde el año 2019 al 2023.

Figura 12

Gráfico de barras de la evolución de la cartera.



Por: Autores.

Durante los últimos cinco años, se observa un crecimiento constante en la cartera anual, alcanzando su punto más alto en 2023 con \$6,109,652.03. Este aumento sugiere un incremento en las operaciones comerciales o en la base de clientes durante este período.

La provisión para cartera incobrable también ha experimentado un aumento, reflejando la necesidad de prever posibles pérdidas por cuentas incobrables. El monto más alto de provisión se registra en 2023 con \$764,791.00.

El porcentaje de incobrabilidad con respecto a la cartera presenta variaciones a lo largo de los años. Destaca la disminución en 2021 al 5%, indicando una reducción significativa en las cuentas incobrables en comparación con años anteriores.

Otro dato que también resalta es que para el año 2023 la cartera constituye el 32% del total de las ventas, este monto es el más alto durante los últimos cinco años.

La tendencia general de esta empresa es positiva, pero es crucial continuar monitoreando y ajustando estrategias para mantener un equilibrio adecuado entre el crecimiento de la cartera y la gestión de riesgos.

Análisis de información de requisitos para la aprobación de créditos y cantidad de contratos regularizados

Los documentos de solicitud de crédito son una herramienta importante para las empresas, ya que se necesita conocer a profundidad a los clientes para otorgar las líneas de crédito bajo las condiciones que mantiene la empresa, mientras brinda también una protección legal para ambas partes.

En la empresa se mantiene dos tipos de solicitud de documentos para personas jurídicas y personas naturales:

Figura 13

Documentos solicitados para apertura de crédito: persona natural.

8. DOCUMENTOS SUMINISTRADOS	
<input type="checkbox"/>	Formulario firmado y completo
<input type="checkbox"/>	Planilla de un servicio básico
<input type="checkbox"/>	RUC (Registro Único de Contribuyente)
<input type="checkbox"/>	Copia cédula
<input type="checkbox"/>	Certificado(s) bancarios
<input type="checkbox"/>	Información tributaria
<input type="checkbox"/>	Certificados comerciales
	Otros: _____
<hr/>	
Firma del Representante Legal	Número de Cédula

Fuente: Captura proporcionada por el Laboratorio.

Nota: en esta imagen se observa una lista de los documentos necesarios para la apertura de un crédito a una persona natural.

Figura 14

Documentos solicitados para apertura de crédito: persona jurídica

7. DOCUMENTOS SUMINISTRADOS	
<input type="checkbox"/>	Formulario firmado y completo
<input type="checkbox"/>	Planilla de un servicio básico
<input type="checkbox"/>	RUC (Registro Único de Contribuyente)
<input type="checkbox"/>	Copia cédula del Representante Legal/Propietario
<input type="checkbox"/>	Certificado(s) bancarios
<input type="checkbox"/>	Información tributaria
<input type="checkbox"/>	Certificados comerciales
<input type="checkbox"/>	Nombramiento Representante Legal
<input type="checkbox"/>	Permiso de Funcionamiento
	Otros: _____
<hr/>	
Firma del Representante Legal	Número de Cédula

Fuente: Captura proporcionada por el Laboratorio.

Nota: en esta imagen se observa una lista de los documentos necesarios para la apertura de un crédito a una persona jurídica.

En la figura 10 y 11 se detalla la documentación que la empresa solicita a los clientes para la apertura de un crédito, en el caso de las personas naturales se pide documentación básica como cédula, Registro Único de Contribuyentes, una planilla de un servicio básico, certificados bancarios, información tributaria y certificados comerciales; mientras que para las personas jurídicas, además de los requisitos antes mencionados también se pide el nombramiento del representante legal y el permiso de funcionamiento.

Es importante mencionar que durante la evaluación de control interno los colaboradores del área manifestaron que la documentación entregada por los clientes no estaba completa, sin embargo, los créditos se aprueban sin que los clientes cumplan a cabalidad con los requisitos establecidos por la empresa.

Figura 15

Matriz de calificación de riesgo en la creación de clientes.

Código Asignado: _____ Fecha Calificación: _____ Segmento Asignado: _____
 Tiempo Crédito Aprobado: _____

CLIENTE: _____

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RIESGO CREACIÓN DE CLIENTES							
OBJETIVO	RAZÓN	FÓRMULA	DATOS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	
LIQUIDEZ	1. Índice de Liquidez Total / Circulante	Activo Corriente	\$	-	0.00	> 1 - 5	0
		Pasivo Corriente	\$	-		< 1 - 0	
ACTIVIDAD	1. Rotación de Activo Corriente	Ventas Netas Totales	\$	-	0.00	> 1 - 5	0
		Activo Corriente	\$	-		< 1 - 0	
	8. Rotación de Cuentas x Pagar	Compras Totales a Proveedores	\$	-	#DIV/0!	< 30 - 5	0
		Cuentas x pagar	\$	-		> 31 < 60 - 3	
9. Rotación en días Cuentas X Pagar	365	365		0.00	> 61 - 0		
	Índice Rotación de CXP	\$	-				
ENDEUDAMIENTO / SOLVENCIA	1. Razón Deuda / Endeudamiento Total	Pasivos Totales	\$	-	0.00	< 1 - 5	0
		Activos Totales	\$	-		> 1 - 0	
VALIDACIÓN BURÓ DE CRÉDITO	Calificación representante Legal					Mayor que 700 - 5	0
	Calificación Empresa					Desde 450 Hasta 699 - 3	
SRI	Estado de RUC					Activo - 5	0
	Deudas en Firme					Suspendido - 0	
Revisión Judicial	Juicios vigentes o anteriores Representante Legal					Sin Deuda - 5	0
	Juicios vigentes o anteriores Empresa					Con Deuda - 0	
						SI - 0	0
						No - 5	
						SI - 0	0
						No - 5	
						Total	0

* En caso de una calificación de 40 a 50 puntos equivale a un RIESGO BAJO
 ** En caso de una calificación de 25 a 39 puntos equivale a un RIESGO MEDIANO
 *** En caso de una calificación MENOR a 25 puntos equivale a un RIESGO ALTO

Seleccionar el Riesgo del Cliente	RIESGO ALTO
-----------------------------------	--------------------

Fuente: Captura proporcionada por el Laboratorio.

En la matriz de Calificación de Riesgo en la Creación de Clientes lo que primero se analiza es la liquidez y solvencia, también se revisa la calificación que posee el cliente en el buró de crédito, si tiene activo su RUC y no tiene deudas con el Servicio de Rentas Internas, por último, se chequea si tienen juicios tanto el representante legal como la empresa que está solicitando el crédito. Para la calificación se utiliza una ponderación que va entre cero y cinco, siendo cinco lo más alto para cada punto evaluado, mientras un cliente tenga un mayor puntaje más bajo será el riesgo asociado al crédito.

5.03.02.04 Viabilidad de los procedimientos susceptibles a mejoras

Tabla 14

Viabilidad de los procedimientos

Procedimiento	Situación mejorada	Viabilidad	
Contratos con clientes	Términos y condiciones contractuales inapropiados, inexactos o incompletos	Contratos estandarizados según el tipo de cliente. Los contratos completamente ejecutados con términos y condiciones de respaldo se conservan de forma centralizada para todos los clientes.	Viabilidad media Se necesita el apoyo del área jurídica.
Seguimiento/informes de contratos	Obligaciones contractuales incumplidas o términos contractuales vencidos	Asignar un encargado de hacer el seguimiento, contratos válidos y actualizados	Viabilidad media Se necesita aprobación de la Gerencia
Adiciones y modificaciones – cliente	Adiciones, modificaciones o eliminaciones inapropiadas, inexactas o incorrectas de datos maestros del cliente sin supervisión	Solicitud de permisos y claves en caso de modificaciones, restringir el acceso a los archivos. Datos precisos y completos.	Viabilidad media Se necesita cambiar los tipos de accesos que tienen los colaboradores, se puede mejorar con políticas de acceso y modificación de la información.

Seguimiento de cuentas por cobrar vencidas	Las cuentas por cobrar vencidas no se identifican ni se les da seguimiento con prontitud	Cuentas por cobrar y reportes actualizados semanalmente. Los clientes con pagos pendientes son identificados y seguidos rápidamente según los procedimientos acordados.	Viabilidad alta Políticas y procedimientos respecto al seguimiento de cartera
Documentación para apertura de crédito. Seguimiento y validación de requisitos para apertura de crédito de los clientes	Se presenta la documentación de los clientes incompleta y no se procede a realizar la verificación.	Apertura de créditos únicamente con documentación completa y verificada	Viabilidad alta Políticas y procedimientos para apertura de clientes nuevos
Políticas y procedimientos para la gestión de cartera	Funciones y políticas poco claras y no adecuadas a la realidad de la empresa	Registro adecuado, políticas y procedimientos estandarizados de acuerdo con la normativa	Viabilidad alta Políticas y procedimientos actualizados a la realidad actual de la empresa
Funciones compartidas con otras áreas	Funciones poco claras de las áreas que intervienen en distintos procedimientos del área de cartera	Funciones y responsabilidades definidas para el área de cartera.	Viabilidad alta. Manual impreso de la políticas y procedimientos para consultar en caso de dudas.

Por: Autores.

En la tabla 10 se puede observar que los procedimientos identificados tienen una viabilidad media a alta de ser mejorados, la mayoría de ellos se mejorarán con políticas claras, funciones delimitadas para cada área, y procedimientos respaldados mediante un manual que acompañe a los colaboradores de esta empresa en sus actividades diarias. El proceso de implementación ya dependerá directamente de la organización, sin embargo, se prevé que con la implementación del manual los riesgos se reducirán continuamente, y los procedimientos comatosos mejorarán después de la socialización y capacitación del personal sobre el manual de políticas y procedimientos desarrollados en este proyecto.

5.03.02.05 *Análisis y diseño de políticas y procedimientos basado en la NIC 8, NIIF 9 y NIC 32*

A continuación, se encuentran los procedimientos más importantes y la normativa a aplicar según cada caso:

- Segmentación de clientes y contratos: creación de políticas NIC 8
- Adiciones y modificaciones – cliente: Creación de políticas NIC 8
- Clasificación de la cartera: según NIIF 9
- Seguimiento de cuentas por cobrar vencidas: creación de políticas NIC 8
- Provisión de cuentas incobrables: cálculo pérdidas crediticias esperadas NIC 32, peso de la cartera multiplicado por la provisión
- Crédito a los clientes: creación de políticas NIC 8
- Riesgo de no cobrar la cartera vencida: aplicación NIC 32 a la cartera vencida por segmento, realizar un promedio ponderado y determinar el valor razonable según la normativa.
- Políticas de provisión y baja en cuentas por cobrar: aplicación de la NIIF 9

5.03.02.06 *Entregable del manual de políticas y procedimientos para el área contable*

Área: Área de cartera	Versión: 1.1
Diseño de un manual de procedimientos y políticas contables para el área de cartera en base al análisis de las normas internacionales de información financiera en un Laboratorio Clínico del Distrito Metropolitano de Quito, año 2023-2024.	Caso de estudio: Laboratorio clínico

Manual de procedimientos y políticas contables para el área de cartera

2023-2024

Versión	Detalle	Elaborado por:	Revisado por:
1.1	Manual del área de cartera	Johana Gabriela Cuesta Miño Katherine Margarita Ruiz Carvajal Melanie Lizbeth Berrezueta Paucar Evelyn Alexandra Salazar Rodríguez Lady Andrea Arboleda Moreira	Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez
18 FEBRERO 2024			

Contenido

- Objetivo
- Alcance
- Filosofía de crédito
- Descripción de las operaciones del área de cartera
- Flujograma generación de contratos
- Flujograma gestión de cobranzas
- Políticas del área de cartera
- Procedimientos del área de cartera

- **Objetivo**

Establecer las estrategias y herramientas para la administración adecuada de crédito y cobranza, con la finalidad de facilitar las pautas de trabajo para conseguir los mejores resultados en la gestión de cobro que se reflejarán en un mayor flujo de efectivo.

- **Alcance**

La presente política es aplicable para las áreas de cobranza y facturación, comercial, contable y todas las áreas que tienen vinculación con la venta de servicios que ofrece el Laboratorio.

- **Filosofía de crédito**

La prioridad de la entidad es asegurar que el otorgamiento de crédito sirva como un instrumento de respaldo para las transacciones comerciales, manteniendo simultáneamente niveles óptimos de calidad en la cartera crediticia, evitando inconvenientes relacionados con la recuperación o la liquidez. Este nivel de calidad es el producto de un proceso meticuloso que abarca la ejecución rigurosa de cada una de las siguientes etapas:

- Identificación minuciosa de los clientes más idóneos.
- Evaluación precisa y objetiva de la solvencia de los clientes.
- Documentación exhaustiva de las operaciones crediticias.
- Supervisión y seguimiento constante de las cuentas por cobrar
- Enfoque continuo en el proceso de recuperación de créditos.

- **Descripción de las operaciones del área de cartera**

Funciones relacionadas con el área de cartera***Funciones del Gerente General***

Aprueba políticas de crédito y cobranza y segmentación de clientes.

Proporciona los recursos para las operaciones en el área de cartera.

Funciones del Gerente Financiero

Coordinar y dirigir las actividades del área de cartera y cobranza.

Funciones del Comité de Cartera

El comité completo debe reunirse una vez al final de cada mes para dar seguimiento a la gestión de cobro garantizando la efectividad de esta. El comité de cartera conformado por el gerente general, gerente financiero, coordinador de cartera, líder comercial, los gestores de cobranza y el área legal.

Además, se reunirán quincenalmente el gerente financiero, el coordinador de cartera, y los gestores de cobranza para revisar la conciliación y seguimiento de la cartera vencida.

Funciones del área comercial

Entregar y confirmar los contratos y toda documentación necesaria para realizar el registro y seguimiento de clientes.

Validar que la documentación presentada para la apertura de créditos esté completa y correcta.

Funciones del área de cartera

Registrar los ingresos a caja y retenciones en la fuente, para la actualización de las cuentas por cobrar diariamente.

Generación de facturas de servicios clínicos de manera precisa y oportuna.

Clasificación estructurada de los servicios en las facturas para una fácil comprensión por parte de los clientes.

Registro detallado y preciso de los ingresos generados a través de la facturación.

Conciliación periódica entre las transacciones registradas y los pagos recibidos para garantizar la integridad de los datos financieros.

Comunicación proactiva con los clientes para resolver cualquier discrepancia en los pagos

Evaluar la pérdida esperada en cuentas por cobrar y provisionar de acuerdo con los criterios de deterioro establecidos en la NIIF 9.

Aplicación de métodos específicos para la valoración adecuada de las cuentas por cobrar, considerando la depreciación y las pérdidas esperadas.

Cumplimiento de las normas contables y las mejores prácticas para la presentación precisa en los estados financieros.

Elaboración semanal de informes relacionados con el área de cartera.

Funciones de Coordinador de cartera

- Coordinar el proceso de facturación verificando que todas las órdenes de servicio sean facturadas, considerando los acuerdos establecidos por el área Comercial y Gerencia General.
- Planificar y coordinar las acciones de cobranza con el Gestor de Cartera por cada uno de los clientes, de manera que permitan la recuperación efectiva de las cuentas por cobrar, de acuerdo con lo establecido en las políticas vigentes.
- Controlar los contratos de clientes nuevos previa validación con el sistema de Laboratorio para el proceso de facturación.
- Solicitar al área Comercial la actualización de las ofertas de clientes de facturación especial para el ingreso al sistema contable.
- Controlar que las facturas que constan el SRI de la declaración de la venta efectivamente sean las que constan en el sistema contable.
- Controlar el ingreso de los valores recaudados por parte de los gestores de cartera para el avance de la recaudación mensual.
- Reportar semanalmente al gerente financiero la cartera actualizada para la gestión de cobro.
- Asistir quincenalmente el “comité de cartera”, en el que se evaluará la gestión de cobro.
- Analizar la suspensión del crédito o del servicio a los clientes, de acuerdo con el tiempo y monto en mora.
- Controlar y revisar que los cierres de caja se realicen diariamente para el registro contable.

- Realizar la gestión de cobranzas vía telefónica o correo electrónico en casos especiales que los gestores de cartera necesiten apoyo.
- Presentar a gerencia general y financiera el valor de la cartera mensual en conjunto con el deterioro que se genera a provisionar en los resultados mensuales de la compañía.
- Presentar al gerente financiero, un reporte mensual y acumulado de las ventas, notas de crédito y provisiones al cierre de mes.
- Las demás funciones inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato superior.
- Cumplir con las obligaciones laborales del patrono en base a las normativas legales vigente.

Funciones del Gestor de cartera

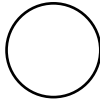
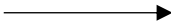


- Gestionar la cobranza a través de la recepción y verificación de los cobros realizados por los operadores logísticos a nivel nacional.
- Elaboración de ingresos de caja de cheques, efectivo, retenciones manuales y registro en el sistema contable.
- Realizar la gestión de cobranzas mediante llamadas telefónicas, envío de cartas de notificación de cobro, envío de estados de cuenta a los clientes, así como vía a correo electrónico e ingresar la gestión realizada en el módulo de centro de atención telefónica por código de cliente.
- Recibir e ingresar los pagos de clientes en la caja y operadores logísticos.
- Realizar y reportar el cierre de caja, realizar los depósitos en cheque en el sistema cheque exprés y el envío del efectivo a depósito en el banco.

- Mantener actualizadas las cuentas por cobrar, así como los convenios de pago de clientes en el sistema contable, garantizando la exactitud de los saldos.
- Reportar mensualmente el detalle de los cheques protestados y posfechados.
- Atender permanente a clientes para resolver inquietudes sobre los procesos de cobranza y facturación con el fin de lograr la cobranza efectiva de los servicios prestados por la compañía.
- Realizar el reporte semanal de la cobranza programada.
- Identificar y registrar los depósitos de los asociados de la cuenta bancaria e ingresar al sistema contable.
- Coordinar la recuperación y dar seguimiento de los cheques protestados de clientes, hasta lograr la recuperación efectiva de los valores facturados.
- Realizar los bloqueos y reactivación de clientes en el sistema informático del Laboratorio, según lo establecido en las políticas vigentes.
- Visitar mensualmente la zona asignada con el fin de auditar valores recaudados.
- Calificar y evaluar a los nuevos clientes para generación de crédito.
- Elaborar el contrato de asociado a cada cliente aprobado.
- Creación del cliente aprobado en el sistema de Laboratorio y extranet para ingreso de muestras.
- Reportar mensualmente las ventas a crédito a los entes reguladores (Superintendencia de Bancos).
- Cumplir con las obligaciones laborales del patrono en base a las normativas legales vigente
- Las demás funciones inherentes al cargo asignadas por el jefe inmediato superior

Flujogramas

Tabla 15

Simbología de los flujogramas.

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la siguiente instrucción
	Proceso	Representa cualquier tipo de instrucción
	Decisión	Permite analizar una situación con base Si o No

Por: Autores.

Flujograma generación de contratos

El flujograma de generación de contratos para el manual del Laboratorio clínico describe los pasos que se siguen para crear y gestionar los contratos de la organización.

Pasos:

Identificar la necesidad de un nuevo contrato: determinar si se necesita un nuevo contrato para una nueva relación comercial o para actualizar un contrato existente.

El asesor comercial llena el formulario y recibe la documentación completa (área a cargo: área comercial).

Luego se realiza la evaluación crediticia del cliente y se crea y habilita el cliente (área a cargo: área de cartera).

Elaborar el contrato: Desarrollar el contenido del contrato, incluyendo los términos y condiciones (área a cargo: área legal).

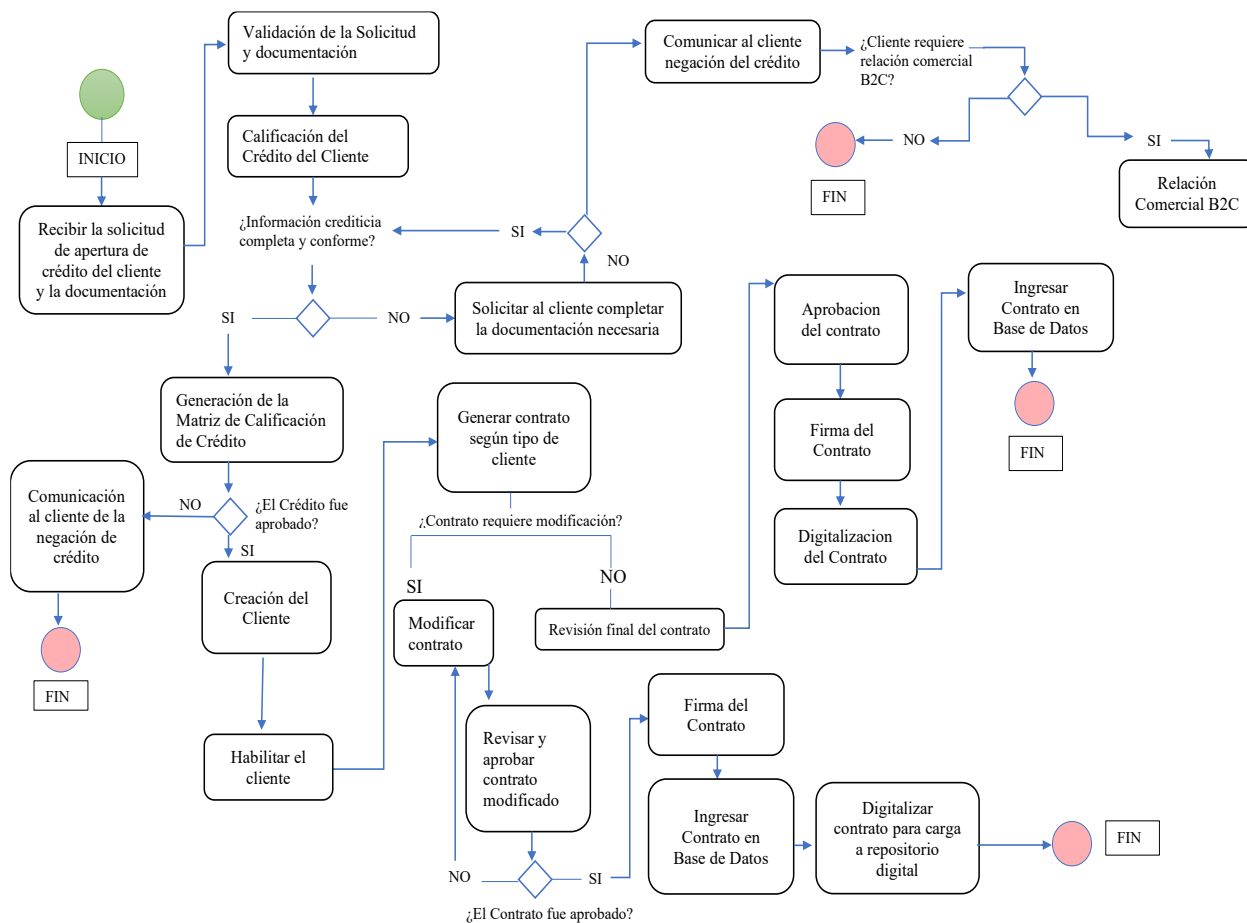
Negociar el contrato: Negociar los términos y condiciones del contrato con la otra parte (área a cargo: área comercial)

Firmar el contrato: Obtener las firmas de ambas partes en el contrato (área a cargo: área comercial).

Digitalizar el contrato y todos los documentos del cliente (área a cargo: área de cartera).

Figura 16

Flujograma de generación de contratos.



Por: Autores.

Flujograma gestión de cobranzas

El flujograma de gestión de cobranzas para el manual del Laboratorio describe los pasos que se siguen para cobrar las deudas pendientes. El flujograma comienza con la identificación de una deuda vencida. Luego, el flujograma describe los pasos para enviar un aviso de pago, realizar una llamada de seguimiento y, si es necesario, tomar medidas legales.

Pasos:

Los pasos del flujograma de gestión de cobranzas son los siguientes:

Conciliación de cuentas por cobrar

Seguimiento de pago: Se realiza un seguimiento del pago de la factura.

Identificar una deuda vencida: Identificar las facturas que no se han pagado en la fecha de vencimiento.

A los 8 días de vencida la cartera realizar una llamada telefónica y registrar en el sistema en el módulo de Call Center.

A los 16 días enviar un aviso de pago mediante correo electrónico.

Pasado los 30 días enviar un aviso de corte de servicios mediante correo electrónico.

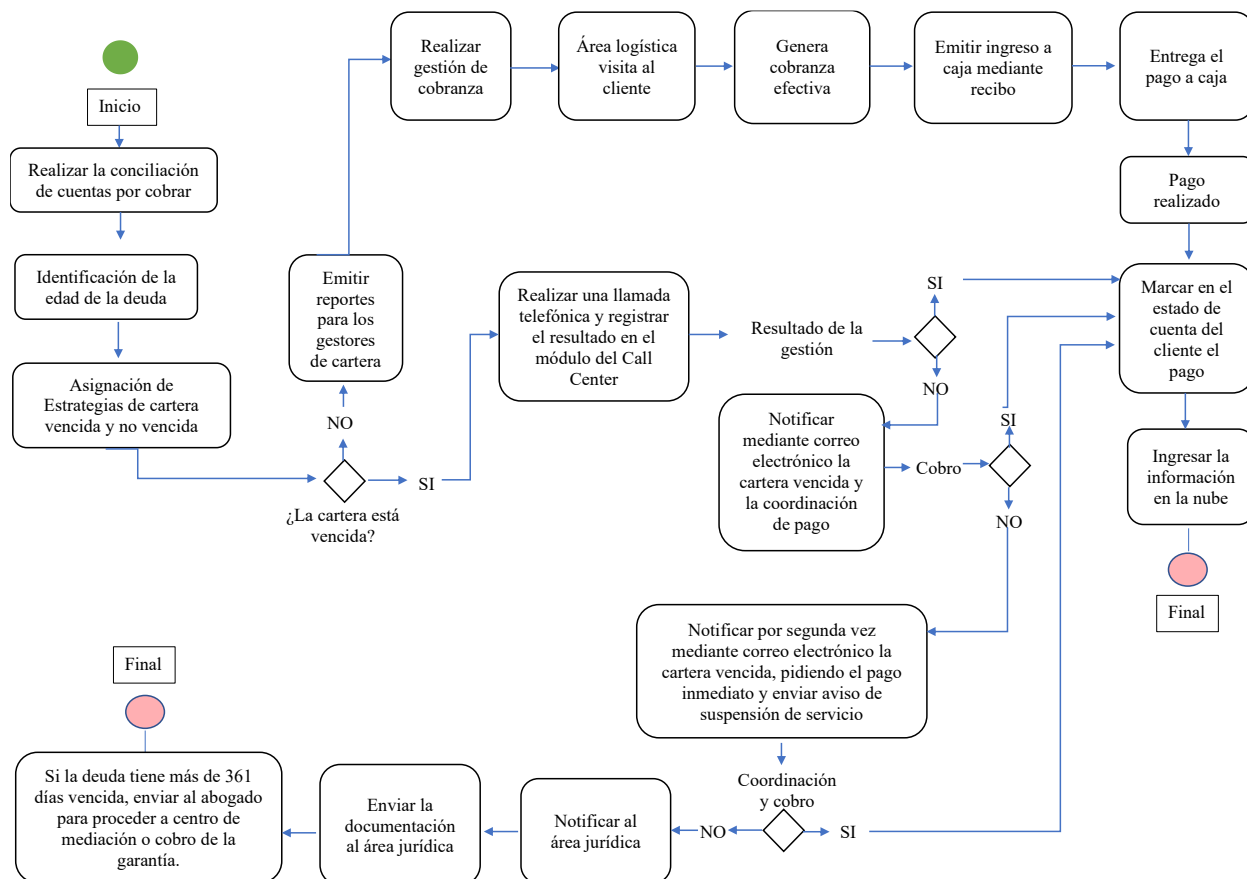
Pasados los 30 días enviar el caso con la documentación al área jurídica.

El área de cobranza y el área jurídica siempre procurará realizar el cobro vía extrajudicial.

Nota: para estrategias de cobro revisar el manual en la sección gestión de cobro.

Figura 17

Flujograma de gestión de cobranzas.



Por: Autores.

- **Políticas del área de cartera**

Tipos de clientes

El Laboratorio mantiene varios segmentos de mercado dentro de los cuales destacan pacientes, personas naturales (asociados), personas jurídicas, entidades públicas del sector de salud e instituciones educativas a nivel superior y centros de investigaciones.

Para la generación de la categorización del cliente se evaluará en base a la actividad económica registrada en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), con el cual se podrá

segregar en las siguientes categorías: Laboratorios, médicos, clínicas, hospitales, empresas y centros médicos.

En base a la categoría asignada al cliente, se procede con la asignación de las condiciones de crédito que corresponde para la línea del negocio respectivo:

- Tarifario: lista de precios asignada
- Tiempo de Crédito: de 15 a 90 días
- Tipo de contrato: oferta específica, contrato anual, contrato por proyecto, contrato por renovación automática, contrato por consignación de Laboratorio.

Clasificación de la cartera

Según la cuantía: en base al monto de compras a crédito de los últimos 3 meses.

- **Mínima cuantía:** clientes cuyas compras no superan los 2.000,00
- **Media cuantía:** clientes cuyo rango de compras están entre \$2.000,01 a \$8.000,00
- **Mayor cuantía:** clientes con compras mayores a \$8.000,01

Según el riesgo: en base al nivel de riesgo según matriz de riesgos, esta clasificación es utilizada para el cálculo de los porcentajes de la pérdida crediticia esperada.

- **Riesgo bajo (Cliente A):** se considera a todo cliente jurídico, que tiene respaldo de ingresos privados, el cual genera un ingreso seguro y mayor derivación de muestras directas al cliente

- **Riesgo medio (Cliente B):** se considera a todo cliente natural, ya que, al no ser una institución, se corre el riesgo de no cobro por la posibilidad de cambio de dirección del cliente, sin notificación previa.
- **Riesgo alto (Cliente C):** se considera al sector público, debido a que depende del Estado.
- **Riesgo relacionado (Cliente R):** socios o colaboradores que mantienen una relación con la empresa, se considera al cliente interno del laboratorio, como el beneficio que se entrega al empleado.

Políticas de acceso y modificación de la información

Únicamente el coordinador de cartera o el gerente financiero pueden modificar los datos maestros del cliente, los gestores de cartera pueden modificar la información siempre que cuenten con autorización por escrito del coordinador de cartera.

El personal de ventas y de facturación de cartera tienen acceso a la información del cliente, para revisar su límite de crédito, fechas de vencimiento de documentación, facturas o pagos pendientes, entre otros, se podrán imprimir reportes sin alterar la información.

El personal está autorizado a ingresar nueva documentación e información como facturas, pagos realizados o actualización de documentación de contratos más no están autorizados a borrar un parte o la totalidad de los documentos, datos o contratos anteriores.

Políticas de crédito

Requisitos para la calificación de crédito

Para la apertura del código de cliente se procederá a llenar el formulario y se adjuntará la siguiente documentación (el área de ventas está a cargo de recibir, validar y entregar la información completa al área de cartera):

- Copia del R.U.C.
- Copia de cédula de identidad (en caso de personas jurídicas CI del representante legal)
- Certificado Bancario
- Contrato debidamente firmado y con los niveles de autorización correspondiente.
- Certificados comerciales o declaración del IVA y renta de los últimos tres meses.
- Matriz de recepción y validación de datos y documentos
- Permiso de Funcionamiento.
- Nombramiento del representante legal en caso de personas jurídicas.
- Documento firmado de consentimiento de uso de datos.
- Impresión de la verificación del buró crediticio (ver calificación según tabla)
- Cheque o pagaré de garantía

Políticas para apertura de créditos

La aprobación de créditos otorgados por la empresa:

En el proceso de entregas de créditos está orientada a lograr una adecuada recuperación de la cartera entregada a nuestros clientes y así lograr una eficiente rotación de los recursos, pero para la entrega de estos créditos se procederá a las siguientes políticas:

- Para otorgar créditos tanto las personas naturales como las personas jurídicas deben pasar por un proceso de calificación como sujetos de crédito de acuerdo con las condiciones establecidas en el presente manual.
- El departamento de cobranza deberá manejar su gestión de manera continua y en fechas establecidas.
- Manejar varios sistemas de facilidad de pago para que no se complique al cliente la cancelación de valores en las fechas establecidas entre la empresa y el cliente.

De los sujetos de crédito

Las personas naturales o personas jurídicas que sean capaces para contraer una obligación y que cumplan con los siguientes establecidos por la empresa, los mismos que son:

- Ser cliente de la empresa por tres meses antes de solicitar el crédito.
- Cumplan con toda la documentación de respaldo que solicita la empresa.
- Realizar compras mínimas de \$300,00 dólares mensuales.
- Presentación de solicitud de crédito.
- No encontrarse en trámite judicial por obligaciones financieras.

No serán sujetos de créditos:

- Aquellas personas naturales que son menores de edad.
- Aquellas personas jurídicas o naturales que tengan o hayan tenido demandas en el sistema financiero o en procesos de insolvencia económica.
- Aquellas personas que no justifiquen ingresos económicos o información no comprobable.
- Aquellas personas que no presenten el formulario lleno con información verídica y cuya documentación esté completa.

De las garantías

Todas las operaciones que soliciten un crédito deberán estar respaldadas por una garantía, sea que se trate de un cheque, pagaré o letra de cambio que cubra hasta su límite de crédito.

Límites de crédito

Se podrá otorgar varios números de operaciones de crédito al mismo tiempo a una misma cuenta, mientras esta no exceda el límite de su garantía otorgada desde un inicio. El límite de crédito para una persona natural es el máximo de media cuantía. El aumento de cupo de crédito será autorizado únicamente en reuniones del comité de cartera.

Límites de tiempo para créditos según tipo de cliente

Los empleados que han firmado el contrato de prestación de servicios de Laboratorio cancelarán el valor de la factura a través de descuento en nómina, previo la firma de autorización correspondiente, en el mes de entrega de la factura.

Los clientes que han firmado el contrato como personas naturales tienen un plazo de 15 a 30 días de crédito a partir de la fecha de emisión de la factura.

Los clientes con personería jurídicas tienen un plazo de 30 días de crédito a partir de la fecha de emisión de la factura, en todos los casos se respetará el tiempo de crédito y descuento anteriormente firmados.

En caso de ofertas de servicios se establece el crédito y el descuento de acuerdo con el monto de ventas, estas ofertas serán aprobadas por la Gerencia General quien establecerá el plazo de cobro de 30 a 120 días dependiendo del monto de venta.

Las empresas o instituciones públicas tienen un crédito de 90 a 150 días dependiendo de las auditorías realizadas por las instituciones del estado por lo que puede extenderse el plazo 30 días adicionales.

Los clientes con los que se ha firmado convenios especiales tendrán un crédito de 60 a 120 días de acuerdo con negociaciones directas con la Gerencia General quien será la única persona en autorizar los plazos establecidos.

Procedimiento para otorgar crédito a los clientes

Los procesos que se establecen para la aprobación de un crédito se establecen de los montos y el tiempo de crédito que solicita la empresa por el servicio que está solicitando con la misma, en el caso de persona natural o persona jurídica el proceso es el mismo lo que cambia como se indica a continuación son el tipo de documentación que se solicitada en ambos casos y como se procede a indicar son los siguientes:

El área de ventas llena la solicitud el crédito con el cliente, solicita los documentos de acuerdo con su naturaleza persona natural y/o jurídica, entrega la solicitud y documentos habilitantes, quienes a su vez debe realizar los siguientes pasos:

Comunicar la resolución de aprobación/negación de crédito del comité de cada solicitud ingresada, aprobada o negada. (vía correo diario) con copia a gerencia comercial, financiera y área de cartera.

En solicitudes negadas, deben existir argumentos que pueden ser soportados y si el cliente solicita una nueva revisión se deberá coordinar en una reunión con el comité. Aprobaciones fuera de comité en estos casos no están autorizadas.

Enviar aprobación a los jefes de ventas, y asesor para la gestión de firmas correspondientes.

Entregar copia de las solicitudes numeradas a jefe de cobranzas al final de cada día, quien emite un reporte, genera la matriz de riesgo para otorgar crédito y aprueba el crédito.

Procede a entregar a jefe de cobranzas los siguientes documentos para custodia: cheques, pagaré, copia de la factura, convenios de pago, contratos y demás documentos.

Recolectar firmas y enviar a la legalización en el departamento jurídico con los siguientes documentos:

- Contratos debidamente firmados por el cliente y conyugue y el representante legal del Laboratorio.
- Copias de las cédulas y papeleta de votación del cliente y conyugue.
- Copias de la cédula a color, papeleta de votación, nombramiento del representante legal.
- RUC y planilla de servicio básico.

Asegurar la custodia de las carpetas de cada cliente, las cuales reposan bajo la responsabilidad de la jefatura cobranzas en archivo físico y electrónico.

Llenado de documentos:

Solicitud de formulario

Como primer paso es solicitar la lista de documentos esenciales para la solicitud de crédito entre ellos está el formulario de la empresa para la entrega de créditos y presentación de todos los documentos solicitados por la empresa para la validación de la información entregada en un plazo determinado.

El formulario debe estar completo y con letra legible, deberá llenarse y firmarse con esfero azul y adjuntar al formulario toda la documentación especificada en la sección Documentos habilitantes para créditos.

Consentimiento para el tratamiento de información del cliente

Este documento relacionado a la obtención del consentimiento para el tratamiento de datos es muy importante para ambas partes ya que garantizamos al cliente la seguridad de la administración de sus datos personales y para la empresa que, con su autorización a su información, la utilizaremos únicamente para fines comerciales como es el trámite correspondiente de la empresa, en este caso a la obtención del crédito donde constara su: Nombre, firma y número de cédula de ciudadanía del cliente.

Matriz de recepción y validación de datos y documentos

Esta tabla será llenada a mano con esfero azul, se llena con vistos a manera de checklist y al final debe constar la firma tanto del asesor comercial, como del cliente que entrega los

documentos. En la verificación del asesor y la validación de documentos se debe revisar fechas de caducidad de los documentos entregados.

Tabla 16

Matriz de recepción y validación de datos y documentos

Nº	Detalle	Persona Natural	Persona Jurídica	Verificación del asesor
1	Copia del R.U.C.			
2	Copia de cédula de identidad (en caso de personas jurídicas CI del representante legal)			
3	Certificado Bancario			
4	3 certificados comerciales o declaración del IVA y renta de los últimos tres meses.			
5	Permiso de Funcionamiento.			
6	Nombramiento del representante legal en caso de personas jurídicas.			
7	Documento firmado de consentimiento de uso de datos.			
8	Impresión de la verificación del buró crediticio			
9	Contrato debidamente firmado y con los niveles de autorización correspondiente.			
10	Solicitud de crédito			
11	Cheque o pagaré de garantía			
11	<p>.....</p> <p>Firma del solicitante</p> <p>Nombre:</p> <p>CI:.....</p>			<p>.....</p> <p>Firma del asesor</p> <p>Nombre:</p> <p>CI:.....</p>

Por: Autores.

Matriz de calificación de riesgo creación de clientes

En este punto del procedimiento se llena la matriz de calificación de riesgo de creación de clientes una vez obtenida toda la información del cliente como tal para proceder con el

análisis del mismo y así proceder ya sea con la aprobación o el rechazo del crédito como tal, solicitado por el cliente, este proceso es realizado por la persona responsable de la cuenta del cliente y revisada la información del análisis por el supervisor del departamento de cartera.

Finalmente, en la matriz de riesgo debe constar tres firmas para indicar que está validada, es decir, se necesita la firma del Gestor de facturación y cobranza que es quien evaluar al cliente, y la firma del coordinador de facturación y cobranza que es quien aprueba la matriz y la firma del gerente general o gerente financiero para determinar el riesgo de un crédito.

Rangos de la calificación en el buró de crédito para tratamiento de los clientes:

Tabla 17

Rango para calificación de cliente según calificación en el buró de crédito.

Rango	Denominación	Acción
De 999 a 911	Excelentes pagadores	Aceptar
De 910 a 800	Pagadores con riesgo medio a bajo	Aceptar únicamente con pagaré de garantía
De 799 a 375	Pagadores con riesgo alto	Evaluación del comité
De 1 a 375	Pagadores morosos	Rechazar

Por: Autores.

Nota: Guía para calificación del cliente.

Contrato

En este punto del procedimiento el crédito solicitado por el cliente se encuentra aprobado, el crédito es aprobado únicamente por el Comité de cartera en las reuniones quincenales o por el Gerente Financiero. El contrato es detallado por el departamento legal de la empresa con los acuerdos establecidos entre ambas partes, después de ser revisado por las partes involucradas se procederá a la firma del acuerdo entre el cliente y la empresa donde se encontrará estipulado la

información de ambas partes y las cláusulas del mismo y cada uno firmará obteniendo un original de dicho documento, para el respaldo de ambas partes.

Políticas de manejo de papelería

En este punto del proceso se procede al manejo de la información de la papelería entregada por el cliente en la misma se encuentra la solicitud completa como tal solicitada al cliente y la entrega de todos los documentos solicitados al mismo, al momento de recibir dicha documentación es recomendable poderla mantener en físico como en digital por cualquier situación que se presentará en cualquiera de los medios antes mencionados, por ende, se procederá de la siguiente manera:

- Digitalizar la documentación para la revisión del departamento de cartera y legal.
- Carpetas digitales que se encuentran organizadas debidamente para el control de la

información, se generará una carpeta por cliente con el siguiente nombre:

Persona natural: apellido_nombre_número de cédula.

Persona jurídica: razón social_número de RUC.

- Entrega de la información al responsable para su análisis correspondiente.
- Archivar la documentación física en la carpeta de la ficha del cliente por orden

alfabético.

Procedimientos del área de cartera

Gestión y estrategias de cobro

Una vez que se han vencido los plazos de crédito estipulados en los contratos o en la factura enviadas a los clientes se procederá a efectuar la recuperación o gestión de cobro vía telefónica

Todas las llamadas de gestión de cobro deben ser registradas en el Sistema de Gestión Administrativo Financiero en el módulo de Call Center para el proceso de seguimiento.

El comité de cartera conformado por el gerente general, gerente financiero, coordinador de cartera, líder comercial y el gestor de cobranza se reunirán para hacer el seguimiento de la gestión de cobranza cada quince días. A este comité se sumará a las reuniones el área legal una vez al mes.

Gestión y estrategias de cobro por incumplimiento en el plazo

Al realizar las gestiones de cobro correspondientes se busca obtener una respuesta favorable por parte del cliente y se procederá de acuerdo con los siguientes pasos:

Antes del vencimiento se deberá enviar mediante correo electrónico el estado de cuenta a los clientes, indicando: el número de factura, cantidad adeudada y fecha de vencimiento.

En caso de que un cliente se encuentre en mora por 15 días de la fecha de vencimiento de la factura, se realizarán llamadas telefónicas para pedir el pago. Las llamadas telefónicas continuarán durante todo el proceso hasta lograr el cobro efectivo de la deuda.

En caso de incumplimiento, por parte del cliente y el tiempo de mora es de más de 15 días, se enviará una carta solicitando el pago.

Pasados los 30 días se enviará una segunda carta notificando la suspensión de crédito, las muestras serán procesadas únicamente con pago de contado.

Después de los 90 días de atraso se procederá al envío de los documentos al área legal para proceder a cobro extrajudicial.

En caso de haberse agotado todas las instancias de la gestión de cobro mencionadas en los párrafos anteriores, la gerencia financiera intervendrá de manera directa, para establecer convenios de pago a través de la emisión de pagarés y compromisos de pago escritos los que serán firmados por el representante legal de la empresa y el cliente, en el que se compromete a cancelar la deuda más un interés por mora que no excederá del límite legal permitido.

En caso de incumplimiento a los llamados anteriores y estar con más de 360 días de mora se enviará el cobro al abogado para cobro en los centros de mediación.

Tabla 18

Acciones de los gestores de cartera según el vencimiento

Acción	Antes del vencimiento	1 a 15 días	16 a 30 días	31 a 60 días	90 a 360 días	361 días o más
Envío de estado de cuenta	X	X	X	X	X	X
Llamada telefónica	X	X	X	X		
Envío de carta primer aviso			X			
Envío de carta segundo aviso y suspensión del servicio				X		
Envío al área jurídica de la empresa: carta de notificación extrajudicial, convenio de pago para refinanciación de la deuda					X	
Aplicación de cobro mediante garantía.					X	X
Abogado: cobro mediante centros de mediación.						X

Por: Autores.

Nota: el departamento de cobranza siempre buscará el cobro anticipado y por vías pre-legales.

Gestión y estrategias de cobro por pronto pago

Para estimular a los clientes a realizar el pago de sus deudas en un plazo menor al acordado previamente, se otorgará un descuento del 3% si el monto supera los \$300 y si realiza el pago dentro de los cinco primeros días a la fecha de emisión de la factura. Este descuento se regulará través de la emisión de una nota de crédito.

Provisión y deterioro de cuentas por cobrar

Este valor es una estimación para cubrir las posibles pérdidas por el riesgo de incobrabilidad de cuentas por cobrar. Para el respectivo cálculo se empieza con la edad de la cartera vencida y el resultado de la gestión de cobro según el tiempo de vencimiento y tipo de cliente.

Una vez finalizado el periodo para el reporte del deterioro de la cartera, se procede con el cálculo de la pérdida probable esperada, generando el reconocimiento de la provisión en base a la política aplicada generada con la NIIF 9, para el cálculo de la provisión según la normativa se sugiere realizar los siguientes cambios, ampliando la tabla para clasificar la provisión según el tipo de cliente (especificado en este manual en la sección clasificación de cartera según el riesgo) se procede con el cálculo de la provisión según la siguiente tabla:

Tabla 19

Porcentajes de cálculo de provisión de cuentas incobrables propuesto

Tipo de cliente	Contado	0- 90	91-180	181-360	361-720	> +720
Cliente A	0,00%	0,00%	0,50%	10,00%	80,00%	100,00%
Cliente B	1,00%	1,50%	1,50%	15,00%	90,00%	100,00%
Cliente C	1,00%	1,50%	3,00%	25,00%	100,00%	100,00%
Cliente R	0,00%	0,00%	1,00%	8,00%	100,00%	100,00%
Promedio	0,50%	0,75%	1,50%	14,50%	92,50%	100,00%

Por: Autores. *Nota:* según tipo de cliente y probabilidad de incobrabilidad

- En facturas no vencidas: se calculará provisión del 0,5%
- De 1 a 90 días: se efectuará provisión del 0,75% del total de la cartera.
- De 181 a 360 días: se efectuará provisión del 14,50% del total de la cartera clasificada en este rango.
- De 360 días a 720 días: la cartera que se encuentre registrada en este rango será provisionada en un 92,50%.
- Más de 720 días: se provisionará el 100%.

Los porcentajes de provisión fueron propuestos por el riesgo de incobrabilidad de la cartera según el riesgo del cliente en cada caso y según el tiempo de vencimiento, los porcentajes propuestos aplican tanto para el sector público como para el sector privado que son clientes de la empresa.

El cálculo del Gasto de Deterioro de Cartera se calcula dependiendo el peso de cartera vencida vigente que se mantiene al cierre del periodo, en cálculos anteriores la provisión de la cartera se situaba en el 13% (12,90%), con los nuevos porcentajes se tiene:

Tabla 20

Cálculo de pérdida crediticia esperada año 2023

%	Venta Anual	Contado	0- 90	91-180	181-360	361-720	> +720	Cartera Anual
2023		32,55%	36,58%	10,79%	7,48%	7,08%	5,53%	
Dec'23	\$18.885.941	\$1.988.909,13	\$2.234.920,76	\$659.052,84	\$456.720,45	\$432.304,07	\$337.744,78	\$6.109.652,03
Porcentaje sugerido		0,50%	0,75%	1,50%	14,50%	92,50%	100,00%	
Pérdida crediticia esperada		0,16%	0,27%	0,16%	1,08%	6,55%	5,53%	13,76%
		\$9.944,55	\$16.761,91	\$9.885,79	\$66.224,47	\$399.881,26	\$337.744,78	\$840.442,75

Por: Autores.

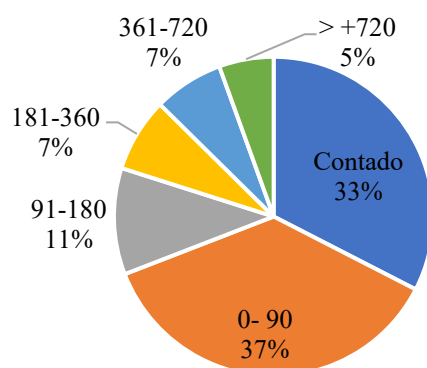
Con los cambios sugeridos en los porcentajes del cálculo la pérdida por deterioro subió al 13,76% ya que en el año 2023 existió una gran cantidad de cartera cuyo vencimiento tiene más

de un año, es así como el cálculo de las pérdidas crediticias esperadas sería de \$840.442,75, un aumento de \$52.897,92 en las provisiones, lo cual proporciona un valor más aproximado a la realidad de la empresa según lo indica la normativa internacional.

Podemos ver en las siguientes graficas el impacto real que genera dentro del Laboratorio la correcta aplicación de las NIIF dentro del área de Cartera:

Figura 18

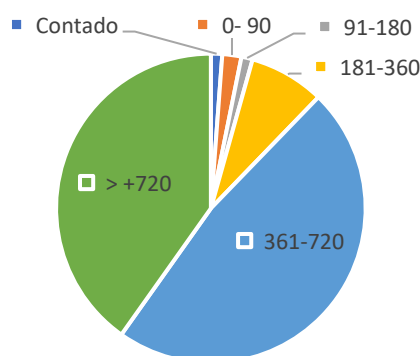
Gráfico tiempo de vencimiento VS cantidad de cartera vencida.



Por: Autores.

Figura 19

Gráfico pérdida crediticia esperada



Por: Autores. Nota: peso pérdida crediticia esperada según tiempo de vencimiento

Este cálculo se aplica en base a las ventas generadas a crédito que se encuentran pendientes de cobro al cierre del ejercicio, el porcentaje de la cartera en comparación con las ventas del año, generan un monto el cual como indica la NIIF 32, se contabiliza con las Cuentas por Cobrar para reducir el valor declarado de Cartera por recuperar, así como también se entrega un monto de gasto a generar por una pérdida crediticia esperada.

En el Laboratorio se presenta un 32% de cartera vencida en comparación con las ventas anuales, y de este se genera un 13,76% de pérdida probable aceptada en comparación con las ventas anuales generadas.

Por tanto, la visualización de la aplicación de la NIIF 32 la debemos presentar de la siguiente manera contable:

Tabla 21

Registro contable para registro de pérdida probable esperada año 2023

	DETALLE	DEBE	HABER
CXC		\$ 6,109,652.03	
	Ventas		\$ 6,109,652.03
R/F. Registro de cuentas por cobrar			
	Gasto deterioro cartera	- \$840.442,75	
	CXC		-\$840.442,75
R/F. Registro de pérdida crediticia esperada			
	SALDO	\$5.269.209,28	\$5.269.209,28

Por: Autores.

Esto genera un impacto en los estados financieros, ya que se visualiza una posible pérdida de \$840.442,75, el cual reduce la rentabilidad de la empresa, con la aplicación de la norma se transparenta financieramente la información a revelar en estados financieros para la empresa. El fin de las políticas y procedimientos que se generaron en este manual, busca reducir

este gasto a generarse de manera anual para mejorar la rentabilidad de la empresa, lo cual se observará en períodos posteriores.

Baja de las cuentas por cobrar

El Laboratorio dejará de reconocer una cuenta por cobrar cuando caduquen los derechos o cuando se transfieran los riesgos y las ventajas inherentes a la misma; para el registro se disminuirá el valor en libros de la cuenta por cobrar y se realizará una provisión del 100% para determinar un valor razonable de las cuentas por cobrar.

5.03.02.07 *Proyección de resultados con la aplicación de políticas y procedimientos del área de cartera*

Simulación de evaluación de control interno con la aplicación de las políticas.

Se calcula que con la implementación del manual de políticas y procedimientos en el Laboratorio el nivel de confianza del área de cartera pasará del 38% al 90%, ya que con la socialización del manual y la capacitación de los colaboradores el área por parte de la empresa mejorarán todos los procedimientos dentro de la empresa, dejando un riesgo residual de un 10%, el cual se podría mejorar en futuras actualizaciones del manual propuesto.

Basándonos en los datos históricos, vemos que el porcentaje de cartera incobrable varía entre el 5% y el 14% a lo largo de los años.

Con una proyección de reducción del 15% cada año, podríamos anticipar que, en el año 2024, el porcentaje de cartera incobrable sería aproximadamente del 11,70% aproximadamente, dependiendo de la situación inicial. En el año 2025, estaría en 9,94% en promedio, y en el año 2026, estaría en 8,45% aproximadamente. Estas cifras reflejarían el impacto de las políticas y procedimientos en la gestión de la cartera.

Cuadro comparativo de antes y después (políticas y procedimientos empíricos VS manual)

Los procedimientos y políticas empíricas con las que cuenta la empresa generaban demoras, retrasos y confusiones en las actividades diarias del área de cartera, con la implementación del manual se prevé una notable mejoría en la eficiencia ya que las funciones, procedimientos y políticas ahora están plasmadas en un manual al cual pueden acudir en caso de alguna consulta.

Tabla 22

Cuadro comparativo de políticas y procedimientos empíricos VS manual.

Aspecto	Antes	Después
Cobranza	Procesos de cobranza basados en la experiencia y criterio de los agentes de cobranza. Uso de listas de seguimiento poco actualizadas.	Seguimiento detallado a la cartera vencida, reportes semanales, reuniones cada quince días.
Evaluación de Riesgo	Evaluación manual del riesgo basada en información financiera y referencias personales.	Análisis de datos y documentación para evaluar el riesgo crediticio de los solicitantes. Validación, seguimiento y digitalización de la información.
Políticas y provisión de cuentas por cobrar	Provisión de cuentas incobrables basada en la experiencia del contador.	Aplicación de la normativa. Valorización a valor razonable. Clasificación de cuentas por cobrar según su edad. Ponderación y efecto real de las cuentas incobrables. Cálculo de la pérdida crediticia esperada.
Políticas y procedimientos	Políticas y procedimientos basados en la experiencia de los colaboradores del área	Políticas y procedimientos documentados mediante un manual. Flexibilidad para adaptarse rápidamente a cambios en el entorno económico y regulatorio.

Por: Autores.

Proyección

A continuación, se presenta un análisis de la variación en el porcentaje de cuentas incobrables del Laboratorio sin la aplicación de las políticas y procedimientos y también con la implementación del manual. Proyección elaborada en base a datos históricos de la empresa con un 5% de crecimiento anual.

Tabla 23*Proyección sin aplicación del manual*

Proyección de porcentaje de cuentas incobrables sin aplicación del manual				
AÑOS	Venta anual	Cartera anual	% Incobrable	Pérdidas crediticias esperadas
2028	\$24.103.778,29	\$7.713.209,05	17,6%	\$1.354.565,57
2027	\$22.955.979,32	\$7.345.913,38	16,7%	\$1.228.630,90
2026	\$21.862.837,45	\$6.996.107,98	15,9%	\$1.114.404,44
2025	\$20.821.749,95	\$6.662.959,98	15,2%	\$1.010.797,68
2024	\$19.830.238,05	\$6.345.676,18	14,4%	\$ 916.823,29

Por: Autores.

Esta tabla muestra la transición de la cartera y los porcentajes incobrables sin la implementación de políticas y procedimientos. Se observa un aumento significativo en el porcentaje de incobrabilidad lo que sugiere un aumento de riesgo de pérdida al no recuperar la cartera vendida de forma efectiva.

Tabla 24*Proyección con aplicación del manual*

Proyección de porcentaje de cuentas incobrables sin aplicación del manual				
AÑOS	Venta anual	Cartera anual	% Incobrable	Pérdidas crediticias esperadas
2028	\$24.103.778,29	\$7.713.209,05	6,11%	\$ 471.023,79
2027	\$22.955.979,32	\$7.345.913,38	7,18%	\$ 527.757,75
2026	\$21.862.837,45	\$6.996.107,98	8,45%	\$ 591.325,21
2025	\$20.821.749,95	\$6.662.959,98	9,94%	\$ 662.549,25
2024	\$19.830.238,05	\$6.345.676,18	11,70%	\$ 742.352,10

Por: Autores.

Se proyecta una disminución del 15% cada año, disminuyendo hasta el 2028 la provisión hasta el 6,11% que es menos de la mitad de la provisión actual (\$13,76%).

Capítulo VI

6. Aspectos Administrativos

6.01 Recursos

Recursos humanos:

A continuación, se detallan las personas involucradas en el desarrollo del proyecto:

- Johana Gabriela Cuesta Miño
- Katherine Margarita Ruiz Carvajal
- Melanie Lizbeth Berrezueta Paucar
- Evelyn Alexandra Salazar Rodríguez
- Lady Andrea Arboleda Moreira

Recursos materiales: se utilizó materiales como son las carpetas de trabajo, útiles de oficina como son: grapas, resaltadores, hojas de papel bond, bolígrafos, perforadoras entre otros.

Recursos financieros: movilización, alimentación, impresiones y copias, servicio eléctrico e internet.

Recursos tecnológicos: se utilizó computadoras portátiles, programas necesarios como Word y Excel y el servicio de videoconferencia de Zoom.

6.02 Presupuesto

Para el desarrollo del proyecto de titulación se utilizaron recursos propios, por lo que el presupuesto total de \$570,00 fue dividido entre las cinco integrantes del grupo.

Tabla 25*Presupuesto del proyecto*

GASTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Internet	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Servicios básicos	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Útiles de oficina (otros)	5	\$ 60,00	\$ 300,00
Transporte (viáticos)	5	\$ 10,00	\$ 50,00
Fotocopias e impresiones	200	\$ 0,35	\$ 70,00
PRESUPUESTO TOTAL		\$ 100,35	\$ 570,00

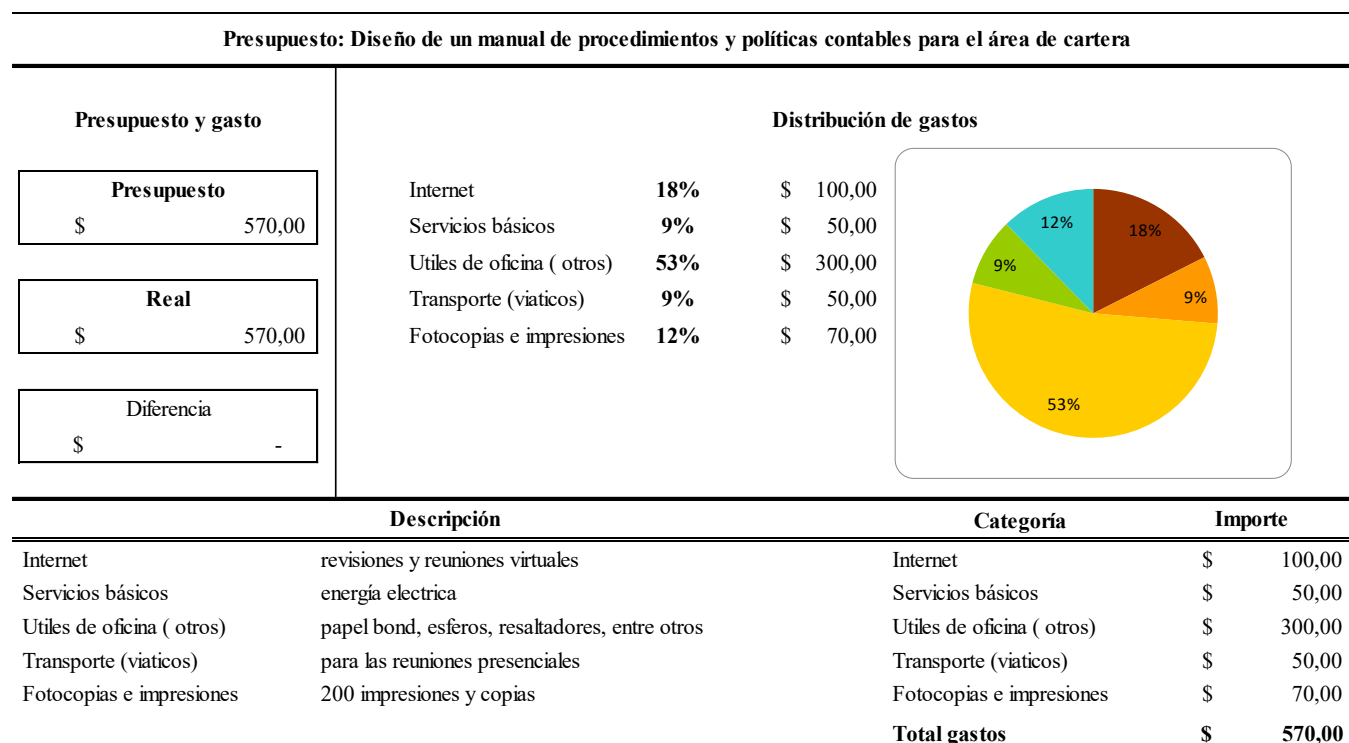
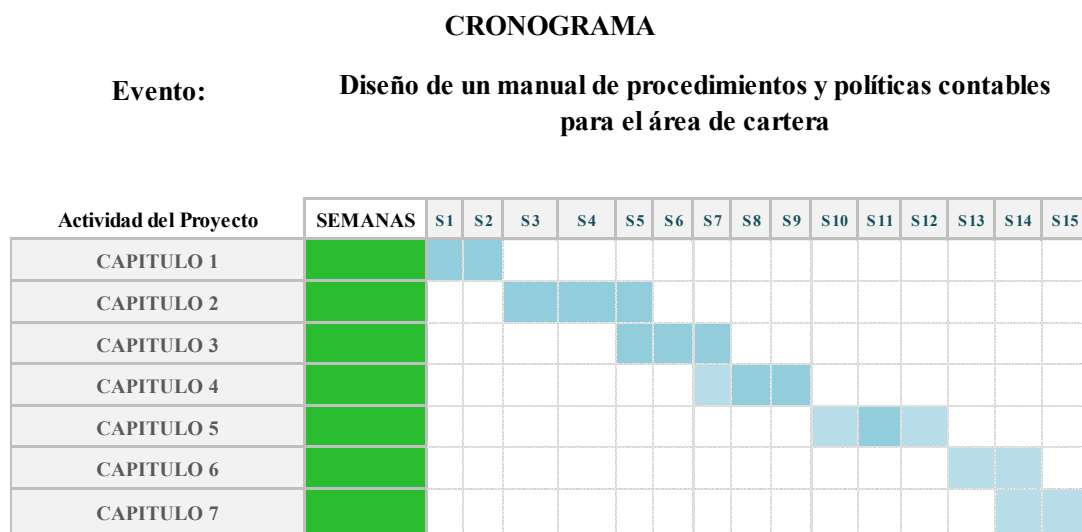
*Por: Autores.**Nota: Cálculo realizado en base a los gastos de cada integrante del proyecto***Figura 20***Presupuesto del proyecto**Por: Autores.**Nota: gráfico del presupuesto basado en la tabla 25.*

Tabla 26*Presupuesto de implementación del manual en la empresa*

Concepto	Detalle	Valor
Honorarios profesionales	Johana Gabriela Cuesta Miño Katherine Margarita Ruiz Carvajal Melanie Lizbeth Berrezueta Paucar Evelyn Alexandra Salazar Rodríguez Lady Andrea Arboleda Moreira	\$3.500
Capacitación	8 visitas al mes durante 3 meses (4 visitas presenciales y 4 vía Zoom al mes)	\$1.200
Recursos humanos internos	1 persona interna a la empresa o contratar un empleado adicional	\$ 600
Recursos tecnológicos	Proporcionar los equipos de trabajo necesarios al personal y espacio de trabajo.	\$200
Total del presupuesto		\$5.500

Por: Autores. *Nota:* presupuesto de implementación del manual y capacitación del personal de la empresa.

6.03 Cronograma

Figura 21*Cronograma del desarrollo del proyecto*

Por: Autores. *Nota:* cronograma de la elaboración proyecto de titulación por semanas y en base al desarrollo de cada capítulo.

Figura 22

Cronograma sugerido para la implementación del manual

CRONOGRAMA

Evento: **Implementación del manual de procedimientos y políticas contables para el área de cartera**

Actividad del Proyecto	SEMANAS	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Orientación inicial, objetivos y alcance del manual													
Capacitación sobre la funciones del área y lectura de flujogramas													
Implementación de políticas y procedimientos en el área													
Capacitación sobre políticas de cobro y gestión eficiente de cartera													
Aclaración de dudas y refuerzo													

Por: Autores. *Nota:* cronograma sugerido para la implementación y socialización del manual de políticas y procedimientos en tres meses.

Capítulo VII

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.01 Conclusiones

- La implementación de un manual de procedimientos y políticas contables basado en las normas internacionales de información financiera proporciona una base sólida para garantizar la consistencia, transparencia y precisión en el manejo de la cartera.
- La adopción de estas normativas internacionales no solo ayuda a cumplir con los requisitos legales y regulatorios, sino que también mejora la calidad de la información financiera, lo que puede fortalecer la credibilidad y confianza de los inversionistas y otras partes interesadas.
- La alineación de las políticas y procedimientos en el área de cartera con la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 8 permite adaptar las prácticas contables de la empresa a los estándares reconocidos internacionalmente, lo que contribuye a mejorar la comparabilidad y consistencia de los estados financieros.
- La aplicación de la NIC 8 también facilita la interpretación y la aplicación uniforme de las políticas contables dentro de la organización, lo que reduce la posibilidad de errores y demoras en la ejecución de procedimientos.
- La implementación de medidas para mejorar el control interno en el área de cartera y el tiempo de cobro de créditos puede reducir los riesgos asociados con la morosidad y el incumplimiento de los pagos, fortaleciendo así la posición financiera de la empresa.
- Un control interno efectivo en el área de cartera puede mejorar la eficiencia operativa al agilizar los procesos de cobro de créditos, lo que a su vez puede aumentar la liquidez y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

- La aplicación de la NIIF 9 y la NIC 32 en las operaciones de cartera permite una valoración más precisa de los instrumentos financieros y una presentación más transparente de los activos financieros y pasivo financieros en los estados financieros.
- Al implementar la NIIF 9 y la NIC32 en las operaciones de cartera, se promueve la consistencia y comparabilidad de la información financiera, lo que facilita la toma de decisiones informadas tanto para la gerencia interna como para los inversionistas externos.

7.02 Recomendaciones

- Es fundamental que el manual de procedimientos y políticas del área de cartera sea diseñado de manera clara y accesible, con ejemplos prácticos y definiciones precisas, para facilitar su comprensión y aplicación por parte del personal del área de cartera.
- Se recomienda establecer un proceso continuo de actualización y revisión del manual, en línea con los cambios en las normativas internacionales y las mejores prácticas contables, para garantizar su relevancia y vigencia a lo largo del tiempo.
- Se sugiere realizar un análisis exhaustivo de la realidad actual de la empresa, considerando sus operaciones, estructura organizativa y necesidades específicas en el área de cartera, para diseñar políticas y procedimientos que se ajusten de manera óptima a su contexto particular.
- Es importante establecer un proceso de capacitación y comunicación efectivo para el personal del área de cartera, con el fin de asegurar una comprensión clara y una correcta implementación de las políticas y procedimientos basados en la NIC 8, promoviendo así

la consistencia y la precisión en el tratamiento contable de las transacciones relacionadas con la cartera.

- Se recomienda implementar políticas claras y procedimientos estandarizados para el seguimiento y la gestión de la cartera, estableciendo plazos definidos para revisión y el seguimiento de los créditos pendientes, así como para la resolución de disputas o reclamaciones.
- Es fundamental invertir en tecnología y sistemas de información que apoyen la gestión eficiente del tiempo de cobro de créditos, mediante la automatización de tareas repetitivas, la generación de reportes de seguimiento en tiempo real y la identificación temprana de posibles problemas de cobranza.
- Se recomienda capacitar al personal del área de cartera en la correcta aplicación e interpretación de la NIIF 9 y la NIC 32, asegurando que comprendan los principios subyacentes y como estos afectan las operaciones diarias de la cartera.
- Es importante establecer un proceso de monitoreo continuo para evaluar el impacto de la NIIF 9 y la NIC 32 en las operaciones de cartera, realizando ajustes oportunos según sea necesario para garantizar el cumplimiento normativo y la precisión en la presentación de los estados financieros.

Bibliografía

- Butriago, J. (15 de noviembre de 2023). *Reco*. Obtenido de Recuperación y cobranzas:
<https://www.recuperacion-cobranzas.com/aprende-mas/manual-de-cartera/>
- Casanovas, A. (2013). KPMG, Cuaderno N5 . *Gestión de políticas de empresa*, 5-10.
- Centro de investigaciones y servicios educativos. (10 de 12 de 2023). *CISE*. Obtenido de ¿Cómo se construye un árbol de problemas?:
<https://www.cise.espol.edu.ec/sites/cise.espol.edu.ec/files/pagina-basica>
- Chacón, W. (2002). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Chacón, W. (2002). El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. Fulldocs.
- Charry-Rodríguez, J. (2013). *El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado*. . Bogotá, Colombia.: Editorial Asociación colombiana de administradores.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. España: Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana, editores.
- Cobramus. (01 de 07 de 2021). *Cobramus*. Obtenido de 6 técnicas para un cobro de cartera eficaz: <https://cobramus.com/blog/6-tecnicas-para-un-cobro-de-cartera-eficaz/>
- Cobros y Cobranzas. (30 de enero de 2024). *Cobros y Cobranzas*. Obtenido de Carta de cobro de cartera: <https://cobrosycobranzas.com/carta-cobro-cartera/>
- CONEVAL. (10 de 12 de 2023). *Coneval*. Obtenido de Árbol de objetivos:
https://www.coneval.org.mx/Informes/boletin_coneval/boletin_monitoreo_01_2013/nota

3d.html#:~:text=El%20%C3%81rrol%20de%20Objetivos%20corresponde,como%20una%20situaci%C3%B3n%20ya%20lograda.

Cortez, D. (septiembre de 2016). *Latinoamericana, Observatorio Economía*. Obtenido de La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales:

<https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/riesgo.html>

COSO. (2013). Obtenido de Enterprise Risk Management—Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.:

<https://www.coso.org/guidance-on-ic>

CPCON. (27 de 02 de 2023). *CPCON*. Obtenido de NIC y NIIF – ¿Qué son las Normas Internacionales de Contabilidad?: <https://www.grupocpcon.com/es-mx/nic-y-niif-que-son-las-normas-internacionales-de-contabilidad/>

Elizalde, L. (septiembre de 2019). *Digital Publisher*. Obtenido de Los estados financieros y las políticas contables:

https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/159

Estrada, M. (2010). *Sistemas de control interno*. Lima, Perú: Editorial Publicidad & Matiz.

Hernández, J. (2023). *BIND ERP*. Obtenido de Qué son las NIIF y por qué son tan importantes:

<https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/C%20NIIF.pdf>

Hernández, N. (2015). *Ciencia Tecnológica*. Aguas calientes - México.

- Ingenio empresa. (17 de febrero de 2017). *Ingenio empresa*. Obtenido de Análisis de involucrados en el marco lógico: <https://www.ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico/>
- Latinoamericana, O. E. (septiembre de 2016). *Eumed*. Obtenido de La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/riesgo.html>
- López, A. F. (2021). *Elaboración e Implementación de un Manual de Procedimientos para el Área de Asesorías*. Obtenido de Elaboración e Implementación de un Manual de Procedimientos para el Área de Asesorías : <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34665/2021andresmartin.pdf?sequence=1>
- Madriz, G. Q. (27 de abril de 2010). Obtenido de El mapa estratégico o diagrama causa-efecto: <https://gestiopolis.com/el-mapa-estrategico-o-diagrama-de-causa-efecto/>
- Marquez, M. (28 de mayo de 2019). *Contador contado*. Obtenido de Cuentas por cobrar y cuentas por pagar en las NIF: <https://contadorcontado.com/2019/05/28/cuentas-por-cobrar-y-cuentas-por-pagar-en-las-nif/>
- Martillo, L. (2008). *Control interno de instrumentos financieros*. Bogotá, Colombia: Editorial Ecoe.
- Mejia. (2006). *Gerencia de procesos para el control interno*. Bogotá, Colombia: Quinta edición, Editorial Ecoe.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *MEF*. Obtenido de Norma Internacional de Contabilidad N° 32 (NIC 32): <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/institucional/normativa/norma-internacional-contabilidad-32-nic-32>

Ministerio del ambiente de Perú. (10 de 12 de 2023). *Minam*. Obtenido de Anexo 2: <https://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Curso/curso-virtual/Modulos/modulo2/3>

Moncada, L. F. (2021). *Manual de políticas de gestión de cartera*. Obtenido de Manual de políticas de gestión de cartera: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/54362012-/content>

Muñoz, F. (01 de octubre de 2012). *Universidad para la Cooperación Internacional*. Obtenido de Análisis de involucrados: https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_4/Analisis_de_Involucrados.pdf

NIC 32. (05 de 12 de 2018). *Deloitte*. Obtenido de Instrumentos Financieros: Presentación: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%2032%20-%20Instrumentos%20Financieros%20\(Presentaci%C3%B3n\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIC%2032%20-%20Instrumentos%20Financieros%20(Presentaci%C3%B3n).pdf)

NIC 8. (10 de 02 de 2021). *Norma Internacional de Contabilidad 8*. Obtenido de Políticas Contables, Cambios en las Estimaciones Contables y Errores.

NIIF 9. (12 de 10 de 2018). *Deloitte*. Obtenido de Instrumentos financieros: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%209%20-%20Instrumentos%20Financieros.pdf>

NIIF 9. (2023). *Deloitte*. Obtenido de NIIF 9 Instrumentos Financieros:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%209%20-%20Instrumentos%20Financieros.pdf>

Olaya, J. (10 de septiembre de 2017). *COSO ERM 2017 establece un antes y un después en la Gestión de Riesgos, tal como ocurrió con COSO ERM 2004*. Obtenido de LinkedIn:

<https://es.linkedin.com/pulse/coso-erm-2017-establece-un-antes-y-despu%C3%A9s-en-la-de-olaya-t-phd>

Ortegón, E., Paheco, J., & Prieto, d. (10 de abril de 2015). *Repositorio Cepal*. Obtenido de Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams>

Pilatasig, J. V. (14 de 01 de 2020). *Impactos de las NIC y las NIIF en los estados financieros*.

Obtenido de POCAIP: <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/175/279>

Ponce, H. (09 de 2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*.

Obtenido de "Contribuciones a la Economía":

<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Reyes, M. (2018). *Manual de crédito y cobranza para mejorar la liquidez en la empresa de servicios de mantenimiento Imvic en Santo domingo de los Tsáchilas*. Ambato: Uniandes.

Riquelme, M. A. (2022). *DIALNET*. Obtenido de Monografías:

[file:///Users/danielperez/Downloads/Dialnet-NormasInternacionalesDeContabilidad-4780129%20\(3\).pdf](file:///Users/danielperez/Downloads/Dialnet-NormasInternacionalesDeContabilidad-4780129%20(3).pdf)

- Rojas, B. (15 de noviembre de 2011). *Instituto Tecnológico de Costa Rica*. Obtenido de Elaboración de un Manual Descriptivo de Procedimientos para las Áreas de Bodega y Taller de la Empresa Ganaflo: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle>
- Rojas, Y. (01 de 12 de 2021). *Manual de Política contable para el cobro y manejo de cartera*. Obtenido de Manual de Política contable para el cobro y manejo de cartera: <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/3083/>
- Ruiz, R. (SEPTIEMBRE de 2023). *Seguros y Finanzas hoy S&F*. Obtenido de Seguros y Finanzas hoy S&F: https://www.segurosyfinanzashoy.com/contrato-de-gestion-de-cartera-de-valores/?expand_article=1
- SAS, M. d. (2019). *Manual de Cartera COLPROMED SAS*. Obtenido de Manual de Cartera COLPROMED SAS: <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/7d2ccf44-d7c7-4599-bf0c-4ff3f001f5a2/content>
- Universidad de Cantabria. (15 de 01 de 2019). *Universidad de Cantabria*. Obtenido de Manual de Gestión por procesos: <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>
- Universidad Nacional de Córdoba. (10 de 12 de 2023). *Feptgu*. Obtenido de Formulación y evaluación de proyectos técnicos: <https://feptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-1-2/marco-logico/arbol-de-objetivos/>
- Valdés, E. (2019). *Manual de procedimientos, departamento de cartera Cosmenales S.A.S.* Obtenido de Manual de procedimientos, departamento de cartera Cosmenales S.A.S.: <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/ejecutados>.

Vera, G., Luna, H., & Avendaño, W. (20 de 12 de 2021). *Redalyc*. Obtenido de Las normas NIIF como herramienta gerencial: percepciones de estudiantes universitarios de programas de administración y ciencias contables:

<https://www.redalyc.org/journal/6381/638168190009/638168190009.pdf>

Vivanco, M. (05 de julio de 2017). *Scielo*. Obtenido de Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

Anexos

Anexo 1

Informe Antiplagio

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

UIC_Manual_área_de_cartera_2024_antiplagio_Grupo_7.docx

RECuento DE PALABRAS

21366 Words

RECuento DE CARACTERES

116606 Characters

RECuento DE PÁGINAS

88 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

134.5KB

FECHA DE ENTREGA

Mar 3, 2024 1:10 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 3, 2024 1:11 PM GMT-5

● 8% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 6% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Fuentes excluidas manualmente
- Bloques de texto excluidos manualmente

Anexo 2

Aprobación del Laboratorio para realizar el proyecto

RE: Aprobación para generación Proyecto de Titulación UIDE



Jose Ignacio Mena
Para Gabriela Miranda; Gabriela Cuesta

De: Gabriela Cuesta <gabriela.cuesta@uiide.edu.ec>
Enviado el: jueves, 28 de diciembre de 2023 07:20 p. m.
Para: Gabriela Miranda <Gabriela.Miranda@uiide.edu.ec>
CC: Jose Ignacio Mena <Ignacio.Mena@uiide.edu.ec>
Asunto: Aprobación para generación Proyecto de Titulación UIDE



viernes 29/12/2023 09:39 a. m.

Estimada Gaby,

De acuerdo con lo conversado, adjunto la propuesta del Proyecto de Titulación para mi Licenciatura en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Internacional del Ecuador, el proyecto se realizará de manera genérica y no se requiere la presentación del nombre de la empresa como tal, sin embargo, se considerará los procesos que se aplican actualmente para la mejora de los mismos, esto no implica presentación de información financiera ni confidencial de los clientes o de Synlab.

El tema del proyecto es:

Diseño de un manual de procedimientos y políticas contables para el área de cartera en base al análisis de las normas internacionales de información financiera en un Laboratorio Clínico del Distrito Metropolitano de Quito, año 2023-2024.

Adjunto la propuesta enviada a la Universidad donde se puede validar que no se menciona a Synlab en ninguna parte del proyecto.

En espera de sus comentarios.

Saludos Cordiales,

RE: Aprobación para generación Proyecto de Titulación UIDE



Jose Ignacio Mena
Para Gabriela Miranda; Gabriela Cuesta

Hola Gaby,

Estoy de acuerdo, por favor @Gabriela Cuesta respetemos los siguientes lineamientos:

- No utilizar datos identificativos de **Synlab** (nombre, marcas, RUC, etc.)
- Utilizar información agregada.
- No utilizar información confidencial, sensible o que no sea pública.

Quedo a tu disposición si tienes alguna duda.

Saludos

De: Gabriela Miranda <Gabriela.Miranda@uiide.edu.ec>
Enviado el: viernes, 29 de diciembre de 2023 8:11
Para: Gabriela Cuesta <gabriela.cuesta@uiide.edu.ec>
CC: Jose Ignacio Mena <Ignacio.Mena@uiide.edu.ec>
Asunto: RE: Aprobación para generación Proyecto de Titulación UIDE

Estimado Ignacio
Por favor agradezco tus comentarios.
Si es genérica no veo de mi lado complicaciones.
Saludos



viernes 29/12/2023 09:39 a. m.

Anexo 3

Cuestionario de control interno del área de cartera



1. ¿Conoce usted si existe una política de crédito y cobranza claramente definida y documentada? *

- SI
- No
- Desconozco

2. ¿Quién se encarga de pedir y recibir los documentos e información para apertura de un crédito? *

- Área Comercial
- Área de Cartera
- Cualquier persona de la empresa

3. ¿Conoce usted que políticas de cobranza se aplica a los clientes cuando se retrasan en sus pagos? *

- No se aplica ninguna política
- Solo se notifica a los clientes, sin acciones adicionales
- Se realiza una suspensión del crédito al cliente
- Se envía al área legal

4. ¿Se realizan confirmaciones por escrito de los saldos por cobrar a los clientes? *

- SI
- NO
- Desconozco

5. ¿Considera usted que es necesario un manual escrito de políticas y procedimientos para el área de cartera? *

- SI
- NO

6. Argumente su respuesta de la pregunta anterior *

Escriba su respuesta

Anexo 4*Tabulación de resultados*