

**ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO DE CARTERA Y ALTERNATIVAS DE  
MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL RECAUDO EN EMERMÉDICA S.A.**

ENID ELIANA VARGAS CAMARGO

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
BOGOTÁ  
2.012

**ANÁLISIS DEL PROCEDIMIENTO DE CARTERA Y ALTERNATIVAS DE  
MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL RECAUDO EN EMERMÉDICA S.A.**

ENID ELIANA VARGAS CAMARGO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR A TITULO DE CONTADOR PÚBLICO

ASESOR  
Esperanza Niño

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CONTADURÍA PÚBLICA  
BOGOTÁ  
2.012

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

## **DEDICATORIA**

Principalmente dedico este trabajo a mi Dios puesto que me ofrece sabiduría, amor y paciencia. Me ayuda en los momentos más difíciles y me muestra el camino más prospero y verdadero.

A mis padres puesto que me brindaron apoyo y me guiaron para que estudiara y me forjara metas en cada uno de los pasos de mi vida.

Enid Eliana Vargas Camargo

## **AGRADECIMIENTOS**

Primordialmente agradezco a los docentes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, que me brindaron conocimientos, me ayudaron en el desarrollo este proyecto y elaboración final.

A la profesora Esperanza Niño, por sus permanentes sugerencias para desarrollar y mejorar el informe.

A mis compañeras de clase que siempre estuvieron acompañándome, ayudándome y guiándome en los momentos que lo requerí, por compartir sus conocimientos, por comunicar sus vivencias y contagiarme su alegría.

Los profesionales Ruth Córdoba y Elkin Orozco que me que facilitaron la información requerida para realizar el estudio

A todas y cada una de las personas que favorecieron y respaldaron la elaboración y culminación del estudio.

Enid Eliana Vargas Camargo

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. MARCO TEÓRICO	10
1.1. CONCEPTOS BASICOS	10
1.1.1. CARTERA	10
1.1.2. CONTINGENCIA	11
1.1.3. TEORIA DE LA CARTERA	12
1.1.3.1. ELEMENTOS DE LA CARTERA	14
1.1.3.2. PROBLEMAS QUE GENERA LA INCERTIDUMBRE	15
1.1.4. TIPOS DE RIESGOS EN LA SELECCION DE CARTERA	16
1.1.5. MODELOS DE EVALUACION DE ACTIVOS	16
1.5.1. ELEMENTOS PRINCIPALES DE LOS MODELOS	17
1.5.2. TIPOS DE RESTRICCIONES	18
1.1.5.3. MODELO DE PROGRAMACIÓN LINEAL BÁSICO	19
1.1.6. RIESGOS DEL SISTEMA DE CARTERA	19
1.1.7. DIVERSIFICACIÓN	21
1.1.7.1. LAS CARTERAS Y LOS CLIENTES	22
1.8. LA TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS	22
1.9. CONCEPTO ACTUAL DE CONTROL INTERNO	24
2. MARCO CONCEPTUAL	24
3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	25
3.1. TECNICA DE INVESTIGACIÓN	26
3.2. LINEA DE INVESTIGACIÓN	27
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27

5. JUSTIFICACIÓN	28
6. OBJETIVOS	31
6.1. GENERAL	31
6.2. ESPECIFICOS	31
7. RESULTADOS ESPERADOS	31
8. BENEFICIARIO	32
9. PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA	32
9.1.ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL	34
10. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA	35
11. DESCRIPCION DEL SERVICIO	35
12. FUNDAMENTOS DEL TRABAJO	37
12.1. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE CARTERA	37
12.2. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECAUDO DE CARTERA	39
12.3. ANALISIS DE RIESGOS DEL PROCEDIMIENTO DE CARTERA	41
12.4. MATRIZ DE RIESGOS DEL PROCEDIMIENTO DE CARTERA	47
12.4.1. RIESGOS DEL PROCEDIMIENTO DE CARTERA	48
12.4.2. VALORIZACION DEL RIESGO INHERENTE	49
12.4.3. RIESGOS QUE EXPERIMENTA LA ENTIDAD	52
13. INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS	52
13.1. AREA DE CARTERA	52
13.2. USUARIOS DEL SERVICIO EMERMÉDICA PERSONA NATURAL	59

14. PROPUESTA DE OBJETO DE ANALISIS	62
14.1. INFORMACION DE ENCUESTA GESTION DE CARTERA	62
14.2. INFORMACION DE ENCUESTA PARA USUARIOS	63
14.3. ANALISIS Y APLICACIÓN DE ENCUESTAS CONSOLIDADAS	64
15. RECOMENDACIONES	66
16. PRESUPUESTO	67
17. GLOSARIO	69
18. PAPEL COMO CONTADOR PUBLICO	71
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	74
ANEXO 1	74
ANEXO 2	75
ANEXO 3	79
ANEXO 4	80
ANEXO 5	81



## INTRODUCCIÓN

En las diferentes compañías prestadoras de servicios se vuelve fundamental, la tarea de satisfacer las necesidades del cliente y para ello es indispensable que al interior de las organizaciones se creen procesos óptimos y efectivos.

Debido a estas circunstancias surge este estudio en la organización Emermédica. Una investigación aplicada y de campo, con el objetivo de conocer y analizar el procedimiento de cartera, desde el punto de los riesgos que experimenta el proceso de cartera, hasta la identificación de los controles que tiene la compañía para mitigarlos. La identificación de las principales causas por las que se genera el aumento de cancelación de afiliaciones de personas naturales. Y las medidas que puede adoptar la organización.

Para llevar a cabo dicha investigación, se encuesta a las personas que laboran en el área de cartera y algunos usuarios del servicio Emérmedica; de acuerdo a la información recopilada, se sustentan la importancia que se genera en el momento de aplicar un pago de forma adecuada a los diferentes usuarios y el instante de ofrecer un servicio de óptima calidad. De acuerdo a las situaciones evidenciadas, se establecen los conocimientos necesarios para la aplicación de los criterios, como una práctica que promueve el manejo eficiente y eficaz de los recursos, en cada uno de los procesos de cartera, con base a los riesgos internos y externos que experimenta el área de cartera.

## 1. MARCO TEÓRICO

El procedimiento de recaudo de cartera, área fundamental de organizaciones que vende bienes o servicios, es importante el control y análisis de cada uno de los factores que la componen, de manera coadyuvé a la gestión proactiva del área integrando los sistemas de forma dinámica para facilitar el análisis del recaudo de los recursos.

El departamento de cartera de toda organización, punto álgido responsable en la administración de cartera, debe estar apoyado en un sistema administrativo de la misma, para su control.

### 1.1. CONCEPTOS BÁSICOS:

#### 1.1.1. CARTERA

Se podría definir como un conjunto de recursos, del que nace un derecho para la empresa que concede el crédito a sus clientes, representado en variedad de documentos o títulos valores que lo respaldan.

Según, <sup>1</sup>**La Gran Enciclopedia de Economía**, la define como el conjunto de inseparables posiciones en todos los activos, ya sean largas o cortas, que tiene un

---

<sup>1</sup> **CARTERA**. Enciclopedia de Economía. Recuperado el 10 de Noviembre de 2.012 de <http://www.economia48.com/spa/d/cartera/cartera.htm>

individuo o una institución. Conjunto de valores mobiliarios o efectos comerciales de curso legal que forman parte del patrimonio de una persona física o jurídica.

### **1.1.2. CONTINGENCIA**

“Contingencia. Dícese de las empresas que se acometen a contratos que se celebran sometidos a influjo de suerte o evento, sin poder reclamar por la acción de estos. En el pasado las acciones que se tomaban hacia el riesgo dentro de la organización, era de tipo de control. Por el contrario en la actualidad tiende a ser Preventivo y orientado a la rentabilidad y acciones productivas.

El éxito en el manejo de riesgo depende de:

- a.** Los aspectos económicos del negocio.
- b.** Los integrantes de la organización y sus expectativas.
- c.** El valor de la información para predecir el comportamiento crítico de los clientes.
- d.** La utilización de instrumentos y tecnología.

Con la información anterior determinaremos los Principios Fundamentales del manejo de los riesgos.

- a.** La carga de la amortización total no debe sobrepasar la capacidad de pago.
- b.** El plazo de la amortización no debería sobrepasar la vida del producto.

c. El tipo de interés que se ofrece a los clientes solventes, no debería sobrepasar su tasa de reservación lo cual evita la selección adversa.

d. El tipo de interés debería variar según los plazos y tipos de compra para reconocer las diferencias en riesgos y recompensar los comportamientos responsables

Dentro del manejo de riesgos las Principales Decisiones que se deben Tomar son:

- Identificar candidatos rentables.
- Obtención de préstamos por parte de los socios.
- Aplicación de un método de cobranzas rentable.
- Además de contar con un sistema de información o apoyo eficiente que nos pueda ayudar a manejar los grandes volúmenes de información y las numerosas transacciones de la operación, en forma rápida y oportuna.

Ahora bien, dentro de la gran gama de candidatos que tenemos para la creación de una cartera nos encontramos con un fenómeno ; tenemos que no existe una discriminación perfecta con la cual nosotros podamos saber quien es un buen candidato y quien no ( si esto fuera así no existiría la administración de riesgos ), lo que realmente sucede es que dentro de un universo vamos a encontrar candidatos evidentemente buenos y evidentemente malos y entre éstos un elevado porcentaje de candidatos con incertidumbre. Lo que se pretende alcanzar es un equilibrio dentro de todos estos elementos en que nuestro riesgo sea menor.

### **1.1.3. TEORÍA DE LA CARTERA.**

La teoría de la cartera nos va a dar un conjunto de normas que prescriben la forma en que concretamente pueden construirse carteras con determinadas características que se consideran deseables. Para esto se utiliza un método ; el de optimización por medio de la Media Varianza (CMV) , que nos indica las características que deben tener aquellos que son eficientes y ventajas de la diversificación de las inversiones.

El riesgo de cualquier inversión propuesta en un activo individual no debe deslindarse de la existencia de otros activos. Por ello, las nuevas inversiones deben ser consideradas a la luz de sus efectos sobre el riesgo y el rendimiento de una cartera de activos. El objetivo del gerente financiero con respecto a la empresa consiste en que maximice el rendimiento a un nivel determinado de riesgo, o bien, reduzca al mínimo el riesgo para un nivel dado de rendimiento. El concepto estadístico de correlación subyace al proceso de diversificación que se utiliza para constituir una cartera eficiente de activos.

Desde el punto de vista económico de la aversión del riesgo, enmarcado dentro del contexto de la teoría de la utilidad, se identifica estrechamente con la desviación estándar. El desarrollo inicial de la teoría de las carteras de inversión se basa en la consideración de que la conducta del inversionista podía ser caracterizada por aquellos tipos de función de utilidad para las cuales la desviación estándar proporcionaba una medida suficiente del riesgo.

Ningún estudio del riesgo en el campo de las finanzas resulta completo sin la consideración de la reducción del riesgo mediante la tenencia diversificada de las inversiones. Hoy en día casi todas las inversiones están garantizadas dentro del contexto de un conjunto de otras inversiones, esto es, una cartera. Si se puede reducir el riesgo en algún grado mediante tenencias diversificadas apropiadas, entonces la desviación estándar o variabilidad de los rendimientos de una

inversión única debe ser una aseveración exagerada de su riesgo actual. La diversificación está garantizada en que la expectación del riesgo de una cartera completa será menor que la suma ponderada de sus partes . La teoría de la cartera muestra que el análisis razonado de la diversificación es correcta.

#### **1.1.3.1. ELEMENTOS DE LA CARTERA**

Los dos elementos básicos indispensables para realizar una elección de cartera son:

- Caracterizar el conjunto de paquetes entre los cuales es posible elegir.
- Proporcionar un criterio de selección.

El primero está dado por la región de oportunidades, mientras que el segundo lo proporciona el mapa de indiferencia que define la función de utilidad. Sólo resta unir los elementos y ver como el criterio de selección se sobrepone a la región de oportunidades para llegar a definir cuál paquete se elige entre todos los posibles.

Como se ha visto el problema de selección de cartera es un problema de selección es un problema de elección, el cual maneja tres diferentes razones:

1.- Los criterios de selección que dan origen a funciones de preferencias son eminentemente económicos y son de tipo racional, lo que permite una caracterización matemática explícita.

2.- El inversionista está limitado en sus posibilidades de elección por restricciones que se pueden representar matemáticamente.

3.- El problema de cartera es un problema de optimización que se puede

formular en forma explícita, y para el cual existen técnicas de solución eficiente.

### **1.1.3.2. PROBLEMAS QUE GENERA LA INCERTIDUMBRE**

Las dos facetas de la incertidumbre son:

Las apreciaciones subjetivas, juicios y valorizaciones que dependen de gustos, experiencias, estilo, intuición, etc., pero que en el fondo es imposible apoyar racionalmente con lógica en todos sus aspectos.

Los problemas de tratamiento científico, sistemático y riguroso que plantea la subjetividad pueden ser difíciles o imposibles de resolver; sin embargo el problema de elección, donde el criterio de selección es fundamentalmente económico, las apreciaciones subjetivas también se pueden traducir a términos económicos. En general, es posible cuando menos medir el costo o beneficio de una apreciación errónea o acertada.

La segunda fase de incertidumbre proviene del medio o ámbito dentro del cual se debe realizar la elección, debido a que en él operan gran cantidad de fuerzas fuera del control del sujeto que debe hacer la elección. El inversionista está expuesto a incertidumbre en cuanto a los precios de los distintos activos en los mercados, a las acciones gubernamentales en cuanto a requisitos legales y fiscales, en cuanto a sus necesidades de liquidez ya que es imposible predecir con exactitud nuevas oportunidades de inversión más redituables que las existentes un mes antes, o simplemente la ocurrencia de una desgracia no prevista que le obligue a hacer un gasto.

El problema de la selección de cartera no está exento de ninguna de las dos fuentes de incertidumbre a pesar de su carácter eminentemente económico y

práctico. La incertidumbre es precisamente el factor que lo hace difícil conceptual y técnicamente.

Si no existiera el riesgo ni la incertidumbre el problema de la cartera estaría resuelto; montándose el modelo matemático de optimización correspondiente y se resuelve mecánicamente con algún método numérico, buscando asignar más recursos a los instrumentos más redituables, dentro de las restricciones impuestas.

#### **1.1.4. TIPOS DE RIESGOS EN LA SELECCIÓN DE CARTERA**

1. RIESGO DE PERDIDA.- el no recuperar la inversión y que se produzca una merma o pérdida de capital.
2. RIESGO DE DESAPROVECHAR OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN.- asignar recursos a ciertos activos menos redituables que otros.
3. RIESGO DE LIQUIDEZ.- comprometer recursos en activos difíciles de convertir en dinero provocando una pérdida en el momento en que se hace necesario efectuar un pago imprevisto.

#### **1.1.5. MODELOS DE EVALUACIÓN DE ACTIVOS**

##### **a. MODELOS DINÁMICOS CON HORIZONTE DE PLANEACIÓN FINITO**

Son dinámicos en el sentido de que no se limitan a decidir acerca de la mejor inversión en el período considerado como presente sino que además plantean relaciones para varios períodos en el futuro. Las decisiones pasadas no interesan ya que “lo hecho, hecho está” y sólo sirve como información de entrada



al modelo para planear las condiciones iniciales que restringen la elección de cartera, siendo de interés únicamente la decisión en cuanto a la composición actual y futura.

El horizonte de planeación es finito, por que, el número de períodos hacia el futuro pueden ser relevantes para determinar la composición óptima de la cartera actual.

Se tendrán también modelos dinámicos que con el supuesto de certidumbre proporcionarán la cartera óptima en cada periodo que se considere.

Debido a que el futuro es incierto, la única solución del modelo que interesa y puede ser útil para la toma de decisiones es la del primer periodo, ya que es la única que requiere una decisión inmediata; esta característica permite tomar medidas correctivas ya que el modelo se resuelve periódicamente, adaptando la solución a la exigencia de los eventos según estos se vayan presentando.

#### **1.1.5.1. ELEMENTOS PRINCIPALES DE LOS MODELOS**

Estos elementos se refieren al tipo de restricciones que en ellos operan, además de los criterios de decisión que se utilizan. Identificándose dos tipos de restricciones que son:

1. **ESTRUCTURALES.**- las impone la mecánica del proceso de inversiones. Por ejemplo, el monto de recursos disponibles para inversión en un período depende de cómo se invirtieron los recursos en períodos anteriores.

2. **AMBIENTALES.**- las impone el medio que rodea al problema. Por ejemplo, las restricciones legales, fiscales y de política institucional.

### **1.1.5.2. TIPOS DE RESTRICCIONES QUE SURGEN DEL CARÁCTER DINÁMICO DE LOS MODELOS.**

a. **RESTRICCIONES INTRAPERIODOS:** son las que se deben respetar dentro de cada período en que se ha dividido el horizonte de planeación. Cada período posee su propio juego de restricciones estructurales y ambientales que se deben respetar.

b. **RESTRICCIONES ENTRE PERIODOS:** se plantean generalmente en términos de variables que funcionan dentro de un sólo período. Además, es preciso encadenar las variables para reflejar las dependencias entre un período otro; es decir, cómo las decisiones de un período influye en los demás períodos dentro del horizonte de planeación.

c. **CRITERIOS DE DECISIÓN:** Los modelos determinísticos por lo común utilizan alguno de rendimiento esperado ya que cualquier criterio de riesgo involucra un crecimiento explícito de incertidumbre.

Los criterios son:

- El rendimiento total esperado de la cartera durante el horizonte de planeación.
- El rendimiento esperado de la cartera en algún período específico.
- El valor presente del rendimiento total esperado de la cartera en el horizonte de planeación.

El modelo se resuelve utilizando varios criterios de selección; esto tiene la ventaja de proporcionar un panorama más amplio de alternativas de decisión, compensando un poco el no incluir incertidumbre en forma explícita en el modelo.

### **1.1.5.3. MODELO DE PROGRAMACIÓN LINEAL BÁSICO**

Este modelo sólo tiene restricciones de liquidez aparte de las restricciones estructurales que surgen del modelado.

Se supone además que debido a que hay certidumbre total acerca del requisito de liquidez en cada período y los rendimientos que proporciona cada instrumento es imposible vender un activo de inversión antes de su vencimiento. El número de activos con los que es posible formar la cartera es finito, así como los plazos a que se pueden comprar cada uno de ellos.

El plazo máximo a que se puede invertir es cuando mucho igual al total de períodos que se considera para el horizonte de planeación”.  
<sup>2</sup>[cursoadministracion1.blogspot.com//riesgo-y-teora-de-la-cartera.html](http://cursoadministracion1.blogspot.com//riesgo-y-teora-de-la-cartera.html)

### **1.1.6. RIESGOS DEL SISTEMA DE CARTERA**

Es conocido que a mayor riesgo mayor beneficio y viceversa, pero lo que se busca siempre en una cartera es determinar un grado de diversificación tal que se obtenga el mayor beneficio posible con el mínimo riesgo inherente. Analizando el riesgo que pueden tener las carteras se pueden identificar dos tipos de riesgos: el riesgo sistemático y el riesgo no sistemático.

---

<sup>2</sup> Riesgo y Teoría de la cartera - administración de empresas. (08 de 2.008). Recuperado el 28 de Noviembre de: [cursoadministracion1.blogspot.com./riesgo-y-teora-de-la-cartera.html](http://cursoadministracion1.blogspot.com./riesgo-y-teora-de-la-cartera.html).

- a. Riesgo sistemático:** es el riesgo en el que se incurre por el simple hecho de estar en el mercado, es el riesgo de mercado común a todos los valores. Los elementos que lo provocan son los propios de la economía: tipos de interés, inflación, situación política, golpes de estado, etc. El riesgo sistemático, de estar en el mercado, no es diversificable.
- b. Riesgo no sistemático:** es el riesgo de cada uno de los valores por cuestiones propias de ese valor, dependiendo de infinidad de factores (tiempo, cambio de management, fusiones, demanda de producto, etc.). Ese riesgo sí es diversificable.

### ¿Cómo medir el beneficio?

Para poder medir el beneficio hay que basarse en una serie de datos que se pueden encuadrar dentro de estas dos clases:

- **Datos estadísticos:** para hallar cálculos de probabilidades, y las desviaciones de nuestros cálculos.
- **Datos subjetivos:** historia de lo que ha hecho el valor, predicción, proyecciones sobre futuros beneficios, mercados, etc. (Análisis fundamental).<sup>3</sup>(**Diana Lavanda Reategui**).

**El riesgo sistemático (Markovic):** El riesgo sistemático es el grado de variabilidad de ese valor causado por la variabilidad de la economía, es decir, es el riesgo de mercado. Cada valor se ve afectado por este riesgo sistemático de una

---

<sup>3</sup> Lavanda Reategui, Diana. La administración de cartera - Monografias.com. Recuperado el 28 de Noviembre de 2012 de <http://www.monografias.com> › *Administración y Finanzas*

manera particular. Le puede afectar en gran medida o puede no ser un valor independiente a este riesgo.

Se está midiendo el riesgo de un valor sobre la variabilidad del mercado, es decir, se mide el riesgo del mercado.

### **1.1.7. LA DIVERSIFICACIÓN**

La diversificación es la estrategia utilizada por los gestores de carteras para evitar todo lo estudiado en temas anteriores, es decir, la concentración de riesgo en determinados valores. Los gestores tratan de eliminar el riesgo no sistemático con la diversificación, ya que su concentración en un valor no es medible.

La diversificación se puede llevar a cabo de muchas formas. Una forma muy simple sería seguir el proverbio español de “no tener todos los huevos en la misma cesta”, aunque no es una forma muy científica pero valdría para nuestros objetivos. Pero existen métodos científicos muy desarrollados que también se analizarán posteriormente.

A medida que aumenta el número de valores que componen la cartera el riesgo disminuye. Por el contrario, a medida que disminuye el número de valores que componen la misma, el riesgo no sistemático es considerable.

### **1.7.1. LAS CARTERAS Y LOS CLIENTES**

Una Cartera se puede definir como un conjunto títulos valores, “papeles” a gestionar, acciones cotizadas en Bolsa o no cotizadas, obligaciones, pagarés, etc., es decir, todo lo que represente un derecho financiero, de futuro o de opción.

A la hora de gestionar una cartera hay que tener en cuenta muchos factores que van a influir para la toma de la última decisión, que va a ser la inversión en esos determinados títulos valores: el proceso de toma de decisión para la inversión y

cuáles son los baremos a basarse en la toma de esa decisión, el valor de la compensación por renunciar al consumo actual, la inflación, el deterioro de la actual capacidad de consumo, el riesgo inherente a esa inversión, etc. (**Diana Lavanda Reategui**).

## 1.8. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS).

<sup>4</sup>Es un Conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas y proveyendo salidas procesadas. Se encuentra en un medio ambiente y constituye una totalidad diferente de otra.

Tiene su origen en los mismos orígenes de la filosofía y la ciencia. La palabra *Sistema* proviene de palabra *systema*, que a su vez procede de *synistanai* (reunir) y de *synistêmi* (mantenerse juntos). Se dice que el término es introducido en la Filosofía entre el 500 y 200 a. C., por Anaxágoras, Aristóteles, Sexto Empírico y los Estoicos. Entre los siglos XVI y XIX se trabaja en la concepción de la idea de sistema, su funcionamiento y estructura; se le relaciona con este proceso a René Descartes, Baruch Spinoza, Gottfried Wilhem Leibniz, Immanuel Kant, Ettiene Bonnot de Condillac, Augusto Comte y Pepper Stephen Coburn. Específicamente se le atribuyen a George Wilhem Friedrich Hegel (1770 -1831) el planteamiento de las siguientes ideas:

- El todo es más que la suma de las partes.
- El todo determina la naturaleza de las partes.
- Las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo.

---

<sup>4</sup> Ramirez, Luz Arabany. (2.002). Teoría de Sistemas - UN Virtual - Universidad Nacional de Colombia. (pp. 2-18). Recuperado el 12 de octubre del 2012, de [http:// www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../Teoría%20de%20Sistemas.pdf](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../Teoría%20de%20Sistemas.pdf)

- Las partes están dinámicamente interrelacionadas o son Interdependientes.

Para van Gigch (1987). Existen las perspectivas introspectivas y extrospectivas. La primera, se aplica al proceso de mejoramiento de un sistema, (asegurar que un sistema opere de acuerdo con las expectativas) y tiene que ver con el análisis hacia el interior del mismo y hacia sus elementos para concluir que la solución de los problemas del sistema se encuentra dentro de sus límites. La segunda, se aplica al proceso de diseño de un sistema (crear una configuración óptima) y se refiere a la comprensión del mismo en relación con todos los demás sistemas mayores y que están en interfaz.

Para O'Connor y McDermott (1999) la perspectiva es un punto de vista, y consideran que existen la perspectiva objetiva, que consiste en mirar desde afuera del sistema hacia adentro; la perspectiva subjetiva que implica mirar desde adentro del sistema hacia afuera; y la perspectiva, sistémica (pensamiento sistémico) conformada por la combinación de las dos anteriores.

## **1.9. CONCEPTO ACTUAL DE CONTROL INTERNO**

El Informe del Comité of Sponsoring Organization (COSO) incluye la siguiente definición del control interno integrado:

“El control interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías.

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.

Fiabilidad de la información financiera y de gestión.

Salvaguarda de los recursos de la entidad.

Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

El enfoque de esa investigación es el análisis del procedimiento del recaudo de cartera de los usuarios persona naturales, la determinación de los riesgos a los que se expone el proceso, la identificación de actividades, el grado de responsabilidad de los miembros del área de cartera. El análisis del nivel de cancelaciones que debe, afrontar día a día, la organización por la elevada cartera morosa y la insatisfacción de los clientes frente al servicio que presta Emermédica. Para este estudio se realizarán observaciones del proceso de recaudo, se establecerá la importancia de un recaudo eficiente, la creación de controles para mitigar los riesgos y la medición de cumplimiento del manual de funciones de los miembros de las áreas relacionadas. Todo con el fin de tener procesos óptimos, eficaces y eficientes en todas las actividades que se realizan en el interior y exterior de la organización.

## **3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta que el propósito de la compañía Emermédica debe ser, prestar servicios de salud de óptima calidad. Y revelar sus operaciones en forma fidedigna, en los estados financieros. Se crea este proyecto, que le permitirá observar sus falencias, implementar medidas y mejorar su proceso de recaudo de cartera.

El tipo de investigación a utilizar es aplicada, porque busca la resolución de un problema práctico, que en este caso es la gestión del recaudo de cartera de la



organización Emermédica. Para ello se fundamenta en observación del procedimiento del recaudo, y los hallazgos evidenciados en el área. Luego se identifican las principales causas en la problemática y se plantean las alternativas de mejoramiento.

Es una investigación de campo, porque se está estudiando una situación real que es la problemática, que se genera por el incorrecto reporte de pagos de clientes, por la información desordenada e incompleta que suministra el área de cartera a tesorería, la falta de identificación de pagos en los distintos bancos y los reportes de pagos que dejan de hacer los mensajeros cuando cobran los distintos avisos de pago en el domicilio del usuario.

La investigación se origina en dos bases teóricas: El análisis del control interno en la organización, y la valoración de Riesgos inherentes en el procedimiento de cartera. La primera expone el conjunto de partes que tiene el procedimiento de cartera, interrelacionadas como un todo, para la consecución de objetivos. Específicamente, con el proceso, que se desarrolla para el recaudo de las cuentas por cobrar, en el cual, hay piezas que deben ir juntas, como: las bases de datos para realizar la gestión de cobros, el seguimiento de llamadas por parte de analistas, las formas de realizar el cobro y el reporte de pagos de los respectivos contratos. Cuando alguna de estas piezas falla, se pierde la eficiencia y eficacia de los procesos y se crea una restricción, que se concibe como, un factor que impide a las empresas alcanzar su meta.<sup>5</sup> La segunda teoría, explica la importancia de establecer una matriz de riesgos, ya que permite evaluar las actividades, determinar las consecuencias internas como externas, e Identificar los factores que podrían afectar la consecución de objetivos en cada nivel de la organización.

---

<sup>5</sup> Meta significa la razón de ser del sistema. La meta de una empresa es trascender el propósito por el cual se ceo esta. Tomado de: Goldratt,E. (1998).El síndrome del pajar. Capitulo II

### **3.1. TÉCNICA DE INVESTIGACION**

Este estudio se apoya en datos e información que proveen las encuestas. Se realizó una muestra de 55 personas (hombres y mujeres, analistas de cartera y usuarios del servicio de atención médica). La aplicación de las encuestas a los analistas, se hace en las instalaciones de la organización y la aplicación de encuestas a usuarios vía telefónica.

Los instrumentos utilizados para la obtención de información aquí presentada fueron las encuestas. La primera está conformada por 12 ítems, relacionados con el procedimiento de recaudo, con la selección de única respuesta. La segunda encuesta está compuesta por 5 ítems, con opción de selección de varias respuestas.

Finalmente se presenta, la propuesta de la adecuada gestión de recaudo, que resulta al final de la investigación y ostenta dos logros importantes: primero que se identifiquen las falencias principales del procedimiento de cartera, producto de la observación y el análisis de información. Segundo partiendo de las evidencias se proponen los controles y las recomendaciones pertinentes.

### **3.2. LINEA DE INVESTIGACIÓN**

En la Corporación Universitaria Minuto de Dios, la línea de investigación para Ciencias Empresariales corresponde a la Línea 1, que relaciona el Desarrollo Empresarial, y bajo este criterio se toma la financiera, contable y de costos como base esencial para el desarrollo de este trabajo, basado en Método cuantitativo el cual hace referencia a un método de deducción.

## 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuales son las causas por las cuales se genera un aumento de cancelaciones en afiliaciones de clientes persona natural en EMERMÉDICA, este aumento afecta considerablemente la cartera y su gestión?

### POSIBLES CAUSAS DE GENERACIÓN DEL PROBLEMA

- La mayoría de los analistas no conocen un manual de funciones implementado en el área de cartera y desconocen, varios procesos, para llevar a cabo el recaudo, y reporte de los pagos. Los analistas no tienen un conocimiento óptimo del funcionamiento del programa “stone”.
- La organización no tiene un perfil de cliente establecido.
- Entre los clientes y el área de cartera, no existe la comunicación necesaria. Por ello, el cliente no es asesorado adecuadamente y cuando va a realizar la consignación, registra datos erróneos. Y en el momento, que hace transferencias desde cuentas de terceras personas, no se envían a cartera los soportes. Y por tales razones no se reporta el pago de los clientes.
- El analista no lleva una base de datos según las llamadas diarias que realiza, por ello no se hacen las confirmaciones con los clientes, que permitan tener la certeza que el cliente cancelo en el tiempo adecuado y el valor correcto. Además por esta situación muchas veces no se le aplican a tiempo los descuentos que se pactan con los clientes.

- El informe que emite el administrador de informes, constantemente tiene datos erróneos, reportan los pagos de avisos de pago equivocados o hay números que no concuerdan o datos que no pertenecen a ningún cliente.
- Cuando se corren los débitos automáticos, no se hace el seguimiento adecuado, muchas veces no se aplican las notas crédito a los contratos y por ello la cuenta de clientes se encuentra sobrestimada y el cliente se molesta, porque en el siguiente período le cobran dos veces la cuota del contrato.

## **6. JUSTIFICACIÓN**

Con la globalización todas las organizaciones deben estar en un proceso de mejoramiento continuó para sostenerse en el mercado acreditando excelencia en el desarrollo de su objeto social y mantener a los clientes satisfechos, hechos que le generan rentabilidad al negocio y en especial en el área de recaudo, ya que es donde se generan los recursos para que pueda desarrollar su objetivo, generar flujo de recursos necesarios para cubrir costos.

Todas las IPS están obligadas a reportar información general, de calidad, financiera y contable a la Superintendencia Nacional de Salud. Esta información deberá ser remitida de acuerdo con el período establecido en los anexos técnicos correspondientes. De acuerdo a estos planteamientos, la organización Emermédica debe tener procesos óptimos para revelar la información de sus operaciones en los estados financieros. Pero como en el área de cartera, hay una inadecuada gestión del recaudo de las cuentas por cobrar, es difícil mostrar la realidad económica como lo establece la ley 100. Además la ley establece que los servicios de atención medica se deben prestar bajo los principios de calidad y eficiencia necesarios, y en Emermédica, se evidencian grandes falencias para

cumplir con estos principios, ya que los usuarios se quejan o cancelan los contratos por que han tenido mal servicio y no les prestan los servicios en el momento indicado.

Con la realización de la presente investigación, se pretende que la organización Emermédica pueda establecer un recaudo eficiente de las cuentas por cobrar y de esta forma hacerle frente a las actuales falencias que presenta tanto internamente como externamente. Los méritos de esta propuesta se revelan bajo tres fuentes de mejoramiento.

**Calidad del servicio.** El área de cartera, puede ser mas eficaz y eficiente en el proceso de reducir los niveles de errores para el reporte de pagos de los diferentes contratos y mejorar la prestación de servicios médicos a los usuarios.

**Recurso humano.** La propuesta pretende concienciar la importancia de crear espacios de aprendizaje y desarrollo del recurso humano. Y hacer los correctivos necesarios, .al inadecuado recaudo del procedimiento de cartera para cumplir con los objetivos de la organización.

**Recursos económicos:** Al mejorar el procedimiento de recaudo de cartera. Se identifican los pagos adecuadamente, los clientes están más satisfechos con el servicio, Y en consecuencia, cancelan cumplidamente. Además se generan nuevas afiliaciones y posteriormente se aumenta, el flujo de recursos en la organización”<sup>6</sup>.

Por lo anterior, esta investigación presenta alternativas reales y concretas basadas en la aplicación de técnicas que soportan la información contenida en ellas, para su análisis y coadyuvar en el mejoramiento del proceso de recaudo de cartera y

---

<sup>6</sup> . Teoría Kaizen. *BuenasTareas.com*. Recuperado 12, de Octubre del 2012.  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-Kaizen/1873916.html>

afiliación de usuarios y así orientar a la organización EMERMÉDICA en el área de cartera y prevenir la desvinculación de clientes, factor clave en la generación de ingresos y rentabilidad de la empresa.

## **7. OBJETIVOS**

### **7.1. GENERAL**

Identificar las principales causas de cancelación de afiliaciones de usuarios personas naturales del servicio de salud y proponer posibles soluciones, que contribuyan a optimizar los procesos de manera efectiva, eficaz y eficiente en Emermédica.

### **7.2. ESPECÍFICOS**

1. Analizar el las causas por las cuales se presenta un alto índice de desafiliaciones de usuarios personas naturales.
2. Señalar las falencias en el proceso de selección y afiliación de usuarios del servicio de la entidad.
3. Crear alternativas de mejoramiento que le permitan asegurar la prestación de servicios óptimos en la organización, a través del resultado y análisis de las encuestas aplicadas a los funcionarios del área de cartera y usuarios.

## **8. RESULTADOS ESPERADOS**

Con el resultado de esta investigación se aspira:

- Que la compañía Emermédica pueda disminuir las cancelaciones de afiliaciones de parte de los usuarios.
- Los usuarios tengan un alto grado de satisfacción, con la aplicación de pagos a sus contratos.
- La compañía mejore el nivel de recaudo y pueda cumplir las metas propuestas por la administración.
- Que el área de mercadeo considere, mejorar su proyección para el perfil de cliente ideal.
- Disminuir el nivel de cartera morosa en la compañía Emermédica.

## 9. BENEFICIARIO

De acuerdo a los resultados, evidenciados en el análisis de recaudo de cartera y las encuestas aplicadas a los miembros del área de cartera y los usuarios del servicio de salud de Emermédica, del presente trabajo, pretende beneficiar directamente a la organización Emermédica.

## 10. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

### MISIÓN

<sup>7</sup>EMERMÉDICA S.A, es una empresa que presta servicios de asistencia médica prehospitalaria para satisfacer las necesidades en salud de nuestros usuarios, brindando una asistencia oportuna, profesional y humana. Contamos con un equipo de trabajo altamente motivado y comprometido con el logro de los resultados deseados por los usuarios, trabajadores y accionistas.

### VISIÓN

Consolidar el liderazgo en la prestación de servicios integrales de salud que responda a la demanda de la sociedad a través de programas accesibles a la población a nivel nacional, con un óptimo nivel de competencia de nuestro talento humano y excelencia en la eficiencia institucional, que se verá reflejada en la atención a nuestros usuarios y en el crecimiento social y económico de la compañía.

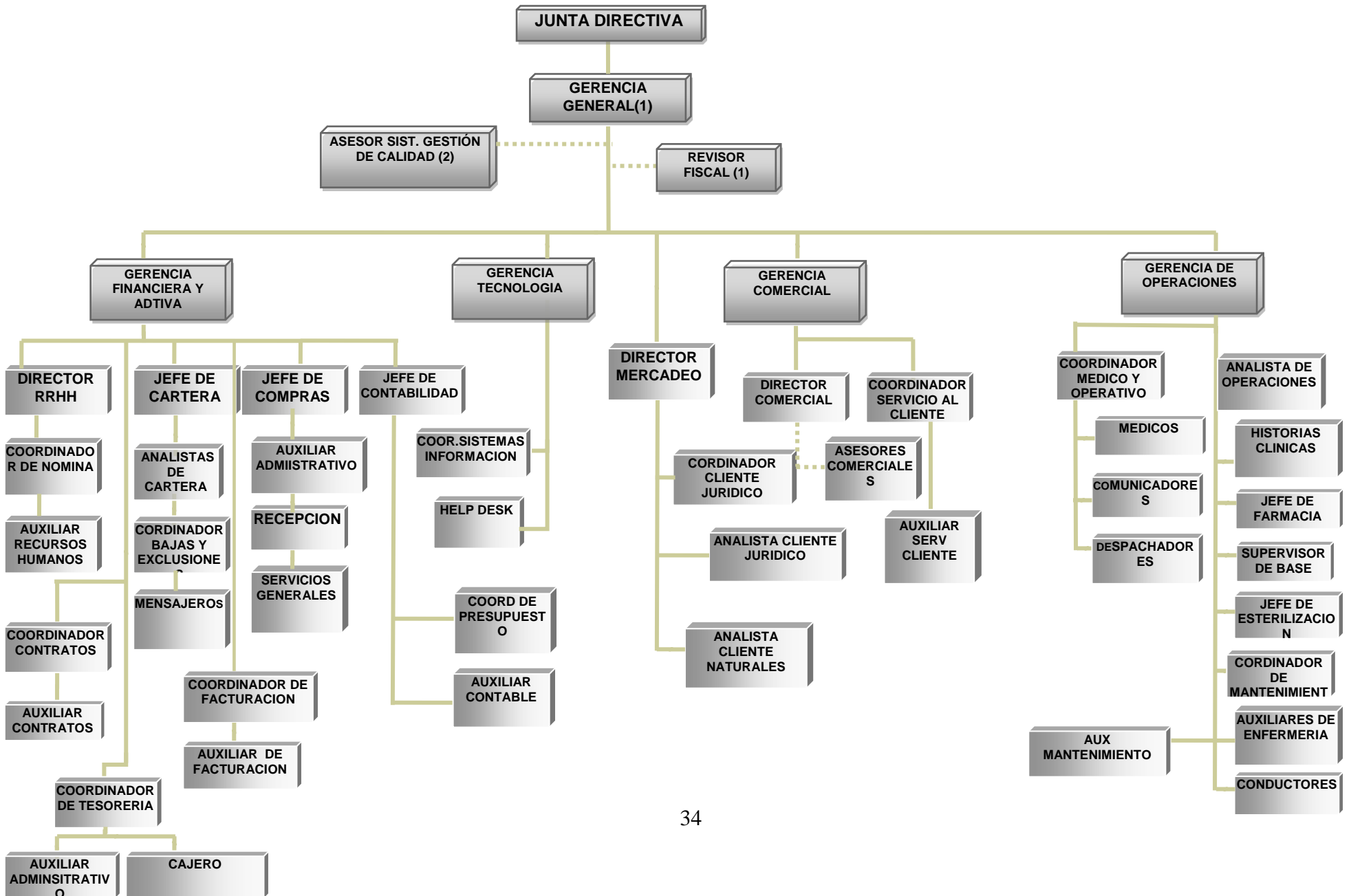
---

<sup>7</sup> **Conocenos - Emermédica**. Recuperado el 25 Octubre 2012 de <http://www.Emermédica.com.co/Emermédica/index.php?option>.





## 9.1. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL



## **11. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

La organización Emermédica está catalogada como una IPS según la superintendencia de salud. En la ley 100 de 1993, artículo 156, se describen como “entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud.”.

Por otra parte el artículo 185 de la Ley 100 de 1993 establece “son funciones de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud prestar los servicios en su nivel de atención correspondiente a los afiliados y beneficiarios dentro de los parámetros y principios señalados en la presente Ley.

“Las Instituciones Prestadoras de Servicios deben tener como principios básicos la calidad y la eficiencia, y tendrán autonomía administrativa, técnica y financiera. Además propenderán por la libre concurrencia en sus acciones, proveyendo información oportuna, suficiente y veraz a los usuarios, y evitando el abuso de posición dominante en el sistema. Además deberán tener un sistema contable que les permita reconocer los costos de los servicios que ofrecen, de conformidad con lo establecido en el Decreto 2649 de 1993.

## **12. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

- **ORIENTACIÓN MÉDICA TELEFÓNICA (OMT)**

Durante las 24 horas del día un médico estará a tu disposición para brindarte orientación médica relacionada con alguna patología y dirigida a conocer y estabilizar tus síntomas, brindándote tranquilidad donde lo necesites.

- **ATENCIÓN MÉDICA DOMICILIARIA (AMD)**

Ante cualquier evento que altere el estado habitual de salud del afiliado, Emermédica le presta asistencia médica en el momento que lo necesite y en el lugar donde se encuentre, en casos como enfermedad diarreica aguda, infecciones respiratorias menores, estados febriles, virosis, entre otros.

- **URGENCIAS**

Son aquellos eventos en los que, aunque no hay riesgo inminente de muerte ni secuelas invalidantes, hay presencia de síntomas alarmantes que requieren de una pronta intervención médica para estabilizar al paciente, algunos casos asociados a una urgencia son: fracturas, quemaduras, intoxicaciones, heridas leves, cólico nefrítico, esguinces, cortes superficiales, entre otros. En caso de urgencia el equipo médico de Emermédica decidirá si es necesario o no realizar el traslado pertinente.

- **EMERGENCIAS**

Son aquellas situaciones en las que existe un riesgo real e inmediato de perder la vida, algunos casos asociados a una emergencia son: trombosis, infarto agudo de miocardio y pérdida del conocimiento, en estos casos es posible sobrevivir si se recibe rápidamente asistencia médica y es necesario que acudan a la emergencia profesionales con amplio conocimiento, experiencia y todos los medicamentos, equipos e insumos necesarios. Emermédica asistirá, estabilizará al afiliado, y si es necesario, lo trasladará al centro asistencial de preferencia o al más cercano según las circunstancias lo demanden.

- **TRASLADOS ASISTIDOS**

Emermédica realiza traslados a clínicas y hospitales como consecuencia de la asistencia médica que lo requiera.

- **PEDIATRÍA PROGRAMADA EN CASA O CONSULTORIO**

Es un servicio dirigido a atender niños entre 0 y 12 años mediante citas programadas con Médicos Especialistas en Pediatría, la solicitud del servicio se tramita a través de la línea de servicio al cliente

- **URGENCIAS ODONTOLÓGICAS**

Son aquellas situaciones inesperadas que ameritan atención odontológica paliativa urgente o apremiante para tratar una situación de dolor o trauma que puede ser causado por varios aspectos. Emermédica Odontológica atenderá al afiliado en sus modernas sedes, los 7 días de la semana con un grupo de profesionales de todas las especialidades.

### **13. FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO**

#### **12.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CARTERA**

##### **A. Procedimiento de cartera**

Es el área que se encarga de realizar los cobros respectivos de los contratos.

##### **B. Alcance**

Desde la cobranza de las cuotas de las facturas y los avisos de pagos, hasta los saldos vencidos de mayor antigüedad y cuantía.

##### **C. Áreas que intervienen en el procedimiento de cartera**

- Tesorería
- Tecnología
- Facturación

##### **D. Medios de información del área de cartera**

- Contratos

- Facturas
- Avisos de pagos
- Bases de datos
- Informe débitos rechazados
- Solicitudes de devoluciones

#### **E. Recursos que utilizan los analistas de cartera**

- Sistema de información “stone”
- Recurso Humano (jefe de cartera, asistente administrativo, computadores con ingreso a Internet).
- Teléfonos, datafonos inalámbricos
- Implementos de Oficina

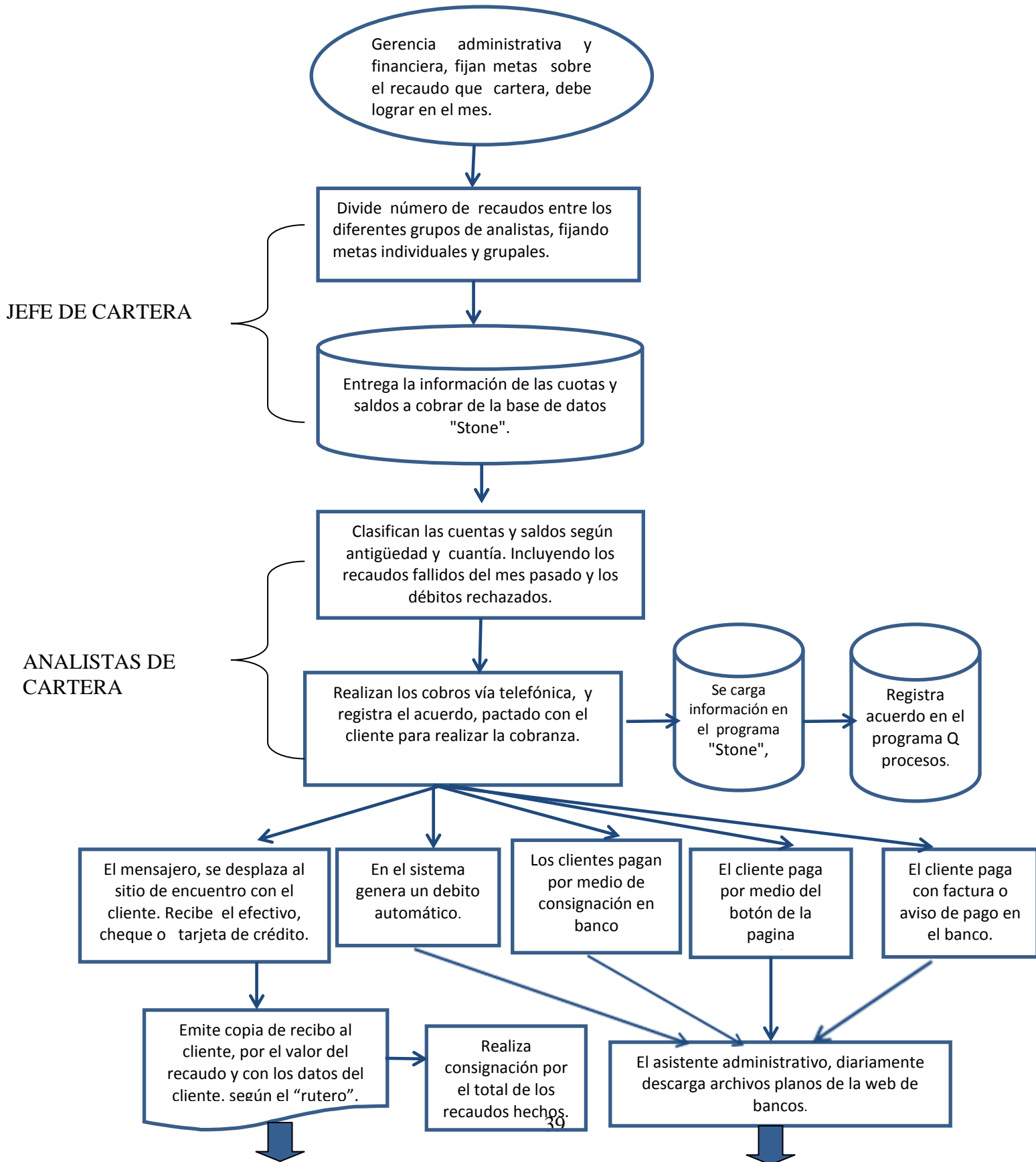
#### **F. Formas de control, implementados por el área de cartera.**

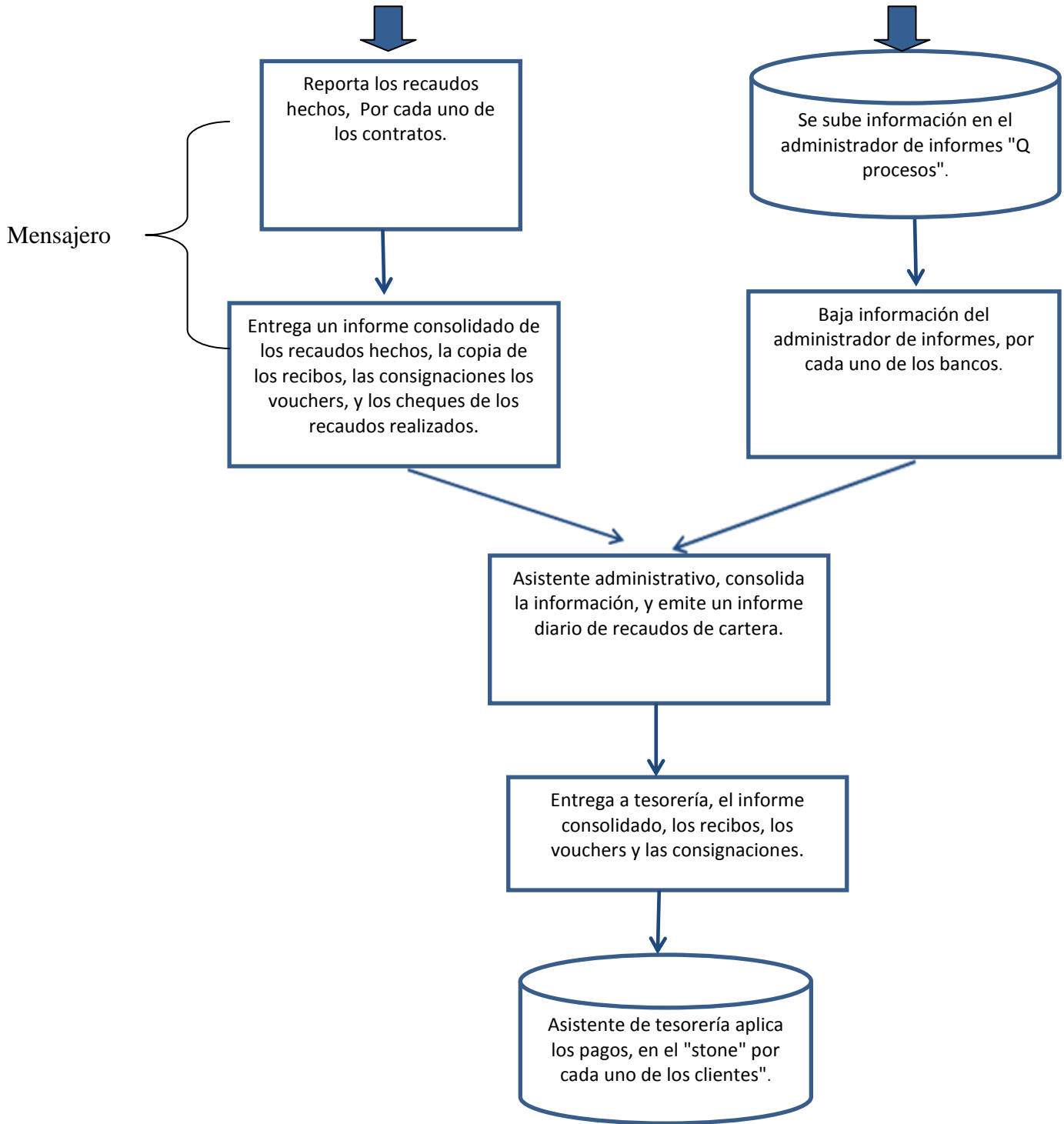
- Seguimiento de llamadas
- Control diario de llamadas
- Cargue debito automático
- Relación de cobranzas
- Control de recaudo

#### **G. Usuarios de la información.**

- Tesorería.
- Gerencia financiera.
- Gerencia general.

## 12.2. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECAUDO DE CARTERA







### 12.3. ANALISIS DE RIESGOS DEL PROCEDIMIENTO DEL AREA DE CARTERA

N o	DESCRIPCION	RESPO NSABL E	RIESGO	IMPACTO SOBRE LOS ESTADOS FINANCIOS
1	Se obtiene la información de cuotas y saldos a cobrar de la base de datos "Stone". Dentro de los saldos a cobrar, se cuentan los recaudos fallidos del mes pasado, incluyendo débitos rechazados. Se inicia el cobro por edad de cartera; empezando la gestión por las más antiguas y las de mayor valor.	Analista de cartera	<p><b>Riesgo de control.</b></p> <p>El analista no se guía por las cuentas de mayor antigüedad, constantemente hacen los cobros de las más recientes, dejando cuentas de periodos anteriores en mora.</p> <p>Se gestione el pago de cartera antigua, pero su aplicación se realice a cuentas de cartera sin vencer, generando mayores días de mora e información errónea para el cliente.</p>	El impacto en los estados financieros es media-alta debido a que las cuentas por cobrar a clientes se pueden subestimar o sobreestimar, además se aumentan los gastos operacionales porque se aumentan los consumos de cobranza.

2	<p>Gerencia financiera y general, fijan metas a cartera sobre el recaudo, mensualmente. Posteriormente el jefe de cartera divide el número total de recaudos, entre los tres grupos de analistas. Definiéndoles, meta mensual y meta grupal.</p> <p>Además, el Salario por analista está conformado por el 43% fijo y el 57% variable. Con base en las metas definidas.</p>	Jefe de Cartera	<p><b>Riesgo Inherente.</b></p> <p>A los analistas les interesa aumentar sus ingresos, y por ello, se generan distintas situaciones; le cobran dos veces al cliente, o reportan doble el pago de una cuota del contrato, a tesorería.</p> <p>No se reportan los anticipos a tiempo y en ocasiones la cuenta del usuario se debita por el valor equivocado.</p>	<p>El impacto en los estados financieros es medio-alto, debido a que, se sobrestiman las cuentas de algunos clientes y se subestiman las de otros.</p> <p>Se aumenta la cuenta de disponible- bancos y se generan partidas sin identificar en las diferentes conciliaciones por pagos reportados dobles.</p> <p>Se aumentan los gastos operacionales por la mayor carga prestacional, o los incentivos que no corresponden al recaudo real.</p>
3	<p>A los tres conjuntos de analistas se les asigna un grupo específico de cliente para su gestión.</p> <p>Para hacer el recaudo de contratos jurídicos se asignan 4 analistas, para el cobro de avisos de pago 18 analistas y dos analistas se encargan de recibir los reclamos de clientes y tramitar devoluciones.</p>	Jefe de Cartera	<p><b>Riesgo de control</b></p> <p>Ningún analista se asigna para hacer un seguimiento, a las partidas conciliatorias que quedan pendientes en los diferentes bancos.</p> <p>Mensualmente se generan y acumulan hasta 70 pagos, sin identificar.</p>	<p>El impacto en los estados financieros es alto debido a que la cuenta de disponible- bancos aumenta las entradas de efectivo, no se identifican los pagos de clientes, y se generan las partidas conciliatorias, además en los estados financieros, las cuentas por cobrar se</p>

			<p>No es suficiente el número de analistas para atender las quejas, peticiones y reclamos de los usuarios.</p>	<p>sobreestiman, y la cuenta de disponible se subestima.</p> <p>Como no se atienden todos los requerimientos de los clientes, la compañía deja de percibir fuentes de ingreso.</p>
4	<p>El analista de cartera debe realizar la gestión de cobro vía telefónica sobre la base de datos que se le entrega inicialmente por el jefe de cartera.</p> <p>El analista debe ingresar al sistema "Stone", seleccionar el icono gestión comercial, ingresar por contratos, elegir seguimiento de llamadas y digitar el número del contrato, los principales datos del cliente, el acuerdo, al cual se llevo y el medio de cobranza que se utilizara.</p>	Analistas	<p><b>Riesgo inherente y de Control e Incertidumbre.</b></p> <p>Según la base de datos los analistas en ocasiones aproximan el valor de, quien pudo haber pagado en, la información de bancos Y reportan, el pago a tesorería sin confirmar con el cliente si efectivamente pago, pero después, se dan cuenta que no era el cliente que había cancelado, deben anular el pago y hacerlo al contratante adecuado.</p>	<p>El impacto en los estados financieros es alto porque la cuenta de disponible se subestima, las cuentas por cobrar se pueden sobreestimar o subestimar, se aumentan los gastos operacionales.</p>

			<p>El analista no controla el registro de acuerdos y se pierde el rastro del pacto de pago con los clientes. No se realizan confirmaciones, para conocer si los clientes pagan el valor adecuado y en el tiempo señalado.</p> <p>Que no se llame a la totalidad de clientes que están en mora.</p>	
5	<p>Los recaudos pueden ser desarrollados, según el acuerdo que se llegue con el cliente, de la siguiente forma:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débitos Automáticos</li> <li>2. Mensajero a domicilio.</li> <li>3. Consignación en Bancos.</li> <li>4. Tarjeta de crédito.</li> <li>5. Botón de pagos de la página Emermédica.</li> <li>6. Pago en bancos, por medio del aviso de pago o factura.</li> </ol>		<p><b>Riesgo de control e Incertidumbre.</b></p> <p>Cuando los clientes pagan con consignación no diligencian bien los datos, el número de cedula o utilizan otro numero de convenio, y por ello, se generan muchos pagos sin identificar diariamente.</p> <p>El mensajero a domicilio, es muy riesgoso, ya que se cuenta con dinero en efectivo,</p>	<p>El impacto en los estados financieros es alto, debido a que no se revela el saldo de la cuenta de disponible, se subestima porque deja de percibir entradas de efectivo o pagos de contratos de clientes, las cuentas por cobrar a clientes se sobrestiman y se aumentan los gastos de administración.</p>

			<p>y muchas veces no entregan los recibos, ha diario, no se controla un consecutivo. Por tales razones se puede dar un jineteo de dinero, es decir cubrir saldos por cobrar de un cliente con el dinero de otro. Sin que los analistas se den cuenta.</p> <p>El mensajero no recibe la capacitación necesaria para reportar los pagos y en ocasiones, los reporta mal o recibe el pago del cliente y no los reporta, quedándose con el dinero.</p> <p>Existe el riesgo de que las consignaciones no sean abonadas en la cuenta de Emermédica, por falsificación de consignaciones o errores del cajero de banco, incrementando las partidas conciliatorias contabilizadas y no abonadas, y descargando facturas donde no existe ingreso de dinero.</p>	
--	--	--	--	--

6	<p>Diariamente, al finalizar el turno, se debe realizar por analista y por mensajero el consolidado de recaudos logrados en el día. Los recaudos realizados por medio de los bancos, son consolidados por el asistente administrativo, quien a la vez consolida toda la información en un solo cuadro denominado Informe diario de recaudos de cartera.</p>	<p>Asistente Administrativo</p>	<p><b>Riesgo de Control y Riesgo inherente.</b></p> <p>El asistente administrativo, realiza los cuadros consolidados con datos erróneos y sin los soportes necesarios.</p> <p>El mensajero, en repetidas ocasiones no reporta todos los recaudos en el tiempo establecido, se equivoca constantemente en los datos de los usuarios, y realiza mal las consignaciones. Por tales causas, los pagos no se legalizan de acuerdo al compromiso fijado entre el cliente y el analista.</p>	<p>El impacto en los estados financieros es alto, debido a que no se cumple con el principio de causación, es decir reconocer los hechos económicos en el momento que se realizan.</p> <p>Los saldos de las cuentas por cobrar se sobrestiman y se aumenta, el valor del impuesto al valor agregado, la cuenta clientes se subestima y la compañía deja de percibir beneficios económicos.</p>
7	<p>Al día hábil siguiente, a más tardar las tres de la tarde, el asistente administrativo, posterior a la revisión de la información, debe hacer llegar el consolidado a tesorería para la respectiva afectación en el sistema por cliente, quedando contabilizados los recaudos realizados.</p>	<p>Asistente administrativo Tesorería</p>	<p><b>Riesgo de Control</b></p> <p>El asistente administrativo se equivoca constantemente, entrega la información tarde y desordenada.</p> <p>El área de tesorería, no puede registrar la información</p>	<p>El impacto en los estados financieros es alto, debido a que no se registra la información en forma oportuna y confiable. Muchos hechos económicos no se revelen se sobreestiman las cuentas por cobrar o se</p>

			adecuadamente, no se registran los pagos, muchas veces bloquean o inhabilitan el contrato y el usuario tiene problemas para recibir atención médica.	subestimen, la cuenta de disponible se subestima y los ingresos se subestimen o se sobrestimen.
8	<p>Una vez finalizado el proceso de cobranza, se pueden presentar solicitudes o inquietudes de los clientes, en estos casos, se envían al auxiliar de servicio al cliente de cartera, para que de trámite a los requerimientos presentados.</p> <p>Una vez la persona de servicio al cliente de cartera, recibe la solicitud del cliente y este solicita una devolución, se determina si es procedente y generar así la cuenta por pagar respectiva.</p>	Auxiliar de Servicio al cliente	<p><b>Riesgo inherente</b></p> <p>Se aumentan las devoluciones, y resulta dispendioso realizar el trámite y por ello el cliente se molesta. Tanto que puede llegar a cancelar el contrato por incumplimiento de la organización Emermédica.</p> <p>Nota: Hasta un mes para poder devolver el valor de la devolución a la cuenta.</p>	Aumentan los gastos administrativos y la compañía deja de percibir beneficios económicos, es decir entradas de efectivo.

## **12.4. MATRIZ DE RIESGOS DEL PROCEDIMIENTO DE CARTERA**

### **12.4.1. RIESGOS DEL PROCEDIMIENTO DE CARTERA.**

- a. No se reportan los descuentos a los clientes en el tiempo adecuado y se aplican los pagos a facturas que no corresponden.
- b. No se cruzan los anticipos y se crean inconvenientes con el cliente.
- c. Se reportan pagos equivocados, porque no se confirma con el usuario.
- d. Se debita la cuenta o se cobra dos veces, el valor de la factura.
- e. Se reporta el pago a tesorería varias veces, generando partidas conciliatorias.
- f. No se hace seguimiento de las partidas conciliatorias que quedan en Bancos.
- g. No se realizan confirmaciones para saber si el cliente pago en el tiempo señalado y el valor correspondiente.
- h. No se diligencian adecuadamente los datos de las consignaciones, y se generan partidas conciliatorias pendientes por identificar.
- i. No se controla el consecutivo de los recibos que recibe el mensajero, y se puede generar un fraude.
- j. Las consignaciones realizadas no son abonadas a la cuenta de Emermédica.
- k. Se consolida la información de cobranzas con datos erróneos y sin los soportes necesarios.
- l. No se legalizan los pagos de los clientes, y no se incumple el compromiso del analista con el cliente.
- m. No se reportan los pagos adecuadamente y en el tiempo establecido.
- n. Aumento de devoluciones crea inconformidad del cliente y largos trámites



## 12.4.2. VALORACIÓN DE RIESGO INHERENTE

<sup>8</sup>En la siguiente gráfica se puede observar el esquema de valorización de riesgo en función de la probabilidad e impacto de tipo numérico con escala **de 1 a 5**.

**1 Insignificante.**

**2 Baja (c,e, j)**

**3 Media (a,n)**

**4 Moderada (b,h, k,l, m )**

**5 Alta (d, f )**

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABLE			4.5	
	MODERADO	2	3		
	IMPROBABLE				
	RARO				
	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO
	IMPACTO POTENCIAL				

<sup>8</sup>Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos - Sigweb. Recuperado el 15 octubre de 2.012. de <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>.

RIESGO	CONTROLES IMPLEMENTOS POR LA ENTIDAD	CONTROLES A IMPLEMENTAR
A, b		<p>Implementar una matriz, que contenga todos los acuerdos que realizan los analistas con los clientes. Y adicionar los soportes que respaldan la autorización del descuento y los anticipos que se generan.</p> <p>Entregarla diariamente al área de tesorería para que aplique los descuentos o los anticipos correspondientes.</p>
C		<p>Cuando se vaya a reportar un pago de un cliente siempre se debe solicitar el soporte, de la consignación o la transferencia.</p>
d		<p>Se deberían hacer depuraciones de cuentas y saldos como mínimo semanalmente para saber el valor que se le debe cobrar a un cliente en un momento determinado.</p>
e	<p>El área de tesorería debe revisar diariamente para que no se reporten pagos dobles.</p>	<p>Se recomienda que el área de sistemas haga una mejora al programa stone, y no permita aplicar pagos varias veces a una misma factura o aviso de pago.</p>
f		<p>Al finalizar el mes se debe hacer una depuración de las partidas conciliatorias, para que permita identificar los pagos que</p>

		hacen los clientes.
g		<p>Los analistas deben llevar un informe diario de los clientes que acordaron cancelar su aviso de pago por medio de mensajero.</p> <p>El día siguiente, llamar a los clientes y confirmar, cuando y que valor cancelaron. Luego, esta información se compara con la del sistema Q procesos, que fue diligenciada por el mensajero.</p>
h	<p>Cuando el analista llama, le recomienda a los clientes que deben diligenciar el numero de cedula del contratante.</p>	<p>Cuando el asesor hace el contrato le debe informar al cliente las formas de pago que hay para realizar el pago del contrato, y la importancia que cuando cancele, enviar los soportes para que no se creen inconvenientes para la aplicación del pago.</p>
i		<p>Se debe llevar un control diario de los recibos que recibe cada uno de los mensajeros para evitar que se genere un fraude o un jineteo de dinero.</p>
j	<p>Se hacen conciliaciones mensuales comparando las consignaciones y recibos físicos, con los extractos del banco, para asegurar que los pagos y abonos hayan hecho</p>	

	en la cuenta de Emermédica.	
k		Cuando se consolide la información de cobranzas se debe soportar con los respectivos recibos y consignaciones y los datos de los clientes deben estar completos, para que tesorería aplique los pagos a los avisos de pago correspondientes.

### **12.4.3. RIESGOS QUE EXPERIMENTA LA ENTIDAD POR EL ELEVADO NIVEL DE CANCELACIONES**

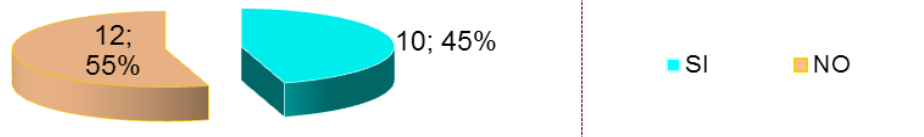
1. RIESGO DE PÉRDIDA: Como la compañía no recibe los pagos de los respectivos contratantes incurre en pérdidas de beneficios económicos.
  
2. RIESGO DE DESAPROVECHAR OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN. Cuando la organización destina recursos para pagar gastos operacionales en el desarrollar el objeto social, esta dejando la oportunidad de invertir en otras fuentes de ingreso.
  
3. RIESGO DE LIQUIDEZ: se comprometen recursos en activos de difícil convertibilidad en dinero para ofrecer atenciones médicas a usuarios persona natural generando una perdida en el momento en que se hace necesario efectuar un pago imprevisto.

## **13. INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS**

### **13.1. AREA DE CARTERA**

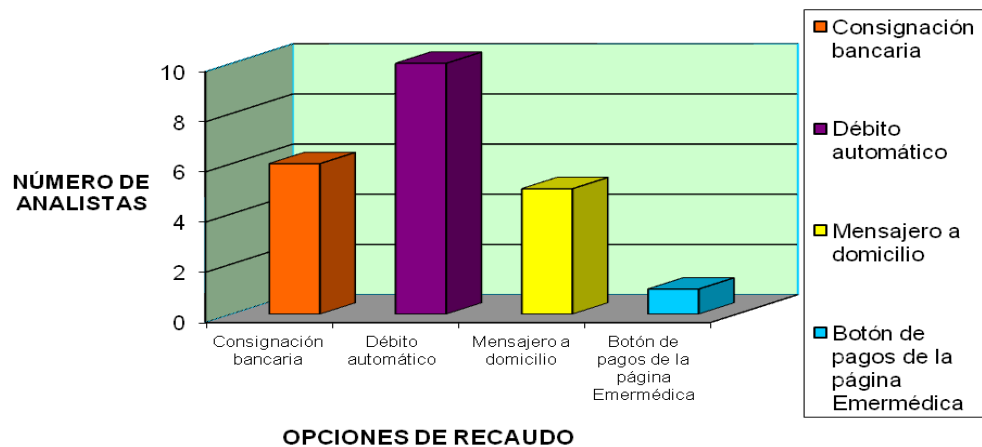
1.

### ANALISTAS QUE CONOCEN UN MANUAL DE FUNCIONES



El 55% de los analistas no conocen un manual de funciones implementado en el área, y por ello, desconocen las actividades específicas que deben desarrollar, en su cargo. El 45% dicen que lo conocen pero, como tal no se aplica en el área de cartera.

### CLASIFICACIÓN DE LAS FORMAS DE REALIZAR EL RECAUDO DE CARTERA



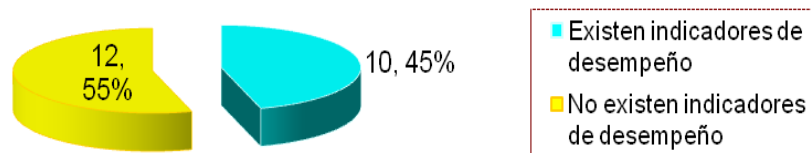
El 45% de los analistas considera que la mejor forma de realizar el recaudo de cartera es el débito automático, porque, los pagos realizados por los clientes son fáciles de identificar, además es mas seguro porque la mayoría de usuarios siempre tienen dinero disponible en sus cuentas.

El 27% considera que es mejor forma de realizar la gestión de recaudo es por medio de consignación bancaria, porque cuando el cliente no tiene el aviso de pago para realizar la cancelación del valor del servicio, puede utilizar este formato.

El 23% afirman que la mejor forma de realizar la gestión de recaudo es el mensajero a domicilio porque muchas veces las personas no pueden desplazarse a un banco a realizar el pago del servicio.

**3.**

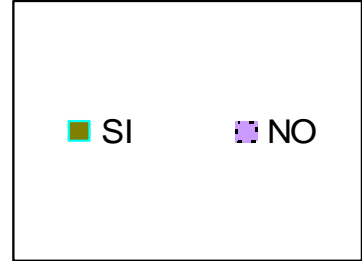
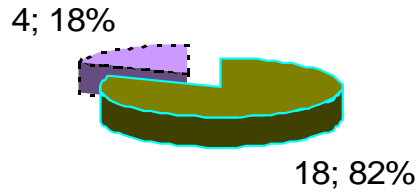
### EXISTENCIA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO, IMPLEMENTADOS EN EL AREA DE CARTERA



El 55% de los analistas afirma que no conocen indicadores de desempeño implementados en el área, nunca se toman correctivos ante las distintas situaciones y no se exige un nivel de desempeño. El 45% dicen que existen indicadores de desempeño.

**4.**

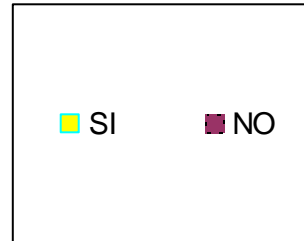
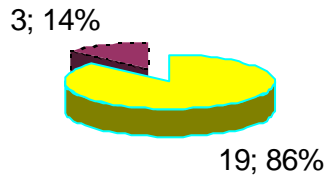
### ES POSIBLE IDENTIFICAR EL PAGO, QUE REALIZA EL BENEFICIARIO DEL CONTRATO



El 82% de los analistas afirman que es posible identificar el pago que realiza el beneficiario de un contrato. El 18% considera que es muy dispendioso identificar el pago.

5.

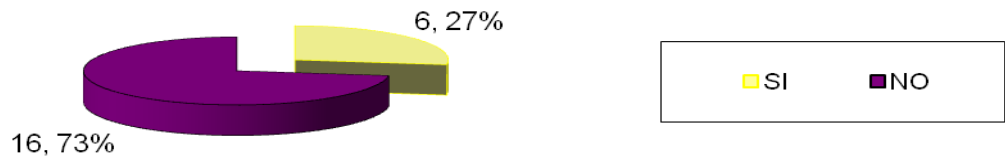
### CUANDO UN CLIENTE ESTA EN MORA PUEDE RECIBIR LA ATENCIÓN MEDICA



El 86% de los usuarios afirman que el usuario debe recibir la atención medica cuando esta en mora porque el cliente debe comprometerse a realizar el abono o pago. El 14% dice que no recibe atención medica cuando el usuario esta en mora.

6.

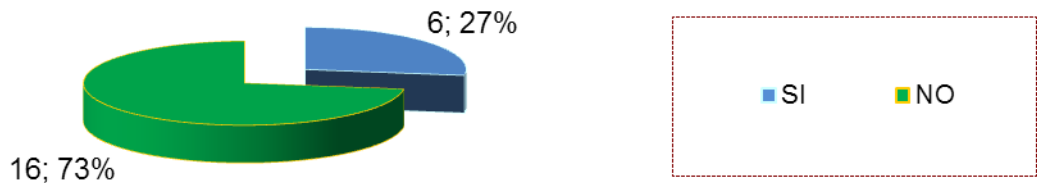
**TODAS LAS QUEJAS, PETICIONES Y RECLAMOS DE LOS USUARIOS SON ATENDIDAS OPORTUNAMENTE**



De acuerdo al grafico se evidencia que el 73% de los analistas afirman que no se alcanzan a responder el total de quejas, peticiones y reclamos de los usuarios del servicio medico que ofrece la organización.

7.

**ANALISTAS QUE CONOCEN LA EXISTENCIA DE CONCILIACIÓN DE DE CUENTAS Y DEPURACIÓN DE SALDOS**



Se evidencia que el 73% de los analistas no conocen la existencia de conciliaciones de cuentas y depuracion de saldos de cuentas. El 27% si conocen una depuracion de cuentas.



8.

### EN LA ORGANIZACION SE ELABORA UN INFORME DIARIO DE RECAUDO



El 86% de los Analistas afirman que en la organización no se elabora un informe diario de recaudo de cartera. El 14% desconoce un informe diario.

9.

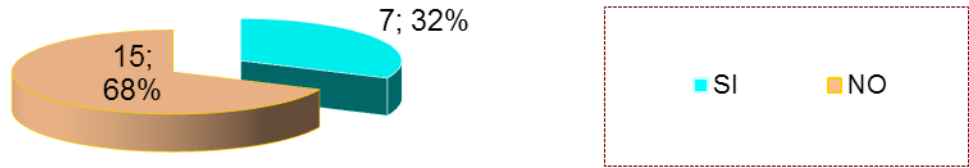
### ANALISTAS QUE CREEN QUE LOS CLIENTES ESTAN SATISFECHOS CON LA GESTIÓN DE RECAUDO Y COBRO



El 62% de los analistas no creen que los clientes esten satisfechos con la gestion de recaudo y cobro que reliza el area de cartera. Para asi ofrecer un servio de optima calidad.

10.

**ANALISTAS QUE CONSIDERAN QUE LA GESTIÓN DE CARTERA ES EXCELENTE**



El 68% de los analistas consideran que la gestión de cartera no es excelente, creen que es buena, pero no cumple con los parámetros para llegar a la excelencia.

11.

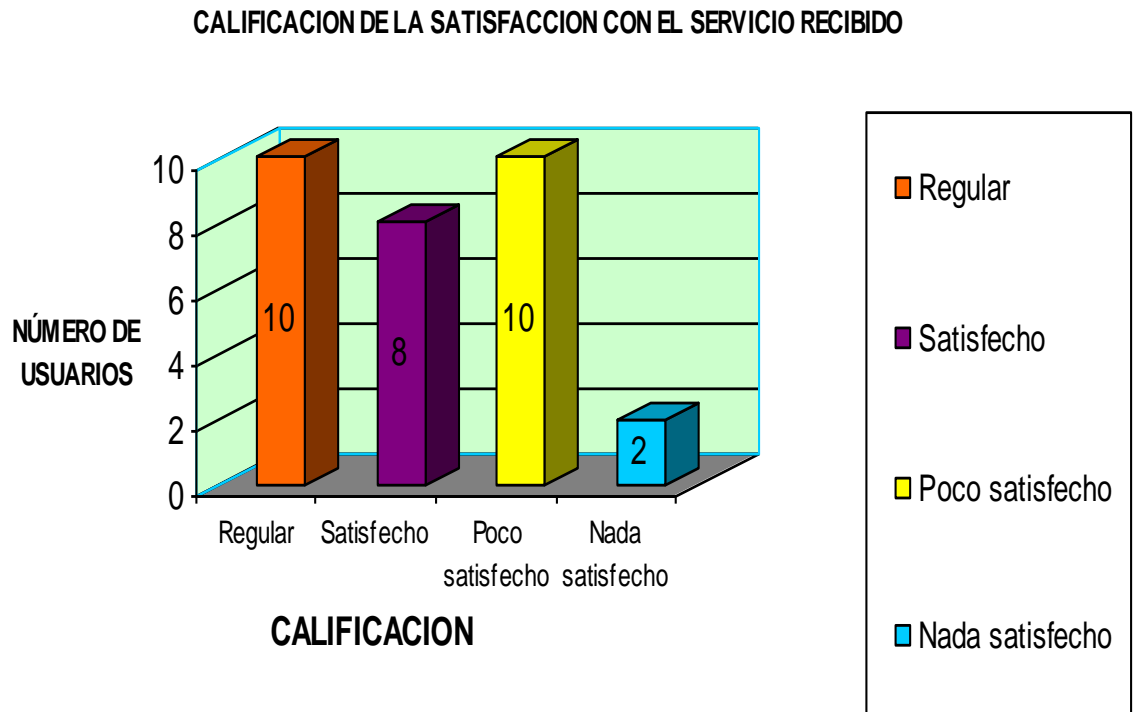
**ANALISTAS QUE AFIRMAN QUE LAS PLANILLAS DE RECAUDO QUE UTILIZAN LOS MENSAJEROS CUMPLEN CON SU FUNCIÓN**



El 68% de los analistas afirman que las planillas de recaudo que utilizan los mensajeros cumplen con su función y contribuyen para lograr a meta de recaudo.

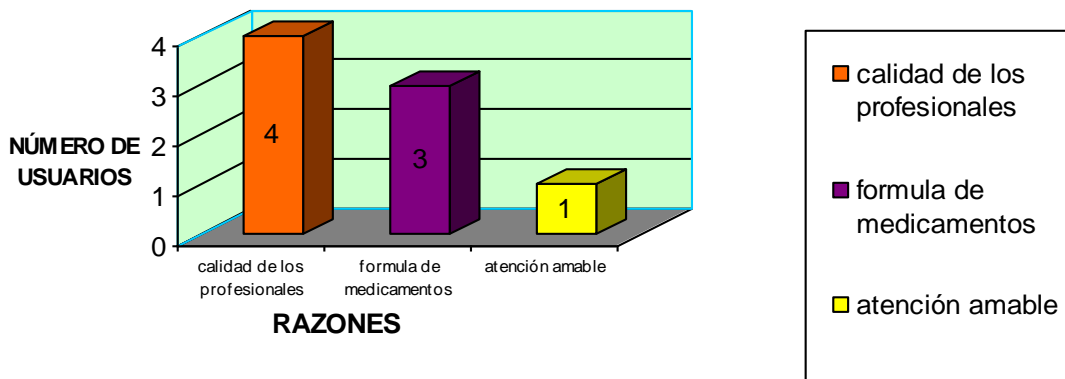
## 13.2. USUARIOS DEL SERVICIO EMER MÉDICA PERSONA NATURAL

1.



El 33% de los usuarios consideran que el servicio es regular, El 33% de los usuarios consideran que el servicio es poco satisfecho, el 7% considera que el servicio es nada satisfecho y el 27% de los usuarios consideran que el servicio es satisfecho.

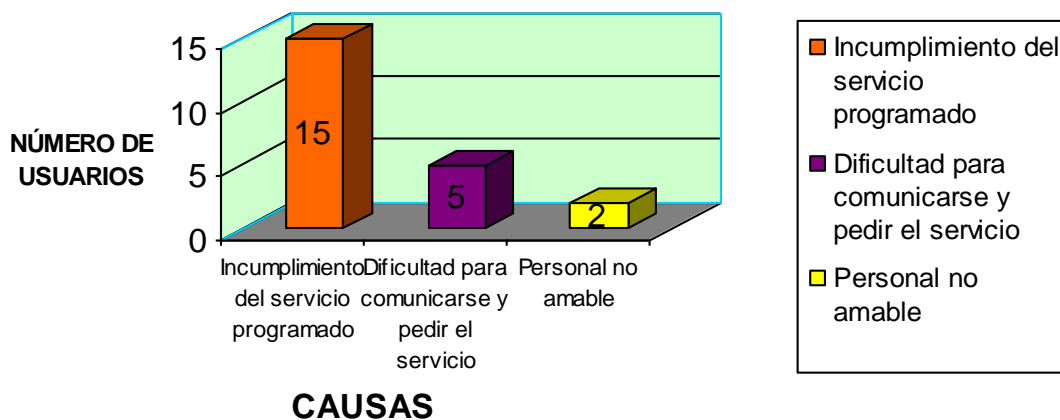
**RAZONES POR LAS QUE SE CALIFICA COMO BUENO, EL SERVICIO DE EMERMÉDICA**



EL 50% de los usuarios califica como bueno el servicio que presta Emermédica por la calidad de los profesionales. El 38% de los usuarios consideran que califican como bueno el servicio por la formula de medicamentos que proveen los profesionales.

3.

**CAUSAS POR INSATISFACCIÓN DEL SERVICIO RECIBIDO**



El 68% de las personas que consideran que el servicio recibido es insatisfecho consideran que es por el incumplimiento del servicio programado, ya que les toco esperar mucho.

El 23% considera que tuvo dificultad para comunicarse y pedir el servicio.

4.

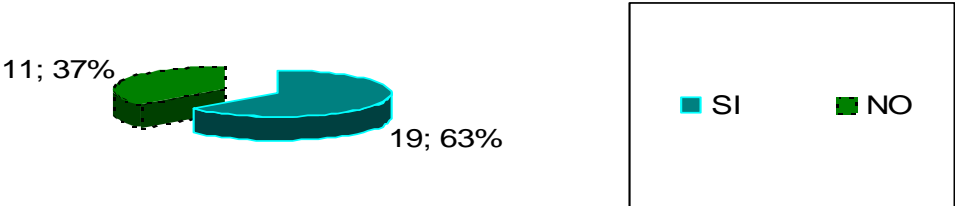
**USUARIOS QUE LES GUSTARIA SEGUIR AFILIADOS A EMERMEDICA**



El 60% de los usuarios no les gustaría seguir afiliados a Emermédica. El 40% les gustaría seguir afiliados.

5.

**USUARIOS A LOS QUE SE LES HAN APLICADO LOS PAGOS OPORTUNAMENTE A LOS CONTRATOS**



Al 63% de los usuarios se les han aplicado los pagos oportunamente a los contratos. Al 37% han tenido inconvenientes para que se les apliquen los pagos a los contratos.

## **14. PROPUESTA OBJETO DE ESTUDIO ANALISIS**

### **14.1. INFORMACIÓN ENCUESTA GESTION DE CARTERA**

- 1. ¿Conoce un manual de funciones, implementado para el área de cartera, donde señalen paso a paso las funciones del analista?**
  
- 2. ¿Conoce perfectamente el proceso que se realiza para cobrarle a un cliente?**
  
- 3. ¿Que forma de recaudar considera, es la mejor, para realizar la gestión de cartera?**
  
- 4. ¿En el departamento de cartera hay indicadores de desempeño?**
  
- 5. ¿Cuando el beneficiario de un contrato realiza el pago por medio de consignación o transferencia, es posible identificar el pago?**
  
- 6. ¿Cuando un cliente está en mora en su factura o aviso de pago, puede recibir el servicio de atención medica?**
  
- 7. ¿Todas las quejas, peticiones y reclamos por parte de los usuarios son atendidas oportunamente?**
  
- 8. ¿Conoce los procesos de conciliación de cuentas y depuración de saldos?**

**9. ¿En la organización se elabora un informe diario de recaudo de cartera, base para medir la gestión del área?**

**10. ¿Cree usted que los usuarios o clientes están satisfechos con la gestión de recaudo y cobro. Para que así mismo se les suministre una buena atención?**

**11. ¿Usted cree que la gestión de cartera es excelente?**

**12. ¿Las planillas de recaudo que utilizan los mensajeros cumplen, su función y ayudan efectivamente a cumplir la meta de recaudo?**

#### **14.2. INFORMACION DE ENCUESTAS PARA USUARIOS DE SERVICIOS EMERMÉDICA**

**1. Califique su satisfacción con el servicio recibido:**

**2. De las siguientes razones, señale aquellas por las cuales califica como bueno el servicio recibido:**

**3. En caso de insatisfacción con el servicio recibido, por favor, indique la causa.**

**4. ¿Le gustaría continuar afiliado a Emermédica?**

**5. Le han aplicado los pagos que a hecho a su contrato**

### 14.3. ANALISIS Y APLICACIÓN DE ENCUESTAS CONSOLIDADAS

- **ANALISIS DE RESULTADOS DE APLICACION ENCUESTAS ANALISTAS DE CARTERA**

<b>PREGUNTA</b>	<b>No Analistas que contestan NO</b>	<b>% Analistas</b>	<b>No Analistas contestan SI</b>	<b>% Analistas</b>
1.	12	55%	10	45%
3.	12	55%	10	45%
4.	4	18%	18	82%
5.	3	14%	19	86%
6.	16	73%	6	27%
7.	16	73%	6	27%
8.	19	86%	3	14%
9.	14	64%	8	38%
10.	15	68%	7	32%
11.	15	68%	7	32%

**MUESTRA DE 22 ANALISTAS HOMBRES Y MUJERES**



- ANALISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS  
USUARIOS PERSONA NATURAL

PREGUNTA	SERVICIO REGULAR	%	SATISFECHO CON EL SERVICIO	%	POCO SATISFECHO CON EL SERVICIO	%	NADA SATISFECHO CON EL SERVICIO	%	TOTAL USUARIOS
1.	10	33	8	27	10	33	2	7	30
2.	<b>CALIDAD DE PROFESIONALES</b>		<b>FORMULA DE MEDICAMENTOS</b>		<b>ATENCION AMABLE</b>				
	4	50	3	38	1	12,5			8
3.	<b>INCUMPLIMIENTO DEL SERVICIO PROGRAMADO</b>		<b>DIFICULTAD PARA RECIBIR EL SERVICIO</b>		<b>PERSONAL NO AMABLE</b>				
	15	68	5	23	2	9			22
4.	<b>SI</b>		<b>NO</b>						
	12	40	18	60					30
5.	<b>SI</b>		<b>NO</b>						
	19	63	11	37					30

MUESTRA DE 30 USUARIOS PERSONA NATURAL, HOMBRES Y MUJERES

## 15. RECOMENDACIONES

- El área de recursos humanos debe promover el conocimiento del manual de funciones para el área de cartera, que les permitirá conocer las reglas y respetarlas. Además de seguir la trazabilidad del recaudo, desde el momento que llame al cliente hasta la legalización del pago.
- Los analistas del área de cartera deben recibir capacitaciones constantes para que adquieran los conocimientos necesarios del procedimiento de recaudo, como se llevan a cabo los registros el programa “stone”. De esta manera mitigar el riesgo de que se emitan datos erróneos.
- Los analistas deben comunicarse cortantemente con los clientes para asegurarse que cuando un cliente pague por medio de una consignación diligencie debidamente los datos y de esta manera identificar los pagos y generar el reporte adecuado, al área de tesorería.
- Cuando se utilice la forma de recaudo a domicilio el analista, se debe llevar un informe, para realizar confirmaciones, tener la certeza que el cliente pago el día señalado y el valor correspondiente.
- El analista debe llevar un reporte que contenga los datos de los acuerdos a los cuales se llegan con los clientes, de modo que se puedan controlar los descuentos, cruzar los anticipos y ayudar al asistente administrativo para que no se emita información errónea en el momento de reportar los pagos.

- Cuando se emita el informe consolidado, por parte del asistente administrativo, debe ser revisado por una segunda persona, esto generara seguridad de la información a emitir.
- Cuando, los analistas de cartera se equivoquen se deben tomar medidas correctivas con el animo de que estas situaciones no se vuelvan a presentar.
- Cuando se vayan a elegir los clientes, se deberá hacer un estudio de mercado, conocer el grupo objetivo y establecer un del perfil de cliente, al cual se le deberán ofrecer los servicios. De esta forma se tendrá la certeza que la entidad recibirá los beneficios económicos del servicio en el momento esperado.
- Se deben tener bases de datos de posibles estratos y sectores, a los cuales se les puede ofrecer el servicio de atención médica. Luego se suministrará a los directores comerciales y ellos le comunicaran a los asesores para que procedan a buscar las afiliaciones correspondientes.
- La entidad deberá Implementar un manual que contenga información de las afiliaciones, forma de pago del servicio y derechos y deberes del usuario. Difundirlo a los miembros de la organización y a los usuarios del servicio Emermédica.
- Debería haber más analistas para que puedan atender todas las quejas y reclamos de usuarios.

## **16.PRESUPUESTO**

Se ha estimado que para el desarrollo de la investigación se requerirá un presupuesto aproximado de un millón ciento cuarenta y cinco mil pesos, discriminados de la siguiente manera:

• <b>Tiempo de la investigadora:</b>	<b>900.000</b>
• <b>Papelería:</b>	<b>60.000</b>
• <b>Cartuchos de impresora:</b>	<b>30.000</b>
• <b>Fotocopias:</b>	<b>25.000</b>
• <b>Internet:</b>	<b>100.000</b>
• <b>Pasajes:</b>	<b>30. 000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.145.000</b>

## 17. GLOSARIO

**EL FLUJOGRAMA:** Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.

**MANUAL DE FUNCIONES:** Es un instrumento de administración de personal a través de los cuales se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman el área, según los niveles jerárquicos.

**COMPETENCIAS LABORALES:** Son definidas como la capacidad de una persona para desempeñarse en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados. Según, las funciones inherentes del empleo; y la capacidad que está determinada, por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.

**PROCEDIMIENTO:** Documento **escrito** que describe secuencialmente, la forma de realizar una actividad para lograr un **objetivo** dado, dentro de un alcance establecido. En dichos documentos se:

- Describen procesos operativos

- Definen responsabilidades
- Establecen los documentos (planillas, informes, registros) a emitir y controlar
- Define los controles necesarios y los puntos donde deben realizarse

**RIESGO:** Significa la contingencia o proximidad de un daño. Se refiere a la posibilidad de que se produzca un resultado desfavorable con relación a un resultado esperado, por lo que involucra incertidumbre de la ocurrencia de un acontecimiento futuro, incierto pero posible, que puede perjudicar los intereses colectivos.

**MATRIZ DE RIESGOS:** Es una herramienta para la evaluación de riesgos, que permite presentar gráficamente el impacto (severidad) y la frecuencia (probabilidad de ocurrencia) de los riesgos. Es una guía visual que facilita asignar prioridades en la atención de determinados riesgos. Por ejemplo en el sistema financiero para el otorgamiento de créditos se utiliza una matriz de riesgos que contiene los parámetros principales que aunados definirán una categoría de cliente y el riesgo de recuperación que representará el mismo.

## **14. PAPEL COMO CONTADOR PUBLICO**

Como contador soy un profesional integral, tengo los conocimientos necesarios de todas las áreas y represento la unidad central de la información y por ende puedo determinar el buen uso de esta, para contribuir a la toma de decisiones, establecer la realidad económica de la compañía, generar una proyección hacia el futuro, cuantificar los factores como la satisfacción del cliente, calidad, rapidez del servicio que se presta y la buena gestión del recaudo para contribuir a la generación de nuevas fuentes de ingreso a la organización

## BIBLIOGRAFÍA

Arenas Pérez, Pilar. Criterios para evaluar técnica y económicamente la aplicación del sistema de mejoras de gestión de la producción. Revista Estudios Empresariales No. 85, 1996.

Buscando el mejoramiento continuo. Revista Logística Aplicada No. 2, 1997. Cuba, Sociedad cubana de logística.

Calidad. Noticias del ramo. Revista Manufactura No. 26, Agosto 1997.

Corporación Andina de Fomento (1990). Productividad y Calidad: Manual del consultor. Editorial Nuevos tiempos. Venezuela.

Cuesta Fernández, Felix. La reingeniería como resultado a la globalización de la economía. Revista Alta Dirección No. 194, Julio - Agosto 1997.

El impacto de la Calidad Total en los resultados empresariales. Algunos problemas de evaluación y medición. Revista Dirección y Organización No. 17, Enero - febrero 1996.

Espejel Pacheco, Arturo (1991). Guía para la instalación de un programa permanente de mejoramiento de la productividad. Revista UPIICSA.

Espejel Pacheco, Arturo (1993). La productividad como un espiral de mejora continua. Revista UPIICSA, Sept - Dic.

Folletos Gerenciales Año I. 1997 CETED.



Riesgo y Teoría de la cartera - administración de empresas. (08 de 2.008). Recuperado el 28 de Noviembre de: [cursoadministracion1.blogspot.com./riesgo-y-teora-de-la-cartera.html](http://cursoadministracion1.blogspot.com./riesgo-y-teora-de-la-cartera.html).

**CARTERA.** Enciclopedia de Economía. Recuperado el 10 de Noviembre de 2.012 de <http://www.economia48.com/spa/d/cartera/cartera.htm>.

Ramirez, Luz Arabany. (2.002). **Teoría de Sistemas** - UN Virtual - Universidad Nacional de Colombia. (pp. 2-18). Recuperado el 12 de octubre del 2012, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/.../Teoría%20de%20Sistemas.pdf>.

Lavanda Reatequi, Diana. La administración de cartera - Monografias.com. Recuperado el 28 de Noviembre de 2012 de <http://www.monografias.com> › *Administración y Finanzas*.

Cooper&Librand S.A. (1992), Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España.

Flujograma-Definicion y características de Diagrama de Flujo. Recuperado el 15 de Noviembre de 2.012 de <http://flujograma.wikispaces.com/Definicion+y+caracteristicas+de+Digrama+de+flujo>.

Rodríguez, Isabel. (23 Mayo 2.012). Calidad de Vida Laboral. Recuperado el 19 Noviembre 2.012 de <http://isabel.rodriguez@cali.gov>.

Manual de Funciones. Recuperado el 15 de Noviembre 2.012 de <http://www.cali.gov.co/administrativo/publicaciones.php?id=455542>

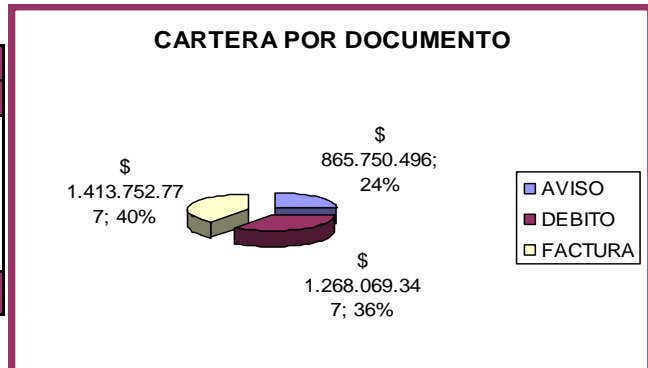
Los manuales de funciones. (9 Mayo 2012). Recuperado el 12 Noviembre 2.012 de <http://www.ing.unlp.edu.ar/.../bib/Que%20es%un%20procedimiento.pdf>.

## ANEXO 1. COMPOSICIÓN DE CARTERA A JUNIO DE 2012

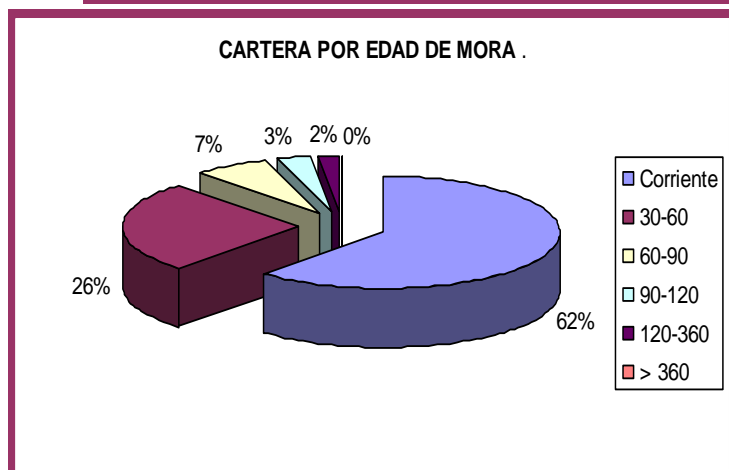
Suma de SALDO		Edad de Mora		
Documento	CORRIENTE	30-60	60-90	
AVISO	\$ 612.019.103	\$ 155.927.227	\$ 58.416.160	
DEBITO	\$ 220.052.744	\$ 59.806.802	\$ 24.715.746	
FACTURA	\$ 1.024.899.571	\$ 565.620.825	\$ 135.027.069	
<b>Total general</b>	<b>\$ 1.856.971.418</b>	<b>\$ 781.354.854</b>	<b>\$ 218.158.975</b>	
<b>% Por Edad Mora</b>	<b>62%</b>	<b>26%</b>	<b>7%</b>	

Suma de SALDO			
Documento	90 A 120	120 A 360	MAYOR A 360
AVISO	\$ 36.780.550	\$ 2.607.456	\$ 0
DEBITO	\$ 8.397.194	\$ 5.096.861	
FACTURA	\$ 39.053.516	\$ 48.949.709	\$ 202.087
<b>Total general</b>	<b>\$ 84.231.260</b>	<b>\$ 56.654.026</b>	<b>\$ 202.087</b>
<b>% Por Edad Mora</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>

Suma de SALDO		
Documentos	Totales	% Part.
AVISO	\$ 865.750.496	24%
DEBITO	\$ 1.268.069.347	36%
FACTURA	\$ 1.413.752.777	40%
<b>Totales</b>	<b>\$ 3.547.572.620</b>	<b>100%</b>



Edad de Mora	
Tipo	% Repres.
Corriente	62%
30-60	26%
60-90	7%
90-120	3%
120-360	2%
> 360	0%
<b>Totales</b>	<b>100%</b>



## **ANEXO 2 .ENCUESTAS**

**Nombre del proyecto:**

### **ENCUESTA PARA ANALISIS DE LA GESTION DE CARTERA**

**1. ¿Conoce un manual de funciones, implementado para el área de cartera, donde señalen paso a paso las funciones del analista?**

Si\_\_ No\_\_

**2. ¿Conoce perfectamente el proceso que se realiza para cobrarle a un cliente?**

Si\_\_ No\_\_

**3. ¿Que forma de recaudar considera, es la mejor, para realizar la gestión de cartera?**

- a. Consignación bancaria
- b. Débito automático
- c. Mensajero a domicilio
- d. Botón de pagos de la página de Emermédica

**4. ¿En el departamento de cartera hay indicadores de desempeño?**

Si\_\_ No\_\_

**5.¿Cuando el beneficiario de un contrato realiza el pago por medio de consignación o transferencia, es posible identificar el pago?**

Si\_\_ No\_\_

**6. ¿Cuando un cliente está en mora en su factura o aviso de pago, puede recibir el servicio de atención medica?**

Si\_\_ No\_\_

**7. ¿Todas las quejas, peticiones y reclamos por parte de los usuarios son atendidas oportunamente?**

Si\_\_ No\_\_

**8. ¿Conoce los procesos de conciliación de cuentas y depuración de saldos?**

Si\_\_ No\_\_

**9. ¿En la organización se elabora un informe diario de recaudo de cartera, base para medir la gestión del área?**

Si\_\_ No\_\_

**10. ¿Cree usted que los usuarios o clientes están satisfechos con la gestión de recaudo y cobro. Para que así mismo se les suministre una buena atención?**

Si\_\_ No\_\_

**11. ¿Usted cree que la gestión de cartera es excelente?**

Si\_\_ No\_\_

**12. ¿Las planillas de recaudo que utilizan los mensajeros cumplen, su función y ayudan efectivamente a cumplir la meta de recaudo?**

Si\_\_ No\_\_

## ENCUESTA PARA USUARIOS DE SERVICIOS EMERMÉDICA

**1. Califique su satisfacción con el servicio recibido:**

- a. Altamente satisfecho.
- b. Satisfecho.
- c. Regular.
- d. Poco satisfecho.
- e. Nada satisfecho.

**2. De las siguientes razones, señale aquellas por las cuales califica como bueno el servicio recibido:**

- a. Atención Amable.
- b. Calidad de los profesionales.
- c. Rapidez en la atención medica.
- d. Formula de Medicamentos.
- e. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**3. En caso de insatisfacción con el servicio recibido, por favor, indique la causa:**

- a. Incumplieron del servicio programado, le tocó esperar mucho tiempo.
- b. Tuve mucha dificultad para comunicarse y pedir el servicio.
- c. La explicación sobre mi situación de salud, no fue clara.
- d. El profesional no es una persona amable.
- e. No estaban disponibles los elementos necesarios para mi atención.
- f. Siento que mi problema de salud no fue resuelto.
- g. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**4. ¿Le gustaría continuar afiliado a Emermédica?**

Si\_\_ No\_\_

**5. ¿Le han aplicado oportunamente los pagos que ha hecho a su contrato?**

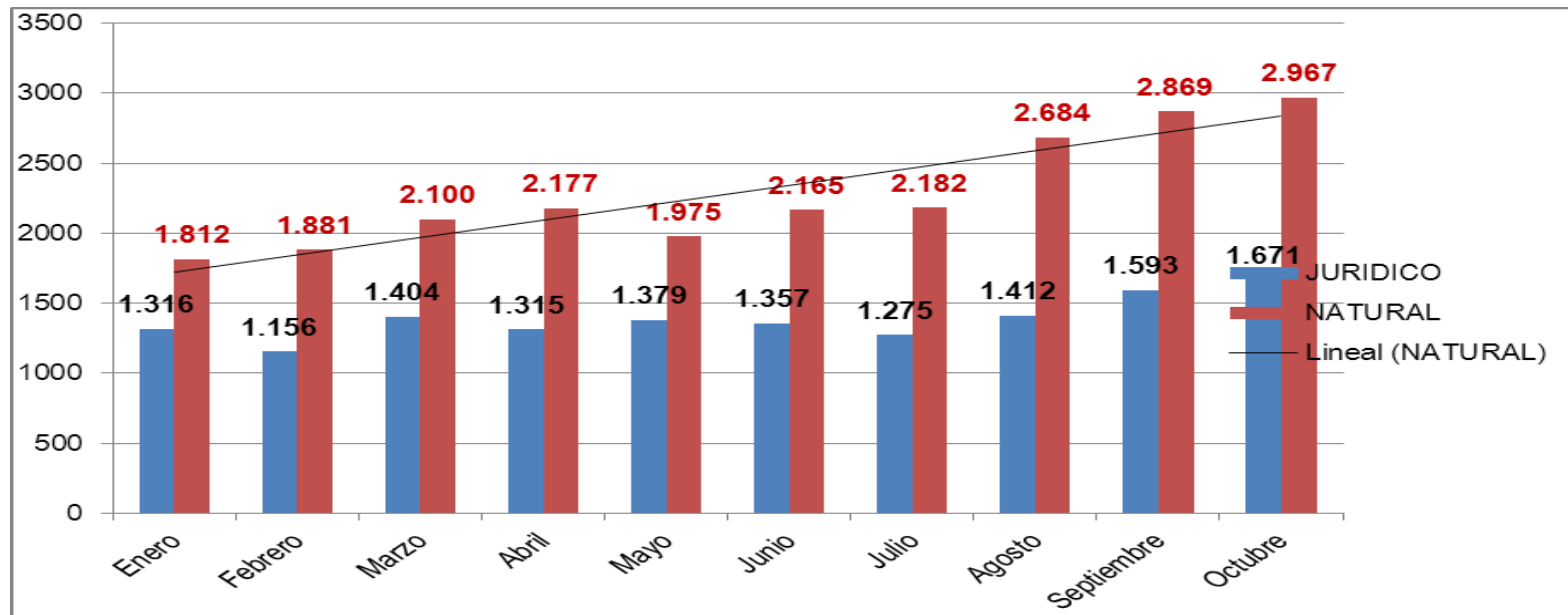
Si\_\_ No\_\_



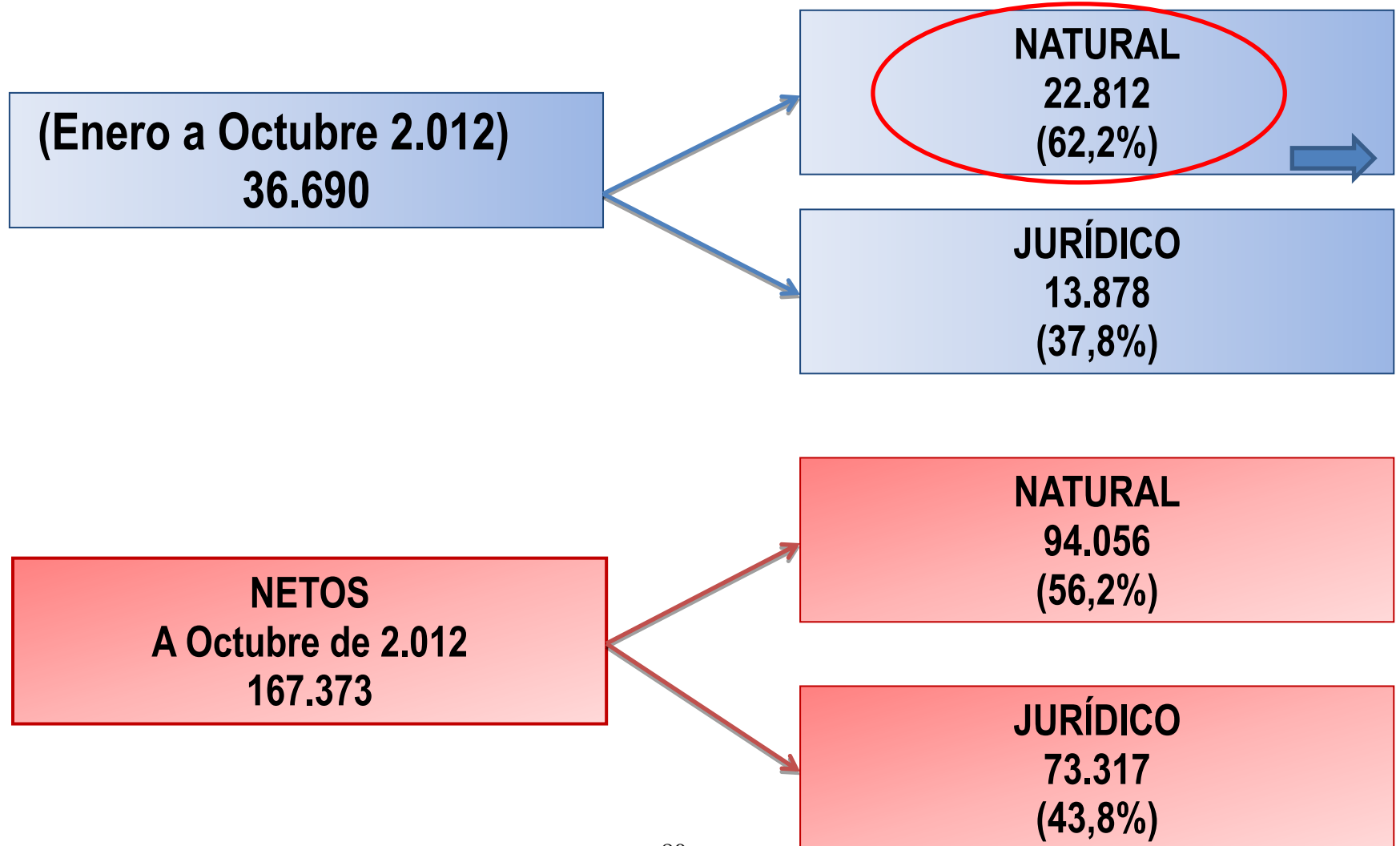
### ANEXO 3. GRAFICO DE CANCELACIONES DE CONTRATOS PERIODO 2012

# CANCELACIONES MES A MES 2012

El incremento en las cancelaciones se evidencia principalmente en el último trimestre en los contratos naturales, donde el promedio de bajas mensuales de enero a Septiembre es de 2.042 mientras en el último trimestre es de 2.840 promedios.



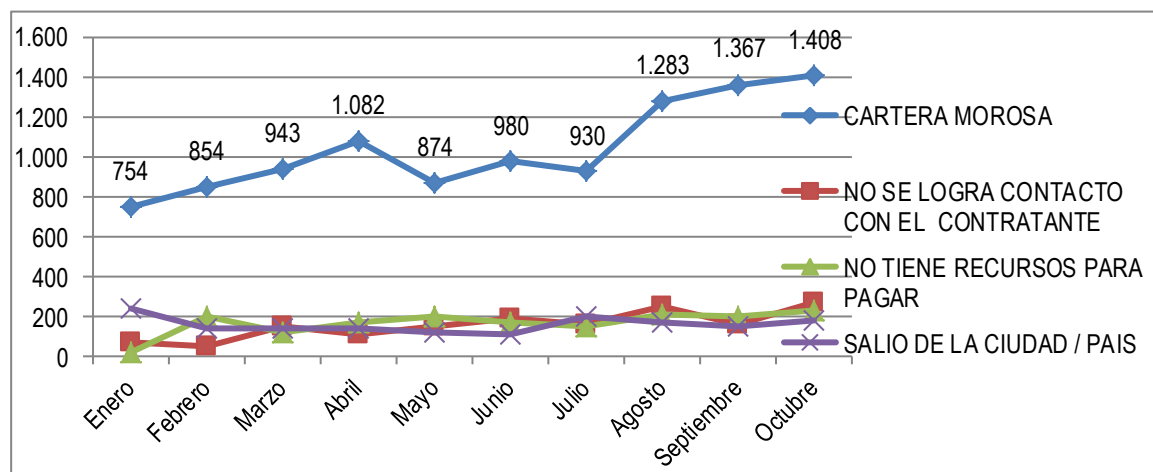
# ACUMULADO CANCELACIONES





## ANEXO 5. BOGOTÁ MOTIVOS DE CANCELACION

# BOGOTÁ – MOTIVOS DE CANCELACIÓN



Los motivos que hacen el pareto son Cartera Morosa, no se logra ubicar el contratante, no tiene recursos para pagar, Salió de la ciudad, o el cliente no esta satisfecho,

El motivo de cartera morosa sigue siendo el motivo que mas afecta las cancelaciones en Bogotá aumentando con respecto al mes anterior en 41 usuarios equivalente a un 3%.

El motivo No se logra contacto con el contratante tuvo un importante aumento (103 usuarios 62%); el motivo no tiene recursos para pagar tuvo un aumento de 28 usuarios (14%), el motivo salió de la ciudad aumento en 22 usuarios (14%)