



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, __ 14 de diciembre de 2024 ____

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

___Pablo Daniel Polo Muñoz_____, con C.C. No. __ 1.193.072310_____,

___Héctor mauricio Bohórquez Giraldo_____, con C.C. No. __ 1.116.922.897_____,

___ Lina Mairely Espinosa Paredes _____, con C.C. No. __ 1.075.269.366_____,

_____, con C.C. No. _____,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

titulado___ Controles y procedimientos que permitan la adecuada gestión del reconocimiento contable y la recuperación de la cartera de INCIHUILA S.A.S E.S.P._____

presentado y aprobado en el año __ 2024 ____ como requisito para optar al título de

___Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoria _____;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: [Firma]

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Héctor Mauricio Bottoque G.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: [Firma]

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Controles y procedimientos que permitan la adecuada gestión del reconocimiento contable y la recuperación de la cartera de INCIHUILA S.A.S E.S.P.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Polo Muñoz	Pablo Daniel
Bohórquez Giraldo	Héctor Mauricio
Espinosa Paredes	Lina Mairely

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Gutiérrez Peña	Alma Yiseth

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Controles y procedimientos que permitan la adecuada gestión del reconocimiento contable y la recuperación de la cartera de INCIHUILA S.A.S E.S.P.

FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACION EN REVISORIA FISCAL Y AUDITORIA

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2024

NÚMERO DE PÁGINAS: 86

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS						
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una **X**):

Diagramas__x_ Fotografías__ Grabaciones en discos__ Ilustraciones en general__x_ Grabados__
 Láminas__ Litografías__ Mapas__ Música impresa__ Planos__ Retratos__ Sin ilustraciones__ Tablas
 o Cuadros__x_

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: NINGUNO

MATERIAL ANEXO: NINGUNO

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. _Cartera_	_briefcase _	6. Tácticas políticas	Political Tactics__
2. reconocimiento contable	accounting recognition	7. Comportamiento político	Political Behavior
3. __ control interno	internal control	8. _ Promoción Laboral	Labor Promotion__
4. eficiencia operativa	operational efficiency	9. _ Organizativa	Organizational__
5. _ riesgos_	_Risks____	10. __Clima__	_ Climate__

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

INCINERADOS DEL HUILA SAS ESP de ahora en adelante INCIHUILA SAS ESP, líder en recolección e incineración de residuos hospitalarios y servicios de aseo, a 31 de diciembre del 2023 contaba con 1.835 clientes, reflejando su expansión y calidad en el servicio. Sin embargo, este crecimiento expuso problemas significativos en la gestión de cartera, como una mora superior a 365 días en múltiples clientes, políticas desactualizadas, falta de procedimientos claros y recursos humanos insuficientes, con solo dos empleados para gestionar cuentas a nivel nacional. La desintegración entre las áreas de cartera, facturación y comercial, junto con la carencia de herramientas tecnológicas avanzadas y soporte jurídico, ha generado inconsistencias en la información financiera, afectando la toma de decisiones y comprometiendo la liquidez de la organización.

Con el fin de abordar estas deficiencias, se propone implementar auditorías selectivas, automatizar cobranzas mediante un Call-Center y clasificar la facturación por tipo de cliente para optimizar el flujo de efectivo. También se destacó la necesidad de actualizar políticas, estandarizar procedimientos y fortalecer el departamento de cartera con personal capacitado. Con estas acciones se busca mejorar la recuperación de

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					   	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3

cartera, garantizar la transparencia financiera y consolidar la sostenibilidad de la empresa, permitiéndole mantener su posición destacada en el sector.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

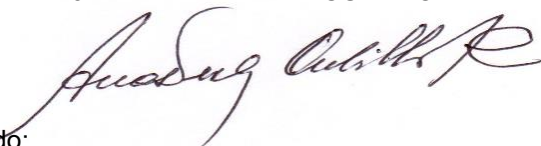
INCINERADOS DEL HUILA SAS ESP from now on INCIHUILA SAS ESP, leader in collection and incineration of hospital waste and cleaning services, as of December 31, 2023, had 1,835 clients, reflecting its expansion and quality of service. However, this growth exposed significant problems in portfolio management, such as arrears of more than 365 days across multiple clients, outdated policies, lack of clear procedures and insufficient human resources, with only two employees to manage accounts nationwide. The disintegration between the portfolio, billing and commercial areas, together with the lack of advanced technological tools and legal support, has generated inconsistencies in financial information, affecting decision making and compromising the organization's liquidity.

In order to address these deficiencies, it is proposed to implement selective audits, automate collections through a Call-Center and classify billing by type of client to optimize cash flow. The need to update policies, standardize procedures and strengthen the portfolio department with trained personnel was also highlighted. These actions seek to improve portfolio recovery, guarantee financial transparency and consolidate the company's sustainability, allowing it to maintain its prominent position in the sector.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre presidente Jurado: ANA DERLY CUBILLOS IBATA

Firma:



Nombre Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

Controles y procedimientos que permitan la adecuada gestión del reconocimiento contable y la recuperación de la cartera de INCIHUILA S.A.S E.S.P.

Héctor Mauricio Bohórquez Giraldo

Lina Mairely Espinosa Paredes

Pablo Daniel Polo Muñoz

Estudiantes

Universidad Surcolombiana

Facultad de ciencias contables, económicas y administrativas

Esp. Revisoría Fiscal & Auditoría

2024

**Controles y procedimientos que permitan la adecuada gestión en la recuperación y
reconocimiento de la cartera de INCIHUILA S.A.S E.S.P**

Héctor Mauricio Bohórquez Giraldo

Lina Mairely Espinosa Paredes

Pablo Daniel Polo Muñoz

Estudiantes

Alma Yiseht Gutiérrez Peña

Docente

Universidad Surcolombiana

Facultad de ciencias contables, económicas y administrativas

Esp. Revisoría Fiscal & Auditoría

2024

Tabla De Contenido

Tabla De Contenido	3
Planteamiento Del Problema.....	6
Justificación	9
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Marco Contextual.....	12
Antecedentes	14
Marco Conceptual.....	16
Marco Teórico.....	19
Modelos de Gestión de Cobro.....	¡Error! Marcador no definido.
Marco Normativo.....	26
Metodología	29
Fase 1: Diagnóstico de la Situación Actual	¡Error! Marcador no definido.
Fase 2: Identificación de Riesgos	¡Error! Marcador no definido.
Fase 3: Diseño de Procedimientos y Controles.....	¡Error! Marcador no definido.
Fase 4: Documentación y Presentación de Resultados	¡Error! Marcador no definido.
Resultados	35
Caracterización	¡Error! Marcador no definido.
Diagrama de procesos	39
Identificación de Debilidades y Amenazas	51

Controles y Procedimientos para el Reconocimiento Contable y Recuperación de la Cartera.....	55
Conclusiones.....	64
Recomendaciones	66
Anexos	68
Bibliografía.....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 INCIHUILA, ubicada en Neiva Huila.	13
Figura 2 logotipo empresarial, fuente INCIHUILA S.A.S.....	14

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Manual de funciones	68
Anexo B Encuesta a la dirección del área de cartera para la identificación de debilidades y amenazas	73

Planteamiento Del Problema

INCIHUILA SAS ESP, empresa Huilense perteneciente al sector de servicio, el objeto social es prestar servicios de incineración de residuos hospitalarios y servicios de aseo; a la fecha se ha venido expandiendo su portafolio de servicios y con ello creciendo a nivel nacional siendo una de las mejores empresas de la región. A 31 de diciembre de 2023 contaba con 1.835 clientes a nivel nacional esto por su experiencia y calidad en la prestación del servicio, sin embargo, este crecimiento ha generado debilidades en el área de cartera con las cuentas por cobrar; no contar con controles, unas políticas actualizadas y con los procedimientos que ayuden al reconocimiento, verificación y recuperación de la gestión de cobro. La falta de un proceso estandarizado para el reconocimiento de la cartera vencida puede generar distorsiones en los informes financieros, afectando la transparencia y la confianza a los socios de esta organización, esto implica la necesidad de desarrollar un seguimiento en tiempo real, estrategias de comunicación efectivas con los deudores y la formación de personal del área de cartera. Con esto surge la necesidad de un enfoque integral que este desde la sistematización de cobranza con mensajería instantánea a través de un Call-Center hasta diseñar e implementar controles y procedimientos eficientes ya que esto no solo contribuirá a la recuperación efectiva de la cartera, sino que también fortalecerá la parte financiera de la entidad y mejorará su capacidad para anticipar y minimizar riesgos futuros.

Con el pasar de los años la organización ha venido ampliando su portafolio de servicios y con ello creciendo a nivel nacional siendo reconocido por su experiencia y calidad en la prestación del servicio; sin embargo, esta evolución y crecimiento en los servicios prestados e

infraestructura no está del todo acorde con la parte organizacional. Se puede evidenciar que en el proceso de cartera hay clientes que presentan mora por más de 365 días, el personal que actualmente cuenta la empresa para la gestión de cobro de la cartera son dos personas en la ciudad de Neiva y una persona en Villavicencio, encargados de realizar la digitalización de recibos de caja, conciliación de clientes, lo cual es insuficiente para controlar las cuentas por cobrar de 1835 clientes que maneja la organización a 31 de diciembre 2023. Por tal motivo no se hace seguimiento ni una conciliación completa de la cartera para conocer los saldos reales, contar con la política de cartera desactualizada y la falta de integración de información entre el área comercial y facturación hace que esta área no tenga una información completa para toma de decisiones. No se cuenta con suficiente información para la prestación de servicio de recolección tales como pagaré, estudio de crédito, verificación de la información, cámara de comercio, RUT o cedula.

Las causales que no permite la adecuada gestión en la recuperación y reconocimiento de la cartera son las siguientes:

- Tener un manual de política de cartera y otras cuentas por cobrar desactualizado.
- No tener procedimiento establecidos para la recuperación de cuentas por cobrar.
- No realizar conciliación del estado de cuenta con los clientes.
- No tener una lista de chequeo con la documentación que se le debe solicitar al cliente en el momento de contratar los servicios.

- No tener integradas las áreas de cartera, facturación y comercial para la buena gestión del cobro.
- Falta de personal para el recaudo, sistematización y cobranza de la cartera corriente.
- No contar con asesores jurídicos que se encarguen de cobrar y hacer seguimiento a la cartera con más de 120 días de mora.
- El personal del área de cartera no cuenta con una inducción que retroalimenta las políticas y los objetivos del área.

Si se sigue presentando el problema de la gestión del recaudo se ve reflejada en la liquidez de la organización, al no realizar conciliaciones con los clientes la información no va hacer real para la toma de decisiones, dejando como resultado un indicador de liquidez no tan favorable para un proceso licitatorio o una obligación financiera.

Como control para mitigar esta problemática se propone lo siguiente:

- Diseñar auditorías selectivas a unas minorías de clientes en la cual se haga un seguimiento al proceso del recaudo.
- Automatización de gestión de cobranzas a través de un CALL CENTER, con el cual se haga seguimiento diario a los clientes.
- Clasificar la facturación a crédito y contado siendo los pequeños generadores de residuos a contado y los grandes generadores a crédito, para tener un mejor flujo de efectivo.

- Formar un departamento de cartera robusto que esté acorde a la organización, tanto personas administrativas como operativas.

Palabras claves: Cartera vencida, controles, políticas y riesgos.

Justificación

El tema de investigación surge por la alta y constante morosidad en el pago de las facturas por parte de los clientes, la cartera y sobre todo la cartera vencida ya que esta representa un riesgo financiero significativo que afecta la liquidez, la rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa. Se busca poder diseñar e implementar procedimientos y controles eficientes en el área de gestión de cobro de la organización pues es fundamental para garantizar la estabilidad financiera y el crecimiento de manera sostenible del ente económico.

INCIHUILA SAS ESP ha experimentado un crecimiento significativo a nivel nacional, a raíz de esto ha tenido un aumento operacional en todos sus servicios por ende la base de datos de clientes ha aumentado; este crecimiento, aunque positivo, también ha traído consigo desafíos adicionales, especialmente en el manejo de la cartera y las cuentas por cobrar.

El rápido crecimiento de la empresa ha generado debilidades en el área de cartera, destacando la falta de controles, procedimientos y políticas actualizadas que estén acorde a los lineamientos para el reconocimiento, verificación y recuperación de la gestión de cobro. Esto

puede generar una acumulación de deudas incobrables, afectar la liquidez y rentabilidad de la organización.

La falta de procesos estandarizados para el reconocimiento de la cartera puede llevar a distorsionar los informes financieros, lo que a su vez puede quitarle confiabilidad y veracidad en la información emitida a socios, directivos y partes interesadas, la cual es útil para la toma de decisión; por ello es importante y de gran necesidad realizar seguimientos en tiempo real con un diseño e implementación de procedimientos y controles a las cuentas por cobrar que permitirá una identificación temprana de los clientes morosos y una intervención oportuna para recuperar las deudas pendientes, además la implementación de estrategias de comunicación efectivas entre las áreas directamente relacionadas y con los clientes son esenciales para facilitar el proceso de cobro. Esto incluye la creación de canales de comunicación claros y accesibles, así como la capacitación del personal al área de cartera.

Con el diseño la implementación de procedimientos y controles eficientes en la gestión de cartera no solo contribuirá a la recuperación efectiva de la cartera vencida, sino que también fortalecerá la parte financiera de la entidad. Esto se traduce en una mejor capacidad para anticipar y minimizar riesgos futuros, así como en una mayor estabilidad y solidez financiera en general.

Además, le permitirá a INCIHUILA SAS ESP mejorar las estrategias en la gestión de cobro, el flujo de efectivo y así no optar a un endeudamiento externo con entidades financieras,

además obtener unos buenos índices de liquidez para procesos licitatorios y lo más importante contar con información confiable que sirva para la toma de decisiones.

Objetivo General

Diseñar e implementar controles y procedimientos que permitan el reconocimiento contable y la recuperación de la cartera de INCIHUILA S.A.S E.S.P.

Objetivos Específicos

- Caracterizar los controles y procedimientos actuales que lleva el área, para el reconocimiento contable y recuperación de la cartera de INCIHUILA S.A.S E.S.P.
- Identificar y valorar los riesgos que genera el proceso de recaudo y reconocimiento contable de la cartera.
- Elaborar los controles adecuados para abordar los riesgos identificados según las condiciones actuales.
- Implementar parcialmente los procedimientos y controles propuestos al área para la recuperación y reconocimiento de la cartera.

Marco Contextual

INCIHUILA SAS E.S.P. es una empresa colombiana especializada en la gestión integral de residuos, que fue constituida el 19 de diciembre de 1999. Desde sus inicios, la compañía se ha enfocado en la recolección, transporte, almacenamiento, tratamiento y disposición final de residuos peligrosos, hospitalarios e industriales. En el año 2002, la empresa cambió su estatus de Sociedad Limitada a Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S E.S.P.), lo que le permitió expandir sus operaciones y mejorar sus servicios. A lo largo de su trayectoria, INCIHUILA ha implementado un enfoque de mejora continua, obteniendo diversas certificaciones de calidad, incluyendo ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, que avalan sus procesos y su compromiso con la calidad y la seguridad ambiental. La empresa también se ha comprometido a cumplir con la normativa ambiental vigente, lo que le ha permitido operar de manera responsable y sostenible.

Por más de dos décadas INCIHUILA SAS ESP ha adquirido amplia experiencia en la prestación de servicios y propendiendo por la continuidad del negocio de los clientes, con un enfoque socialmente responsable; todos los servicios se encuentran debidamente certificados en cada uno de los procesos generando confiabilidad y seguridad a los clientes.

La empresa cuenta con planta de incineración propia, licenciada mediante resolución No 1665 expedida por la CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL ALTO MAGDALENA – CAM debidamente certificada cumpliendo con todas las exigencias de la normatividad ambiental.

Actualmente INCIHUILA cuenta con 970 colaboradores ubicados a nivel nacional comprometidos con los objetivos estratégicos de la organización; en la política de

responsabilidad social empresarial (RSE) buscamos integrar a las poblaciones vulnerables de nuestro país como lo son: madres cabeza de hogar, víctimas del conflicto armado, población LGTBIQ+ y personal con discapacidades físicas y cognitivas.

El análisis financiero influye en la toma de decisiones estratégicas al proporcionar información relevante para evaluar la viabilidad de nuevos proyectos o inversiones. Permite determinar si una iniciativa generará los beneficios esperados y si es factible desde el punto de vista financiero. También ayuda a identificar cuáles son las áreas que requieren ajustes o mejoras para maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos.

Localización geográfica: Ubicación oficina administrativa

Figura 1 INCIHUILA, ubicada en Neiva Huila.



Fuente: Página web INCIHUILA, 2021.

El domicilio principal y sede administrativa ubicada en la ciudad de Neiva Huila, INCIHUILA cuenta con sucursales en la ciudad de Villavicencio, Florencia, Cali, Barranquilla,

Putumayo, Ibagué, Bogotá y Manizales; La planta de incineración se encuentra ubicada en el relleno sanitario los ángeles jurisdicción del departamento del Huila.

Figura 2 logotipo empresarial, fuente INCIHUILA S.A.S



Fuente: Página web INCIHUILA, 2021.

Antecedentes

Con más de 20 años de experiencia, INCIHUILA ha ampliado su portafolio de servicios, que incluye no solo la gestión de residuos, sino también servicios de aseo institucional, mantenimiento de zonas verdes y tratamiento de aguas residuales. La empresa tiene cobertura a nivel nacional, lo que la posiciona como un líder en el sector de gestión de residuos en Colombia. INCIHUILA se distingue por su compromiso con la salud pública y la protección del medio ambiente, ofreciendo soluciones integrales que buscan minimizar el impacto ambiental de los residuos generados por sus clientes. Su misión es proporcionar servicios de calidad que contribuyan a la sostenibilidad y al bienestar de la comunidad. (INCIHUILA S.A.S E.S.P., 2020)

Sector Económico

INCIHUILA SAS E.S.P. pertenece al sector económico con código CIU 3812, correspondiente a Recolección De Desechos Peligrosos. (Incinerados Del Huila Sas E.s.p.- incihuila S.a.s. Esp, 2024)

Servicios

Recolección, transporte, almacenamiento, tratamiento y disposición final de residuos sólidos, peligrosos, hospitalarios, industriales, especiales y no peligrosos. (INCIHUILA S.A.S E.S.P., 2020)

Servicio de aseo institucional y hospitalario, incluyendo cafetería, camarería, catering, jardinería, poda, rocería, mantenimiento de zonas verdes, mantenimiento locativo en áreas institucionales no industriales. (INCIHUILA S.A.S E.S.P., 2020)

Mantenimiento de pozos sépticos, PTAP (Planta de tratamiento de agua potable) y PTAR (Planta de tratamiento de agua residual). (INCIHUILA S.A.S E.S.P., 2020)

Gestión de Cartera en Colombia: Relevancia y Contexto

La gestión de cartera, entendida como el proceso de administrar las cuentas por cobrar y pagar, es una actividad fundamental para las empresas, ya que asegura un flujo de efectivo saludable y reduce el riesgo de no pagos. En Colombia, este tema tiene especial relevancia debido a las particularidades del entorno económico y normativo del país, que hacen indispensable una correcta administración.

Uno de los principales beneficios de una gestión eficiente de la cartera es mantener un flujo de efectivo adecuado. Este aspecto es esencial para cubrir los gastos operativos y realizar inversiones estratégicas. Según Iván Vegas, socio líder de Legal en BDO Colombia, “la gestión del cobro de cartera es una de las actividades financieras más importantes que se desarrollan en una empresa, ya que los retrasos en los pagos pueden causar problemas significativos en el flujo

de efectivo (BDO Colombia, 2024). Esto pone de manifiesto la importancia de establecer estrategias claras para garantizar que las cuentas por cobrar no se convertirán en un obstáculo.

Por otro lado, la reducción del riesgo de impago es un objetivo prioritario en la gestión de cartera. Para lograrlo, resulta fundamental implementar políticas de crédito bien definidas y realizar un monitoreo constante de las cuentas. Herramientas tecnológicas y el contacto regular con los deudores son recursos valiosos para aumentar las posibilidades de recuperación de las deudas pendientes, lo que refuerza la estabilidad financiera de las empresas.

Además, una correcta administración de la cartera permite optimizar los recursos de la empresa. Identificar clientes morosos y priorizar esfuerzos en función del nivel de riesgo asociado son prácticas que contribuyen a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros y humanos, maximizando los resultados en términos de recuperación.

La relación con los clientes también puede beneficiar de una buena gestión de cartera. Al establecer condiciones de pago claras y mantener una comunicación abierta y constante, las empresas fomentan la lealtad y satisfacción del cliente, lo que repercute positivamente en futuras transacciones comerciales. Según Solución Somos Impulso (2023),

Marco Conceptual

El marco conceptual de este trabajo de grado tiene como objetivo establecer las bases conceptuales y teóricas que sustentan la investigación sobre la implementación de

procedimientos y controles de cartera en la empresa INCIHUILA SAS ESP. A través de la revisión de conceptos claves, se proporcionará un contexto claro y fundamentado que permitirá comprender la importancia de optimizar la gestión de cartera en la empresa.

Este marco servirá como guía para el desarrollo y justificación de las propuestas de mejora que se presentarán en este trabajo. La cartera, en el ámbito financiero, se define como el conjunto de cuentas por cobrar que una empresa mantiene con sus clientes. Estas cuentas representan los compromisos de pago de los clientes por bienes o servicios ya entregados pero que aún no han sido cancelados. Según CTI Soluciones (2024), la cartera es un elemento esencial en la gestión financiera de las organizaciones, ya que su correcta administración influye directamente en el flujo de efectivo y la liquidez empresarial, aspectos fundamentales para garantizar la estabilidad y el crecimiento de

La clasificación de la cartera permite identificar y gestionar de manera más efectiva los distintos tipos de cuentas por cobrar. De acuerdo con Pérez (2021), la cartera actual incluye cartera vencida.

El ciclo de vida de la cartera es un proceso clave que abarca las etapas que atraviesan las cuentas por cobrar desde su creación hasta su eventual recuperación o baja contable. Este ciclo permite a las empresas monitorear y optimizar su gestión financiera, asegurando un flujo constante de liquidez. La primera etapa, denominada generación de la cuenta por cobrar, comienza con

Posteriormente, en la fase de monitoreo y seguimiento, es esencial vencimiento, la empresa debe evaluar el riesgo de incobrabilidad y decidir si se implementarán medidas adicionales de cobranza (Paz, 2019).

La etapa de cobranza implica ejecutar acciones más intensivas para recuperar las cuentas vencidas. Estas pueden incluir llamadas telefónicas, correos electrónicos y, en casos necesarios, la contratación de agencias externas especializadas. Según Solución Somos Impulso (2023), la efectividad de estas acciones es crucial para garantizar la recuperación de los montos adeudados.

Cuando las estrategias de cobranza son exitosas, la cuenta por cobrar es recuperada, y se registra el pago correspondiente en la contabilidad, lo cual es vital para mantener un flujo de efectivo saludable. Sin embargo, si después de Múltiples intentos de cobranza la cuenta se considera incobrable, la empresa puede optar por su baja contable, lo que implica reconocer una pérdida y ajustar sus estados financieros en consecuencia (Medina, 2023).

La gestión de cobro, por su parte, se define como el conjunto de actividades administrativas y financieras destinadas a garantizar el pago de los bienes o servicios adquiridos por los clientes. Este proceso inicia con la venta y culmina con el cobro de la importación correspondiente. Paycomet (2024) explica que esta gestión incluye tareas como el seguimiento de las cuentas, la comunicación constante con los clientes y la aplicación de estrategias específicas para maximizar la recuperación de los montos pendientes, contribuyendo así a la estabilidad financiera de la empresa.

Es importante tener en cuenta que tanto la adecuada administración de la cartera como la gestión de cobro son fundamentales para la sostenibilidad financiera de las empresas. Estos procesos permiten minimizar riesgos, optimizar recursos y asegurar un flujo constante de efectivo, pilares esenciales para la competitividad y el éxito empresarial.

Marco Teórico

El marco teórico de este estudio establece las bases necesarias para desarrollar procedimientos y controles de cartera en INCIHUILA S.A.S. E.S.P. Se exploran temas fundamentales como el reconocimiento contable, la administración de cuentas por cobrar y las técnicas de recuperación de deuda. También se analizan las normativas contables aplicables y el papel de la tecnología en la mejora de estos procesos. Este marco proporciona el fundamento teórico para las propuestas orientadas a optimizar la gestión de la cartera y asegurar una recuperación eficiente de los activos pendientes.

Para esto tendremos en cuenta la normatividad que tenga relación con el manejo de la información financiera como el desarrollo de su actividad económica. INCIHUILA SAS ESP se asemeja a una PYME clasificándose en el 2, con ello toda información financiera se disponen de acuerdo con las normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia, establecidas en la Ley 1314 de 2009 que corresponden a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Acatando de la normatividad correspondiente a las pequeñas y medianas empresas y específicamente para este tema recurre a la sección 11.

Teniendo en cuenta la medición en la Sección 11 NIIF para Pymes Instrumentos Financieros Básicos esta sección es aplicable a todas las entidades. Inicialmente la organización debe de elegir su política contable y con ello los requerimientos de reconocimiento y medición de la NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición (*) y los requerimientos de la información a revelar de las Secciones 11 y 12.

Partiendo de dicha información INCIHUILA S.A.S. E.S.P., tiene su política contable en el reconocimiento de que la cartera se deteriora cuando los clientes no cumplen con los plazos pactado para el pago de sus funciones financieras. Aquí la cartera se clasifica en diferentes categorías de riesgo según el tiempo de morosidad aplicando el porcentaje del deterioro. La política dice lo siguiente:

Deterioro: INCINERADOS DEL HUILA S.A.S. E.S.P., considera que su cartera se ha deteriorado cuando el valor de la misma no ha sido cancelado por parte de los clientes definidos en la presente política dentro de los plazos pactados del instrumento financiero y establece su morosidad de acuerdo a la siguiente tabla

Clasificación	Riesgo	Días de mora	% Deterioro
Categoría A	Normal	0-120	0 %
Categoría B	Aceptable	121 - 180	1 %
Categoría C	Aceptable	181 - 240	3%
Categoría D	Significativo	241-300	5%
Categoría E	De incobrabilidad	301 - 360	10%
Categoría F	Irrecuperable	>360	15 %

Lo que quiere decir es que la política de cartera permite dar un enfoque donde la empresa pueda realizar un seguimiento del riesgo asociado a su cartera y reconozca pérdidas de acuerdo con el tiempo que ha pasado desde el vencimiento de las obligaciones.

Las políticas contables de INCIHUILA S.A.S E.S.P., fueron elaboradas con base a los instrumentos financieros de la sección 11 de la NIIF para Pymes indican que se considerará la

cartera en términos normales, aquellas que sean canceladas en un plazo inferior a 180 días calendario a partir de la fecha de radicación y aceptación del instrumento financiero básico.

Conforme a esto la medición de la cartera será de la siguiente manera:

Medición Inicial: Conforme al párrafo 11.13 de instrumentos financieros de INCINERADOS DEL HUILA S.A E.S.P., se medirá inicialmente al costo, es decir al precio de transacción pactado entre las partes.

Cuando se pacte entre las partes periodos superiores a los definidos como términos normales, se aplicará el método de interés efectivo, dichas tasas de financiamiento implícita serán definida por la presidencia y/o gerencia de la entidad, que no podrá ser superior a la tasa de usura que estipula en Banco de la República de Colombia.

Medición Posterior: Para INCINERADOS DEL HUILA S.A E.S.P selecciona como método de medición posterior lo dispuesto en la sección 11.16 método del interés efectivo; Para los instrumentos que superen lo establecido en términos normales y siempre y cuando se halla pactado entre las partes el reconocimiento del interés efectivo. (Manual de políticas contables, 2015)

(*) Hasta que la NIC 39 se sustituya por la NIIF 9 Instrumentos Financieros, una entidad aplicará la versión de la NIC 39 que esté vigente en la fecha de presentación de la entidad, tomando como referencia la publicación de las NIIF completas tituladas Normas Internacionales de Información Financiera Consolidadas sin aplicación anticipada (Libro Azul). Cuando se sustituya la NIC 39 por la NIIF 9, una entidad aplicará la versión de la NIC 39 que se aplique inmediatamente antes de que la NIIF 9 sustituya la NIC 39. Una copia de esa versión se

conservará como referencia en la página web de las PYMES del sitio web del IASB ((IASB, s.f.)).

El mundo y la generación actual está siendo reflejada por ser un entorno cambiante y es aquí donde las organizaciones deben adaptarse donde un enfoque hacia la gestión de riesgos, enfrentar estos nuevos desafíos para salvaguardar la organización, sostenibilidad a largo plazo. Actualmente la gestión de riesgos ofrece un marco integral que ayuda a evaluar y responder a las incertidumbres, alineando la estrategia con la realidad cambiante del mercado permitiendo a la alta dirección conocer sobre las fortalezas y debilidades de cada estrategia en función de las condiciones actuales, además de facilitar la identificación y evaluación de riesgos, sino que también asegura que la estrategia empresarial esté alineada con las realidades del entorno y los objetivos de la organización. la gestión de riesgos empresariales no solo ayuda a proteger a la organización contra incertidumbres y amenazas, sino que también juega un papel esencial en la formulación de estrategias efectivas y en la mejora continua del desempeño en toda la empresa.



El mundo y la generación actual están reflejando un entorno dinámico, y es en este contexto donde las organizaciones deben adaptarse, adoptando un enfoque hacia la gestión de

riesgos para enfrentar estos nuevos desafíos y proteger la organización, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. En la actualidad, la gestión de riesgos proporciona un marco integral que facilita la evaluación y respuesta ante incertidumbres, alineando la estrategia con la realidad cambiante del mercado. Esto permite a la alta dirección comprender las fortalezas y debilidades de cada estrategia según las condiciones actuales, además de favorecer la identificación y evaluación de riesgos, y garantizar que la estrategia empresarial esté en consonancia con las realidades del entorno y los objetivos de la organización. La gestión de riesgos empresariales no solo resguarda a la organización de incertidumbres y amenazas, sino que también es fundamental en la formulación de estrategias efectivas y en la mejora continua del rendimiento en toda la empresa.

Según la Sección 11 de las NIIF para PYMES, los instrumentos financieros básicos, que incluyen cuentas por cobrar, préstamos y otros activos financieros simples, deben ser inicialmente reconocidos al costo, es decir, el precio de la transacción más cualquier costo directamente atribuible a la adquisición del activo. Posteriormente, estos activos se miden utilizando el modelo de costo amortizado, ajustando su valor por los pagos recibidos y el deterioro sufrido. Este enfoque proporciona a las PYMES una visión clara del valor real de sus activos financieros, lo cual facilita la toma de decisiones informadas sobre la gestión de la cartera (Ochoa, 2018).

La sección también establece que los instrumentos financieros básicos que se incluyen bajo este marco son: efectivo, depósitos a la vista y a plazo fijo, cuentas por cobrar, pagarés y préstamos por cobrar, bonos e instrumentos de deuda, y otros compromisos relacionados con

préstamos. Estos instrumentos deben ser gestionados de manera cuidadosa para asegurar la correcta medición y reconocimiento de estos en los estados financieros.

El reconocimiento inicial de las cuentas por cobrar implica considerar el valor nominal de las cuentas, ajustado por descuentos o provisiones para cuentas incobrables. Esto implica que, al registrar las cuentas por cobrar, se debe reflejar el valor esperado de recuperación, considerando estimaciones de morosidad.

La provisión para cuentas incobrables, derivada de la evaluación de deterioro, afecta directamente los resultados financieros de las PYMES. Un aumento en la cartera improductiva implica un ajuste en las provisiones, lo cual puede reducir el patrimonio de la empresa. La provisión para cuentas incobrables se registra como un gasto en el estado de resultados, disminuyendo las ganancias netas. Es crucial que las PYMES mantengan un equilibrio entre el nivel adecuado de provisiones y la presentación de un estado financiero atractivo. Las políticas de provisión deben revisarse periódicamente y ajustarse según las experiencias pasadas y las condiciones del mercado (Hoyos, 2019).

En cuanto al monitoreo y revisión continua de la cartera, es esencial que las PYMES mantengan un proceso constante para evaluar los indicadores de riesgo y ajustar sus estrategias según sea necesario. Los procedimientos deben incluir el seguimiento de indicadores clave como el índice de rotación de cuentas por cobrar, el promedio de días de cobro y la antigüedad de las cuentas. Además, deben implementarse políticas de crédito y seguimiento de morosidad, alineadas con las recomendaciones del marco COSO ERM. Esto incluye sistemas de alertas para

notificar a los gerentes sobre cuentas en riesgo de incumplimiento, lo que facilita una intervención temprana y la implementación de estrategias de cobranza más eficaces.

La gestión del flujo de caja es otro componente crítico en la medición y recuperación de la cartera. La teoría del flujo de caja, que se centra en la gestión de los ingresos y egresos de efectivo dentro de la empresa, es fundamental para mantener la liquidez y la viabilidad financiera. Existen tres modelos clave en la gestión del flujo de caja: el flujo de caja operativo, el flujo de caja de inversión y el flujo de caja financiero. Cada uno de estos modelos tiene implicaciones importantes para la gestión financiera de la empresa. El flujo de caja operativo, por ejemplo, refleja los ingresos y gastos derivados de las operaciones principales de la empresa, lo que es crucial para evaluar su capacidad de generar efectivo (Tavella, 2022). El flujo de caja de inversión, por su parte, está relacionado con la compra y venta de activos a largo plazo, y el flujo de caja financiero se enfoca en las actividades de financiamiento, como la obtención de préstamos y el pago de dividendos.

La gestión de cobros también juega un papel fundamental en la optimización del flujo de caja. El establecimiento de políticas claras de crédito y los términos de pago, así como la facturación oportuna y organizada, son esenciales para garantizar que las cuentas por cobrar se gestionen eficazmente. Además, el seguimiento regular de las cuentas por cobrar y el envío de recordatorios automáticos puede mejorar significativamente la tasa de recuperación. La implementación de estrategias proactivas de cobranza, como llamadas telefónicas y correos electrónicos, es crucial para reducir la morosidad (MENA, 2022).

Finalmente, la eficiencia operativa es un concepto clave para cualquier organización, incluida la gestión de cartera. La eficiencia operativa implica utilizar los recursos de manera óptima para lograr los mejores resultados posibles, lo cual es crucial para mantener la competitividad en el mercado. El análisis continuo de los procesos internos, la estandarización de procedimientos y la capacitación del personal son estrategias efectivas para mejorar la eficiencia operativa sin comprometer la calidad de los servicios ofrecidos (Hoyos, 2019).

Lo que podemos decir es que una correcta gestión de la cartera, la evaluación precisa del deterioro de los instrumentos financieros y la eficiencia en la administración del flujo de caja son aspectos fundamentales para garantizar la sostenibilidad financiera de las PYMES. La implementación de políticas adecuadas, la medición continua de los indicadores clave y la adopción de estrategias de cobranza eficaces son esenciales para mejorar la recuperación de los activos pendientes y fortalecer la situación financiera de la empresa.

Marco Normativo

El planteamiento del problema presentado por INCIHUILA S.A.S E.S.P. muestra claramente las dificultades que enfrenta la empresa en la gestión de su cartera vencida y cuentas por cobrar. Para abordar estos desafíos, es fundamental considerar el marco normativo colombiano aplicable a los diferentes aspectos del problema, proporcionando una base legal y regulatoria sólida para el diseño e implementación de procedimientos y controles adecuados. Entre las normativas clave se encuentra el Decreto 2420 de 2015 y sus modificatorios, que reglamenta las Normas de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información,

incluidas las NIIF, cruciales para la correcta presentación y reconocimiento contable de las cuentas por cobrar.

En cuanto a la legislación tributaria, el estatuto tributario regula aspectos relacionados con la deducibilidad de las provisiones para cuentas incobrables y las obligaciones fiscales asociadas a la gestión de cartera a través del Decreto 624 de 1989 Artículo Art. 145. Deducción de deudas de dudoso o difícil cobro.

* -Modificado- Los contribuyentes obligados a llevar contabilidad, podrán deducir las cantidades razonables que fije el reglamento como deterioro de cartera de dudoso o difícil cobro, siempre que tales deudas se hayan originado en operaciones productoras de renta, correspondan a cartera vencida y se cumplan los demás requisitos legales.

No se reconoce el carácter de difícil cobro a deudas contraídas entre sí por empresas o personas económicamente vinculadas, o por los socios para con la sociedad, o viceversa.

(GOV.CO,2015)

Ley 1581 de 2012 Ley de Protección de Datos Personales como marco normativo de protección de datos personales, es clave en el manejo de información para la emisión y cobro de facturas. En este contexto, se debe garantizar que los datos de clientes y terceros (nombres, identificaciones, direcciones, correos, etc.) sean tratados conforme a los principios de la ley, asegurando su privacidad y seguridad. y el Decreto 1377 de 2013, es crucial para el manejo de información de clientes en el área de cartera, regulando la recolección, almacenamiento y uso de datos personales (GOV.CO,2015)

La regulación de servicios públicos y gestión de residuos, mediante la Ley 142 de 1994 pues como esta ley busca la emisión y cobro de facturas para servicios públicos domiciliarios, regula los derechos y deberes tanto de los usuarios como de las empresas prestadoras. Es esencial para las operaciones de INCIHUILA en cuanto a la gestión de residuos hospitalarios y peligrosos. Además, la Ley 1314 de 2009 establece normas contables, de aseguramiento de información y de información financiera, promoviendo la convergencia con estándares internacionales, mientras que el Decreto 302 de 2015 reglamenta el Sistema de Control Interno, fundamental para el diseño e implementación de controles internos eficientes en la gestión de cartera. (GOV.CO, 2015)

La normatividad que regula la actividad de empresas como INCIHUILA S.A.S. E.S.P., dedicada a la incineración de residuos, está enmarcada dentro de la legislación ambiental y de servicios públicos en Colombia. A continuación, se detallan las principales normativas y resoluciones que impactan la operación de esta empresa, entre ellas encontramos la Resolución 886 de 2004, esta resolución complementa la normativa sobre la incineración, estableciendo condiciones para el control y monitoreo de emisiones de incineradores.

La Superintendencia de transporte es la entidad que vigila y controla el sector transporte en Colombia, incluyendo el transporte de carga y pasajeros por carretera, aéreo, marítimo y fluvial, con una conexión directa ya que INCIHUILA S.A.S. E.S.P. presta el servicio de Alquiler y transporte a través de nuestra flota compuesta por Camionetas, Volquetas, Camión de Vacío, Carro Tanque y Maquinaria Amarilla.

Resolución 58 de 2002 del Ministerio del Medio Ambiente: Establece los límites máximos permisibles de emisión para incineradores y hornos crematorios de residuos sólidos y

líquidos. Es fundamental para la operación de INCIHUILA S.A.S. E.S.P. Ley 1259 de 2008: Instaure el comparendo ambiental para infractores de normas de aseo y limpieza. Es relevante para INCIHUILA S.A.S.E.S.P. en el contexto de su responsabilidad en la gestión de residuos.

Resolución 886 de 2004 Complementa la normativa sobre incineración, estableciendo condiciones para el control y monitoreo de emisiones de incineradores.

Reglamento Técnico para Sistemas de Aseo Urbano: Establece las condiciones para la operación de sistemas de aseo urbano, incluyendo la incineración como método de disposición de residuos.

En la gestión de cartera de INCIHUILA S.A.S E.S.P, es crucial profundizar en otras normativas adicionales para asegurar que todas las áreas de la empresa estén alineadas con las mejores prácticas y requisitos legales en Colombia. La Circular Externa 115-000008 de 2020 de la Superintendencia de Sociedades refuerza las instrucciones sobre la adopción y aplicación de las NIIF, especialmente en la evaluación y provisión de cuentas por cobrar, lo que puede ser muy útil para mejorar la exactitud de los registros contables.

Metodología

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño e implementación de procedimientos y controles para el reconocimiento contable y la recuperación de la cartera de INCIHUILA S.A.S. E.S.P., una empresa encargada de la prestación de servicios públicos. Este estudio se desarrollará bajo un enfoque cualitativo y se centrará en los procedimientos actuales de la empresa en

relación con el proceso de cobro de su cartera, identificando debilidades y proponiendo mejoras en los procesos existentes.

Este es un estudio aplicado que busca resolver un problema específico dentro de la empresa INCIHUILA S.A.S. E.S.P. relacionado con el reconocimiento contable y la recuperación de la cartera. La empresa enfrenta dificultades en estas áreas, lo que afecta su gestión financiera y la eficiencia en el cobro de cuentas por cobrar. A través de este proyecto, se pretende diseñar procedimientos que permitan un mejor manejo contable y una recuperación más eficiente de las deudas.

INCIHUILA S.A.S. E.S.P. gestiona una cartera que incluye las cuentas por cobrar derivadas de la prestación de sus servicios. El problema radica en la falta de precisión en el reconocimiento contable de las cuentas por cobrar, lo cual dificulta una recuperación eficaz de las deudas. Este proyecto tiene como objetivo diseñar procedimientos y controles para mejorar estos aspectos, asegurando que la empresa pueda gestionar su cartera de manera eficiente y precisa.

Para comenzar, se realizará una revisión exhaustiva de los procesos actuales de reconocimiento contable y las políticas de recuperación de cartera de INCIHUILA S.A.S. E.S.P. Esta revisión incluirá un análisis de los sistemas y herramientas utilizadas por la empresa para gestionar las cuentas por cobrar. Además, se identificarán las debilidades y cuellos de botella en los procedimientos actuales, a través de entrevistas con personal clave, revisión de documentos financieros y observación directa de los procesos contables y de cobro.

En este estudio se entrevistará a la Coordinadora de cartera de INCIHUILA S.A.S. E.S.P., ya que es la persona encargada de gestionar las cuentas por cobrar, realizar el

seguimiento de los pagos y llevar a cabo las acciones necesarias para la recuperación de la cartera.

El objetivo de las entrevistas es obtener una comprensión detallada de los procedimientos actuales de gestión de la cartera, los métodos utilizados para el seguimiento de las deudas, las estrategias empleadas para la recuperación de cuentas pendientes, y los desafíos que enfrenta el personal en su labor diaria.

El estudio se llevará a cabo bajo un enfoque longitudinal, lo que significa que se recogerán y analizarán datos en diferentes momentos a lo largo del tiempo. Este enfoque es crucial para evaluar la efectividad de los nuevos procedimientos y controles a diseñar e implementar para el reconocimiento contable y la recuperación de la cartera. A través del análisis longitudinal, se podrá observar cómo estos cambios impactan a la empresa durante un período prolongado, permitiendo una evaluación exhaustiva de su eficacia y sostenibilidad.

Para llevar a cabo este proyecto, se utilizarán diversas herramientas de recolección de datos, entre ellas:

Revisión Documental

Se realizará un análisis exhaustivo de los documentos claves de INCIHUILA S.A.S. E.S.P. para establecer una línea base y comprender los procedimientos actuales. Los instrumentos utilizados en esta fase incluirán los manuales de procedimientos, la caracterización actual del personal y las políticas contables. El objetivo es identificar deficiencias y áreas de mejora en los procedimientos actuales.

Entrevistas con Personal Clave

Se realizarán entrevistas con el personal del área de cartera, Las entrevistas permitirán obtener información cualitativa sobre la operación y la percepción de los procedimientos actuales. El objetivo es obtener perspectivas detalladas sobre los procedimientos y las áreas de mejora.

Encuestas

Se llevarán a cabo una encuesta utilizando cuestionarios con preguntas basadas en una escala Likert, para medir la satisfacción del personal y la percepción de la eficacia de los nuevos procedimientos implementados. Esta encuesta permitirá obtener datos sobre la efectividad de los controles y la satisfacción general con los cambios realizados.

Informes de Resultados y Retroalimentación

A medida que se recopilan y analizan los datos, se elaborarán informes intermedios que presentarán hallazgos preliminares y recomendaciones provisionales. Al final del proyecto, se entregará un informe final que resumirá los resultados obtenidos a lo largo del estudio y proporcionará recomendaciones finales basadas en los análisis realizados. El objetivo de estos informes es comunicar los resultados a la dirección de la empresa y sugerir mejoras en los procedimientos de gestión de la cartera.

Fase 1: Diagnóstico de la Situación Actual

La primera fase de este proyecto tiene como objetivo caracterizar los procedimientos actuales que el área de cartera de INCIHUILA S.A.S. E.S.P. sigue para la gestión y recuperación de la cartera. Esta fase es crucial para comprender el estado actual de los procesos y establecer una línea base sobre la que se podrán implementar mejoras.

Para ello, se llevará a cabo la revisión documental en la que se analizarán los documentos internos de la empresa. Esto incluirá políticas actuales de gestión de cartera, manuales de procedimientos, informes de recaudo y recuperación, y los reportes financieros relacionados con la cartera. Esta revisión también incluirá un análisis de los sistemas y herramientas tecnológicas que actualmente utiliza la empresa para gestionar contablemente la cartera.

Además, se realizarán entrevistas con el personal del área de cartera, utilizando una metodología semiestructurada. Estas entrevistas permitirán obtener información detallada sobre los procesos seguidos por los responsables de la gestión de la cartera, las herramientas utilizadas y los desafíos que enfrentan en su labor diaria.

La fase también contempla observación directa de los procesos actuales, desde la facturación hasta la recuperación de las cuentas por cobrar, con el fin de identificar posibles ineficiencias y áreas de mejora.

Como producto esperado de esta fase, se generará un informe de caracterización de los procedimientos actuales, proporcionando una descripción detallada de cómo INCIHUILA S.A.S. E.S.P. gestiona y recupera su cartera, y destacando las áreas que requieren atención.

Fase 2: Identificación de Riesgos

La segunda fase se centra en identificar los riesgos asociados al proceso de gestión del recaudo de la cartera. Este paso es esencial para detectar áreas vulnerables y para la posterior creación de controles efectivos.

En primer lugar, se llevará a cabo un mapeo del proceso de gestión de cartera, que consistirá en elaborar un diagrama detallado de los procedimientos actuales, desde la emisión de facturas hasta la recuperación de la cartera. Este mapeo ayudará a identificar los puntos críticos que pueden generar riesgos en el proceso.

A continuación, se realizará un análisis DOFA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) enfocado en la gestión de cartera. Este análisis ayudará a identificar tanto las debilidades del proceso que podrían generar riesgos como las oportunidades para mejorar.

Además, se conducirá una entrevista con la coordinadora de cartera para obtener perspectivas sobre los riesgos específicos, como los retrasos en los pagos, la falta de seguimiento adecuado, la morosidad, y posibles errores en la contabilización de las cuentas.

Fase 3: Diseño de Procedimientos y Controles

En la tercera fase, el enfoque se centrará en la elaboración de controles adecuados para mitigar los riesgos identificados en la fase anterior. Esta fase es fundamental para mejorar los procedimientos actuales y asegurar una gestión más eficiente y segura de la cartera.

El diseño de controles específicos implicará la creación de procedimientos estandarizados y políticas claras para la gestión de la cartera. Estos controles incluirán procedimientos de seguimiento y escalamiento de deudas, alertas tempranas para identificar posibles problemas de pago y medidas preventivas para reducir la morosidad.

Además, se propondrán mejoras en los procesos de gestión de cartera, considerando el uso de tecnología, la formación continua del personal y la asignación adecuada de responsabilidades. Estas propuestas estarán orientadas a optimizar la recuperación y el reconocimiento contable de las cuentas por cobrar.

Fase 4 Documentación y Presentación de Resultados

La última fase del proyecto se centrará en la consolidación de todos los resultados obtenidos y la presentación de los hallazgos y propuestas a la dirección de la empresa.

Se elaborará un informe final del proyecto, que incluirá los resultados del diagnóstico, la identificación de riesgos, el diseño de los controles, la implementación parcial, y las recomendaciones para la implementación total de los procedimientos y controles diseñados.

Finalmente, se llevará a cabo una presentación de los resultados a los directivos de INCIHUILA S.A.S. E.S.P., donde se destacarán los beneficios de la implementación completa de los procedimientos y controles recomendados, buscando asegurar su compromiso con la mejora continua de la gestión y recuperación de la cartera.

Este informe final proporcionará un plan claro y detallado para la implementación total de las mejoras, lo que permitirá a la empresa optimizar su gestión de cartera y reducir los riesgos asociados.

Resultados

A continuación, se presentarán los hallazgos obtenidos a partir de los instrumentos determinados en la metodología aplicado para identificar las principales debilidades y amenazas en para el reconocimiento contable y la recuperación de la cartera de INCIHUILA S.A.S. E.S.P. Esta información servirá como base para proponer medidas correctivas y fortalecer los controles internos y procedimientos a implementar.

La investigación realizada en el área de cartera de **INCIHUILA S.A.S. E.S.P.** ha permitido identificar las funciones y actividades clave que contribuyen a la gestión de la cartera, lo que proporciona una visión clara de los procesos actuales. A partir de los hallazgos obtenidos, se pueden destacar los siguientes puntos clave que describen cómo se lleva a cabo la gestión de cartera dentro de la organización.

El área de cartera está bajo la supervisión de la coordinadora de cartera, quien es la responsable de controlar todas las actividades relacionadas con la gestión de la cartera. Su principal objetivo es garantizar que los procedimientos establecidos sean seguidos de manera efectiva, asegurando una administración adecuada y eficiente de las cuentas por cobrar.

El proceso de cobranza es una de las actividades más importantes en la gestión de la cartera, y se han identificado varias prácticas clave que se implementan para asegurar su efectividad:

- **Comunicación con Clientes:** Se ha establecido un sistema de comunicación que incluye el envío de correos electrónicos y oficios físicos a los clientes, con el fin de gestionar los cobros de manera efectiva. Además, se priorizan las solicitudes de los clientes más representativos, lo que permite una atención más focalizada y una mayor eficacia en la recuperación de la deuda. La gestión de cobranza se lleva a cabo a través de múltiples canales, tales como llamadas telefónicas, WhatsApp y visitas personales, comenzando con aquellos clientes que tienen una mayor cartera vencida. Este enfoque permite un seguimiento constante a las condiciones de pago de cada cliente, facilitando la identificación temprana de problemas y la implementación de medidas correctivas.
- **Documentación y Registro:** Cada pago recibido se registra conforme a las consignaciones reportadas por el área de tesorería. Además, se lleva a cabo una verificación exhaustiva de la documentación enviada por los clientes relacionada con la cartera, incluidos los reclamos y las conciliaciones, lo que asegura la precisión y confiabilidad de la información contable.
- **Informes y Seguimiento**

Los informes mensuales son fundamentales en la gestión de la cartera, ya que permiten un seguimiento adecuado del estado de las cuentas por cobrar.

Las principales actividades relacionadas con los informes y el seguimiento incluyen:

- **Informes Mensuales:** Al inicio de cada mes, se presentan informes sobre la situación de la cartera con corte al mes anterior, dirigidos a la gerencia y otros directivos de la empresa. Estos informes permiten a la alta dirección estar al tanto de la situación de la cartera y tomar decisiones informadas.
- **Gestión de Saldos:** Se revisan cuentas como "Mayor valor consignado clientes" y "Cuentas por identificar", con el fin de cruzar los saldos con las facturas y asegurar una correcta conciliación de la cartera. Este proceso es clave para mantener la precisión en el registro contable y evitar errores en la información financiera.
- **Gestión Operativa:** Se emiten suspensiones de servicio al área operativa para aquellos clientes en mora. De esta manera, se mantiene el control sobre la deuda y se busca motivar el pago a través de una acción directa sobre el servicio proporcionado. Además, la cartera se envía por ciudad a las agencias correspondientes para su gestión de cobro, lo que permite un manejo local de los casos.

El área de cartera mantiene una relación activa con las agencias ubicadas en Villavicencio y Florencia. Esta relación es fundamental para garantizar que la cartera se gestione de manera eficiente y que se sigan los procedimientos establecidos.

Las actividades clave en esta relación incluyen:

- **Soporte a Agencias:** Se brinda apoyo constante en los requerimientos y el seguimiento de la cartera de las agencias, asegurando que los procesos de cobranza se realicen de manera efectiva en cada localidad. Además, se realiza la revisión e ingreso de los recibos de caja correspondientes a las planillas de estas agencias, lo que permite un control más detallado de los pagos recibidos.

Las actividades administrativas también juegan un papel crucial en el funcionamiento del área de cartera. Entre las tareas más relevantes se encuentran:

- **Actas y Certificaciones:** El área de cartera revisa y firma actas de conciliación mensual para clientes específicos, lo que permite garantizar que los saldos y las transacciones sean correctos. También se otorga visto bueno a las actas de certificaciones de incineración entregadas por el área ambiental, lo que asegura que los procesos internos se realicen de acuerdo con las normativas de la empresa.
- **Atención al Cliente:** Existe un monitoreo constante de los correos electrónicos y mensajes en WhatsApp, lo que permite atender de manera oportuna los requerimientos y consultas de los clientes. Este enfoque proactivo en la atención al cliente mejora la satisfacción general de los clientes, lo que contribuye a una mejor relación con ellos y, potencialmente, a una mayor recuperación de la cartera.

Proceso de Gestión Comercial

La sección del diagrama presentado detalla de manera gráfica las etapas involucradas en la gestión de un proceso comercial, desde el primer contacto con un cliente potencial hasta la formalización y seguimiento de un contrato.

Etapas Clave:

Contacto Inicial: Se establece el primer contacto con el cliente a través de diversos canales (físico, telefónico, redes sociales) y se recolecta información básica.

Análisis de Necesidades: Se realiza un análisis detallado de las necesidades específicas del cliente para poder ofrecer una solución personalizada.

Elaboración de la Propuesta: Se elabora una propuesta comercial detallada, incluyendo productos, servicios, precios y condiciones.

Negociación y Acuerdo: Se negocia la propuesta con el cliente y se llega a un acuerdo mutuo.

Formalización del Contrato: Se formaliza el acuerdo comercial a través de la firma de un contrato.

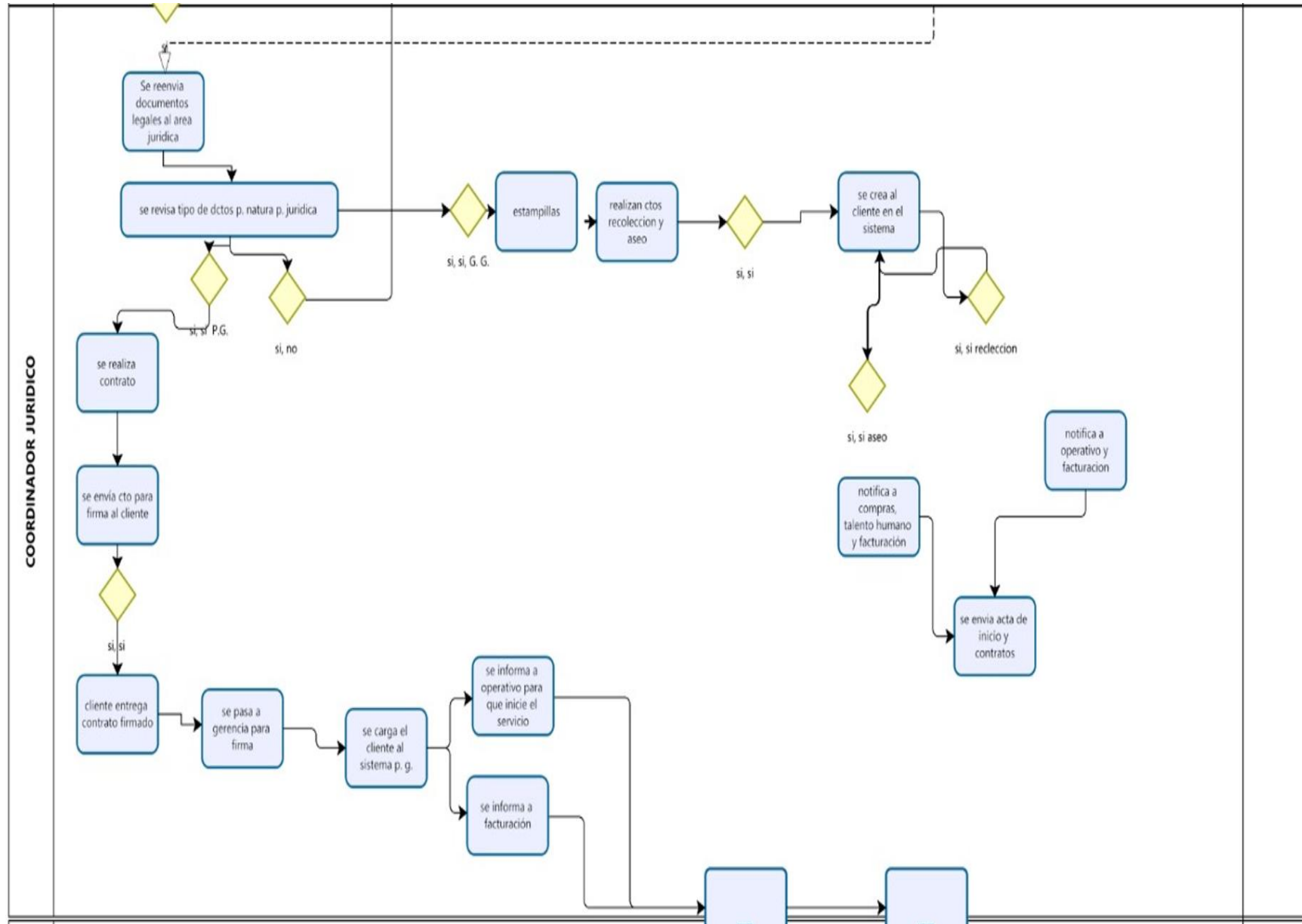
Seguimiento y Postventa: Se realiza un seguimiento continuo del cliente para garantizar su satisfacción y asegurar el cumplimiento del contrato.

Características Destacadas:

Enfoque en el Cliente: El proceso se centra en entender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones personalizadas.

Formalización: Se enfatiza la importancia de documentar todas las etapas del proceso y de formalizar el acuerdo a través de un contrato.

Seguimiento Continuo: Se resalta la necesidad de mantener una relación cercana con el cliente después de la venta.



La sección del diagrama de flujo presentado ofrece una representación visual clara y concisa de las etapas que conforman el proceso de gestión de solicitudes jurídicas dentro de una organización. Este proceso inicia con la recepción de una solicitud de servicio por parte de un cliente interno o externo, y culmina con la finalización del servicio y el cierre del caso.

Etapas del Proceso:

Recepción y Clasificación de la Solicitud: El proceso comienza con la recepción formal de una solicitud de servicio jurídico. Esta solicitud puede ser de diversa índole, como la elaboración de contratos, la revisión de documentos legales, la representación legal en juicios, entre otros. Una vez recibida la solicitud, se clasifica según su naturaleza y complejidad para determinar el procedimiento a seguir.

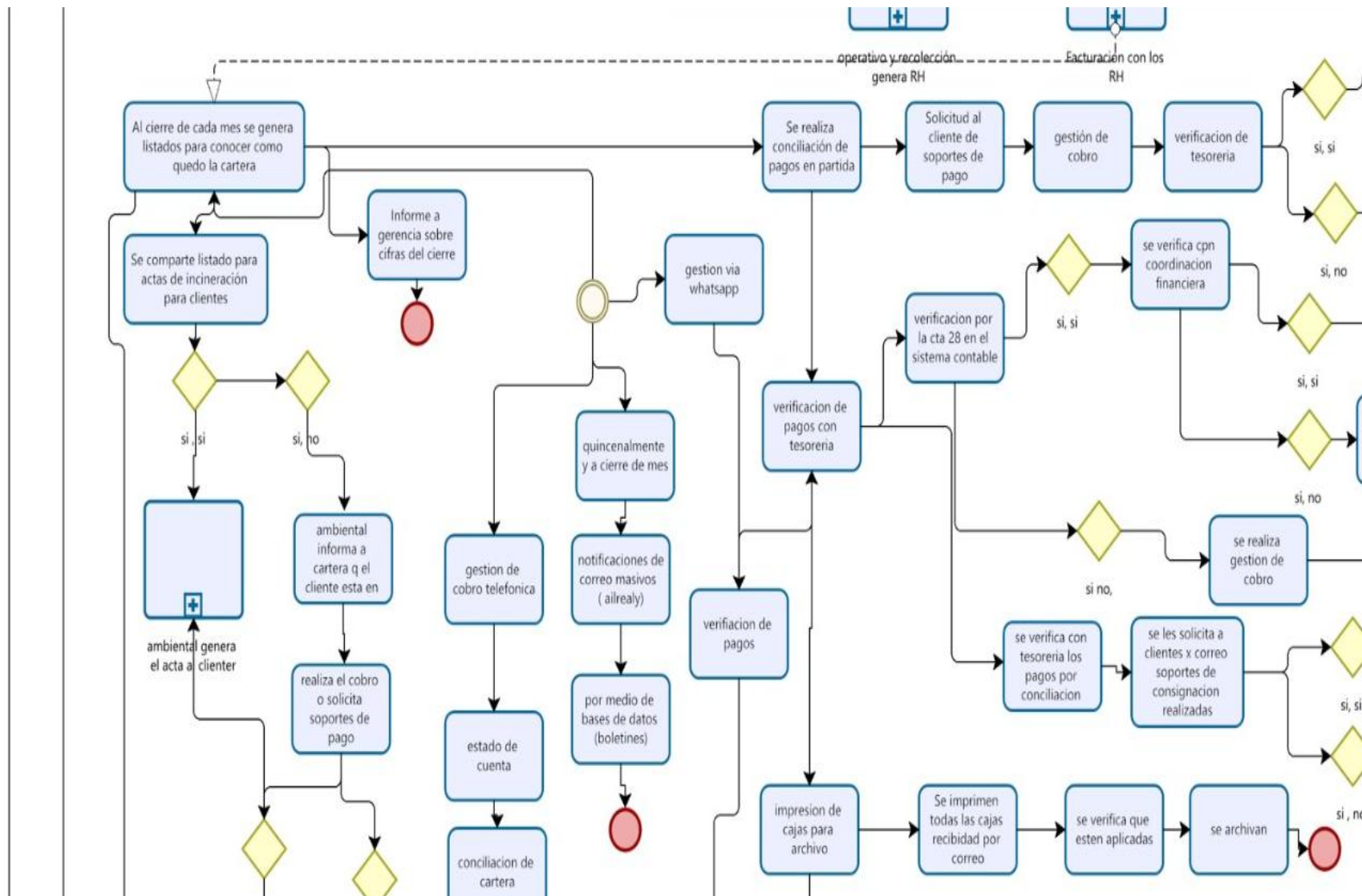
Evaluación de la Documentación: Se realiza una evaluación exhaustiva de la documentación presentada por el solicitante para verificar que sea completa y cumpla con los requisitos legales establecidos. Esta etapa es crucial para garantizar que se cuente con toda la información necesaria para llevar a cabo el servicio.

Elaboración del Informe o Documento Legal: En función de la clasificación de la solicitud y de los resultados de la evaluación documental, se procede a la elaboración del informe o documento legal correspondiente. Esto puede incluir la redacción de contratos, dictámenes legales, escritos judiciales, entre otros.

Revisión y Aprobación: El documento elaborado es revisado por el coordinador jurídico o por un superior jerárquico para asegurar su calidad y cumplimiento de los estándares establecidos. Una vez aprobado, se procede a su firma y envío al cliente.

Notificación a las Áreas Involucradas: Si la solicitud requiere la intervención de otras áreas de la organización (como contabilidad, recursos humanos, etc.), se procede a notificarles sobre la solicitud y los acuerdos alcanzados.

Seguimiento y Cierre: Se realiza un seguimiento continuo del caso para asegurar que se cumplan los plazos y los compromisos adquiridos. Una vez finalizado el servicio, se procede al cierre del caso y a la archivación de la documentación correspondiente.



Notificaciones a Clientes: Se envían notificaciones a los clientes sobre el estado de sus pagos, ya sea por correo electrónico, WhatsApp u otros medios.

Gestión de Cobros: Se realizan acciones de cobranza para los pagos pendientes, incluyendo llamadas telefónicas y envío de estados de cuenta.

Archivo de Documentación: Se archivan los documentos relacionados con los pagos y las conciliaciones.

Desglose de las Actividades

Conciliación:

Verificación con Sistema Contable: Se compara la información de pagos recibidos con los registros contables para asegurar que no haya discrepancias.

Verificación con Financiera: Se verifica la información con el departamento financiero para confirmar la recepción de los pagos.

Notificaciones:

WhatsApp: Se envían notificaciones a los clientes a través de WhatsApp, posiblemente con información sobre el estado de su pago o recordatorios de pagos pendientes.

Correo Electrónico: Se envían correos electrónicos masivos con información general sobre pagos y estados de cuenta.

Estados de Cuenta: Se generan estados de cuenta detallados para los clientes, mostrando el historial de sus pagos y saldos pendientes.

Gestión de Cobros:

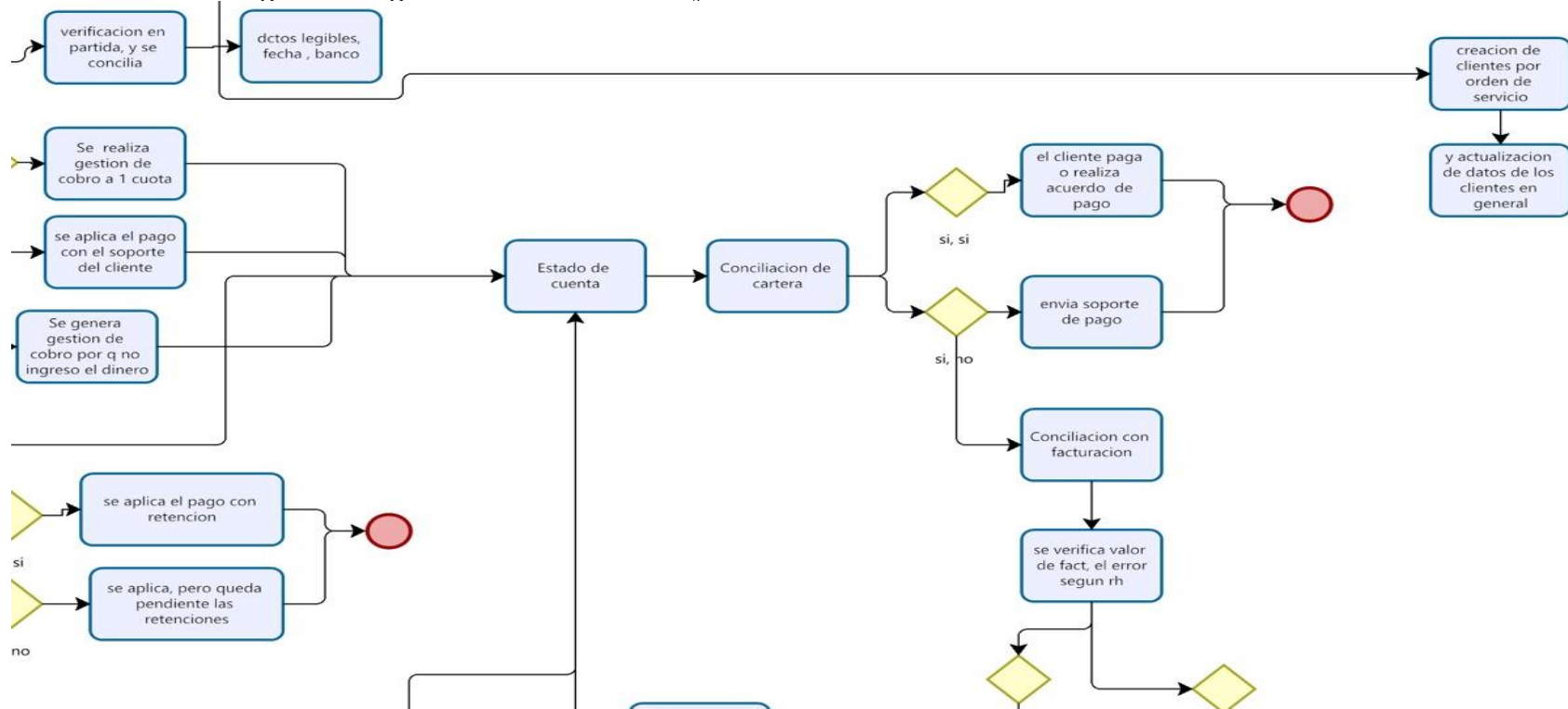
Llamadas Telefónicas: Se realizan llamadas a los clientes con pagos pendientes para solicitar el pago o acordar un plan de pagos.

Notificaciones de Cobro: Se envían notificaciones de cobro a través de diferentes canales (correo electrónico, WhatsApp).

Archivo:

Impresión de Cajas: Se imprimen las cajas de los pagos recibidos para su archivo físico.

Archivo Digital: Se digitalizan los documentos y se almacenan en un archivo electrónico.



La sección del diagrama de flujo presentado representar un proceso de conciliación de pagos, es decir, el proceso de verificar si los pagos realizados por los clientes coinciden con los registros contables y de facturación.

Verificación Inicial:

Se verifica si la información del pago (legitimidad, fecha, banco) es correcta y está dentro de los parámetros establecidos.

Creación de Registro:

Se crea un registro del cliente y se ordena por servicio.

Gestión de Cobros:

Se inicia un proceso de gestión de cobros, posiblemente para pagos pendientes o a cuenta.

Aplicación de Pagos:

Se aplica el pago del cliente al correspondiente registro contable.

Se verifica si se han aplicado retenciones.

Estado de Cuenta:

Se actualiza el estado de cuenta del cliente reflejando el pago realizado.

Conciliación de Cartera:

Se compara el pago recibido con los registros de la cartera de clientes para asegurar que concuerde.

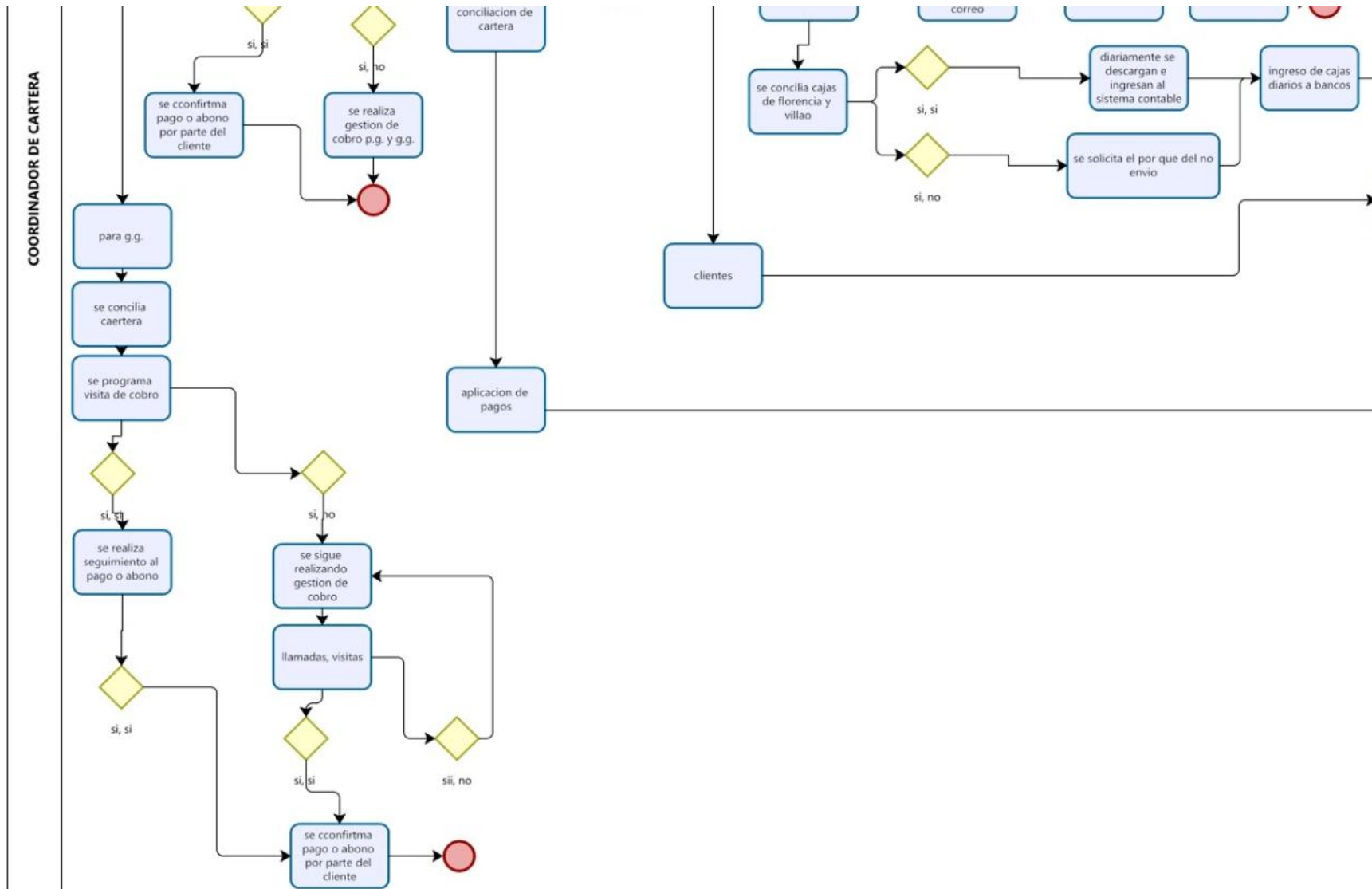
Soporte de Pago:

Se solicita al cliente que envíe el soporte del pago realizado (comprobante, transferencia, etc.).

Conciliación con Facturación:

Se verifica si el valor del pago concuerda con el valor de la factura correspondiente.

Se realizan ajustes si existe alguna discrepancia



La sección del diagrama de flujo presentado representar un proceso de conciliación de cartera, el cual se enfoca en verificar y ajustar los saldos de los clientes, asegurando que la información financiera sea precisa y actualizada.

Descripción Detallada:

Inicio del Proceso de Pago:

Se inicia un nuevo ciclo de conciliación de pagos.

Verificación de Pagos:

Se verifica si el cliente ha realizado algún pago.

Gestión de Cobros:

Si el cliente no ha realizado el pago, se inicia un proceso de gestión de cobro, que puede incluir llamadas, visitas o notificaciones.

Conciliación de Cartera:

Se compara la información de pagos recibidos con los registros contables de la cartera de clientes.

Actualización de Saldos:

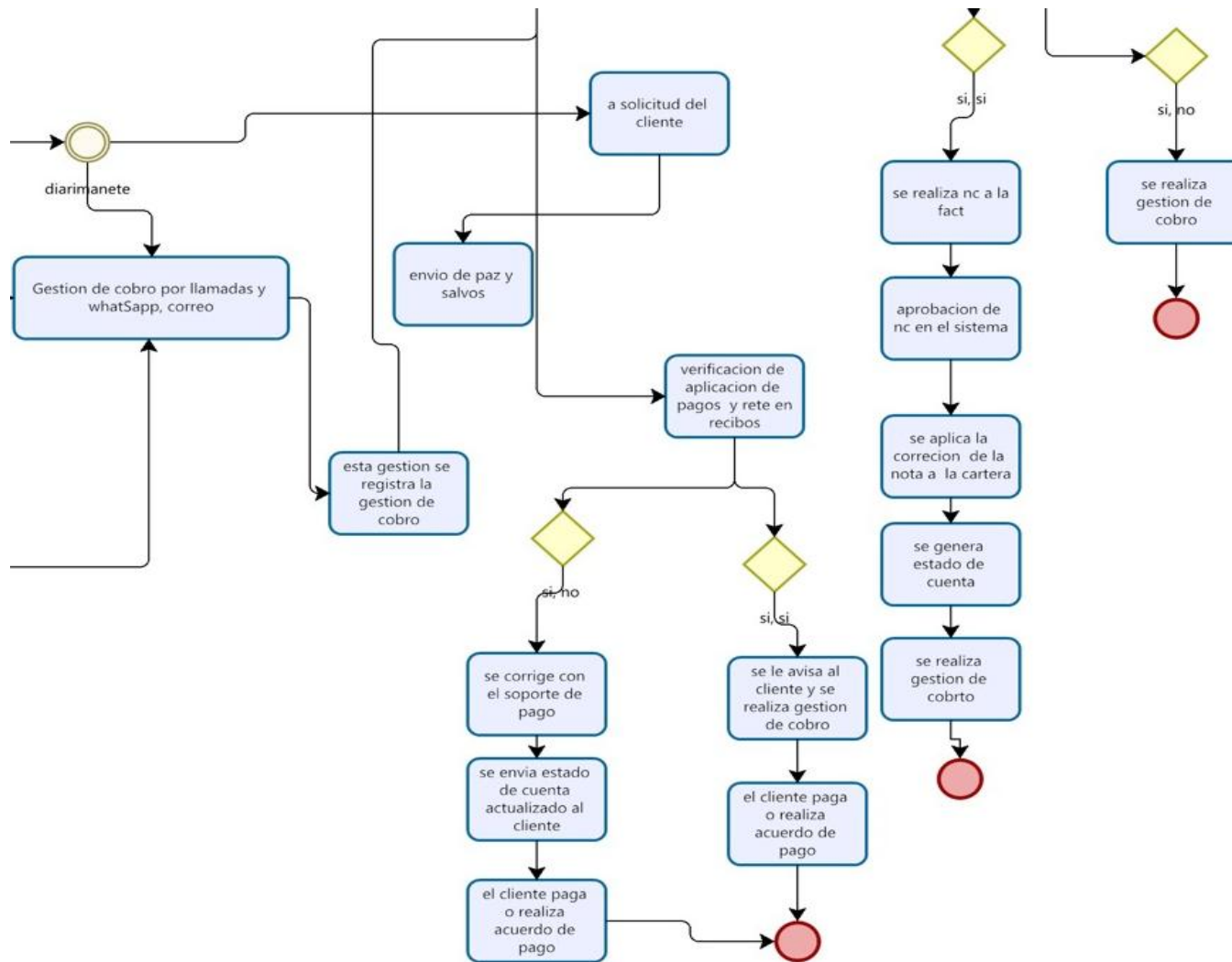
Se actualizan los saldos de los clientes en el sistema contable, reflejando los pagos recibidos y las gestiones de cobro realizadas.

Conciliación con Otras Áreas:

Se realiza una conciliación con otras áreas, como contabilidad o finanzas, para asegurar la consistencia de la información.

Declaración de Ingresos:

Los ingresos generados por los pagos se declaran y registran en los sistemas contables correspondientes.



La sección del diagrama de flujo describe un proceso de gestión de cobros y conciliación de pagos. Este proceso se centra en las acciones a tomar cuando un cliente no realiza un pago a tiempo.

Interpretación de los Pasos

Solicitud al Cliente: Se inicia el proceso al solicitar al cliente el pago pendiente.

Verificación de Pago: Se verifica si el cliente ha realizado el pago.

Gestión de Cobro:

Si no ha pagado: Se realiza una gestión de cobro más agresiva, que puede incluir llamadas, correos electrónicos o incluso visitas.

Si ha pagado: Se verifica la aplicación del pago en el sistema.

Conciliación: Se verifica si la información del pago coincide con los registros contables.

Actualización de Cartera: Si todo está correcto, se actualiza la información de la cartera del cliente reflejando el pago.

Generación de Estado de Cuenta: Se genera un nuevo estado de cuenta para el cliente, reflejando la situación actual de su deuda.

Bucles de Cobro: Si el cliente sigue sin pagar, se repite el proceso de gestión de cobro.

1.2. Identificación de Debilidades y Amenazas

A continuación, se presentan los hallazgos clave sobre las debilidades y amenazas identificadas en el proceso de gestión de la cartera de INCIHUILA S.A.S. E.S.P., obtenidos a partir de un cuestionario realizado a la coordinadora de cartera, quien tiene 17 meses de experiencia en el cargo y es responsable de la gestión de 2055 clientes. Esta responsable se encarga de diversas actividades, como la gestión de cuentas por cobrar, conciliación de pagos, seguimiento de cobros, comunicación con clientes y optimización de herramientas.

Debilidades Claves

Herramientas y Sistemas

- ✓ **Dependencia de Excel:** Una de las principales debilidades identificadas es la dependencia excesiva de hojas de cálculo para la gestión de la cartera. Aunque Excel es una herramienta comúnmente utilizada, su uso extensivo limita la eficiencia y la precisión de los datos, además de hacer el proceso propenso a errores humanos. La actualización de la información y la coordinación entre diferentes áreas se complican con este enfoque.
- ✓ **Falta de Automatización:** La ausencia de un sistema automatizado de alertas y recordatorios también afecta la productividad del área. Las tareas manuales, como el seguimiento de pagos y la conciliación, requieren mucho tiempo y son propensas a errores, lo que retrasa el proceso de cobro y puede generar inconsistencias en la información.
- ✓ **Limitaciones del Software Contable (SIESA):** El software contable utilizado por la empresa, SIESA, no proporciona todas las funcionalidades necesarias para una gestión óptima de la cartera. Entre las limitaciones más destacadas está la

falta de capacidad para generar reportes automáticos, lo que obliga a los empleados a realizar el trabajo de forma manual. Además, la integración con otras herramientas es limitada, lo que genera ineficiencias y hace más difícil la toma de decisiones rápidas.

Procesos

- ✓ **Falta de Documentación de Políticas y Procedimientos:** La ausencia de políticas y procedimientos formalmente documentados es una debilidad crítica, ya que aumenta el riesgo de errores operacionales y dificulta la continuidad de las operaciones. Además, la falta de lineamientos claros puede llevar a inconsistencias en la ejecución de tareas y decisiones, tanto por parte del personal interno como de las agencias externas involucradas.
- ✓ **Manualidad de Tareas:** A pesar de contar con un sistema informático, muchas tareas se realizan manualmente, lo que consume un tiempo considerable y está sujeto a errores. La falta de automatización y procedimientos establecidos para tareas repetitivas afecta negativamente la eficiencia y efectividad del área.
- ✓ **Falta de Segregación de Funciones:** En algunas áreas de la gestión de la cartera no se observa una adecuada segregación de funciones, lo que aumenta el riesgo de fraudes y errores. La concentración de tareas clave en pocas manos puede facilitar la manipulación indebida de la información o el mal manejo de los recursos.

Información

- ✓ **Base de Datos Incompleta:** La base de datos de clientes no está completamente actualizada ni es completamente confiable. Esto afecta la calidad de la información disponible, dificultando el análisis de la cartera y la toma de

decisiones estratégicas. La falta de actualización puede derivar en contactos incorrectos o en el seguimiento de clientes que ya no representan un riesgo.

- ✓ **Falta de Análisis de la Cartera:** No se realizan análisis profundos de la cartera para identificar tendencias, patrones o clientes en riesgo de morosidad. Esto impide que la empresa pueda tomar decisiones informadas, lo que contribuye a la acumulación de cuentas por cobrar y a la falta de acciones preventivas adecuadas.

Recursos Humanos

- ✓ **Equipo Insuficiente:** El equipo encargado de la gestión de cartera no cuenta con los recursos humanos suficientes para realizar todas las tareas de manera eficiente. La sobrecarga de trabajo puede generar errores o demoras en el proceso de cobro, lo que afecta la recuperación de la cartera.
- ✓ **Falta de Capacitación:** Se ha identificado que los empleados necesitan una capacitación más robusta y continua para mejorar sus habilidades y conocimientos, especialmente en el uso de nuevas tecnologías o herramientas que podrían optimizar la gestión de la cartera. La falta de capacitación también limita la capacidad del equipo para adaptarse a cambios en los procesos o en las normativas.

Amenazas Claves

Riesgo de Fraude: La falta de controles internos y la escasa segregación de funciones aumenta significativamente el riesgo de fraude. La concentración de tareas en pocas personas sin una adecuada supervisión puede llevar a malas prácticas y manipulación indebida de la información.

Pérdida de Información: La dependencia de archivos en Excel y la falta de un sistema de respaldo adecuado representan una amenaza importante para la seguridad de la información. En caso de fallas en el sistema o errores humanos, se podría perder información crítica, lo que afectaría la toma de decisiones y la recuperación de la cartera.

Incumplimiento Regulatorio: La falta de documentación formal sobre las políticas y procedimientos del área de cartera puede llevar al incumplimiento de normativas regulatorias aplicables. En caso de auditorías o revisiones externas, la empresa podría enfrentar sanciones o problemas legales por no cumplir con los requisitos establecidos.

Deterioro de la Cartera: La falta de una gestión eficiente y proactiva de la cartera puede llevar a un aumento de la morosidad. Si no se toman acciones adecuadas, el deterioro de la cartera podría generar pérdidas financieras importantes para la empresa.

Resumen de los Principales Riesgos

- **Riesgo Operativo:** Está relacionado con la falta de eficiencia en los procesos, errores humanos, y fallas en los sistemas de gestión y seguimiento de la cartera. Esto puede generar demoras y aumentar la probabilidad de errores en los pagos o en la conciliación de cuentas.
- **Riesgo Financiero:** El riesgo financiero se asocia con la posibilidad de pérdidas debido a la morosidad y la falta de recuperación de la cartera, así como el riesgo de fraude o mal manejo de los recursos, lo que podría generar pérdidas económicas significativas.
- **Riesgo de Cumplimiento:** Relacionado con el incumplimiento de las regulaciones y normas aplicables, especialmente por la falta de documentación formal y la deficiencia en los procedimientos establecidos. Esto podría acarrear sanciones o problemas legales para la empresa.

1.3. Controles para el Reconocimiento Contable y Recuperación de la Cartera

Objetivo General: Asegurar la correcta gestión de las cuentas por cobrar, optimizando la recuperación de la cartera y minimizando los riesgos asociados con morosidad, fraudes y errores contables.

Controles Preventivos

1. Control de Registro de Cuentas por Cobrar

- ❖ **Objetivo:** Garantizar que solo se registren facturas completas y correctas en el sistema.
- ❖ **Descripción:** Se configuran validaciones en el sistema contable para rechazar automáticamente las facturas incompletas. Solo se permite el registro de facturas que contengan toda la información necesaria (cliente, número de identificación, fecha, monto).
- ❖ **Procedimiento:**
 - Configurar el sistema para que rechace las facturas con información incompleta.
 - Establecer un flujo de aprobación para las facturas antes de su registro.
 - Realizar revisiones periódicas de la configuración del sistema.

2. Control de Provisiones Contables

- ❖ **Objetivo:** Asegurar que se reserve el dinero necesario para cubrir las deudas que probablemente no se cobrarán.

❖ **Descripción:** Las cuentas por cobrar se clasifican según su antigüedad y, a las cuentas más antiguas, se les asigna una provisión (un porcentaje del monto total) que se reserva en la contabilidad.

❖ **Procedimiento:**

- Desarrollar una matriz de envejecimiento de la cartera.
- Establecer políticas claras para el cálculo de las provisiones.
- Revisar y ajustar las provisiones periódicamente.

3. Control de Castigo de Cartera

❖ **Objetivo:** Eliminar de la contabilidad aquellas cuentas que se consideran irrecuperables.

❖ **Descripción:** Un comité evalúa cada caso de deuda incobrable. Si se cumplen los criterios establecidos, se autoriza el castigo de la deuda, eliminándola de los registros contables.

❖ **Procedimiento:**

- Establecer criterios claros para identificar cuentas incobrables.
- Crear un comité que autorice el castigo de las cuentas.
- Documentar todas las decisiones del comité para asegurar transparencia y trazabilidad.

4. Control de Priorización de Cartera por Antigüedad

❖ **Objetivo:** Enfocar los esfuerzos de cobranza en las deudas más antiguas.

❖ **Descripción:** El sistema clasifica las cuentas por cobrar según su antigüedad y genera alertas para que el equipo de cobranza se enfoque en las cuentas más vencidas.

❖ **Procedimiento:**

- Configurar el sistema para generar reportes automáticos de antigüedad de cartera.
- Establecer prioridades de cobranza basadas en la antigüedad de la deuda.

5. Control de Acuerdos de Pago

❖ **Objetivo:** Formalizar acuerdos de pago con los deudores y asegurar su cumplimiento.

❖ **Descripción:** Se establecen acuerdos de pago por escrito con los deudores, los cuales deben ser aprobados por un supervisor o área jurídica. Se realiza un seguimiento continuo para verificar que los deudores cumplan con los acuerdos.

❖ **Procedimiento:**

- Crear un formato estándar para los acuerdos de pago.
- Establecer un proceso de aprobación para los acuerdos.
- Realizar un seguimiento del cumplimiento de los acuerdos.

6. Control de Automatización de Cobranzas

❖ **Objetivo:** Agilizar el proceso de cobranza y mejorar la comunicación con los deudores.

❖ **Descripción:** Se utilizan sistemas automatizados para enviar recordatorios de pago, notificaciones de mora y otros mensajes relevantes a los deudores.

❖ **Procedimiento:**

- Configurar el sistema para enviar recordatorios automáticos de pago.
- Personalizar los mensajes según el tipo de deudor.
- Evaluar la efectividad de las campañas de cobranza automatizada.

Controles Detectivos

1. Control de Conciliación de Pagos

- **Objetivo:** Garantizar que los pagos recibidos se registren correctamente y coincidan con las facturas emitidas.
- **Descripción:** Se realiza una conciliación diaria de los pagos recibidos con las cuentas por cobrar pendientes. Si existen discrepancias, se generan alertas para investigar y corregir las diferencias.
- **Procedimiento:**
 - Automatizar la generación de reportes de conciliación.
 - Establecer plazos máximos para resolver discrepancias.
 - Realizar conciliaciones bancarias mensuales.

2. Control de Gestión de Cartera Difícil

- **Objetivo:** Implementar estrategias específicas para recuperar las deudas más difíciles de cobrar.
- **Descripción:** Se realiza un análisis detallado de las cuentas de difícil cobro y se implementan estrategias personalizadas, tales como acciones legales o negociaciones especiales.
- **Procedimiento:**
 - Desarrollar estrategias específicas para cada tipo de deudor.
 - Implementar herramientas de gestión de casos para dar seguimiento a las acciones legales.

- Evaluar el impacto de cada estrategia aplicada para mejorar las futuras acciones de cobranza.

Firmado:

Nombre del responsable

Cargo

Fecha

las operaciones, reducir riesgos y mejorar la gestión de la cartera de cuentas por cobrar:

Procedimientos para el Reconocimiento Contable y la Recuperación de la Cartera

Procedimiento para la Provisión Contable de Cuentas por Cobrar

Objetivo: Garantizar que se reserve el dinero necesario para cubrir las cuentas de difícil cobro.

Procedimiento:

1. Clasificación de cuentas:

- Las cuentas por cobrar se clasifican mensualmente según su antigüedad utilizando la matriz de envejecimiento de la cartera.
- Las cuentas se segmentan en: 0-30 días, 31-60 días, 61-90 días, 91-120 días y más de 120 días.

2. Cálculo de la provisión:

- Se aplican los porcentajes establecidos en la política de provisión a las cuentas en cada segmento de antigüedad.
 - Ejemplo: A cuentas de más de 120 días, se reserva un 50% del monto total.

3. Registro de la provisión:

- Se registra la provisión en el sistema contable de acuerdo con los cálculos realizados.

4. Revisión y ajustes periódicos:

- El equipo contable revisará trimestralmente las provisiones para ajustar los porcentajes según la evolución de la cartera y las políticas de la empresa.

Procedimiento para el Castigo de Cartera Irrecuperable

Objetivo: Eliminar de la contabilidad las cuentas que no son recuperables.

Procedimiento:

1. Identificación de cuentas incobrables:

- La coordinadora de cartera, en conjunto con el comité de revisión, evaluará mensualmente las cuentas de difícil cobro, y aquellas que se consideren irrecuperables (tras múltiples intentos de cobro) se marcarán para su castigo.

2. Aprobación de castigo:

- Las cuentas propuestas para castigo se envían al comité, compuesto por la gerencia, coordinación financiera, jurídico y el área de cartera, para su evaluación.
- Si se cumplen los criterios establecidos, el comité aprueba el castigo de la deuda.

3. Registro del castigo:

- El castigo se registra contablemente eliminando la cuenta de la cartera activa.
- Se realiza un ajuste en el balance para reflejar la baja de la deuda.

4. Documentación de la decisión:

- Toda decisión del comité de castigo debe ser documentada formalmente y archivada para futuras auditorías.

Procedimiento para la Priorización de la Cartera por Antigüedad

Objetivo: Focalizar los esfuerzos de cobranza en las cuentas más antiguas y de mayor riesgo.

Procedimiento:

1. Generación de reportes de antigüedad de cartera:

- El sistema debe generar automáticamente reportes mensuales de antigüedad de la cartera.
- El reporte debe incluir el saldo de cada cuenta y su antigüedad (0-30, 31-60, etc.).

2. Asignación de prioridades de cobranza:

- El equipo de cobranza debe priorizar el seguimiento de las cuentas con mayor antigüedad.
- Se asignarán tareas específicas a los cobradores para gestionar las cuentas más vencidas.

3. Seguimiento continuo:

- Los cobradores deben realizar un seguimiento constante de las cuentas, enviando recordatorios, realizando llamadas y, si es necesario, programando visitas a los clientes.

4. **Revisión de la cartera:**

- Mensualmente, se revisará el progreso de la recuperación de la cartera priorizada, y se ajustarán las estrategias de cobranza si es necesario.
-

Procedimiento para los Acuerdos de Pago

Objetivo: Formalizar acuerdos de pago con los clientes y asegurar su cumplimiento.

Procedimiento:

1. **Negociación de acuerdos:**

- El departamento de cobranza se comunicará con los deudores para negociar términos de pago que sean viables para ambas partes.

2. **Formalización del acuerdo:**

- Una vez que se llegue a un acuerdo, este debe ser formalizado por escrito.
- El acuerdo incluirá el monto total, las fechas de pago, y las condiciones acordadas.

3. **Aprobación:**

- El acuerdo debe ser aprobado por un supervisor o área jurídica, dependiendo del monto de la deuda.

4. **Seguimiento de cumplimiento:**

- El área de cobranza realizará un seguimiento continuo para verificar que los pagos se realicen según lo pactado.
 - Si el cliente incumple, se tomarán medidas adicionales, como la reactivación del cobro de la deuda o la ejecución de acciones legales.
-

Procedimiento para la Gestión de Cobranzas Automáticas

Objetivo: Agilizar el proceso de cobranza mediante la automatización.

Procedimiento:

1. Configuración del sistema automatizado:

- El sistema debe configurarse para enviar recordatorios automáticos de pago a los clientes en mora.
- Los mensajes deben incluir detalles de la deuda y el plazo para el pago.

2. Personalización de mensajes:

- Los mensajes de cobranza deben personalizarse según el tipo de cliente y la antigüedad de la deuda (recordatorio, advertencia, o última notificación).

3. Evaluación de resultados:

- Se evaluará periódicamente la efectividad de las campañas automáticas, ajustando los parámetros si es necesario para mejorar los resultados.

Con estos procedimientos se permitirá optimizar la gestión de las cuentas por cobrar, garantizar el cumplimiento de las políticas contables y fortalecer los controles internos de la organización. Además, se minimizan los riesgos de morosidad, fraude y errores contables, asegurando una recuperación más eficiente de la cartera y una mejor salud financiera de la empresa.

Conclusiones

La implementación de controles y procedimientos para la gestión de la cartera en INCIHUILA S.A.S E.S.P. puede generar avances significativos en la eficiencia operativa. Sin embargo, las limitaciones tecnológicas que obligan a realizar numerosos procesos de manera manual, lo cual afecta la rapidez y exactitud en la gestión de cuentas por cobrar. La ausencia de automatización, como alertas de vencimiento y reportes automáticos, impacta negativamente la efectividad del equipo de trabajo y el tiempo de respuesta.

A pesar de la existencia de directrices en temas específicos (como suspensiones de servicio a clientes en mora), el área de cartera carece de una documentación completa y actualizada de políticas y procedimientos que respalde formalmente su operación. La falta de una política clara dificulta la estandarización en la gestión de la cartera y limita la capacidad del área para responder de manera consistente a las necesidades de auditoría y control.

Dentro de los desafíos identificados incluyen una comunicación ineficiente con los clientes y el manejo de disputas de facturas, lo cual afecta la recuperación de la cartera en el plazo previsto. Además, no se cuenta con indicadores específicos para medir la efectividad de los procesos de cobranza, lo que limita el monitoreo del desempeño y la toma de decisiones oportunas para mejorar la recuperación.

Si bien el área utiliza indicadores para medir el cumplimiento de sus metas de recaudo (segmentados por tipo de cliente, agencia y antigüedad de deuda), el análisis muestra que el área podría beneficiarse de un sistema de indicadores más robusto y formalizado. Esto ayudaría a monitorear el rendimiento con mayor precisión y facilitar la identificación de tendencias en la

rotación de la cartera, mejorando la previsión de ingresos y la planificación financiera de la empresa.

Dentro de los hallazgos se logran reflejar una necesidad de fortalecer los controles en los procesos de reconocimiento contable, estableciendo validaciones que aseguren la calidad de la información registrada en el sistema y minimicen errores en la contabilización de pagos y cuentas por cobrar. La implementación de un sistema de alertas y reportes automatizados permitiría una detección temprana de incumplimientos y facilitaría el cumplimiento normativo.

Igualmente, la gestión de cartera en INCIHUILA S.A.S E.S.P. enfrenta la necesidad de contar con personal capacitado y con acceso a herramientas técnicas adecuadas. La implementación de un programa de capacitación continua en temas como normatividad contable y herramientas digitales fortalecería la capacidad del equipo de cartera para responder a los cambios y cumplir con los objetivos de recaudo.

La mejora en los controles y la formalización de procedimientos en la gestión de la cartera permitirían a INCIHUILA S.A.S E.S.P. optimizar el flujo de efectivo, reducir la cartera vencida y, en última instancia, mejorar su salud financiera. Estos cambios contribuirían a una gestión más efectiva del riesgo de crédito y al fortalecimiento de la estabilidad financiera de la empresa.

En resumen, como resultado podemos destacar la importancia de establecer controles efectivos, automatizar procesos y documentar políticas en el área de cartera de INCIHUILA

S.A.S E.S.P., con el objetivo de mejorar el reconocimiento contable y la recuperación de cartera. Estas conclusiones abren el camino para la implementación de estrategias que contribuyan a la sostenibilidad financiera y el crecimiento de la organización.

Recomendaciones

Implementar un sistema de gestión de cartera con funcionalidades avanzadas que incluya alertas automáticas para vencimientos, reportes programados y un registro de interacciones con clientes. Esto reduciría la dependencia de procesos manuales y mejoraría la eficiencia del equipo.

Invertir en un software de análisis de datos que permita monitorear los indicadores de manera centralizada y en tiempo real, facilitando la toma de decisiones informada.

Desarrollar y documentar un manual de políticas de cartera, con instrucciones claras para la gestión de cuentas por cobrar, conciliaciones, procedimientos de cobranza y criterios para suspender servicios a clientes en mora. Esto aseguraría consistencia y facilitaría las auditorías internas y externas.

Revisar y actualizar periódicamente estas políticas para adaptarse a cambios en la normativa contable y las necesidades operativas de la empresa.

Implementar controles preventivos y Detectivos en el proceso de reconocimiento contable, como validaciones en el sistema que impidan registrar facturas incompletas o duplicadas y procedimientos para la conciliación diaria de pagos.

Diseñar un programa de capacitación continua en normativa contable, gestión de cartera y uso de nuevas tecnologías para el equipo de cartera, fortaleciendo sus habilidades técnicas y capacidad de respuesta a los desafíos del área.

Definir y monitorear indicadores de desempeño específicos que incluyan la recuperación de cartera por segmento de antigüedad, efectividad en la cobranza de cuentas de alto riesgo, tiempo promedio de cobranza y porcentaje de cumplimiento de metas de recaudo.

Crear un programa de mejora continua en el área de cartera, evaluando y ajustando periódicamente los procesos y controles implementados. Esto ayudará a identificar y corregir posibles ineficiencias antes de que se conviertan en problemas mayores.

Realizar auditorías internas trimestrales para evaluar el cumplimiento de las políticas y la efectividad de los controles, generando planes de acción correctiva para abordar los hallazgos.

Desarrollar un sistema de evaluación de riesgos para los clientes nuevos y existentes, que considere factores como el historial de pagos, referencias comerciales y capacidad de pago. Esto permitirá anticipar el riesgo de impago y tomar medidas preventivas.

Definir criterios claros para la asignación de cupos de crédito y la suspensión de servicios en caso de incumplimientos graves.

Anexos

Anexo A. Manual de funciones

NOMBRE CARGO:	Profesional de Cartera		
COMPETENCIAS			
EDUCACIÓN:	Profesional en Administración de Empresas y/o Afines		
FORMACIÓN:	No Aplica		
HABILIDADES:	Relaciones interpersonales/Desarrollo de equipos, Prudencia y confiabilidad, Orientación al cliente, Pensamiento estratégico y analítico, Adaptabilidad al cambio, Aprendizaje continuo, Trabajo en equipo, Orientación a los resultados e Iniciativa.		
EXPERIENCIA:	Mínimo un (1) año de experiencia.		
HOMOLOGACIONES:	No Aplica		
ENTRENAMIENTO:	Inducción de HSEQ		
AUTORIDAD			
EMPLEADOS A CARGO:	Ninguno	HSEQ:	El empleado tendrá total autoridad en parar cualquier actividad que se esté realizando que pueda atentar contra la salud de los empleados y/o cualquier persona que se encuentre dentro de la organización. De igual manera velar por la seguridad de sus compañeros de trabajo y visitantes.
RENDICION DE CUENTAS		RENDICION DE CUENTAS SOBRE EL SGI	Representante del Sistema de Gestión o Coordinador HSEQ
		RENDICION DE CUENTAS SOBRE EL CARGO	Coordinador Contable y Financiero
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
DIRECTAS:	1. Ingresar al sistema los datos de cada cliente 2. Gestionar y realizar cobros de cartera 3. Mantener actualizado los informes generales y el estado de la cartera morosa 4. Presentar los informes del estado de la cartera por edades trimestralmente a la Gerencia y Presidencia. 5. Registrar oportunamente los pagos realizados por los clientes 6. Archivar y controlar los documentos a su cargo 7. Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía. 8. Radicación de cuentas y finalización de pago.		

	9. Circulación de clientes 10. Proponer y recomendar las políticas de crédito. 11. Realizar el seguimiento y control de la cartera. 12. Analizar estado de cartera 13. Establecer contacto con los diferentes usuarios internos y externos del dpto. con el fin de lograr eficacia-eficiencia 14. Coordinar el trámite de recaudo, cobros y depuración a clientes 15. Efectuar análisis de las interfaces entre contabilidad y cartera 16. Verificar los ajustes solicitados a contabilidad. 17. Elaborar conciliación de ingresos recibidos vs cartera 18. Además de las funciones y responsabilidades inherentes a su cargo y necesarias para la prestación del servicio. 19. Cumplir con las normas, procedimientos y políticas establecidas de acuerdo a la norma NTC ISO 9001:2008, NTC ISO 14001:2004, NTC OHSAS 18001:2007, NORSOK S-006:2003, Guía RUC Vigente, relacionados con el Sistema de Gestión Integral de INCIHUILA S.A E.S.P y del Cliente si fuera el caso.
De Seguridad, Salud en el Trabajo, Ambiente y Calidad:	1. Procurar el cuidado integral de su salud 2. Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud 3. Cumplir las normas, reglamentos, instrucciones, procedimientos, instructivos, planes y programas del Sistema de Gestión de Seguridad, Salud en el Trabajo, Ambiente y Calidad 4. Informar oportunamente a la empresa acerca de los peligros, riesgos, impactos y aspectos latentes en su sitio de trabajo 5. Participar en las actividades de capacitación en Seguridad, Salud en el Trabajo, Ambiente y Calidad, definido en la Matriz de formación y entrenamiento 6. Participar y contribuir al cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad, Salud en el Trabajo, Ambiente y Calidad 7. Actuar en conformidad con las políticas emitidas por la empresa (de calidad, de salud en el trabajo, ambiental y de direccionamiento entre otras. 8. Promover el buen ambiente laboral entre los compañeros de trabajo 9. Reportar al departamento de HSEQ todo acto o condición insegura que puedan generar incidentes y/o accidentes laborales y ambientales en un tiempo inferior a 48 horas.

Certifico que he leído, analizado y que acepto las funciones y requisitos contemplados en este Manual de Funciones:

Firma: _____

Nombre: _____

C.C.: _____

Nombre de quien Divulga:

NIVEL DE AUTONOMÍA	
ALTO: Personas con personal a cargo) = (Gerentes, directores, jefes de oficina, de departamento, sección, taller, supervisores, capataces y coordinadores) En su actividad laboral el empleado tiene la posibilidad de tomar decisiones sobre su propio trabajo, realización de tareas específicas, manejo de horarios, orden de actividades, asistencia a eventos, reuniones y capacitaciones	
MODERADO: (Profesionales, técnicos, auxiliares, secretarias, recepcionistas, almacenistas, conductores) En su actividad laboral el empleado toma decisiones basándose en su criterio profesional o técnico, para realizar tareas específicas determinado el orden de las mismas, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.	X
BAJO: (ayudantes, conserjes, personal de servicios generales, obreros y vigilantes) La actividad laboral de empleado está guiada por las orientaciones o instrucciones dadas de un superior jerárquico, no puede decidir sobre el manejo de horarios, asistencia a eventos reuniones y capacitaciones.	

DEMANDAS PSICOSOCIALES DEL CARGO	VALORACIÓN		
	N O APLICA	NO RUTINARIA	RUTINARIA
DEMANDAS CUANTITATIVAS			
Ritmo de trabajo acelerado o bajo presión de tiempo			X
Imposibilidad de hacer pausas durante la jornada		X	
Tiempo adicional para cumplir con el trabajo asignado		X	
DEMANDAS AMBIENTALES Y DE ESFUERZO FÍSICO			
Ruido, iluminación, temperatura, ventilación que afectan negativamente		X	
Distribución y características del puesto, equipos o herramientas que afectan negativamente.		X	
Exposición a agentes biológicos o químicos que afectan negativamente.		X	
Trabajo de alto riesgo (Alturas, espacio confinado, altas T)	X		
Exigencias de esfuerzo físico que afectan negativamente		X	
CARGA MENTAL			
Exigencia de memoria, atención y concentración			X

Exigencia de altos niveles de detalle o precisión (visual-manual)			X
Elevada cantidad de información que se usa bajo presión de tiempo			X
Elevada cantidad de información que se usa de forma simultanea			X
La información necesaria para realizar el trabajo es compleja			X
DEMANDAS EMOCIONALES			
Exposición a sentimientos, emociones y trato negativo de usuarios o clientes		X	
Exposición a situaciones emocionalmente devastadoras		X	
Requerimiento de ocultar o simular emociones o sentimientos.		X	
DEMANDAS DE LA JORNADA			
Trabajo en horario nocturno		X	
Días de trabajo consecutivo sin descanso	X		
Trabajo por turnos	X		

RESPONSABILIDAD DIRECTA E INDELEGABLE POR		
TIPO DE VALOR	DETALLE	
Vida, salud o seguridad de otras personas	Garantizar la vida, salud y seguridad propia, de mis compañeros y demás partes interesadas, que se encuentran en el entorno laboral.	
Super visión de personal	Velar por la integridad física y mental del personal a cargo.	
Resultados de toda el área de trabajo	Garantizar el buen desempeño y la gestión de cada uno de los procesos de la organización.	
Bienes de elevada cuantía	Propender por el buen uso de las herramientas, maquinaria y equipos que me sean asignados para poder ejecutar las funciones propias de mi cargo.	
Dinero de la organización	Dar el uso apropiado a los dineros que sean asignados por la organización.	

	Información confidencial	Conservar la información propia de la organización de manera confidencial garantizando su buen uso y no para fines personales.
--	-----------------------------	--

Anexo B Encuesta a la dirección del área de cartera para la identificación de debilidades y amenazas

ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACION DE DEBILIDADES Y AMENAZAS		
Auditoría comprendida entre el periodo:		
Preparado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		
Persona Auditada: Liliana Conde		Cargo: Coordinador de Cartera
OBJETIVO		
Aplicar el cuestionario de auditoría interna a la Dirección del área de cartera con el objetivo de obtener la información suficiente para identificar riesgos inherentes que permitan definir el plan de auditoría.		
USUARIOS		
SUGERENCIAS		
**Se sugiere revisar la siguiente lista de preguntas para cada departamento y ajustar o adicionar de acuerdo a sus necesidades.		
No.	Pregunta	Respuesta
1. Informacion General		
1.1	¿Tiempo en la Empresa?	
1.2	¿Número de clientes a cargo?	
1.3	¿Horas diarias dedicadas a la gestión de cartera?	

2. Procesos		
2.1	¿Qué procesos realizas diariamente? (Marca todos los que apliquen)	
2.1.1	Gestión de cuentas por cobrar	
2.1.2	Conciliación de pagos	
2.1.3	Seguimiento de cobros	
2.1.4	Comunicación con clientes	
2.2.	¿Cuál es el proceso más desafiante? (Selecciona uno)	
2.2.1	Gestión de cuentas por cobrar	
2.2.2	Conciliación de pagos	
2.2.3	Seguimiento de cobros	
2.2.4	Comunicación con clientes	
2.3	¿Qué mejoras consideras necesarias para los procesos actuales? (Marca todos los que apliquen)	
2.3.1	Automatización de tareas	
2.3.2	Mejora en la comunicación	
2.3.3	Capacitación adicional	
2.3.4	Optimización de herramientas	
3. Herramientas		
3.1.	¿Qué herramientas utilizas? (Marca todos los que apliquen)	
3.1.1	Sistema de gestión de cartera	

3.1.2	Software de contabilidad	
3.1.3	CRM	
3.1.4	Hojas de cálculo	
3.2.	¿Cómo calificarías la eficacia de las herramientas que utilizas? (Selecciona una opción para cada herramienta)	
3.2.1	Sistema de gestión de cartera:	
3.2.1.1	Eficiente	
3.2.1.2	Neutral	
3.2.1.3	Ineficiente	
3.2.2	Software de contabilidad:	
3.2.2.1.	Eficiente	
3.2.2.1.	Neutral	
3.2.2.1.	Ineficiente	
3.3.	3.3. ¿Qué problemas encuentras con las herramientas actuales? (Marca todos los que apliquen)	
3.3.1	Falta de funcionalidades	
3.3.2	Dificultad de uso	
3.3.3	Problemas de rendimiento	
4. Desafíos y Apoyo		
4.1.	¿Qué desafíos enfrenta con los clientes? (Marca todos los que apliquen)	

4.1.1.	Retrasos en pagos	
4.1.1.	Disputas de facturas	
4.1.1.	Comunicación ineficiente	
4.2.	¿Qué tipo de apoyo adicional considera necesario? (Marca todos los que apliquen)	
4.2.1	Capacitación adicional	
4.2.2	Mejora en herramientas	
4.2.3	Asistencia técnica	
5. Objetivos estratégicos		
5.1.	¿Cuáles son los objetivos estratégicos de su área?	
5.2.	¿Cuáles considera que son los riesgos más críticos para el cumplimiento de los objetivos del área?	
5.3.	¿Cuenta con indicadores para el seguimiento periódico del área?	
5.4.	¿Con qué periodicidad hace seguimiento a los indicadores del área?	
5.5.	¿Cuál es el cumplimiento de los indicadores en el último período evaluado?	
6. Procesos, personal y niveles de autorización		
6.1.	¿Todas las políticas y procesos de su área están documentados?	
6.2,	¿Todas las políticas y procesos han sido divulgadas a todo el personal del área?	

6.2	¿Cuándo y cuáles fueron las últimas políticas y procesos revisados y actualizados?	
6.3	¿Cuántos colaboradores tiene el área?	
6.4.	¿Cuáles procesos de su área han cambiado en el último año?	
6.5.	¿Existen procesos manuales en su área? (Relacionarlos)	
6.6.	¿Cuáles son los procesos clave/críticos de su área?	
6.7.	De los procesos del área, ¿cuáles no han sido auditados en los tres últimos años?	
6.8.	¿Los niveles de autorización de los procesos críticos en su área están definidos y documentados?	
6.8.	¿Cuáles son los controles clave en el desarrollo de su operación?	
6.9.	¿Ha implementado controles para el manejo de la confidencialidad en la información crítica del área?	
6.10.	¿Sus procesos cuentan con una adecuada segregación de funciones? ¿Cuántas personas tiene en su área?	
6.11.	¿Su área está centralizada o está desagregada en diferentes sitios o ciudades?	
6.12.	¿Las evidencias de autorización de actividades críticas del proceso son realizadas de manera manual o automática?	
6.13.	¿Tiene definidos indicadores de desempeño para los funcionarios de su área?	
7. Proyectos y tecnología		
7.1.	¿Los procesos críticos del área están apoyados por herramientas tecnológicas o son manuales?	

7.2.	¿Cada cuánto se realiza análisis de los roles y accesos asignados en el sistema para los empleados del área?	
7.3.	¿Actualmente se encuentran los trabajadores laborando a distancia y utilizan conexiones remotas?	
7.4.	¿Los trabajadores tienen autorización de extracción de información de forma remota?	
7.5.	¿Se realizan procesos de autorización en el sistema de información?	
7.6.	¿El área custodia información en la nube?	
7.7.	¿Manejan información en carpetas compartidas para los trabajadores en la red?	
7.8.	¿Las carpetas compartidas tienen contraseñas de seguridad para acceder, eliminar y editar?	
8. Auditorías		
8.1.	¿En su área han ocurrido eventos de fraude en el último año?	
8.2.	¿Cuándo fue la última visita de entes de control externos?	
8.3.	¿Cuándo fue la última vez que auditoría interna realizó actividades de auditoría al área?	
8.4.	¿Qué porcentaje de los planes de acción generados como resultado de las últimas auditorías ha implementado?	
8.5.	¿Existe alguna limitación que impida la implementación de los planes, resultado de las auditorías?	

8.6.	¿Tiene actualmente requerimientos de entes de control o auditorías pendientes por gestionar?	
8.7.	¿Cuenta con procesos certificados?	
8.8.	¿El área tiene definidos comités gerenciales de seguimiento? Cada cuánto se reúne?	
8.9.	¿Genera reportes periódicos a la alta dirección?	
9. Planeación, indicadores y gestión		
9.1.	¿Los saldos de cartera se encuentran debidamente respaldados en facturación o documentos aprobados por el cliente?	
9.2.	¿Los terceros clientes son creados de acuerdo con los datos registrados en el documento de identificación tributaria?	
9.3.	¿La base de datos de clientes se encuentra actualizada y con información completa como dirección, teléfonos etc.?	
9.4.	¿Los clientes son creados directamente por el área de cartera, o esta actividad esta segregada?	
9.5.	¿El área de cartera puede modificar variables del cliente en el sistema de información?	
9.6.	¿Los clientes son bloqueados o desactivados en el sistema de información por cartera, fraude, etc.?	
9.9.	¿Las notas de ajustes en la cartera son autorizadas por los niveles superiores correspondientes y cuentan con soportes legales?	
9.10.	¿La modificación de precios de los productos en el sistema de información está centralizada, segregada del área de cartera y requiere autorización de un nivel superior?	

9.11.	¿Existe una política de descuentos definida y autorizada por un nivel superior?	
9.10.	¿Se cancela la cartera con cheques posfechados?, en caso de ser positiva la respuesta, ¿cada cuánto se valida el recaudo efectivo con este método?	
9.11.	¿Los cupos de créditos otorgados a los clientes son autorizados y modificados por el área comercial?	
9.11.	¿El área de cartera está involucrada en el análisis y aprobación de los cupos de crédito?	
9.12.	¿El área de cartera valida el cupo de crédito y el estado de la cartera, antes de prestar un nuevo servicio?	
9.13.	¿El sistema de información cuenta con controles automáticos de bloqueo de servicios de recolección por cupo o cartera?	
9.14.	¿Las facturas y las notas crédito son registradas por el área de cartera o esta actividad está segregada?	
9.15.	¿Las devoluciones o anulaciones de pedidos de los clientes son registradas en el sistema de información?	
9.16.	¿Se tiene definida la política de cartera y pagos de clientes, y esta parametrizada en el sistema de información?	
9.17.	¿Los vencimientos de cartera son generados en reportes del sistema?	
9.18.	¿La parametrización de clientes, cupo y datos generales es realizada por el área o por funcionarios diferentes al comercial?	
9.19.	¿Se realiza evaluación de conflictos de interés, SARLAFT, capacidad financiera, referencias comerciales al cliente, previo a su aprobación de cupo y venta?	

9.20.	¿Se generan informes periódicos con la antigüedad de la cartera para la alta Gerencia?	
9.21.	¿El sistema está parametrizado para generar periódicamente la provisión de cartera de acuerdo a la normatividad vigente?	
9.22.	¿Cada cuánto se revisan las tarifas de provisión en el aplicativo?	
9.23.	¿Se realiza periódicamente análisis de las provisiones, normatividad y desviaciones?	
9.24.	¿Se realiza confirmación de saldos con los clientes de forma periódica?	
9.25.	¿Se tiene establecido los niveles y tiempo para gestionar el cobro de la cartera? Ejemplo cobro administrativo, prejurídico, jurídico	
9.26.	¿La gestión de recaudo es realizada directamente por el área de cartera?	
9.27	¿Se ha contratado abogados para gestionar cartera de alta morosidad?	
9.28.	¿La gestión de recaudo de cartera morosa es realizado por un proveedor externo?	
9.29.	¿Se realiza seguimiento periódico a la cartera que fue entregada a abogados para cobro jurídico?	
9.30.	¿Cuentan con indicadores que permitan medir la gestión de los abogados frente a efectividad de recaudo?	
9.30.	¿Cada cuánto se revisan los indicadores de cartera?	
9.31.	¿Los documentos que respaldan la cartera (facturas, pagarés, carta de instrucciones), se encuentran debidamente archivadas y custodiadas?	

9.32.	¿Cuál fue el último arqueo de documentos que respaldan la cartera?	
9.33.	¿La cartera que se clasifica como difícil recaudo es analizada y autorizada por niveles superiores correspondientes?	
9.35.	¿Existe periodicidad para dar de baja la cartera de difícil recaudo?	
9.36.	¿La gestión de recaudo y el registro de recibos de caja en el sistema de información es realizado por el área de cartera?	
9.37.	¿Cuál es el porcentaje y/o edad de rotación de cartera ?	
9.38.	Se monitorea periódicamente las PQR de clientes y cuenta con políticas de respuesta resolutive y planes de mejoramiento?	
9.39	¿Existe políticas de gestión de cobro para la cartera difícil recaudo después de darse de baja?	
9.40.	¿Existe un comité para el análisis de la cartera de difícil recaudo, que evalúe sus provisiones?	
9.41.	¿El endoso de documentos de cartera está asignado a un nivel de autorización superior?	
9.42.	¿El cálculo de intereses en mora por retraso en pago de cartera se genera mensualmente de forma automática en el sistema?	
9.43.	¿Existen clientes que sean proveedores?, ¿Está autorizado el cruce de saldos de proveedores con saldos de cartera?	
9.44.	¿Están autorizados descuentos por pago anticipado de cartera?	
9.45.	¿Cuál fue el porcentaje de provisión y castigo de cartera del año pasado?	

9.46.	¿El castigo de cartera es autorizado por el área legal y financiera, después de surtir un proceso de cobro jurídico?	
10. Comentarios Adicionales		
10.1	¿Tienes algún comentario o sugerencia adicional? (Escribe aquí)	
VALORACIÓN DEL PROCESO DE CARTERA FRENTE AL RIESGO INHERENTE		
OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS		

Bibliografía

- AUDITOOL. (2017). *Cuestionarios y Evaluaciones*. Obtenido de <https://www.auditool.org/herramientas/checklist/herramienta-para-evaluar-la-implementacion-del-principio-no-14-de-coso-erm-2017>
- BDO COLOMBIA. (2024). *Gestión de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero*. Obtenido de <https://www.bdo.com.co/es-co/publicaciones/boletines-legal/gestion-de-cobranza-y-recuperacion-de-cartera-en-el-sector-financiero>
- contapyme. (2020). Obtenido de <https://contapyme.com/>
- CTI SOLUCIONES. (2024). *Gestión de carteras: qué es, quién lo realiza y cómo puedo contratarlo*. Obtenido de <https://www.ctisoluciones.com/blog/gestion-de-cartera>
- ESERP. (2019). *ESERP*. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-el-flujo-de-caja/>
- GOV.CO. (2015). *GOV.CO*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>
- Hoyos, M. A. (2019). *Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Dise%C3%B1o.pdf>
- Hoyos, M. A. (2019). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6642/1/T2868-MFGR-Coronel-Dise%C3%B1o.pdf>
- IASB. (s.f.). Obtenido de <http://go.ifrs.org/IFRSforSMEs>
- INCIHUILA S.A.S E.S.P. (2020). *INCIHUILA S.A.S E.S.P.* Obtenido de <https://incihuila.com.co/>
- Incinerados Del Huila Sas E.s.p.-incihuila S.a.s. Esp. (2024). *Datacredito experian*. Obtenido de <https://www.datacreditoempresas.com.co/directorio/incinerados-del-huila-sas-espincuila-sas-esp.html>

- Medina, J. P. (2023). *Propuesta de un plan de mejoramiento en procesos de cartera en la empresa*. Obtenido de <https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/8640a14e-b849-41d5-98ae-bf86fe174303/content>
- MENA, R. R. (2022). *UNIVERSIDAD DE COSTA RICA SISTEMAS DE ESTUDIO DE POST GRADO*. Obtenido de <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/8a617a30-a27f-49d1-ac66-0e16d3edf4f1/content>
- NIIF.INFO. (2024). *NIIF.INFO*. Obtenido de <https://niif.info/niif-para-pymes/seccion-17-niif-para-pymes/>
- Ochoa, P. (SEPTIEMBRE de 2018). *Los instrumentos financieros básicos en las pymes*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6532/1/SM233-Ochoa-Los%20instrumentos.pdf>
- PAYCOMET. (2024). *GESTION DE COBROS*. Obtenido de <https://www.paycomet.com/news/glosario/que-es-gestion-cobros/>
- PAZ, D. M. (2019). *ANALISIS DE RIESGO EN EL PROCESO DE CARTERA DE CLIENTES DE UNA IMPORTADORA DE AUTOPARTES*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/e162bb4d-af08-470c-bd33-e02718fd3821/content>
- PEREZ, D. M. (2021). *ESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE CARTERA E INGRESO DE NUEVOS CLIENTES*. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1789/2.%20Art%C3%ADculo%20Daniela%20Molina%20P%C3%A9rez.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- solucion somos impulso. (2023). *Cinco tips para la gestión de la cartera comercial*. Obtenido de <https://www.solunion.co/blog/cinco-tips-para-la-gestion-de-la-cartera-comercial/>
- STRIPE. (2024). *STRIPE*. Obtenido de <https://stripe.com/es/resources/more/accounts-receivable-management-best-practices-ways-to-maximize-efficiency-and-accuracy>

Tavella, J. M. (2022). *AG/CAP*. Obtenido de <https://agicap.com/es/articulo/estado-de-flujo-de-caja-aspectos-basicos/>

VIDA, C. P. (2015). *GOV.CO*. Obtenido de <https://normativa.archivogeneral.gov.co/circular-externa-002-de-2015/>