

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad De Ciencias Administrativas Contables Y Comercio

Carrera De Contabilidad Y Auditoría

**Tesis Previo A La Obtención Del Título De Licenciado En Contabilidad
Y Auditoría**

Tema:

Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en el flujo de caja de la clínica Arboleda

Autor:

Holguín Anchundia Iván Alexander

Tutor:

Ing. Cedeño Choez Pedro Javier Mg.

MANTA-MANABI-ECUADOR

2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A)	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor (a) de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí,

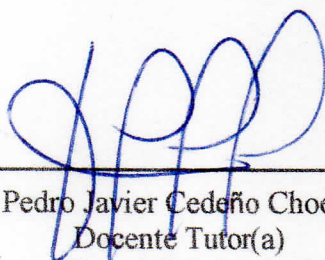
CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del o la estudiante Ivan Alexander Holguín Anchundia, legalmente matriculado (a) en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2026-1, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema de proyecto núcleo problemático es “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en el flujo de caja de la clínica Arboleda”.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el reglamento de régimen académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometidas a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente. Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de la ley en contrario.

Manta, 10 de Julio del 2026

Lo certifico



Ing. Pedro Javier Cedeño Choez, Mg.
Docente Tutor(a)
Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Yo, Holguín Anchundia Iván Alexander, declaro que el presente trabajo de investigación titulado:

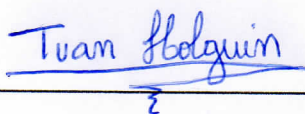
“Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en el flujo de caja de la Clínica Arboleda S.A.”,

Ha sido desarrollado íntegramente por mí, de manera autónoma, con esfuerzo personal y con contenido original, producto de mi proceso de investigación y análisis.

Manifiesto que toda información proveniente de fuentes externas ha sido debidamente citada y referenciada, respetando los derechos de autor y la normativa académica vigente

En consecuencia, asumo la plena responsabilidad legal y académica sobre los análisis, conclusiones y resultados presentados en este trabajo.

Asimismo, declaro que el presente es de mi autoría y constituye patrimonio intelectual de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, quien podrá hacer uso del mismo para los fines académicos que estime pertinentes, de acuerdo con la normativa institucional vigente.



HOLGUÍN ANCHUNDIA IVÁN ALEXANDER

C.I 131596788-3

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio

Carrera De Contabilidad Y Auditoría

**APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL
TRIBUNAL**

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe de Proyecto de Investigación presentado por el Sr. Holguin Anchundia Iván Alexander, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, con el tema: “Gestión de cuentas por cobrar y su incidencia en el flujo de caja de la clínica

Arboleda”. Para constancia firman:



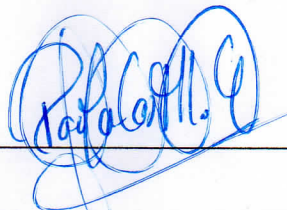
Mgtr. López Delgado Ronald Mauricio

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Mgtr. Zambrano Looor Rita Mayda

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Dra. Paola Germania Castillo García

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo académico está dedicado primeramente a Dios, por ser mi guía espiritual, otorgarme la sabiduría, la salud, la paciencia y la fortaleza necesaria para superar cada obstáculo a lo largo de mi formación académica y permitirme alcanzar esta meta profesional.

Por consiguiente, a mi padre Manuel Holguín y a mi madre Gladys Anchundia por su amor incondicional, sus sacrificios diarios, sus consejos oportunos y su respaldo constante, ellos han sido el pilar fundamental en mi vida y la mayor fuente de inspiración para no rendirme jamás. Por eso este logro es el reflejo de sus enseñanzas, valores y dedicación.

A todos mis hermanos, por su compañía, su apoyo moral incondicional y por compartir conmigo cada momento de este camino, motivándome a ser un ejemplo de superación constante.

Y a mis mascotas, por brindarme su compañía silenciosa, afecto y tranquilidad durante todo este trayecto de estudio.

Iván Alexander Holguín Anchundia

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y a la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio por brindarme la oportunidad de formarme como un profesional en Contabilidad y Auditoría.

Además, mi profundo reconocimiento y gratitud a mi tutor el Ing. Pedro Javier Cedeño Choez, Mg., por su valiosa orientación técnica durante el proceso de titulación, su paciencia, rigor académico y constante acompañamiento durante el desarrollo y culminación de esta investigación.

A cada uno de los docentes que formaron parte de mi trayectoria universitaria por compartir sus conocimientos con vocación, guiarnos con ética profesional e inculcar en nosotros la excelencia académica.

A la directiva y personal administrativo de la Clínica Arboleda S.A. por su apertura, tiempo y facilidades brindadas para la recolección de información indispensable para este estudio.

Finalmente, reitero mi agradecimiento a mi familia, cuyo apoyo constante y confianza depositada en todo momento en mí hicieron posible obtener esta meta profesional.

Iván Alexander Holguín Anchundia

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo general analizar la influencia de la gestión de las cuentas por cobrar en el flujo de caja de la Clínica Arboleda S.A., con el propósito de diseñar un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza con relación a un flujo de caja que optimice la liquidez financiera de la institución. La problemática radicó en la ausencia de una estructura interna formalizada para el seguimiento de la cartera además de no contar con un modelo adecuado de cash flow, lo que generó un descalce entre la facturación y la recaudación efectiva de fondos, especialmente en las planillas enviadas a convenios del sector público lo que conlleva a información errónea del efectivo real.

Metodológicamente esta investigación se acogió a un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, con un alcance descriptivo, de campo y documental. En el cual se manejaron los métodos inductivo, deductivo y analítico, en relación con la aplicación de entrevistas estructuradas a la gerencia, administración y departamento contable, así como un análisis vertical a los estados financieros para determinar un flujo y cálculo de razones financieras del ejercicio económico 2024.

Además, se estructuró una propuesta que comprende un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza en concordancia con un flujo de caja, flujogramas operativos, ajustes contables relacionado con la NIIF 9 y LORTI y una matriz de cumplimiento realizada donde se corrobora los indicadores clave de gestión además de conocer el dinero real disponible en la empresa en determinado momento.

Palabras clave: Cuentas por cobrar, liquidez corriente, flujo de caja, control interno, políticas de cobranza, clínica arboleda.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	II
HOJA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	3
1. Fundamentación Teórica.....	3
1.1. Variable independiente: Cuentas por cobrar	3
1.2. Variable dependiente: Flujo de caja	10
1.3. Fundamentación legal.....	16
1.4. Deterioro de cuentas por cobrar NIIF	19
2. Antecedentes investigativos.....	20
2.1. Antecedentes internacionales.....	20
2.2. Antecedentes nacionales	21
CAPÍTULO II.....	23
3. Metodología.....	23
3.1. Area de estudio	23
3.2. Organigrama Institucional	23

3.3. Modalidades básicas en la investigación	24
3.4. Métodos de investigación	24
3.5. Enfoque	26
3.6. Tipo de investigación	26
3.7. Población y muestreo	27
3.8. Técnicas e instrumentos de recolección	29
4. Descripción de resultados	30
4.1. Descripción de resultados de la entrevista	30
4.2. Análisis vertical correspondientes a los estados financieros de Clínica Arboleda S.A	36
4.3. Análisis vertical del estado de resultado integral de Clínica Arboleda S.A	38
4.4. Nivel de dependencia de ingresos por tipo de convenio y modalidad de cobro	39
5. Análisis de indicadores financieros	41
5.1. Indicadores de gestión	41
5.2. Indicadores de liquidez	41
6. Triangulación de la información	42
6.1. Aspectos positivos	42
CAPITULO III	45
Propuesta	45
7. Título	45

8. Justificación	45
9. Objetivos.....	46
9.1. Objetivo general.....	46
9.2. Objetivos específicos	46
10. Beneficiarios	46
11. Factibilidad	47
11.1. Factibilidad financiera	47
11.2. Factibilidad legal.....	47
11.3. Factibilidad técnica	48
12. Información de la empresa.....	48
12.1. Misión	48
12.2. Visión	49
13. Descripción de la propuesta.....	49
14. Desarrollo de la propuesta	50
14.1. Instrucciones de uso.....	50
14.2. Funciones	51
14.3. Políticas generales de crédito y cobranzas.....	53
14.4. Calificación de crédito y clasificación de riesgo de clientes públicos y privados	56
14.5. Política de selección y validación de deudores por convenio.....	60

14.6. Procedimiento para la aprobación y otorgamiento de crédito hospitalario	61
14.7. Aprobación o negación de crédito a pacientes particulares	62
15. Políticas de cobranza	64
15.1. Proceso de gestión de cobranza	65
15.2. Provisión de cuentas por cobrar	66
15.3. Baja de cuentas por cobrar	67
15.4. Cuentas por cobrar insolventes	67
15.5. Baja de cuentas por fallecimiento	68
16. Registros de cobro	69
17. Registro de pago	69
18. Implementación de estructura de flujo de caja	72
18.1. Estructura y procedimiento operativo del flujo de caja proyectado	72
18.2. Estrategias para el cumplimiento de políticas y control en el flujo de caja	72
18.3. Beneficios de las estrategias con la implementación de un flujo de caja	72
18.4. Estructura de un flujo de caja proyectado	73
19. Estrategias para el cumplimiento de políticas y procedimientos de crédito y cobranza con relación al flujo de caja	74
19.1. Beneficios de las Estrategias	75
CAPÍTULO IV	78
20. Conclusiones y recomendaciones	78

20.1. Conclusiones.....	78
20.2. Recomendaciones	79
Bibliografía	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	7
Tabla 2	9
Tabla 3	15
Tabla 5	36
Tabla 6	38
Tabla 7	39
Tabla 8	41
Tabla 8	41
Tabla 9	51
Tabla 10:	52
Tabla 11:.....	52
Tabla 12:	53
Tabla 13	55
Tabla 14	66
Tabla 15	67

Tabla 16	68
Tabla 17	76

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	59
Ilustración 2	63
Ilustración 3	71

INTRODUCCIÓN

En el sector de la salud privada, el otorgamiento de crédito y la atención médica bajo convenios institucionales constituyen un mecanismo clave para garantizar el acceso continuo a servicios de salud especializados. No obstante, como sostienen (Quintero & Villegas, 2018) cuando estos servicios se brindan sin políticas internas estructuradas que regulen la cobrabilidad se generan retrasos en la recuperación de la cartera y por ende un ineficiente flujo de caja.

Esta situación trasciende el ámbito comercial y afecta de manera directa la disponibilidad real de efectivo, comprometiendo la estabilidad financiera y operativa de las instituciones médicas. Desde el plano teórico y normativo, la presente investigación aborda la gestión de la cartera como variable independiente y su incidencia en el flujo de caja como variable dependiente. Por otro lado, se identificó la ausencia de un manual formalizado y de políticas escritas de crédito y cobranza, lo que ha provocado que un 54,28% del activo correspondiente a la cartera permanezcan inmovilizados en con un período promedio de cobro de 133,86 días.

Esta retención de fondos generó un severo descalce en la tesorería, reduciendo el efectivo disponible en caja y bancos y forzando a la administración al uso recurrente de sobregiros bancarios. Ante esta realidad surge la interrogante: ¿De qué manera la gestión de las cuentas por cobrar incide en el flujo de caja de la Clínica Arboleda y qué implicaciones tiene para su sostenibilidad financiera?

Para responder a esta problemática el objetivo general del estudio se basa en analizar la influencia de la gestión de cuentas por cobrar en el flujo de caja de la Clínica Arboleda S.A., con el fin de diseñar un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza en concordancia

con un flujo de caja que optimice la liquidez institucional. De manera específica se determinó identificar los factores operativos que retrasan el cobro, cuantificar el nivel de dependencia de los ingresos respecto a convenios institucionales y diseñar lineamientos técnicos de control interno para la recuperación de valores.

Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, con un alcance descriptivo, documental y de campo. Además, se aplicaron entrevistas estructuradas a una muestra conformada por la representante legal, la administradora, la contadora general y dos auxiliares contables, complementadas con el análisis vertical y horizontal para corroborar valores debido a que la empresa no posee un adecuado flujo de caja y varios cálculos de indicadores financieros sobre los estados financieros del ejercicio 2024 reportados a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Los resultados diagnosticaron una dependencia crítica del sector público, el cual concentra el 62,00% de los ingresos anuales y cuyos trámites de auditoría médica externa dilatan la liquidación de planillas. Este desfase situó la liquidez corriente en 0,85 demostrando que la ganancia neta contable del 7,58% se encuentra condicionada por los costos de financiamiento asumidos ante la falta de dinero líquido.

Frente a estos hallazgos se estructuró un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza que incorpora un sistema de calificación paramétrica de clientes además de un esquematizado flujo de caja para contar con un registro detallado de entradas y salidas del efectivo, flujogramas operativos y una matriz de cumplimiento con indicadores de tesorería. La propuesta busca acortar el ciclo de cobro a 60 días, liberar recursos inmovilizados y garantizar un flujo de caja operativo predecible, eficiente y sostenible a largo plazo.

CAPITULO I

1. Fundamentación Teórica

1.1. Variable independiente: Cuentas por cobrar

1.1.1 Cuentas por cobrar

Según (Aranda, 2010, p.17 citado por Arroba Saltos , 2018, p. 4) las cuentas por cobrar representan los montos que los clientes deben a una empresa por el resultado de la adquisicion de un bien, servicio o por el uso de credito en el desarrollo de sus actividades economicas.

Del mismo modo (Pazo cruz & Zapata Jurado, 2022) mociona que unos de los objetivos de las cuentas por cobrar es realizar el cobro de los créditos en los tiempos necesarios, pero no es el único sino también mantener la conexión con la cartera de clientes para que no se desvinculen comercialmente de la empresa lo que es importante para la compañía.

Una adecuada gestión de estas cuentas permite garantizar que el dinero ingresará oportunamente, lo cual fortalece el flujo de caja y evita problemas de liquidez. Asi al mismo tiempo el mantener un contacto constante con los clientes y ofrecer facilidades de pago razonables la empresa puede conservar su fidelidad y asegurar relaciones comerciales sostenibles en el tiempo. En el caso como es la clínica esta práctica resulta aún más relevante, ya que el servicio brindado está directamente vinculado con la confianza y la continuidad de los pacientes.

1.1.2 Cuentas por cobrar y su valor representativo

De acuerdo con (Guerrero , 2023) de la cual citó a González et al. (2020) indican que, dentro del rubro activo, las cuentas por cobrar de clientes son las de mayor relevancia pues estas simbolizan una parte importante del capital de trabajo de las empresas la cual se estima entre un 30% y el 50%. Es así como estas cuentas no solo son recursos para recuperar, sino que además

permiten a la empresa proyectar solvencia y liquidez para futuras inversiones u obligaciones. Por ello es indispensable que una organización mantenga un control interno eficaz y eficiente el cual garantice la recuperación oportuna de dichos valores.

Una adecuada gestión de esta cartera no solo mejora la liquidez, sino que también ayuda a fortalecer la capacidad de la entidad para responder a sus obligaciones y sostener su crecimiento con el paso del tiempo.

1.1.3 Gestion de cuentas por cobrar

La cobranza tiene como objetivo recuperar la cartera vencida de toda la empresa, adaptando estrategias dentro del negocio, para lograr la captación del dinero que adeudan los clientes en forma eficiente. (Avila , 2019)

Por ello la gestión que se hace para cobrar busca recuperar el dinero que los clientes todavía no han pagado aplicando diferentes estrategias que permitan obtener esos recursos de manera rápida y organizada. En el caso de la clínica, este proceso es de gran relevancia porque asegura que los ingresos por los servicios prestados ingresen a en el tiempo que es, lo que ayuda a mantener un flujo de caja estable y la posibilidad de cubrir los gastos diarios sin muchas dificultades.

Por otro lado (Murillo Robles & Palacios Cedeño, 2022) sostienen que una gran mayoría de organizaciones ecuatorianas presentan dificultades debido a la falta de políticas estructuradas para la recuperación de cartera, lo que incrementa el riesgo de morosidad y esto a su vez compromete el equilibrio financiero. En este sentido una gestión eficiente de cuentas por cobrar debe incluir procedimientos de evaluación crediticia, así como seguimiento constante y

estrategias de cobranza que reduzcan los tiempos de recuperación, fortaleciendo la liquidez y la planificación financiera de entidades.

1.1.4 Clasificación de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son de gran relevancia dentro la gestión organizacional ya que esta nos permite conocer la salud financiera de la compañía, aquí (Ricardo , 2024) nos menciona que las cuentas por cobrar pueden organizarse de acuerdo con su naturaleza, diferenciando aquellas que provienen de clientes, compañías vinculadas o empleados.

Del mismo modo estas cuentas por cobrar también se pueden establecer una clasificación entre las que surgen de la venta de bienes y las que corresponden a la prestación de servicios. Otra forma de clasificarlas es según su disponibilidad, es decir, si se espera recuperarlas en el corto o en el largo plazo.

Otro autor como (Chila & Holguin , 2022) menciona que las cuentas por cobrar pueden clasificarse según su origen como clientes, compañías o empleados y por su disponibilidad ya sean estas de corto o largo plazo. Las primeras que se mencionan se refieren a valores en el lapso de un año y forman parte del activo corriente, mientras que las segundas se consideran activos no corrientes. Esta clasificación permite a las empresas identificar qué parte de su cartera representa un ingreso cercano y cuál requiere estrategias de recuperación más extensas.

1.1.5 Clientes

Aquí (Benitez , 2020) señala que los clientes representan un gran porcentaje de las cuentas por cobrar, ya que la empresa extiende o da crédito a quienes adquieren bienes o servicios. También menciona que, si no existe un control adecuado desde la evaluación del cliente hasta la recuperación del crédito, los retrasos en los pagos provocan que la liquidez de la

empresa se vea comprometida, pues los ingresos que se esperan no llegan cuando se necesitan para financiar obligaciones corrientes.

Un repositorio de la (UEES) nos explica una pequeña definición sobre los clientes, en la que el termino cliente es la persona o entidad que adquiere bienes o servicios para satisfacer una necesidad o deseo, siendo esta el eje fundamental de toda actividad económica en el país. Su importancia radica en que sus decisiones de compra determinan los ingresos y la rentabilidad empresarial. Por ello las empresas deben conocer sus preferencias y ofrecer productos y servicios que generen valor para dichas personas. Es así como un cliente satisfecho no solo vuelve a comprar, sino que también promociona la marca de alguna manera lo que fortalece la reputación donde Compra.

1.1.6 Evaluación de clientes

De acuerdo con la tesis de (Guerrero , 2023) destaca que tanto los antecedentes crediticios de un cliente, así como sus características demográficas tienen una relevancia similar al momento de evaluar su capacidad o disposición para cumplir con los pagos previstos por el crédito. En otras palabras, este historial crediticio y los datos personales del cliente llegan a ser factores igualmente útiles para predecir si este cliente será puntual o presentará riesgos de morosidad. Es por ello por lo que resalta de gran relevancia el realizar una evaluación de los clientes antes de otorgar un crédito, considerando no solo su historial financiero, sino también aspectos personales y socioeconómicos.

Por otro lado (Guerrero , 2023) nos menciona que el proceso consiste en organizar a los clientes según determinados criterios y aplicar una evaluación individual que permita establecer su nivel o categoría dentro de una escala de clasificación. Al clasificar a los clientes nos permite

saber cómo es su comportamiento frente a créditos y visualizar si este es capaz de cumplirlos o no.

Tabla 1

Clasificación de clientes

Rangos de clientes	Clasificación de clientes
Excelente	A
Bueno	B
Regular	C
Malo	D

1.1.7 Riesgo

Para (Mires Perez, 2022, pág. 20) el riesgo se llega a entender como la posibilidad de que los resultados obtenidos sean diferentes de los esperados o de que ocurra un evento imprevisto que afecte a la organización.

Aquí la autora destaca que toda organización está expuesta a diversos tipos de riesgos que pueden afectar su estabilidad y desempeño. El comprender estas categorías ayuda identificar las áreas que son más susceptibles al riesgo dentro de la empresa, ya sea en sus operaciones diarias o en su capacidad financiera, esto con el fin de obtener un mejor control y no recaigan en pérdidas u aspectos negativos la organización.

1.1.8 Riesgo crediticio

(Guerrero , 2023) hablo sobre que el riesgo es la posibilidad en la que una persona o entidad a la que se le ha otorgado un crédito no cumpla con el pago de sus obligaciones.

En general, la cartera de préstamos representa uno de los activos más significativos para una organización, debido a que, aunque constituye una fuente esencial de ingresos, también implica un nivel de incertidumbre que puede afectar su rentabilidad si no se gestiona adecuadamente.

El riesgo crediticio representa una de las principales preocupaciones dentro de la gestión financiera, aquí (Lara Moran & Pozo Rubio , 2025) en su tesis nos dice que la ausencia de políticas de cobranza adecuadas con los plazos de pago otorgados a los clientes, una ineficiente responsabilidad del personal en el cumplimiento de los procesos internos y a su vez la falta de actualización en las políticas de crédito, especialmente en lo relacionado con la evaluación del historial crediticio de los clientes, esto incrementa el riesgo crediticio convirtiéndose en una de las principales afectaciones del aumento de la cartera vencida y perturbando la estabilidad financiera de la organización.

1.1.9 Recuperación de cartera

De acuerdo con (Vera Veliz, 2020) la recuperación de cartera es de gran relevancia, debió a que es importante garantizar el cobro oportuno de las deudas para de esta manera mantener la liquidez y asegurar la continuidad del negocio. Si estos pagos no se recuperan de manera eficiente, la falta de flujo puede poner en riesgo las operaciones y la estabilidad financiera de la organización.

En contraste con (Orrala Vera, 2024) quien cito a su vez a (Chila, 2019) mociona las políticas las cuales deben ser claras y efectivas para que aseguren la recuperación oportuna de la cartera, garantizando que los créditos concedidos a los clientes sean cancelados dentro de los plazos establecidos al momento de la compra.

De esta forma permite cumplir con las obligaciones diarias de la organización, evitando retrasos en los cobros que puedan afectar su estatus y estabilidad económica.

1.1.10 Indicadores financieros

Tal como señala (Franco Briones J. , 2021) los indicadores financieros son una representación de herramientas de gestión financiera para estas sean más eficaces, siendo utilizadas por los profesionales en el mercado laboral competitivo y para generar información válida y fidedigna ideal para la toma de decisiones gerenciales.

Por lo tanto, el uso estratégico de estos indicadores ayuda a la transparencia informativa, además de que fundamenta la creación de políticas de cobro que garanticen la sostenibilidad y la continuidad de los servicios sin depender de financiamiento externo según sea el caso.

Tabla 2

Indicadores de gestión

Razón	Indicador	Fórmula	Descripción
Gestión	Rotación de cartera	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Expresa la velocidad con la que la empresa liquida sus saldos pendientes de cobro cada año.
	Periodo de cobranza promedio	$= \frac{(\text{Cuenta por cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$	Este indicador cuantifica el tiempo promedio

		de recuperación de las ventas a crédito expresado en días.
Impacto en los gastos financieros	$= \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	Se determina qué porcentaje de los ingresos brutos se utiliza para cubrir el costo de los gastos externos.

Nota: Datos tomados de la plataforma de la SuperCia.

1.2. Variable dependiente: Flujo de caja

1.2.1 Caja

Para (Fierro Martinez & Fierro Celis, 2015) resalta que la caja figura la liquidez inmediata necesaria para operar, mientras (Ticona & Gonzales Sergio, Sf) añaden que su control estricto es indispensable para conocer la disponibilidad real de fondos.

Es así que el rubro Caja constituye el activo de mayor sensibilidad financiera para las empresas, pues esta representa la liquidez inmediata disponible. Más allá de una simple acumulación de monedas y billetes, esta cuenta actúa como el termómetro de la eficiencia en el cobro de contado además que requiere un control interno riguroso mediante procesos establecidos cada cierto tiempo.

1.2.2 Definición de flujo de caja

(Castro Miranda, 2021) en una parte de su investigación nos menciona el cash Flow o en español flujo de caja corresponde a un análisis financiero en el cual la empresa realiza para evaluar las entradas de dinero generadas por sus ventas o actividades habituales en torno al giro del negocio y las salidas de efectivo son las que están destinadas al cumplimiento de obligaciones con terceros.

El flujo de caja efectúa dentro de un periodo determinado todo esto con el fin de anticipar posibles necesidades de liquidez. Es decir, que el flujo de caja representa la diferencia entre los ingresos y los egresos derivados de las operaciones durante un tiempo específico.

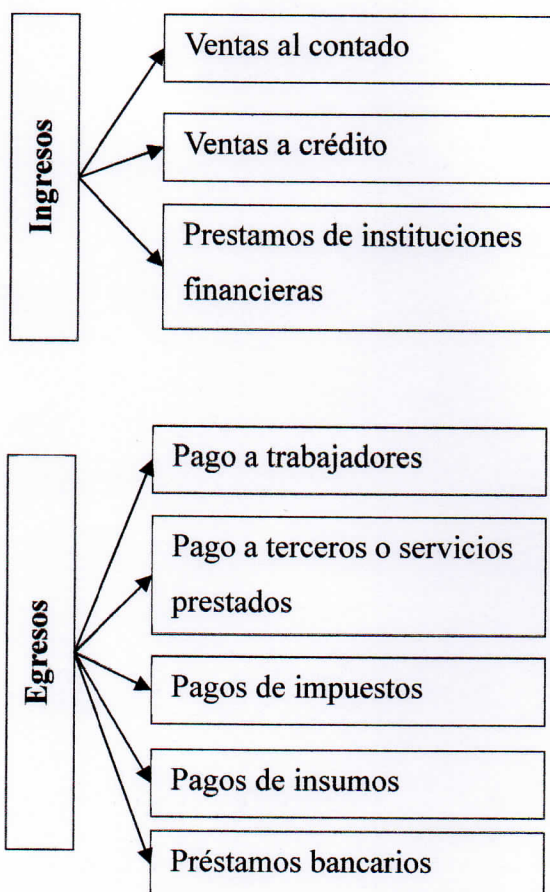
Del mismo modo (Cuesta & Vasconez, 2021) en su artículo científico referente a los flujos de caja indica que el flujo de caja constituye un indicador clave para medir la liquidez de una empresa, pues esta muestra la variación neta de los activos líquidos en un periodo específico y permite analizar la solidez de los ingresos obtenidos. Sintetizando, este indicador facilita evaluar la capacidad de la organización para generar efectivo y mantener su solvencia financiera a lo largo del tiempo.

(Rojas Rodriguez, Sf) también nos menciona acerca de esta terminología en la cual nos motiva que este flujo de caja comprende la organización de la información referente a la inversión inicial, los recursos destinados durante la etapa operativa, los ingresos y egresos generados por las actividades de la empresa.

Se puede destacar entonces que el flujo de caja es una herramienta esencial para evaluar la salud financiera de una organización, ya que permite controlar el movimiento del efectivo, anticipar necesidades de liquidez y garantizar la estabilidad operativa.

1.2.3 Estructura de un flujo de caja

Esta estructura corresponde al periodo de agrupación de los movimientos que se realiza en efectivo, donde se debe de incluir la inversión capitalizada, el capital de trabajo entre otros.



1.2.4 Importancia del flujo de caja en las entidades

De acuerdo con lo mencionado en la tesis (Castro Miranda, 2021) indica que el flujo incide bastante y es esencial para las empresas, ya que este permite conocer la cantidad de efectivo disponible y anticiparse a posibles necesidades de liquidez que puedan surgir en un lapso determinado, garantizando así el cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras al corto plazo.

Por otra parte (Hirache Flores, Sf) menciona que el flujo de caja también conocido como cash Flow, refleja la diferencia entre los ingresos y egresos de efectivo generados por una empresa a partir de sus actividades, inversiones o proyectos durante un periodo determinado. Además, este se puede elaborar de forma proyectada con el fin de realizar un presupuesto de caja o también conocido como pronóstico de tesorería, para anticipar la disponibilidad futura de recursos financieros.

En cambio (Villa Ortega, 2018) nos menciona que es de suma importancia debido a que su propósito principal es establecer como tal la liquidez de una organización y controlar el movimiento del flujo de caja. Además, permite establecer el nivel mínimo de dinero disponible, identificando así los momentos en que pueden presentarse déficits o excedentes de efectivo.

El flujo de caja es una de las herramientas financieras más importantes para cualquier organización, pues esta proporciona una visión real de su liquidez y estabilidad económica. Por ende, permite anticipar necesidades de efectivo, proyectar pagos y evitar desequilibrios financieros los cuales lleguen a afectar las operaciones diarias de la organización.

1.2.5 Razones de liquidez

Para (Pico Quintero, 2023) su pensamiento resalta en que la liquidez representa la agilidad con la que un recurso financiero se transforma en otro activo sin sacrificar su valoración de mercado, es decir, que una mayor liquidez implica una conversión rápida y una reducción proporcional del riesgo de pérdida de capital durante el proceso.

Por otro lado (Baena Toro, 2020) explica que las razones de liquidez miden la accesibilidad de recursos líquidos para cubrir obligaciones en el ciclo operativo normal de una entidad. Pues su análisis determina si la organización posee el respaldo necesario en activos

circulantes para enfrentar deudas sin recurrir a la liquidación de activos fijos o financiamiento externo de emergencia.

Se puede denotar entonces que la liquidez no depende únicamente de la acumulación de activos, sino de la calidad y velocidad de su realización. Debido a que nos dice que las razones de liquidez proporcionan la métrica necesaria para evaluar el respaldo frente a obligaciones inmediatas y evitar el agotamiento de activos fijos.

1.2.6 Liquidez corriente

De acuerdo con el artículo de (Herrera Freire, Et al., 2016) nos menciona que la liquidez corriente es la capacidad que posee una empresa para cumplir con sus responsabilidades de corto plazo conforme estas alcanzan su vencimiento. Representa la solvencia de la situación financiera general y la habilidad para pagar cuentas en un periodo menor a un año.

No Obstante (Pico Quintero, 2023) en su tesis explica que la liquidez corriente se debe interpretar en relación con el tipo de negocio y las condiciones económicas generales, pues el entorno macroeconómico influye en la velocidad de conversión de activos, obligando a ajustar la interpretación de las ratios según la capacidad real de pago y el contexto del mercado.

De esta forma la liquidez corriente se llega a entender como la capacidad que tiene una persona o empresa para pagar sus cuentas a tiempo sin quedarse sin dinero. Mientras que la definición tradicional se fija únicamente en si tienes suficientes recursos para cubrir tus deudas de un año, la visión más moderna advierte que no todos los negocios son iguales ni la economía funciona siempre igual.

Tabla 3

Indicador de liquidez corriente

Razón	Indicador	Fórmula	Descripción
Liquidez	Liquidez corriente	$= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Este indicador se relaciona para verificar si se hace frente a los pagos a corto plazo.

Nota: Datos tomados de la plataforma de la SuperCia.

1.2.7 Riesgo de liquidez

Para (Mora, 2022) relaciona el riesgo de liquidez a la probabilidad en que una organización no logre obtener los fondos suficientes para satisfacer sus compromisos financieros en el momento de su vencimiento. Por lo que este acontecimiento obliga a la empresa a incurrir en costos elevados de financiamiento o a la venta apresurada de activos a precios significativamente menores a su valor de mercado para cubrir una obligación.

Mientras tanto el autor (Sanchez L. , 2022) menciona que este riesgo se origina principalmente por el descalce entre los plazos de recuperación de cartera y el vencimiento de las obligaciones con proveedores.

Es importante saber cuándo existe un riesgo de liquidez debido a que esta desconexión financiera obliga a la entidad a asumir costos de financiamiento elevados o a vender activos para evitar el incumplimiento. En consecuencia, la estabilidad depende de sincronizar el flujo de caja para proteger la integridad del patrimonio de la empresa.

1.2.8 ¿Por qué gestionar la liquidez en relación al flujo de caja?

(Intriago Cuavoy & Gomez Garcia, 2025) explica de manera sutil que la gestión de la liquidez a través de la administración de carteras es imperativa para salvaguardar la salud financiera organizacional. Pues un manejo eficiente de los cobros garantiza la disponibilidad inmediata de fondos para la operatividad, además de que mitiga el riesgo crediticio y optimiza el capital de trabajo.

Por otro lado (Gutiérrez García & Torres Palacios, 2025) menciona que la gestión adecuada de las ratios de liquidez se convierte en un factor determinante para anunciar la insolvencia y avalar la estabilidad financiera a largo plazo de la empresa como tal.

Por ende, gestionar las cuentas por cobrar garantiza que el dinero de los servicios no se quede atrapado en facturas pendientes, sino que ingrese en el flujo de caja que se hace para pagar sueldos e insumos de forma oportuna. Sin este control, una empresa puede registrar ingresos altos contablemente, pero carecer de dinero real para operar lo que pone en riesgo su permanencia en el mercado.

1.3. Fundamentación legal

1.3.1 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Art. 10 numeral 11 de la LORTI

Los siguientes artículos son determinados por Ley de Régimen Tributario Interno (2018).

Las provisiones para créditos incobrables originados en la actividad ordinaria del negocio se calcularán en cada ejercicio aplicando el 1% anual sobre los créditos comerciales otorgados en

ese año que permanezcan pendientes de cobro al cierre, con un límite acumulado máximo del 10% de la cartera total. Las provisiones voluntarias o aquellas exigidas por organismos de control no serán deducibles tributariamente en la parte que sobrepase los límites legales establecidos.

La baja definitiva de estas cuentas incobrables se aplicará contra la provisión acumulada y de existir un saldo descubierto, se imputará directamente a los resultados del ejercicio, siempre que se cumpla con las condiciones del Reglamento. No calificarán como cuentas incobrables los créditos otorgados por la empresa a sus socios, cónyuges, parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, ni a sociedades vinculadas. En caso de recuperar total o parcialmente estos valores, el monto percibido deberá registrarse obligatoriamente como un ingreso contable.

Para las entidades del sistema financiero, las provisiones destinadas a cubrir riesgos de incobrabilidad o desvalorización de activos registradas en el estado de pérdidas y ganancias serán deducibles de la base imponible del ejercicio corriente en el que se constituyan. Dichas provisiones serán deducibles únicamente hasta los montos autorizados. Para la determinación del impuesto a la renta, se excluirán de la deducibilidad las provisiones sobre créditos que excedan los porcentajes legales del sector, los créditos otorgados a partes relacionadas con la propiedad o administración de la institución, y toda cartera concedida al margen de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Los estados financieros con propósitos de información general los que se presentan de forma separada, o dentro de otro documento de carácter público tal como el informe anual o un folleto o prospecto de información bursátil. Las reglas fijadas en esta norma se aplican

igualmente a los estados financieros de un empresario individual o a los consolidados de un grupo de empresas.

1.3.2 Ley de compañías

Los siguientes artículos son determinados por Ley de Compañías (2017).

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen los capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de las utilidades.

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad mercantil en el cual el capital se divide en acciones negociables y se compone por los aportes de los socios, quienes asumen una responsabilidad limitada solamente al monto de sus acciones.

Art. 146.- El proceso de constitución demanda una escritura pública inscrita en el registro mercantil del cantón de la residencia principal. La sociedad adquiere presencia legal y personalidad jurídica formal a partir de dicha inscripción, quedando condicionada la ejecución de sus actividades operativas a la obtención previa del Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el SRI

Art. 160.- La sociedad podrá establecerse bajo el capital autorizado que determine su escritura de constitución, quedando facultada para receptar suscripciones y emitir acciones hasta dicho límite. Al momento de su fundación, los montos mínimos exigidos para el capital suscrito y pagado se fijarán según la resolución de carácter general expedida por la Superintendencia de Compañías y Valores

1.3.3 Reglamento de la ley de régimen tributario interno

El siguiente artículo del reglamento interviene con lo siguiente:

Art.28.- Gastos generales deducibles: Bajo las condiciones definidas en el artículo anterior y siempre que no hubieren sido aplicados al costo de producción, son deducibles los gastos previstos por la LRTI, en los términos señalados en ella y en este reglamento, tales como:

3) Se considerarán deducibles los montos por deterioro de activos financieros vinculados a créditos incobrables del giro ordinario del negocio generados en el año fiscal. Su registro debe cumplir con la técnica contable, el nivel de riesgo y la esencia de la operación, sin superar los límites legales. La eliminación decisiva de la cartera incobrable se aplicará contra el deterioro acumulado y el saldo descubierto se cargará a los resultados del ejercicio, tras verificarse una de las siguientes condiciones:

- a) Haber estado como tales, al menos dos años o más en la contabilidad;
- b) Haber ocurrido más de tres años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- c) Haber prescrito la operación para el cobro del crédito
- d) Haberse declarado en la quiebra o insolvencia del deudor como tal y,
- e) Si el deudor es una sociedad que haya sido inhabilitada. Esta disposición aplicará cuando los créditos se hayan consentido a partir de la promulgación del presente reglamento.

1.4. Deterioro de cuentas por cobrar NIIF

1.4.1 Baja

En el marco de las normas internacionales de información financiera a través de la NIIF 9 se establece lineamientos estrictos para el reconocimiento del riesgo de cartera. Con relación a ello (Estupiñán Gaitán, 2022) nos menciona el cambio fundamental en la medición del deterioro

de los derechos de cobro bajo la NIIF 9 la cual radica en la transición de pérdida incurrida al modelo de pérdidas crediticias esperadas.

Este enfoque es de relevante en las organizaciones pues exige que reconozcan el deterioro de sus activos financieros sin necesidad de que ocurra un evento de incumplimiento, obligando al análisis continuo del comportamiento histórico de pagos, las condiciones económicas vigentes y las proyecciones de cobro futuras.

Por otro lado, (Fierro Martínez, 2021) recalca sobre su aporte en que una entidad procederá a la baja en cuentas de un activo financiero únicamente cuando expiren los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo, o cuando se transfieran de forma irreversible los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad.

Es así como el proceso de depuración y baja contable en la institución no debe responder a criterios empíricos, sino a un análisis legal y técnico que valide la extinción de los flujos de efectivo esperados.

2. Antecedentes investigativos

2.1. Antecedentes internacionales

(Saavedra Silvera, 2023) nos menciona sobre cómo la gestión de las cuentas por cobrar impacta en el estado financiero de pequeñas empresas, además presenta evidencia de que políticas activas de cobranza mejoran liquidez y posición patrimonial.

El Artículo científico de este autor recalca y evidencias como incluso pequeñas empresas se pueden fortalecer significativamente en su estabilidad financiera cuando gestionan de manera activa y estratégica sus cuentas por cobrar. A su vez también está la importancia de que no depende solo de las ventas, sino de la capacidad real de convertir esas ventas en efectivo.

De acuerdo con el estudio de (Sancarlos , y otros, 2023) habla sobre el análisis de un modelo el cual optimiza la recuperación de deudas, este enfoque trata de un enfoque europeo que sirve para diseñar estrategias de cobros oportunas basadas en datos.

El estudio realizado por ese equipo de trabajo demuestra que la recuperación de cartera ya no debe basarse solo en la intuición o en métodos tradicionales, sino que en decisiones respaldadas la cuales se den por datos. Esta premisa ayuda a una empresa a organizarse para planificar mejor su flujo monetario y tomar decisiones acertadas.

2.2. Antecedentes nacionales

Dentro de la investigación de (Murillo Robles & Palacios Cedeño, 2022) destaca su análisis sobre el efecto de la cartera relacionado a la liquidez en las empresas locales, realiza un análisis y muestra cómo la falta de procedimientos de recuperación de cartera deteriora los indicadores de liquidez a lo que obliga a recurrir a financiamiento de corto plazo.

Se evidencia durante este estudio que a pesar de que la empresa tenga ingresos supuestamente altos, si no lleva un proceso y control como tal de la cartera de la empresa, podemos llegar a tener un desfase a la hora de generar una correcta liquidación de la cuenta por cobrar afectando así la confiabilidad de la información contable de la empresa, es por ello que una implementación de un manual relaciona do a la cuenta por cobrar fomentará equilibrio e información real de los saldos pendientes de cobros.

De acuerdo con la revista científica de (Intriago Cuavoy & Gomez Garcia, 2025) se analiza la gestión de las cuentas por cobrar y como su liquidez toma incidencia para la organización. Destaca que uno de los principales problemas es la falta de estructuración de políticas bien definidas, por lo que ocasiona morosidad y plazo de pagos pocos estructurados.

De acuerdo con ello el estudio demuestra que una buena gestión de cuentas por cobrar no es solo un proceso administrativo, sino un elemento estratégico que define la estabilidad financiera de una empresa. No obstante, su análisis también se basa en cuando no existen políticas de crédito estructuradas ni mecanismos de seguimiento, esto ocasiona que la empresa termine comprometida en su liquidez y llegue a depender de recursos externos para sostener sus operaciones.

Por otro lado, en la tesis realizada en la ciudad de Manta sobre la empresa Disalca (Pico Quintero, 2023) determinó que las carencias en el control interno de las cuentas por cobrar incidían directamente en la falta de liquidez. El estudio determinó que la ausencia de normativas claras para el crédito y la recaudación era lo que causaba una acumulación de cartera vencida, limitando la cabida de la empresa para resguardar sus obligaciones a corto plazo.

Este antecedente es fundamental para la investigación ya que se desarrolla en el mismo entorno geográfico, lo que permite evidenciar que las vulnerabilidades en la gestión de cobros son un problema común en las empresas locales. Además, respalda la propuesta de diseñar un manual de políticas, confirmando que, sin herramientas de control interno, la sostenibilidad financiera supondría un riesgo para la empresa.

CAPÍTULO II

3. Metodología

3.1. Area de estudio

La presente investigación se desarrolló en la Clínica Arboleda, una institución privada dedicada a la prestación de servicios de salud, ubicada en la ciudad de Manta, provincia de Manabí. Esta investigación se delimitó al área administrativa-financiera de la entidad, prevaleciendo el análisis de la cartera por cobrar y su incidencia en el flujo de caja operativo de la clínica. Para garantizar un juicio preciso de la estabilidad financiera institucional, el espacio temporal se fijó en el ejercicio fiscal del año 2024, lo que permitió evaluar la eficiencia en la recuperación de valores frente a los compromisos económicos inmediatos de la clínica.

3.2. Organigrama Institucional

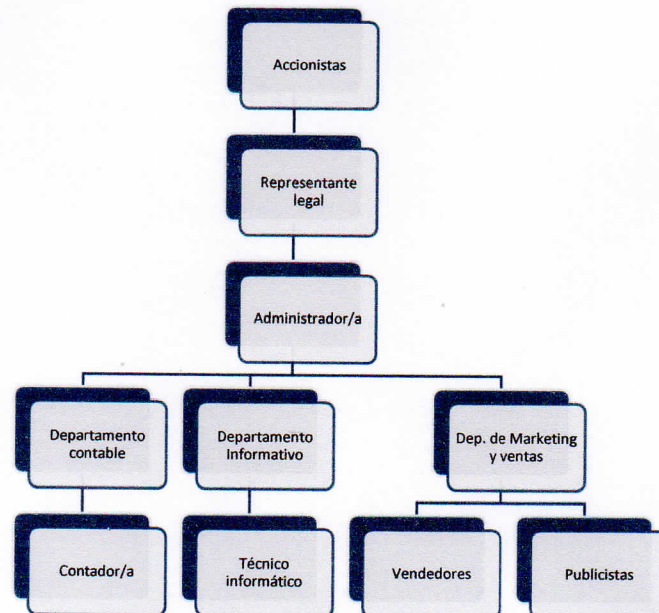


Ilustración: Organigrama funcional

Elaborado por: Ivan Holguín
Fuente: Clínica Arboleda S.A

3.3. Modalidades básicas en la investigación

La investigación se desarrolló en base a la modalidad de tipo descriptivo, el mismo que comprende el estudio de la gestión de las cuentas por cobrar de la Clínica Arboleda S.A de lo cual se necesitó la obtención de más información sobre las decisiones que se tomaron en función de los diagnóstico financieros.

El proyecto se fundamentó y se llevó a cabo mediante investigación documental, debido a que la revisión de literatura académica, libros, proyectos y revistas científicas permitieron recolectar información necesaria que aportó de manera óptima al desarrollo proyecto, a su vez ello nos brindó información fundamentada y validez para la aportación de futuros lectores. Por otro lado, también se implementó la investigación de campo por lo que se efectuó la aplicación de entrevistas dirigidas a la contadora actual y al gerente general como tal, personas claves que conocen la realidad financiera de la entidad.

3.4. Métodos de investigación

3.4.1 Método inductivo

Para (Mendoza Argadoña, 2025), el razonamiento inductivo se trata de examinar casos en particular para derivar principios generales. Por lo que su lógica radica en que la observación de situaciones individuales es el punto de partida para estructurar conclusiones de alcance general.

Dentro de la investigación se aplicará debido a que se partió de la observación de hechos que ocurren en la compañía los cuales permitieron identificar los problemas con relación a la gestión de cuentas por cobrar y su impacto en el flujo de caja.

Es por ello por lo que se examinará situaciones a través de la recolección de datos, con el propósito de identificar diferencias tales como cualidades de un objeto o fenómenos del rubro a observar y llegar a una conclusión.

3.4.2 Método deductivo

El autor (Espinoza-Freire, 2023) nos menciona que el método deductivo procede como el enlace entre los fundamentos teóricos y el contexto real. Por lo que esta herramienta permite estructurar los conceptos abstractos para emplearlos a la práctica, facilitando así una comprensión mucho más precisa y cercana de los fenómenos que se están analizando.

Se aplicará el método deductivo para examinar la realidad financiera de la Clínica Arboleda partiendo de principios teóricos generales. Es por ello que este abordaje permite comprobar cómo las deficiencias en la gestión de cuentas por cobrar actúan como un factor determinante liquidez del flujo de caja de la empresa.

3.4.3 Método analítico

(Pico Quintero, 2023) en su tesis se refiere al método analítico como la descomposición de una problemática compleja en unidades más simples. En la que, a través de esta segmentación, se facilita la observación más detallada de cada variable, permitiendo identificar el origen de los hechos y evaluar sus resultados.

Se empleará el método analítico para examinar las políticas, los plazos de cobro y el funcionamiento que le da la empresa a la cuenta, lo que permitirá observar los componentes que influyeron en la gestión de cuentas por cobrar y su repercusión en la liquidez de la clínica.

3.5. Enfoque

3.5.1 Enfoque mixto

De acuerdo con (Gil Chavez, 2025) el uso del enfoque cualitativo y cuantitativo permite un análisis completo del objeto de estudio. Esta metodología mixta no solo examina la naturaleza y calidad de las actividades o procesos, sino que también evalúa los medios materiales e instrumentos involucrados en la resolución de una problemática específica.

Durante esta investigación se aplicará tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo para evaluar las actividades, el uso de los instrumentos materiales opiniones y estados financieros lo cual permitió identificar aspectos relevantes de las variables de estudio.

3.6. Tipo de investigación

3.6.1 Investigación documental

Según (Solano Quinche & Orellana Moran, 2022) la investigación documental es el eje para fundamentar una indagación y se toma desde interpretaciones de fuentes reales tales como revistas de la índole científica, sitios web, libros, fuentes de información impresas, digitales, etc. La ejecución de este tipo de investigación es de gran relevancia debido a que permite cimentar el marco teórico del objeto de estudio a partir de información científica y fundamentada.

La investigación documental se basó en la revisión coherente de fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos y tesis académicas, los cuales fueron de relevantes para la conceptualización del marco teórico, además se complementó la investigación con documentos físicos o digitales contables de la empresa como los estados financieros para dar solución a la problemática. Estos recursos actuaron como el eje central para analizar y comparar los

fundamentos teóricos de la gestión financiera, proporcionando la validez científica necesaria para sostener el marco teórico del estudio.

3.6.2 Investigación de campo

En la tesis de (Pico Quintero, 2023) nos motiva que la investigación documental se basa en el lugar donde ocurren los hechos. Su finalidad es recopilar datos de fuentes primarias sin alterar ni controlar las variables, obteniendo la información directamente de los sujetos o grupos involucrados en la problemática.

Para el desarrollo investigativo en base con las variables de estudios, se empleará una investigación de campo. Este procedimiento permitió extraer información esencial que sirve de base para sustentar la validez y los argumentos del estudio de la clínica.

3.7. Población y muestreo

3.7.1 Población

Para Mucha-Ospinal, et al., (2021) en su artículo científico define a la población como el conjunto total de elementos de estudio sobre los cuales se busca generalizar los resultados. Por otro lado, (Gil Chavez, 2025) menciona que la población constituye el grupo completo de personas u objetos que poseen la información necesaria para una investigación. Esta se trata de los elementos que son idóneos para el análisis y que permiten comprender la situación actual para proponer soluciones.

Muestra	Cantidad
Contadora	1
Gerente	1

Administrador/a	1
Auxiliar contable	2
Total	5

3.7.2 Muestreo no probabilístico

Según (Solano Quinche & Orellana Moran, 2022) el muestreo no probabilístico se puede definir como una técnica de selección subjetiva, basada exclusivamente en el criterio del investigador. Bajo este enfoque los elementos de la muestra no se escogen al azar, sino que se seleccionan de manera consciente a aquellos que cumplen con características o cualidades específicas requeridas para el análisis del estudio en un momento dado.

Se decidió escoger este método basado en la problemática de estudio por lo que se eligió individuo para la muestra de la Clínica Arboleda, en este caso el gerente y la contadora de la empresa los cuales fueron partícipes, por consiguiente, los estados financieros que fueron documentos plenamente fundamentales para establecer una solución a la problemática del caso.

Muestra	Cantidad
Gerente	1
Administrador	1
Contadora	1
Auxiliar contable	2
Total	5

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección

3.8.1 Observación

El autor (Romero , y otros, 2023) nos define a la técnica de observación como un método de investigación sistemático en el cual se registra y analiza el comportamiento y acciones de individuos o grupos dentro de su entorno natural. Debido a eso, esta herramienta permite al investigador captar la realidad tal como ocurre, sin manipular las variables.

Mediante la observación se logrará una comprensión más clara de la problemática, revelando la situación en la que se sitúa la empresa. Este acercamiento permitirá interactuar con el personal en su entorno natural y presenciar la ejecución de las actividades diarias, garantizando un diagnóstico fiel a la realidad operativa.

3.8.2 Entrevista

De acuerdo con (Pico Quintero, 2023) explica que la entrevista se constituye como una técnica fundamental para la recolección de datos. A diferencia de la rigidez de un cuestionario, este método permite profundizar en la subjetividad del interlocutor, captando sus actitudes, opiniones y emociones inmediatas.

Con relación a otro estudiado realizado por (Mendoza Argadoña, 2025) nos dice que una entrevista es una herramienta cualitativa permite obtener información mediante el diálogo donde los datos surgen a partir de la formulación de preguntas y la recepción de respuestas.

Por tal motivo, se aplicará este instrumento ciertos elementos de la institución, con el fin de captar sus experiencias y perspectivas sobre el manejo de la liquidez. Esto facilitará la identificación de nudos críticos en el proceso de cobranza que requieren una intervención inmediata a través del manual de políticas propuesto. Además de que esto radica en la capacidad

de obtener información espontánea y abierta, ofreciendo una visión mucho más completa y matizada de la realidad estudiada.

3.8.3 Análisis vertical de los estados financieros

(Franco Briones , s/f) de acuerdo con su criterio menciona que el análisis vertical permite a una entidad determinar cómo es el análisis de la estructura financiera de la empresa a nivel porcentual, estos resultados pueden ser comparados con los del mercado en tiempo real, lo que a su vez se puede hacer una comparación relativa con el cash Flow que pudiera existir en la empresa para correlacionar el flujo del dinero, todo esto depende de las necesidades financieras y operativas.

Por otro lado, (Martinez , 2019) explica que para conocer esta técnica financiera se necesita realizar un análisis el cual busca conocer las variaciones de cada una de las cuentas del Balance y el Estado de Resultados. Esto permite comparar el comportamiento financiero de la entidad además de relacionarlo con los posibles flujos de caja que pudiera haber y con los estándares del sector o con periodos anteriores, dándole a la alta gerencia una base técnica e indiscutible para cambiar o ajustar estrategias financieras.

4. Descripción de resultados

4.1. Descripción de resultados de la entrevista

Entrevista a Gerente General y administrador

La entrevista propuesta para el gerente general tuvo que realizarse a la representante legal Marina Andrade por motivos internos y a la administradora Yamel Cevallos en la cual nos menciona el ciclo operativo de las cuentas por cobrar de la clínica la cual se encuentra claramente delimitado en sus etapas iniciales, según el tipo de paciente ya sean estos particulares

o beneficiarios de convenios institucionales privados y públicos. Una vez que concluye la prestación del servicio médico, se procede a la consolidación física del expediente clínico como lo son las órdenes, firmas, respaldos y la posterior emisión de la factura electrónica y una revisión obligatoria a cargo del departamento de auditoría médica interna para mitigar errores antes del envío físico o digital a las entidades deudoras.

A pesar de este flujo lógico, los entrevistados mencionaron que la empresa carece de un manual formalizado o políticas escritas que establezcan un protocolo estandarizado de cobros. La gestión diaria se ejecuta bajo normas operativas generales, además cuando los índices de morosidad se elevan, las acciones de cobro no responden a una estrategia preestablecida, sino que se deciden de forma conjunta entre la administración y la gerencia, evaluando de forma aislada el volumen del saldo pendiente y el perfil del deudor para de esta forma proceder.

Por otro lado, los entrevistados mencionaron que el verdadero cuello de botella que estrangula la liquidez operativa de la clínica ocurre con posterioridad al envío de las planillas de cobro al sector público especialmente IESS pues los procesos de auditoría externa y la resolución de objeciones por parte del estado toman semanas o meses, introduciendo un alto factor de incertidumbre en las finanzas de la clínica siendo este caso el más crítico. Mientras que las relaciones comerciales con las aseguradoras privadas son descritas como fluidas y con plazos de cumplimiento aceptables. Aunque a nivel interno, si existe un retraso esto se debe por la lentitud en la velocidad de respuesta del personal médico u auditoría médica para subsanar y levantar los expedientes glosados o rechazados. Además, que si ocurre este desfase temporal en el flujo de caja obliga a la administración a adoptar medidas de financiamiento como lo es la renegociación con proveedores, reducción de gastos e incluso financiamiento con entidades bancarias para suplir gastos.

Con relación al área operativa de la clínica, se gestiona el ingreso de los pacientes y la facturación de los servicios a través de la plataforma SmartMedicalERP, la cual trabaja de manera integrada con el sistema contable Génesis para consolidar los cargos y consumos médicos. Como mecanismo complementario de control, el departamento administrativo recurre al uso de bases de datos auxiliares gestionadas manualmente en hojas de cálculo. A pesar de contar con estas herramientas básicas, se identificó la carencia de un software especializado en cobros, lo que impide la automatización de alertas de vencimiento y la creación de proyecciones financieras dinámicas sobre el comportamiento del efectivo.

Respecto a los flujos de información internos, se determinó que la coordinación entre las áreas de admisión, contabilidad y auditoría médica es directa, pero carece de formalidad técnica, ejecutándose en su mayoría por mensajes de texto o mediante correos electrónicos específicos. Esta interacción de varios departamentos de trabajo funciona principalmente de forma normal, activándose solo cuando se detecta una glosa o un problema operante específico.

Entrevista a contador general y auxiliares

La entrevista se conllevó a la contadora Kassandra Santana y a su equipo de auxiliares. Estos datos obtenidos manifiestan el procesamiento técnico de la información financiera, las limitaciones de los sistemas y los razonamientos de valoración de la cartera durante el periodo 2024.

El departamento contable ejecuta un protocolo de verificación previo al reconocimiento formal de los derechos de cobro. Este proceso inicia contrastando la información de la plataforma operativa SmartMedicalERP con el módulo de facturación para certificar la validez de los datos y del control interno mandatorio, se estableció la prohibición incondicional de

registrar cualquier cuenta por cobrar que no cuente con el sello físico o digital de validación emitido por el departamento de Auditoría Médica Interna, garantizando así la pertinencia técnica del expediente antes de su registro.

Por otro lado, se evidencia un hallazgo crítico para el diagnóstico financiero de la clínica es cual es la inexistencia de una clasificación paramétrica o por rangos de tiempo dentro del software para evaluar de forma sistemática el tiempo de las deudas y el nivel de riesgo de la cartera además de que no dispone de un sistema automatizado de alertas tempranas o notificaciones preventivas de cobro. Estas obligaciones se registran de manera global por cada institución o paciente, es decir, por cliente. Esta limitación obliga a que el control de los vencimientos se ejecute de forma empírica y manual, revisando factura por factura en el sistema únicamente cuando el retraso en el pago se convierte en un problema evidente de liquidez.

El entrevistado menciona sobre el tratamiento contable de la cartera en la clínica el cual se enfoca en mantener saldos reales y mitigar pérdidas mediante un control riguroso en sus etapas. Aquí se depuran los anticipos y créditos no aplicados en el pasivo cruzándolos con las cuentas por cobrar activas para evitar una sobrevaloración del rubro además en las glosas médicas se exige que cualquier descuento aplicado por las aseguradoras, sea validado y aceptado por el departamento de Auditoría Médica antes de que el área contable emita la nota de crédito correspondiente o ajuste los resultados del periodo. Por último y no menos importante es para dar de baja una cuenta incobrable de forma definitiva, la clínica prohíbe la eliminación inmediata. El procedimiento obliga a que se use todas las instancias de reclamo y contar con el rechazo irreversible de la entidad deudora, en esta instancia se hablara con gerencia para la autorización formal de la baja en contabilidad y transferir técnicamente dicho saldo al gasto.

Finalmente, para subsanar las vulnerabilidades identificadas, el personal contable enfatizó la necesidad de parametrizar un módulo exclusivo para el control de glosas dentro del sistema contable. De igual manera también se requiere optimizar los filtros del software para permitir una segmentación eficaz de los deudores por fecha de caducidad de cobro, además de clasificarlos claramente en convenios públicos, privados y particulares.

Interpretación de resultados de entrevista

Las entrevistas realizadas a la gerencia general, así como la administración y el departamento contable presentan una particularidad con relación en cuanto a la inexistencia de un manual formalizado y políticas escritas el cual aseguren y estandaricen el proceso de cobro a los clientes ya sean estos particulares, privados o públicos. El aumento relativo en el rubro de las cuentas por cobrar ha generado un impacto negativo directo en la liquidez y por ende en el flujo de caja operativo de la institución, situación que se acentúa debido a posibles errores en el control financiero y de sistema.

Por otro lado, en la aplicación de procedimientos en las etapas iniciales del ciclo de crédito, la gerencia y la administración mencionaron que la clínica realiza el ingreso de pacientes y la facturación mediante la plataforma SmartMedicalERP, aplicando revisiones obligatorias de auditoría médica interna para mitigar errores documentales antes del envío a las entidades deudoras. Este criterio operativo fue reforzado por el área contable, la cual señaló que, a pesar de estos filtros de validación obligatoria, la carencia de una estructura cronológica automatizada en el software Génesis obliga a que el control de los vencimientos se ejecute de manera empírica y manual, revisando factura por factura únicamente ante problemas evidentes de flujo. De esta limitación metodológica nace la necesidad urgente, compartida por ambos actores, de implementar políticas y parametrizar un módulo exclusivo para el control de glosas, optimizando

los filtros para permitir una segmentación eficaz de deudores por fecha de caducidad y tipo de convenio ya sea según el caso como público, privado o particular.

Por otro lado, los entrevistados corroboraron que el acaparamiento de cuentas por cobrar genera un impacto perjudicial sobre la fluctuación de dinero de la clínica, evidenciado críticamente por los cuellos de botella posteriores al envío de planillas al sector público, especialmente al IESS y usualmente ISSPOL e ISSFA. Los amplios procesos de auditoría externa y objeciones por parte del Estado toman meses e introducen un alto factor de incertidumbre financiera, lo que obliga a la administración a adoptar medidas de financiamiento reactivas como la reducción de gastos no relevantes, la realización de sobregiros o préstamos bancarios, y la renegociación forzada de plazos con proveedores clave que suministran la farmacia y material quirúrgico, derivando en acuerdos verbales que incrementan los intereses por pagar.

Finalmente, los entrevistados constataron el gran problema que causa la alta concentración de cuentas por cobrar por falta de una distribución normativa e integrada para la gestión y depuración oportuna de la cartera, lo que se interpreta como resultado en la necesidad imperiosa de crear un sistema técnico que controle, evalúe y garantice la recuperación eficiente de los valores. A través de este diagnóstico se verificó la coincidencia plena entre las respuestas del área de gerencia, administración y contabilidad, lo que ayudó a hacer énfasis en el problema investigativo de la Clínica Arboleda, enfocando las áreas críticas que requieren una intervención inmediata en cuanto al diseño de políticas de crédito y cobranza.

4.2. Análisis vertical correspondientes a los estados financieros de Clínica Arboleda S.A

El análisis vertical de los estados financieros se realiza para obtener resultados que puedan estimar un flujo debido a la inexistencia de una estructura de entradas y salidas de dinero.

Tabla 5

Análisis vertical, estado de situación Financiera 2024.

Clínica Arboleda S. A			
Análisis vertical estado de situación financiera			
Periodo 2024			
Código	Cuenta	Valor	%
1	ACTIVO	\$619.878,94	100,00%
101	Activo Corriente	\$164.236,26	26,49%
10101	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$15.074,75	2,43%
10102	Deudores Comerciales y Cuentas por Cobrar (No relacionados)	\$114.384,06	18,45%
10103	Cuentas por Cobrar Relacionadas	\$26.917,23	4,34%
10104	Inventarios	\$2.335,62	0,38%
10105	Activos por Impuestos Corrientes	\$5.524,60	0,89%
102	Activos no Corrientes	\$455.642,68	73,51%
10201	Propiedad, Planta y Equipo	\$455.642,68	73,51%
2	PASIVO	\$560.051,78	90,35%
201	Pasivo Corriente	\$193.991,10	31,29%
20101	Cuentas y Documentos por Pagar (Proveedores/Locales)	\$169.852,68	27,40%
20102	Otras Obligaciones Corrientes (IESS, Impuestos, Ley)	\$24.138,42	3,89%
202	Pasivo no Corriente	\$366.060,68	59,05%
20201	Obligaciones con Instituciones Financieras	\$366.060,68	59,05%
3	PATRIMONIO NETO	\$59.827,16	9,65%
301	Capital	\$1.000,00	0,16%
306	Resultados Acumulados	\$30.034,06	4,85%
307	Resultado del Ejercicio (Ganancia Neta)	\$28.793,10	4,64%

Nota: Análisis vertical de Estados de Situación Financiera del año 2024 obtenidos de la

Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros.

Elaboración propia

Interpretación:

El análisis vertical aprovechado al Estado de Situación Financiera de la Clínica Arboleda para el periodo 2024 muestra una estructura patrimonial con una severa concentración de capitales en activos de baja liquidez, lo que compromete la capacidad de respuesta inmediata de la institución. Por otro lado, el activo corriente figura apenas el 26,49% del total de los activos denotando un capital de trabajo sumamente preciso. El nudo crítico dentro de este rubro se localiza en las cuentas por cobrar las cuales acumulan un saldo conjunto de \$141.301,29 por lo que este valor significa que los recursos a corto plazo de la clínica se encuentran inmovilizado en planillas pendientes de liquidación por parte de aseguradoras privadas y convenios del sector público entre los más relevantes IESS.

Como efecto secundario de este estancamiento de cartera, la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo se ve drásticamente reducida. Este análisis en base a que la empresa no consta con un modelo de flujo de caja nos ayuda a visualizar la alarmante falta de liquidez que deja a la empresa en una situación de alta vulnerabilidad de lo cual no se proyecta adecuadamente su efectivo frente a sus obligaciones exigibles a corto plazo. Puesto que el pasivo corriente abarca un gran porcentaje de la estructura financiera, al desglosar este pasivo, se observa que el peso mayoritario recae sobre las deudas con proveedores locales de insumos médicos y material quirúrgico lo que confirma un claro escenario de desfase financiero donde los compromisos con terceros superan ampliamente al efectivo disponible para cubrirlos.

4.3. Análisis vertical del estado de resultado integral de Clínica Arboleda S.A

Tabla 6

Análisis vertical, estado de resultado integral 2024.

Clínica Arboleda S. A			
Análisis vertical estado de situación financiera			
Periodo 2024			
Código	Cuenta	Valor	%
4	Ingresos Operacionales	\$ 380.000,00	100,00%
40101	Servicios Médicos Y Convenios	\$ 380.000,00	100,00%
5	Costos Operativos	\$ 212.800,00	56,00%
	Costo De Ventas (Insumos Y Honorarios)	\$ 212.800,00	56,00%
	Utilidad Bruta	\$ 167.200,00	44,00%
	Gastos Operacionales	\$ 115.140,00	30,30%
	Gastos Administrativos Y Nómina	\$ 115.140,00	30,30%
	Utilidad Operacional	\$ 52.060,00	13,70%
	Gastos No Operacionales	\$ 10.757,64	2,83%
	Gastos Financieros (Intereses Y Sobregiros)	\$ 10.757,64	2,83%
	Utilidad Antes De Impuestos	\$ 41.302,36	10,87%
	Impuesto A La Renta (Pasivo SRI)	\$ 12.509,26	3,29%
	Ganancia Neta Del Periodo	\$ 28.793,10	7,58%

Nota: Análisis vertical de estado de resultados del año 2024, obtenidos de la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros.

Elaboración propia

Interpretación:

Por su parte, en el análisis vertical del Estado de Resultados Integral nos permite evaluar la eficiencia operativa de la clínica y medir el impacto económico directo que provoca el arrastre de las cuentas por cobrar antes analizadas. Tomando como base el 100,00% de los ingresos operacionales, equivalentes a \$380.000,00 por concepto de servicios médicos y atención a convenios. Esto genera una Utilidad Bruta del 44,00%, un margen inicialmente competitivo y saludable para el sector de la salud privada.

Sin embargo, la capacidad de retención de esa ganancia disminuye de manera progresiva en los rubros siguientes como son los gastos operacionales de administración y nómina absorben un 30,30%, mientras que los gastos financieros representan el 2,83% de las ventas totales. Este último porcentaje constituye el reflejo e impacto directo del porque la falta de efectivo e ineficiencia en un flujo de caja, por ello la administración se ve forzada a incurrir de manera recurrente en sobregiros bancarios y en el pago de intereses por prórrogas con proveedores para no detener las operaciones de la empresa. Esta carga financiera innecesaria erosiona la rentabilidad final, reduciendo la ganancia neta del periodo a un modesto 7,58%, demostrando que el cash Flow se encuentra condicionada por los costos de financiamiento a su vez provocados por la ineficiencia en la cobranza.

4.4. Nivel de dependencia de ingresos por tipo de convenio y modalidad de cobro

Se procede a desglosar el total de los ingresos operacionales del ejercicio 2024, clasificando la facturación según el origen del deudor institucional o particular para evaluar y visualizar donde se concentra el efectivo que afecta de manera deficiente al posible flujo de efectivo para la empresa.

Tabla 7

Ingresos por tipo de convenio y modalidad de cobro

Tipo de cliente	Monto facturado anual	Participación porcentual	Plazo promedio de cobro estipulado	Plazo real de recaudacion
Convenios públicos (IESS, ISPOL, ISSFA)	\$235.600,00	62,00%	30 - 60 días	120 - 180 días

Aseguradoras privadas	\$102.600,00	27,00%	30 - 45 días	45 - 60 días
Pacientes particulares	\$41.800,00	11,00%	Inmediato o 30 días	30 - 90 días
Total de ingresos operacionales	\$380.000,00	100,00%		

Nota: Datos extraídos del módulo de facturación del sistema SmartMedicalERP y Génesis

(2024).

Elaboración propia

Interpretación:

En relación al análisis hecho sobre la dependencia de ingresos en la Clínica Arboleda S.A. se denota una dependencia crítica del sector público, concentrando el 62,00% de su facturación total en entidades estatales principalmente IESS. Este segmento representa la mayor distorsión para el flujo de caja de la clínica, ya que mientras los contratos estipulan liquidaciones a corto plazo, el tiempo real de cobro se extiende hasta los 180 días debido a las auditorías externas y objeciones de planillas. Por el contrario, las aseguradoras privadas que es el 27,00% muestran un ciclo de recaudo más cercano, mientras que los pacientes particulares con un 11,00% generan morosidades menores pero constantes por falta de pagarés.

5. Análisis de indicadores financieros

5.1. Indicadores de gestión

Tabla 8

<i>Indicadores de gestión</i>		
Razón	Formula	Interpretación
Periodo promedio de cobro	$= \frac{CXC \times 360}{Ventas}$ $= \frac{141.301,29 \times 360}{380.000,00}$ $= 133,86 \text{ días}$	En este índice el plazo de cobro debió resultar entre los 30-90 días por lo que las cuentas por cobrar sean recuperadas. En este caso, el índice analizado interpretó que la clínica demora 133,86 días para realizar el cobro, lo que indicó un rango alto y elevado riesgo de baja liquidez operativa.

Nota: Aplicación e interpretación de los indicadores de Solvencia tomados de la (Supercia, 2015), Elaboración propia.

5.2. Indicadores de liquidez

Tabla 8

<i>Indicadores de liquidez</i>		
Razón	Formula	Interpretación
Liquidez corriente	$= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $= \frac{164.236,26}{193.991,10}$ $= 0,85$	En este índice se demostró que la clínica cuenta con apenas 0,85 para responder por cada dólar de sus obligaciones a corto plazo. Al ser un resultado inferior a la unidad (1,00), se interpreta una debilidad inmediata y la existencia de un déficit en el capital de trabajo neto.

Nota: Aplicación e interpretación de los indicadores de Solvencia tomados de la (Supercia, 2015), Elaboración propia.

6. Triangulación de la información

La autora (Gil Chavez, 2025) nos menciona en su tesis sobre la triangulación de información la cual es el cruce sistemático de diferentes perspectivas y fuentes sobre el levantamiento de información realizado. Aquí su propósito principal es consolidar conclusiones sólidas que aporten valor real e inteligencia de la empresa para la toma de decisiones organizacionales.



Nota: Esta figura modela la triangulación de información dentro de una investigación.

Fuente: Gil Paola (2025)

Por ello el presente estudio se centró en la implementación de instrumentos estratégicos para la recolección de datos fundamentales, tales como las entrevistas dirigidas a la gerencia y al departamento contable, en conjunto con el análisis vertical, el cálculo de ratios financieros y la observación para corroborar si existe una estructura de flujo de caja. Estos enfoques tuvieron como objetivo identificar las fortalezas y debilidades que configuran la gestión de la cartera por cobrar y determinar su incidencia en el flujo de caja empresarial.

6.1. Aspectos positivos

De acuerdo con la información recabada de la presente investigación se evidencio aspectos positivos en la Clínica Arboleda la cual cuenta con procedimentales claves destacando

en el ámbito operativo y de control previo que la información cualitativa coincide con los registros contables al constatar la existencia de un circuito inicial de verificación documental. Las altas médicas, consumos de farmacia y órdenes hospitalarias registradas en la plataforma SmartMedicalERP pasan por la fiscalización obligatoria del departamento de Auditoría Médica Interna antes de la emisión de la factura electrónica. Este procedimiento estandarizado en el origen reduce discrepancias documentales y garantiza la pertinencia de los cargos facturados.

Asimismo, la evaluación de la cartera evidencia un comportamiento favorable y predecible en las aseguradoras privadas de medicina prepagada, las cuales representan el 27,00% de la facturación anual, equivalente a \$102.600,00 lo que correspondería en términos generales en positivos para el flujo de caja. Los testimonios de la administración confirman que los convenios privados operan con fluidez y cumplen plazos de liquidación reales, aportando una fuente constante de recaudo que atenúa parcialmente en el cash Flow institucional. Desde una perspectiva financiera, el Estado de Resultados Integral refleja un margen bruto del 44,00% (\$167.200,00) sobre los \$380.000,00 facturados. Esta rentabilidad demuestra que la actividad asistencial de la clínica es comercialmente competitiva y rentable, confirmando que las tensiones de tesorería no se originan en la demanda médica ni en los costos de los servicios, sino estrictamente en la fase de cobranza. A esto se suma la predisposición mostrada por la Gerencia General y el Contador para formalizar un manual de políticas y parametrizar herramientas de control en los sistemas informáticos

Aspectos negativos

Por otra parte, se evidenciaron aspectos negativos en lo cual afecta directamente a la liquidez y eficiencia operativa como principal factor adverso identificado radica en la alta concentración y dependencia de los convenios del sector público, particularmente el IEES.

Además, las entrevistas revelaron que las auditorías externas y los trámites de objeción de planillas dilatan los pagos entre 120 y 180 días. Esta demora inmoviliza valores altos en cuentas por cobrar que corresponde al 54,28% del activo corriente, estrangulando las entradas reales de dinero y reduciendo el saldo disponible en caja y bancos a un nivel crítico de \$15.074,75.

Por otra parte, el departamento contable admitió que la gestión de cobro se efectúa de manera empírica, debido a que el software Génesis no dispone de módulos de alertas tempranas ni de segmentación de cartera por rangos de mora lo cual obliga a realizar controles manuales en hojas de cálculo. Este seguimiento explica cuantitativamente que el período promedio de cobro ascienda a 133,86 días

Esta ineficiencia en el recaudo desencadena un descalce financiero que compromete el capital de trabajo, puesto que el pasivo corriente que es de \$193.991,10 supera al activo corriente que corresponde a \$164.236,26, arrojando una liquidez corriente de 0,85. Para cubrir la nómina y compras de farmacia ante la falta de efectivo, la administración recurrió a prórrogas forzadas con proveedores y a sobregiros bancarios, mermando la rentabilidad. En las admisiones de pacientes particulares, que representan el 11,00% de las ventas, se identificó que se conceden facilidades de pago sin evaluar la capacidad crediticia en el buró ni exigir la firma obligatoria de pagarés con garantes, dificultando la recuperación de saldos diferidos tras el alta.

Además, se puso observar que la empresa no posee, ni elabora un flujo de caja, tampoco cuenta con proyecciones de tesorería y se gestiona únicamente en función del saldo bancario diario. Cuantitativamente esto se traduce en un saldo de efectivo crítico lo que impide a la administración prever con anticipación los déficits de liquidez generados por los días que toma recuperar la cartera.

CAPITULO III

PROPUESTA

7. Titulo

Políticas y procedimiento de crédito y cobranza en relación a un flujo de caja realizado para la empresa Clínica Arboleda S.A

8. Justificación

Ante la ausencia de políticas formalizadas que regulen y optimicen un cobro oportuno la Clínica Arboleda S.A. experimenta un estancamiento crítico de fondos en su cartera de deudores, lo que afecta directamente el comportamiento del flujo de caja operativo. Esta distorsión estructural limita las entradas reales de dinero, impidiendo contar con el efectivo disponible necesario para saldar los pasivos contraídos con terceros conforme alcanzan su vencimiento.

Este desfase cronológico entre la facturación del servicio médico y la recaudación monetaria efectiva genera un déficit constante en el flujo monetario a corto plazo, dificultando el pago ineludible de nómina y la adquisición programada de insumos médicos. Para evitar la paralización de la farmacia y los servicios quirúrgicos, la administración se ha visto forzada a recurrir a medidas de apalancamiento, tales como prórrogas con proveedores locales y el uso continuo de sobregiros bancarios, los cuales generan una salida adicional de recursos por concepto de gastos financieros e intereses no operativos.

Bajo este contexto, el diseño de un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza no responde a un mero requisito formal o administrativo, sino a una urgencia de supervivencia y sostenibilidad financiera. La propuesta se justifica técnicamente porque

interviene de forma directa sobre los nudos críticos que estrangulan el flujo de caja además de que agiliza los tiempos de liquidación de convenios públicos y aseguradoras privadas, establece un circuito rápido para el levantamiento de glosas médicas y sincroniza la información entre SmartMedicalERP y el sistema Génesis. La implementación de este instrumento normativo permitirá mitigar el riesgo de morosidad, erradicar los costos financieros por sobregiro y transformar las ventas devengadas en recursos monetarios líquidos y predecibles para la tesorería de la clínica.

9. Objetivos

9.1. Objetivo general

Diseñar Políticas y procedimientos de crédito y cobranza en relación a un flujo de caja para la empresa Clínica Arboleda S.A.

9.2. Objetivos específicos

Establecer políticas normativas para la administración de crédito y cobranza, con el propósito de mitigar el riesgo de morosidad y optimizar los ciclos de recuperación de la cartera.

Desarrollar una estructura de flujo de caja con la finalidad de poseer un control real de las salidas y entradas efectivo, mitigando déficits y dependencia de sobregiros bancarios.

Definir estrategias de monitoreo continuo y evaluación de indicadores que permitan supervisar la correcta ejecución del manual diseñado.

10. Beneficiarios

Este diseño de las políticas de crédito y cobranza en relación al desarrollo de una estructura de flujo de caja beneficia de manera directa al a la entidad con su gerente y al contador

del Centro Médico Arboleda, ya que ambos cumplen un rol estratégico y decisivo dentro de la institución para la toma de decisiones respecto a la situación financiera. Esto ayudara a sincronizar las entradas de cobro con las salidas operativas a proveedores y mitigar el estancamiento de fondos en cartera, blindando la disponibilidad permanente de efectivo para la operación hospitalaria.

11. Factibilidad

11.1. Factibilidad financiera

La ejecución de políticas para la recuperación de cartera y el desarrollo de un flujo de caja es financieramente viable puesto que su formulación y puesta en marcha no exigen desembolsos de capital ni presupuestos adicionales para la empresa. La propuesta se basa en reorganizar los controles administrativos y disciplinar los tiempos de cobro del personal operativo, logrando un beneficio económico directo al liberar fondos inmovilizados, generar entradas de dinero a cuentas corrientes y reducir los gastos por intereses bancarios de sobregiro sin alterar la estructura de la clínica.

11.2. Factibilidad legal

Lo propuesto se ampara y relaciona estrechamente dentro de las leyes ecuatorianas vigentes, específicamente en la Ley de Compañías en su Art. 20 y el Código de Comercio en su Art. 12, que nos mencionan normativas que enfatizan las obligaciones, responsabilidades y la diligencia técnica con la que debe actuar un administrador en la gestión de los recursos sociales. La aplicación de este manual no se encuentra intervenida ni restringida por ninguna normativa legal externa si no que por lo contrario su ejecución fortalecerá la transparencia, la trazabilidad documental de las cuentas por cobrar, la responsabilidad corporativa y la optimización de los

riesgos financieros. Por lo tanto, la propuesta es plenamente viable en el ámbito legal sirviendo como un instrumento que respalda y controla las funciones del administrador bajo el estricto cumplimiento de la ley.

11.3. Factibilidad técnica

La organización evidencia la presencia de los recursos humanos, operativos y técnicos necesarios para ejecutar la propuesta de forma inmediata. Esta estructura organizacional y tecnológica del Centro Médico Arboleda es apta para la implementación del manual, debido a que ya se cuenta con las plataformas informáticas de gestión. Para corroborar la efectividad de la propuesta y su correcta aplicación a la realidad operativa de la clínica, únicamente se requiere efectuar una fase previa de socialización, asignación de roles y capacitaciones internas detalladas, eliminando la necesidad de adquirir activos de índole tecnológicos adicionales.

12. Información de la empresa

El Centro Médico Arboleda es una entidad de salud privada ubicada en la ciudad de Manta, dedicada a la prestación de servicios médicos integrales y generales, consultas especializadas, atención ambulatoria y procedimientos que sean quirúrgicos. La empresa se acentúa en el sector salud por el servicio brindado de soluciones de bienestar médico tanto a pacientes particulares como a usuarios de convenios institucionales del sector público y privado. Su actividad principal genera un flujo constante de expedientes clínicos y planillas de facturación que requieren un control riguroso para su posterior liquidación y cobro.

12.1. Misión

Ofrecer servicios médicos integrales y hospitalarios con altos estándares de calidad, calidez y seguridad diagnóstica, priorizando el cumplimiento estricto de las normativas de salud

y procesos administrativos eficientes que garanticen la satisfacción de nuestros pacientes y la sostenibilidad institucional.

12.2. Visión

Ser el centro médico privado líder en eficiencia operativa y gestión administrativa de la provincia, reconocido por su excelencia en la atención de salud, la transparencia de sus procesos financieros y su capacidad para consolidar convenios estables y libres de glosas con entidades públicas y privadas.

13. Descripción de la propuesta

La propuesta de esta investigación recabe como objetivo principal fortalecer la gestión de cobranza y tener un correcto flujo de caja en el Centro Médico Arboleda, realizando el diseño de un manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza que instaure de forma clara las actividades secuenciales que se deben realizar para la aceptación de convenios, la fiscalización de expedientes médicos, la recuperación oportuna de la cartera y el seguimiento riguroso de los saldos pendientes, así como el desarrollo de un flujo de caja que ayude a establecer las entradas y salidas del efectivo para tener una mejor noción del efectivo que se tiene para las obligaciones diarias de la empresa. El manual y desarrollo del cash Flow se sujetará a lineamientos técnicos, delimitación de roles operativos y mecanismos de control para asegurar una gestión eficiente y que se encuentre alineada con los objetivos de la empresa.

Para asegurar el cumplimiento de estas disposiciones, la propuesta observa el desarrollo de una matriz de actividades estratégicas y flujos de conciliación semanal que garanticen que la facturación procesada se refleje de forma íntegra y auditable. De esta forma permitiendo un flujo

estable financiero de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, mediano plazo y de esta forma contribuyendo a un futuro razonable de la Clínica Arboleda S.A

14. Desarrollo de la propuesta

14.1. Instrucciones de uso

A continuación, se detallan las siguientes directrices para el uso correcto del manual:

- El manual y estructura del flujo de caja debe ser utilizado por el personal involucrado de manera adecuada para el control efectivo de las mismas.
- Mantener actualizado el manual si surgen cambios normativos o internos relacionado a las cuentas por cobrar.
- Se está autorizado para que el personal nuevo lo emplee como un material de capacitación continua.
- Cualquier cambio debe ser aprobada por gerencia.
- Su aplicación y cumplimiento normativo tienen carácter riguroso para los sitios de admisión, auditoría médica y el departamento contable.
- Se debe guiar de forma periódica la sincronización y compatibilidad diaria de datos entre las plataformas SmartMedicalERP y el sistema contable Génesis.
- Servirá como la base procedimental estándar para el registro contable inmediato, control analítico y levantamiento técnico de convenios públicos y privados.
- Se exigirá la extracción y evaluación semanal del reporte de antigüedad de saldos así como salidas y entradas del efectivo para identificar de manera temprana algún error o deficiencia por parte del personal.

- En los criterios contables para una posible estimación por deterioro de cartera y la baja definitiva de saldos incobrables deben ejecutarse en estricto apego a las NIIF 9 y la LORTI.
- Toda recaudación que contenga comprobantes de retención electrónica requiere una validación legal previa directamente en el portal del SRI.
- Se examinará de manera mensual el impacto real de los procedimientos implementados de la clínica.

14.2. Funciones

Funciones del gerente	
Funciones:	• Aprobar y validar solicitudes relacionado a castigos, porcentajes de multa de cuentas por cobrar • Evaluar la solvencia del flujo de caja semanalmente. • Supervisar el cumplimiento de los objetivos financieros relacionados con la recuperación de cartera. • Tomar decisiones sobre el tratamiento de cuentas incobrables

Tabla 9: *Funciones del gerente.*

Funciones del Contador	
Funciones:	• Coordinar y dirigir las conciliaciones obligatorias semanales entre el módulo de cartera auxiliar y el Libro Mayor general del sistema Génesis.

- Calcular sistemáticamente y registrar la provisión para cuentas de dudoso cobro bajo normativa vigente como la LORTI y las NIIF 9.
- Validar la pertinencia técnica de cartera y flujo de caja antes de emitir un informe a la Gerencia.

Tabla 10: *Funciones del contador.*

Funciones del asistente contable	
Funciones:	• Registrar de forma cronológica en el sistema contable Génesis los cobros, transferencias y depósitos bancarios liquidados • Verificar minuciosamente la validez legal de las retenciones electrónicas de los clientes directamente en la plataforma del SRI • Corroborar de manera continua la información ingresada y que esta se real en relación a los movimientos hechos.

Tabla 11: *Funciones del asistente contable.*

Funciones del personal de admisión	
Funciones:	• Constatar de forma obligatoria la vigencia de derechos y códigos de derivación en los portales de los convenios públicos (IESS, ISSPOL, ISSFA).

-
- Exigir la firma de manera inexcusable el formato de pagaré u otro documento relacionado que sirva de respaldo a pacientes particulares.
 - Registrar con absoluta precisión y sin omisiones los datos demográficos del deudor dentro de la plataforma SmartMedicalERP.
-

Tabla 12: *Funciones del personal de admisión.*

14.3. Políticas generales de crédito y cobranzas

1. Se debe cumplir de manera obligatoria con las directrices normativas definidas dentro del manual para ejecutar las actividades de facturación, control de glosas y recaudación en la Clínica Arboleda S.A.
2. Este manual debe ser revisado y actualizado por el departamento contable en coordinación con la gerencia general al menos una vez al año o cuando existan reformas tributarias emitidas por el SRI o posibles cambios técnicos en las NIIF.
3. La empresa debe capacitar de forma permanente al personal involucrado en las áreas de admisión, facturación y contabilidad para garantizar el correcto funcionamiento del control interno.
4. Todas las transacciones ya sean de cobro, recaudación y aplicación de notas de crédito deben estar respaldadas mediante documentos físicos y digitales integrados entre las plataformas SmartMedicalERP y el sistema contable Génesis o debidamente archivados en folders.

5. Se debe asignar una verificación obligatoria en el área de admisión para validar la vigencia de derechos, coberturas y códigos de derivación de deudores institucionales antes de autorizar un ingreso médico programado.
6. Todos los acuerdos de servicios de salud con pacientes particulares que mantengan saldos pendientes al momento de la alta médica deben especificar y respaldar la obligación mediante una firma obligatoria junto con un garante solidario y respaldo necesario.
7. Todas las facturas serán emitidas y autorizadas de manera electrónica ante el SRI de manera inmediata y posteriores al egreso definitivo del paciente, con el fin de evitar retrasos informáticos o errores que conlleven a sanciones por parte de la entidad reguladora de facturación.
8. Se debe establecer un sistema de seguimiento proactivo mediante la revisión semanal de los reportes de antigüedad de saldos en el sistema Génesis, segmentando la cartera por tramos críticos de mora para optimizar el flujo de efectivo.
9. En el registro contable del deterioro de activos financieros por cuentas de dudoso cobro debe calcularse sistemáticamente al cierre de cada ejercicio fiscal aplicando el 1% anual, respetando el límite acumulado del 10% de la cartera total según la LORTI y la NIIF 9.
10. Cualquier baja definitiva de cuentas consideradas técnicamente irrecuperables requiere la conformación previa de un expediente que demuestre el agotamiento de las instancias de reclamo, debiendo ser aprobada de forma única por una resolución escrita de la Gerencia General.

Tiempo de morosidad

Para determinar los días de morosidad, así como los recargos de interés y la aplicación de multas administrativas en cuentas particulares de saldos antiguos, la clínica adoptará el siguiente índice analítico.

Tabla 13

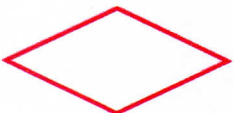
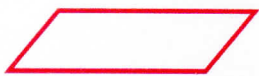
Días de atraso	Tasa de interés	Multa
5 a 15 días	1,5%	5 USD
15 a 30 días	2,0%	10 USD
30 a 45 días	3,0%	15 USD
45 a 60 días	4,0%	20 USD
60 a 90 días	5,0%	30 USD
Más de 90 días	7,0%	40 USD

Nota: Detalle de intereses y multas por antigüedad de saldo

Elaboración propia

Simbología de diagrama de flujo

Simbología	Nombre	Función
	Inicio/Fin	Indica el principio y el fin de un proceso.
	Proceso	Proceso u operación que plantea las instrucciones de asignación
	Documento	Uso general de los documentos.

	Decisión	Evalúa las condiciones para planear una selección alternativa.
	Entrada o salida	Entrada o salida de información de un sistema.
	Línea de flujo	Conectores de flujo.
Nota: Simbología de diagrama de flujo		<i>Elaboración propia</i>

14.4. Calificación de crédito y clasificación de riesgo de clientes públicos y privados

Para la aceptación de clientes adecuados y que no incumplan con pagos es relevante establecer un modelo de evaluación crediticia dentro de la Clínica Arboleda S.A. para clasificar de manera técnica a los pacientes particulares y convenios institucionales en función de su nivel de riesgo y comportamiento de pago histórico, optimizando la toma de decisiones y blindando el flujo de efectivo de la empresa.

Rango de puntuación	Categoría para crédito del cliente	Nivel de riesgo	Condiciones
De 90 a 100 puntos	Excelente - Categoría A	Bajo	Aplica a convenios corporativos con calificación AAA y aseguradoras privadas con flujo de pago inmediato, así como a pacientes particulares con récord impecable. Se autoriza un porcentaje de crédito directo del valor del procedimiento quirúrgico programado con un plazo máximo de pago de 30 a 90 días, aquí requiriendo únicamente la firma digital o física para constancia y respaldo de documentación.

De 70 a 89 puntos	Bueno - Categoría B	Moderado	Aplica a deudores de instituciones con retrasos administrativos menores y pacientes particulares con permanencia laboral verificada superior a dos años. Se concede facilidad de crédito de hasta el 50% del valor de la proforma, exigiendo la firma física o digital junto con la validación de un garante que sea solvente y que sea verificable.
De 50 a 69 puntos	Regular - Categoría C	Alto	Aplica a convenios colectivos con altos índices de objeción o glosas y a pacientes particulares con ingresos variables. Para estos clientes no se autoriza línea de crédito directa para cirugías programadas, pero si para otros procedimientos de menor cuantía, en el caso de todo servicio médico intermedio o internación ambulatoria debe ser cancelado bajo la modalidad del 65% de contado anticipado y el 35% restante mediante tarjeta de crédito con cobro diferido al momento del alta
Menos de 50 puntos	Malo - Categoría D	Crítico	Aplica a deudores con antecedentes judiciales de cobro, reportes negativos vigentes en la central de riesgo o convenios suspendidos, en esta instancia se restringe cualquier tipo de crédito. La atención médica programada se ejecutará exclusivamente bajo la modalidad de pago total de contado, solo se procederá únicamente el ingreso directo sin requisitos documentales en casos estrictos de emergencia médica con riesgo inminente de vida.

Para que el personal de Admisión y Contabilidad determine de forma correcta la categoría del cliente en el sistema se aplicará un sistema de ponderación basado en tres criterios fundamentales de validación:

Historial crediticio externo - 40 puntos

Se realiza una puntuación directa extraída del reporte consolidado del buró de crédito. Un score de buró mayor a 800 puntos otorga los 40 puntos completos, por otro lado si posee scores entre 500 y 799 se otorgan 25 puntos, y si posee scores inferiores a 500 puntos otorgan 0 puntos en este criterio.

Capacidad de pago a corto plazo - 35 puntos

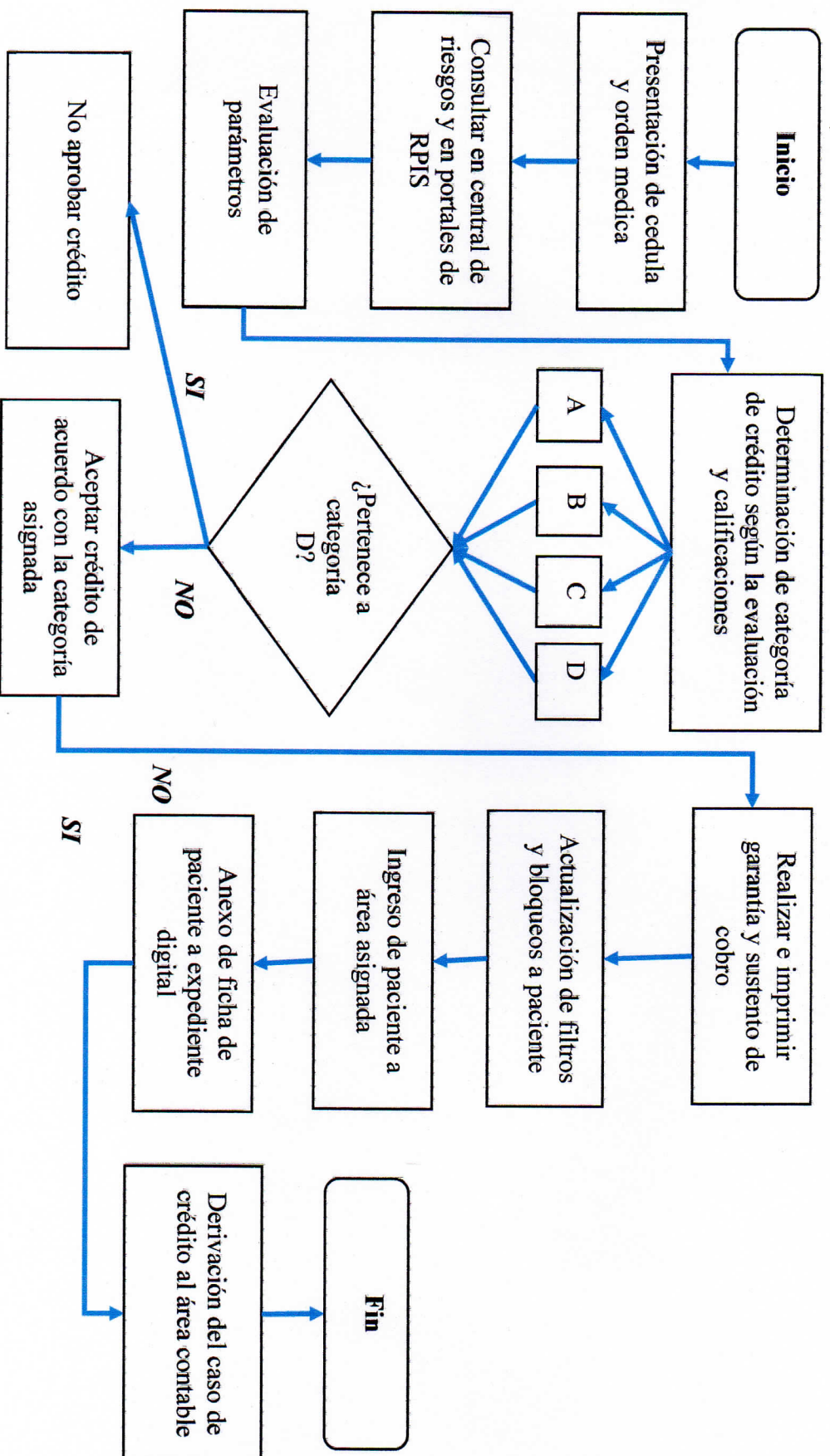
Para este apartado se evalúa el saldo total a financiar, si este es menor o igual al 40% del ingreso neto mensual se otorgará 35 puntos, si el saldo total a financiar equivale entre el 41% y el 70% del ingreso neto mensual se categorizaría como un compromiso moderado y se otorgará 20 puntos. Por consiguiente, si el saldo total a financiar supera el 70% o incluso el 100% de ingresos se entenderá como insuficiencia de liquidez para el plazo de la clínica y se otorgará 0 puntos.

Estabilidad laboral - 25 puntos

Certificación física de continuidad laboral. Debe poseer estabilidad laboral mayor a 2 años respaldada con mecanizado del IESS otorga los 20 puntos, por otro lado, si la estabilidad laboral es entre 1 y 2 años se otorga 10 puntos, menor a un año se otorga 0 puntos.

Ilustración 1

Calificación de crédito a clientes



14.5. Política de selección y validación de deudores por convenio

El personal del área de Admisión tiene la obligación estricta de registrar los datos demográficos, filiación y tipo de cobertura del paciente en la plataforma SmartMedicalERP utilizando exclusivamente caracteres en mayúsculas fijas y validando el número de cédula de ciudadanía directamente con el aplicativo en línea de la Dirección General de Registro Civil. Queda terminantemente prohibido el ingreso de registros con datos incompletos, nombres cruzados o caracteres genéricos.

Políticas de crédito

El diseño de políticas de crédito se realiza con el fin de optimizar las irregularidades y retrasos operativos que afectan la recuperación de la cartera de la Clínica Arboleda S.A de manera que se plasman de la siguiente manera:

1. Las solicitudes de ingreso programado por convenios institucionales deben ser evaluadas y autorizadas de manera obligatoria por el gerente general o el administrador de la clínica.
2. El límite de crédito o cobertura médica hospitalaria se establecerá bajo el criterio estricto de la vigencia de derechos del paciente y los límites presupuestarios aprobados por el deudor estatal o privado.
3. Establecer una revisión mensual del comportamiento de pago de las aseguradoras y un control exhaustivo de los expedientes médicos objetados.
4. Los plazos de crédito hospitalario para la liquidación de planillas serán establecidos de acuerdo con la categoría y modalidad del convenio suscrito.

5. Se recargarán multas e intereses por morosidad en cuentas de pacientes particulares de acuerdo con los plazos fijados: de 5-15 días 5 USD, de 15-30 días 10 USD y mayores a 90 días un valor de 40 USD.
6. No se permitirá el otorgamiento de facilidades de crédito programado a pacientes particulares que registren calificaciones de alto riesgo o morosidad en el buró de crédito nacional.
7. Las negaciones de cobertura o rechazos documentales en la admisión de pacientes de convenios deberán ser registradas de forma inmediata en la plataforma SmartMedicalERP.
8. El contador tiene la obligación de decir las cuentas vencidas y el estado consolidado de glosas al gerente general cada semana.
9. Los trabajadores de las áreas de admisión y prefacturación deberán ser capacitados permanentemente para ejecutar un filtro de ingreso eficiente y libre de errores documentales.

14.6. Procedimiento para la aprobación y otorgamiento de crédito hospitalario

Objetivo: Normar la recepción de solicitudes y la verificación de requisitos del paciente para autorizar la prestación de servicios programados o diferidos bajo convenios institucionales o facilidades de pago particulares, reduciendo el riesgo de cartera vencida.

Nº	Actividad	Responsable	Descripción
1	Llenado de solicitud y entrega de requisitos	Paciente, familiar, aseguradora o entidad publica	El paciente debe completar el formulario de solicitud de servicio programado en admisión y anexa copias de cédula, certificado de votación y orden.

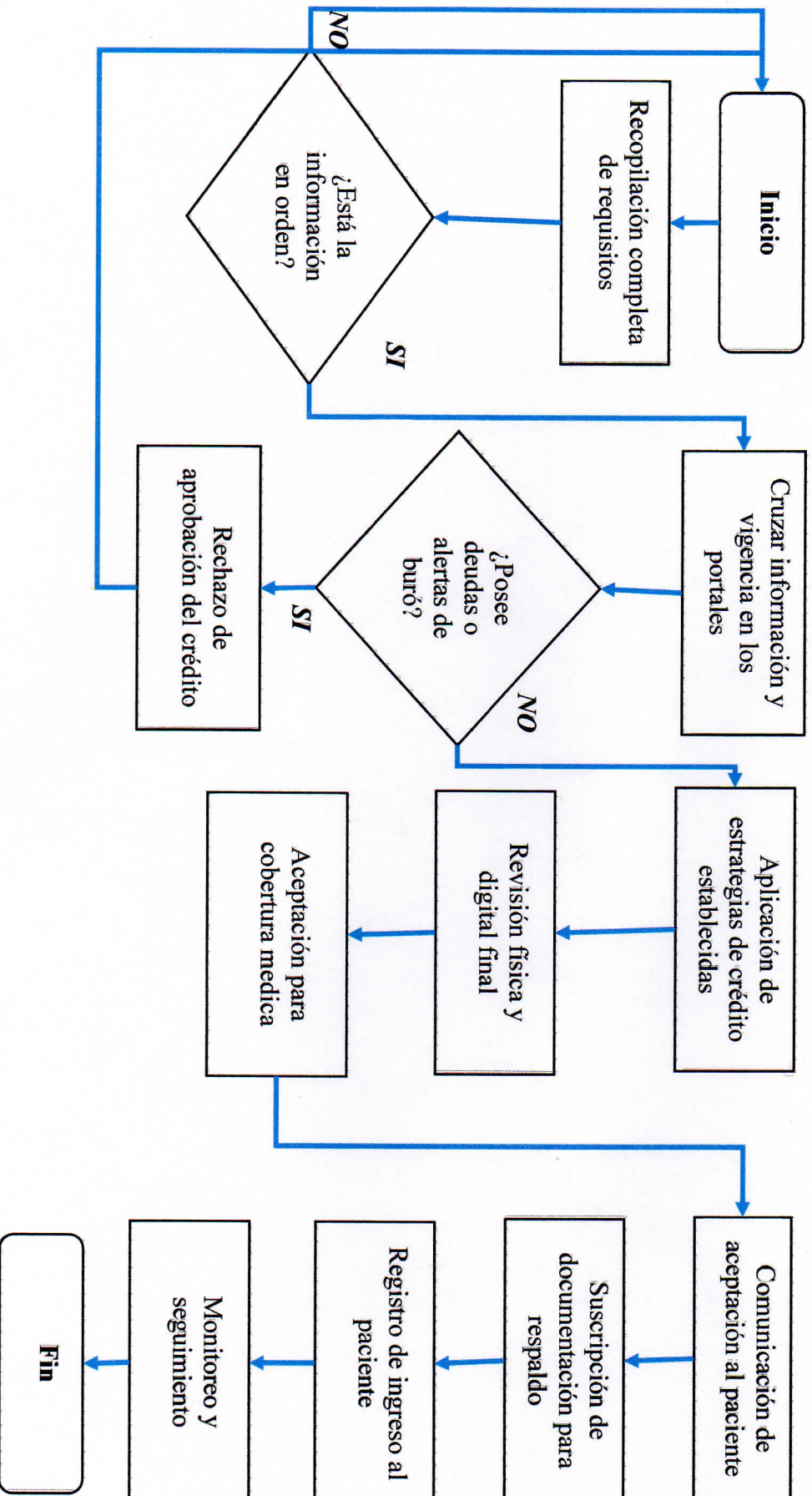
2	Verificación de documentos y convenios	Admisión	Constatar la integridad de los documentos habilitantes y consulta la vigencia de derechos en la red pública o portales privados.
3	Análisis de capacidad financiera y antecedentes	Contador	Evalúa los saldos históricos del cliente en el sistema Génesis para constatar que no registre deudas atrasadas en la clínica.
4	Dictamen de aprobación o rechazo del crédito	Gerente	Revisa el informe previo y autoriza formalmente el cupo o cobertura para la cirugía u procedimiento, en el caso de no calificar, dictamina el rechazo del crédito.
5	Notificación de la resolución e ingreso	Personal de Admisión	Comunica al paciente el dictamen final. Si es aprobado, hace firmar documentación de respaldo e ingresa el registro definitivo al SmartMedicalERP.

14.7. Aprobación o negación de crédito a pacientes particulares

Esta aceptación o negación crediticia deberá ser constatada por el gerente general y el contador de la empresa mediante la verificación física y digital de los requisitos ingresados y la revisión del historial del cliente. El gerente dispondrá toda la información final respecto al monto del procedimiento quirúrgico, plazos de liquidación y formas de pago aceptadas, todo esto visto previamente por el asesor de venta el cual deberá corroborar que toda la información del paciente particular este en orden.

Ilustración 2

Gestión de proceso para aprobación de crédito



15. Políticas de cobranza

En la clínica es importante que la empresa contenga políticas de cobranza que garanticen la recuperación de la cartera junto al respeto, la ética y el compromiso de un cobro eficaz que optimice el tiempo de morosidad, la inversión de recursos y tiempos que la clínica invierte para el proceso por incobrabilidad. Por ello se nombra las siguientes políticas de cobranza para la Clínica Arboleda S.A.

1. Notificar al cliente institucional de manera espontánea sobre el vencimiento de su factura o planilla 5 días antes de la fecha límite de pago.
2. Aplicar estrategias de cobranza por llamada telefónica, envío de estados de cuenta vía electrónica en el caso de deudores particulares.
3. En caso de que la negación de pago o el retraso en la liquidación de expedientes públicos supere los 90 días, se procederá a reportar el caso con la empresa relacionada con el convenio para llegar a un acuerdo.
4. Después de la fecha estipulada de pago el interés moratorio aumentará según la tasa oficial diaria autorizada por las políticas establecidas.
5. Todas las acciones de cobro, llamadas ejecutadas e insistencias electrónicas serán registradas en el sistema contable o en reportes para constatar esto como un antecedente de cobro obligatorio.
6. Se realizarán llamadas y envíos de correos electrónicos de manera progresiva al personal analista de los convenios con recordatorios de forma institucional y amistosa.
7. Las llamadas y coordinaciones de cobro serán registradas informáticamente como respaldo de seguridad e integridad de los trabajadores financieros.

8. Se permitirá establecer convenios de refinanciamiento de saldos a los pacientes particulares que demuestren situaciones de alta vulnerabilidad económica imprevista.
9. En caso de que un deudor o aseguradora privada supere los 30 días de atraso respecto al plazo contractual, se suspenderá el crédito de manera temporal para nuevos ingresos médicos programados.
10. Los procesos de cobranza de la clínica deberán ir rigurosamente de la mano con la ética, confidencialidad de la información médica del paciente, independencia y respeto mutuo.

15.1. Proceso de gestión de cobranza

La gestión de cobranza de las cuentas en una empresa es un proceso que garantiza la recuperación de cartera, no obstante, al hacer un análisis aplicando indicadores, estos permiten obtener información relevante del movimiento de las cuentas por cobrar. El proceso de cobranza comprende de etapas y acciones que permitirán lograr la cobranza efectiva, por lo tanto, se tomarán en cuenta los siguientes aspectos para una correcta y efectiva recuperación de cobros:

Correos electrónicos: Los correos institucionales se redactarán de forma técnica, transparente y respetuosa, donde se establecerán el monto exacto de la factura, el detalle de expedientes médicos validados y el detalle de valores pendientes. En cuyo caso haya retrasos en los pagos se adicionará información de los intereses aplicados y las contravenciones que causa la mora de pago.

Llamadas telefónicas: Las llamadas se realizarán si no se reciben respuestas de los correos electrónicos enviados, esto con el fin de comunicar el vencimiento de los plazos de las planillas

tanto a convenios públicos, privados y en especial particulares, además de las causas de retrasos y las consecuencias operativas que conlleva no realizar el pago de lo adeudado.

Visitas al domicilio u oficinas empresariales: Las visitas presenciales se realizarán en el caso de que los deudores o aseguradoras ya sean privadas o públicas se nieguen a contestar las insistencias digitales enviadas, coordinando reuniones con las direcciones financieras.

Acciones legales correctivas: Las acciones legales serán ejecutadas por el asesor jurídico externo el cual se contratará para este efecto solo cuando se agote la vía administrativa, estableciendo declaratorias formales de mora, demandas de cobro de y demás procesos que requieran el resguardo judicial del patrimonio de la clínica.

Negociación de pago y convenios: En el caso de que el deudor muestre interés y predisposición real de pago, la administración considerará un proceso de negociación, donde se pueda diferir el saldo vencido mediante actas de liquidación formal.

15.2. Provisión de cuentas por cobrar

La provisión de cuentas incobrables debe ser realizada de forma fundamental dentro de la organización, por lo que se recomienda a la empresa aplicar el siguiente asiento contable como parte de su proceso de regularización técnica según la LORTI y la NIIF 9

Tabla 14

Asiento de Provisión de cuentas incobrables

Fecha	Cuenta	Debe	Haber
XXXXXX	Gastos por ctas. Incobrables	XXXX	
XXXXXX	Provisiones de cuentas incobrables		XXXX

**P/r Asiento contable por provisión de
cuantas por cobrar**

Nota: Detalle de asientos contables por provisión de cuentas incobrables *Elaboración propia*

15.3. Baja de cuentas por cobrar

La baja de cuentas por cobrar dentro de la empresa se debe dar en caso de que de ninguna manera o circunstancia se logre cobrar las deudas al cliente adeudado. En estos casos se debe hacer un ajuste para eliminar la deuda incobrable del activo de la empresa, recomendándose aplicar el siguiente asiento.

Tabla 15

Asiento de baja de cuentas por cobrar

Fecha	Cuenta	Debe	Haber
XXXXX	Provisiones de cuentas incobrables	XXXX	
XXXXX	Cuentas por cobrar clientes		XXXX
P/r Asiento contable por baja de cuantas por cobrar			

Nota: Detalle de asientos contable de baja de las cuentas incobrables *Elaboración propia*

15.4. Cuentas por cobrar insolventes

Dentro de las adversidades que se dan en el caso de una cuenta incobrable, puede darse la situación de que la deuda no haya sido cancelada en su totalidad por incapacidad de pago o quiebra decretada del cliente u otras razones relacionadas. Es por ello por lo que para esta situación se recomienda aplicar el siguiente registro contable, asumiendo esto como un gasto no deducible.

Fecha	Cuenta	Debe	Haber
XXXXX	Gasto por pérdida en cuentas por cobrar (no deducible)	XXXX	
XXXXX	Cuentas por cobrar clientes		XXXX
P/r Asiento contable por baja de cuantas por cobrar insolvente			

Nota: Detalle de asientos de cuentas incobrables por insolvencia del deudor *Elaboración propia*

En el caso que el cliente cancela de forma tardía una deuda antigua que la clínica ya había enviado al gasto, este cobro imprevisto se debe registrar contablemente como un ingreso extraordinario mediante el siguiente asiento.

Tabla 16

Asiento de pago de cuenta vencida.

Fecha	Cuenta	Debe	Haber
XXXXX	Cuentas por cobrar clientes	XXXX	
XXXXX	Provisiones de cuentas incobrables		XXXX
P/r ingreso por cuenta tardía de cliente insolvente			

Nota: Detalle de asientos contables por pago retrasado

Elaboración propia

15.5. Baja de cuentas por fallecimiento

La empresa debe implementara un asiento en el que respalde sus cuentas incobrables ante el fallecimiento del deudor, pero primeramente haciendo énfasis en la verificación legal de la posesión efectiva de los herederos que adquieren sus bienes y efectivo disponible, garantizando agotar las vías para recuperar la deuda médica, todo estas instancias mencionadas siempre y cuando el cliente/paciente no posea un seguro de desgravamen. Caso contrario se recomienda

utilizar el asiento contable de afectación a la provisión acumulada detallado como baja de cuentas incobrables.

16. Registros de cobro

Los auxiliares contables y/o personal de admisión tienen la obligación estricta de generar un certificado o recibo de cobro impreso una vez que el deudor o cliente realiza su pago. En este documento todos los datos personales del paciente, detalle de la factura cancelada y el saldo resultante de cobro de los próximos meses. Al cliente se le debe proporcionar la copia original física, entregando al contador y al gerente una copia firmada y sellada como control interno.

- Los certificados de cobro deben ser de manera impresa pre enumerada, teniendo en su redacción el logotipo de la clínica y firma del contador, gerente o sello de caja según sea el caso de entrega puede ser este con convenios o paciente particular.
- Estos documentos estarán establecidos de manera numérica ascendente para que su auditoría y búsqueda sea más fácil.
- Los certificados se deben utilizar de manera inmediata y en caso de requerir una anulación por error de digitación, deben ser cruzados con la leyenda "ANULADO" y archivados físicamente.

17. Registro de pago

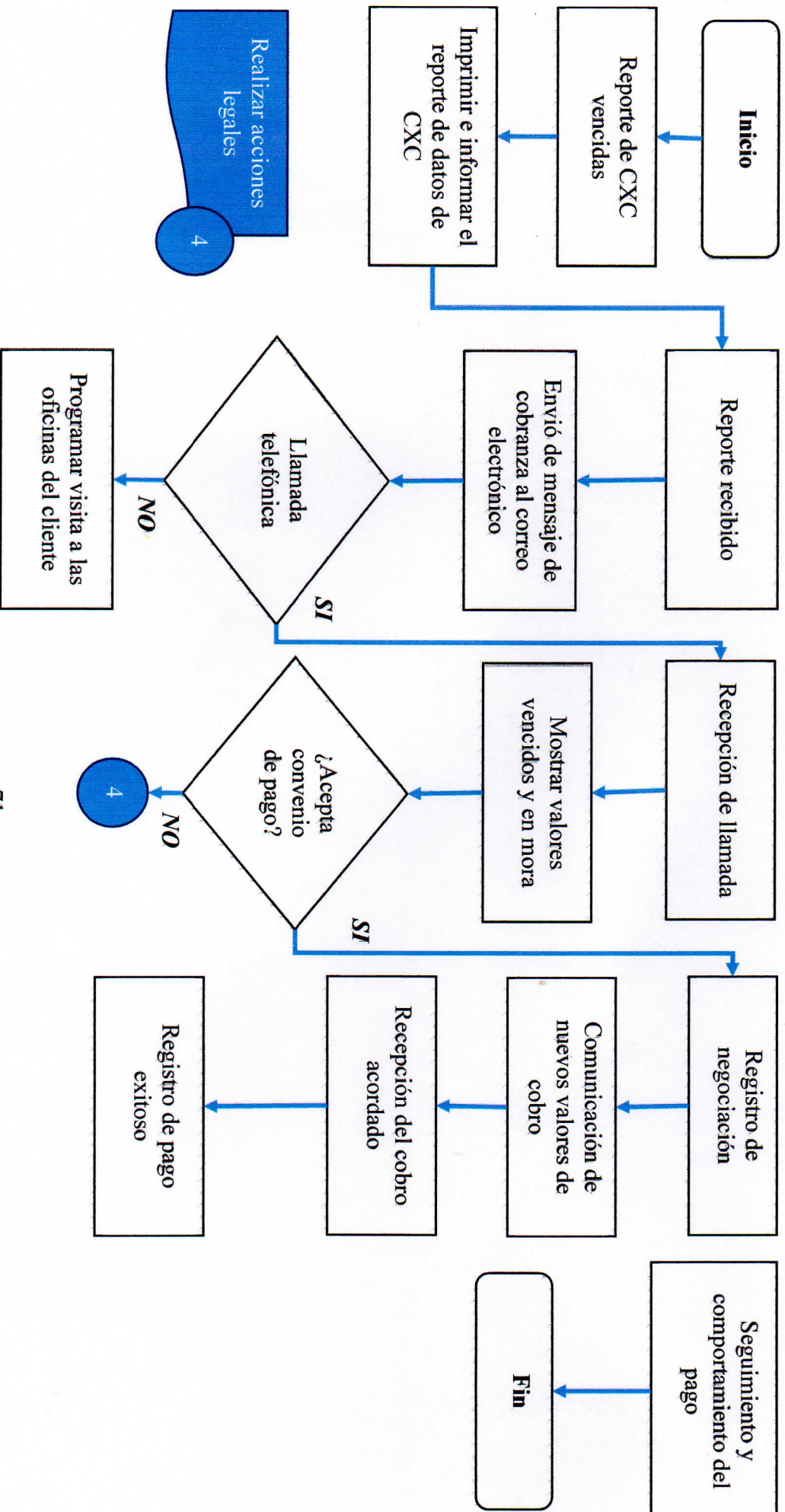
El registro de pago es un aporte importante dentro del proceso del proceso del otorgamiento de crédito y el control de la cobranza que sitúa la Clínica Arboleda S.A por ello en este procedimiento de registro permitirá obtener información de manera ordenada que ayudará a

tener una visión más clara del comportamiento de pago de las aseguradoras y convenios. Por ello se establecen los siguientes parámetros para operar en el sistema contable génesis:

1. Aperturar el sistema génesis con el usuario y contraseña personal acreditada.
2. Ingresar al módulo operativo de cartera y después digitación de la cédula o RUC del cliente.
3. Visualización y realización en pantalla del monto vencido de las facturas médicas.
4. Selección necesaria de la forma de pago ya sea esta transferencia bancaria, depósito o efectivo.
5. En caso de ser transferencia, ingresar el número de comprobante y después validar la acreditación en la cuenta corriente de la clínica.
6. Recepción física del pago obligatorio e ingreso del monto exacto a la caja del día, esto para corroborar con el cuadre de caja diario.
7. Impresión del comprobante electrónico de pago y entrega al usuario.
8. En el sistema génesis no se permitirá modificaciones manuales en las fechas de recaudación y marcas de tiempo asegurando la integridad del proceso.

Ilustración 3

Gestión de proceso y procedimiento de cobranza



18. Implementación de estructura de flujo de caja

18.1. Estructura y procedimiento operativo del flujo de caja proyectado

Se implementará en la Clínica Arboleda S.A. una estructura sistemática para proyectar las entradas efectivas de recaudación y programar las salidas monetarias, evitando la iliquidez operativa y suprimiendo el uso de sobregiros bancarios.

18.2. Estrategias para el cumplimiento de políticas y control en el flujo de caja

Estas estrategias constituyen el eje empresarial para coordinar las etapas de crédito, facturación, levantamiento de glosas y tesorería en la Clínica Arboleda S.A., asegurando que los expedientes médicos se cobren dentro de los plazos técnicos para abastecer de fondos líquidos a la institución.

18.3. Beneficios de las estrategias con la implementación de un flujo de caja

- Habrá una recaudación predecible que ayudará a la disminución del riesgo de incobrabilidad y reducción de glosas a un plazo máximo de 5 días, asegurando entradas regulares de dinero a las cuentas corrientes.
- La sincronización de pagos será de importancia en lo financiero entre el recaudo de cartera y el vencimiento de facturas con proveedores locales de insumos médicos.
- Habrá un Ahorro de costos no operativos con supresión total del gasto por intereses de sobregiros y préstamos bancarios de emergencia.
- La disponibilidad inmediata de efectivo o fondos suficientes para responder autónomamente por los pasivos corrientes sin comprometer el capital de trabajo.

18.4. Estructura de un flujo de caja proyectado

A continuación, se realiza una estructura de un flujo de caja proyectado en relación a un estimado de los valores de los estados financieros del año 2024 que se usaran de referencia didáctica para visualizar el proceso de este flujo.

	Mes 1 (Base)	Mes 2 (Proyectado)	Mes 3 (Proyectado)
Saldo inicial en caja y bancos	\$15.074,75	\$12.182,40	\$21.728,29
(+) ENTRADAS OPERATIVAS DE EFECTIVO			
Recaudación convenios públicos	\$10.500,00	\$23.133,33	\$25.633,33
Recaudaciones aseguradoras privadas	\$6.500,00	\$8.550,00	\$8.550,00
Recaudación pacientes particulares	\$2.891,56	\$3.483,33	\$3.483,33
Total de entradas de efectivo (A)	\$19.891,56	\$35.166,66	\$37.666,66
(-) SALIDAS OPERATIVAS DE EFECTIVO			
Nómina médica, administrativa	\$9.595,00	\$9.595,00	\$9.595,00
Pagos a proveedores de fármacos y quirófano	\$10.000,00	\$14.500,00	\$17.733,33

Retenciones			
tributarias y pasivos	\$1.250,00	\$1.250,00	\$1.250,00
fiscales			
Gastos varios y	\$1.042,44	\$1.042,44	\$1.042,44
mantenimiento			
Total de salidas	\$21.887,44	\$26.387,44	\$29.620,77
operativas (B)			
FLUJO NETO			
OPERATIVO DE	-\$1.995,88	\$8.779,22	\$8.045,89
CAJA (A - B)			
(-) Salidas no			
operativas			
Gastos financieros			
(sobregiros /	\$896,47	\$400,00	\$179,17
intereses)			
SALDO FINAL			
NETO	\$12.182,40	\$20.561,62	\$28.428,34
DISPONIBLE			
Saldo mínimo de	\$15.000,00	\$15.000,00	\$15.000,00
seguridad operativa			
Déficit / superávit	-\$2.817,60	\$5.561,62	13.428,34
de flujo de caja			

Nota: Creación de un flujo de caja proyectado para la clínica Arboleda *Elaboración propia*

19. Estrategias para el cumplimiento de políticas y procedimientos de crédito y cobranza con relación al flujo de caja

Estas estrategias son un eje operativo fundamental para garantizar la sincronización sistemática entre las entradas por recaudación y las salidas obligatorias de dinero en la Clínica Arboleda S.A. La articulación que hay entre admisión, facturación, auditoría médica y

contabilidad permitirá que los expedientes de aseguradoras y convenios del sector público se regularicen y liquiden oportunamente, mitigando los desfases cronológicos que comprometen el flujo de caja institucional.

19.1. Beneficios de las Estrategias

Los beneficios de aplicar estrategias formalizadas de crédito y cobranza dentro de la gestión de la Clínica Arboleda S.A. optimizarán los riesgos de una cobranza ineficiente o negativa, obteniendo las siguientes ventajas para la empresa:

- Disminución del riesgo de incobrabilidad y reducción de glosas médicas garantizando entradas continuas, reales y predecibles de efectivo a cuentas bancarias.
- Sincronización entre los ciclos de recaudo y los vencimientos de pasivos corrientes.
- Disponibilidad oportuna de fondos líquidos para cumplir puntualmente con la nómina y cancelar a los proveedores locales de fármacos y material quirúrgico.
- Fortalecimiento de la capacidad de presupuestación, permitiendo proyectar con exactitud los ingresos de caja a un estipulado de plazo en días.
- Aceleración de la rotación de cartera y reducción del período promedio de cobro, transformando las ventas devengadas en liquidez monetaria en el flujo de caja.
- Transparencia en la información contable mediante saldos reales de cartera y conciliaciones periódicas que sustentan la toma de decisiones gerenciales.
- Saldos reales de cuentas por cobrar lo que conlleve a tomar decisiones correctas para las actividades de la clínica.

Por lo tanto, se establece la matriz de cumplimiento relacionada a las políticas y procedimientos de crédito y cobranza de la Clínica arboleda S.A

Tabla 17

Matriz de cumplimiento

Objetivo de control	Área responsable	Actividad estratégica de control	Meta de gestión	Frecuencia	Estandar		
					Normal	Medio	Alto (riesgo)
Controlar que las solicitudes de ingreso contengan todos los requisitos documentales establecidos en el manual.	Admisión	Confirmación de requisitos habilitantes a través del sistema SmartMedicalERP	95%	Diaria	80 - 95	50 - 80	35 - 50
		antes de asignar el siguiente proceso.					
Verificar que los documentos de identidad y pre-autorizaciones médicas no se encuentren inactivos o caducados.	Admisión	Revisar las fechas de emisión de coberturas de las aseguradoras en portales en línea.	95%	Diaria	80 - 95	50 - 80	35 - 50
Garantizar el análisis técnico de la capacidad de pago y la validación de cupos por convenios.	Gerencia y Contabilidad	Realizar la revisión obligatoria en el sistema de Buró de Crédito para mitigar el riesgo crediticio.	100%	Diaria	80 - 100	55 - 70	35 - 55
Disminuir el período promedio de cobro para	Crédito y Facturación	Determinar montos, tiempos de entrega de	70%	Permanente	50 - 70	40 - 50	Menor a 40

disponer de efectivo y saldar los pasivos corrientes con proveedores locales.	planillas y conciliación analítica de saldos con los convenios públicos, privados y pacientes particulares.
Notificar de forma persuasiva y dar seguimiento oportuno al deudor para el recaudo de planillas.	Comunicar los saldos pendientes a los analistas de convenios mediante llamadas sistemáticas y cartas electrónicas de insistencia.
Control del cumplimiento de políticas generales y la razonabilidad de los estados financieros.	Realizar auditorías internas recurrentes y revisiones al corte contable en el software Génesis.
Evaluar de forma analítica el impacto real del manual sobre el capital de trabajo de la clínica.	Aplicar ratios de liquidez corriente, prueba ácida y rotación para la correcta toma de decisiones estratégicas.
Nota: Seguimiento y evaluación de las políticas y procedimientos.	
Elaboración propia.	

CAPÍTULO IV

20. Conclusiones y recomendaciones

20.1. Conclusiones

Durante este proyecto se indagó y examinó la fundamentación teórica y normativa sobre la gestión de cuentas por cobrar y su incidencia directa en el flujo de caja de la Clínica Arboleda S.A. Se realizó una trazabilidad de información a través de literatura académica, normativa contable internacional y bases jurídicas vigentes como la Ley de Compañías y la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Dicha revisión aportó sustento científico para determinar que la facturación médica devengada no garantiza la solvencia de una entidad de salud si no se cuenta con políticas rigurosas de recaudo y un modelo estructurado de flujo de caja que controle las entradas y salidas reales de dinero.

Por otro lado, la aplicación de instrumentos de campo como las entrevistas a la gerencia y al personal contable, junto con el análisis a los estados financieros y el cálculo de indicadores de gestión y liquidez, aportaron un diagnóstico claro sobre la dinámica institucional. Estos mecanismos evidenciaron una severa inmovilización de fondos en la cartera por demoras en convenios institucionales y la ausencia de una estructura formal de flujo de caja para la planificación. Esta situación restringe la disponibilidad de efectivo inmediato para responder a los compromisos operativos con proveedores locales y nómina, forzando a la clínica al uso de sobregiros bancarios que generan costos financieros innecesarios.

Luego del estudio integral del caso, se estructuró la propuesta de políticas y procedimientos de crédito y cobranza articulada directamente con una estructura de flujo de caja operativo para la Clínica Arboleda S.A. El diseño aporta lineamientos técnicos, flujogramas de

cobro, filtros de admisión y una herramienta de presupuesto de tesorería bajo base efectivo, permitiendo a la administración proyectar ingresos reales, regularizar los expedientes con glosas hospitalarias, sincronizar los pagos corrientes y salvaguardar la sostenibilidad financiera institucional.

20.2. Recomendaciones

Se sugiere formalmente a la empresa Clínica Arboleda S.A. que adopte e implemente de manera integral el manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza junto con la estructura de flujo de caja elaborada en esta investigación. Esto responde a la necesidad de mitigar los riesgos de morosidad, acelerar los tiempos de recaudación y garantizar la conversión oportuna de la cartera en recursos líquidos disponibles en cuentas bancarias, permitiendo atender con puntualidad las obligaciones operativas sin depender de costosos financiamientos o sobregiros bancarios.

La puesta en marcha de esta propuesta permitirá un otorgamiento de crédito más seguro, un cobro efectivo de convenios y la estandarización de las funciones del personal de admisión, facturación y contabilidad. Asimismo, se recomienda que la ejecución del manual se complemente con la actualización secuencial del presupuesto de flujo de caja y el seguimiento de la matriz de cumplimiento, herramientas que permitirán a la gerencia monitorear las entradas efectivas frente a las salidas programadas, medir indicadores de tesorería y aplicar mejoras continuas para preservar la estabilidad económica de la clínica.

BIBLIOGRAFÍA

- A, F. M. (2021). *Contabilidad de instrumentos financieros bajo estándares internacionales*. Ediciones de la U.
- Arroba Saltos , J. (2018). CUENTAS POR COBRAR Y SU RELEVANCIA EN LA LÍQUIDEZ. *Revista Eumednet*, 4.
- Avila , K. (2019). *Análisis sobre la gestion de cobranza en la camara de comercio de Manta y su efecto para la liquidez, periodo 2017-2018*.
- Baena Toro. (2020). *Análisis financiero: Enfoque y proyecciones (2da ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Benitez , L. (2020). *CUENTAS POR COBRAR Y LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA ESPACIOS Y DISEÑOS BERRIOT S.A. PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2018*. La Libertad. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5278>
- Calle , G., & Calle M. (2022). *Contabilidad de gestión y su impacto en la toma de decisiones*. Ediciones Contables y Financieras.
- Castro Miranda, A. (2021). *LA GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR – PROVEEDORES Y SU INCIDENCIA EN EL FLUJO DE CAJA EN UNA EMPRESA FORESTAL DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO, 2020*. Lima. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1232/Castro%20Miranda%2c%20Angela%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chila, S., & Holguin , A. (2022). *Gestión de cuentas por cobrar y su influencia en la liquidez de la empresa Autotalleres Bonilla del cantón Machala*. Digital UTMACH.

- Cuesta, C., & Vasconez, L. (2021). *Gestión del flujo de caja en situaciones de crisis*. Santa Ana de Coro, Venezuela. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/358168912_Gestion_del_flujo_de_caja_en_situaciones_de_crisis
- Espinoza-Freire, E. (2023). La enseñanza de las ciencias sociales mediante el método deductivo. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*. Obtenido de <https://pablolatapisarre.edu.mx/revista/index.php/rmiie/article/view/50/43>
- Estupiñán Gaitán, R. (2022). *Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)*. Ecoe Ediciones.
- Fierro Martinez, & Fierro Celis. (2015). *Contabilidad general con enfoque NIIF para las pymes (5a ed.)*. Ecoe Ediciones.
- Franco Briones . (s/f). *Los indicadores financieros como herramienta de gestión en las decisiones estratégicas de la alta gerencia*.
- Franco Briones, J. (2021). *LOS INDICADORES FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA ALTA GERENCIA*. Obtenido de <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/4269/1/ULEAM-POSG-CF.FFT-0069.pdf>
- Gil Chavez, P. A. (2025). *Gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de la Empresa Conavegori S.A.* Obtenido de <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/8506/1/ULEAM-CT.AUD-0337.pdf>

Guajardo, G., & Andrade, N. (2014). *Contabilidad financiera*. McGraw-Hill.

Guale Gonzalez , M. (2019). *Gestión de cuentas por cobrar y liquidez en la empresa Corpasso S.A., cantón La Libertad, año 2018*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/67ce3247-85bb-47b4-9c94-5820087755bf/content>

Guerrero , B. (2023). *SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS CUENTAS POR COBRAR DE LA DISTRIBUIDORA VÉLEZ, AÑO 2021*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/9f1af639-e7a5-4a9b-bf61-f7d73f0b4e96/content>

Gutiérrez García, L., & Torres Palacios, M. (2025). El rol de la auditoría financiera en la gestión de la liquidez empresarial en el sector de la construcción. *Religacion*.
doi:<https://doi.org/10.46652/rgn.v10i46.1463>

Hernandez, J. (Sf). *Cuentas contables, clasificación, concepto y descripción*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/cuentas-contables-clasificacion-concepto-y-descripcion/?utm_source

Herrera Freire , A., Betancourt Gonzaga, V., Herreira Freire , A., Vega Rodriguez, S., & Vivianco Granda, E. (2016). *RAZONES FINANCIERAS DE LIQUIDEZ EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA TOMA DE DECISIONES*. Lima - Perú: UNMSM.

Hirache Flores, L. (Sf). *El flujo de caja como herramienta financiera*. Sn. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24516w/S9/El_flujo_caja_como_herramienta_financiera.pdf

Hurtado, J. (2020). *Principios de administración y gestión organizacional*. McGraw-Hill.

Intriago Cuavoy, Y., & Gomez Garcia, S. (2025). Gestión de cuentas por cobrar y su impacto en la liquidez de "Comercial Ureta" (2021-2023). *Revista Científica Multidisciplinaria HEXACIENCIAS*. Obtenido de https://soeici.org/index.php/hexaciencias/article/download/514/849?inline=1&utm_source
e

Lara Moran, E., & Pozo Rubio, J. (2025). *GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD EN EMPRESAS DE SUMINISTROS INDUSTRIALES DEL NORTE DE GUAYAQUIL, PERÍODO 2021-2023*. Guayaquil. Obtenido de <https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4aadb3ca-95d0-4e44-a7f0-e1217b8b7099/content>

Martinez, N. (2019). *Interpreta los Estados Financieros de tu Empresa*. Bogotá. Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/ed1d7245-e611-4a6a-b6cf-b57e736e6f8d/content>

Meigs, R., Williams, J., Haka, S., & Bettner, M. (2000). *Contabilidad. La base para decisiones gerenciales*. Mc-Graw-Hill.

Mendoza Argadoña, A. (2025). *Análisis de cuentas por cobrar a clientes y su incidencia en la liquidez de la empresa Manaproin S. A*. Obtenido de <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/8542/1/ULEAM-CT.AUD-0352.pdf>

Mires Perez, L. (2022). *EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR, PARA MEDIR EL RIESGO DE ILIQUIDEZ Y FALTA DE CAPITAL DE TRABAJO Y*

- DISEÑAR POLÍTICA DE CRÉDITO Y COBRANZA DE LA EMPRESA ALIMENTOS BALANCEADOS S.A.C., PERIODO 2018-2019.* Chiclayo. Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/5153/1/TL_MiresPerezLiseth.pdf
- Mora, J. (2022). *Gestión del riesgo de liquidez en el sector empresarial.* Guayaquil: Editorial Académica.
- Mucha-Ospinal, L., Chamorro, R., Oseda, M., & Alania, R. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafíos*. doi:<https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>
- Murillo Robles, M., & Palacios Cedeño, N. (2022). Cartera vencida y la liquidez de la empresa Camposanto y Exequiales Jardines de. *Dominio de las ciencias*.
- Orrala Vera, K. (2024). *CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA EMPRESA AMERICAN BEVERAGE COMPANY BEVERAGECOM S.A., CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2022.* La Libertad. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/88523637-e43d-47dd-ad7b-b3f134440f44/content>
- Pazo cruz, E., & Zapata Jurado, J. (2022). *LA GESTIÓN DE COBRANZA Y SU INFLUENCIA EN LA LIQUIDEZ DE LAS EMPRESAS TEXTILES DEL DISTRITO DE LA VICTORIA AÑO 2019-2020.* Repositorio academico USMP.
- Pico Quintero, M. (2023). *El control interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la Empresa Disalca.* Manta. Obtenido de <https://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/123456789/4987/1/ULEAM-CT.AUD-0115.pdf>

Quintero , G., & Villegas, A. (2018). *EL CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR COBRAR EN AMERICA LATINA, EN LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS.*

Ricardo , J. (2024). *CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS POR COBRAR EN LA CLÍNICA SANTA MARTHA S.A CLISAMARSA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2024.* La Libertad.

Rojas Rodriguez, D. (Sf). *Flujos de caja.* Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49137935/Flujos_de_caja-libre.pdf?1474925535=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEvaluacion_Financiera_y_Economica_de_Pro.pdf&Expires=1762091282&Signature=BGSSm26lEknZNf~f87Rl6Vo4ck0j-fyo~ju0lSkVJJ1OvO

Romero , M., Rómulo, L., Bustamante , W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.* Puno - Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. Obtenido de <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/90/133/157?inline=1>

Saavedra Silvera, O. (2023). La gestión a las cuentas por cobrar incide en el estado de situación financiera de las pequeñas empresas del Perú, caso: Inversiones y Representaciones Wari S.R.L, Ayacucho –2023. *Divulgacion Cientifica de Investigacion y Emprendimiento.* Obtenido de <https://www.dcie.org.pe/index.php/dcie/article/view/7/10>

- Sancarlos , A., Bahilo, E., Mozo , P., Norman , L., Rehma, O., & Anufrijevs, M. (2023). Towards a data-driven debt collection strategy based on an advanced machine learning framework. *arXiv*. Obtenido de <https://arxiv.org/pdf/2311.06292>
- Sanchez , M., & Torres, L. (2022). *Gestión estratégica en empresas de servicios*.
- Sanchez, L. (2022). *Finanzas corporativas aplicadas a la liquidez*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sierra, R., Sosa, K., & Gonzales , V. (2022). *Lista de cotejo*.
- Silva Quimi, M., & Rodriguez Bravo , A. (2025). *Gestión contable y financiera en Gobiernos Autónomos Descentralizados*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10012555.pdf>
- Solano Quinche , S., & Orellana Moran, A. (2022). *GESTIÓN FINANCIERA DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA COMERCIALIZADORA LIFAMED C.A. AÑO 2020*. Machala. Obtenido de <https://repositorio.utmachala.edu.ec/server/api/core/bitstreams/68f1ae55-d36c-4b98-8080-f402e51cb7c5/content>
- Ticona , G., & Gonzales Sergio. (Sf). *Definiciones de libro caja y bancos*.
- UEES. (s.f.). *Diferencia entre Cliente, Usuarios y Consumidor*. Ebook. Obtenido de <https://uees.edu.ec/wp-content/uploads/2024/12/Ebook-diferenciaentreclienteusuariosyconsumidor.pdf>
- Vargas, O. (2021). *Pandemia y un modelo de negocios periodístico en agonía: de cómo un virus aceleró un proceso de deterioro financiero que comenzó en 2008*. Obtenido de Repertorio Americano: <https://doi.org/10.15359//ra.1-31.1>

Vega Castillo, P. (2024). *GUÍA GENERAL DE AUDITORÍA FINANCIERA 1*.

Vera Veliz, E. (2020). *GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA DISTRIBUIDORA WALTER CAICEDO S.C.C., PERIODO 2017-2018*. Quevedo. Obtenido de <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b850b630-9d2c-4389-a86b-0b04bd3033c0/content>

Villa Ortega, D. (2018). *EL FLUJO DE CAJA COMO HERRAMIENTA FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES*. Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2045/1/T-ULVR-1846.pdf>

Anexos

Entrevista al Gerente y Administrador



Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar información relevante sobre la gestión de cuentas por cobrar de la Clínica Arboleda, con el fin de analizar su nivel de incidencia en el flujo de caja y la sostenibilidad financiera de la organización.

Estimado(a) colaborador(a), se solicita su valiosa colaboración para participar en la presente entrevista la cual forma parte de un proyecto de investigación académica. Se garantiza que la información proporcionada será utilizada únicamente para fines de análisis dentro del estudio realizado, y se manejará bajo estrictos criterios de confidencialidad.

Agradecemos de antemano su valioso aporte.

DATOS GENERALES:

ÁREA: Gerencia y Administración

CARGO: Gerente y administrador

TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA:

PREGUNTAS:

1. **¿Podría describir de manera detallada cómo se desarrolla el proceso de cuentas por cobrar en la clínica, desde el ingreso del paciente hasta la recuperación de los valores?**

El proceso inicia en admisión, donde se verifica si el paciente es particular o de algún convenio ya sea de aseguradora privada o de convenio público como IESS, ISSPOL, ISSFA. Después de la atención médica se consolida la carpeta con los respaldos, firmas

y órdenes necesarias, además se emite la factura y auditoría médica interna revisa que no haya errores y se envía físicamente o en digital a la entidad correspondiente. A partir de ahí se entra en periodo de espera hasta que transfieran los fondos.

- 2. ¿La empresa posee un manual o políticas en el cual mencione los procesos de cobros, así como las acciones que debe tomar en caso de cobro tardío o morosidad?**

No contamos con un manual formal o escrito que nos haga seguir un protocolo estandarizado. Nos manejamos con directrices operativas generales y cuando se presenta morosidad alta las acciones de cobro se deciden de forma conjunta entre la administración y la gerencia según el volumen de la deuda y el tipo de deudor.

- 3. ¿En qué fases del proceso de cuentas por cobrar se evidencian mayores debilidades o retrasos que afecten la liquidez operativa?**

El retraso puede ocurrir posterior al envío de las planillas a las instituciones públicas como lo es IESS, ISSPOL, ISSFA pues su proceso de auditoría externa y objeciones toma semanas o meses. Por otro lado, a nivel interno la debilidad está en la velocidad de respuesta del personal médico para subsanar los expedientes rechazados o glosados.

- 4. ¿Qué tan importante es para la gerencia el seguimiento de las facturas pendientes en comparación con otras áreas operativas de la clínica?**

Es de vital y de máxima prioridad pues de aquí depende la operatividad médica requisición de insumos constantes, mantenimiento de equipos pagos de préstamos y de honorarios. Por lo que si la administración no realiza un seguimiento estricto del dinero la clínica se paraliza o requerirá préstamos externos para no afectar la calidad del servicio al paciente

- 5. ¿Cómo describiría la relación actual con las principales aseguradoras y qué tan receptivas son ellas ante los reclamos por pagos atrasados?**

Con las aseguradoras privadas la relación es fluida y los plazos se cumplen de forma aceptable. En cambio, con el sector público la relación es institucional es un poco más rígida debido a que los tiempos de pago quedan sujetos a las asignaciones del Estado, lo que genera alta incertidumbre como lo es el caso del IESS

- 6. ¿Se han presentado situaciones donde el retraso en los cobros haya obligado a renegociar plazos de pago con los proveedores de insumos médicos o servicios básicos?**

Sí, de manera recurrente. Esto ocurre cuando los desembolsos de convenios de mas impacto como lo puede ser el ISSPOL e ISSFA se retrasan más de lo habitual, la administración debe negociar extensiones de plazos con proveedores clave de farmacia y material quirúrgico para evitar desabastecimientos lo cual genera un acuerdo verbal que genera un interés por pagar.

- 7. Ante la presencia de incumplimientos o retrasos por parte de los clientes, ¿Qué acciones correctivas y/o estrategias de recuperación se implementan?**

Para aseguradoras y convenios institucionales, gestionamos reuniones directas o envíos formales de correos electrónicos de esas entidades, en la cual se envían insistencias formalizadas. Por otro lado, si hay pacientes particulares morosos, se realizan llamadas telefónicas de cobranza preventiva o se suspende la facilidad de crédito para futuras atenciones que no sean de emergencia.

- 8. ¿Cree usted que el personal de recepción y admisión es plenamente consciente de que un error al tomar los datos de un seguro puede significar que la clínica no reciba ese pago meses después?**

El personal de admisión opera bajo presión por el flujo de pacientes y a veces se prioriza la rapidez sobre la precisión. Pero esto se contrarresta con las capacitaciones antes de ingresar al puesto, además por otro lado existe un equipo de auditoria medica el cual se encarga de revisar toda la información antes de enviarlas a las empresas que se tengan convenios, por lo que la probabilidad que ocurra esto se reduce bastante.

- 9. En los meses donde la recuperación de cartera ha sido más baja de lo esperado, ¿cuál ha sido la principal estrategia para garantizar el pago puntual de la nómina del personal?**

En este caso cuando ocurre esto, se procede a reducir un poco los gastos que no son de tanta relevancia además de acudir al sobregiro bancario. Ya en caso más críticos se recurre a prestamos bancarios los cual nos ayuda momentáneamente a mantenernos a flote

- 10. ¿Qué procedimientos o controles se aplican para garantizar la integridad, confiabilidad y oportunidad de la información financiera relacionada con la cartera?**

Se exige un reporte de los saldos generales y de la antigüedad de la deuda. Además, se verifica que las altas médicas coincidan con lo facturado en el sistema. Igual todo este control decae sobre el departamento de auditoría médica el cual corrobora que toda la información sea correcta, para que pase a contabilidad y esta revise el estado de cartera.

11. ¿Qué herramientas tecnológicas, sistemas de información o registros contables se utilizan para el control, seguimiento y monitoreo de las cuentas por cobrar?

Utilizamos el sistema hospitalario médico el cual se llama MedicalSmartERP donde se ingresa al paciente y se realiza la facturación, además de llevarse un pequeño control en una base de datos en Excel. Este sistema SMART se conecta con el módulo contable general del sistema Genesis el cual al cruzarse la información se realiza la factura de lo que el paciente necesita. Por otro lado, carecemos de un software especializado en cobranzas que genere alertas automáticas o proyecciones financieras del comportamiento de los cobros.

12. ¿Qué espera usted que mejore específicamente en la clínica una vez que se pongan en orden las políticas de crédito y cobranza que estamos analizando?

Esperamos estandarizar más los cobros además de reducir el índice de glosas desde la admisión y acortar los días de cobro vigentes y tener un procedimiento claro para todo el personal disminuyendo la toma de decisiones improvisadas ante la falta de liquidez.

13. ¿Cómo se articula la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas involucradas en la gestión de la cartera, y que impacto tiene esto con la eficiencia del proceso?

La comunicación es operativa y directa entre admisión, facturación o contabilidad y auditoría médica, pero se realiza de manera verbal, vía mensajes o mediante correos puntuales ante problemas específicos.

Nota. Modelo de entrevista realizada al gerente y administrador de la empresa Clínica Arboleda

S.A.

Entrevista al Contador y Asistentes contables



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

Facultad de Ciencias Administrativas,
Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar información relevante sobre la gestión de cuentas por cobrar de la Clínica Arboleda, con el fin de analizar su nivel de incidencia en el flujo de caja y la sostenibilidad financiera de la organización.

Estimado(a) colaborador(a), se solicita su valiosa colaboración para participar en la presente entrevista la cual forma parte de un proyecto de investigación académica. Se garantiza que la información proporcionada será utilizada únicamente para fines de análisis dentro del estudio realizado, y se manejará bajo estrictos criterios de confidencialidad.

Agradecemos de antemano su valioso aporte.

DATOS GENERALES:

ÁREA: _____

CARGO: _____

TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA: _____

PREGUNTAS:

1. **¿Qué mecanismos utiliza el área contable para garantizar que los valores registrados como Cuentas por Cobrar tengan el respaldo documental adecuado?**

Se utiliza la información del SmartMedicalERP para constatar que la información sea válida con el de la facturación, además de no registrar una cuenta por cobrar sin el sello físico o digital de validación de auditoría médica interna.

2. **¿De qué manera verifica que los saldos en el módulo de cartera coincidan mensualmente con la cuenta de control en el Libro Mayor?**

Al cierre de cada mes en el sistema se genera el reporte de antigüedad de saldos desde el módulo operativo de cartera y de ahí se contrasta contra el saldo final de la cuenta por cobrar en el libro mayor. Si llegan a existir diferencias se genera un reporte de descuadre

para revisar si hubo notas de crédito, retenciones o cobros asentados directamente en contabilidad sin afectar el módulo auxiliar.

3. ¿Qué revisiones efectúan los auxiliares contables para detectar discrepancias entre los depósitos bancarios y los recibos de cobro de facturas específicas?

Se ejecutan auditorías de saldos recurrentes mediante la revisión de cuentas, se ven las secuencias numéricas de las facturas para asegurar que no existan saltos, también retenciones que nos hayan hecho y controlamos las notas de crédito emitidas y verificamos que los anticipos de pacientes particulares hayan sido cruzados correctamente contra sus planillas finales de alta.

4. ¿Poseen una forma de clasificar las cuentas por cobrar sean estos de pacientes, aseguradoras o sector público para efectos de análisis de antigüedad y riesgo?

Actualmente no contamos con una clasificación paramétrica o por rangos de tiempo en el sistema para evaluar la antigüedad de los saldos ni el nivel de riesgo de la cartera. Las cuentas se registran de forma global por cada institución o pacientes, por ello el control de los vencimientos se realiza de manera empírica y manual revisando factura por factura cuando se detecta un problema de falta de pago

5. ¿Qué tipo de revisiones se efectúan para detectar posibles errores o diferencias en los registros contables de la cartera?

El auxiliar contable ejecuta un análisis de los créditos no aplicados o anticipos de pacientes y aseguradoras que permanecen en cuentas de pasivo, este proceso que se realiza busca cruzar y liquidar dichos saldos contra las cuentas por cobrar activas correspondientes, evitando la sobrevaloración del rubro de cartera al cierre del periodo.

6. ¿Qué procedimientos se aplican para estimar las provisiones por incobrabilidad o deterioro de cartera según la normativa vigente?

Se aplica el porcentaje del 1% anual sobre los créditos otorgados en el ejercicio fiscal, aunque en los anteriores años no hay un registro como tal de este procedimiento, debido a cambio de contador.

7. ¿De qué manera se decide que una cuenta con una aseguradora o entidad pública "no es recuperable" para proceder a su baja contable?

La baja contable no se da de manera inmediata, aquí se determina únicamente cuando se agotan todas las instancias de reclamo con el cliente o cuando existe una liquidación

definitiva del convenio donde la entidad pública rechaza el pago de forma irreversible ya sean por mal envío de información del paciente o que el caso este objetado en su totalidad. Contablemente, primero se hablará con el gerente sobre esta incobrabilidad para luego enviar el saldo al gasto.

8. ¿Cómo se documentan y validan las notas de crédito o ajustes generados por glosas médicas que disminuyen el valor original de la cuenta por cobrar relacionado a convenios?

Aquí cuando ocurre esto el departamento de auditoría médica de la clínica evalúa si es aceptada o se va a objetar. Si la glosa es aceptada legalmente, Auditoría Médica remite el acta de liquidación firmada a Contabilidad y ya con este soporte, el auxiliar emite la nota de crédito en el sistema, disminuyendo el saldo de la cuenta por cobrar y registrando el ajuste en las cuentas de resultados correspondientes.

9. ¿De qué manera el software contable de la empresa facilita la generación de alertas sobre facturas próximas a vencer?

Actualmente el software no posee un sistema automatizado de alertas tempranas o notificaciones preventivas. El control depende estrictamente de la gestión manual del departamento contable en el cual debemos extraer reportes en hojas de cálculo por rangos de fechas o en cuyo caso sabes los plazos que hay con cada entidad.

10. ¿Qué dificultades se presentan con mayor frecuencia al intentar depurar saldos antiguos de la Clínica?

La principal dificultad es el arrastre de saldos de años anteriores que carecen de expedientes físicos completos o evidencia, esto se puede deber al equipo anterior contable no archivaba toda la información requerida para el futuro lo que conlleva a que vuelva complejo conciliar los saldos contables con los registros de las entidades deudoras.

11. ¿Cómo se documentan las operaciones realizadas con cuentas por cobrar y qué mecanismos se utilizan para validar dicha documentación?

En este caso cada operación se respalda con el recibo de caja numerado más el comprobante de depósito, transferencia bancaria o tarjeta de crédito y, en el caso de retenciones, el documento electrónico emitido por el cliente el cual se hace la validación

directamente en el portal del SRI para asegurar su validez legal antes de aplicarlos en el rubro de cartera.

12. ¿Desde su perspectiva técnica, qué aspectos del proceso de registro y cobro requieren mejoras urgentes?

Se requiere parametrizar un módulo exclusivo para el control de glosas dentro del sistema contable, lo que evitaría desfases entre lo que la clínica cree que va a cobrar y lo que realmente liquidan las aseguradoras. Por otro lado, se necesitaría que se pudieran filtrar de manera mas eficaz los clientes ya sean por fecha de caducidad de cobro, por convenios, privados y públicos. Además de ciertos procesos que a veces por el sistema no se hacen realmente como la autorización de facturas o cruce de información del Smart medical al sistema Genesis.

13. ¿Qué recomendaciones propone para fortalecer el control interno contable y mejorar la visibilidad del flujo de caja proyectado?

Recomiendo implementar conciliaciones obligatorias semanales entre el área de cobranzas y contabilidad en lugar de mensuales. Y para mejorar el flujo de caja se debe diseñar una matriz de recaudación que aplique un factor de ponderación basado en el comportamiento histórico de pago de cada convenio, es decir que se tomen en cuenta los pagos reales y no los que aun no suceden de esta forma el flujo reflejará expectativas de efectivo reales y no saldos contables expectativos.

Nota. Modelo de entrevista realizada al contador general y auxiliares contables de la empresa

Clínica Arboleda S.A.

Anexo de tabla de indicadores Supercia



TABLA DE INDICADORES

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente 2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3. Endeudamiento del Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$ $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{(\text{UAI} / \text{Patrimonio})}{(\text{UAI} / \text{Activos Totales})}$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Activo Fijo 3. Rotación de Ventas 4. Periodo Medio de Cobranza 5. Periodo Medio de Pago 6. Impacto Gastos Administración y Ventas 7. Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$ $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} \times 365)}{\text{Ventas}}$ $\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} \times 365)}{\text{Compras}}$ $\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) 2. Margen Bruto 3. Margen Operacional 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 6. Rentabilidad Financiera	$\frac{(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} / \text{Activo Total})}{(\text{Du Pont})}$ $\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ $\frac{(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})}{(\text{Ventas} / \text{Activo}) \times (\text{UAI} / \text{Ventas}) \times (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) \times (\text{UAI} / \text{UAI}) \times (\text{UN} / \text{UAI})}$

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)