CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES "SAN BARTOLO", UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL PERIODO 2017-2018.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración Bancaria y Financiera

Autor: Estrada Coral Rosa Gabriela.

Director: Lcda. Geovanna Estefanía Freire Gallegos.

Quito, Junio 2018

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Quito, 21 de Mayo del 2018

El equipo asesor del trabajo de titulación del Sr. (Srta) ESTRADA CORAL ROSA GABRIELA de la carrera de Administración Bancaria y Financiera, cuyo tema de investigación fue, IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES " SAN BARTOLO", UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO , DURANTE EL PERIODO 2017-2018., una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas, adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito resuelve: APROBAR el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.

LCDA. GEOVANNA FREIRE
Tutor del Proyecto

ING. ANDRÉS GOMEZ
Lector del proyecto

DR. PATRICIO GUANOPATIN
Director de Escuela (E)

MSC. GEOVANNI URBINA
Coordinador Unidad de Titulación

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Rosa Gabriela Estrada Coral.
CC. 100423028-8

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Rosa Gabriela Estrada Coral** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No **100423028-8** de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: "En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.", otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado, **IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES "SAN BARTOLO", UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL PERIODO 2017-2018** con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera

FIRMA:

NOMBRE: Rosa Gabriela Estrada Coral.

CÉDULA: 100423028-8

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por regalarme el Don de la vida y permitirme crecer demostrando mis virtudes y fortalezas, enfrentando mis miedos y debilidades para cumplir con mis metas propuestas; gracias a mi fe y perseverancia, doy gracias a la Virgen del Quinche por todas sus bendiciones.

A mis padres por haberme permitido vivir; educarme en su lecho de valores y ejemplos, porque con ello he sabido enfrentarme al mundo, a mantener la frente en alto y a sentirme orgullosa de mis logros conseguidos, gracias a la dedicación, entrega y amor que ellos entregan por sus hijos.

A mi Pareja Andrés Galarza, a su Familia y la Familia Solís Coral, por ser personas que las figuro como mis Ángeles de la Guarda. Agradezco por todo el apoyo incondicional, desinteresado que me han sabido brindar en los momentos que más he necesitado de un amigo, de un familiar, un cómplice. No tengo más palabras que decirle a cada uno de ustedes. Gracias por permitirme cumplir esta meta, que también es su logro. Lo hicimos juntos, gracias Dios los Bendiga.

Al Hospital de Especialidades “San Bartolo” por abrirme las puertas y permitirme desarrollar mi proyecto de grado, por depositar su confianza, dándome la oportunidad de crecer y ganar conocimientos que ayuden a mi formación profesional. Muy agradecida con el personal de esta casa de salud que se solidarizó a guiarme y a compartir sus conocimientos conmigo.

Agradezco a mis docentes, quienes con sus enseñanzas han formado una persona competente, al servicio de la sociedad.

DEDICATORIA

Este documento va dedicado a mi Madre Angelita Coral, persona de la cual me siento muy orgullosa, por ser una persona luchadora, mi amiga fiel, que nunca me ha fallado, eres mi gran fortaleza en la distancia siempre te llevo en mi corazón y anhelo un reencuentro. Dios te bendiga Madre Adorada.

A mi papá Wilmer Estrada, por ser un hombre tan valioso, eres mi héroe, mi viejito amado este logro te lo dedico con mucho amor, por la entrega y lucha por tu familia, por inculcarme esos hermosos valores que solo tú con tu ejemplo has sabido plasmar en mi vida.

A mi pareja Andrés Galarza por brindarme tu apoyo incondicional para poder cumplir esta meta, y uno de nuestros grandes proyectos de nuestra vida juntos, frente a los ojos de Dios, contando siempre con su bendición.

A mi prima Yadira Solís y su familia quienes han sabido demostrarme apoyo en momentos buenos y malos, han sido mi gran soporte y fortaleza. Por inculcarme responsabilidad, respeto y valorar el verdadero sentido de amistad.

Dedico este trabajo a la Señora Mary Galarza y familia, ya que sin tener ningún vínculo de sangre me han dado su apoyo incondicional, desinteresado y por haberme abierto las puertas de sus vidas.

Dedico a mi persona y hermanos porque siempre he tratado de inculcarles, superación personal y profesional, les invito a no renunciar sus metas, a luchar por ellas, el cansancio y sacrificio es temporal, la satisfacción es para siempre. ¡Los amo!

ÍNDICE GENERAL

CARATULA……...
DECLARACIÓN DE AUTORÍA..... i
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL ii
AGRADECIMIENTO iii
DEDICATORIA iv
ÍNDICE GENERAL.....v
ÍNDICE DE GRÁFICOS. xi
ÍNDICE DE ANEXOS..... xiii
RESUMEN EJECUTIVO xiv
ABSTRACT.....xv
CAPÍTULO I.....15
1. ANTECEDENTES.....15
1.01.01. Macro entorno 15
1.01.02. Meso entorno.....17
1.01.03. Micro entorno.....17
1.02. Justificación 19
1.03. Definición del problema central 20
1.03.01. Análisis de matriz de fuerzas. 22
CAPÍTULO II 24
2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....24
2.01. Mapeo de involucrados.....24

2.02. Matriz de análisis de involucrados....26

2.02.01. Análisis de matriz de involucrados. 28

CAPÍTULO III 30

3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS....30

3.01. Árbol de problemas....30

3.01.01. Análisis del árbol de problemas. 32

3.02. Árbol de objetivos....32

3.02.01. Análisis del árbol de objetivos. 34

CAPÍTULO IV 35

4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS....35

4.01. Matriz de análisis de alternativas....35

4.01.01. Análisis de la matriz de análisis de alternativas....37

4.02. Matriz de análisis de impacto de los objetivos 40

4.02.01. Análisis de la matriz de análisis de impacto de los objetivos 42

4.03. Diagrama de estrategias 43

4.03.01. Análisis de diagrama de estrategias. 44

4.04. Matriz de marco lógico....46

4.04.01. Análisis de marco lógico....49

CAPÍTULO V 52

1. PROPUESTA....52

1.01. Antecedentes. (de la herramienta o metodología que propone como solución) 52

1.01.01. Filosofía empresarial 54

1.01.02. Misión empresarial 54

1.01.03. Visión empresarial 54

1.01.04. Valores institucionales 54

1.01.05. Objetivos empresariales 55

5.01.06. Política de calidad....56

5.01.07. Justificación del proyecto....57

5.01.08. .Presentación del manual de procedimientos. 58

5.01.09. Autorización y aprobación. 58

5.02. Descripción. (de la herramienta o metodología que propone como solución) 59

5.02.01. Marco teórico 59

5.02.02. Etapas de la elaboración del manual de procedimientos. 60

5.02.03. Método de investigación de campo 61

5.02.03. Instrumentos de captación de información....61

5.02.04. Población y muestra. 61

5.02.05. Análisis de la tabulación de encuesta 62

ÍNDICE DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. 73

5.03. Formulación de los procedimientos de aplicación de la propuesta. 74

5.03.01. Introducción: 74

5,03.02. Objetivo general. 74

5.03.03. Objetivos específicos....75

5.03.04... Misión....75

5.03.05. Visión 75

5.03.06. Políticas 75

5.03.07. Organigrama estructural 76

5.03.08. Organigrama estructural de la gestión administrativa. 77

5.03.09. Alcance de la propuesta 78

5.03.10. Delimitaciones de la propuesta 78

5.03.11. Base legal 78

5.03.12. Involucrados 83

5.03.13. Simbología 84

5.03.14. Metodología 84

5.03.15. Introducción de sistema de gestión empresarial. 85

5.03.16. Análisis de macro procesos de recuperación de cartera. 88

5.03.17. Diagrama de flujo 90

5.03.18. Descripción del flujograma liquidación de cuentas por cobrar. 92

5.03.19. Descripción de flujograma de la recuperación de cartera a tiempo vencido. 102

5.03.20. Descripción de flujograma de recuperación de comprobantes de retención 105

5.03.21. Descripción del flujograma registro de cartera recuperada. 109

5.03.22. Descripción del flujograma del seguimiento legal 114

CAPITULO VI 115

6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 115

6.01. RECURSOS 115

6.01.01. Recursos administrativos 115

6.01.02. Recursos tecnológicos. 115

6.01.03. Recursos humanos 116

6.02. PRESUPUESTO 116

6.02.01. Presupuesto de manual de procesos. 116

6.02.02. Presupuesto de proyecto de tesis. 117

6.02.03. Presupuesto total de manual y proyecto de tesis. 117

6.03. Diagrama de Gantt 118

CAPÍTULO VII 119

7.1. Conclusiones 119

7.02. Recomendaciones 120

ANEXOS 121

Bibliografía. 134

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Matriz de análisis de fuerzas "T" 21
Tabla 2. Matriz de análisis de involucrados. 27
Tabla 3. Tabla de matriz de alternativas. 36
Tabla 4. Cumplimiento sobre los factores de la matriz de alternativas. 37
Tabla 5 Escala de valores para la matriz de análisis de alternativas. 37
Tabla 6 Matriz de análisis de impacto de los objetivos. 41
Tabla 7. Matriz de marco lógico. 47
Tabla 8. Población del departamento de cartera 62
Tabla 9. ¿Recibe capacitaciones para cumplir con el desarrollo de sus actividades? 63
Tabla 10. Para el desarrollo de sus actividades ¿En qué instructivo se guía usted 64
Tabla 11. Tiempo de espera en recuperación de cartera. 65
Tabla 12. Falencias al recuperar la cartera vencida. 66
Tabla 13. Aspectos que afectan las falencias de la empresa. 67
Tabla 14. Estrategia al recuperar la cartera vencida. 68
Tabla 15.¿Controla la recuperación de cartera de los clientes que manejan? 69
Tabla 16. Sugiere que se diseñe un manual de procedimientos. 69
Tabla 17. ¿Cómo ayudaría el manual de procedimientos? 70
Tabla 18. Acceso a comprobantes de retención 81
Tabla 19. Simbología ANSI 85
Tabla 20. Macro proceso de recuperación de cartera. 87
Tabla 21. Soporte de historia clínica 92
Tabla 22. Reporte de convenio 99
Tabla 23. Presupuesto de manual de procesos. 116
Tabla 24. Presupuesto del proyecto de tesis. 117
Tabla 25. Presupuesto total de manual y proyecto de tesis. 117

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Figura 1 Mapeo de involucrados 25
Figura 2. Árbol de problemas 31
Figura 3. Árbol de objetivos. 33
Figura 4. Diagrama de estrategias. 44
Figura 5. En su área de trabajo. ¿Con qué tipo de clientes trabajan? 62
Figura 6 ¿Recibe capacitaciones para cumplir con el desarrollo de sus actividades? 63
Figura 7 Para el desarrollo de sus actividades ¿En qué instructivo se guía usted? 64
Figura 8. Tiempo de espera en recuperación de cartera 65
Figura 9. falencias al recuperar la cartera vencida. 66
Figura 10. Aspectos que afectan las falencias de la empresa. 67
Figura 11. Estrategia al recuperar la cartera vencida. 68
Figura 12. ¿Controla la recuperación de cartera de los clientes que manejan? 69
Figura 13. Sugiere que se diseñe un manual de procedimientos 70
Figura 14. ¿Cómo ayudaría el manual de procedimientos? 70
Figura 15. Mapa de procedimientos. 86
Figura 16. Caracterización de procedimiento de liquidación de cuentas por cobrar. 89
Figura 17. Procedimiento de liquidación de cuentas por cobrar. 91
Figura 18. Ingreso a sistema de gestión empresarial 93
Figura 19. Ingreso al sistema de gestión empresarial. 94
Figura 20. Menú sistema de gestión empresarial. 94
Figura 21. Opción facturación 95
Figura 22. Nueva facturación en sistema gestión 96
Figura 23. Cargo de cuenta pro pagar a especialista 96
Figura 24. Guardar e impresión de facturación 97
Figura 25 Anexo de documentos de respaldo 98
Figura 26. Procedimiento de recuperación de cartera a tiempo vencido 100
Figura 27. Recuperación de cartera al tiempo vencido. 101

Figura 28. Caracterización de comprobantes de retención. 103
Figura 29. Flujograma de comprobantes de retención 104
Figura 30. Caracterización de registro de la cartera recuperada. 107
Figura 31. Flujograma de registro de cartera recuperada..... 108
Figura 32. Caracterización del seguimiento legal. 112
Figura 33. Flujograma del seguimiento legal de la cartera 113
Figura 34. Diagrama de Gantt. 118

ÍNDICE DE ANEXOS

Formato de encuestas 122

Matriz de convenios 126

Registro de cuentas por cobrar. 126

Registro de cuentas cobradas. 127

Registro de valores de glosas. 128

Registro de valores totales. 129

Registro de comprobantes de retención. 130

Control de asistencia de capacitaciones. 131

Liquidación de reclamo de aseguradora de convenio 132

Oficio de petición de realiza manual de procedimientos. 133

Carta de aplicabilidad de proyecto 136

Orden de empastado 137

Informe urkund.....138

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto a desarrollarse tiene enfoque investigativo dentro del Hospital de Especialidades “San Bartolo” en el departamento de Cobranzas, surge del alto índice de cartera vencida que posee la empresa con sus clientes, siendo una empresa aportadora del sector de servicios en el campo de la salud.

Este proyecto nos ayuda a identificar los problemas que presencia el personal al momento de cumplir con sus responsabilidades, siendo el objetivo principal la disminución del índice de cartera vencida mediante la creación e implementación de un manual de procedimientos que mejore las condiciones laborales y mejore la situación empresarial.

La metodología a implementarse en el cumplimiento de este proyecto es I+D+I Investigación, Desarrollo, Innovación en el que se desarrolla políticas, procedimientos los mismos que son adaptados de los recursos que mantiene la empresa y que ayuden a las actividades que desempeña el departamento de Cobranzas.

Con la ejecución de la propuesta se espera obtener una disminución de la cartera vencida, manteniendo un control con el personal y mejorando la rentabilidad de la empresa.

ABSTRACT

The project to develop has investigative approach within the specialties "San Bartolo" Hospital in the Collections Department, arises from the high rate of nonperforming loans owned by the company with its customers, being a company comprised of services in the field of health.

This project helps us to identify the problems that staff presence at the time to meet their responsibilities, the main objective being the reduction of the rate of past-due portfolio through the creation and implementation of a procedures manual improve working conditions and improve the business situation.

The methodology to be implemented in the fulfilment of this project is research, development and innovation which develops policies, procedures which are adapted from resources which maintains the company and help to activities that plays the Collections Department.

With the implementation of the proposal is expected to obtain a decrease of the nonperforming loans, maintaining control with staff and improving the profitability of the company

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.01.01.Macro entorno

El Ministerio de Salud Pública adopta la metodología de proceso enfocándose a la cobertura nacional, mediante la gestión integral y continua de suministros de medicamentos para cada uno de sus unidades de salud.

Implementa sus objetivos a la buena operación y control de cada una de sus competencias, designando responsabilidades a los dirigentes de cada una de las casa de salud, contando con un monitoreo y seguimiento constante de sus funciones.

Esta institución enfatiza a sus actividades de gestión mediante el diseño de procesos estratégicos, enfocados en la planificación y evaluación del proceso mediante la eficaz y eficiente distribución de los suministros de medicamentos a las diferentes casas de salud, manejando controles de monitoreo y evaluación, responsabilizando de ello a cada miembro involucrado, los proceso productivos de esta institución trabajan

estableciendo indicadores que den a conocer las necesidades de logística, dispensación, recepción y distribución de los mismos mientras que los proceso de apoyo en este proceso tienden a involucrar a los sistemas de gestión financiera, recursos humanos, gestión de sistemas informáticos y la gestión de ambiente, para el buen desempeño del proceso y la satisfacción de medicamentos en cada área de salud que lo requiere.

El resultado esperado del manual de procesos que implementa esta institución, tiende a cubrir a todo dispensario de salud pública, para que estos mismos cuenten con el cuadro básico de la lista de medicamentos, básicos esenciales que garanticen las necesidades prioritarias de salud en la población.

Para el buen cumplimiento de este proceso, se diseñaron indicadores de gestión en cada una de las áreas ya sea estas en hospitales o casas de salud, mediante el buen uso del sistema de gestión informático que permitía ver el descargo en las farmacias, generando el total de stock y el número de casos atendidos según la patología que presentara que queda registrado en el sistema de atención médica, entre otros términos que permitieron realizar un estudio de abastecimiento óptimo para cada casa de salud y hospitales.

“El manual describe en detalle los procesos productivos (misionales) de selección, programación de necesidades y adquisición, recepción y almacenamiento, distribución, dispensación informada, los mismos que conllevan al uso racional y la gestión con calidad.” (Ministerio de Salud Pública , 2009)

1.01.02.Meso entorno

La empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas es una empresa pública dedicada a gestionar la infraestructura para la movilidad y el espacio público en el Distrito Metropolitano de Quito.

La empresa adopta mediante la implementación de sus actividades, basadas en procedimientos, para el desarrollo y alcance de los objetivos propuestos a cumplir, mediante la adopción de las metodologías de diagramación de procedimientos y funciones, cumpliendo las normas ISO 9000 y 9001.

Esta implementación de procesos ha llevado a la empresa a enfocarse en cada una de las actividades a cumplir, realizándolos a cada uno de ellos de forma jerárquica. Logrando así un correcto desempeño en sus funciones, generando satisfacción en sus productos y servicios.

"El Manual de Procesos de la Empresa Metropolitana de Obra Públicas de Quito, tiene como finalidad describir la metodología que se utilizará en la identificación y diagramación de todos los procesos que se realizan en la Empresa." (Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas , 2017)

1.01.03.Micro entorno

La empresa "DANREMA S. A" legalmente constituida, desde hace más de una década, dedicada a la prestación de servicios médicos de especialidades, en consulta externa y hospitalización, es conocida como: Hospital de Especialidades "San Bartolo"

siendo esta su razón comercial, está ubicada en la ciudad de Quito-San Bartolo, desarrolla sus actividades de atención médica a pacientes de convenios con pacientes privados, aseguradoras, empresas privadas e instituciones públicas.

Los convenios de atención médica, se ejecutan mediante la prestación de servicios médicos a los pacientes de estas instituciones generando un crédito de cobro posterior a la atención. El Hospital de Especialidades “San Bartolo” sujeta su proceso de cobranza respectivo a las normas legales impuestas por el Código Monetario Financiero, y normas del Código tributario.

Este tipo de relaciones ha llevado a la empresa a posicionarse en el mercado, cubriendo gran población del Distrito Metropolitano de Quito, generando prestigio y confianza con sus clientes.

Los procedimientos que se ejecutan el en Hospital de Especialidades “San Bartolo” para la recuperación de cartera, involucra al área de Cobranzas, encargada de liquidar las cuentas por cobrar a empresas privadas con las que mantiene convenios de atención médica a clientes de estas instituciones, si se trata de recuperar la cartera vencida por un servicio generado, se realiza el cobro dependiendo de las fechas antepuestas en un contrato, que mantienen estas empresas privadas con el Hospital de Especialidades “San Bartolo”

1.02. Justificación

Este proyecto se realiza con el fin de proveer al Hospital de Especialidades "San Bartolo" un manual de procedimientos para la recuperación de cartera al Departamento de Cobranzas encargado de esta actividad. Proporcionando al personal una guía detallada de las actividades a cumplirse mediante el desarrollo de sus funciones laborales.

El manual de procedimientos propuesto para esta área, se basara en el mejoramiento de los procedimientos, mediante un manejo adecuado de la información dentro de la misma, respetando y cumpliendo las políticas propuestas, esto ayudara a la empresa a mantener una adecuada liquidez para que la misma pueda pagar sus pasivos e incrementar su buro crediticio con proveedores e instituciones financieras, satisfaciendo las necesidades de los clientes, garantizando una fidelidad de los mismos, gracias a la calidad y calidez en su atención

El proyecto tiene como propósito el cumplimiento del desarrollo del Eje 2 del Plan Nacional de Desarrollo periodo 2017-2021 en el "Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización y Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria" (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades., 2017)

1.03. Definición del problema central

El Hospital de Especialidades San Bartolo, "DANREMA S. A" es una organización que presta servicios a pacientes de entidades públicos y privados, el Hospital no cuenta con un control adecuando de los procedimientos en la recuperación de la cartera, dado que no se lleva un manejo acorde en el desarrollo de las actividades en la recuperación de cartera, esto se debe a que esta empresa cuenta con dos sistemas no integrados lo cual exagera los tiempos del desarrollo y desempeño de las actividades, obviando mucha información desde el ingreso del paciente al establecimiento como: cobertura de los seguros al usuario y el proceso de facturación y cobro de la misma.

Las aseguradoras la mayoría de veces no cubre los procesos de atención al paciente, siguiente a esto se genera una glosa de cobro. Incrementando el nivel de cobranza y retorno de capital, aumentando el índice de glosas y la iliquidez empresarial.

Tabla 1 Matriz de análisis de fuerzas "T"

MATRIZ DE ANÁLISIS DE FUERZAS T.					
PROBLEMÁTICA AGRAVADA	**PROBLEMÁTICA CENTRAL**				**PROBLEMÁTICA RESUELTA**
Quiebra empresarial	Alto índice de cartera generada y no cobrada				Incremento de liquidez en la empresa, para cumplir con sus pasivos.
Fuerzas Impulsadoras	**I**	**PC**	**I**	**PC**	**Fuerzas Bloqueadoras**
Levantamiento de información	2	5	4	2	Omisión de información
Implementación de procedimientos	2	5	4	1	Desarrollo empírico de procedimientos.
Realizar reuniones frecuentes con el personal de las áreas involucradas relacionado al tema de cobranzas, con el fin de consolidar información necesaria, en periodos establecidos.	1	4	4	1	Manejo interno de la información en cada área y desorden de la misma.
Adaptar estrategias de capacitación que orienten al cambio y al mejoramiento continuo en los procedimientos de cartera.	2	4	4	1	Personal con escaso conocimiento en recuperación de cartera.
Implementar un manual de procedimientos que involucre las actividades, políticas y objetivos a cumplirse	2	4	4	1	Dependencia empresarial del personal ejecutor de actividades correspondientes a la recuperación de cartera.

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: investigador Gabriela Estrada.

1.03.01.Análisis de matriz de fuerzas.

Al analizar la problemática actual del departamento de Cobranzas en el Hospital de Especialidades "San Bartolo", podemos apreciar demora en la rotación del efectivo, esto se debe al alto índice en la recuperación de cartera generada y no cobrada, debido a los contratos de convenios en atención que la institución presenta con sus clientes, llevando a la empresa a esperar solvencia bajo periodos de tiempo que van desde 30, 60, 90 días y mas según el contrato establecido en el contrato de convenio.

Las fuerzas impulsadoras planteadas para el mejoramiento de la recuperación de cartera nos servirán de ayuda en el levantamiento de la información de las actividades que las personas encargadas desarrollan para generar liquidez a la empresa, ya que las mismas deben trabajar bajo la implementación de procedimientos que determinen, la eficacia y eficiencia de los mismos, en un tiempo establecido, que mejore la situación empresarial, realizando reuniones frecuentes con el personal de las áreas involucradas, con el fin de consolidar información necesaria, de manera que permita a la empresa llevar un control de los clientes y las cuentas cobradas y pendientes de cobro, adaptando estrategias de capacitación que orienten al cambio y al mejoramiento continuo en las actividades de recuperación de la cartera. Adaptando un manual de procedimientos que involucre las actividades, políticas y objetivos a cumplirse por todos los individuos.

Las fuerzas bloqueadoras deben ser eliminadas ya que continuando con las mismas falencias la empresa dejaría de ser competente en el mercado, y de esta forma se reducirían sus ingresos y utilidad, llevándola a una posible quiebra empresarial ya que

en las áreas del departamento de Cobranzas la empresa no mantiene un control del personal y eso lleva a obtener omisiones en la información, el desarrollo empírico de los procedimientos debido a la escasa capacitación y conocimiento en recuperación de cartera, llevando a los empleados a desarrollar actividades experimentales por otros colegas que mantienen antigüedad en el cargo, marcando dependencia empresarial de esos elementos ya que el manejo interno de la información en cada área se bloquea y aumenta el desorden de la misma, lleva a mantener mal clima laboral interdepartamental, creando desconocimiento del ingreso del efectivo a los demás departamentos administrativos.

CAPÍTULO II

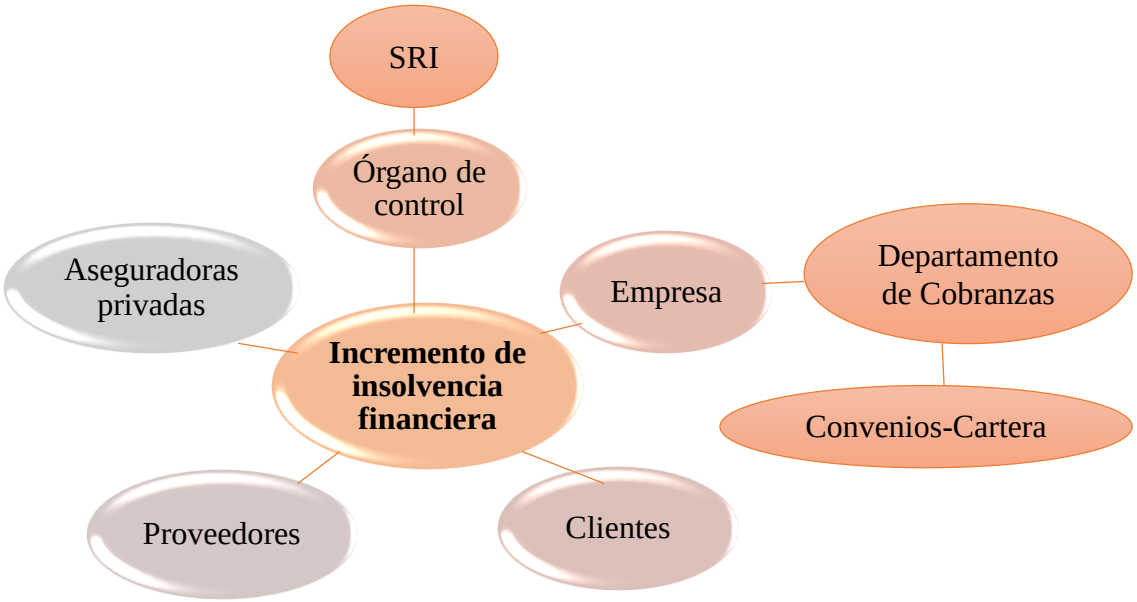
2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

2.01. Mapeo de involucrados

El mapeo de involucrados reúne a todos los agentes animados e inanimados, incluyéndolos directamente o indirectamente con el desarrollo de la empresa, para lo cual la misma debe estar regida a sus leyes mandatos y ordenanzas o al cumplimiento de satisfacer sus necesidades.

"Los INVOLUCRADOS o STAKEHOLDERS son las personas o grupos que tienen intereses a favor o en contra de un proyecto y que, a través de sus actitudes o acciones, pueden influir para el éxito o el fracaso del mismo." (Jimenez, PMP Catedra de Recursos Humanos , & Yoselin , 2012)

Figura 1 Mapeo de involucrados



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Gabriela Estrada.

2.02. Matriz de análisis de involucrados

La matriz de involucrados enfoca directamente a los agentes relacionados directamente con la problemática propuesta ya sea de forma directa e indirecta, determinando los intereses en el proyecto.

"La matriz de involucrados es el punto de partida del diseño del proyecto, de ella enumeran la problemática de la zona en donde se trabajara el proyecto, problemática que será tomada en cuenta para ir diseñando el proyecto." (Coll, 2007)

Tabla 2. Matriz de análisis de involucrados.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS						
ACTORES INVOLUCRADOS		**INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA**	**PROBLEMAS PERCIBIDOS**	**RECURSOS Y MANDATOS**	**INTERÉS EN EL PROYECTO**	**CONFLICTOS POTENCIALES**
Estado	SRI	Pago de obligaciones tributarias	Impago de impuestos	Ley de régimen tributario Normativa tributaria	Estabilidad económica de la empresa	Multas y sanciones
Empresa	Socios	Mantener buena Liquidez y utilidades	Bajas utilidades	Planes estratégicos empresariales	Generar liquidez	iliquidez económica
	Dpto. de Cobranzas.	Manejo eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades y funciones	Manejo empírico de información y mala comunicación interdepartamentales	Código de trabajo Código monetario y financiero	Generar solvencia económica a la empresa. Ponerse al día con los pagos de sus pasivos	Caer en mora con proveedores Perdida de convenios
	Clientes	Atención digna	Demoras en la atención	Informativo de coberturas y tarifas en el servicio Ley del consumidor	Agilizar los procesos de atención	Pérdida de clientes
Externos	Aseguradoras privadas	Cobertura de atención integral para los pacientes	Reclamos de atención de los asegurados	Ley del consumidor	Atención de calidad para sus asegurados	Cobros de insumos no cubiertos en el contrato de cobertura
	Proveedores	Venta moderada de mercadería	Incumplimiento de pagos	Código del comercio	Cancelación a tiempo del pedido	Disminución del buro crediticio Suspensión de despachos

Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

2.02.01.Análisis de matriz de involucrados.

La matriz de análisis de involucrados determina a todos aquellos agentes involucrados de manera directa o indirecta en el desarrollo y crecimiento de una organización, para lo cual hemos determinado al Estado como principal agente, con el desarrollo de la empresa que mediante el SRI recauda los impuestos según el tipo de actividad de la empresa, esta se ve afectada al momento que la misma no puede cumplir con sus obligaciones, generando impagos, multas y sanción respectivas al incumplimiento según la ley de régimen tributario

Los socios no desean tener inconvenientes al momento de obtener utilidades, ellos esperan que la empresa sea solvente y mantenga posicionamiento en el mercado, para con ello mantener un ingreso acorde o que este mismo pueda ser invertido con el fin de crear más liquidez económica.

El departamento involucrado con la recuperación de cartera, al mantener un desorden de la información y un desconocimiento de los procedimientos que ejercen, lleva a generar pérdidas económicas para la empresa y a dificultar la cubertura de sus pasivos.

Los clientes son los agentes más importantes en el procedimiento de recuperación de cartera ya que son estos mismos los generadores de liquidez para la empresa, estos requieren de una buena calidad en el servicio, para fidelizar su retorno se debe cubrir en la totalidad el servicio acorde a las necesidades del cliente según la cobertura de su seguro siendo este un paciente de convenio y mantenerle informado de los copagos generados por actividades extras.

Las aseguradoras, son agentes que se involucran directamente con la liquidez de la empresa ya que son estas mismas son las coberturitas del pago por los servicios generados a los pacientes asegurados, que se someten a la atención de su salud en la institución, para lo cual estas aseguradoras e instituciones actualmente no cubren con los pagos establecidos en el contrato, generando un incremento en la iliquidez de la empresa al momento de no cubrir el total de la factura generada, incrementando glosas al proceso de recuperación de cartera.

Al demorarse la recuperación de cartera, generando poca liquidez, la empresa no puede cubrir los gastos que mantiene con los proveedores a tiempo, llevan a disminuir el buro crediticio para la empresa o posibles suspensiones en los despachos.

CAPÍTULO III

3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS

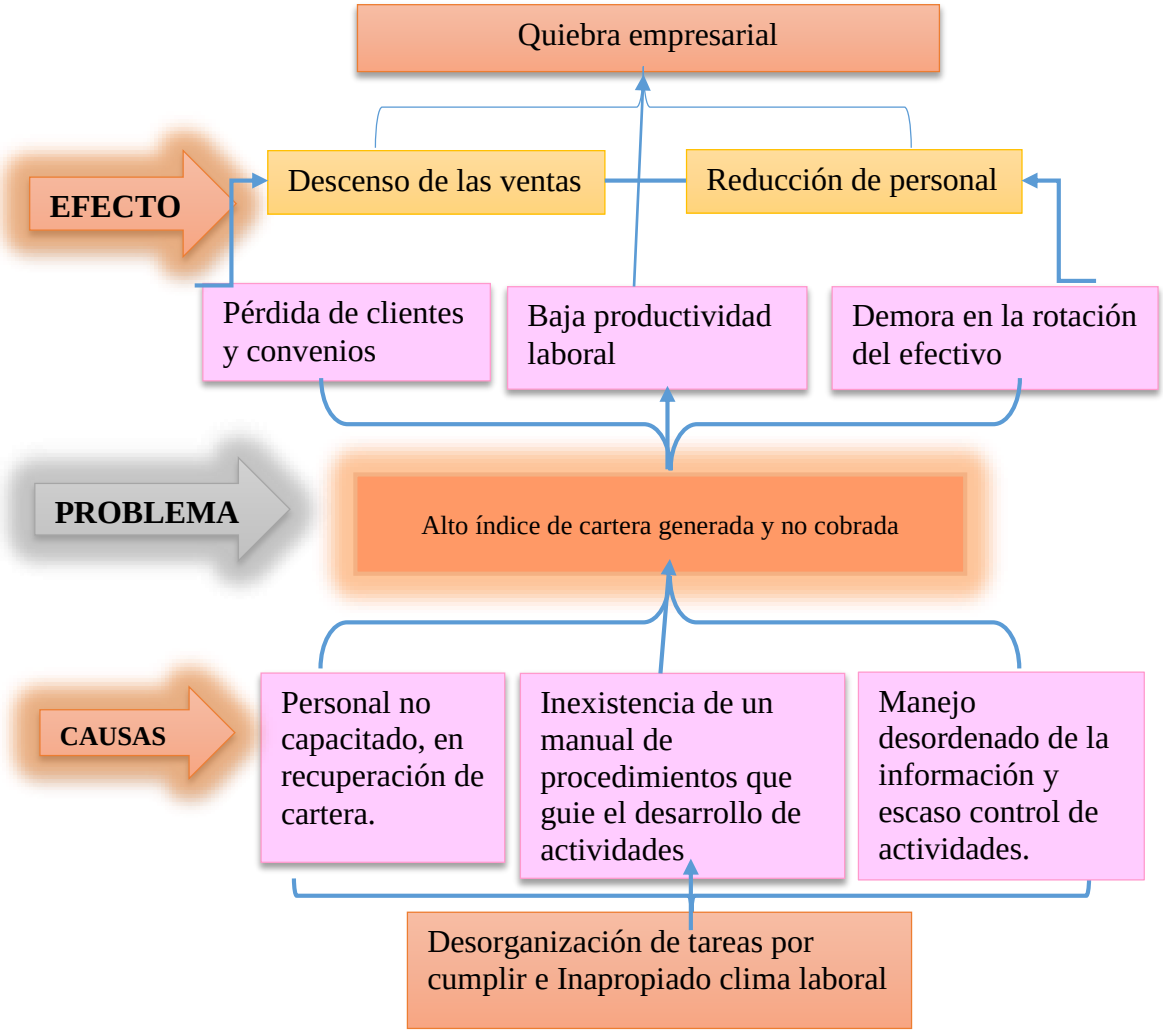
3.01. Árbol de problemas.

El árbol de problemas, también conocido como el Árbol de Causa y Efectos es una herramienta que nos permite identificar la causa directa que afecta a una organización o individuo, el buen dominio de la técnica ayuda a identificar los factores causantes de un determinado problema y la afectación de estas causas reflejadas como efectos que son notorias al momento de adquirir o proveer un bien o un servicio.

El Árbol de problemas está estructurado mediante la identificación de un Problema central el cual es el reflejo de afectación general; causas directas se las identifica por estar relacionadas directamente con la afectación del problema central, las causas Indirectas, son aquellos factores que pueden ser de carácter interno o externo que afectan al problema que se percibe dentro de una organización. Y las denominadas causas estructurales son las causas que afectar a la empresa de forma indirecta pero que la empresa depende, ya sea de alguna norma o reglamento que estas antepongan.

Los Efectos son proporcionales a las causas dependiendo la magnitud que estas afecten al problema central, estas también pueden ser denominados Efectos directos, Indirectos, y estructurales, los mismos que se reflejaran si al problema centrar se le antepone la estructura correspondiente.

Figura 2. Árbol de problemas



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Gabriela Estrada

3.01.01.Análisis del árbol de problemas.

Las causas que afectan al problema central se ven relacionadas con los siguientes factores; Personal no capacitado, en recuperación de cartera, manejo desordenado de la información y escaso control de actividades, inexistencia de un manual de procedimientos que guie el desarrollo de actividades, llevando a mantener una ejecución empírica del desarrollo de los procedimientos, dependencia empresarial de los trabajadores, (apoderamiento de conocimientos) todos estos factores anteponen caos en las áreas de cobro e Inapropiado clima laboral, provocando mal ambiente laboral, demoras en el proceso y baja estabilidad económica para la empresa ya que esta no puede cumplir con sus responsabilidades.

Las causas mencionadas si no son cambiadas podrían suscitar efectos a la empresa tales como; Pérdida de clientes y convenios, baja productividad laboral, demora en la rotación del efectivo lo cual provoca descenso en las ventas y la reducción del personal, prediciendo una posible quiebre empresarial.

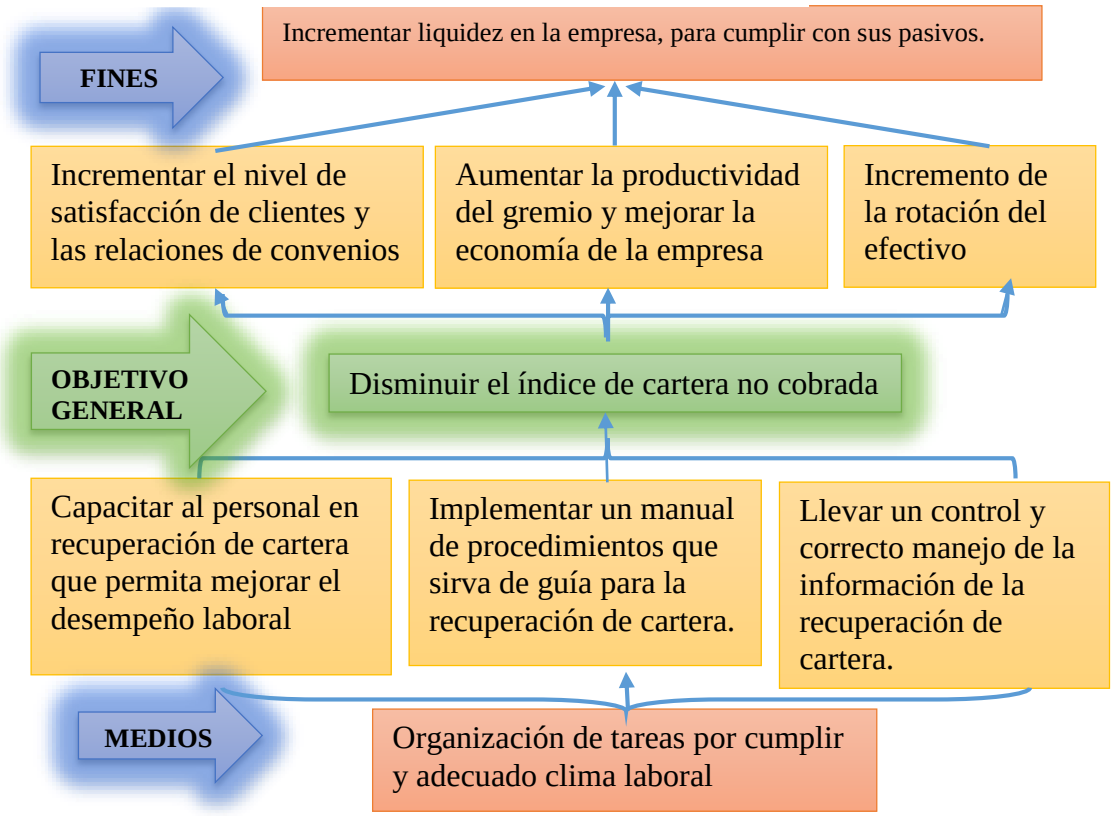
3.02. Árbol de objetivos.

El árbol de objetivos es una técnica administrativa, conocida también como el árbol de Medios-Fines, esta herramienta permite describir una situación futura del análisis previo del árbol de Causa-efecto mediante la propuesta de una solución de los problemas estableciendo objetivos que puedan ser cumplidos.

En el árbol de objetivos las causas se convierten en Medios y los efectos se convierten en Fines o metas.

La estructura del árbol de objetivos también viene a ser Medios y fines de carácter directo, indirecto y estructural. Los mismos que son proporcionales según haya sido la estructura del árbol de causa y efecto.

Figura 3. Árbol de objetivos.



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Gabriela Estrada

3.02.01.Análisis del árbol de objetivos.

Disminuir el índice de cartera no cobrada en el Hospital de Espacialidades "San Bartolo" con el fin de que este mismo pueda cubrir sus obligaciones e incrementar servicios que generen rentabilidad empresarial.

Estas actividades designadas a áreas del departamento de Cobranzas, se dedican a la liquidación, cobro y registro de las cuentas por cobrar, generadas por los servicios prestados a los usuarios que llegan a esta casa de salud ya sean estos pacientes que mantienen convenios de atención, pacientes de instituciones públicas o pacientes privados que requiera del servicio.

Mediante la capacitación al personal en recuperación de cartera permitirá, mejorar la situación de la empresa y el desempeño laboral, motivando al personal a tener pensamiento de empoderamiento, responsabilidad y productividad.

Esto podrá ayudar a la empresa a tener un personal motivado y apto al cabio de ambiente laboral y a ser capaz de desempeñar sus responsabilidades con eficiencia, mediante la implementación de un manual de prendimientos, el cual será ejecutado en el departamento de Cobranzas con el fin de cumplir los objetivos de la empresa proporcionándole a la empresa liquidez para mantenerse en el mercado, desarrollando para la misma técnicas en los procedimientos de cartera, creando independencia empresarial.

Llevar un control y correcto manejo de la información de la recuperación de cartera, ayuda a la empresa a optimizar recursos y tiempos muertos, mediante la correcta ejecución de los procedimientos y actividades.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.

4.01. Matriz de análisis de alternativas.

La matriz de análisis de alternativas nos permite analizar los objetivos y las actividades que se proponen para mejorar la situación del proyecto propuesto.

Estos propósitos de solución deben estar sujetos a evaluaciones de enfrentamiento, frente a los factores de impacto que beneficien el desarrollo del proyecto o sean agentes de barrera, demostrando como tal una puntuación de logro o fracaso.

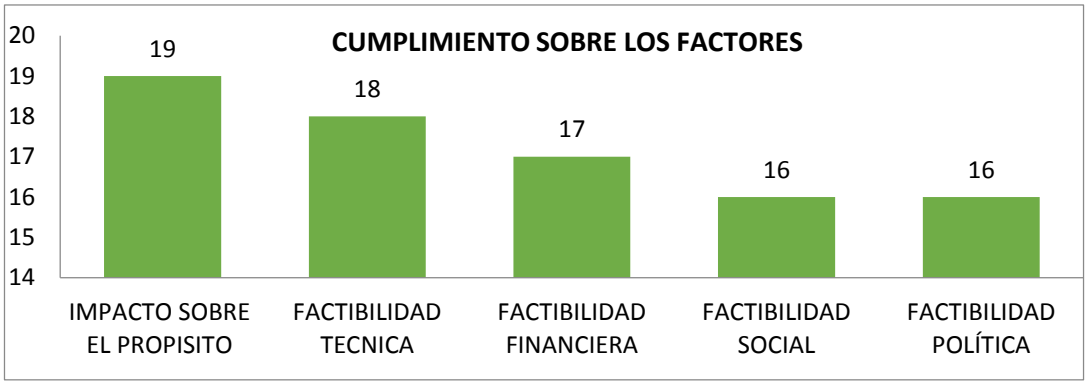
Esto permite analizar que las actividades propuestas a los objetivos sean eficiente al momento de ejecutar los procedimientos, caso contario estas se deben omitirse y remplazar por otras según la puntuación de cumplimiento.

Tabla 3. Tabla de matriz de alternativas.

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	ESTRATEGIA
Capacitar al personal en recuperación de cartera que permita mejorar la situación de la empresa y el desempeño laboral	**5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**21**	**Media alta**
Implementar un de un manual de procedimientos para la recuperación de cartera.	**5**	**4**	**4**	**5**	**5**	**23**	**Media alta**
Llevar un control de la información para la correcta recuperación de cartera.	**4**	**5**	**4**	**4**	**4**	**21**	**Medio alto**
Adecuada ejecución de procedimientos y apropiado clima laboral	**5**	**5**	**5**	**4**	**4**	**23**	**Medio alto**
Total	**19**	**18**	**17**	**17**	**17**	**87/ 100**	**Alto**

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Investigador Gabriela Estrada.

Tabla 4. Cumplimiento sobre los factores de la matriz de alternativas.



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Tabla 5 Escala de valores para la matriz de análisis de alternativas.

Escala de valores verticales	Escala de valores horizontales	Escala de valores totales
1=Bajo	5=Bajo	10-20= Bajo
2= Medio bajo	10= Medio bajo	20-40= Medio bajo
3= Medio	15=Medio	40-60 Medio
4= Medio alto	20=Medio alto	60-80 Medio alto
5= Alto	25= Alto	80-100 Alto

Fuente: investigación propia
Elaborado por: Gabriela Estrada.

4.01.01.Análisis de la matriz de análisis de alternativas.

Al concluir con el árbol de objetivos se procede a identificar las posibles alternativas de los objetivos transformándolos en estrategias de posible solución al problema actual de la empresa.

El primer objetivo es Capacitar al personal en recuperación de cartera que permita mejorar la situación de la empresa y el desempeño laboral, considerando una ponderación total de su procedimiento de cumplimiento en 21(Medio alto) rango de cumplimiento frente al impacto del propósito a cumplirse, considerando un total de 5 (Alto) ya que los colaboradores podrán desempeñar actividades mediante el

conocimiento y guía de actividades y procesos, desempeñando funciones mediante una base técnica de 4 (Medio alto) ya que la misma orienta una toma de decisiones en base a la factibilidad financiera calificada dentro del rango 4 (Medio alto) se la categoriza debido a que la empresa debe costear todas las capacitaciones que requiera el personal para desempeñar bien su trabajo, aunque muchas veces esto no garantiza a largo plazo que el conocimiento no requiera de un refuerzo o que se deba capacitar desde cero al personal nuevo, ya que se debe realizar de manera consecutiva, en la finalidad social cuenta con un rango de 4(Medio alto) ya que involucra a diferentes áreas y dificulta la socialización oportuna, la factibilidad política tiene una calificación de 4(Medio alto) ya que se debe lograr cumplir con las políticas que mantiene la empresa.

Como segundo objetivo se propone la implementación un de un manual de procesos para la recuperación de cartera, para lo cual se denomina una calificación de 23(Alto), sumando la totalidad con un aporte de 5(Alto) en el desarrollo del propósito, 4(Medio alto) en la factibilidad técnica y financiera, debido a que no todo el personal se adapta de forma seguida al cambio, mientras que el desempeño social y político, mantienen una expectativa de 5(Alto) que se espera cumplir con el fin de mejorar los procedimientos que desempeñan los empleados en la organización.

Siguiendo con el tercer objetivo. Llevar un control de la información para la correcta recuperación de cartera, se ha asignado una puntuación total de 21(Medio alto) esto se debe a que en la suma de los factores a los que se somete adquirió en impacto del propósito a lograrse en un rango de 4(Medio alto) debido a que en el transcurso de las actividades de la empresa se lleve un respaldo y control de las

actividades, para la capacidad técnica se asignado una puntuación de 5(Alto) ya que mediante un buen control y supervisión del mismo, el personal puede desenvolverse bien en sus labores diarias, La puntuación de factibilidad financiera de 4(Media alta) la empresa llevara un control de los registros que se debe implementar, mediante un sistema de gestión que se adopte, la factibilidad social y política denominaremos una calificación de 4(Medio alto) ya que la empresa debe regirse según las reglas y políticas internas y externas a la empresa .

El cuarto objetivo que hemos planteado para el cumplimiento del proyecto es; Adecuada ejecución de procesos y apropiado clima laboral, que apoye a la empresa a mejorar la económica mediante un buen desempeño de gestión**,** considerando una puntuación de cumplimiento de 23 (Medio alto) manteniendo una calificación de 5(Alto) en el desarrollo del propósito, la factibilidad técnica y factibilidad financiera de la empresa, un rango de 4 (Medio alto) en el desempeño social y político, debido a que la empresa debería asociar a toda sus áreas al mismo desempeño laboral por procesos, para mantener ingresos que garanticen la estabilidad y crecimiento de la misma.

El cuarto y último objetivo se relaciona con adecuar la ejecución de procedimientos y apropiar el clima laboral para los empleados, debido a que el impacto sobre el propósito, la factibilidad técnica y financiera mantienen una puntuación de 5(Alto) de cumplimiento, la factibilidad social y política mantiene una asignación de 4 (Medio alto) dando un total de 23 (Medio alto) esto ayudara a los empleados a motivarlos en su desempeño laborar y garantizara la productividad de los mismos para el crecimiento empresarial.

4.02. Matriz de análisis de impacto de los objetivos

"La matriz de probabilidad – impacto es una herramienta de análisis cualitativo de riesgos que nos permite establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos de un proyecto en función tanto de la probabilidad de que ocurran como de las repercusiones que podrían tener sobre nuestro proyecto en caso de que ocurrieran" (Robayo, 2018)

Esta matriz nos permite analizar el tipo de riesgo al que se enfrenta el desarrollo y cumplimiento de un proyecto debido a que los factores los que debe enfrentarse son externos y están fuera del dominio en posibles cambios de los mismos, ya que estas variaciones mismo pueden afectar ya sea para positivo o negativo en cumplimiento de los objetivos, que se proponen.

Tabla 6 Matriz de análisis de impacto de los objetivos.

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO EN GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL	PRIORIDAD
Capacitar al personal en recuperación de cartera que permita mejorar la situación de la empresa y el desempeño laboral.	Mejorar los procedimientos de recuperación de cartera (5)	Involucra a hombres y mujeres (5)	Fortalecer el clima laboral (4)	Priorizar el bienestar y desempeño del empleado. (5)	Mejoramiento continuo. (4)	23	Alto
Implementar un de un manual de procedimientos para la recuperación de cartera.	Personal apto para rotar de cargo o área. (4)	Incentiva a hombres y mujeres (5)	Mejora las relaciones de trabajo entre compañeros (4)	Enfatizar el buen desempeño laboral (5)	Enfocar al personal a la participación y al cumplimiento de responsabilidades (5)	23	Alto
Llevar un control de la información para la correcta recuperación de cartera.	Llevar la Información ordenada y ejecución eficaz de los procesos (5)	Igualdad laboral y equitativa (5)	Reducción de papel blanco y la contaminación ambiental. (4)	Cumplir con la visión y misión empresarial (4)	Fortalece las actividades internas (5)	23	Alto
Adecuar la ejecución de procedimientos y apropiado clima laboral	lograr tener liquidez para la empresa (5)	Igualdad de oportunidades a hombres y mujeres (5)	Personal, clientes y proveedores conforme. (5)	Fortalecer las relaciones laborales entre empleados, clientes y proveedores. (4)	Incrementar créditos y relaciones de convenios con los clientes. (4)	23	Alto

Fuente: investigación propia
Elaborado por: Gabriela Estrada.

4.02.01.Análisis de la matriz de análisis de impacto de los objetivos

La matriz de impacto proporciona conocimientos de los objetivos frente a los factores que determinan el cumplimiento de los mismos, el primer objetivo es capacitar al personal en recuperación de cartera que permita mejorar la situación de la empresa y el desempeño laboral, mediante la mejora continua de los procedimientos, priorizando el bienestar y desempeño de los colaboradores, manteniendo una puntuación de 23 (Alta) factible de realizar.

El segundo objetivo es implementar un manual de procedimientos para la recuperación de cartera, que aportara la factibilidad de lograr tener un personal apto y resistente a los cambios, incluyendo a hombres y mujeres, mejorando las relaciones de trabajo, manteniendo como relevancia el buen desempeño laboral responsable, dando como resultado un total de 23 puntos (Alto)

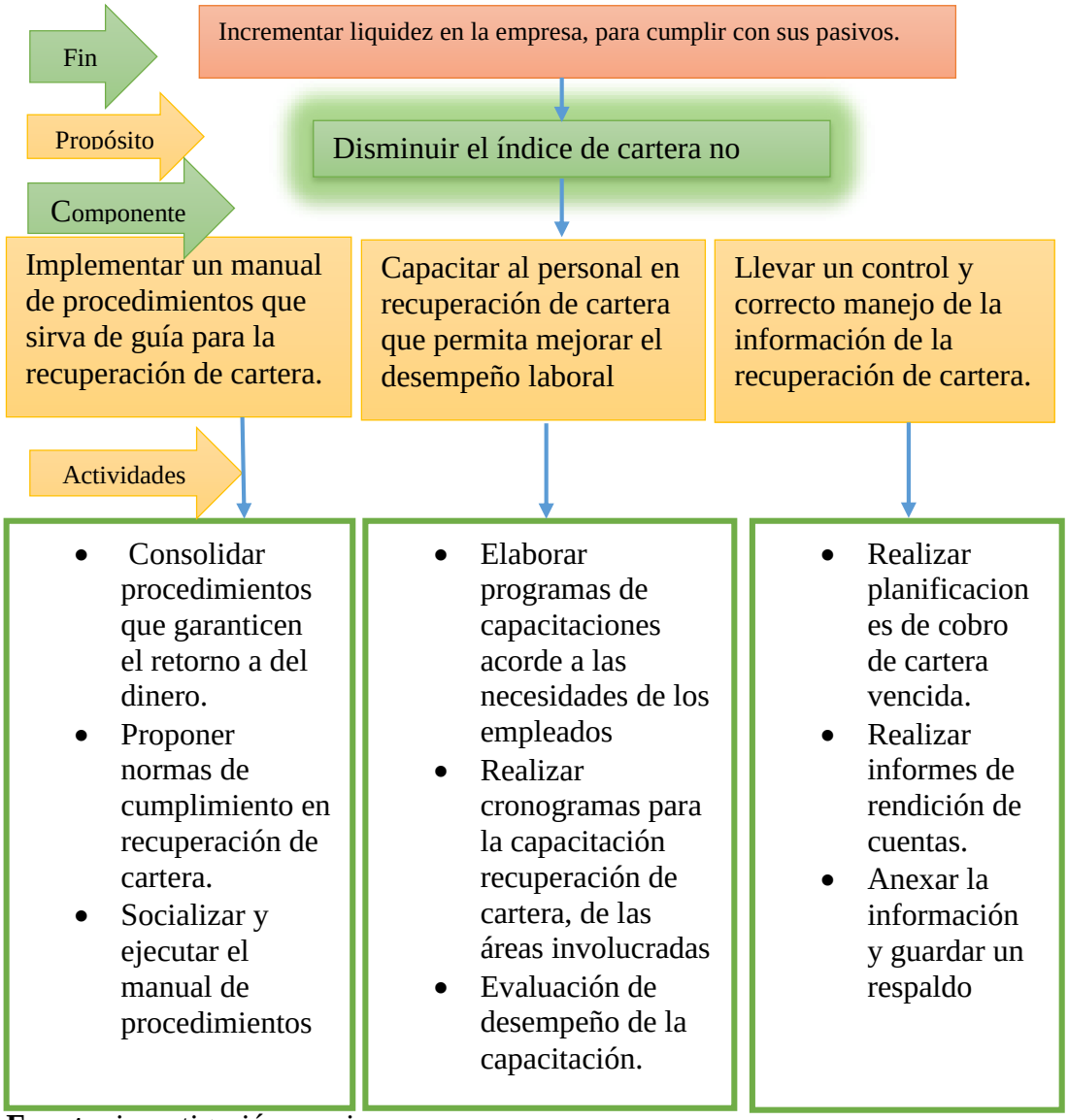
El llevar un control de la información para la correcta recuperación de cartera, ayuda a disminuir tiempos Muertos y a poder ahorrar los insumos al ejecutarse los mismos, así el empleado puede cumplir con la misión y visión de la empresa sosteniendo la fortaleza interna de la empresa, con un total de impacto supuesto a cumplirse con 23puntos(Alto)

Como último de los objetivos propuesto a cumplirse es; adecuar la ejecución de procedimientos y un apropiado clima laboral para los empleados, socios, clientes y proveedores ya que de esta manera podemos lograr tener liquidez para la empresa tomando un puntaje considerado de 23 puntos (Alto) por cumplir en la empresa dentro de las áreas enfocadas.

4.03. Diagrama de estrategias

Según IBM en su blog menciona que los Autores tales como Robert S. Kaplan y David P. Norton dicen que. “El diagrama Mapa de estrategia le permite describir visualmente cómo se alinean los Objetivos de negocio clave de su organización dentro de las cuatro perspectivas de Tarjeta de puntuación equilibrada para dar soporte a sus estrategias corporativas. Debe correlacionar los Objetivos de negocio clave con las cuatro perspectivas de Tarjeta de puntuación equilibrada: la perspectiva financiera de su organización, la que desearía que fuera la perspectiva que tienen los clientes de su organización, la perspectiva orientada a procesos interna de su organización, y la perspectiva humana-capital de su organización.” (Center, 2017)

Figura 4. Diagrama de estrategias.



Fuente: investigación propia
Elaborado por: Gabriela Estrada.

4.03.01.Análisis de diagrama de estrategias.

El diagrama de estrategias permite conocer los propósitos a cumplirse dentro de la propuesta enfocada frente a la problemática percibida en la empresa para lo cual este diagrama también nos permite informar sobre los objetivos a cumplirme,

mediante el desarrollo de actividades que ayuden a cumplir con el fin del proyecto, las mismas pueden ser modificadas acorde a la necesidad empresarial.

Al proponer estrategias tales como la implementación de un manual de procedimientos que sirva de guía para la recuperación de cartera, se asigna actividades para el cumplimiento del mismo tales como el levantamiento de información y la consolidación de procedimientos en recuperación de cartera, para lo mismo mediante la propuesta de normas de cumplimiento los empleados se aliñaran a la misión y visión de la empresa ya que para ejecución del mismo en el área involucrada, este debe ser previamente socializado con el personal.

Para obtener un eficiente procedimiento de recuperación de cartera se debe, capacitar al personal con el fin de mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, podemos tener buenos resultados productivos, elaborando previamente programas de capacitaciones, acorde a las necesidades, mediante la correcta y previa realización de cronogramas al cual asistan todos los individuo involucrados con el propósito de generar liquidez a la empresa.

Para saber si el objetivo fue bien desarrollado por las actividades, se puede realizar evaluaciones, de manera que así se puede apreciar el conocimiento adquiridos por el personal y la manera de ejercerlos en la práctica.

Para que los trabajadores trabajen en un ambiente productivo para ellos mismos como para la empresa, se debe llevar un control y correcto manejo de la información de la recuperación de cartera, los empleados deberán realizar planificaciones de cobro esto ayuda a tener buenas relaciones con los clientes, de

manera que se debe elabora periódicamente un rendimiento de cuentas e informe, anexando la información y guardar un respaldo.

El cumplimiento de estos objetivos y estrategias planteadas, permitirá a la empresa mejorar la gestión de cobros pendientes con sus clientes, mejorar el clima laboral y generar independencia en el desempeño de los procedimientos al momento de ser ejecutados.

4.04. Matriz de marco lógico.

"Matriz de marco lógico es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de un proyecto, su propósito es brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial relativa al proyecto." (Toapanta, 2012)

La matriz de Marco Lógico está estructurada por filas y columnas. Las filas representan el fin, propósito, componentes y actividades del diagrama de estrategias. Mientras que las Columnas informan sobre Objetivos, los indicadores, medios de verificación y los supuestos.

Tabla 7. Matriz de marco lógico.

Resumen Narrativo.	Indicadores.	Medios de Verificación.	Supuestos.
Fin del proyecto. Incrementar liquidez en la empresa, para cumplir con sus pasivos.	La cartera Incremento su liquidez en un 85% debido a la buena ejecución de los procedimientos	Reporte de transferencias bancarias Reporte de cheques cobrados. Reporte de depósitos bancarios Reporte de pago en efectivo, tarjetas de crédito o débito.	Incumplimiento de pago por clientes.
Propósito del proyecto. Disminuir el índice de cartera no cobrada	Generar incremento promedio de 85% en las facturas cobradas, según tiempos de crédito establecidos a Plazos (30, 60,90) días. Índice de morosidad = $\left(\frac{Saldo\ de\ cartera\ de\ crédito\ vencida}{Saldo\ de\ la\ cartera\ de\ credito\ total}\right)$	Reporte periódico de cartera. Anexo de información en matrices Reporte en sistema de gestión empresarial.	Cambio de factura Corrección de valores generados a la factura que no sea sustentable
Componentes del proyecto. Implementar un manual de procedimientos que sirva de guía para la recuperación de cartera. Capacitar al personal en recuperación de cartera que permita mejorar el desempeño laboral	En base a la investigación, la aprobación de realizar un manual de procedimientos ayudo al 100% de su cumplimiento. Presupuesto. . El llevar un registro en la Matriz de Convenios ayuda en un 95% a mantener un control de la información.	Encuestas, entrevista al personal. Control de asistencia	No ejecutar el manual de procedimientos Inasistencia por enfermedad u otro factor.

Llevar un control y correcto manejo de la información en recuperación de la cartera			Incumplimiento de actividades por parte del personal.
Actividades del proyecto. Consolidar procedimientos que garanticen el retorno del dinero Socializar y ejecutar el manual de procedimientos. Evaluación de desempeño de la capacitación Realizar planificaciones de cobro de cartera vencida. Anexar la información y guardar un respaldo	Los Procedimientos propuestos ayudan en un 85% a recuperar la cartera vencida. La socialización del manual de procedimientos ayudado al personal a ejecutar las actividades al 100% Estadísticas de aprendizaje. Reuniones semanales con el personal de Cobranzas Ingresar diariamente la información de clientes atendidos.	Procedimientos del manual de recuperación de Cartera. Informe de rendimiento del personal Pruebas, encuestas. Control de asistencia, informe de rendición de cuentas. Reporte semanal de ingresos Expedientes médicos.	Rediseño de procedimientos si fuera necesario. Acuerdos favorables. Incumplimiento de fechas. Información organizada.

Fuente: investigación propia
Elaborado por: Gabriela Estrada.

4.04.01.Análisis de marco lógico.

Al cumplirse estos objetivos planteados mediante el desarrollo y ejecución del manual de procedimientos en el departamento de Cobranzas, logrando de tal manera como fin del proyecto el incremento de la liquidez en la empresa, para cumplimiento de sus pasivos, consiguiendo incrementar el ingreso de efectivo en un 85% pudiéndose comprobar en los medios de verificación como el reporte de transferencias, depósitos, débitos bancarios, giro de cheques, ayudan a mejorar la relación de negocios con proveedores, clientes e incrementar el ambiente laboral permitiendo aumentar el número de plazas laborales.

Los factores externos que podrían impedir el desarrollo de los objetivos e incrementar las cartera vencida seria el impago de los clientes que mantiene deudas pendientes de pago con la empresa, no pudiendo controlarse, disminuiría la rentabilidad empresarial y la seguridad laboral.

El propósito del proyecto es generar un incremento promedio de 85% en las facturas cobradas, ya que la empresa otorga crédito a las instituciones privadas con las que mantiene convenios. Los pagos van en plazos desde (30, 60,90 días), mediante reporte periódico de cartera, anexo de información en matrices, podemos verificar el cumplimiento de los indicadores, los denominados supuestos que pueden afectar al cumplimiento del propósito son los cambios de facturas que el cliente solicite, ya sea por la mala generación de factura, comprobante de retención generada u otros factores, que reclame cambio el cliente siempre y cuando se limite al margen legal.

Los componentes del proyecto:

1. Implementar un manual de procedimientos que sirva de guía para la recuperación de cartera y sustente el 100% de su ejecución debido a la petición y sugerencia por parte de la empresa y empleados, según la investigación elaborada.
2. Capacitar al personal en recuperación de cartera que permita mejorar el desempeño laboral, llevando controles de asistencia que servirán de medios de verificación de tales eventos los mismos que servirán a la empresa hacer frente de respaldo de instrucción al personal para el desarrollo de sus funciones.
3. Llevar un control y correcto manejo de la información en recuperación de la cartera, entregando informes periódicos de rubros cobrados y rubros en moras de cartera generada a los diferentes clientes, y los medios de verificación tenemos a los reporte semanal de ingresos, listado de clientes deudores, listado de clientes activos.

Actividades del proyecto

Las actividades propuestas para el cumplimiento del manual de recuperación de cartera se basan en:

- Consolidar procedimientos que garanticen el retorno del dinero
- Socializar y ejecutar el manual de procedimientos.
- Evaluación de desempeño de la capacitación
- Realizar planificaciones de cobro de cartera vencida.
- Anexar la información y guardar un respaldo

Para las mismas actividades se plantean indicadores para poder controlarlas y medirlas o cambiar de estrategias para el buen desarrollo de los procedimientos y ejecutar adecuadamente la Cartera en la empresa, la misma que generara liquidez y estabilidad.

CAPÍTULO V

1. PROPUESTA

1.01. Antecedentes. (de la herramienta o metodología que propone como solución)

Para Hernández en la investigación de Roni B. Gómez J. Define "Un manual es un libro que se tiene a mano. Es un documento que contiene información valida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables." (J., 2012)

"Es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y ordenada sobre las prácticas administrativas, contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc." (J., 2012)

Según Lourdes Munch Galindo en el libro de Alfredo Cipriano Luna González, Define al "proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad." (González, 2015)

"El proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, la organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados" (González, 2015)

Según Peter F. Drucker, en el libro de Alfredo Cipriano Luna González, menciona que "Taylor fue el primer hombre que estudio científicamente el trabajo. Los pasos de la administración científica que Taylor definió y aplicó son": (González, 2015)

- Análisis de tarea
- Diseñar la mejor manera de realizarla
- Seleccionar a los trabajadores
- Capacitar a los trabajadores
- Pagar incentivos."

Según Alfredo Cipriano Luna González, en su libro menciona que Henry Lawrence Gantt (1861-1919) "aporto a la administración con la gráfica de programación de trabajo que lleva su nombre y que actualmente se utiliza en las empresas. La grafica de Gantt es una técnica de planificación y control que muestra mediante una gráfica de barras, los requisitos de tiempo para las diversas tareas o acontecimientos de la producción o de algún otro problema." (González, 2015)

Los procedimientos se desarrollan con el fin de satisfacer necesidades de la humanidad y el logro de los objetivos de la organización, para ello se cuenta con la ciencia impartida por autores que relacionan a los procesos con la eficiencia de la administración empresarial, lo que llegan a concordar en la implementación de las fases de planificación, organización, ejecución y control de las actividades y a

mantener una adecuada ejecución de procesos, optimizando tiempos, mediante la asignación de actividades como sugiere Gantt, o Taylor al sugerir la elección del personal adecuado, coordinando actividades y el incentivo.

1.01.01.Filosofía empresarial

1.01.02.Misión empresarial

"Prestar atención de Salud Integral y Especializada a la comunidad, con gestión de calidad para la seguridad en la atención del paciente, con talento humano capacitado y comprometido, con el fin de contribuir al bienestar y desarrollo del Ecuador" (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

1.01.03.Visión empresarial

"Ser un Hospital de Especialidades reconocido por la excelencia y calidad en la atención de salud en el país para el año 2017 con certificación internacional." (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

1.01.04.Valores institucionales

"**HONESTIDAD:** Cumplimos nuestros deberes en forma ética, generando credibilidad dentro y fuera de la institución." (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

"**RESPONSABILIDAD:** Construimos relaciones de confianza en la ejecución de nuestras tareas orientadas al logro de los resultados esperados." (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

“VOCACIÓN DE SERVICIO: Cumplimos nuestra labor diaria con pasión. (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

“LEALTAD: Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad garantizando los derechos individuales y colectivos. (MSP)" (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

“**PARTICIPACIÓN:** Acceder voluntaria y conscientemente a la toma de decisiones en las cuales está involucrada la persona, con miras al Bien Común. Presencia activa de cada uno en la toma de decisiones para la construcción y el desarrollo de la entidad.” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

“TRABAJO EN EQUIPO: Unir el esfuerzo con quienes participan en los procesos y actividades sin excepción, con armonía, cooperación, compromiso y responsabilidad compartida, para multiplicar el logro de resultados en búsqueda de los objetivos y metas comunes.” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014) (MarcadorDePosición1)

1.01.05.Objetivos empresariales

1. “Brindar atención médica a pacientes de la Institución, dentro de un marco de alta ética profesional con gran responsabilidad y respeto.” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

2. “Iniciar programas de educación médica continua para el usuario externo e interno dentro de los mejores estándares de calidad.” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

3. “Brindar a los médicos oportunidades de un desarrollo permanente.” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

4. “Promoción de la investigación médica y de la docencia en todos los Departamentos del hospital, con el fin de llegar a ser una de las Instituciones con un nivel reconocido de investigación en el área de la Medicina en el país.” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

5. “Autoevaluación permanente mediante indicadores para evaluar cumplimiento de los estándares de calidad.” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

5.01.06. Política de calidad

“Somos una Institución que labora como un solo equipo de trabajo cuyas acciones diarias las ejecutamos con una elevada vocación de servicio a los clientes, basadas en los siguientes principios:” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

“**INTEGRIDAD PERSONAL** como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

“**CREATIVIDAD E INNOVACIÓN** como parte de nuestro reto diario para el mejoramiento continuo.” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

“**PRODUCTIVIDAD** en nuestro trabajo y en el empleo de los recursos materiales.” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

“**CONCIENCIA** en la práctica de un trabajo libre de errores y en el COMPROMISO leal con la institución y con las realizaciones de calidad.” (Hospital de Especialidades "San Bartolo", 2014)

5.01.07.Justificación del proyecto

Se realizó un análisis de campo junto al personal encargado de las actividades que se ejecutan al recuperar la cartera vencida del HOSPITAL DE ESPECIALIDADES "SAN BARTOLO", analizamos que en la organización no se rigen las actividades en base a una guía, manual o reglamento enfocado a la recuperación de cartera y el personal no cuenta con las herramientas necesarias para demostrar su potencial laboral al máximo rendimiento, afectando el retorno tardío del efectivo, para que la empresa pueda hacer frente a sus responsabilidades.

En la investigación de campo se pudo observar que las actividades que debería realizar el departamento de Cobranzas, es compartida con talento humano ya que se envía un reporte de la cartera no recuperada, y se comparte información con el departamento contable ya que este departamento registra y archiva las declaraciones de las ventas generadas. Esto dificulta los procedimientos y la comunicación entre departamentos para los cuales, la propuesta es enfocar actividades explicitas para el departamento de Cobranzas con el fin de disminuir errores, tiempos muertos, optimizando los tiempos, recursos e insumos, incrementando personas que laboren en el sitio ya que existe limitación de personal para el tamaño empresarial.

El siguiente proyecto tiene como enfoque proveer al departamento de Cobranzas y a las área de cartera-convenios de este departamento, un manual de procedimientos el mismo que servirá para el desarrollo y ejecución de actividades en la generación de prefecturas y liquidaciones de cuentas por cobrar a clientes privados y aseguradoras privadas que se mantiene convenios.

La elaboración y ejecución de un manual de procedimientos, beneficiara a la organización a mantener políticas en el desarrollo de las actividades competentes a cada funcionario, también ayudara a la empresa a obtener incremento en la liquidez, para obtener crédito, confiabilidad y competitividad y realizar inversión futura, mejorando los procedimientos de cobro de la cartera que generara estabilidad laboral para el empleado y rendimiento en las utilidades, ya que actualmente presenta falencias el área en el desarrollo de actividades debido a que el personal no cuenta con una guía que determine las actividades que se realizan de manera no controlada en su totalidad.

5.01.08..Presentación del manual de procedimientos.

El manual de procedimientos de recuperación de cartera será ejecutado y tiene como lugar receptor el Departamento de Cobranzas y las aras del mismo Convenios- Cartera del Hospital de Especialidades “San Bartolo”, con el fin de que el personal correspondiente al área haga uso del instructivo y mejores su rendimiento laboral.

5.01.09.Autorización y aprobación.

Todo procedimiento propuesto, debe ser autorizado por el Gerente General de la organización, para lo cual se debe generar un oficio de solicitud de cambio o adaptación de nuevos procesos o actividades y el mismo debe estar emitido con respuesta firmada por la autoridad mencionada anteriormente.

5.02. Descripción. (de la herramienta o metodología que propone como solución)

5.02.01. Marco teórico

"Un manual es una publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a sus lectores acerca de un tema de forma ordenada y concisa. (Pérez Porto & Gardey , 2013)

El manual de procedimientos sirve de guía al usuario involucrado a cumplir con las Normas, Leyes, Políticas, Procedimientos y actividades que en este mismo se detallan, para el desarrollo de los objetivos de la empresa, destinados a la producción de bienes o generación de servicios.

"La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad. La utilización del término gano popularidad en el siglo V A.C., cuando Aristóteles desarrollo su obra titulada justamente "Política"" (Pérez Porto & Gardey, 2012)

"Los procesos se forman a partir de una serie de etapas que siguen unas a otras para lograr una cierta transformación. Un proceso, por lo tanto implica un periodo de tiempos en el que se desarrollan determinadas actividades" (Perez Porto & Gardey, 2015)

Procedimiento es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto por otra parte,

está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. (Pérez Porto & Gardey, 2012)

5.02.02. Etapas de la elaboración del manual de procedimientos.

Al elaborar el manual de procedimientos de cartera para el departamento de Cobranzas del Hospital de Especialidades "San Bartolo" se aclara lo siguiente, si la organización desea cambiar o incrementar procedimientos, lo puede realizar según sea su necesidad.

Ponemos a consideración las siguientes etapas de cumplimiento del manual de procedimientos:

- Análisis interno de la organización
  - ✓ Misión
  - ✓ Visión
  - ✓ Valores corporativos
  - ✓ Políticas
- Metodología de investigación aplicada e interpretado los resultados
  - ✓ Formulación de preguntas de encuesta.
  - ✓ Aplicación de encuestas.
  - ✓ Tabulación de datos.
  - ✓ Análisis e interpretación de resultados
- Denominación de situación actual de la organización.
  - ✓ Correctivo del problema investigado
  - ✓ Ejecución del manual de procesos

5.02.03. Método de investigación de campo

El desarrollo de la investigación se desarrollara bajo en modelo de (I+D+I) Investigación, Desarrollo e Innovación para proveer una solución a las falencias encontradas en el desarrollo del levantamiento de la información.

5.02.03. Instrumentos de captación de información

Se diseñó un modelo de encuesta, enfocada en las actividades que realizan en el área objetivo de estudio, para lo cual se obtuvo acceso a la misma y la colaboración del personal, permitiéndonos obtener resultados tales como ventajas, desventajas, ejecución empírica de los procedimientos, sugerencias de aplicación para la recuperación de cartera en el área de cobranzas (convenio) del Hospital de Especialidades "San Bartolo"

Se denomina encuesta a "La serie de preguntas típicas cuya finalidad es recabar la opinión de las personas sobre distintos temas" (Pérez Porto J. , 2017)

La encuesta nos ayuda a recopilar, datos de una investigación aplicada a los colaboradores del área objetivo de investigación, la representación se interpreta en porcentajes de incremento o deflación, en satisfacción del desarrollo de sus funciones con respecto a los datos obtenidos.

5.02.04. Población y muestra.

Para el cumplimiento del desarrollo del Manual de Recuperación de Cartera, se definió la población, a los empleados del Departamento de Cobranzas, del Hospital de Especialidades "San Bartolo" los mismos que son encargados de adjuntar la información, facturar cobrar los servicios prestados a los pacientes

privados de las respectivas aseguradoras que esta casa de salud mantiene contratos. Se definió esta población porque son las personas relacionadas ya sea de forma directa o indirecta al departamento que cumple con funciones relacionadas con la recuperación de cartera vencida

Tabla 8. Población del departamento de cartera

DETALLE	CANTIDAD
Personal de Cobranzas (Convenios-Cartera)	4
TOTAL	4

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

5.02.05. Análisis de la tabulación de encuesta

Tabla 9. En su área de trabajo ¿Con qué tipos de clientes trabajan?

Detalle	Públicos	Privados
Cantidad	0	4
Porcentaje	0%	100%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Figura 5. En su área de trabajo. ¿Con qué tipo de clientes trabajan?
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

El total de las personas encuestadas, mencionan trabajar con clientes de carácter privado ya que esta casa de salud también trata a pacientes del sector público, pero el área enfoque de investigación menciona dedicar sus actividades a un solo tipo de clientes.

Tabla 9. ¿Recibe capacitaciones para cumplir con el desarrollo de sus actividades?

Respuestas	Siempre	Casi siempre	Rara vez	Nunca
Cantidad	0	1	3	0
Porcentaje	0%	25%	75%	0%

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

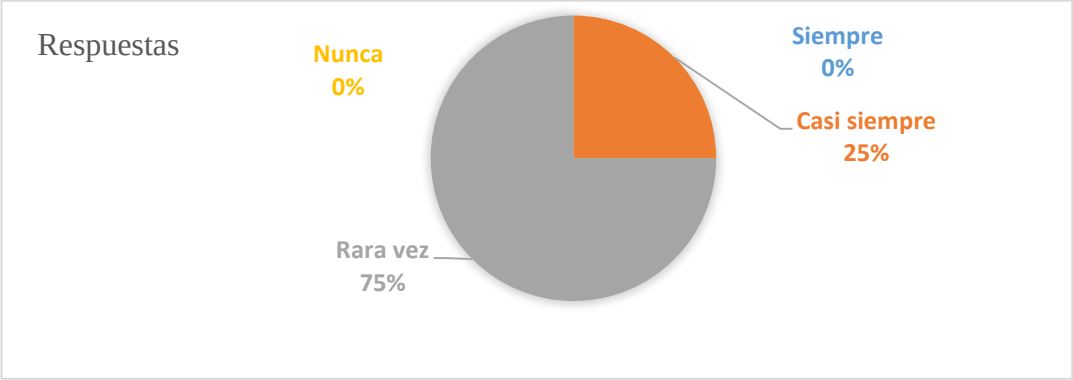


Figura 6 ¿Recibe capacitaciones para cumplir con el desarrollo de sus actividades?
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Los resultados obtenidos, requieren información de saber si el personal es capacitado para el desarrollo de sus funciones; el 25% menciona haber recibido casi siempre capacitaciones mientras que el 75% de los encuestados mencionan que rara vez son capacitados por la empresa, lo que se concluye que muchos de las personas no son capacitadas por la rotación frecuente del personal en el área.

Tabla 10. Para el desarrollo de sus actividades ¿En qué instructivo se guía usted

Respuestas	Manual de procesos	Reglamento empresaria	Reglamento interno de área	Ninguno	Otros
Cantidad	0	1	0	2	Tarifario nacional Códigos legales.
Porcentaje	0%	25%	0%	50%	25%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

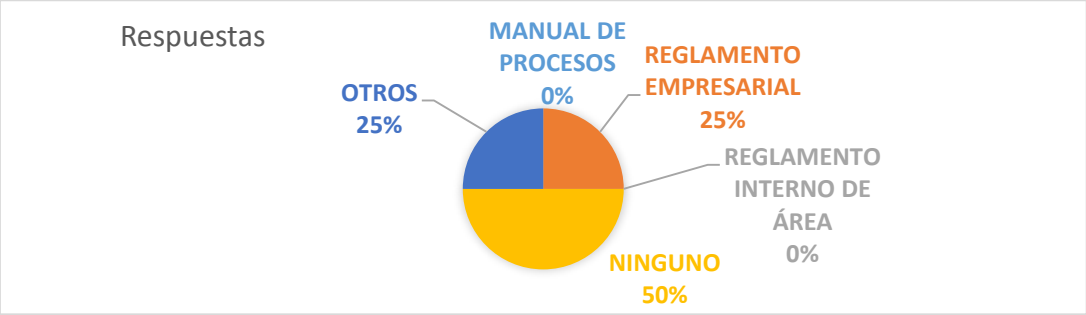


Figura 7 Para el desarrollo de sus actividades ¿En qué instructivo se guía usted?
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Los individuos involucrados directamente con el procedimiento de la recuperación de cartera, nos refleja datos tales que, solo el 25% del personal se guía en el reglamento que antepone la empresa para el desempeño de sus labores, mientras que el otro 25% nos cuenta que en sus actividades hacen énfasis a Tarifarios de Salud Nacional antepuestos por el Estado, Códigos legales referentes a leyes estatales, mediante los órganos de regulación, mientras que la mayoría del personal en un 50% menciona no usar una herramienta de soporte para el cumplimiento de sus responsabilidades.

El uso de diferentes guías en esta área nos da a conocer que cada trabajador usa un medio de referencia o apoyo según a necesidad de sus actividades ya que no existe un instructivo consolidado que guie sus responsabilidades.

Tabla 11. Tiempo de espera en recuperación de cartera.

Respuestas	30 días	60 días	90 días	Todas las anteriores
Cantidad	0	2	1	1
Porcentaje	0%	50%	25%	25%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

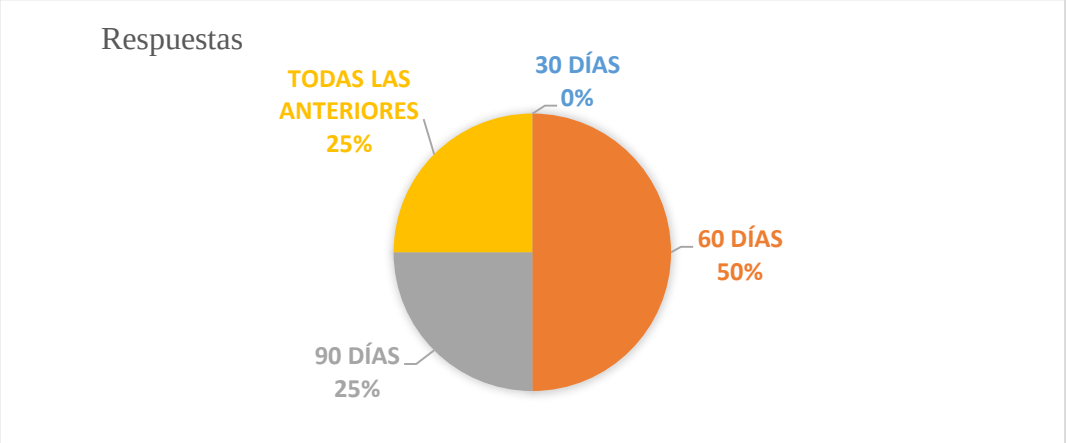


Figura 8. Tiempo de espera en recuperación de cartera
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

El tiempo que la empresa se demora en mantener retorno del efectivo por los servicios prestados, va entre rangos de tiempo desde 60 a 90 días en su mayoría las aseguradoras se demoran este periodo debido al contrato que la empresa mantiene con estas empresas, y estas respaldan sus pagos mediante este convenio para pagar sus obligaciones.

Tabla 12. Falencias al recuperar la cartera vencida.

Respuestas	Demora en envíos de facturación	Demora en espera del pago de cartera vencida	Deficiencia en los procesos internos de desempeño	Escasa capacitación de recuperar cartera vencida
Cantidad	1	2	1	0
Porcentajes	19%	39%	19%	0%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

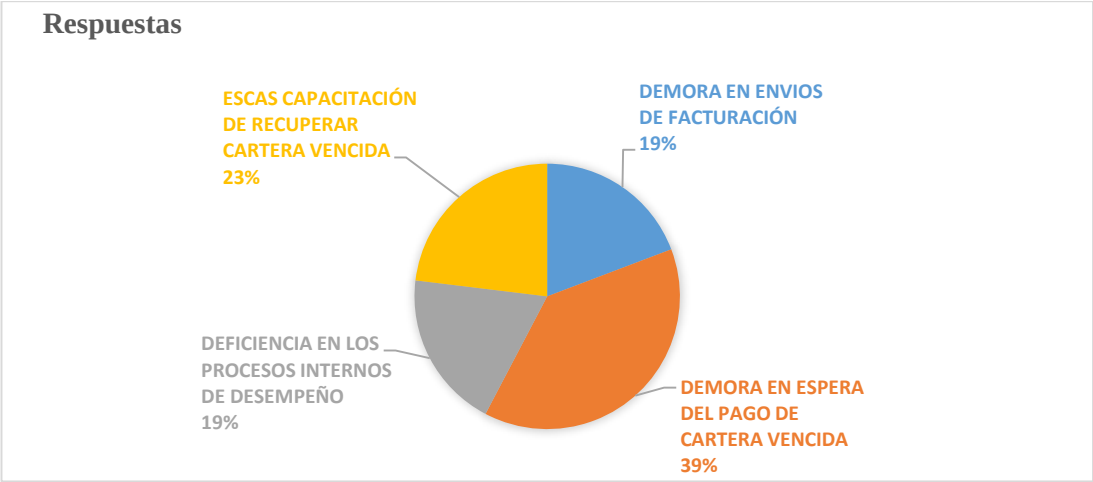


Figura 9. falencias al recuperar la cartera vencida.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Las falencias que se investigó al personal involucrado, durante el desarrollo de sus actividades son de gran relevancia en la espera del pago por parte del cliente, esto se debe a que muchas veces el cliente no está dispuesto a cubrir el total generado en la factura a su cliente, debido a que el contrato de seguro muchas veces no cubre el medicamento, o servicios prestados al paciente, lo que lleva a generar retrasos en el pago de la factura y mantener ingreso de dinero para la empresa, también otras de las falencias percibidas se denomina como ineficiencia de los procedimientos internos para que el personal ejecute bien sus responsabilidades al

momento de generar la cuenta por cobrar, al cliente correcto, y los valores correspondiente.

Tabla 13. Aspectos que afectan las falencias de la empresa**.**

Respuestas	Liquidez empresarial	Competencias	Insatisfacción del cliente	Todas las anteriores
Cantidad	4	0	0	0
Porcentaje	100%	0%	0%	0%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

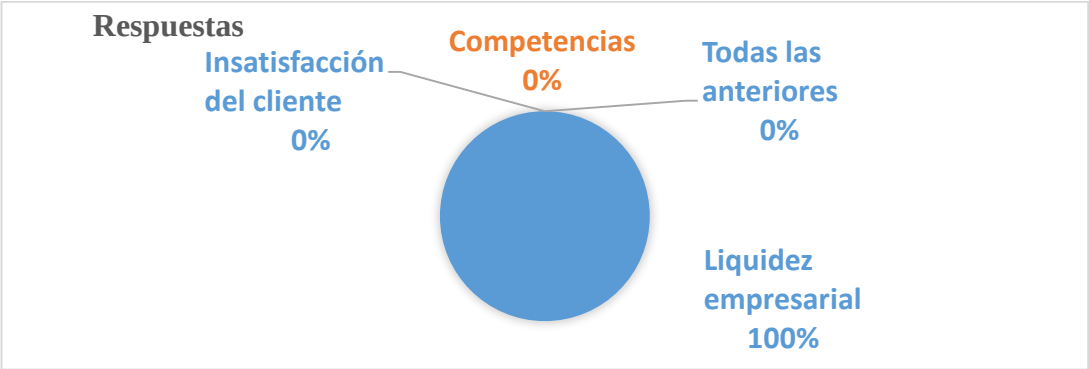


Figura 10. Aspectos que afectan las falencias de la empresa.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Referente a las falencias mencionadas afectan a los factores internos y externos de la empresa; en su totalidad el 100% está de acuerdo que estos factores disminuyen la liquidez empresarial, ya que de esta manera la empresa no puede cumplir con sus obligaciones que mantiene con terceros, reduciendo significativamente los ingresos para la empresa, los socios y empleados.

Tabla 14. Estrategia al recuperar la cartera vencida.

Respuestas	Llamadas telefónicas	Notificación por E-mail	Notificación física	Visita	Todas las anteriores	Otras (mencione)
Cantidad	1	1	0	1	1	0
Porcentaje	25%	25%	0%	25%	25%	0%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

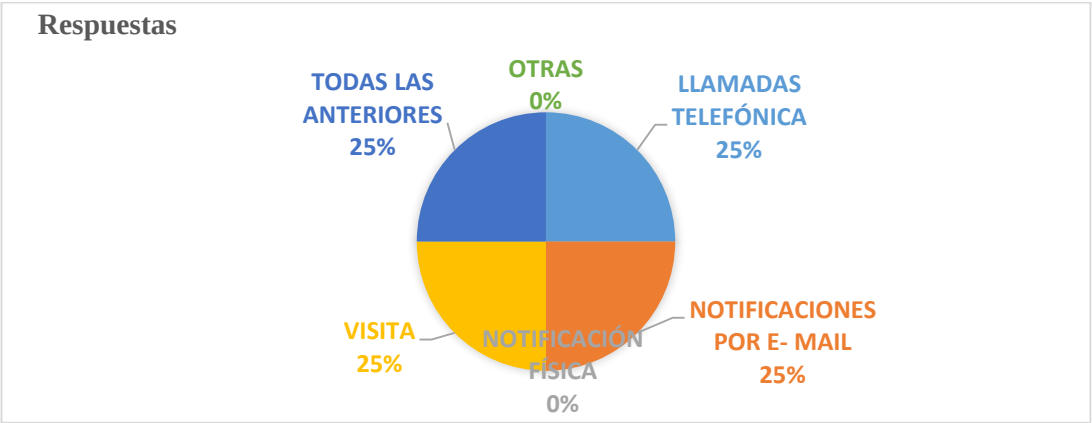


Figura 11. Estrategia al recuperar la cartera vencida.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Las estrategias que el departamento de Cobranzas realiza, al momento de llevar acabo seguimientos del cliente moroso, pasado los días plazo dentro del contrato; los empleados realizan llamadas telefónicas, notificaciones por E-Mail, visita, lo que nunca la empresa realiza es un seguimiento legal, lo que lleva a la empresa a perder el valor que el cliente genere glosa o no cubra el pago si dejo garantía.

Tabla 15.¿Controla la recuperación de cartera de los clientes que manejan?

Respuestas	Siempre	Casi siempre	Nunca
Cantidad	3	1	0
Porcentaje	75%	25%	0%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

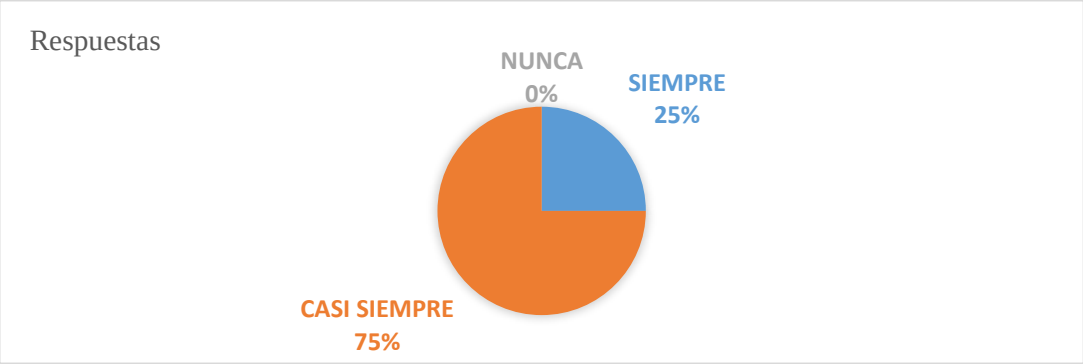


Figura 12. ¿Controla la recuperación de cartera de los clientes que manejan?
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Del cumplimiento a esta pregunta, referente al control de la cartera en el departamento de Cobranzas; 75% de las personas involucradas directamente con el procedimiento, mencionaron que casi siempre se recupera la cartera vencida, pese a que la mayoría de veces no se logra recuperar la totalidad de las facturas emitidas, generando glosas y pérdidas para la empresa.

Tabla 16. Sugiere que se diseñe un manual de procedimientos.

Respuestas	SI	NO
Cantidad	4	0
Porcentaje	100%	0%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Figura 13. Sugiere que se diseñe un manual de procedimientos.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Al proponer un manual de procedimientos que guie a los trabajadores a desarrollar eficiente y eficaz las obligaciones competentes; el 100% de los encuestados sugiere y está de acuerdo en que se diseñe un manual que guie sus actividades.

Tabla 17. ¿Cómo ayudaría el manual de procedimientos?

Respuestas	Reducir tiempos	Ejecutar bien los procesos	Reducir actividades	Llevar un control de procesos y actividades.	Todas las anteriores
Cantidad	1	0	0	1	2
Porcentaje	25%	0%	0%	25%	50%

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

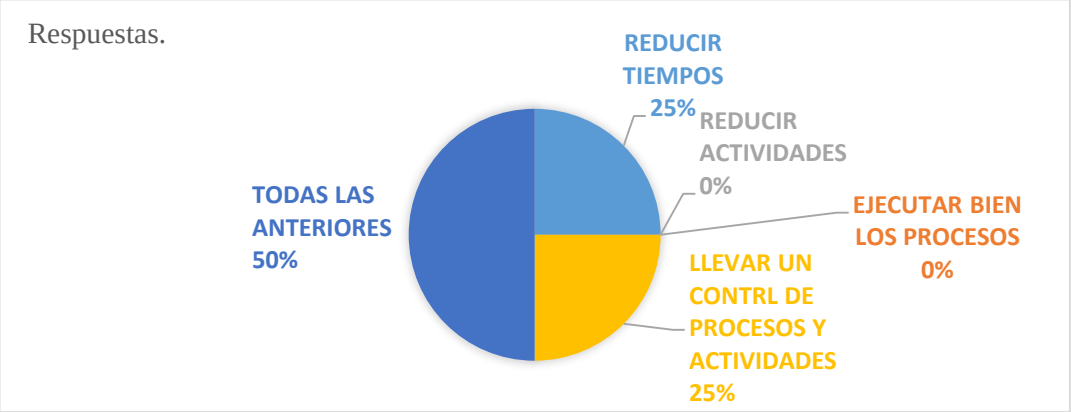


Figura 14. ¿Cómo ayudaría el manual de procedimientos?
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Al preguntarles a los encuestados, la forma de ayuda que los mismos verían al momento de realizar sus actividades mediante una guía, estos mencionan en su mayoría que este manual les serviría para reducir tiempos en sus labores, ejecutar bien los procesos, llevar un control de los mismo que les permita no cometer en lo posible errores que puedan afectar en su desempeño laboral.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN RECUPERACIÓN DE CARTERA

DIRIGIDO A:

DEPARTAMENTO DE COBRANZAS (CARTERA- CONVENIOS)

ELABORADO POR:

ESTRADA CORAL ROSA GABRIELA

FUENTE:

HOSPITAL DE ESPECIALIDADES "SAN BARTOLO"

QUITO-2018.

ÍNDICE DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Introducción

Objetivos

Alcance

Filosofía empresarial

Base legal

Involucrados

Alcance

Organigrama estructural

Procedimientos

Detalle de procedimientos.

5.03. Formulación de los procedimientos de aplicación de la propuesta.

5.03.01. Introducción:

El correcto manejo de recuperación de cartera debe ser ejecutado de manera continua, por la designación de un líder que solicite rendiciones de cuentas a sus subordinados y mantenga la mejora continua mediante la evaluación del procedimiento y la propuesta de cambio si estos presentara falencias.

Este manual de procedimientos, se realiza con el fin de consolidar actividades que ayuden al mejoramiento de producción del personal, y que este mismo sirva de guía, comprometiendo a los mismos con la misión y visión empresarial.

Mediante la ejecución del manual se podrá analizar y llevar un control de los procedimientos y actividades que desarrollan los empleados, ayudando a incrementar la productividad ocupacional, obteniendo resultados de eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades, demostrando incremento en la rentabilidad empresarial, la responsabilidad y estabilidad laboral.

5,03.02. Objetivo general.

Diseñar un manual de procedimiento en recuperación de cartera vencida, para el departamento de Cobranzas del Hospital de Especialidades “San Bartolo”, con el fin de ejecutar adecuadamente las actividades del área e incrementar la rentabilidad empresarial, que aporte al desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo.

5.03.03. Objetivos específicos.

- Diseñar procedimientos de recuperación de cartera que sirvan de guía para el desarrollo de actividades y garanticen el cumplimiento eficaz y eficiente al personal.
- Socializar el manual de procedimientos con el personal del área de cobranzas, para que este mismo sirva de guía al momento de desarrollar sus actividades.

5.03.04... Misión

Elaborar un manual de procedimientos que fortalezca el desarrollo de las actividades del departamento de Cobranzas en el Hospital de Especialidades "San Bartolo", el mismo que sirva de guía y control y desarrollo de las actividades, ayudando a incrementar la liquidez empresarial.

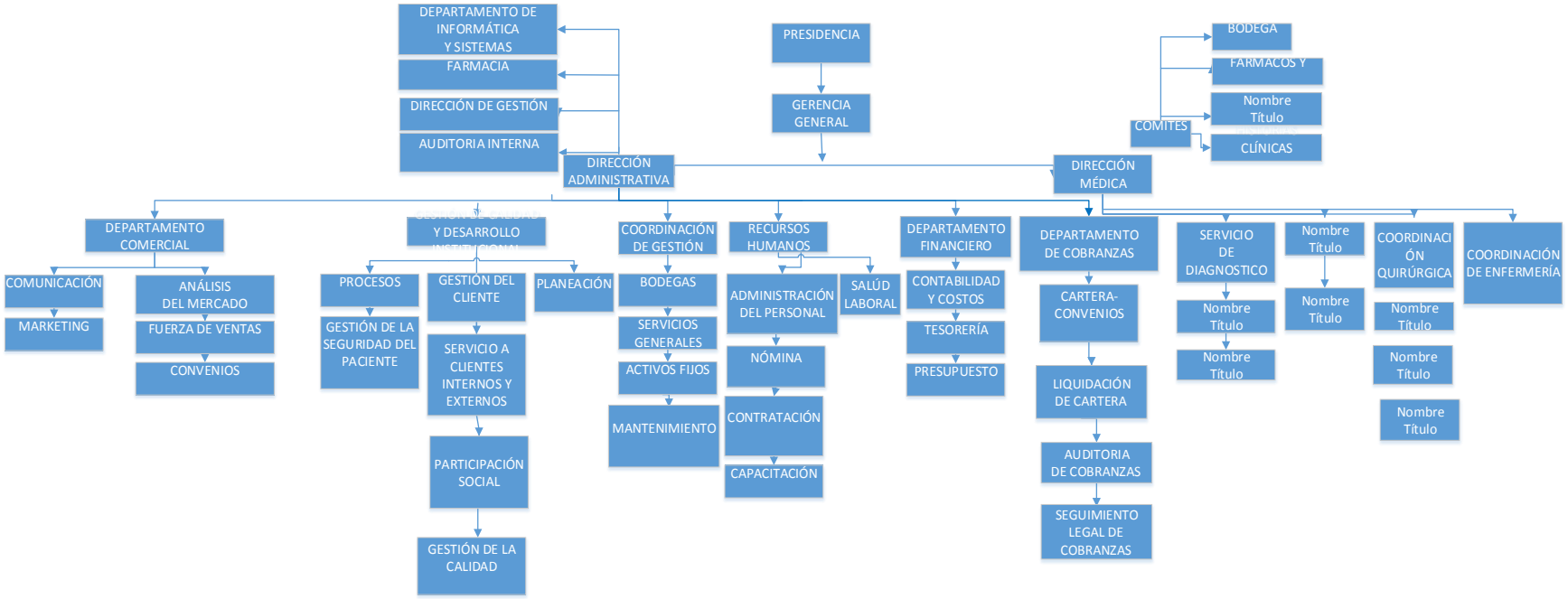
5.03.05. Visión

Contribuir en el desarrollo de procedimientos de recuperación de cartera, para mejorar la rentabilidad empresarial, disminuyendo los índices de glosas.

5.03.06. Políticas

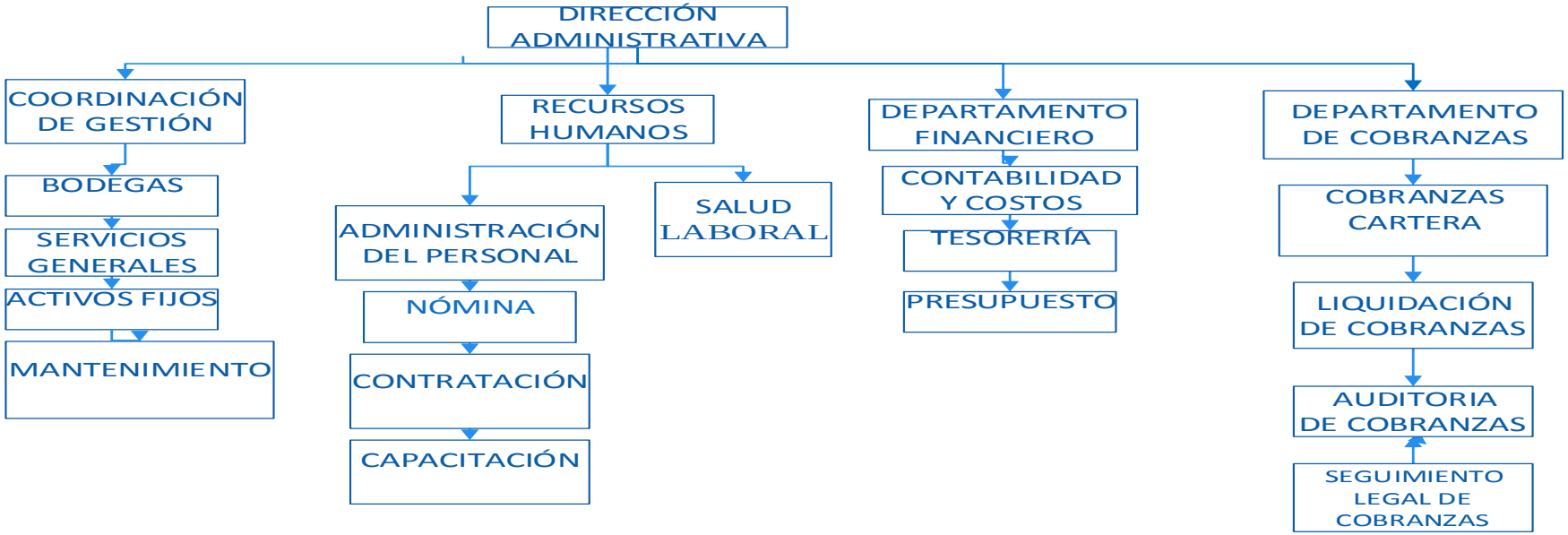
- Mejoramiento continúo
- Rendición de cuentas
- Llevar un control adecuado de la información
- Entregar las facturas a tiempo
- Adjuntar los respaldos necesarios para el cobro total de las facturas

5.03.07.Organigrama estructural



Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

5.03.08.Organigrama estructural de la gestión administrativa.



Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

5.03.09.Alcance de la propuesta

La empresa, Hospital de Especialidades "San Bartolo "posee infraestructura, software adecuado y personal entusiasta y productivo, capaces de ejecutar el desarrollo del proyecto propuesto en el área y adaptarlo a sus actividades. El manual de procedimientos ayudara a definir las actividades competentes para la recuperación de cartera, eliminando las actividades innecesarias, optimizando tiempos y recursos.

5.03.10.Delimitaciones de la propuesta

La investigación se lleva a cabo en la empresa Hospital de Especialidades "San Bartolo" localizada en la ciudad de Quito, el área de enfoque es el departamento de Cobranzas dedicada a la liquidación y cobro de facturas emitidas a las aseguradoras privadas que mantienen convenio con esta casa de salud, por la prestación de servicios de salud a las personas aseguradas que usan este servicio.

5.03.11.Base legal

Código Tributario

"11.- Facturas.- Se emitirán y entregarán facturas con ocasión de la transferencia de bienes, de la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con impuestos, considerando lo siguiente:

a) Desglosando el importe de los impuestos que graven la transacción, cuando el adquirente tenga derecho al uso de crédito tributario o sea consumidor final que utilice la factura como sustento de gastos personales;

b) Sin desglosar impuestos, en transacciones con consumidores finales; y,

c) Cuando se realicen operaciones de exportación." (Registros Oficiales 247,651,877, 2010-2012-2013)

"Art. 15.- Notas de crédito.- Las notas de crédito son documentos que se emitirán para anular operaciones, aceptar devoluciones y conceder descuentos o bonificaciones." (Registros Oficiales 247,651,877, 2010-2012-2013)

"Las notas de crédito deberán consignar la denominación, serie y número de los comprobantes de venta a los cuales se refieren." (Registros Oficiales 247,651,877, 2010-2012-2013)

El adquirente o quien a su nombre reciba la nota de crédito, deberá consignar en su original y copia, el nombre del adquirente, su número de Registro Único de Contribuyentes o cédula de ciudadanía o pasaporte y fecha de recepción". (Registros Oficiales 247,651,877, 2010-2012-2013)

"Las facturas que tengan el carácter de "comercial negociables", a las que se refiere el Código de Comercio y que en efecto sean negociadas, no podrán ser modificadas con notas de crédito." (Registros Oficiales 247,651,877, 2010-2012-2013)

Para la verificación de la correcta recepción de los comprobantes de retención el Liquidador para el descargo y archivo de los mismos debe guiarse en el Capítulo V de los requisitos y características de los comprobantes de retención en el Art. 39 Requisitos pre impresos del Reglamento de comprobantes de venta, Retención y Complementarios mientras este registro oficial sea vigente.

Busque el siguiente Link en el Navegador web y en la página. 25: file:///C:/Users/Gaby/Downloads/Reglamento%20de%20Comprobantes%20de%20Venta,%20Retenci%C3%B3n%20y%20Documentos%20Complementarios%20(1).pdf

"Art. 41.- Archivo de comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- Los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, deberán conservarse durante el plazo mínimo de 7 años, de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario respecto de los plazos de prescripción." (Registros Oficiales 247,651,877, 2010-2012-2013)

"El artículo 12 de la Resolución No. NAC-DGERCGC14-00790 señala que los emisores tienen la obligación de enviar o poner a disposición de los usuarios o consumidores el comprobante electrónico, en las condiciones, oportunidad y medios establecidos. La omisión del envió, indisponibilidad o inaccesibilidad al comprobante electrónico, se constituye en no entrega." (Servicio de Rentas Internas, 2015)

"Con base en la normativa constitucional, legal y reglamentaria anteriormente señalada, el Servicio de Rentas Internas recuerda a los sujetos pasivos emisores de comprobantes electrónicos lo siguiente:" (Servicio de Rentas Internas, 2015)

a) "Oportunidad de la entrega y notificación del comprobante electrónica al receptor, en transacciones locales. La entrega y notificación del comprobante electrónica al adquirente se la realizará dentro de 24 horas de

efectivizada la transacción o retención, a través del envió al correo electrónica del receptor y poniendo a su disposición en el portal web del emisor." (Servicio de Rentas Internas, 2015)

b) Modalidad de emisión a consumidores finales

"Los emisores de comprobantes electrónicos en las transacciones de bienes o servicios por consumos finales, deberán cumplir con lo siguiente:" (Servicio de Rentas Internas, 2015)

Si en la transacción se identifica al adquirente:

"Podrá emitirse un comprobante electrónico y no deberá imprimirse el RIDE, salvo que el adquirente lo requiera expresamente; el emisor notificar de las siguientes formas:" (Servicio de Rentas Internas, 2015)

Tabla 18. Acceso a comprobantes de retención

MEDIO	ACCIÓN	OBLIGATORIO	CONTENIDO
Correo electrónico	Notificación y entrega	SI	Archivo XML y RIDE
SMS	Notificación	Opcional	Mensaje de notificación
Portal	Entrega	Opcional	Descarga de archivo XML y RIDE
Documento informativo	Notificación	Opcional	Mensaje de notificación

Fuente: Internet.
Elaborado por: Gabriela Estrada

"Sin embargo, si el adquirente solicita únicamente la impresión del RIDE, no será necesaria la notificación electrónica del mismo ni del archivo XML al adquirente.

"Si en la transacción no se identifica al adquirente: Se deberá colocar en el comprobante la leyenda "consumidor (a) final" o "consumo final" y

obligatoriamente entregar la representación impresa de documento electrónico (RIDE) u otras formas de emisión (preimpreso o autoimpreso), en caso de mantenerlas, y no se solicitará el correo electrónico para su emisión." (Servicio de Rentas Internas, 2015).

a) "Oportunidad de entrega del comprobante de retención.

Los agentes de retención están obligados a entregar el respectivo comprobante de retención, respecto del o los comprobantes de venta electrónicos sobre los que se la realice, dentro de un término no mayor a los cinco &las de recibido el o los comprobantes de venta, considerando los siguientes escenarios: 1. En el esquema "Online", a partir de la fecha de autorización. 2. En el esquema "Offline", a partir de la fecha de emisión." (Servicio de Rentas Internas, 2015)

"Art. 50.- Anulación.- Los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención emitidos con errores y que hayan sido anulados, deberán ser conservados por siete años en los archivos del contribuyente en original, junto con todas las copias, y ordenados cronológicamente." (Registros Oficiales 247,651,877, 2010-2012-2013)

"Art. 8.- Obligación de emisión de comprobantes de venta y comprobantes de retención.- Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de impuestos, a pesar de que el adquirente no los solicite o exprese que no los requiere." (Registros Oficiales 247,651,877, 2010-2012-2013)

Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes, aun cuando se realicen a título gratuito, autoconsumo o de la prestación de servicios de

cualquier naturaleza, incluso si las operaciones se encuentren gravadas con tarifa cero (0%) del impuesto al valor agregado

La emisión de estos documentos será efectuada únicamente por transacciones propias del sujeto pasivo autorizado." (Registros Oficiales 247,651,877, 2010-2012-2013)

"Art. 9.- Sustento del crédito tributario.- Para ejercer el derecho al crédito tributario del impuesto al valor agregado por parte del adquirente de los bienes o servicios, se considerarán válidas las facturas, liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios y los documentos detallados.

En el Art. 4 de este reglamento, siempre que se identifique al comprador mediante su número de RUC, nombre o razón social, denominación o nombres y apellidos,

Se haga constar por separado el impuesto al valor agregado y se cumplan con los demás requisitos establecidos en este reglamento." (Registros Oficiales 247,651,877, 2010-2012-2013)

5.03.12.Involucrados

Las personas involucradas en recuperar la cartera de clientes privados, pertenecen al departamento de Cobranzas ya que ellos mismos serán responsables del manejo y control de las cuentas por cobrar, según lo propuesto en el manual de procedimientos diseñado para este departamento y este tipo de clientes.

5.03.13. Simbología

5.03.14.Metodología

Para el desarrollo de este proyecto enfocaremos el desarrollo de los procesos y actividades mediante las metodologías de American National Standard Institute (ANSI).

El método ANSI "Ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa".

Tabla 19. Simbología ANSI

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio/Fin	Indica El inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/ Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genera o salga del procedimiento
	Datos	Indica la salida y entrada de datos
	Almacenamiento/ Archivo	Indica el deposito permanente de un documento o información dentro de un archivo
Si/No Si/No	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

5.03.15.Introducción de sistema de gestión empresarial.

El Hospital de Especialidades "San Bartolo" Para el desarrollo de sus actividades empresariales, trabaja con un sistema Interno de gestión el cual está habilitado para cada departamento y área de esta casa de salud. El departamento de Cobranzas, hace uso de este sistema para el descargo e ingreso de facturación a los clientes que asisten a esta casa de salud.

El acceso a este sistema es restringido y solo el usuario autorizado puede hacer uso del mismo, bajo su responsabilidad y rendición de cuentas, también es generador de confianza del uso, para cada área se designa lo necesario para el desarrollo de actividades ya que se maneja mediante la privacidad de ciertos datos, con el resto de departamentos.

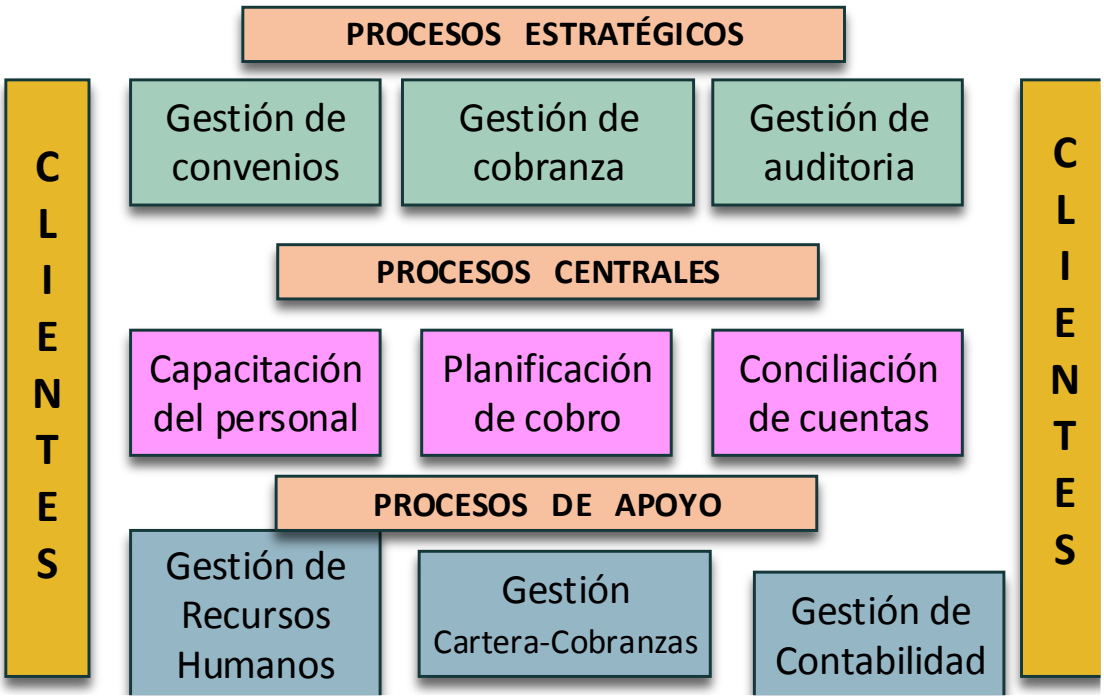
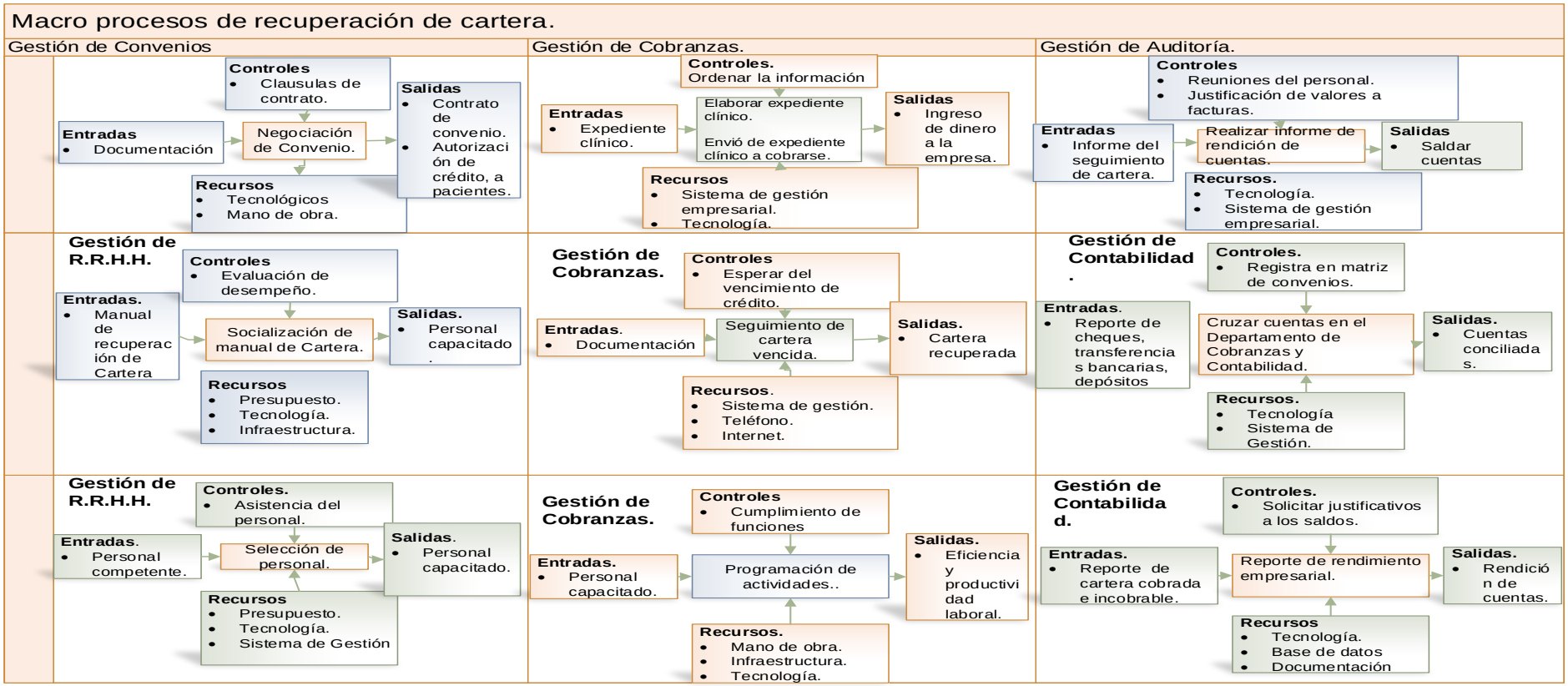


Figura 15. Mapa de procedimientos.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Tabla 20. Macro proceso de recuperación de cartera.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Gabriela Estrada.

5.03.16.Análisis de macro procesos de recuperación de cartera.

La recuperación de cartera en el Hospital de Especialidades "San Bartolo" se ve reflejado por la participación de los departamentos de Cobranzas. Recursos Humanos y Contabilidad, los mismos que para el mejoramiento del desarrollo de las actividades necesitan trabajar de una manera colaborativa.

El departamento de Cobranzas es el departamento el cual ha sido asignado como enfoque para el desarrollo de las actividades, tales como la relación de convenio que mantiene la empresa con sus clientes, el cobro del crédito por la atención prestada y la rendición de cuentas de la liquidez empresarial.

El departamento de Recursos Humanos es considerado un departamento de apoyo esencial para el cumplimiento del buen desempeño laborar para el departamento Analizado y la empresa en general, el mismo que servirá de apoyo con un buen reclutamiento del personal competente, capacitaciones permanentes para obtener una buena productividad laboral.

El departamento de contabilidad sirve de apoyo con la ejecución de las actividades del departamento de Cobranzas, ya que es el encargado de solicitar rendición de cuentas del ingreso del efectivo a la institución.

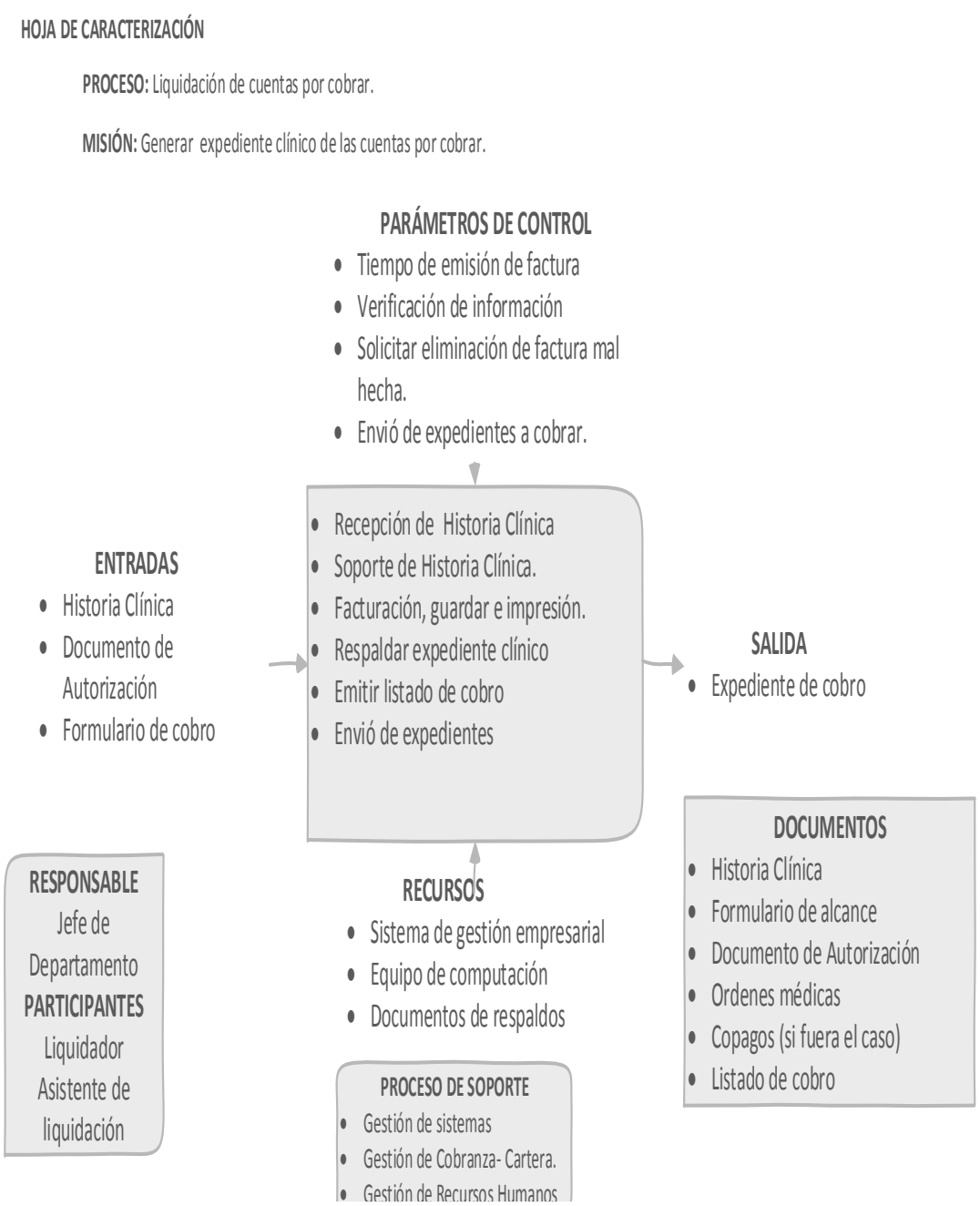


Figura 16. Caracterización de procedimiento de liquidación de cuentas por cobrar.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

5.03.17.Diagrama de flujo

"Un diagrama de flujo es una herramienta grafica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa" (Manene, 2011)

La estructura de estos diagramas de flujo refleja el desarrollo secuencial de los procedimientos que se realizan al ejecutar un propósito, y a llevar un control del cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante una hoja de caracterización podemos determinar el alcance de un proceso, nos permite saber que recursos nos servirán como entradas, recursos, controles para generar una salida de un proceso a cumplirse, el cual es graficado posterior mente en el diagrama de flujo.

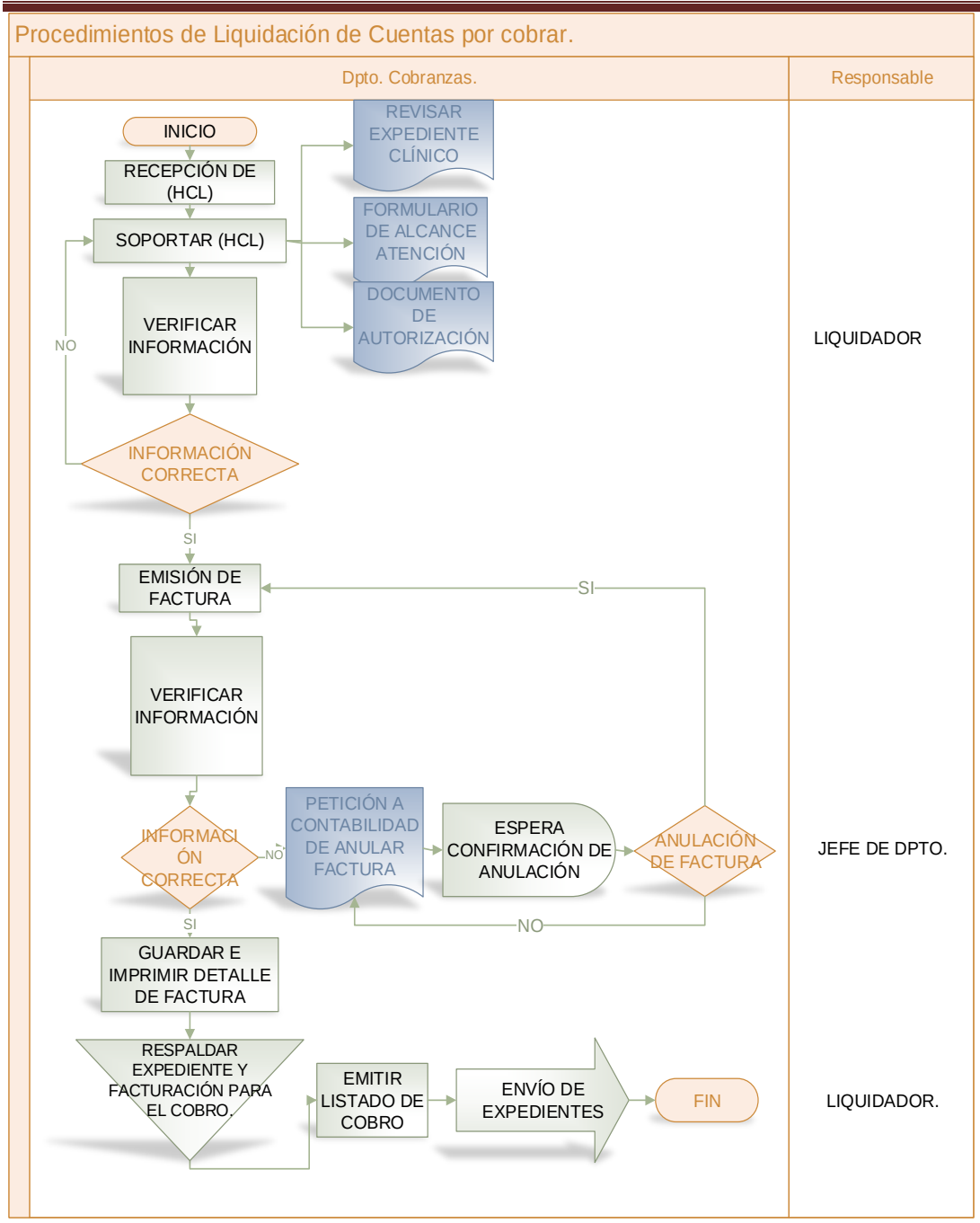


Figura 17. Procedimiento de liquidación de cuentas por cobrar.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

5.03.18.Descripción del flujograma liquidación de cuentas por cobrar.

La empresa Hospital de Especialidades "San Bartolo" debe ejecutar el siguiente procedimiento para la generación de las cuentas por cobrar a los clientes que mantienen Convenio, con esta Casa de Salud.

Paso 1.- Receptar historia clínica.

El personal denominado **Liquidador**, es la persona encargada de recibir la Historia Clínica del paciente, que fue atendido en esta Casa de Salud.

Paso 2.- Soporte de Historia Clínica

Crédito de Pacientes		
Crédito	**Cobertura Aseguradora**	**Cobertura cliente (Copago)**
A	100%	0%
B	70%	30%
C	50%	50%

Tabla 21. Soporte de historia clínica
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

El **Liquidador**, debe analizar la Historia Clínica del paciente atendido, evaluando el tipo de crédito y póliza que este mantiene con la aseguradora- empresa de convenio, frente al soporte de atención médica y el cobro en la facturación.

Documentos a adjuntar para sustentar el soporte medico al paciente.

- Historia clínica de atención
- Formulario único de alcance.
- Autorización de atención.
- Hojas de pedido medico en atención.
- Receta médica.
- Copago (según el crédito del paciente)

Paso 3.- verificar información

El **Liquidador** debe revisar el Historial Clínico del paciente de manera físico y sistemático, confirmara los procedimientos realizados al paciente, u otros factores dentro de la atención prestada que generen ingresos durante su estadía, Ej. (Costo de habitación por días habitados), este mismo debe adjuntar los respaldos mencionados en el paso 2, de la atención que garanticen el cobro de la atención prestada al usuario.

Paso 4.- Emisión de facturación

Paso 4.1.- Búsqueda del Sistema de Gestión Empresarial.

El usuario deberá ingresar al navegador Google, Mozilla o Explorer y digitar en el buscador el siguiente portal de acceso al programa interno de la empresa:

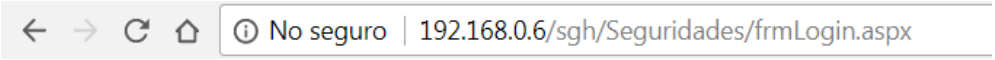


Figura 18. Ingreso a sistema de gestión empresarial
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Paso 4.2.- Ingreso al sistema de gestión empresarial.

El usuario deberá ingresar su digitación de Usuario y Clave de Acceso antepuesto activado por el Departamento de Sistemas y autorizado por el jefe de Recursos Humanos y Jefe de Cobranzas, bajo la responsabilidad del usuario según la política empresarial.

Figura 19. Ingreso al sistema de gestión empresarial.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Paso 4.3.- Busqueda de opción facturación.

El usuario una vez ingresado al sistema de gestion empresarial, debe seleccionar en la parte de menu la opcion de facturación.

Figura 20. Menú sistema de gestión empresarial.
Fuente: Hospital de Especialidades "San Bartolo"
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Paso 4.4.- Busqueda de paciente a facturar (detalle de facturación)

Para acceder al detalle de la facturación, se debe buscar en el menú

la opción Facturación**,** permitira buscar el detalle de factura generado al paciente desde el area de cajas. Se desglosa las opciones de busqueda ya sea por Cedula de Identidad o Nombres del paciente.

Figura 21. Opción facturación
Fuente: Hospital de Especialidades "San Bartolo"
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Paso 4.5.- Facturar servicios adicionales

Para facturar servicios adicionales el liquidador, deberá dirigirse a la opción servicios adicionales en donde podrá cargar el procedimiento generado al paciente y el costo se añade automáticamente. Esto se debe a que el precio está programado en el sistema acorde al tarifario que antepone la ley.

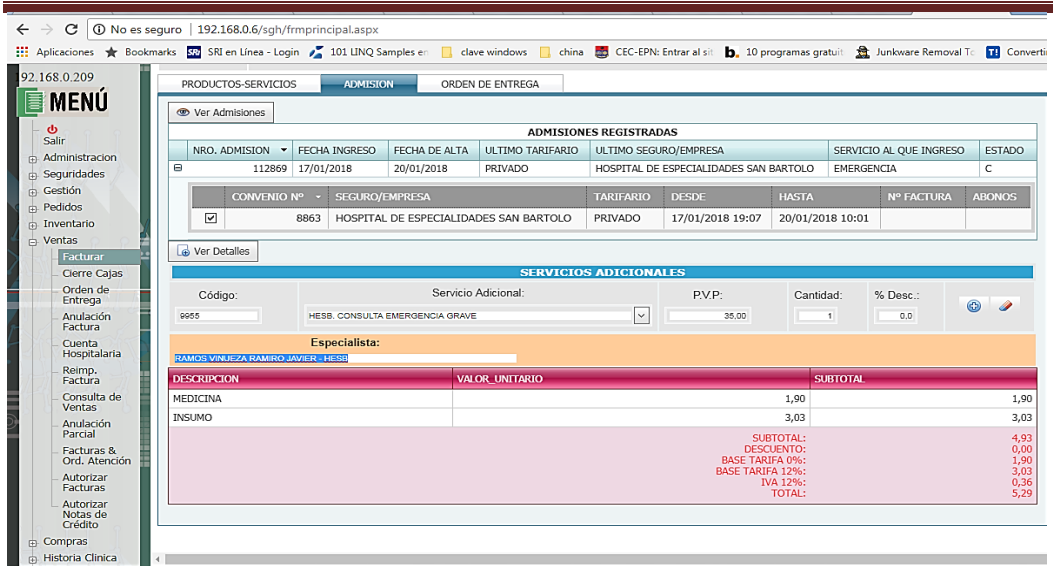


Figura 22. Nueva facturación en sistema gestión.
Fuente: Hospital de Especialidades "San Bartolo"
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Paso 4.6.- Detalle y control de (servicio-valor) facturado.

Se puede observar en este paso como el detalle proporciona la nueva carga del servicio generado adicionalmente. Controlar la factura generada y si no está correcto debería ser cancelado y si esta correcto deberá ser grabado.

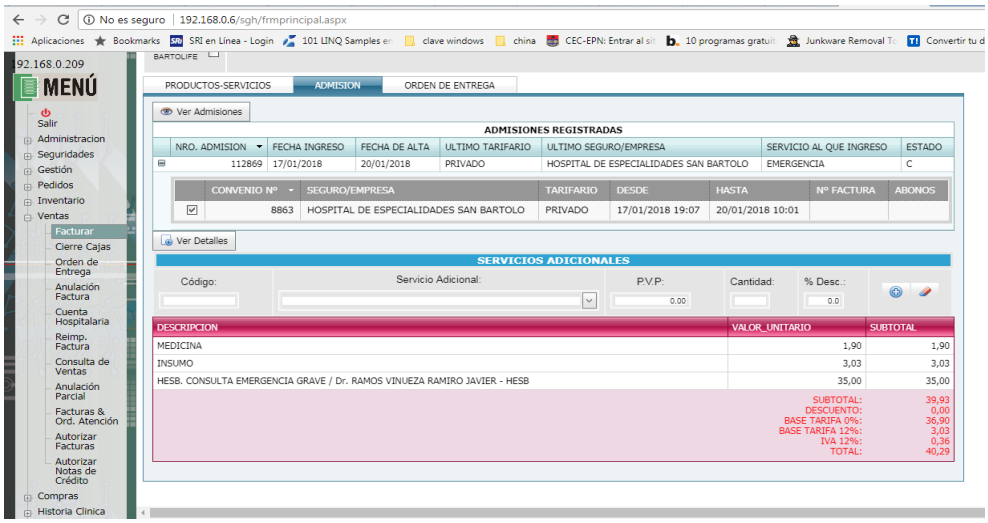


Figura 23. Cargo de cuenta pro pagar a especialista
Fuente: Hospital de Especialidades "San Bartolo"
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Paso 4.7.- Impresión de factura

El Liquidador, debera seleccionar la obción imprimir. Ubicada en la parte superior de la pagina, esto permitira imprimir el respaldo fisico de las cuentas por cobrar, detallando los servicios consumidos por el paciente, y el desglosando el importe de los impuestos.

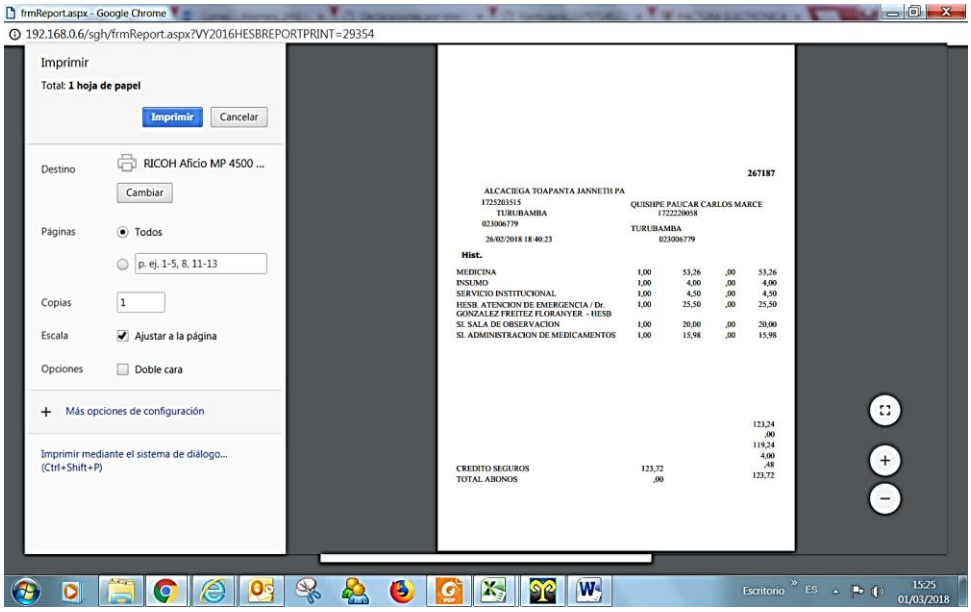


Figura 24. Guardar e impresión de facturación
Fuente: Hospital de Especialidades "San Bartolo"
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Paso 5.- Verificar Información

Este punto de control se lo realiza con el fin de consolidar que la información sea correcta, para lo cual si eesta correcta se guarda e imprime como lo mencionale paso

anterior en el literal 4.6, de no estar correcta la información el Liquidador debe emitir una notificación el error y la solicitud de anulación de facturación de manera E-Mail o de manera personal. Despues d ela espera de confirmación de la

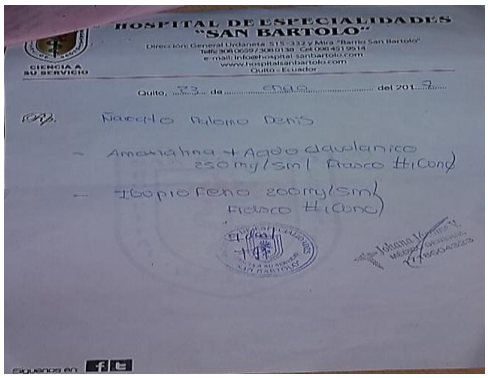
anulación esta puede ser positiva o negada, si es positiva el Liquidador debe cumplir con el paso número 4

detallado anteriromente y si es negativa debe insistir en la anulación ya que rara vez sucedera estos casos ya que la perdida seria para la empresa.

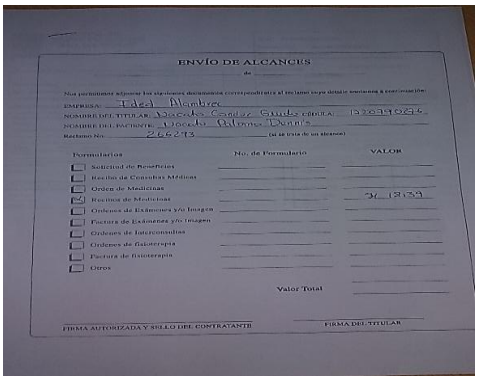
Paso 6.- Respaldar expediente según empresa de convenio.

El **liquidaror** debe anexar documentos mencionados en pasos anteriores y el mismo debe ser verificado y ordenado según empresa de convenio, para el retorno de dinero por servicio prestado.

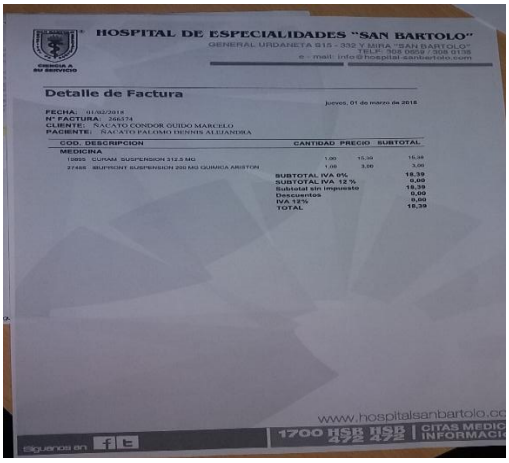
Figura 25 Anexo de documentos de respaldo



Receta médica (Adjuntado indicaciones)



Respaldo de alcance (acorde la atención del PCT)



Detalle de facturación

Paso 7.- Emitir listado de cobro.

El **Liquidador** debe emitir por cada aseguradora un listado de la atención del paciente el cual fue atendido en esta casa de salud, en el mismo se detallara:

- Nombre de la empresa de convenio
- Fecha de atención
- N° de factura
- Nombres completos del paciente
- Valor de la atención
- Área de atención

Paso 7.- Envió de expedientes.

El **Liquidador** dentro de los plazos establecidos en el contrato, debe enviar o llevar los expedientes de la atención generada a los pacientes de convenio de las empresas representantes, las mismas que sustentaran el pago de la atención.

			REPORTE FACTURACION DE CONVENIOS		
NOMBRE DE LA ASEGURA			**SEGUROS SUCRE**		
MES:	DICIEMBRE				
Nº FACT	**FECHA ATENCION**	**FECHA FACT**	**NOMBRE DEL PACIENTE**	**VALOR**	**AREA**
81689	27/11/2017	07/12/2017	HARO ARMAS ALEXIS ANDRES	100,00	EMERGENCIA
81690	28/11/2017	07/12/2017	DIAZ ESCALERAS TANIA FERNANDA	131,48	EMERGENCIA
81691	28/11/2017	07/12/2017	CHIMBORAZO CASA CARLOS ALBERTO	131,48	EMERGENCIA
			TOTAL	**$ 362,96**	
	RECIBIDO POR:				
	NOMBRE Y APELLIDO:_____				
	FIRMA:_____				
	FECHA RECEPCION:_____				

Tabla 22. Reporte de convenio
Fuente: Hospital de Especialidades "San Bartolo"
Elaborado por: Gabriela Estrada.

HOJA DE CARACTERIZACION.

PROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA AL TIEMPO VENCIDO.

MISIÓN: Confirmar el pago al tiempo vencido de crédito.

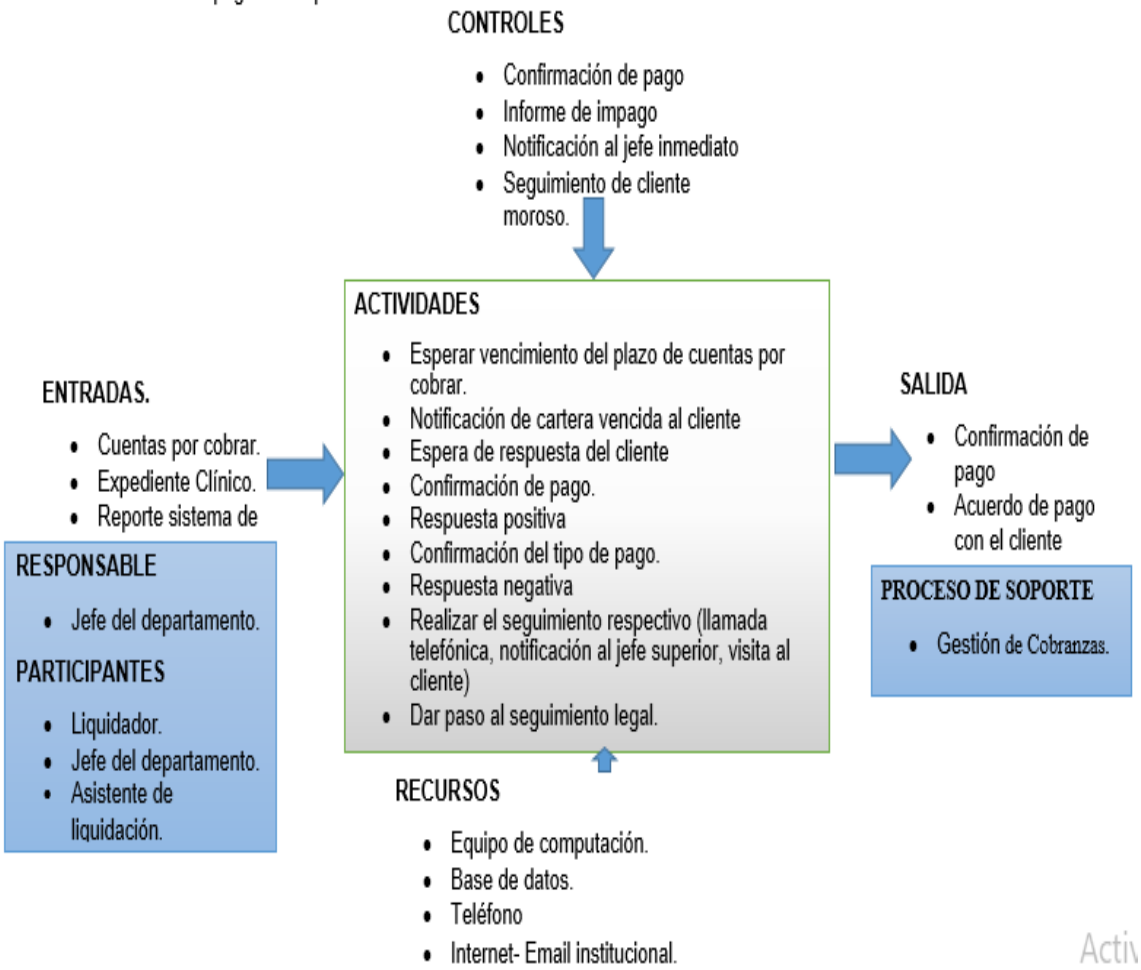


Figura 26. Procedimiento de recuperación de cartera a tiempo vencido
Fuente: Investigación de Campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

Flujograma de Recuperación de cartera al tiempo vencido

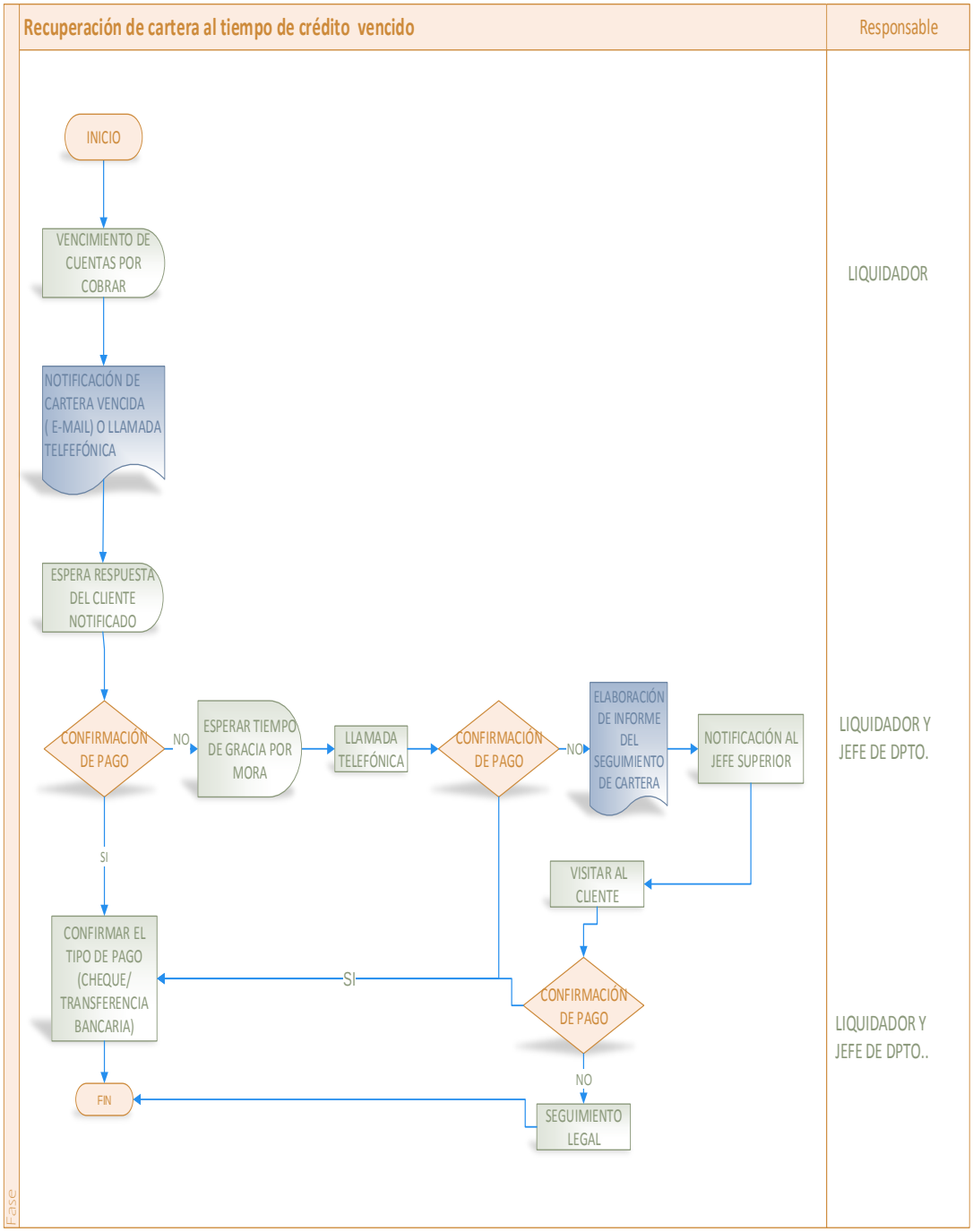


Figura 27. Recuperación de cartera al tiempo vencido.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

5.03.19. Descripción de flujograma de la recuperación de cartera a tiempo vencido.

Paso 1.- Esperar el tiempo de cuentas por cobrar.

El proceso de recuperación de cartera empieza cuando el tiempo de crédito que mantiene el Hospital con las empresas de convenio finaliza, y se procede a realizar el seguimiento de cobro.

Paso 2.- Notificación de cartera vencida.

El **Liquidador**, debe realizar el seguimiento de cartera vencida realizando una notificación mediante correo electrónico E-MAIL, o ejecutando una llamada telefónica a la empresa deudora.

Paso 3.- Esperar respuesta del cliente notificado.

El cliente notificado puede responder la confirmación de pago, mediante la respuesta a la notificación E-Mail enviada por el Liquidador, o mediante la llamada telefónica realizada anteriormente en el paso 2 o la confirmación de respuesta se realiza posterior a esta, caso contrario la empresa notificada ignoran este seguimiento, realizado por el **Liquidador.**

Paso 4.- Confirmación de pago

El Liquidador si este es Positivo, debe confirmar el tipo de pago ya sea de manera en Cheque o Transferencia Bancaria, y si es negativa la confirmación el Liquidador debe esperar una semana de tiempo de gracias que se le da al cliente, posterior a este tiempo el Liquidador, debe realizar una segunda llamada telefónica, solicitando la confirmación si es positiva se debe confirmar el pago y si es negativo

el pago se debe elaborar un informe de seguimiento de cartera y notificar al jefe del departamento.

El Jefe del Departamento, programara una visita al cliente que mantiene mora con la empresa siendo el caso que en la visita el pago sea positivo el pago debe ser confirmado de no ser este el resultado se debe considerar un proceso de seguimiento legal.

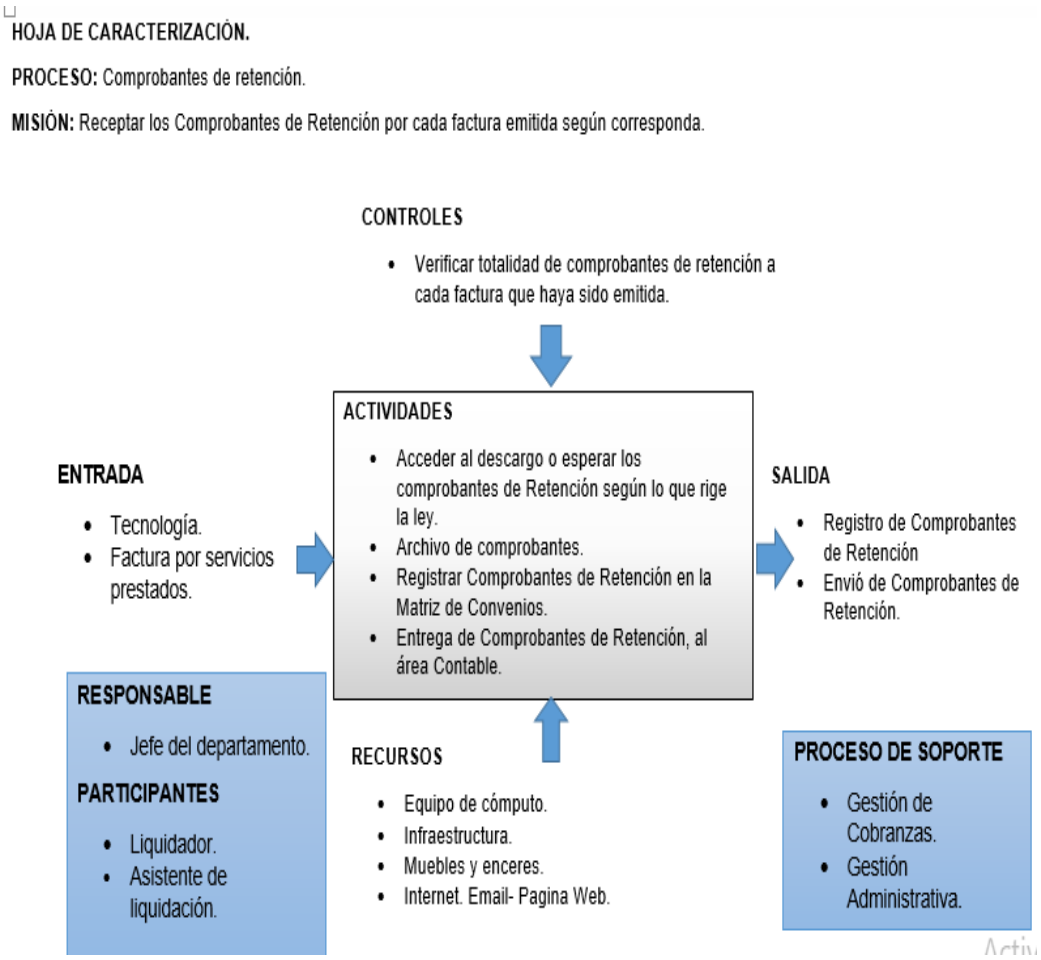


Figura 28. Caracterización de comprobantes de retención.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada

Flujograma de comprobantes de retención

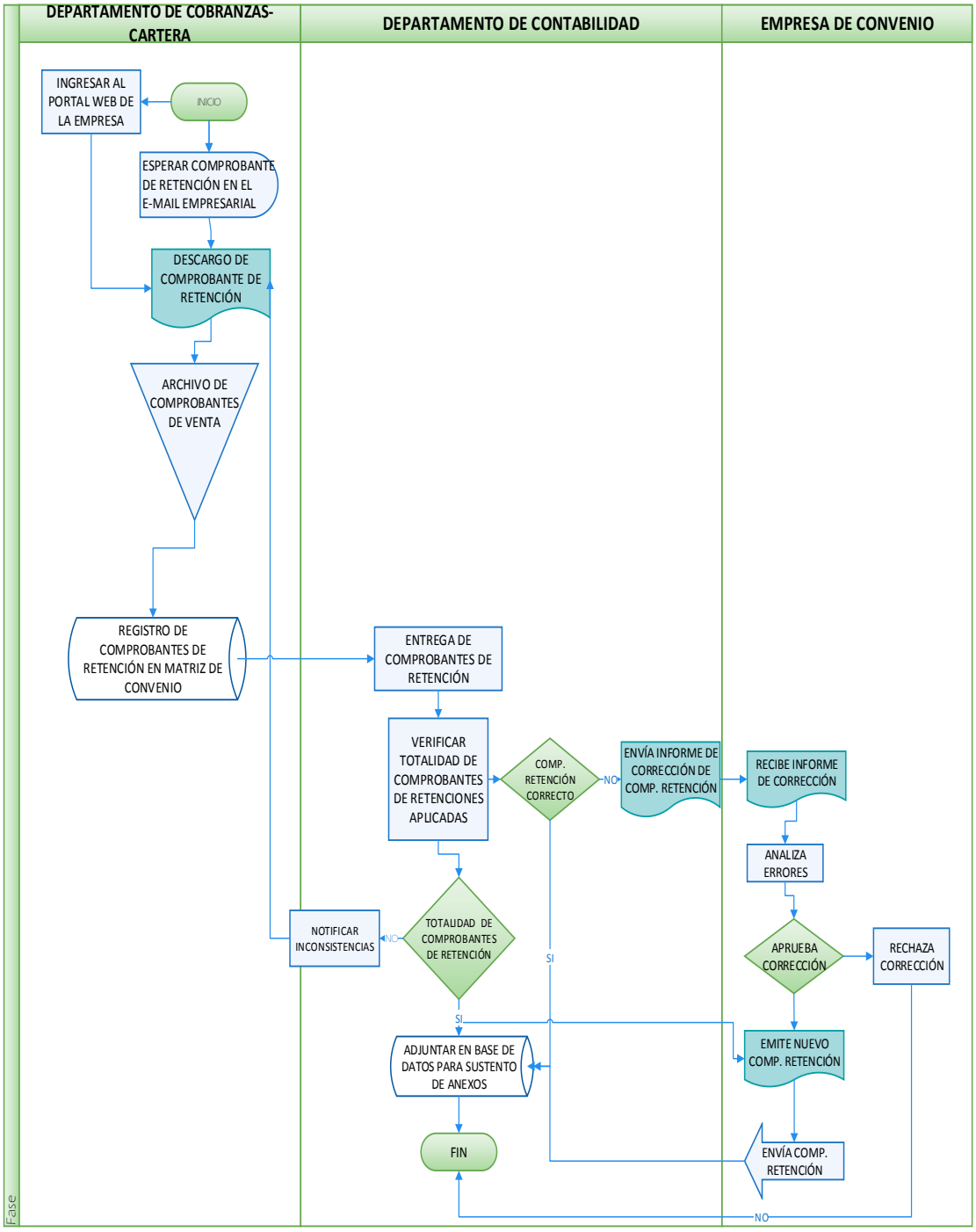


Figura 29. Flujograma de comprobantes de retención
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada

5.03.20.Descripción de flujograma de recuperación de comprobantes de retención

Paso 1.- Esperar comprobante de retención o ingresar en portal de página web de la empresa.

El Liquidador tiene dos maneras de acceder al documento de retención, esto lo puede realizar mediante la espera de los 5 días plazo que antepone la ley del Código Tributario, o este debe acceder al portal web de la empresa durante el mismo tiempo de ejecución.

Paso 2.- Archivo de comprobantes de retención

El Liquidador debe descargar, imprimir los comprobantes de retención y archivar, los mismos deben ser ordenados por fechas y empresas.

Paso 3.- Registro de retenciones en Matriz de Convenios.

Se debe registrar en la base de datos de convenios que maneja el área, buscando el número de factura al que fue emitida la retención y el registro de la misma.

Paso 4.- Entrega de listado y comprobantes de retención.

Los comprobantes de retención deben ser enviados al área de contabilidad, para que este departamento los adjunte como anexos para la posterior recuperación de esos valores y respaldo legal de documentos según la Ley del Código Tributario.

Paso 5.- Verificar la totalidad de los comprobantes de retenciones aplicadas.

El proceso continua en el área de contabilidad encargado de verificar que el documento de retención este bien aplicado al desglose de la factura y que los porcentajes de retención y valores sean correctos.

Paso 6.- Confirmación de información correcta y completa.

En este proceso siendo que la información está completa y que no faltan retenciones por recuperar el personal del área procede a ingresar en un anexo de re retenciones y el archivo de las mismas para sustento y respaldo, a las facturas emitidas, según la Ley del Código Tributario, caso contrario solicita mediante notificación al departamento de Cobranzas se provea las inconsistencias, el Liquidador debe realizar desde el paso 2.

Se debe emitir una notificación de corrección de documento a la Empresa que nos emitió el comprobante. Para que la recuperación de los valores de las retenciones el cliente debe emitir el documento bien hecho, para que este sirva a la empresa, de las normas del Código Tributario, caso contrario esto significa una pérdida para la empresa.

Paso 7.- Aceptación o rechazo de solicitud de cambio de comprobante de retención.

El cliente notificado para el cambio este emite un nuevo documento de retención o este mismo puede no responder a nuestra solicitud, corriendo el riesgo ante una posible sanción del órgano regulador (SRI).

HOJA DE CARACTERIZACION

PROCESO: REGISTRO DE CARTERA RECUPERADA.

MISION: Proporcionar liquidez a la empresa, mediante la correcta ejecución de los procedimientos.

CONTROLES
- Verificar el monto del pago con el saldo facturado.
- Justificar valores glosados, por impago.
- Respaldar expediente clínico e insistir en el cobro total de las facturas.
- Realizar informes de seguimiento del cliente

ENTRADA.
- Base de datos.
- Documentos de respaldo.
- Cheque, Trasferencia Bancaria.
- Reporte de sistema de gestión empresarial.

ACTIVIDADES
- Confirmación de pago (Cheque, Transferencia Bancaria)
- Elaborar matriz de convenio
- Notificar al Departamento Contable de posible pago.
- Confirmación de ingreso de efectivo.
- Cruza valores a la respectiva factura.
- Envía al departamento Contable informe de rendición de cuentas
- Caso de ser incompleto el pago a las facturas.
- Respalda saldos de impagos por el cliente
- Envía respaldos a cobrarse.
- Cruzar valores a las facturas
- Justificar impago de facturación

SALIDA
- Cobro y registro de cartera recuperada.
- Liquidez empresarial

RESPONSABLE
- Jefe del departamento.

PARTICIPANTES
- Liquidador.
- Jefe del departamento.
- Asistente de liquidación.

RECURSOS.
- Equipo de computación.
- Paquete office.
- Sistema de Gestión Empresarial.
- Insumos de oficina.

PROCESO DE SOPORTE
- Gestión de Cobranzas.

Activar
Ve a Conf

Figura 30. Caracterización de registro de la cartera recuperada.
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada

Flujograma de registro de cartera recuperada.

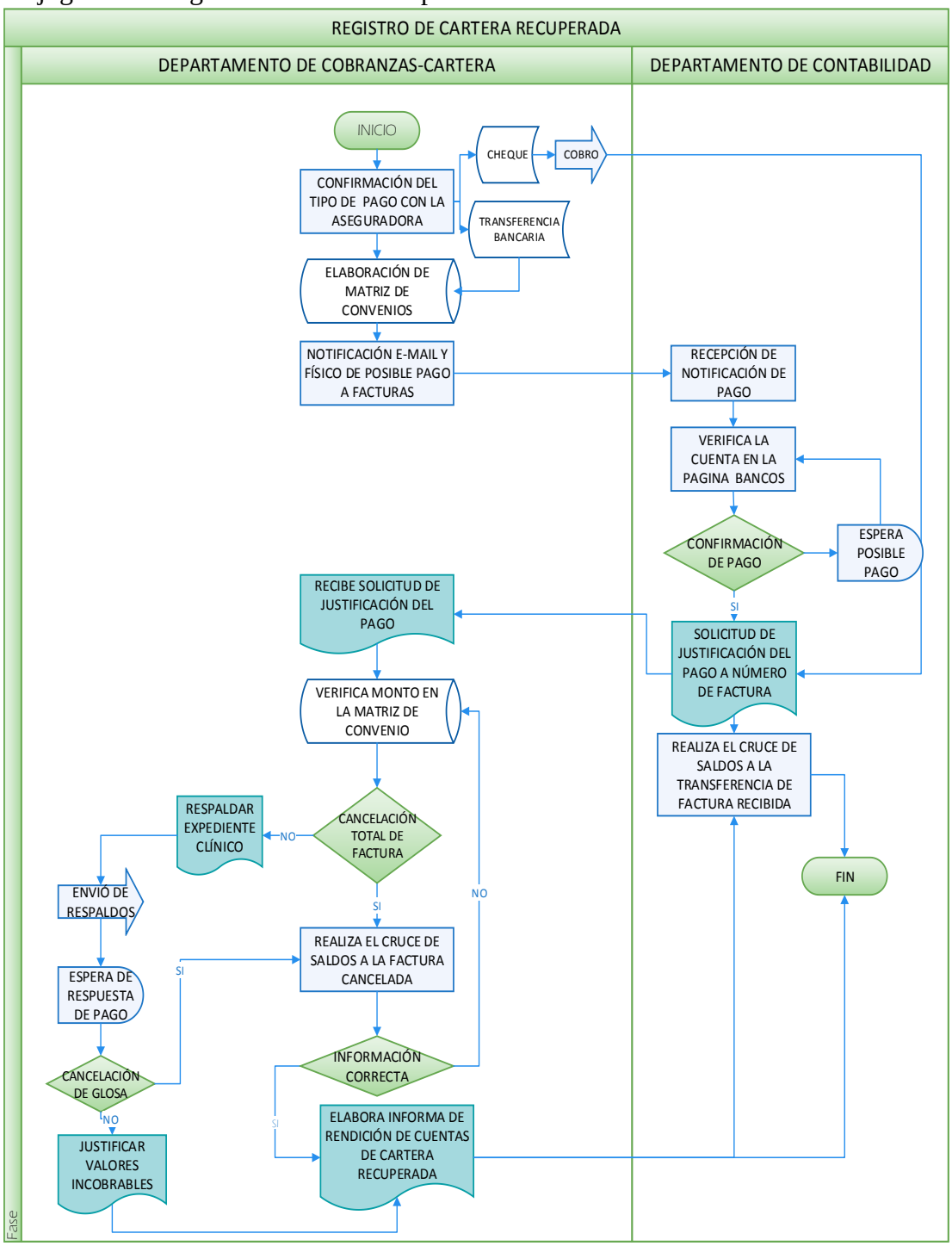


Figura 31. Flujograma de registro de cartera recuperada
Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Gabriela Estrada

5.03.21.Descripción del flujograma registro de cartera recuperada.

Paso 1.- Confirmación del tipo de pago con la aseguradora.

Este pago se da mediante la emisión de una transferencia bancaria o el cobro de un cheque.

Pasos para el cobro de cheque.

1.- cobro de cheque

El **liquidador** debe ir personalmente o enviar al mensajero a cobrar el cheque a la dirección de la empresa deudora, el mismo que será entregado en el área de contabilidad, el mismo que será registrado.

Paso 1.1.- Solicitud de justificación del pago a facturas.

Desde el departamento de Contabilidad, se emite una solicitud de justificación del ingreso de efectivo al departamento de Cobranzas, En donde el Liquidador estará encargado de verificar el monto en la matriz de convenios y en el sistema de gestión empresarial.

Paso 1.2.- Verificar monto en la matriz de convenio.

El liquidador debe verificar el valor a la factura cobrada, y debe cerciorarse de que el pago sea completo. Siendo la información correcta este debe realizar el cruce de saldos a las facturas canceladas y si el pago es incompleto el Liquidador debe respaldar el expediente Clínico del paciente que fue atendido en esta casa de salud, posteriormente este expediente de respaldos, debe ser enviado a la empresa de convenio y esperar que esta responda a nuestra solicitud de pago.

Paso 1.3.- Cancelación de la glosa por parte de la empresa

Si después de enviar el respaldo de saldos facturados la empresa deudora no paga Liquidador debe justificar esto valores incobrables, y reportarlo al Jefe de Departamento de Cobranza-Cartera ya que después de esto se debe rendir cuentas ante el Departamento de Contabilidad y a la Gerencia General. Siendo el resultado positivo debe registrar los saldos en la matriz de convenios y elaborara informe de rendición de cuentas.

Pasos para el cobro y registro de trasferencias bancarias.

Paso 2.- Cobro con transferencia bancaria.

El liquidador después del seguimiento de cartera vencida, en la confirmación de pago este obtiene información del ingreso de dinero mediante transferencia bancaria.

Paso 2.1.- Elaboración de matriz de convenio.

El Liquidador debe elaborar una matriz que sustente el cobro de facturas, en la cual detallara y sustentara para su respaldo el ingreso de dinero al detalle de las facturas emitidas en el sistema de gestión empresarial.

Paso 2.2.- Notificación de posible pago.

El liquidador debe informar al departamento de contabilidad del posible retorno de la cartera recuperada.

Paso 2.3.- Verificar saldo en bancos.

El departamento contable ejerce la colaboración de revisar y confirmar ingreso de dinero por el cliente informado en el anterior paso, caso contrario debe esperar el ingreso de dinero.

Paso 2.4.- Solicita justificación del ingreso de dinero.

El departamento contable si el pago es positivo emite una notificación de justificación del dinero, caso contrario espera la conformación del pago, mientras que el Liquidador revisa en la matriz de convenio y confirma en el sistema el valor y el número de factura cancelada.

Paso 2.5.- Verificar monto en matriz de convenio.

El **Liquidador** debe verificar que el monto de pago sea igual que la factura emitida en el sistema y en la matriz de convenio, caso contrario debe insistir en el cobro o sustentar el monto incobrable.

Paso 2.6.-Respaldo y envió de expediente clínico.

Revisar y sustentar valores que no paga el cliente, es necesario que se justifique mediante documentos, los mismos que serán enviados al cliente para recuperar los valores generados por glosas que emite el mismo.

Paso 2.7.- Justificar valores incobrables

Los valores que son incobrables posteriores a la revisión de los saldos deben ser sustentados según la política de pólizas o código de cartera para la recuperación de cartera.

Paso 2.8.- Emitir informe de rendición de cuentas.

El **Liquidador** debe enviar al Departamento Contable un documento en el cual se detalle el número de factura, el nombre del cliente, para que el cruce de cuentas sea el correcto.

HOJA DE CARACTERIZACIÓN
PROCESO: SEGUIMIENTO LEGAL
MISIÓN: Proveer al departamento de Cobranzas, la guía de un seguimiento legal a las cuentas no cobradas.

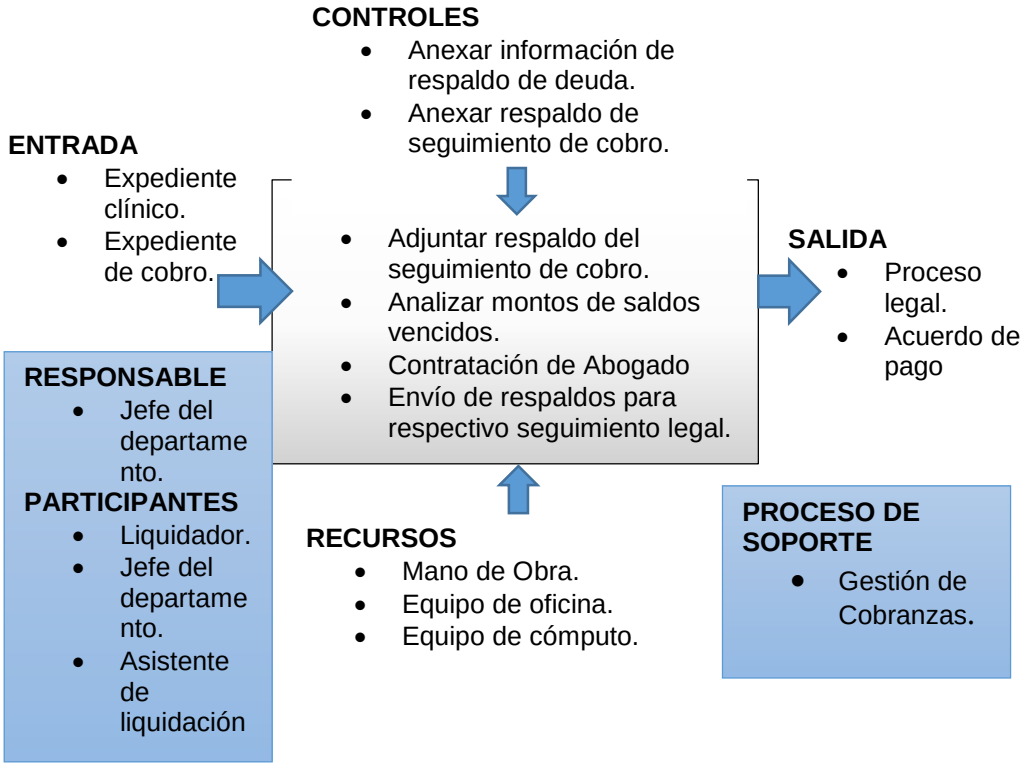


Figura 32. Caracterización del seguimiento legal.
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Gabriela Estrada

SEGUIMIENTO LEGAL

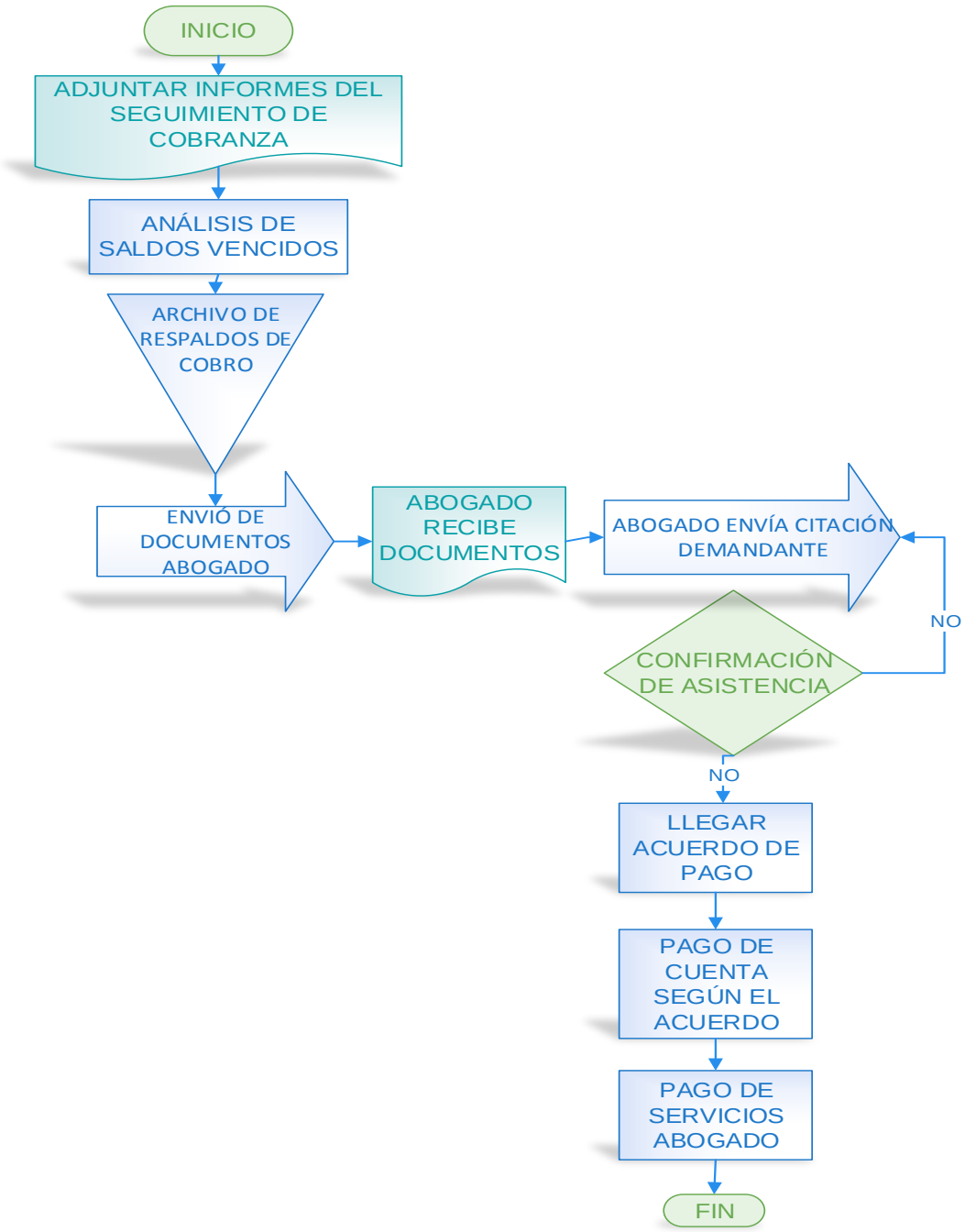


Figura 33. Flujograma del seguimiento legal de la cartera
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Gabriela Estrada

5.03.22.Descripción del flujograma del seguimiento legal

Paso 1.- Adjuntar informe de seguimiento de cobro

Para la recuperación de cartera se debe clasificar y armar un expediente de sustento que garantice la veracidad del monto a exigir.

Paso 2.- Envió de respaldos al abogado

Al momento de hacer llegar los archivos al abogado estos ayudaran a sustentar la demanda que se exija el cobro del dinero.

Paso 3.- Notificación al deudor

El procedimiento legal de la empresa es contratada a un Funcionario externo a la empresa el cual debe notificar al cliente moroso, llegando de esta manera a un acuerdo de pago y si este no asistiera a la notificación se debe notificar otra vez y confirmar el pago.

CAPITULO VI

6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.01. RECURSOS

Los recursos utilizados para el desarrollo del proyecto fueron de mucha ayuda, se necesitó de recursos tecnológicos, administrativos, y se contó con el apoyo de recursos humanos.

6.01.01. Recursos administrativos

- Encuestas
- Impresión
- Fotocopias.
- Capacitación/ Inducción de manual.

6.01.02. Recursos tecnológicos.

- Equipo de computación
- Internet
- Grabador

- Paquete Office.
- Programa de gestión empresarial.

6.01.03. Recursos humanos

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Cobranzas.
- Departamento Financiero.
- Departamento de Sistemas.

6.02. PRESUPUESTO

6.02.01. Presupuesto de manual de procesos.

Tabla 23. Presupuesto de manual de procesos.

CONCEPTO	VALOR TOTAL
ACTIVIDADES	
Levantamiento de información	20,00
Base legal	50,00
Mapa de procesos y Flujogramas de procedimientos	250,00
Socialización de manual de procesos	100,00
Capacitación de la ejecución del manual de procedimientos.	100,00
RECURSOS	
Impresión y Fotocopiado de Manual de procesos.	20,00
Recursos Tecnológicos	30,00
GASTOS	
Gasto de transporte	10,00
Gastos varios	20,00
Costo total de elaboración de manual de procedimientos.	600,00

Fuente: Investigación previa.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

6.02.02. Presupuesto de proyecto de tesis.

Tabla 24. Presupuesto del proyecto de tesis.

RECURSOS	CANTIDAD (UNIDAD)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Flash Memory	1	10,00	10,00
Resma de papel bond	4	3,50	14,00
Impresión de tesis	3	40,00	70,00
Empastado	1	10,00	10,00
Anillado	3	1,50	4,50
Fotocopiado	420	0,03	12,60
Alquiler de proyector	2	10,00	20,00
Movilidad	10	2,00	20,00
Gastos varios	3	12,00	36,00
TOTAL			197,00

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

6.02.03. Presupuesto total de manual y proyecto de tesis.

Tabla 25. Presupuesto total de manual y proyecto de tesis.

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Presupuesto Manual	600,00
Presupuesto Tesis	197,00
Total Presupuesto	797,00

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Gabriela Estrada

6.03. Diagrama de Gantt

		Meses									
N°	**Actividades**	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Propuesta de tema Tesis Formulario 001										
2	Aprobación de tema de Tesis										
3	Asignación de Tutor										
4	Capítulo l										
5	Capítulo ll										
6	Capítulo lll										
7	Capítulo IV										
8	Capítulo V										
9	Capítulo VI y VII										
10	Revisión final del Tutor										
11	Corrección										
12	Entrega al lector										
13	Correcciones Lector										
13	Entrega final de Tesis										
14	Defensa de proyecto										

Figura 34. Diagrama de Gantt.
Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Gabriela Estrada.

CAPÍTULO VII

7.1. Conclusiones

En el Hospital de Especialidades “San Bartolo” según el levantamiento de información, el personal menciona contar con poca capacitación para el desarrollo de actividades, en el área de trabajo.

En el Departamento de Cobranzas- Contabilidad, existe poco personal para el cumplimiento de las funciones que se desarrollan en esa área de trabajo

La implementación y ejecución del manual de recuperación de cartera, sirve de guía para el trabajador para que se desempeñe en sus labores diarias bajo un instructivo.

Las falencias que se encontraron en esta investigación van en relación con la mala ejecución de los procesos, por el personal ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para ejecutar bien sus responsabilidades.

7.02. Recomendaciones

Se recomienda mantener al personal capacitado en el desarrollo y ejecución de sus funciones, esto ayudara a mejorar la liquidez empresarial y la productividad laboral.

Incrementar personal en el área de Cobranzas- Cartera ya que el área cuenta con una sola persona competente para el cargo y las demás funciones se las realizan personas que no tendrían que ejercer esas funciones.

Cumplir diariamente con las normas y proceso que antepone el manual de procesos ya que es una herramienta administrativa que garantiza el orden, control y efectividad de mejora contínua.

Contratar personal de acuerdo a méritos, oposiciones y competencias, que el Departamento exija, para garantizar la productividad laboral, estabilidad laboral y disminuir la rotación frecuente del personal.

ANEXOS

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

Formato de encuestas

OBJETIVO

Levantar información sobre las actividades que se realizan en la recuperación de cartera del Hospital de Especialidades "San Bartolo" de los clientes privados que asisten a esta casa de salud.

INSTRUCCIONES:

Llenar con (X) la opción correcta, de manera sincera ya que esto ayudara a obtener datos confiables de la investigación.

PREGUNTAS

Nombre:

Cargo:

1.- En su área de trabajo ¿Con qué tipos de clientes trabajan?

Públicos ☐ Privados ☐

2.- ¿Recibe capacitaciones para cumplir con el desarrollo de sus actividades?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

Rara vez ☐

Nunca ☐

3.- Para el desarrollo de sus actividades ¿En qué instructivo se guía usted?

Manual de procedimientos: ☐

Reglamento empresarial ☐

Reglamento interno de área ☐

Otro (mencione) ☐

Ninguno ☐

4.- ¿Que rango de tiempo se demora el departamento de Cobranzas, en recuperar la cartera vencida?

30 días ☐

60 días ☐

90 días ☐

Todas las anteriores ☐

5.- ¿Qué falencias presenta el departamento al recuperar la cartera vencida?

Demora en envíos de facturación ☐

Demora en espera del pago de cartera vencida ☐

Deficiencia en los procedimientos internos de desempeño ☐

Escasa capacitación de recuperar cartera vencida ☐

6.- Las falencias seleccionadas ¿En qué aspectos afectan a la empresa?

Liquidez empresarial ☐

Competencia ☐

Insatisfacción del cliente ☐

Todas las anteriores ☐

7.- ¿Qué estrategia utiliza el departamento de Cobranzas, para recuperar la cartera vencida cuando se exceden los plazos de pago dentro del contrato de convenio que la empresa mantiene con terceros?

Llamadas telefónicas ☐

Notificación por E- mail ☐

Notificación física ☐

Visita ☐

Todas las anteriores ☐

Otras (Mencione) ☐

……

8.- El departamento de Cobranzas. ¿Controla la recuperación de cartera de los clientes que manejan?

Siempre ☐

Casi siempre ☐

Nunca ☐

9.- Sugiere que se diseñe un manual de procedimientos en el departamento de Cobranzas.

SI ☐

NO ☐

10.- ¿Cómo ayudaría el manual de procedimientos en el departamento de Cobranzas?

Reducir tiempos Ejecutar bien el proceso ☐

Reducir actividades ☐

Llevar un control de proceso y actividades ☐

Ninguno ☐

"Gracias por su participación"

Matriz de convenios

Registro de cuentas por cobrar.

REGISTRO DE CUENTAS POR COBRAR							
ASEGURADORA	NOMBRE DEL PACT.	ÁREA ATENCIÓN	N° FACT.	VALOR	FECHA DE FACTURACIÓN	DÍAS PLAZO	FECHA PROBABLE PAGO

Registro de cuentas cobradas.

Registro de cuentas cobradas.				
Empresa Convenio	Valor aprobado	Fecha de pago	Tipo de pago	Banco

Registro de valores de glosas.

Registro de valores de glosas.						
Empresa de convenio	Valor de glosa	Estado (Pagado, Negado)	Tipo de pago	Banco	Fecha de pago	Observación

Registro de valores totales.

Registro de valores totales.			
Empresa de convenio	Valor inicial	Valor recuperado	Valor incobrable

Registro de comprobantes de retención.

Registro de comprobantes de retención.					
N°	Fecha	Empresa de convenio	N° Retención	N° Factura	Total

Control de asistencia de capacitaciones.

HOSPITAL DE ESPECIALIDADES "SAN BARTOLO"
CIENCIA A SU SERVICIO
Cuidamos de tí.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA. GESTIÓN HUMANA	Código:	
	Versión:	
CONTROL DE ASISTENCIA - FUNCIONARIOS	Vigencia:	
	Pagina:	

FECHA: _____

FUNCIONARIO	IDENTIFICACIÓN	HORA DE ENTRADA	FIRMA	HORA DE SALIDA	FIRMA	OBSERVACIONES

General Urdaneta S15-332 y Mira
www.hospitalsanbartolo.com
Telf. 308 0659/ 308 0138/ 1700 472 472

Liquidación de reclamo de aseguradora de convenio

AIG Metropolitana
CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

LIQUIDACION DEL RECLAMO

No de Reclamo: 151121153
Nro. de Formulario: 0
Asegurado: BERRONES ZUNIGA DEYSI MARIELA
Reclamante: HEREDIA BRITO CRISTIAN MIGU
Deducible Plan: 50.00
Preparado Por: VANESSA GUERRERO
Diagnostico: R10 - DOLOR ABDOMINAL Y P- LVICO

Compania: INTERQUIMEC S.A.
No Póliza: 50284
Nro. Certificado 5
Edad: 29
Fecha Gasto 14/02/2018
Fecha Efectiva: 01/11/2017

Beneficios	Gastos Incurridos		Reembolso al 100 %	Reembolso al Coaseguro	Cargos No Cubiertos	Coaseguro	Total a Pagar		
CUARTO DE URGENCIA POR ENFE	1		48.55	48.55	0.00	0.00	0.00	48.55	1
CUARTO DE URGENCIA POR ENFE	1		551.45	551.45	0.00	0.00	0.00	551.45	1
SERVICIOS DE HOSPITAL	1		34.98	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1
Totales			634.98	600.00	0.00	0.00	0.00	600.00	

Saldo Deducible anterior: 50.00
Deducible Aplicado 34.98
Deducible Por Cubrir: 15.02

Gastos Incurrido: 634.98
Deducible Aplicado(-) 34.98
Co-Asegura 0.00
No Cubierto 0.00
Total: 600.00

OBSERVACIONES:

SE CUBRE CUARTO DE URGENCIAS AL 100%, HADTA ELMONTO MAXIMO CONTRATADO $ 600, EXCESO SE PAGA COMO SERVICIOS DE HOSPITAL AL 90/10

VG

ACTA DE FINIQUITO

Firmo esta liquidación dando fe que AIG Metropolitana, ha pagado, a entera satisfacción la indeminización a que estuba obligada , quedando liberada de toda responsabilidad y posterior reclamación respecto a este siniestro.

1 DANREMA S.A No Factura 000082060 El valor de $ 634.98

Quito, 25 febrero 2,018

AIG METROPOLITANA

No Aut. Técnica 174520
No Recibo 1377983

Beneficiario

Cobrar $ 24.64.

Oficio de petición de realiza manual de procedimientos.

Quito, 22 de febrero de 2018

Dr. LUIS LÓPEZ

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA "DANREMA S.A" HOSPITAL DE ESPECIALIDADES "SAN BARTOLO"

Presente.

De mis consideraciones:

Yo, Estrada Coral Rosa Gabriela con cédula de identidad 1004230288, por medio de la presente es grato dirigirme a usted, deseándole éxitos en sus actividades cotidianas, al mismo tiempo aprovecho en manifestarle una petición:

Muy cordialmente, solicito a usted se me conceda la oportunidad de realizar la **TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN TECNOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA, EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA".**

El área de enfoque es el departamento de cobranzas, involucrando a las áreas de convenios y liquidaciones, mediante el tema: **"IMPLEMENTAR UN MANUAL DE PROCESOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES "SAN BARTOLO". DURANTE EL PERIODO 2017-2018**

Adjunto el formulario 001 del tema de tesis, aprobado por el Instituto Tecnológico Superior "Cordillera"

El detalle del mismo contiene el tema planteado, objetivos propuestos, justificación y metodología a desarrollarse.

En espera de su respuesta, de antemano le anticipo mis sinceros agradecimientos por la atención prestada.

ATENTAMENTE

GABRIELA ESTRADA

ESTUDIANTE

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA".

Bibliografía.

Perez Porto, J., & Gardey, A. (2015). Obtenido de https://definicion.de/proceso-tecnico/

Center, I. K. (2017). *IBM Knowledge Center* . Obtenido de https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SS6RBX_11.4.3/com.ibm.sa.bpr.doc/topics/t_ovwstratmapdiag.html

Coll, J. C. (2007). *Evaluación de Inversiones: Un enfoque privado y social.*

Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas . (noviembre de 2017). Obtenido de http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/images/stories/lotaip/2011/dmdocuments/reg_inter/manual_procesos_definitivo_julio_2010.pdf

González, A. C. (2015). Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=PROCESO+ADMINISTRATIVO&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-zqGkkMbZAhVSnlkKHdEGAi8Q6AEIJTAA#v=onepage&q&f=true

Hospital de Especialidades "San Bartolo". (2014). Obtenido de http://www.hospitalsanbartolo.com/index.php/nosotros

J., R. B. (septiembre de 2012). *Universidad Simón Bolivar*. Obtenido de http://159.90.80.55/tesis/000156329.pdf

Jimenez, M. F., PMP Catedra de Recursos Humanos , & Yoselin , V. (01 de octubre de 2012). Obtenido de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_4/Analisis_de_Involucrados.pdf

Manene, L. M. (28 de Julio de 2011). Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivo_ventajas_elaboracion_fase.pdf

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (julio de 2009). Obtenido de https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88

ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf

Ministerio de Salud Pública . (diciembre de 2009). Obtenido de http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/0915-A.-MINISTERIAL-MANUAL-DE-PROCESOS-PARA-LA-GESTION-DE-MEDICAMENTOS-EN-EL-MSP-28-12-2009.pdf

Pérez Porto , J., & Gardey , A. (2013). Obtenido de https://definicion.de/manual-de-usuario/

Pérez Porto , J., & Gardey, A. (2012). Obtenido de https://definicion.de/politica/

Pérez Porto, J. (2017). Obtenido de https://definicion.de/encuesta/

Registros Oficiales 247,651,877. (2010-2012-2013). Obtenido de file:///C:/Users/hp/Desktop/6TO%20A%20BANCA%20Y%20FIANAZAS/ANANSES%20DE%20TESISI/Reglamento%20de%20Comprobantes%20de%20Venta,%20Retenci%C3%B3n%20y%20Documentos%20Complementarios.pdf

Robayo, C. (07 de 02 de 2018). Obtenido de http://www.eoi.es/blogs/mcalidadon/2016/02/03/la-matriz-probabilidad-impacto/

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades. (22 de septiembre de 2017). (Senplades., Editor) Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Servicio de Rentas Internas. (27 de Abril de 2015). Obtenido de file:///C:/Users/hp/Desktop/NAC-DGECCGC15-00000007.pdf

Toapanta, I. K. (2012). *Guia de Diseño, Formulación y Evaluación Proyectos-Marco Lógico.* Quito.

Carta de aplicabilidad de proyecto

HOSPITAL DE ESPECIALIDADES "SAN BARTOLO" *Cuidamos de tí.*

CIENCIA A SU SERVICIO

308 0659
308 0138
1700 472 472

Quito, 03 de mayo del 2018

Señores

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

Presente.

De mi consideración:

Me permito emitir el siguiente certificado correspondiente a la entrega e implementación del **Manual de procedimientos,** en el Instituto Tecnológico Superior Cordillera, ya que ha cumplido con los requisitos solicitados por parte de nuestra institución, **Manual de recuperación de cartera para el Departamento de Cobranzas, del Hospital de Especialidades "San Bartolo" ubicado en la ciudad de Quito, sector San Bartolo, calles General Urdaneta S15-332 y Mira.**

El trabajo sobre la recuperación de cartera en **el Departamento de Cobranzas, del Hospital de Especialidades "San Bartolo, terminado e implementado satisfactoriamente en la institución.**

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,

DR. Luis Eduardo López Muñoz. MBA

GERENTE GENERAL.

HOSPITAL DE ESPECIALIDADES "SAN BARTOLO"

General Urdaneta S15 - 332 y Mira | www.hospitalsanbartolo.com QUITO - ECUADOR | email: info@hospital-sanbartolo.com

Orden de empastado

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

ORDEN DE EMPASTADO

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso de Titulación, se **AUTORIZA** realizar el empastado del trabajo de titulación, del alumno(a) **ESTRADA CORAL ROSA GABRIELA,** portador de la cédula de identidad **N° 100423028-8** previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 02 de mayo del 2018

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA"
02 MAY 2018
Sra. Mariela Balseca
CAJA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA"
03 MAY 2018
COORDINACIÓN PRÁCTICAS
Ing. Samira Villalba
PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

VISTO FINANCIERO

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA"
DIRECCIÓN DE CARRERA
Ing. Angélica Aldaz
DELEGADO DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR "CORDILLERA"
Dr. Patricio Guanopatín
DIRECTOR DE CARRERA

VICERRECTORADO ACADÉMICO

BIBLIOTECA INSTITUTO TECNOLÓGICO "CORDILLERA"
Ing. William Parra
BIBLIOTECA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
Tgla. Cristina Chuqui
SECRETARIA ACADÉMICA

Informe urkund

URKUND

Urkund AnalysisResult

AnalysedDocument:	Recuperación de cartera (FIN) 1.docx(D37057835) Submitted: 3/29/2018 1:20:00AM
SubmittedBy:	gabyfresita11@hotmail.com
Significance:	5%

Sources included in the report:

GALLO QUISHPE ROLANDO ALEXIS final.docx (D19384939)
tesis belen.pdf (D30275133)
TESIS DISMAC S.C.C.docx(D37026561)
https://definicion.de/proceso-tecnico/
http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/images/stories/lotaip/2011/dmdocuments/reg_inter/manual_procesos_definitivo_julio_2010.pdf http://www.hospitalsanbartolo.com/index.php/nosotros
http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_4/Analisis_de_Involucrados.pdf
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivo_ventajas_elaboracion_fase.pdf
https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a- b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf
http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/0915-A.-MINISTERIAL-MANUAL-DE- PROCESOS-PARA-LA-GESTION-DE-MEDICAMENTOS-EN-EL-MSP-28-12-2009.pdf
https://definicion.de/manual-de-usuario/
https://definicion.de/politica/
https://definicion.de/encuesta/
http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT- FINAL_0K.compressed1.pdf

Instances where selected sources appear:

36

Lcda. Geovanna Freire.
Tutor del Proyecto.