

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION IN MANAGEMENT

**- ACTUALIZACION DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE
CUENTAS POR COBRAR Y COBRANZAS DE LA CLÍNICA VIRGEN DEL
CARMEN C.A.
SAN FELIX – ESTADO BOLIVAR**

Cenny Josefina Torrealba de Ferrebus
Puerto Ordaz, 10 de Agosto del 2.005

“Por la presente juro y doy fe que soy la única autora del presente informe que su contenido es consecuencia de mi trabajo, experiencia e investigación académica”.

Firma

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a Dios, sobre todas las cosas por permitirme mantener la fe, esperanza y voluntad para vencer todos los obstáculos que se presentaron a lo largo del camino.

A mi Madre Josefa Antonia Medina de Torrealba por esas palabras de motivación constante que siempre me ha dado y de incentivo para realizar este Master of Business Administration in Management.

A mi esposo Rolando José Ferrebus Morales que con mucho esfuerzo y cariño me han dado todo su apoyo, he aquí sus esfuerzos. Le estoy eternamente agradecida con todo mi amor. Mil gracias y ruego a Dios que siempre nos mantenga unidos.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para que la presente investigación llegara a feliz término.

Agradezco a Dios sobre todas las cosas.

A todo el personal administrativo de la Clínica Virgen del Carmen C.A por haberme brindado toda la información necesaria para la realización de este trabajo.

A mi esposo Rolando José Ferrebus Morales, por ser la persona que me brindo todo el apoyo y constancia de superación tanto espiritual como personal, por ser paciente e incentivar me en todo momento para la realización del presente trabajo.

A mi padre Senen Antonio Torrealba Carrillo a quien admiro mucho ya que por sus esfuerzos, sacrificios y perseverancia ha logrado un lugar muy importante en el mundo empresarial. Hace dieciocho años fue mi impulso y ejemplo para lograr hoy en día ser quien soy. Gracias a sus palabras de apoyo e incentivo, que de una u otra manera contribuyeron en el desarrollo de mis metas a alcanzar.

A mi Madre Josefa Antonia Medina de Torrealba, quien en todo momento con sus palabras de aliento y de estímulo no dejó que desistiera de la realización de mi carrera y de este trabajo.

INDICE ANALÍTICO

Introducción.....	06
Capítulo I:	
El Problema	
1.1 Título descriptivo del proyecto.....	01
1.2 Formulación del problema.....	07
1.3 Objetivos de la investigación.....	09
1.4 Justificación.....	10
1.5 Limitaciones.....	11
Capítulo II:	
Marco de referencia	
2.1 Fundamentos teóricos.....	12
2.2 Antecedentes del problema.....	22
Capítulo III:	
Metodología	
3.1 Diseño de técnicas de recolección de información.....	23
3.2 Población y Muestra.....	25
3.3 Técnicas de análisis.....	26
Capítulo IV:	
Aspectos administrativos	
4.1 Recursos humanos.....	28
4.2 Estructura Organizativa.....	30

Capítulo V:

Manual de Normas y Procedimientos de Cuentas por Cobrar
Y Cobranzas Vigente.....31.

Capítulo VI:

6.1 Actualización del Manual de Normas y Procedimientos
de Cuentas por Cobrar y Cobranzas.....37

6.2 Flujoograma de:
Consolidación y presentación de facturas.....50
Control y gestión de cobranza.....51

Diferencias e innovaciones del Manual de Normas y Procedimientos
Actualizado con relación a la versión anterior.....52
Conclusiones.....54
Bibliografía.....55

INTRODUCCIÓN

En toda organización se hace necesario implementar Manuales, que les permitan establecer el punto de partida al momento de realizar cualquier actividad dentro de la empresa, ya que se señala la manera de ejecutarlas y los medios que han de utilizarse para realizarlas de manera clara y eficiente, puesto que son documentos que constituyen una guía imperativa para el personal involucrado.

El buen funcionamiento de la Clínica Virgen del Carmen C.A. depende del establecimiento de las Normas y procedimientos que aseguren un riguroso seguimiento de las transacciones y la minimización de riesgo de no cobrar una factura. Es por ello que el objetivo principal es realizar una actualización del Manual de Normas y procedimientos de Cobranza que establezca claramente los cambios ocurridos en la misma, con la finalidad de que el mismo sirva de apoyo u orientación tanto al personal que labora en el área de cobranza como a los futuros empleados que ingresen a esta.

En el desarrollo de la investigación fue necesario utilizar diferentes métodos y técnicas de investigación, según el propósito fue aplicada; según el nivel de conocimiento; según la estrategia empleada documental y de campo y las técnicas de recolección de datos fueron la observación directa, entrevista no estructurada y la documentación.

CAPITULO 1

FORMULACION DEL PROBLEMA

En vista de los constantes cambios tecnológicos que actualmente estamos sujetos y el crecimiento de la población la CLÍNICA VIRGEN DEL CARMEN C.A. ha decidido realizar proyectos de ampliación de la infraestructura, área de emergencia y adquisición de equipos nuevos para ofrecer un mejor servicio a los pacientes particulares, trabajadores de las empresas básicas de Ciudad Guayana y otros, motivado a esto surge la necesidad de realizar una gestión mas agresiva y eficaz en la cobranza a las diferentes compañías de seguros, empresas y financiadoras.

La CLÍNICA VIRGEN DEL CARMEN C.A. presenta en su estructura organizativa el Departamento de Administración, de quien depende el área de Cobranza encargada de llevar un control diario de las cobranzas, revisar y verificar en el sistema las facturas vencidas entre otros.

Actualmente el área de cobranza cuenta con Normas y Procedimientos creados para realizar las actividades de acuerdo con las políticas establecidas por la Clínica, sin embargo no se contemplan algunas acotaciones y mejoras que se han efectuado, pero sin desviarse del objetivo principal de la compañía.

Por otra parte los procedimientos allí descritos no reflejan de manera clara y completa los pasos que se deben seguir para lograr un mejor entendimiento, así como también en el manual existente no se visualiza en forma grafica el flujograma para dichos procedimientos, ya que a través de estos los usuarios visualizan en forma rápida el flujo de documentos de cualquier actividad que este desee consultar.

Cabe destacar que si el departamento de administración de esta clínica no hace una actualización de estas normas y procedimientos en las cobranzas para reflejar los cambios antes mencionados; estas quedaran obsoletas y poco viables tanto para el personal de la empresa como a las personas que ingresen a la misma.

Por tanto, se hace necesario actualizar las normas y procedimientos de cobranzas con el propósito de que las mismas sirvan de apoyo u orientación al personal que labora en el área de cobranza como a los futuros empleados que ingresen a esta y así evitar perdida de tiempo al momento de enseñar y adiestrar al personal en cuanto a las actividades que deben ejecutar, ya que las mismas se encontrarán descritas en dicha actualización, además de que va ha agilizar el proceso de cobranza y así servirá de apoyo para la planificación de los futuros proyectos de ampliación de la Clínica.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Actualizar el manual de normas y procedimientos de cobranza de la Clínica Virgen del Carmen C.A., con al finalidad de que el mismo sirva de apoyo u orientación tanto al personal que labora en el área de cobranza como a los futuros empleados que ingresen a esta.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Describir el manual de normas y procedimientos existente en el área de cobranza con el propósito de establecerlo como comparación.
- Graficar los correspondientes flujogramas de cada procedimiento, con el objeto que se adquiriera una mejor visión de los mismos.

JUSTIFICACION

En vista de la importancia que tiene para la Clínica Virgen del Carmen invertir en nuevos proyectos como son la emergencia pediátrica, la unidad de tomografía y otros consultorios médicos para ofrecerles a los pacientes particulares y por seguro mejores servicios y atención surgió la necesidad de agilizar las cobranzas a las compañías de seguros por lo tanto se debe actualizar el manual de normas y procedimientos de cobranzas.

Este trabajo se justifica teórica y metodológicamente porque servirá de apoyo para redefinir las funciones específicas de las analistas de cuentas por cobrar, del director medico y del Director Administrativo. Igualmente se emplean estrategias metodologicas que dan origen a una serie de datos con los cuales se concebirá un perfil del Director Medico en una institución de salud.

LIMITACIONES

La investigación se realizó en la Clínica Virgen del Carmen C.A. específicamente en el área de cobranza ubicada en la Avenida Libertador Redoma El Dorado, Centro Comercial Torrealba, primer piso, San Félix Estado Bolívar, en un periodo de dos meses comprendidos desde el 20-03-2005 hasta el 20-05-2005.

Fueron pocas las limitaciones confrontadas al realizar esta investigación, las mismas fueron superadas en el transcurso de la realización del trabajo.

Una de las limitaciones específicas confrontadas a lo largo de la investigación fue que el Director Médico tiene que dividir su tiempo para atender el área de enfermeras, personal médico, casos que ameriten de su conocimiento y asesoría como son los detalles de la revisión de las facturas de hospitalización para el envío a tiempo a los seguros o Administradoras de Salud para procesar su cobro, resolver los problemas que surgen con pacientes, médicos residentes y especialistas de la clínica a diario. Por lo tanto la gestión de cobranzas no se realiza con la rapidez y la eficiencia como consecuencia del poco tiempo que el Director Médico dispone para realizar esa gestión de cobro que para la clínica es muy importante.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

FUNDAMENTOS TEÓRICOS:

Los Manuales: Los manuales se han convertido de esta manera para la alta gerencia, en una herramienta de vital importancia para el manejo y planificación de los recursos organizacionales, sean estos recursos humanos o materiales: en otras palabras son el carácter técnico de la organización. Al respecto Franklin (1999) señala: “Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir de manera ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructuras, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, entre otros), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.(p.147).

Manual de Normas y Procedimientos: En el se indican en forma clara y precisa, todos los detalles de las actividades que se han de ejecutar en los procedimientos, además de que se establecen las partes específicas de las normas aplicables en forma general y específica para los procedimientos identificados en la organización. La función fundamental es la de informar al personal, respecto a que hacer, así como quién, como y cuando habría de hacerlo.

El “Manual de Procedimiento” es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas

incluyen además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Importancia del Manual de Normas y Procedimientos:

El manual de Normas y procedimientos, es importante porque la información llega con claridad a la mayor cantidad posible de usuarios y les sirve de orientación conceptual en sus actuaciones de la empresa.

Objetivos: Recopilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dicha operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.

- Controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla la responsabilidad por fallas y errores.
- Aumenta la eficiencia de los empleados indicándole lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda en la coordinación del trabajo y evita duplicidad de funciones.

Un Manual de Normas y procedimientos debe tener al menos el siguiente contenido:

- Índice numérico
- Introducción

- Instrucciones para el manejo y modificaciones de los aspectos tratados en el manual.
- Definición de conceptos básicos.
- Normas.
- Procedimientos
- Formularios
- Instrucciones de los formularios.

Procedimientos:

Debido a los problemas que se están planteando es necesario hacer énfasis en definir y aclarar más acerca de lo que significan los procedimientos administrativos. Según Mendoza (1996) escribe que:

“Los procedimientos son conjuntos de instrucciones que se establecen para realizar una actividad. Existen procedimientos para ensamblar. De igual manera, en las empresas existen procedimientos que establecen la forma de realizar las diferentes actividades que llevan a cabo los empleados”. (P.23)

En las organizaciones hay dos tipos de procedimientos: El de operaciones y el administrativo

- a) Procedimientos de operaciones, establecen las pautas o instrucciones que dan a los empleados u obreros encargados del proceso productivo; en una empresa de servicio los procedimientos operativos están orientados a establecer las formas de realizar un determinado trabajo. Por ejemplo una firma de auditores establecen una serie de procedimientos que debe seguir el personal de staff para realizar la auditoria. En una empresa manufacturera

dichos procedimientos están orientados a describir los pasos a seguir para manejar una maquinaria o equipo.

- b) Procedimientos administrativo, son los que regulan las actividades administrativas de la empresa, establecen las pautas a seguir en las diferentes áreas de la organización para que el personal realice las actividades administrativas en base a dichas pautas que se basan en las normas, políticas y principios emanados de la alta gerencia u otro organismo ajeno a la organización que regula alguna actividad.

Ventajas de los manuales:

- Aumenta la eficiencia en la realización de actividades.
- Asegura continuidad y coherencia en la práctica a través del tiempo.
- Evita discusiones y malos entendidos, hechos frecuentes en aquellas organizaciones en las cuales no se establece por escrito la versión oficial de la organización.
- En caso de ausencia de empleado, sus sustitutos pueden realizar sus tareas con ayuda de los manuales.
- Hace posible la normalización de las actividades en el departamento.
- Se ahorra más tiempo con la comunicación escrita de información esencial, que con la comunicación verbal repetitiva.
- La experiencia ha demostrado que el personal de dirección necesita casi a diario consultar las políticas escritas y los procedimientos, en el curso normal de las operaciones administrativas.
- Ahorro real de tiempo, al evitar las preguntas de rutina ya que las respuestas rápidas de las mismas se obtiene a través de la lectura.

- Un freno a la improvisación, en sus distintas manifestaciones.
- Un legado histórico de la evolución administrativa de la empresa.
- Clasificación de la estructura de organización y de las responsabilidades.

Desventajas de los manuales:

- Algunos consideran que es demasiado costoso, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- Dada las características de sus contenidos, incluye sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la organización son notorias. Son pocos flexibles.

Uso de los manuales:

Los Manuales tienen diversidad de uso, entre los cuales tenemos:

- Controla el esfuerzo de los empleados de una empresa.
- Orienta a los empleados.
- Ayuda a que las instrucciones sean diferidas a declarar procedimientos y políticas.
- Fija las responsabilidades y proporciona soluciones rápidas a los malos entendidos.
- Contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

- Los manuales liberan a los miembros de la administración de tener que repetir las informaciones. En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a cambios.

Actualización del manual: A los fines de mantener el manual y evitar su abandono por obsolescencia, se deberá mantener la coordinación estrecha con el plan de seguimiento por lo que se debe tomar las siguientes medidas:

a) Intercalación.

- Se deberá indicar claramente en la hoja la fecha de entrada en vigencia del nuevo proceso.
- Distribución de la nueva norma o proceso con antelación a su entrada en vigencia, con el objeto de que el personal vaya tomando conocimiento del cambio.
- En caso de sustitución de alguna norma o proceso existente, se pueden utilizar colores de papel o tinta distinta a los usados originalmente en el manual a objeto de resaltar el cambio
- Eliminación.

Como regla general la remplazada tiene que ser eliminada del manual el día en que la nueva entra en vigencia. Se prefiere en este caso. Destruir las hojas reemplazadas.

Evaluación del manual: La mayor parte de las organizaciones que emplean manuales, tienen unas experiencias bastante amplias sobre el empleo de esta herramienta, por lo que usan una o varias técnicas de control y revisión, tales como:

- Ordenar que los procedimientos escritos se observen escrupulosamente y hacer responsables a los poseedores de manuales para que señalen la necesidad de revisión, cuando la experiencia indique que los procesos vigentes no son prácticos.
- Establecer en el departamento de sistematización la división para que se encargue de preparar, aclarar y publicar las revisiones que se les haga al manual.
- Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos.

Cobranza: Es el conjunto de actividades que realiza una empresa para la recuperación del precio de los productos o servicios que fueron proporcionados a sus clientes mediante el uso de créditos.

El departamento administrativo área de cobranza, es el encargado de controlar, procesar y registrar los pagos realizados por los clientes a través del sistema de cobranza. El sistema de cobranza permite controlar el proceso de cobranza por medio del registro y mantenimiento de las cuentas por cobrar.

Métodos y procedimientos de cobranzas: Mantener las cobranzas al día es función vital para el éxito de cualquier negocio que venda a crédito, independientemente de la magnitud de éste, ya que las utilidades del negocio van a radicar principalmente en el ciclo y la frecuencia de reinversión del capital. Sin embargo, se sabe lo difícil que se hace tratar de que todos los usuarios del servicio o productos se mantengan al día con el pago, de aquí la importancia de que las cobranzas sean puntuales.

Periodo Promedio de Cobro: El importe de los documentos por cobrar, cuentas por cobrar y créditos abiertos, depende del volumen de las ventas, de las políticas de créditos y de la efectividad de la cobranza. El período promedio de cobro representa los días en que se tarda para hacer efectiva las cuentas por cobrar.

Tipos de clientes y técnicas de cobranzas: Cada gerente de crédito y cobranza debe desarrollar un sistema para cobrar las cuentas vencidas a los clientes morosos, generalmente en las empresas se clasifican como siguen:

1. Cliente que solo ocasionalmente se retrasan en sus pagos: se les deberá tratar con toda cortesía, y analizar el motivo de su atraso.
2. Clientes que se retrasan con frecuencias; el gerente deberá intervenir expresando al cliente su confianza, pero ejerciendo una delicada presión para que pague.
3. Clientes que se atrasan en forma sistemática hasta que prácticamente se les obliga a realizar el pago. Se les debe negar de inmediato el crédito

Las tres etapas de cobranzas que usan las empresas:

Recordatorio y Técnica.

Es bueno recordarle al cliente o usuario, que el plazo se ha vencido, preferiblemente recordarle unos días antes del vencimiento, el primer recordatorio puede hacerse mediante un duplicado de la factura, como forma más atenta de recordarle al cliente.

Insistencia técnica.

Si fracasa lo del recordatorio se debe emplear un programa de acción sucesiva, aplicándose en intervalos regulares, puede ser el uso de cartas ordinarias, llamadas telefónicas, citas personales, entre otros.

Acción Drástica y Técnicas.

Para la empresa solo le queda usar los siguientes recursos. Cobrar mediante letras de cambios, o bien a través de una agencia o abogado, con este último se podría llegar a un convenio favorable para ambos, ya que un juicio sería muy costoso, las agencias o abogados muchas veces son dignos de confianza, el deudor en estos casos sabe que al no pagar el despacho mercantil puede declararlo como pagador.

Es importante el uso de estas tres etapas en una empresa de ventas de servicio o producto, pero para el uso de cualquier sistema de cobranza debe saberse que esta la emisión de estados de cuenta y facturas.

Flujogramas: Son una parte importante en el desarrollo de los procedimientos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas complicaciones. En la práctica, los flujogramas han demostrado ser una excelente herramienta para lograr empezar el desarrollo de cualquier procedimiento. Al respecto Catacora (1990) expresa:

“Un flujograma es una herramienta y técnica para la representación de los procedimientos en forma gráfica. Son gráficos que nos permiten conocer el orden cronológico de las tareas que componen la ejecución de un plan de trabajo determinan cuales tareas o actividades habrán de ejecutarse primero”. (p.77).

Los flujogramas son medios gráficos que sirven principalmente para:

- Describir las etapas de un proceso y entender como funciona.
- Apoyar el desarrollo de los procedimientos.
- Dar seguimientos a los productos (bienes o servicios) generales para un proceso.
- Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejoras.
- Diseñar nuevos procesos.
- Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- Hacer presentaciones directivas

Actualización: Llevar una situación al presente, mejorar, ajustar algo a la realidad

Cliente; Persona que requiere habitualmente los servicios de un profesional o de una empresa.

Cobrador: Persona que tiene por oficio cobrar

Contrato: Acuerdo o pacto oral o escrito, entre dos o más personas que se obligan sobre materia o cosa determinada.

Cheque devuelto: Son aquellos recibidos en pago por la empresa, la cual los ha enviado a depositar al banco, pero luego han resultado sin fondos..

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Con respecto al tema planteado se tiene referencia de investigaciones anteriores que han apoyado y justificado la importancia que tiene el mantener actualizado los manuales de normas y procedimientos, y a través de la revisión de las mismas se tuvo la base para llevar a feliz termino este trabajo

Según Maria Strocio (1997) “Concluyo que la importancia de mantener actualizado los manuales de normas y procedimientos asegura una mejor comprensión de las responsabilidades del personal, respecto como hacer el trabajo, quienes, cuando y como habría de hacerlo contando con información vigente permitiendo mayor claridad en la realización de una actividad”

Según Lolimar Laréz “Expresa que los manuales son de gran importancia para cualquier empresa debido a que tan noble instrumento administrativo permite comunicar las decisiones administrativas referente a organización, funciones y actividades, además su propósito es el de suministrar un pronunciamiento actualizado, conciso y claro de las actividades de las distintas unidades que conforman la organización, así como también acelera el entrenamiento de los nuevos empleados. La necesidad de tener información confiable a la mano, solo puede ser satisfecha por un manual actualizado que explique las funciones relacionadas con las actividades que desempeñan los empleados.”

CAPITULO III
METODOLOGÍA
DISEÑO DE TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE
INFORMACION

Observación Participativa: a través de esta se pudo percibir los cambios presentados en el manual de normas y procedimientos mediante la revisión e inspección de las mismas, lo cual evito distorsión de parte de los informantes ya que se participo en forma directa a lo largo del estudio. Según Velásquez corrobora: “La observación participante, también conocida como observación activa, es aquella en la cual, el observador participa directamente en la situación estudiada”.

Esta técnica se utilizo en esta investigación ya que mi persona ocupa el cargo actualmente de Director Administrativo en la Clínica Virgen del Carmen C.A., en muchas oportunidades he tenido que desempeñar funciones del Área de Cobranzas junto al Director Medico como son las visitas a los Seguros o Administradoras de Salud, conciliar Estados de Cuenta para lograr cobrar facturas con cierto tiempo de atraso, o facturas extraviadas por los Seguros o Administradoras de Salud, realizar convenios de pago y otras funciones inherentes a esta área. Por consiguiente los cambios realizados en el Manual de Normas y Procedimientos fueron consecuencia de las experiencias vividas en el área de cobranzas.

Entrevista no Estructurada: El uso de esta técnica ayudó a profundizar sobre las actividades que se realizan en la empresa, igualmente se hizo preguntas espontáneas caracterizadas por no tener un modelo definido, a

través de diálogos, opiniones emitidas por los encargados del área forma un mejor entendimiento acerca de la problemática. En virtud de lo expresado Sabino (1992) afirma: “La entrevista no estructurada se realiza sin prever las preguntas, es decir, que ni las preguntas ni las respuestas están predeterminadas completamente”.

Documentación: Mediante la aplicación de esta técnica se obtuvo información relevante respecto al tema objeto de estudio, donde fue necesario estudiar y revisar documentos como el manual de Normas y Procedimientos vigente, entre otros, obteniendo de esta manera información directa acerca de las normas y procedimientos que involucran el área de Financiamiento y Cobranza. Con respecto a esto Sánchez “1998) indica que: Es una técnica cuyo propósito está dirigido principalmente a racionalizar la actividad investigativa, para que esta se realice dentro de condiciones que aseguren la obtención y autenticidad de la información que se busca con relación al estudio de un tema en particular.

POBLACION Y MUESTRA

Tamayo y Tamayo (1997) definen la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (P 114)

La población de estudio la forman el grupo de personas que están insertas en el problema. Para el estudio se tomaron los siguientes sujetos:

Distribución de la muestra en estudio:

	POBLACION	MUESTRA
01 Director Medico	01	01
02 Director Administrativo	01	01
03 Analista de Cuentas por Cobrar	02	02
04 Secretaria de Administración	01	01
05 Mensajero	01	01
Total		05

MUESTRA

Debido a que la muestra es extremadamente pequeña se tomo en su totalidad, es decir el 100% de la misma y sujetos

Por ser la muestra finita, no se aplica ninguna técnica de muestreo.

TÉCNICAS DE ANALISIS

Los lineamientos que se usaron en la actualización del manual de Normas y Procedimientos del área.

Según el propósito de la investigación es:

Aplicada. Ya que se actualizó el manual de normas y procedimientos para darle solución inmediata al problema presentado en la empresa, mediante ésta se va a mejorar las actividades realizadas por el personal involucrado. En este sentido la UNA (1990) la define como “Aquella que se realiza con la intención de buscar conocimiento con fines de aplicación inmediata a la realidad para modificarla”

Según el nivel de conocimiento a obtener con la información es:

Descriptiva: debido a que permitió presentar de manera detallada una serie de pasos a seguir en la problemática actual. Además de identificar las fallas correspondientes a los cambios realizados en las normas y procedimientos para de esta manera lograr una mejor comprensión de dichos cambios. Al respecto Rojas (1997) enfatiza que “Es aquella que describe, registra, analiza e interpreta la naturaleza actual, la composición o los procesos de los fenómenos para presentar una interpretación correcta”

Según la estrategia empleada es:

Documental: Debido a que fue preciso recurrir a los materiales bibliográficos contentivos de datos que permitieron profundizar el estudio, tales como, libros folletos, manuales, entre otros, esto permitió ofrecer ideas de solución práctica y factible para la Clínica Virgen del Carmen. En tal sentido la UNA (1990) acota que: “Es un tipo de investigación cuya estrategia está basada en el análisis de datos obtenidos

de diferentes fuentes de información, tales como: informes de investigación, libros monografías y otros materiales informativos”

De campo: Esta permitió estar en el sitio donde fueron recolectados los datos y así constatar la problemática, es decir, el estar en el departamento de administración específicamente en el área de financiamiento y cobranza, fue lo que contribuyó a observar de manera detallada los cambios presentados en el manual de normas y procedimientos, además de estar en contacto directo y permanente con todos los entes involucrados en el problema. Con respecto a este tipo de investigación, Herrera (1992) señala que: “Se conoce con esta expresión aquellas parte de estudio que se realiza en contacto directo con el grupo, persona o sitio que son motivo de estudio”.

CAPITULO IV
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS
RECURSOS HUMANOS

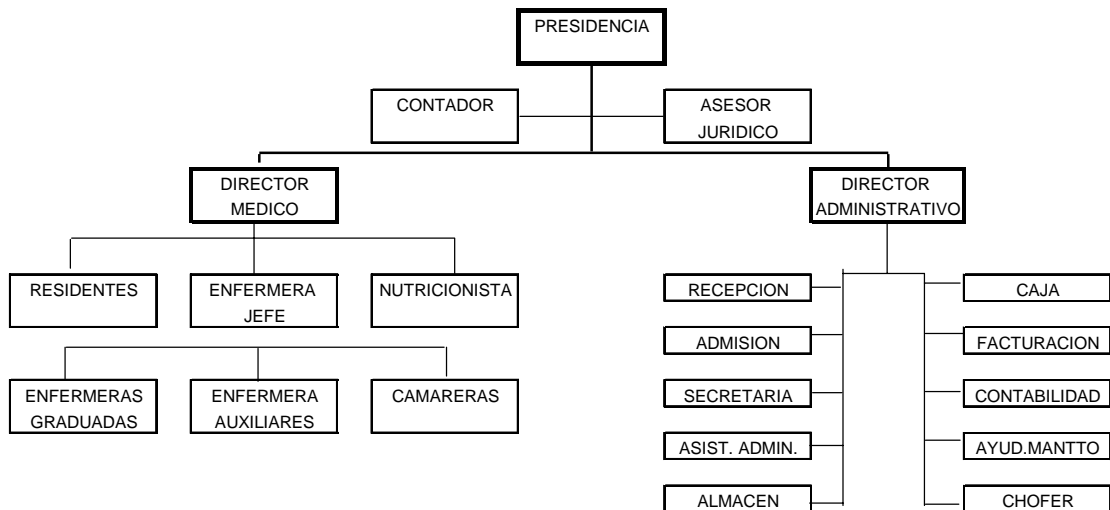
Las personas que participaron en este trabajo de investigación:

PARTICIPANTE	CALIFICACION PROFESIONAL	FUNCION EN LA INVESTIGACION
Jefe del Departamento de cuentas por cobrar	Técnico Superior en Administración	Informa sobre el proceso de las cuentas por cobrar, desde que se genera la factura hasta que se rebaja del sistema.
Director Medico	Medico especialista en Anestesiología	Realiza las visitas a los Seguros o empresas Administradoras de Salud.
Administrador	Lic. En Administración	Informa sobre el detalle de la gestión de cobranzas.
Chofer	Bachiller en Ciencias	Suministra información sobre la presentación de facturas a los seguros y el retiro de los cheques de las mismas.

Secretaria de Administración	Técnico Superior en Administración	Informa sobre los depósitos de los cheques cancelados por los seguros o empresas administradoras de salud.
---------------------------------	---------------------------------------	--

CLÍNICA VIRGEN DEL CARMEN

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



CAPITULO V

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS VIGENTE CLÍNICA VIRGEN DEL CARMEN C.A.

Introducción

Con la finalidad de dar cumplimiento a los lineamientos emanados de la gerencia de administración, relacionados con la creación del departamento de cuentas por cobrar, se procede a la elaboración y puesta en marcha de las siguientes NORMAS Y PROCEDIMIENTOS, las cuales nos permitirán cumplir con los fundamentos necesarios para lograr un mayor control y el retorno de los recursos provenientes del negocio de prestación de los servicios de salud.

Siendo esta, una de las actividades mas importante de la empresa, la cual nos permite obtener un mayor flujo de caja para satisfacer los diferentes compromisos de la Institución, se requiere el cumplimiento estricto de las presentes normas.

Asunto Objetivos y Alcance.

Objetivo

Establecer y documentar las Normas y Procedimientos de la sección de cuentas por cobrar y cobranzas de la Clínica Virgen del Carmen C. A. con la finalidad de garantizar la supervisión y control de las actividades necesarias para lograr el retorno de los recursos invertidos en la

prestación de los servicios médicos-hospitalarios a través del cobro efectivo de las acreencias de la Institución.

Alcance:

Las Normas y Procedimientos aquí contempladas aplican al personal de la sección de cuentas por cobrar y demás unidades organizativas que intervengan en los procesos de cobranzas desde que se consolida la facturación hasta que se hace efectivo el cobro.

Asunto: Normas para la consolidación y presentación de facturas

1. Todo servicio médico hospitalario que se preste en la Clínica Virgen del Carmen C. A. debe generar una factura, la cual debe ser cobrada en el plazo acordado y de acuerdo a las condiciones de pago establecidas.
2. Las facturas emitidas por la prestación de cualquier servicio médico – hospitalario relacionadas con seguros o empresas Administradoras de salud se enviaran lo antes posible para procesar pago.
3. Toda factura emitida para ser enviada a las empresas de Seguros o Administradoras de salud debe ir acompañada del respectivo informe médico y las otras documentaciones que se considere necesaria para realizar el cobro.

Asunto: Procedimiento para la consolidación y prestación de facturas.

Sección de cuentas por cobrar

Analista de Cobranza

1.- Recibe el Departamento de facturación la (s) factura (s) correspondiente (s) anexa a la respectiva historia médica y demás recaudos.

2.-Revisa los respectivos recaudos para realizar el cobro efectivo de la acreencia respectiva.

3.- Verifica que el formulario establecido por el seguro o administradora de salud respectiva este completamente lleno (Sección Administrativa y Sección Médica)

4.- Procede a desglosar la facturación de la manera siguiente:

- Seguro o Administradora de salud
- Original y copia azul de la factura Departamento de Admisión
- Duplicado amarillo de la factura Archivo (Historia Médica)
- Triplicado rosado de la factura.

5.- Accesa al sistema de Clínicas, se ingresa el nombre del seguro y se registra la factura como enviada, se imprime la relación de facturas enviadas correspondiente al seguro respectivo.

6.- Anexa a la relación de facturas enviadas el original y duplicado azul de las facturas correspondiente y entrega al mensajero para su envío al seguro o Administradora de salud respectiva.

Mensajero:

- 7.- Entrega en el seguro o Administradora de Salud respectiva la relación de factura anexa al original y duplicado azul de las facturas obteniendo el sello de recibido de la empresa de cada factura.
- 8.- Entrega a la Analista de cuentas por cobrar la relación de facturas enviadas y duplicado de las facturas debidamente firmadas y selladas.

Sección de cuentas por cobrar**Analista de cuentas por cobrar.**

- 9.- Recibe el mensajero la Relación de facturas Enviadas y el duplicado azul de las facturas respectivas debidamente firmadas y selladas.
- 10.- Archiva las facturas para el procedimiento de las mismas cuando se haga efectivo el pago.

Asunto: Normas para el control y gestión de cobranzas

Cuentas por cobrar**Director Médico**

- 1.- Preparar las visitas diarias a los seguros o administradoras de salud de acuerdo a los atrasos, últimas visitas realizadas, promesas de pago etc.
- 2.- Realiza las visitas asignadas a los Seguros o Administradoras de Salud respectivas.
- 3.- Una vez realizada las visitas entrega al Director administrativo el resultado de las mismas, pagos recibidos o promesas de pago.

Cuentas por cobrar

Analista de cuentas por cobrar

4.- Registra el control de cheques la información siguiente:

Fecha de cobro

Monto de cheque

Banco emisor

Número de cheque

Procedencia

Fecha del depósito

Número de planilla

Banco receptor del depósito

Número de las facturas canceladas

Y rebaja del Estado de cuenta del Cliente.

5.- Envía a la Secretaria de Administración los cheques recibidos

Secretaria de Administración

6.- Realiza el depósito de los cheques respectivos y devuelve a la sección cuentas por cobrar.

Cuentas por cobrar:

Analista de cuentas por cobrar

7.- Recibe de la Secretaria de Administración la (s) planilla (s) de depósito respectiva (s).

8.- Anexa a la (s) planilla (s) de depósito las copias de las facturas que están siendo canceladas y los finiquitos respectivos.

9.- Registra en el sistema de clínica las facturas canceladas y envía a contabilidad duplicado de la planilla de depósito, finiquito respectivo y duplicado azul de las facturas canceladas.

CAPITULO VI

***ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR COBRAR Y COBRANZAS
CLÍNICA VIRGEN DEL CARMEN C.A.***

MISIÓN

Garantizar a Ciudad Guayana, un servicio de salud privado, de altísima calidad, apoyado en las más avanzadas tecnologías médica, bajo condiciones de confort y excelencia y a precios razonables.

**Cargo: JEFE DE SECCION DE CUENTAS POR COBRAR Y
COBRANZAS.**

ALCANCE FUNCIONAL

- Revisar periódicamente las facturas cargadas automáticamente durante el mes por Facturación a los Seguros, Administradoras de Planes de Salud y particulares, procesadas a través del Sistema Clínico.
- Procesar las reclasificarse que deban hacerse para ajustar los montos aprobados por las empresas aseguradoras y registrar las diferencias a los particulares.
- Mantener conciliados los Auxiliares de las Cuentas de Seguros, Empresas y Particulares con las Cuentas de Sub-Mayores y Mayor.
- Elaborar análisis periódicos a las distintas cuentas en las oportunidades que se considere necesario para garantizar la razonabilidad de sus saldos.
- Para los casos de aquellas diferencias que se determinen en el momento de la facturación, se debe proceder de inmediato a ejecutar el cobro por la

diferencia: Efectivo, Cheque, ó Giro con vencimiento máximo de 30 días.

- Vigilar cuidadosamente los descuentos por pronto pago. Que los mismos se hagan en el plazo acordado sobre la cobertura y no sobre la totalidad de la factura.

- Analizar cuidadosamente en el momento de liquidar los pagos recibidos, aquellas diferencias de última hora dejadas por el Seguro y determinar su origen para fines de Reclamo y / o Prorratio.

- Las diferencias por cobertura serán imputadas al Titular de la Póliza, no así las de otra naturaleza, tales como: Ajuste de Honorarios, Servicio u otros conceptos, que deben ser aclaradas con el Seguro.

- Las Cuentas particulares no canceladas en un periodo de 30 días continuos, serán pasadas al Dpto. Jurídico, una vez agotadas las gestiones de Cobranzas.

- Las Cuentas Morosas de los Seguros y Empresas Administradoras de Planes de salud, serán pasadas al Dpto. Jurídico, una vez agotadas las gestiones de Cobranza Administrativa. Esta decisión debe ser tomada a nivel de Junta Directiva y Gerencia Administrativa, considerando lo delicado que pudiera resultar el cobro extrajudicial ó judicial a una Empresa Aseguradora.

- Las pérdidas declaradas por la Incobrabilidad de una factura, serán prorrateadas proporcionalmente al monto facturado entre: Ingresos Clínicos, Servicio Clínicos y Honorarios Médicos.

- El mismo método deberá emplearse para el prorratio en los descuentos por pronto pago.

- Las diferencias generadas como consecuencia de facturación de Honorarios y Servicios distintas a lo pautado en el Baremo, serán aplicadas exclusivamente sobre las Cuentas de Origen, es decir, H + S.

Las diferencias generadas por Ingresos defectuosos y fuera del horario de oficina (por emergencia), o por compromiso del Médico tratante al ingresar al paciente, o como resultante de no exigir depósito, deberán ser sometidas a consideración de la Junta Directiva considerando el monto objeto de análisis, diferencias menores se expondrán a la consideración del Médico tratante para autorizar el Prorrato.

- Se asegura de que todas las facturas concluidas sean enviadas oportunamente al Seguro para ser incluidas en la Relación de Control y Seguimiento.

- Las facturas son registradas en el Sistema Clínico con la fecha de recepción en el Seguro, vale decir, la que tiene el “Control y Seguimiento” El sistema Clínico, es la vía para controlar la cobranza. El Control Contable Administrativo lo realiza el Dpto. de Contabilidad.

- Vencidas las facturas, se procede a la ejecución del cobro, retirando los pagos o cheques, en el sitio fijado por las Compañías de Seguros, Empresas y Particulares.

- Recibidos los pagos se procede a: (Sistema Administrativo):

Se ingresa en el sistema los cheques recibidos.

Se cancelan las facturas en el Sistema Administrativo:

- Totalmente

- Parcialmente, cuando se trata de lo correspondiente al Seguro o recibido del Particular.

Se elabora la relación de Cheques, se bajan a Caja Principal, donde se llena la planilla para enviarla al Banco.

- Una vez depositado, se elabora el comprobante con la planilla de depósito y la relación anexa y se procede a cancelar factura por factura en el Sistema Clínico:

Totalmente

Parcialmente

En forma automática se afectan cada una de las cuentas así:

Cargo a las Cuentas Individuales de Honorarios Médicos

Cargo a las Cuentas Individuales de Servicios Clínicos

Crédito a Cuentas por Cobrar Seguros, Empresas y Particulares.

Este proceso incluye los Prorratesos a que hubiere lugar.


- Preparar informe del Status de las Cuentas por Cobrar cada dos semanas, para ser incluido en el informe Administrativo.

- La gestión de Cobranzas debe reflejar como resultado un índice de rotación razonable no mayor de 45 días.

CLÍNICA VIRGEN DEL CARMEN C.A.
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
INTRODUCCION

Con la finalidad de dar cumplimiento a los lineamientos emanados de la gerencia de administración relacionados con la creación del departamento de Cuentas por cobrar, se procede a la elaboración y puesta en marcha de las siguientes **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**, las cuales nos permitirán cumplir con los fundamentos necesarios para lograr un mayor control y el retorno de los recursos provenientes del negocio de prestación de los servicios de salud.

Siendo esta, una de las actividades mas importantes de la empresa, la cual nos permite obtener un mayor flujo de caja para satisfacer los diferentes compromisos de la institución, se requiere el cumplimiento estricto de las presentes normas.

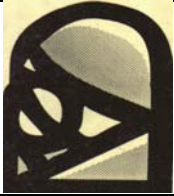
	<p align="center">NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p align="center">Cuentas por Cobrar y Cobranzas</p>	
<p>Asunto: Objetivo y Alcance</p>		

Objetivo

Establecer y documentar las Normas y Procedimientos de la sección de Cuentas por Cobrar y Cobranzas de la Clínica Virgen del Carmen C.A. con la finalidad de garantizar la supervisión y control de las actividades necesarias para lograr el retorno de los recursos invertidos en la prestación de los servicios médicos-hospitalarios a través del cobro efectivo de las acreencias de la institución.

Alcance

Las Normas y Procedimientos aquí contemplados aplican al personal de la Sección de Cuentas por Cobrar y demás unidades organizativas que intervengan en los procesos de Cobranzas desde que se consolida la facturación hasta que se hace efectivo el cobro.

	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS Cuentas por Cobrar y Cobranzas	
Asunto. Normas para la consolidación y Presentación de facturas		

- 1.- Todo Servicio medico-hospitalario que se preste en la Clínica Virgen del Carmen C.A. debe generar una factura, la cual debe ser cobrada en el plazo acordado y de acuerdo a las condiciones de pago establecidas.
- 2.- Las facturas emitidas por la prestación de cualquier servicio medico-hospitalario relacionadas con Seguros o empresas Administradoras de Salud se enviaran lo antes posible a las mismas para su proceso de pago.
- 3.- Toda factura emitida y que será enviada a las empresas de Seguros o Administradoras de salud debe ir acompañada del respectivo Informe Medico, Hojas de Gastos, Resultados de Exámenes Especiales, Desglose de Materiales y Medicamentos Usados, y de cualquier otra documentación que se considere necesaria para realizar el cobro efectivo de la acreencia respectiva.

Sección de Cuentas por Cobrar

Analista de Cobranzas

- 1.- Recibe del Departamento de Facturación la(s) factura(s) correspondiente(s) anexa a la respectiva historia medica y demás recaudos.
- 2.- Revisa los respectivos recaudos comprobando la correspondencia con los conceptos de la facturación recibida; Informes Médicos, Hojas de

Gastos, resultados de Exámenes Especiales, Desglose de Materiales, Medicamentos Usados y cualquier otra documentación que se considere necesaria para realizar el cobro efectivo de la acrecencia respectiva. En caso de inconformidad o de algún recaudo faltante solicitara ante la unidad respectiva el envío del mismo.

3.- Verifica que el formulario establecido por el Seguro o Administradora de Salud respectiva este completamente lleno (sección administrativa y sección médica) y haber recibido la orden de egreso correspondiente, en caso de no recibir dicha orden precede a enviar al Departamento de Admisión para el cumplimiento de dicho requisito.

4.- Procede a desglosar la facturación de la manera siguiente:

Seguro o Administradora de Salud

- Original y Copia azul de la factura

Departamento de Admisión

- Duplicado amarillo de la factura

Archivo (Historia Médica)

- Triplicado rosado de la factura

5.- Accesa al sistema de clínicas y registra la factura respectiva como enviada.

6.- Utilizando el mismo sistema de clínicas / reportes / estado de cuentas / facturas enviadas, ingresa nombre del seguro o Administradora de Salud, el periodo respectivo e imprime la “Relación de facturas Enviadas” correspondientes al seguro respectivo y coloca sello húmedo “Sellar y Firmar”.

7.- Anexa a la Relación de facturas enviadas el original y duplicado azul de las facturas correspondientes y entrega al mensajero para su envío al Seguro o Administradora de Salud respectiva.

Mensajero

8.- Entrega en el Seguro o Administradora de Salud respectiva la Relación de facturas enviadas anexa al Original y Duplicado azul de las facturas obteniendo firma y sello de la empresa en cada una de ellas en señal de aceptación.

9.- Entrega en la sección de Cuentas por Cobrar la Relación de facturas enviadas y Duplicado de las facturas debidamente firmadas y selladas.


Sección de Cuentas por Cobrar

Jefe de Sección

10.- Recibe del Mensajero la Relación de facturas enviadas y el Duplicado azul de las facturas respectivas debidamente firmadas y selladas.

11.- Registra en el sistema de control del departamento de cobranzas el estatus de las facturas enviadas asentando el convenio de pago establecido, promesa de pago, etc.

12.- Archiva las facturas para el procesamiento de las mismas cuando se haga efectivo el pago.

	Normas y procedimientos Cuentas por Cobrar	
Asunto: Normas para el Control y Gestión de Cobranzas		

- 1.- Toda facturación emitida y enviada debe ser cobrada en el plazo acordado y de acuerdo a las condiciones de pago establecidas.
- 2.- La Sección de Cuentas por Cobrar y Cobranzas debe mantener un archivo físico de todas las facturas pendientes por cobrar, el cual debe estar en perfecta concordancia con el estado de cuenta de cada Seguro o empresa Administradora de Salud.
- 3.- La Sección de Cuentas por Cobrar deberá llevar un registro escrito de todos los cheques recibidos indicando la información siguiente:
 - Procedencia
 - Banco emisor
 - Monto del Cheque
 - Numero de Cheque
 - Fecha de Cobro
- 4.- La Sección de Cuentas por Cobrar deberá gestionar la cobranza de las diferencias dejadas de cancelar.
- 5.- El jefe de cobranzas deberá realizar visitas selectivas con la finalidad de gestionar ante los representantes de los Seguros o Administradoras de Salud la solución de cualquier problema que se presente o el reclamo de las cuentas atrasadas.

6.- Se deberá emitir y entregar mensualmente a cada Seguro o Administradora de Salud el Estado de Cuenta respectivo reflejando todos sus movimientos e informando los compromisos pendientes por pagar.

Cuentas por Cobrar

Jefe de Sección

1.- Preparar el itinerario de visitas diarias a los Seguros o Administradoras de Salud de acuerdo a los convenios establecidos, estados de atrasos, últimas visitas realizadas, promesas de pagos realizados, etc., entrega al Cobrador para realizar el cobro.

Cobrador

2.- Realiza las visitas asignadas a los Seguros o Administradoras de Salud respectivas.

3.- Una vez realizada las visitas entrega al Jefe de Sección el resultado de las mismas indicando:

- Pagos recibidos
- Persona contactada
- Próxima visita
- Otros.

Cuentas por Cobrar

Jefe de Sección

4.- Recibe del Cobrador el resultado detallado de las visitas realizadas.

5.- Registra manualmente en el Control de Cheques la información respectiva:

- Fecha de cobro
- Monto del cheque
- Banco emisor
- Número del cheque
- Procedencia
- Fecha de depósito
- Número de planilla
- Banco receptor del Depósito
- Número de las facturas canceladas.

6.- Registra en el Estado de Cuenta del Cliente los pagos recibidos indicando:

- Número de facturas
- Fecha de pago
- Número de cheque
- Banco emisor
- Monto del cheque.

7.- Envía a Caja Principal los cheques recibidos anexándoles las copias de las facturas que están siendo objeto de cancelación y los finiquitos respectivos.

Caja Principal

8.- Realiza el depósito de los cheques respectivos y devuelve a la Sección Cuentas por Cobrar el duplicado de la Planilla de Deposito con las copias de las facturas y finiquitos anexos.

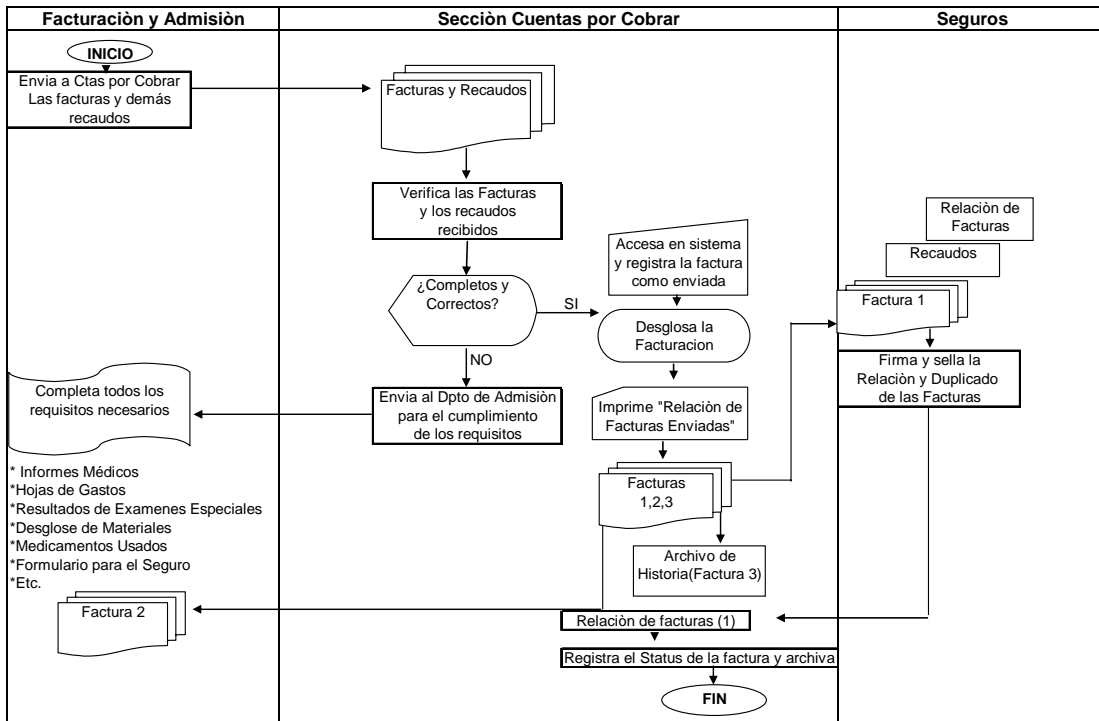
Cuentas por Cobrar

Jefe de Sección

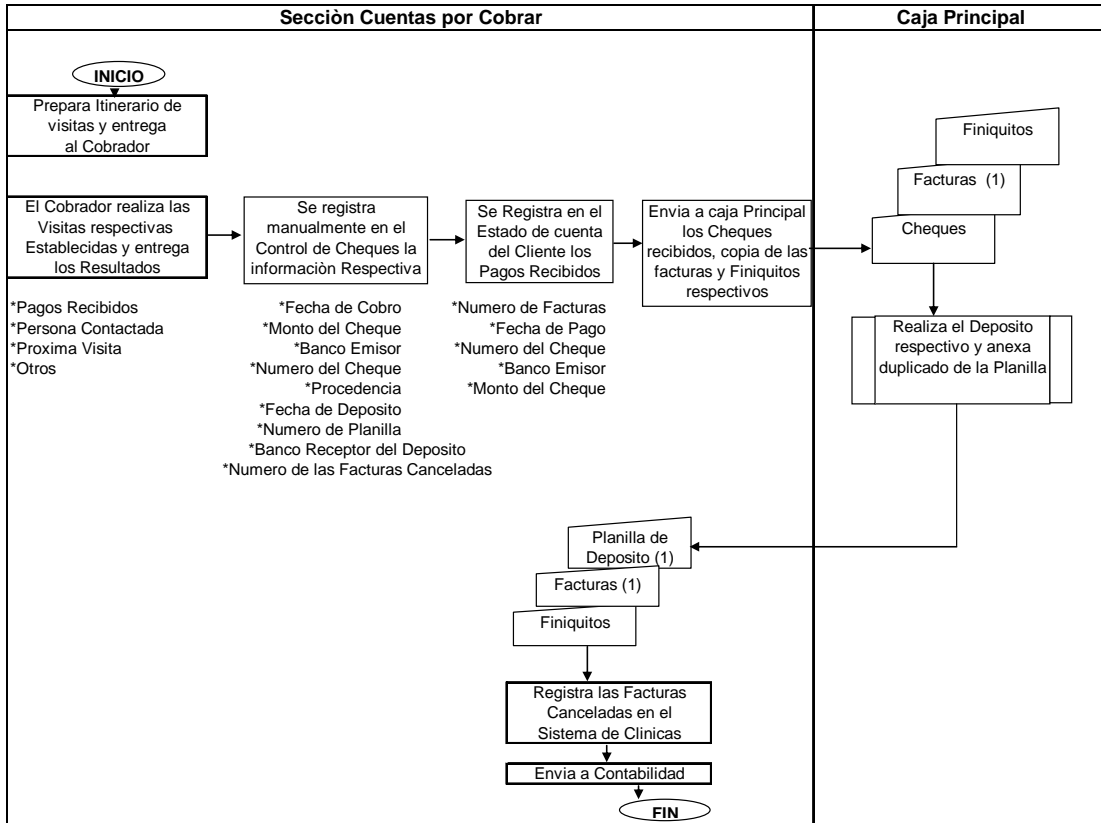
9.- Recibe de Caja Principal la(s) planilla(s) de depósito respectiva(s).

10.- Registra en el sistema de clínicas las facturas canceladas y envía a contabilidad duplicado de la planilla de depósito, finiquito respectivo y duplicado azul de las facturas canceladas.

FLUJOGRAMA. Consolidación y Presentación de Facturas



FLUJOGRAMA. Control y Gestión de Cobranzas



DIFERENCIAS E INNOVACIONES DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADO CON RELACIÓN A LA VERSIÓN ANTERIOR.

- Se incluyo una descripción del alcance funcional del jefe de sección de cuentas por cobrar y cobranzas que en la versión anterior no estaba.
- En las Normas para la consolidación y presentación de facturas en el punto número 03 se especifico con más detalle lo que debe acompañar a una factura para enviarla a una empresa de Seguro o Administradora de Salud.
- En las Normas para la consolidación y presentación de facturas en la sección de cuentas por cobrar:
 - En el punto numero 04 de la Analista de cobranza se especifica con mas detalle el desglose de la facturación.
 - El punto numero 06 se incluyo ya que no existía el cumplimiento de colocar el sello húmedo de “sellar y firmar” la relación de facturas enviadas.
- En las normas para la consolidación y presentación de facturas en la sección de cuentas por cobrar se incluyo el jefe de sección de cuentas por cobrar que no existe, en la versión anterior figura es el Analista de Cuentas por Cobrar.
- En las Normas para el Control y Gestión de Cobranzas se incluyen 06 normas que no existen en la versión anterior, esto con la finalidad de especificar el objeto de la sección de Cuentas por Cobrar y sus funciones.

En las cuentas por cobrar se incluye el jefe de sección y el cobrador, los cuales, ambos cargos los realizaba el Director Médico.

Se incluye la caja principal para realizar los depósitos ya que en la estructura organizativa de la clínica si existe pero no tiene como función realizar los depósitos de los cheques cobrados a los seguros o administradoras de salud, resalto que esta función la realiza la Secretaria de Administración.

CONCLUSIONES

Una vez finalizada esta investigación, he llegado a las siguientes conclusiones:

- La Clínica Virgen del Carmen C.A. en los actuales momentos posee un Manual de Normas y Procedimientos que no se adecua a las necesidades del Área de Cobranza, ya que no se cuenta con información específica al momento que el usuario desee consultar cualquier duda.
- Se ha determinado que en el Manual de Normas y Procedimientos vigente, no se detalla de forma clara y específica los procedimientos descritos de las actividades que ejecuta el personal que labora en el área de cobranza, debido a que son muy generalizados, es decir, que se requiere de la explicación de algún personal especializado, lo cual ocasiona pérdida de tiempo al tener que entrenar u orientar al nuevo personal, lográndose evitar esto con el Manual actualizado; donde una de sus ventajas, es el ahorro real de tiempo, al evitar las preguntas rutinarias, ya que la respuesta rápida a las mismas se obtiene a través de la lectura.
- Los procedimientos existentes en el Área de Cobranza son muy lentos, lo cual no permite agilizar los nuevos proyectos de inversión que tiene actualmente la clínica.
- En el Manual y Procedimientos Vigentes no se cuenta con un personal especializado en el área de cobranzas siendo esta un punto de vital importancia para el desarrollo de la clínica.

BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, Marco (1996). Sistema y Procedimientos. Nuevas tendencias en la contaduría. Editorial Texto. Caracas. Venezuela.
- BARANDIARAN, Rafael (1986). Diccionario de términos Financieros. Editorial Trillas.
- CATAORA, Fernando (1990). Sistemas y Procedimientos Contables. Caracas. Editorial Logos, C.A.
- FRANKLIN, Enrique (1999). Organizaciones de empresas. Mexico. Primera edición. Mc Graw Hill.
- HERRERA, Edgar (1992). Metodología de la Investigación. FUNDA-IDP. Maturin-Estado Monagas. Venezuela.
- KRAUSS, Miguel (1998). Manuales de Procedimientos. México.
- MORCILLO, Francisco (1989). Diccionario de Términos Financieros y de Inversión. Editorial Mc Graw-Hill.
- SABINO, Carlos (1992). Proceso de Investigación. Caracas-Venezuela. Editorial Panepo.

