

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS
PARA DETERMINAR SU EFICIENCIA Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS
QUE INCREMENTEN LA RENTABILIDAD EN LA CLÍNICA
ODONTOLÓGICA RIMADENT AÑO 2018**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO

AUTORA

ELSA RIMARACHIN CARRANZA

ASESORA

Mgtr. FLOR DE MARÍA BELTRÁN PORTILLA

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

En primer lugar a mi gran Dios, por brindarme una vida llena de amor, alegría y porque siempre ha estado a mi lado cuidándome y guardándome de toda adversidad, dándome conocimiento y sabiduría para terminar mis estudios universitarios.

A mis queridos padres, por su amor y cariño incondicional, sus palabras de ánimo para seguir adelante, su apoyo económico a seguir estudiando y así llegar hacer una persona de bien ante la sociedad.

A mis queridos hermanos por sus consejos, su amor incondicional, inmenso cariño y por su apoyo económico.

A mis grandes confidentes y fiel amigos de toda la vida Imer y Damaris, que siempre me apoyaron y me animaron a seguir estudiando.

A todos mis amigos que siempre estuvieron a mi lado ayudándome en cada momento y por los gratos momentos que compartimos juntos.

Agradecimiento

Mi agradecimiento a mi asesora, Mgtr. Flor De María Beltrán Portilla por su apoyo, comprensión, amistad y por estar siempre dispuesta a ofrecerme su ayuda para la elaboración de este tema de investigación.

Mi agradecimiento cordial es también para todos los profesores que nos brindan sus enseñanzas y consejos en todo esos cinco años de estudios universitarios.

Resumen

La presente investigación se enfocó en la problemática de los procesos operativos de la clínica odontológica RIMADENT, por carecer de una estructura organizacional, control de inventarios y gestión en recursos humanos. Para ello se formuló el objetivo general de evaluar la gestión de los procesos operativos para determinar su eficiencia y diseñar estrategias que incrementen la rentabilidad de RIMADENT año 2018. La investigación fue de tipo aplicada de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y las técnicas utilizadas fueron la entrevista, análisis documental y la observación.

Como resultados se determinaron deficiencias los procesos de servicios, pérdida de tiempo para ubicar la historia clínica; no se tiene categorizados los servicios de consultoría – radiografía; recursos humanos, no todos sus colaboradores tienen contrato de trabajo; tesorería, la secretaria no rinde cuentas de efectivo del día; almacén, las compras de materiales son hechas con documentos inconsistentes, no tiene área definida y segura. Se determinaron los indicadores de rentabilidad económica- financiero fueron positivos, se ha obtenido en el 2017 un 12.19% y el 2018 un 21.59% de rentabilidad sobre la inversión; deduciendo los costos por los servicios prestados se ha obtenido un margen comercial en el 2017 de 28.73% y en el 2018 fue de 35.04%; después de deducir los gastos se ha obtenido en el 2017 un 9.60% y el 2018 fue de 15.40% de utilidad neta.

Se concluye que la clínica es eficiente con sus recursos disponibles, pero podría incrementar su rentabilidad si se establecieran políticas y estrategias. Para ello se diseñó un sistema de control interno y de manuales de políticas y procedimientos que permitan el control de los procesos

Palabras claves: Eficiencia, estrategias, gestión por procesos, rentabilidad.

Abstract

The present investigation focused on the problematic of the operative processes of the dental clinic RIMADENT, for lack of an organizational structure, control of inventories, management in human resources. To this end, the general objective of evaluating the management of operating times was formulated. Interview, documentary analysis and observation.

How the deficiencies in the service processes were determined, loss of time to locate the clinical history; consultancy services - radiography are not categorized; human resources, not all of its collaborators have a work contract; treasury, the secretary does not render cash accounts for the day; Warehouse, purchases of materials are made with inconsistent documents, has no defined and safe area. The indicators of economic and financial profitability were determined positive, in 2017 a 12.19% was obtained and 2018 a 21.59% return on investment; deducting the costs for the services provided, a commercial margin in 2017 of 28.73% was obtained and in 2018 it was of 35.04%; after deducting the expenses, 9.60% was obtained in 2017 and 2018 was 15.40% of net profit.

It is concluded that the clinic is efficient with its available resources, but that the policies and strategies can be established. To this end, an internal control system and manuals of policies and procedures that allow the control of the processes were designed.

Keywords: Efficiency, strategies, process management, profitability.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	10
II. Marco teórico	12
2.1. Antecedentes del problema	12
2.2. Bases teórico científicas	15
2.2.1. Eficiencia	15
2.2.2. Rentabilidad.....	17
2.2.3. Estrategias.....	19
2.2.4. La gestión por procesos	26
III. Metodología	32
3.1. Tipo y nivel de investigación	32
3.2. Diseño de investigación.....	32
3.3. Población y muestra.....	32
3.2.1. Población.....	32
3.2.2. Muestra	32
3.4. Criterios de selección	32
3.5. Operacionalización de variables.....	33
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.6.1. Métodos	35
3.6.2. Técnicas e Instrumentos	35
3.6.3. Instrumentos de recolección de datos.....	35
3.7. Procedimiento.....	35
3.8. Plan de procesamiento para análisis de datos	35
3.9. Matriz de consistencia	37
3.10. Consideraciones éticas	40
IV. Resultados y discusión.....	41
4.1. Resultados.....	41
4.1.1. Descripción y análisis de todos los procesos operativos actuales de la clínica para determinar su actual funcionamiento.	41

4.1.2 Flujogramas de los procesos operativos de la clínica para identificar sus puntos críticos y deficiencias existentes.	45
4.1.3 Análisis de los indicadores de eficiencia en los procesos operativos en la clínica y su impacto en la rentabilidad actual 2017.	61
4.2. Discusión	77
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD 2017-2018.....	80
V. Conclusiones.....	101
VI. Recomendaciones.....	103
VII. Lista de referencias.....	104
VIII. Anexos.....	107

Índice de tablas

Tabla N° 1: Indicadores de eficiencia	16
Tabla N° 2: Operacionalización de variables	33
Tabla N° 3: Matriz de consistencia	37
Tabla N° 4: Matriz FODA	42
Tabla N° 5: Tarifa de tratamientos dentales	44
Tabla N° 6: Cuadro de deficiencias, causas y efectos	60
Tabla N° 7: Balance General	61
Tabla N° 8: Materiales auxiliares y suministros	63
Tabla N° 9: Maquinaria y equipo de explotación.....	65
Tabla N°10: Unidad de transporte.....	65
Tabla N° 11: Muebles y enseres	66
Tabla N° 12: Equipos diversos.....	67
Tabla N° 13: Herramientas (unidades instrumentales).....	67
Tabla N° 14: Depreciación de inmueble, maquinaria y equipos de explotación	69
Tabla N° 15: Estado de Resultado	72
Tabla N° 16: Registro de control de asistencia del personal de la clínica	73
Tabla N° 17: Ratios de rentabilidad	74
Tabla N° 18: Indicadores de eficiencia.....	76
Tabla N° 19: Tarifa de precios de tratamientos para los clínicos de la clínica.....	80

Índice de figuras

Figura N° 1: Estructura organizacional.....	41
Figura N° 2: Flujograma de proceso de prestación de servicios.....	45
Figura N° 3: Flujograma de compra de materiales y/o insumos	49
Figura N° 4: Flujograma de recursos humanos	52
Figura N° 5: Flujograma proceso de tesorería	56
Figura N° 6: Flujograma reestructurado para el proceso de prestación de servicios al paciente.....	84
Figura N° 7: Flujograma reestructurado para el proceso de compra de materiales y/o insumos.....	87
Figura N° 8: Flujograma reestructurado para el proceso de recursos humanos	90
Figura N° 9: Flujograma reestructurado para el proceso de tesorería	92
Figura N°10: Nuevo organigrama propuesto para la clínica	93

I. Introducción

En la actualidad en el sector salud dental, las empresas privadas tienen gran demanda de servicios por la calidad de atención, recursos materiales, humanos y su buena infraestructura en equipos de alta tecnología por eso es su servicio de calidad al cliente. Según el diario la gestión (2019), uno de cada 10 peruanos no puede acceder a una atención dental en establecimientos públicos como postas, centros de salud y hospitales. De un total de 8,000 establecimientos de salud en el Perú, apenas hay un odontólogo en 2,600 de ellos.

Es por ello la evaluación de los procesos operativos es de gran importancia, porque permite describir todos los procedimientos dentro de la organización y de esta manera detectar deficiencias y efectuar mejoras que permitan incrementar la rentabilidad. Los consultorios odontológicos pertenecen a profesionales médicos que su negocio no está organizado como empresa, les falta el conocimiento de cómo administrarlo de manera eficiente y además no han diseñado ninguna estrategia operativa que puedan permitirles el crecimiento que incremente su rentabilidad. El diseño de estrategias de control para los procesos operativos es de suma importancia para la eficiencia del uso de los recursos en una empresa a fin de lograr su calidad, competitividad y productividad.

A nivel internacional según la revista Reina Isabel (2018), la demanda del sector dental se ha incrementado en un 51% durante el año 2017, razón por la cual para los profesionales del sector es su actual preocupación el brindar una amplia gama de servicios integrados, productos innovadores y una atención de calidad al cliente. También se enfocan en sus proveedores, inversionistas, equipo profesional para lograr eficiencia en sus procesos operativos y rentabilidad. A nivel nacional según Vidal y Coello (2013), en los últimos años miles de turistas estas arribando a nuestro país para someterse a tratamientos dentales, a un precio hasta tres veces inferior, el flujo por estos servicios oscilar entre 20 a 30 mil personas cada año. El Perú tiene una oferta médica odontológica muy buena. Esto provoca una gran demanda de gente de afuera, ya que el 60% de las atenciones en las clínicas son a extranjeros, las clínicas privadas cuentan con equipos de última tecnología, ofrecen múltiples servicios y los precios son más accesibles en comparación con sus países.

La presente investigación se enfocó en la problemática de los procesos operativos de la clínica, por carecer de una estructura organizacional, control de inventarios y tesorería, gestión de recursos humanos. Por ello se formula la siguiente pregunta ¿La evaluación de gestión de

los procesos operativos permitirá determinar su eficiencia y diseñar estrategias que incrementen la rentabilidad de clínica odontológica RIMADENT año 2018?

Eficiencia “Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento” (Pérez, 2012, p. 151).- **Rentabilidad** “Es un parámetro que puede servir para comparar los resultados entre diferentes empresas y ayudar a los inversionistas a determinar en que deben invertir su dinero y optimizar sus recursos” (Rodríguez,2012, p.164).-**Procesos** “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”(Pérez, 2012, p.50)

Según Burgos (2017) en su tesis “Evaluación de Control Interno según caso I en la Clínica Particular Montesol E.I.R.L. para medir su Efectividad, durante el periodo 2015”, Rodríguez, R. & Vega (2016) “Diseño de un Sistema de Control Interno en la empresa A & B representaciones SRL, con el fin de mejorar los Procesos Operativos Período-2015” y Villagrán (2014) “Auditoria de Gestión aplicada a la Clínica de Especialidades Sur, ubicada en la Ciudad de Quito, dedicada a la prestación de servicios de salud para medir su eficiencia y efectividad de procesos Administrativos” sostienen que el control de los procesos dentro de la organización son importantes ya que permiten detectar deficiencias y efectuar mejoras para incrementar la rentabilidad en la empresa.

La investigación es de tipo aplicada con enfoque mixto, diseño no experimental y las técnicas utilizadas fueron la entrevista, cuestionario, análisis documental y la observación, en la cual se describió los aspectos generales de la empresa para determinar su actual funcionamiento, la elaboración de flujogramas de los procesos operativos de la clínica para identificar sus puntos críticos y deficiencias existentes y el respectivo análisis de los indicadores de gestión y su impacto en la rentabilidad. Se concluye que la clínica es eficiente con sus recursos disponibles, pero podría incrementar su rentabilidad si se estableciera políticas y estrategias. Para ello se diseñó un sistema de control interno y manuales de políticas y procedimientos que permitan llevar el control de los procesos.

El presente trabajo contiene cinco capítulos, primer capítulo contiene la presentación general de todo el tema, capítulo dos entrara todo lo que corresponde a las bases teóricas científicas y los antecedentes, tercer capítulo se determinara la metodología utilizada en la investigación y las técnicas utilizadas, cuarto capítulo corresponde a la presentación de los resultados obtenidos en la investigación en el cual se dieron la aplicación de los instrumentos y en el capítulo cinco las conclusiones.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes del problema

En el presente proyecto de investigación relacionado con el tema de procesos operativos, eficiencia, estrategias y rentabilidad, se ha considerado las siguientes tesis de investigaciones siendo estas las siguientes:

Villagrán (2014) en la tesis: “Auditoria de Gestión aplicada a la Clínica de Especialidades Sur, ubicada en la Ciudad de Quito, dedicada a la Prestación de Servicios de Salud para medir la Eficiencia y Efectividad de Procesos Administrativos” Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE de Sangolquí- Ecuador”

En el cual concluyeron que la clínica debe considerar los indicadores de gestión como herramientas de apoyo para los procesos y de esta forma medir el cumplimiento y desempeño de sus colaboradores y procesos para el cumplimiento de objetivos. Por otro lado los departamentos de contabilidad y recursos humanos requieren de una organización de acuerdo a las necesidades de la empresa, la sobrecarga de trabajo ocasionan ineficiencia e incumplimiento de tiempo en el desarrollo de las actividades debido a la falta de personal requerido para cada Departamento.

Comentario

Esta tesis será de gran utilidad para la presente investigación sobre cómo se va a mejorar las ineficiencias encontradas en los procesos operativos en la Clínica odontológica RIMADENT en el cual se va a establecer un panel de indicadores en cada procesos de esta forma se mejora las aportaciones creativas, en las áreas recursos humanos, inventarios, tesorería y la eficiencia en el usos de recursos.

Burgos (2017) en la tesis: “Evaluación de Control Interno según Coso I en la Clínica Particular Montesol E.I.R.L. para medir su efectividad, durante el periodo 2015”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo- Perú”

De acuerdo a los flujos gramas elaboradas, que reflejan los procedimientos ejecutados por las áreas de admisión-caja, contabilidad y cuerpo médico, se ha identificado deficiencias que ponen en riesgo la integridad de las operaciones administrativas y operativas clínicas. Respecto al área de admisión-caja, las deficiencias encontradas son las múltiples funciones incompatibles realizadas por la encargada del área, la omisión de comprobantes de pago, el flujo de deficiencias de información, falta de conciliación de caja, uso de efectivo sin autorización firmada. En cuanto al área de contabilidad las deficiencias encontradas son el flujo deficiente de información contable, múltiples funciones incompatibles realizadas por el contador y las contingencias tributarias frecuentes. Respecto al área de cuerpo médico, las deficiencias encontradas son la impuntualidad del personal de enfermería y el manejo deficiente de sus suministros médicos.

Comentario

Esta tesis servirá de gran apoyo para el presente proyecto de investigación para mejorar los procesos en las áreas de prestación de servicios, recursos humanos, inventarios, tesorería de la clínica odontológica RIMADENT mediante la elaboración de los Flujogramas para mejorar las actividades que se realiza dentro de dicha organización.

Moreno (2016) en la tesis: “La Productividad y su efecto en la Rentabilidad de la Clínica San Francisco de Trujillo – año 2015”. Universidad Cesar Vallejo de Trujillo- Perú”

El cual se concluyó lo siguiente que la rentabilidad de la empresa, dando como resultado una disminución considerablemente, ya que paso de 5.3% en el Trimestre 1 a 4.3% del Trimestre 2, a pesar que existe mecanismos de Revisión y Control por parte del médico y la persona encargada de finanzas, sigue habiendo imprevistos. Asimismo el efecto de la productividad y la rentabilidad, se realizó en base al promedio de la productividad y la rentabilidad promedio generada por especialidad, así mismo el efecto es significativo, ya que si la productividad aumenta también aumentara la rentabilidad, y viceversa.

Comentario

Esta tesis se relaciona con la presente investigación por qué se va a realizar un análisis económico-financiero para ver si la clínica está siendo rentable o no y ver que estrategias se va a implementar para que mejore su rentabilidad.

Rodríguez y Vega (2016) en la tesis: “Diseño de un Sistema de Control Interno en la Empresa A & B representaciones SRL, con el fin de mejorar los Procesos Operativos Perido-2015”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo-Perú”

Con el tema concluyeron que la Empresa A & B Representaciones SRL cuenta con altos puntos críticos al no contar con una organización bien estructurada, ya que no existe un organigrama bien definido, ni con un manual de políticas, funciones y procedimientos en sus labores diarias dificultando la gestión de los procesos. Al aplicar el modelo COSO como herramienta para realizar un control interno que conllevo a evaluar el control de la empresa nos permitió obtener un análisis de los riesgos más latentes identificando los puntos críticos en cada proceso; detectándose deficiencias en todas sus operaciones. Por otro lado la empresa no cuenta con una sólida cultura de control ya que tiene dificultades en la comunicación, sin existencia de adecuados canales para que el personal conozca a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades diarias de operatividad y control.

Comentario

La empresa se enfocó en todas las dificultades de los procesos y tratar de detectar los puntos críticos para poder diseñar una estructura organizacional eficiente, es lo mismo que se va a tomar como referencia para aplicarlo en la presente trabajo de investigación.

Huerta (2016) en su tesis: “Diagnóstico de la Gestión de los Procesos Operativos en la Empresa JAFNEZ, de Trujillo 2016”. Universidad Privada del Norte, Trujillo-Perú”

El cual concluyó que el diagnóstico describió que las organizaciones tenían problemas en los tiempos, mudas (desperdicios) y no eran eficientes, efectivos ni utilizaban la capacidad de la producción. Todo esto generó costos de calidad para la organización. A la vez que todos los problemas se concentraron en la fabricación de gorros estampados, adicionalmente que representa el 70% de la producción de gorros haciendo que el estudio se concentre en las confecciones de gorros estampados. Las propuestas de mejora están concentradas en un rediseño de procesos (con ergonomía y estudio de métodos), gestionar los inventarios y tener un lugar transitorio los materiales por pedido diario, buscando la productividad de la organización. La implementación de las propuestas de mejora hará reducir el tiempo, dinero y distancias para poder trabajar más correctamente. Haciendo que se reduzca más de S/ 50,000 soles de costo de no calidad mejora las aportaciones creativas, en las áreas de recursos humanos, inventarios, tesorería y la eficiencia en el uso de recursos, teniendo alianzas con proveedores, estos procesos estarán bien estructurados para así lograr incrementar la calidad, competitividad y productividad.

Comentario

Considero que esta tesis será de gran ayuda para la presente investigación, dado que en la clínica existen diferentes problemáticas en los procesos operativos, por carecer de una estructura organizacional, ausencia de control de inventarios, ineficiente gestión en recursos humanos y tesorería para ello se va a realizar un diseño de estrategias para que mejore la clínica.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Eficiencia

2.2.1.1. Conceptos

“Eficiencia es el uso ordenado y correcto de los métodos (procedimientos administrativos) establecidos para lograr los resultados programados: los medios. En el caso de la administración es el uso de los procedimientos autorizados para administrar la empresa” (Hernández y Rodríguez 2008, p.15)

“Eficiencia se puede entender como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente (o menos eficiente)” (Marie, 2001, p.1)

“Una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio e inducido en terceros, materiales, maquinaria)” (Pérez, 2012, p.151)

2.2.1.2. Indicadores de eficiencia

Según el Instituto Nacional de Contadores Públicos (INCP 2012) menciona que, los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Para estar en posibilidades de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objetivo de la organización (Benjamín, 2007, p.155-196). A continuación se presentan las etapas del proceso así como sus elementos, con sus indicadores específicos:

Tabla N° 1: Indicadores de eficiencia

División y distribución de funciones	Empleados	Es la forma en el que delimitan las áreas de influencia, grado en que determinan las cargas de trabajo y nivel que posibilitan la delegación específica de autoridad y responsabilidades.
	Numero de areas	
	Tareas Realizadas	
	Total de areas	
Recursos Humanos	Analisis de puestos	Presión con el que determina el sistema de gestión de talento, grado en el que se consideran tales recursos como capital intelectual y capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio.
	Total de personas	
	Personal reclutado	
	Personal contratado	
	Total de personal	
	Cursos de capacitación	
Almacén	Frecuencia de rotación del personal	Capacidad que tienen los almacenes para salvaguardar el patrimonio de la organización. Manera en que agilizan el desplazamiento de recursos materiales. Forma en que preservan los bienes muebles e inmuebles. Modo en que posibilitan el puntual control de los recursos.
	Total de personas	
Marketing	Materiales, artículos y productos con código de barras	Grado en que el marketing constituye un vínculo estratégico entre la organización y sus clientes. Modo en que aumenta el conocimiento del mercado y la capacidad competitiva de la organización. Forma en que posibilita el posicionamiento de la organización. Medida en que representa una fuente de ingresos fundamental.
	Total de materiales que se manejan	
Operaciones	Costo de publicidad	Forma en que administra los recursos necesarios para generar los bienes y servicios requeridos por la organización. Capacidad para promover la rentabilidad de recursos productivos. Medida en que agrega valor y genera rendimientos. Forma en que fomenta el respeto a las condiciones ambientales.
	Ingresos Totales obtenidos	
	costos de mano de obra	
	costo de produccion	
Operaciones	costos de los insumos	Forma en que administra los recursos necesarios para generar los bienes y servicios requeridos por la organización. Capacidad para promover la rentabilidad de recursos productivos. Medida en que agrega valor y genera rendimientos. Forma en que fomenta el respeto a las condiciones ambientales.
	Total de costos	

Fuente: Benjamín, E.

Fecha: 2007

2.2.2. Rentabilidad

2.2.2.1. Conceptos

De acuerdo al punto de vista de Apaza (2011): “La rentabilidad mide el modo en que la empresa, después de haber realizado su actividad básica (ventas o prestación de servicios), y haber remunerado a todos los factores implicados es capaz de generar un superávit” (p.483)

Según la opinión de Rodríguez (2012): “La rentabilidad es un parámetro que puede servir para comparar los resultados entre diferentes empresas y ayudar a los inversionistas a determinar en que deben invertir su dinero y optimizar sus beneficios” (P, 164)

Para Flores (2007): “Se entiende por rentabilidad a la capacidad que tienen una empresa para producir ganancias con los recursos propios invertidos en la empresa” (p.105)

Baena (2016) afirma que: “La rentabilidad es el rendimiento valorado en unidades monetarias (\$) que la empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos” (p.208)

La rentabilidad para Palomino (2013): “Implica la ganancia que una empresa es capaz de brindar en una inversión. Estrictamente es la relación expresada en porcentaje, que existe entre el rendimiento generado por una inversión y el método de la misma” (p, 218)

2.2.2.2. Ratios de rentabilidad

Los ratios de rentabilidad según Flores (2016): “Indican la capacidad de la gerencia para generar utilidades y controlar los gastos y determinar una utilidad optima, sobre los recursos invertidos por los socios o accionistas en una empresa” (p.418)

Los ratios de rentabilidad de acuerdo con Ccaccya (2015), son variados los indicadores de rentabilidad, entre los principales se presentan los siguientes:

2.2.2.2.1 Rentabilidad sobre la inversión (ROA)

Este ratio analiza la rentabilidad de la estructura económica, es decir, del activo. Para ello relaciona el resultado neto de explotación con las inversiones totales realizadas en el activo. De este modo, indica la eficacia o productividad con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta} + \text{Interes}}{\text{Activo total}}$$

2.2.2.2.2 Rentabilidad operativa del activo

Es el indicador que mide el éxito empresarial, considerando los factores que inciden favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor de la empresa.

$$\frac{\textit{Utilidad operativa}}{\textit{Activos de operación}}$$

2.2.2.2.3 Margen comercial

Determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción.

$$\frac{\textit{Ventas netas} - \textit{Costo de ventas}}{\textit{Ventas netas}}$$

2.2.2.2.4 Rentabilidad neta sobre ventas

Es una medida de la rentabilidad neta sobre las ventas, donde se consideran los gastos operacionales, financieros, tributarios y laborales de la empresa. Indica cuántos céntimos gana la empresa por cada sol vendido de mercadería.

$$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas netas}}$$

2.2.2.2.5 Rotación de activos

Es un indicador que refleja la capacidad de la empresa para generar ingresos respecto de un volumen determinado de activos. Es decir, mide la efectividad con que se utilizan los activos de la empresa. Se puede relacionar con cada tipo de activos, generalmente fijos o corrientes.

$$\frac{\textit{Total de ventas}}{\textit{Total de activos}}$$

2.2.2.2.6. Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

El ROE indica la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa y es conocida también como la rentabilidad financiera. Para los accionistas es el indicador más importante pues les revela cómo será retribuido su aporte de capital.

$$ROE = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Patrimonio}}$$

2.2.3. Estrategias

“La estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en que clases de negocio la empresa esta o quiere estar, y que clases de empresa es o quiere ser” (López y Martin, 2013, p.3)

De acuerdo con Santesmases, Merino, Sánchez y Pintado (2011): “La estrategia es todo acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Trata de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos, que sean percibidos como tales por los clientes potenciales y que permite alcanzar los objetivos previos” (p.151)

“Las estrategias son cursos amplios de acción que orientan el trabajo a realizar, para el logro de objetivos que pretende la organización e incluyen a la asignación de recursos” (Lerma, 2010, p.70)

La estrategia consiste en competir de manera diferente; hacer lo que las empresas rivales no hacen o no pueden hacer. Representa un compromiso a la dirección respecto a una serie de decisiones sobre como competir, entre esas decisiones se hallan: como atraer y satisfacer a los clientes, como competir contra los rivales, como posicionar a la empresa en el mercado, como responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, como aprender las oportunidades atractivas para hacer crecer la empresa y como alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2015, p.3-4)

2.2.3.1. Estrategias de marketing

De acuerdo con Santesmases, Merino, Sánchez y Pintado (2011): “La estrategia de marketing identifica y evalúa a determinados clientes y los califica como segmento –mercado” (p.151)

A continuación de desarrollan algunas estrategias de marketing según Cook y Walte (citado por Sainz, 2001) estas son:

2.2.3.1.1. Estrategia de precios

“Tres son los parámetros más importantes en cuanto a la hora de decidir la estrategia de precios: el perfil del segmento estratégico de nuestra enseña o tienda, la rentabilidad deseada para la misma y la estrategia de precio de la competencia” (Sainz, 2001, p. 451)

La estrategia de precios ha de contribuir a obtener los objetivos de la empresa y ha de tener en cuenta el tipo de productos, líneas existentes, competencia, y en general, los factores que condicionan a la fijación de precios. Cuando más innovador sea el producto mayor será las alternativas de precios y la sofisticación de en la estrategia diseñada. En su formulación y desarrollo de las estrategias de precios han de tenerse en cuenta los siguientes criterios:

Objetivos de la empresa: ha de contribuir a la rentabilidad a largo plazo de las líneas que componen la cartera de productos. Por otro lado esta, la flexibilidad, la estrategia de precio debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno. Y por último esta la orientación de mercado, deben tener en cuenta los comportamientos, hábitos, tendencias, necesidades y demanda del mercado a fin de conseguir una imagen favorable de la empresa u reforzar la lealtad del cliente a largo plazo. (Santesmases, 2012, p.489)

2.2.3.1.2. Estrategia de distribución

Según el Sainz, dos son las decisiones que cabe contemplar dentro del mercado de la estrategia de distribución de una empresa y distribución detallista: La elección del tipo de establecimiento el objetivo primordial de esta estrategia será influir positivamente al cliente en el proceso de selección del establecimiento y el proceso de compra, así como aumentar el número de visitas y el valor medio de la compra. Y la estrategia de servicio al cliente es de influir en la elección del establecimiento y la actividad de compra (búsqueda, comparación, transacción, uso del producto, etc.), y seguir su lealtad, buscando que sea considerado como “primera opción” cuando vaya a comprar. (Sainz, 2001, p.456)

2.2.3.1.3. Estrategia de comunicación

“La estrategia de comunicación debe identificar ventajas y puntos fuertes de la empresa y comunicarlos de mejor forma posible al consumidor, contribuyendo a crear la diferenciación buscada en la estrategia de posicionamiento” (Sainz, 2001, p.459)

2.2.3.2. Estrategias de diferenciación

Según los autores Santesmases, Merino, Sánchez y Pintado (2011, p.222-223), las estrategias de diferenciación trata de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. Las estrategias de diferenciación son las siguientes:

- Estrategias de precios fijos: que es habitual en productos de compra frecuente o precio medio o bajo y las variables: implica una mayor flexibilidad en el importe y en las condiciones.
- Descuentos por cantidad: es una reducción en el precio unitario ofreciendo al cliente si adquiere una cantidad superior a lo normal.
- Descuentos por pronto pago: efectuado al comprador que paga al contado o al cabo de pocos días de la recepción de la mercadería.
- Aplazamiento del pago: diferir total o parcialmente el pago del importe de una compra-venta.
- Descuentos aleatorios (ofertas): es atraer nuevos clientes y que los beneficios que estos aportan superen los gastos de promoción y la pérdida por las ventas a los clientes habituales que hubieren pagado el precio normal.

- Descuentos periódicos (rebajas): son más sensibles al precio y están dispuestos a posponer su compra con tal de pagar menos.

De acuerdo con López y Martín (2013, p.27), las estrategias de diferenciación buscan escapar de una competencia directa de precios y de costes, al producir una oferta específica. Una primera clasificación de estrategias de diferenciación podría ser: servicio, tiempo (anticipación), rapidez y producto.

2.2.3.2.1. Estrategias de producto

López y Martín (2013), La estrategia del producto es uno de los elementos más utilizados por las empresas para diferenciarse. El producto es bien físico que el cliente percibe, por tanto es uno de los factores que este más tiene presentes. El producto está acompañado de la innovación, calidad, valor añadido, diseño, envase y logo, publicidad e imagen (p.28)

Según Sainz (2001), En las estrategias de servicio se ha de tomar en cuenta la decisión de la gama de productos a ofrecer por la empresa deberá estar basada en un conocimiento de las necesidades, actitudes y comportamientos del mercado que se habrá estudiado previamente. Entre las decisiones que debe tomar la empresa para ofrecer una gama de productos a sus clientes debe tener en cuenta lo siguiente:

- Amplitud y productividad de gama: amplitud número de productos o grupos ofrecidos y profundidad número de referencias o marcas ofrecidas en cada tipo de producto.
- Nivel de disponibilidad del producto: nivel o porcentaje de ventas de un determinado producto que efectivamente se realiza porque este está disponible.
- Políticas de marcas: las marcas de los productos vendidos por el detallista van hacer inmediatamente asociados por el cliente por el mensaje básico de nuevos posicionamientos. El uso y conveniencia de la marca propia parece estar ligado a la credibilidad, fidelización e imagen de la propia empresa de distribución.

Según el punto de vista Lerma (2010), Es esencial desarrollar estrategias de producto eficiente que les permitan competir y permanecer en el mercado enfrentando la competencia de ofertas internacionales. Las cuatro categorías de las estrategias de producto que se debe de tener en cuenta:

Producto líder: poseen cualidades que pueden hacerlo el ideal y la referencia para los demás productos con las que compiten. Se puede ser líder en varios y distintos aspectos: ser el mejor en precio, ser de mejor calidad, ser el de distribución más eficiente, ser el de comercialización más efectiva, ser el de mejor diseño, ser el mejor que se adapta a las necesidades de los consumidores y ser el producto con promoción más eficiente.

Seguidor: es el producto cuya empresa no tiene ni el deseo ni la capacidad de ser líder. Concreta su actividad en imitar a las novedades, diseño y desarrollos y tecnológicos de los productos líderes.

Desafiador: busca de manera consistente el liderazgo por lo que considera como su enemigo natural y sujeto a vencer al líder actual.

Producto de nicho: es el que busca y se posiciona en un pequeño segmento de mercado con características muy diferentes y específicas, que no está siendo atendido en forma satisfactoria por otros ofertantes y que, debido a su tamaño y especialidad suele no ser atractivo para las organizaciones que desean operara en grandes mercados. (P.73-75)

2.2.3.2.2. Estrategias de servicio

El cliente es el punto de partida de una estrategia de servicio, y tiene como objetivo en mantener a los nuevos clientes y atraer a los clientes potenciales. Es fundamental conocer y seguir de cerca sus necesidades. Las mejores estrategias de servicio varían según el estado de desarrollo de los productos, porque el servicio esperado evoluciona con el producto. Una estrategia de servicio solo triunfara si se tiene en cuenta a todos los que intervienen en la cadena de valor para el cliente: desde sus proveedores de materia prima hasta el cliente final, pasando por los distribuidores. (Anónimo, 2003, p.25-31)

Las estrategias del servicio ayuda a identificar, seleccionar, y priorizar oportunidades. Si esta es clara contribuye a garantizar que una organización este bien preparada para gestionar los costes y riesgos de su cartera de servicios. Además ayuda a la organización a pensar y actuar de un amanaera estratégica. La estrategia se implementa mediante el uso de activos estratégicos. Mintzberg (citado por Bon, et al., 2008, p.21)

Las estrategias de servicio, igual que las prendas de vestir, están hechas para presentarlas ante los demás. Son un medio habilidoso de superar a los competidores y a los clientes, pero si no se demuestra a la competencia y a los clientes lo habilidosa que realmente es no va a mejorar su posición a los ajos de nadie. Para obtener todos los beneficios la empresa debe anunciar sus estrategias a los cuatro vientos, esto da al cliente la oportunidad de ver el valor añadido que ofrece la empresa.

La mejor manera de anunciar la estrategia de servicio es poniéndole en forma de promesa o garantía al cliente. También ayuda a la empresa a asignar recursos, tanto si el servicio va a ser o no el punto principal de diferenciación de la empresa en comparación a sus competidores. Además estas permiten definir las prioridades y gestionar este elemento de una manera que realza el resto del conjunto de producto-servicio. (Estrada, 2007, p. 28-29)

2.2.3.3. Estrategias basadas en el tiempo

El tiempo forma parte esencial de la ventaja competitiva; las empresas no solo compiten en calidad y precio, sino también en el tiempo de respuesta y en que este tiempo sea el umbral esperado por los clientes. El tiempo como ventaja competitiva lo podemos dividir en dos estrategias diferentes: la estrategia de anticipación, las empresas han de llegar con su producto a los clientes en el tiempo justo. Si llega antes, sería un fracaso, y si llega después de la competencia se ha perdido la ventaja del primero. Por otro lado, está la estrategia de rapidez, una vez detectada una necesidad o una moda, el tiempo que se tarda en poner el producto que la cubre a disposición de los clientes. (López y Martín, 2013, p.34-35)

2.2.3.4. Estrategias competitivas instrumentales

Las estrategias competitivas definen la forma en que la compañía decide desafiar a sus adversarios en el mercado. Desde el punto de vista de Santasmases, Merino, Sánchez y Pintado (2011, p.162-164), existe tres enfoques útiles y representativos de las diferentes formas de actuar en una empresa según los autores:

Estrategias competitivas de Porter. Existen tres estrategias genéricas: las de costes, consiste en alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados; la de diferenciación, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc., y la de enfoque, la empresa se concentra unos segmentos de mercados determinados, en las que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en coste o diferenciación.

Estrategias competitivas de Miles y Snow. Se basa en el comportamiento de las empresas dentro de la industria. Los prospectares, toman una postura de nuevos productos-mercados muy agresiva apoyándose fuertemente en la innovación; los defensores, compiten en precio o calidad, pero no en innovación; los analizadores, tratan de mantener un mercado seguro y buscan nuevas posiciones de mercado a través del desarrollo de nuevos productos; y los reactores, se caracteriza por la ausencia de un plan bien desarrollado para competir.

Estrategias competitivas de Kotler. Las clasifica en cuatro tipos: el líder, es el que ocupa una posición dominante reconocida con sus competidores, para conseguirlos trata de captar nuevos usuarios de productos y para proteger su participación en el mercado puede adoptar diferentes estrategias: innovación, distribución incentiva, confrontación de guerra de precios o intensa publicidad; el retador, es el que no domina el mercado-producto y quiere sustituir al líder; el seguidor, es un competidor con una cuota de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia; y la del especialista, es una pequeña empresa que se centra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad de mercado y busca un nicho en la que pueda tener una posición de dominio y no sea atacado por la competencia.

Según López y Marín (2013), nos dan a conocer las siguientes estrategias competitivas instrumentales:

2.2.3.4.1. Estrategias de imagen

Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad. Si los rasgos que caracterizan a una empresa son valores positivamente por los consumidores. Por encima de los de sus competidores, es evidente que esta empresa tiene una diferencia con los mismos que se traduce en ventaja competitiva. Es decir, que la imagen ayuda a establecer una estrategia de diferenciación. (p.41)

2.2.3.4.2. Estrategias sociales

A través de ellas se proyecta una imagen de empresa que puede ser valorada por el cliente e incidir en su motivación de comprar de forma positiva o negativa. En líneas generales cuando se habla de ética empresarial en términos de los negocios, se entiende como la aplicación de los principios de la ética a la empresa en función de sus características y peculiaridades.

Los directivos, en su toma de decisiones del día a día, sienten la necesidad de tener esos instrumentos que les ayuden a saber dentro de que entorno de situaciones han de moverse, para no estar pillados por el dilema entre los beneficios empresariales y los valores éticos, sin verse de manera enfrentada o incompatible. (p. 42-43)

2.2.3.4.3. Estrategias basadas en los clientes

La relación con los clientes pueden producirse en cualquier momento, en cualquier lugar, y en cualquier circunstancia. Los clientes de hoy en día deciden donde, cuando y como se relacionan con sus proveedores, cambiando completamente el control que las empresas tenían sobre los canales de entrega y los horarios comerciales. Este tipo de empresa que opta esta estrategia, es consciente de que es la conversación con los clientes lo que crea valor. Ellos son verdaderos participantes del diseño de los productos y servicios que se realizan posteriormente por las empresas, están dando información sobre sus gustos cambiantes, sus colores, su forma, olores y sobre las cosas y el valor que dan a las mismas y hasta lo que estarían dispuestos a pagar por ello. (p. 72-74)

2.2.3.4.4. Estrategias de competencia

En las grandes compañías, la fuerza que impulsa el rendimiento de todas sus divisiones son sus competencias esenciales o claves que contribuyen a incrementar el valor percibido por los clientes de nuestros productos y servicios, también nos permiten diferenciarnos de nuestros competidores; y su tratamiento y mejora pueden reportarnos una ventaja sostenible. Por otro lado es la competencia profesional, como hacemos las cosas, la experiencia sobre lo que se está haciendo, el conocimiento de la tecnología que utiliza y las habilidades para el manejo de lo que

hace, contribuye a dar un buen servicio al cliente interpretando sus necesidades.

La calidad de los profesionales, y la fuerza del compromiso con el que se integra todo el esfuerzo individual, para convertirlo en resultados del equipo humano empresarial. Las empresas dan importancia al trabajo en equipo, y crean relaciones especiales entre profesionales enfocados a dar un buen servicio al cliente, y han logrado trabajar en un ambiente que dignifica a las personas y que acrecienta el desarrollo personal y profesional que han tenido éxitos notables. (p.106 -110)

2.2.3.4.5. Estrategias basadas en los recursos internos

Las empresas poseen recursos de muchos tipos y no todos se han tenido en cuenta dándole un valor similar. La auténtica ventaja de estos proviene de su forma de trabajar y combinar los recursos disponibles, y esto se viene a reforzar con la importancia que van adquiriendo las tecnologías de procesos frente a la tecnología de producto, lo cual sitúa la atención sobre el conocimiento y habilidades de los profesionales y la capacidad de las empresas.

Existen una serie de recursos que se llaman intangibles, que están basados en la información, y se muestran pocos atendidos a pesar de las ventajas que pueden proporcionar a los servicios que las empresas dan. Entre los recursos intangibles que destaca Gran (citado por López y Martín, 2013, p.124) son los siguientes:

- Capital humano: compuesto por las personas que integran en la planilla de la empresa, con sus componentes personales y profesionales (capacidades, conocimientos, habilidades, experiencias de éxito demostrado, y el compromiso y lealtad hacia la marca).
- Capital relacional: la imagen de la empresa que tiene ante el mercado, clientes y proveedores. La extensión y calidad de la cartera de clientes que han logrado por su actividad. Las alianzas estratégicas.
- Capital estructural: comprende el modelo de la organización, las instalaciones que utiliza, los recursos tecnológicos en la operación de sus actividades y en la innovación, los modelos de negocio y gestión integrada, con sus recursos humanos sociales, y los valores corporativos compartidos, que forma parte de la cultura, que se va creando y afianzando en el desarrollo de las actividades.

2.2.3.5. Estrategias financieras

“Proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo” Sánchez (como se citó en IPLACEX, s.f., p.17)

Las estrategias financieras en definitiva, constituyen medios para alcanzar los objetivos financieros, que a su vez derivan de los generales. La restricción es que el objetivo financiero ha de ser compatible y coherente con el objetivo global de la empresa, y por tanto la estrategia financiera debe ser compatible con la estrategia global. (Apaza, 2003, X1.1).

2.2.3.5.1. Estrategia y decisiones empresariales

Como dice Apaza, La estrategia se sitúa en un nivel intermedio entre la formulación de objetivos y la elaboración del plan: veamos con un mayor detalle cada uno de estos niveles:

La Visión: incorpora la idea de futuro y pretende responder a la pregunta ¿qué queremos ser o a donde queremos llegar? Constituye una declaración de intenciones acerca de la situación deseable de la empresa en un futuro lejano.

La Misión: se refiere a las actividades actuales de la empresa, centrada en dos aspectos fundamentales: El tipo de negocio al que se dedica la empresa ahora. Las necesidades y clientes actuales que la empresa pretende satisfacer.

Los Objetivos: son la base para la definición de estrategias en la empresa y definen lo que quiere conseguir la empresa.

Las Estrategias: es la definición de una línea de actuación y se concreta principalmente en la formulación de las diferentes alternativas que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

2.2.3.5.2. Objetivos de la gestión estratégica financiera

Desde el punto de vista de Apaza (2003, X1. 2-3), para mantener la salud financiera de la empresa, el directivo financiero tiene que tomar las siguientes estrategias financieras:

- a) Obtener fondos y recursos financieros
- b) Manejar eficientemente los recursos financieros
- c) Asignación adecuada de recursos
- d) Administrar el capital de trabajo.
- e) Administrar las inversiones.
- f) Administrar los resultados.
- g) Presentar e interpretar la información financiera.
- h) Apoyar las decisiones acertadas.
- i) Anticiparse a la necesidad de recursos.

2.2.4. La gestión por procesos

2.2.4.1. Conceptos

La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes. No es ni un modelo ni una forma de referencia sino un cuerpo de conocimiento con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona. (Pérez, 2012, p.15- 44)

“Es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tiene lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como traduciblemente de ha venido haciendo” (Camisón, Cruz, y Gonzales, 2007, p.863)

La gestión por procesos se caracteriza por un sistema interrelacionado de procesos que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, permitiendo la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos. (Arias, s.f, p.5)

2.2.4.2. Principios de la gestión por procesos

Existen ocho principios básicos de la gestión por procesos, según el Ministerio de Fomento (2005, p.2), de los cuales son:

- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Compromiso del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque a procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque a la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Toma de decisiones basada en hechos: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

De acuerdo con Pérez (2012, p.276), hace mención a los nueve principios de la gestión por procesos:

- El proceso es la forma natural de la organización.
- Los procesos de planificación: misión, objetivos, límites, flujogramas de operación y control y recursos.
- Organización en equipos de proceso vs departamentos.
- Sentido finalista del trabajo de todos. Visión gráfica del valor añadido de la persona.

- Compromiso con resultados vs cumplimiento. Redefinición de roles y responsabilidades.
- Procesos y clientes vs departamentos y jefes. Roles de mandos y directivos de mayor valor añadido.
- Participación y apoyo vs jerarquía y control. Fomenta el trabajo en equipo.
- Eficacia global vs Eficiencia local.
- Mayor implicación en las áreas staff en el proceso de negocio.

2.2.4.3. Tipos de procesos

2.2.4.3.1. Procesos estratégicos /Administrativos/ Gestión

Según Camisón, Cruz y Gonzales (2007, p.848): “Los procesos estratégicos son aquellos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos”.

De acuerdo con Junta de Andaluna (2008, p.23): “Adecuan la organización a las necesidades y expectativas de los usuarios. Guían a la organización para incrementar la calidad en los servicios que prestan a sus clientes. Están orientados a las actividades estratégicas de la empresa: desarrollo profesional, marketing etc., siendo críticos para el mantenimiento, el progreso y el éxito de dicha organización”

Gestión-Calidad (2016, s.p): “Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización”

Para Pérez (2012), Los procesos estratégicos funcionan recogiendo datos del resto de procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información confiable, precisa, oportuna, puntual y aplicable para la toma de decisiones en tiempo puntual. (p.103)

2.2.4.3.2. Procesos operativos o clave

“Los procesos claves son también denominados operativos, y son propios de la actividad de la empresa; por ejemplo, e procesos de aprovechamiento, el procesos de producción, el procesos de prestación de servicios, el procesos de comercialización” (Camisón, Cruz y Gonzales, 2007, p.848)

“Son aquellos que están en contacto directo con el usuario. Engloban todas las actividades que generan mayor valor añadido y tienen mayor impacto sobre la satisfacción del usuario” (Junta de Andaluna, 2008, p.23)

“Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del

cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas” (Gestión- Calidad, 2016, s.p)

“Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido” (Pérez, 2012, p.101)

2.2.4.3.3. Procesos de soporte o de apoyo

“Son los que proporciona los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como procesos de formación, procesos informáticos, procesos de logística” (Camisón, Cruz y Gonzales, 200, p.848)

“Apoyan las actividades y generan los recursos que precisan los demás procesos. Son la estructura organizativa, los recursos humanos, materiales y técnicos, las normas necesarias para implantar una gestión determinada” (Junta de Andaluna, 2008, p. 24)

“Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto del procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos” (Pérez, 2012, p.201)

“Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, selección de personal, formación del personal, compras, sistemas de información, etc.” (Gestión- Calidad, 2016, s.p)

2.2.4.4. Ventajas de gestión por procesos

Según Aguilar (2013, p.2), menciona que mediante una correcta identificación y gestión de los procesos se producirán ventajas como las mencionadas a continuación:

- Mejorar resultados, más coherentes y predecibles
- Identificar los destinatarios del proceso y sus expectativas
- Integrar y alinear los procesos para permitir el logro de los resultados planificados
- Producir eficacia y eficiencia
- Identificar oportunidades de mejora
- Satisfacer a los clientes
- Mejorar la productividad de la organización
- Optimizar de forma continua su funcionamiento global

2.2.4.5. Facetas de la mejora de los procesos

Según el Ministerio de Fomento. (2005, p.15-16), señala las siguientes fases:

Planificar:

- Definir la misión del proceso de forma que permita la comprensión del valor añadido del mismo respecto de su contribución a la misión general de la organización.

- Comprender los requisitos del cliente como primer paso para la mejora de calidad.
- Definir indicadores sólidos y consistentes que permitan la toma de decisiones respecto de la mejora de la calidad.
- Evaluar el proceso identificando las ayudas y barreras existentes en el entorno y los puntos fuertes y áreas de oportunidad del proceso en si el resultado de la evaluación nos permitirá detectar las áreas de mejora a contemplar.
- Asignar un responsable de proceso que lidere la mejora continua de la eficacia y la eficiencia, identificar las acciones adecuadas para garantizar la mejora del rendimiento y convertirlas en planes detallados de mejora.

Ejecutar:

Llevar a cabo los planes de mejora, detallando el diseño propuesto para la solución de cada problema.

Comprobar:

- Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctos.
- Comparar el diseño con el resultado de las pruebas, buscando las causas del éxito o fracaso de la solución adoptada.

Actuar:

- Comparar los resultados de los indicadores con los resultados previos (comprobando de esta forma si cada acción produce la mejora esperada, especialmente en lo relativo a la satisfacción del cliente).
- Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla.

Otro estudio similar es de Deming (citados por Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (s. f, p.45-46), Considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua de los procesos:

Planificar: la etapa de planificación implica establecer que se quiere alcanzar (objetivos) y como se pretende alcanzar (planificación de las acciones).

Hacer: en esta etapa se lleva a cabo la implementación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

Verificar: en esta etapa se comprueba la implementación y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

Actuar: en función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajustes) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

2.2.4.6. Descripción de procesos

2.2.4.6.1. Diagrama de procesos

Desde el punto de vista de Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (s.f), Los diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y

la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salida necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución ya que esto permite reflejar, a su vez, como se relacionan los diferentes actores que interviene en el proceso.

Para la representación de este tipo de diagrama, la organización puede recurrir a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y que facilitan la interpretación de los mismos. (P.26-27)

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada con enfoque mixto, Hernández (2014, p.3-7) explica que, es la combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo. Cualitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Y cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

La investigación tiene un alcance descriptivo, explicativa, y evaluativo

3.2. Diseño de investigación

El diseño es descriptivo no experimental porque los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

3.3. Población y muestra

3.2.1. Población

La población está compuesta por la clínica odontología RIMADENT.

3.2.2. Muestra

Dentro de la muestra seleccionada esta todos los procesos operativos de las áreas de la clínica.

3.4. Criterios de selección

Se tomó en cuenta al gerente y trabajadores de la clínica odontológica RIMADENT, el cual se me brindo información de todas las áreas establecidas en esta y se detectaron problemas, por el cual estoy planteando esta tesis.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla N° 2: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
I. Eficiencia	Es el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible	La eficiencia aplicada en la empresa ayudara usar menos recursos y alcanzar su objetivos establecidos	1. Indicadores de Eficiencia	A.1. Políticas cumplidas
				A.2. División y distribución de funciones
				A.3. Recursos humanos
				A.4. Almacén
				A.5. Marketing
				A.6. Operaciones
				A.7. Recursos Financieros
II. Rentabilidad	Es el rendimiento valorado en unidades monetarias que la empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos	La empresa obtendrá una rentabilidad económica utilizando mejor los recursos humano, financieros y materiales	2. Ratios de rentabilidad	B.1. Rentabilidad sobre la inversión
				B.2. Rentabilidad operativo del activo
				B.3. Margen comercial
				B.4. Rentabilidad neta sobre ventas
				B.5 Rotación de activos
				B.6. Rentabilidad sobre patrimonio
III. Estrategias	Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en que clases de negocio la empresa esta o quiere estar, y que clases de empresa es o quiere ser	Mediante las estrategias la empresa se diferenciara de las demás y será más competitiva en el mercado	3. Estrategias de marketing	C.1. Precios
				C.2. Distribución
				C.3. Comunicación
			4. Estrategias de diferenciación	D.1. Producto
				D.2. Servicios
			5. Estrategias basadas en el tiempo	E.1. Anticipación
				E.2. Rapidez
			6. Estrategias competitivas instrumentos	F.1. Imagen
				F.2. Sociales
				F.3. Basadas en los clientes

			F.4. Competencia
			F. 5. Recursos internos
		7. Estrategias financieras	I.1. Estrategia y dimensiones empresariales
			I.2. Objetivos de la gestión estratégica financiera

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Métodos

En el proyecto de investigación el método que se ha considerado es teórico

3.6.2. Técnicas e Instrumentos

Las principales técnicas de investigación que se utilizarán son las siguientes:

- Entrevista: Se realizará al gerente general de la clínica odontológica RIMADENT,
- Cuestionario: Se aplicará un cuestionario de control interno a todos los trabajadores de la clínica odontológica RIMADENT.
- Análisis documental: se recogerá mediante la información de documentos que se va a analizar.
- Observación

3.6.3. Instrumentos de recolección de datos

- Ficha documental
- Ficha de observación
- Guía de encuesta
- Guía de entrevista

3.7. Procedimiento

La presente investigación se realizó mediante una entrevista al gerente de la clínica odontológica RIMADENT para tener mayor información sobre su actual funcionamiento y así poder analizar su eficiencia en los procesos operativos.

3.8. Plan de procesamiento para análisis de datos

Se dará inicio con la aplicación de los datos de técnica e instrumentos de recolección tales como la entrevista aplicados al gerente general y el cuestionario aplicado a todos los trabajadores de la clínica odontológica RIMADENT, para lograr obtener los resultados sobre la información de la gestión de los procesos operativos para determinar su eficiencia y diseñar estrategias que incrementen la rentabilidad de clínica.

Después, para el procesamiento de datos de la información obtenida utilizaremos el programa Microsoft Excel 2013, donde se podrá procesar los datos obtenidos generando así las respuestas a la problemática establecida.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla N° 3: Matriz de consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO	
¿La evaluación de gestión de los procesos operativos permitirá determinar su eficiencia y diseñar estrategias que incrementen la rentabilidad de clínica odontológica RIMADENT año 2018?	I. EFICIENCIA	Objetivo general	Si se diseñan estrategias para la eficiencia de la gestión de los procesos operativos, entonces se incrementara la rentabilidad de la clínica odontológica RIMADENT año 2018.	Variable Dependiente Eficiencia Rentabilidad	Tipo y diseño de la investigación La presente investigación es de tipo aplicada con enfoque mixto, tiene un alcance descriptivo, explicativa, y evaluativo y el diseño es descriptivo no experimental.	
	Indicadores de eficiencia	Evaluar la gestión de los procesos operativos para determinar su eficiencia y diseñar estrategias que incrementen la rentabilidad de clínica odontológica RIMADENT año 2018.				
	- Políticas cumplidas					
	- División y distribución de funciones					
	- Recursos humanos					
	- Almacén					
	- Marketing					
	- Operaciones					
	- Recursos Financieros					
	II. RENTABILIDAD	Objetivos específicos		- Describir y analizar todos los procesos operativos actuales de la clínica para determinar su actual funcionamiento.	Variable Independiente Estrategias	Población: Clínica Odontología RIMADENT.
	Ratios de rentabilidad					
	- Rentabilidad sobre la inversión					
	- Rentabilidad operativa del activo					
	- Margen comercial					
- Rentabilidad neta sobre ventas						
- Rotación de activos						
- Rentabilidad sobre patrimonio						
					Muestra de estudio: Todos los procesos operativos de las áreas de la clínica	

	III. ESTRATEGIAS	- Elaborar flujogramas de los procesos operativos de la clínica para identificar sus puntos críticos y deficiencias existentes.			que <i>incluyen a la gerente y a los trabajadores.</i>
	Estrategias de marketing				
	- Estrategia de productos				
	- Estrategia de precios				
	- Estrategia de distribución				
	- Estrategia de comunicación				
	Estrategias de diferenciación				
	- Estrategias de productos	- Análisis de los indicadores de eficiencia en los procesos operativos en la clínica y su impacto en la rentabilidad actual 2017.			
	- Estrategias de servicios				
	Estrategias basadas en el tiempo				
	- Estrategias de anticipación				
	- Estrategias de rapidez				
	Estrategias competitivas instrumentales				
	- Estrategias de imagen				
	- Estrategias sociales				
	- Estrategias basadas en los clientes				
	- Estrategias de competencia				
	Estrategias financieras	- Diseñar estrategias de mejora en los procesos operativos para incrementar la rentabilidad 2017-2018.			
	- Estrategia y decisiones empresariales				
	- Objetivos de la gestión estratégica financiera				
IV. LA GESTIÓN POR PROCESOS					
Principios de la gestión por procesos					
				Variable Interviniente Gestión de procesos operativos	Métodos: Proyecto de investigación el método que se ha considerado es teórico.
					Técnica de Investigación: Entrevista, cuestionario, análisis documental y la observación.

	Tipos de procesos				Instrumentos de investigación: Fichas documentales y fichas de observación.
	- Procesos estratégicos				
	<i>/Administrativos</i>				
	- Procesos Operativos				
	- Procesos de Soporte				
	Ventajas de gestión por procesos				
	Fases de la mejora de los procesos				
	Descripción de procesos				

Fuente: Elaboración propia

3.10. Consideraciones éticas

La información proporcionada por la empresa investigada se ha trabajado tomando en cuenta que los datos son confidenciales y que su uso es solamente académico y no para difusión.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción y análisis de todos los procesos operativos actuales de la clínica para determinar su actual funcionamiento.

La clínica odontológica RIMADENT fue creada el 01 de enero del 2012 como Persona Natural y fundada por el Dr. José Rimarachin Carranza con la finalidad de brindar diferentes servicios bucales desde los cuidados preventivos, higiene dental, tratamientos de blanqueamiento dental, cirugía bucal, endodoncia, ortodoncia, odontopediatría, periodoncia, radiología oral, rehabilitación oral, entre otros. La clínica está ubicada en Inti Raymi N° 1035(2do puente de av. Los Incas) La Victoria-Chiclayo.

Estructura organizacional

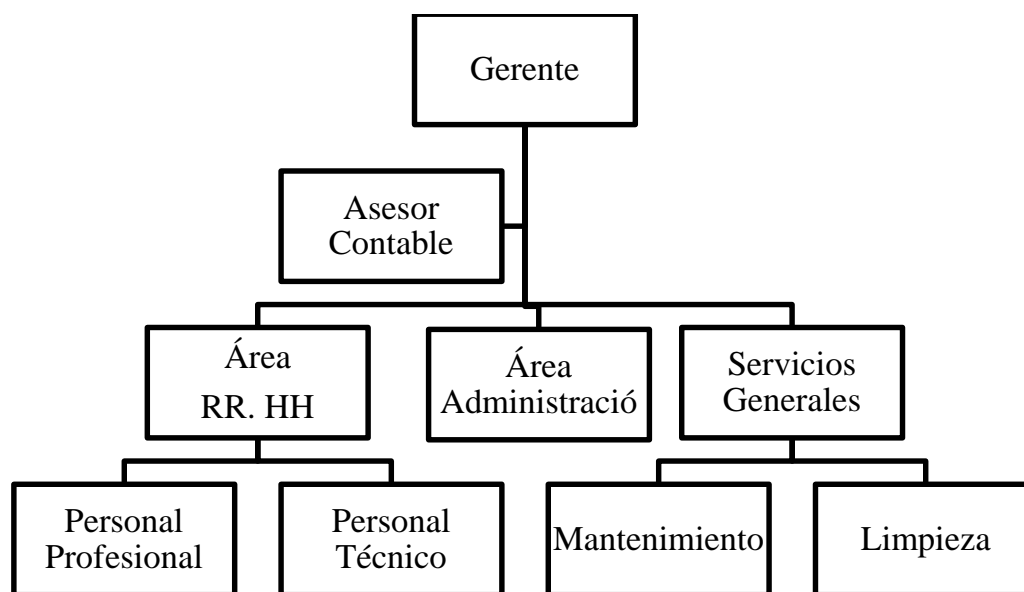


Figura N° 1: Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Análisis FODA

Tabla N° 4: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de equipos odontológicos y materiales de calidad. - Buena infraestructura. - Formación y experiencia de los odontólogos. - Tratamientos Integrales. - Cuenta con todos los permisos solicitados por las normas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación constante del profesional brindando las últimas novedades en la atención. - Pacientes de otras regiones y países llegan a la clínica para tratarse ya que los precios son más económicos. - Necesidad de mercado. - Gran cantidad de destinos turísticos en Perú. - Fidelización de cliente. - El uso de la tecnología social.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Excesiva rotación del personal - Manejo de poco stock ya que son negocios pequeños. - Falta de planeación operativa. - Pocas actividades de promoción y publicidad. - Reducido horario de atención. - Retraso en las citas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco tiempo en el mercado. - Crecimiento de la competencia: consultorios y clínicas privadas. - Aumento en la cobertura del sistema de salud privada. - Centros odontológicos que ofrecen precios cómodos. - Contratación de personal sin experiencia.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Para ello se hizo una entrevista al gerente de la clínica odontológica RIMADENT que consta de lo siguiente:

La clínica no tiene identificado los procesos, el gerente es quien les da las respectivas indicaciones de manera verbal, indico que, se inicia con ingreso del paciente a la sala de triaje, en la cual se elabora la historia clínica, luego pasa a consultorio y se realiza un examen clínico evaluando lo siguiente: odontograma (boca) y las alteraciones odontoestomatológicas (dientes, lengua y mucosa), luego, se hace el diagnóstico para dar el plan de tratamiento.

La clínica tiene personal profesional responsable para cada área: 2 odontólogos generales, 1 especialista, 1 secretario o recepcionista, 1 asistente dental y 1 personal de limpieza. También se observó que la clínica elabora un registro de asistencia para su personal de manera manual.

Igualmente la clínica evalúa sus riesgos mediante 3 medios:

Los riesgos biológicos: se usa bioseguridad tanto el profesional como el asistente están protegidos mediante gorros, mascarilla, guantes, lentes y mandil todo descartable. También hacen esterilización de su instrumental, con una maquina autoclave para eliminar todo tipo de bacterias y virus. Además hay un manejo adecuado de los residuos: dividido en residuos sólidos, residuos contaminantes y punzo cortantes para que posteriormente sean llevados al área de desecho correspondientes.

La información y comunicación en la clínica es de forma semanal donde se realizan ciertas indicaciones sobre las actividades de la clínica a todo el personal:

- Los odontólogos en general, deben tener en cuenta la ubicación y fechas de vencimiento de los materiales dentales y suministros.
- El personal de limpieza, tiene como responsabilidad el cuidado con el manejo de residuos (no mezclar ni confundir el color de bolsas desechables de cada uno).
- El técnico de laboratorio, su responsabilidad mantener orden y limpieza el ambiente.
- La secretaria o recepcionista: buena atención al cliente, amabilidad al recibir y realizar llamadas, orden de la documentación (currículo actualizado del odontólogo, especialmente su constancia de habilidad y llenado de historias

clínicas), cobranza de tratamientos realizados (emitiendo el recibo correspondiente), pagos puntuales a SUNAT, PROSEGUR y otros.

- El asistente dental de buen trato al paciente y mantenerse presentable. La clínica realiza un promedio de 3,000 consultas e intervenciones al mes, siendo las tarifas aproximadas:

Tabla N° 5: Tarifa de tratamientos dentales

TRATAMIENTOS	S/.
Cirugías	20 - 500
Endodoncia	200 - 400
Rehabilitación:	
Prótesis	800 - 1,200
Corona	150 -750
Perno	150 -300
Puente	600 - 12,500
Ortodoncia	3,000- 6,000
Rayos X	20
Odontopediatría:	
Extracción	30
Restauración	30
Pulpotomía	150
Pulpectomía	200
Periodoncia	4,000

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

La clínica no tiene un sistema para el registro de todos sus pacientes, pero si utilizan historias clínicas y un cuaderno de registro, además cuenta con 5 consultorios, 1 laboratorio, sala de RX, sala de esterilización, sala de triaje, sala de espera, sala de estudio y un auditorio: para capacitar a colegas.

También se observó que no tiene manual de organización y manual de funciones. Para ello la clínica permitirá implementar nuevas medidas de gestión por procesos en las áreas de la clínica.

4.1.2 Flujogramas de los procesos operativos de la clínica para identificar sus puntos críticos y deficiencias existentes.

Flujograma del proceso de prestación de servicios

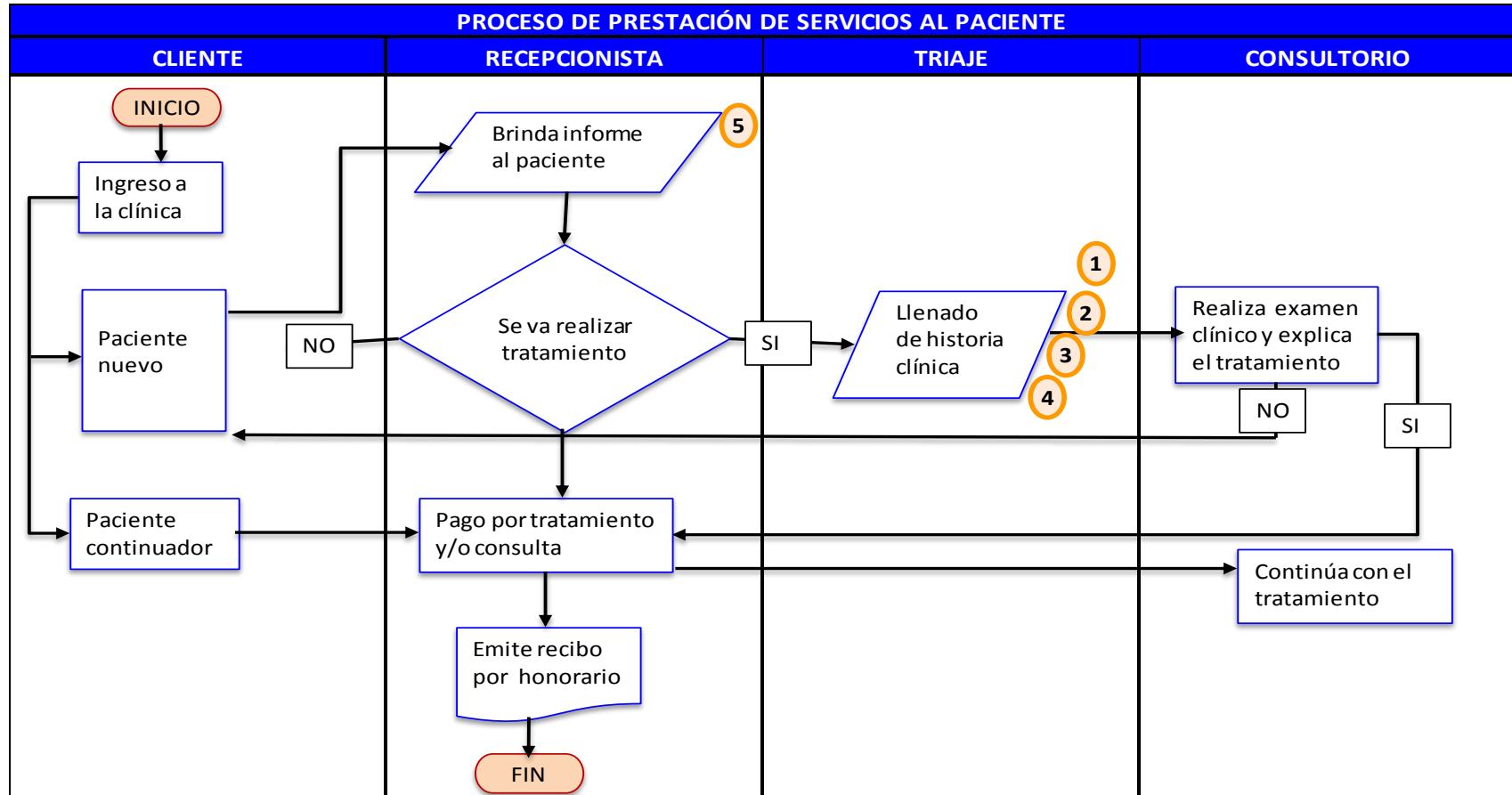


Figura N° 2: Flujograma de proceso de prestación de servicios

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Descripción del proceso de prestación de servicios en clínica

Cliente

Paciente nuevo: persona que por primera vez llega a la clínica para realizar una consulta y buscar solución a su problema dental.

Paciente continuador: persona que ya ha sido atendida en la clínica y llega a continuar con su tratamiento.

Recepcionista: persona que dentro de la clínica realiza las siguientes funciones: brindar la información que el paciente necesita, reservar las citas que el paciente solicita, recepciona llamadas telefónicas, realizar los cobros por cada tratamiento que se realice el paciente y registrarlos, emitir los recibos por honorarios a cada paciente, y realizar el llenado de las historias clínicas.

Sala de triaje: área en la cual la asistente se encarga de hacer el llenado de ingresos de datos a la historia clínica del paciente, registrando lo siguiente: datos de filiación (identificación del paciente), enfermedad actual, antecedentes (familiares y personales), realizar la exploración física (tomar los signos vitales al paciente: pulso, temperatura, frecuencia respiratoria, frecuencia cardíaca y la presión arterial).

Consultorio: área en la que se encuentran ubicados el odontólogo y asistente, aquí será atendido el paciente, explicándole el problema dental que lo aqueja. El odontólogo registrará en la historia clínica: el odontograma (lo observado en la boca de la persona) y el diagnóstico presuntivo; explicará al paciente el tratamiento a seguir y el pronóstico del mismo. Además la duración del tratamiento que incluyen el número de citas para el mismo. Cuando el paciente acepte iniciar el tratamiento se le harán los exámenes auxiliares necesarios, como radiografías y se le dará un diagnóstico definitivo (registrado en la historia clínica), finalmente éste tendrá que firmar el consentimiento informado para poder dar inicio a su respectivo tratamiento. De acuerdo a lo observado si el paciente lo requiere pasará con el especialista que es el ortodoncista, el cual realizará el llenado de una historia clínica especial y exclusiva.

Deficiencias, causas y efectos del proceso de prestación de servicios

Las deficiencias se dan por la pérdida de tiempo para ubicar la historia clínica de los pacientes, esto se debe que no hay estabilidad del personal, ya que el personal nuevo que llega no sabe en donde están ubicados estos. No tiene categorizados los servicios de consultoría y radiografía identificándose por cada uno la forma de registro, esto se debe que todos los tratamientos que realizan se detallan de forma general. Manejo de la documentación (historias clínicas), es riesgoso para la empresa porque todo se hace de manera física y pueden llegar a perderse. Las historias clínicas no están llenadas debidamente, faltan datos del triaje. Existe sobre carga laboral en el personal, ya que cumplen funciones diferentes, por lo cual el servicio no es adecuado para el paciente y esto es un riesgo por que el paciente ya no regresa.

Las causas se deben a que no hay una recepcionista estable, el personal no es permanente duran como máximo de tres a cuatro meses; falta de asesoramiento contable y tributario, es por ello que la clínica no cuentan con un profesional experto en estos rubros ellos más se centran en la prestación de servicios dentales; falta de registros físicos, para realizar anotaciones de tratamientos, pagos y reservación de citas en un solo cuaderno; registro manual del personal que no se abastece a realizar los registros de separación de citas y pagos de tratamientos; no se toma en cuenta en las historias clínicas los signos vitales del paciente: pulso, temperatura, frecuencia respiratoria, frecuencia cardiaca y la presión arterial; carencia de presupuesto para contratar al personal, no se cuenta con una buena administración de dinero.

En el proceso prestación de servicios, las deficiencias presentan como efecto lo siguiente:

- **Se pierde al paciente:**

Si no hay una atención personalizada al cliente donde se le brinde información, sobre qué tipos de tratamientos hay, como los puede realizar, el tiempo que demora el tratamiento y cuáles son los costos de los servicios, al no recibir el cliente toda esta información se va insatisfecho.

- **Contingencias legales y tributarias**

Puede darse el riesgo cuando no se está facturando debidamente por los servicios brindados.

- **Multas y cierre del local**

Riesgo tributario, esto sería una pérdida para la clínica al tener que suspender sus actividades.

- **Desorden documentario**

Existe ineficiencia al momento de realizar la búsqueda de las historias clínicas de los pacientes, porque no se encuentran ordenados y ubicados en su respectivo lugar.

- **Está en riesgo la vida del paciente.**

Esto se da al no realizarse los signos vitales al paciente, esto conlleva a que el paciente sufra un ataque cardíaco y llegue a perder la vida y por lo tanto se dan las denuncias y las indemnizaciones por negligencia médica.

- **Baja eficiencia en la atención al cliente**

Existe duplicidad de funciones con el personal de la clínica, es por ello que no realiza adecuadamente sus funciones laborales

Flujograma del proceso de compras de materiales y/o insumos

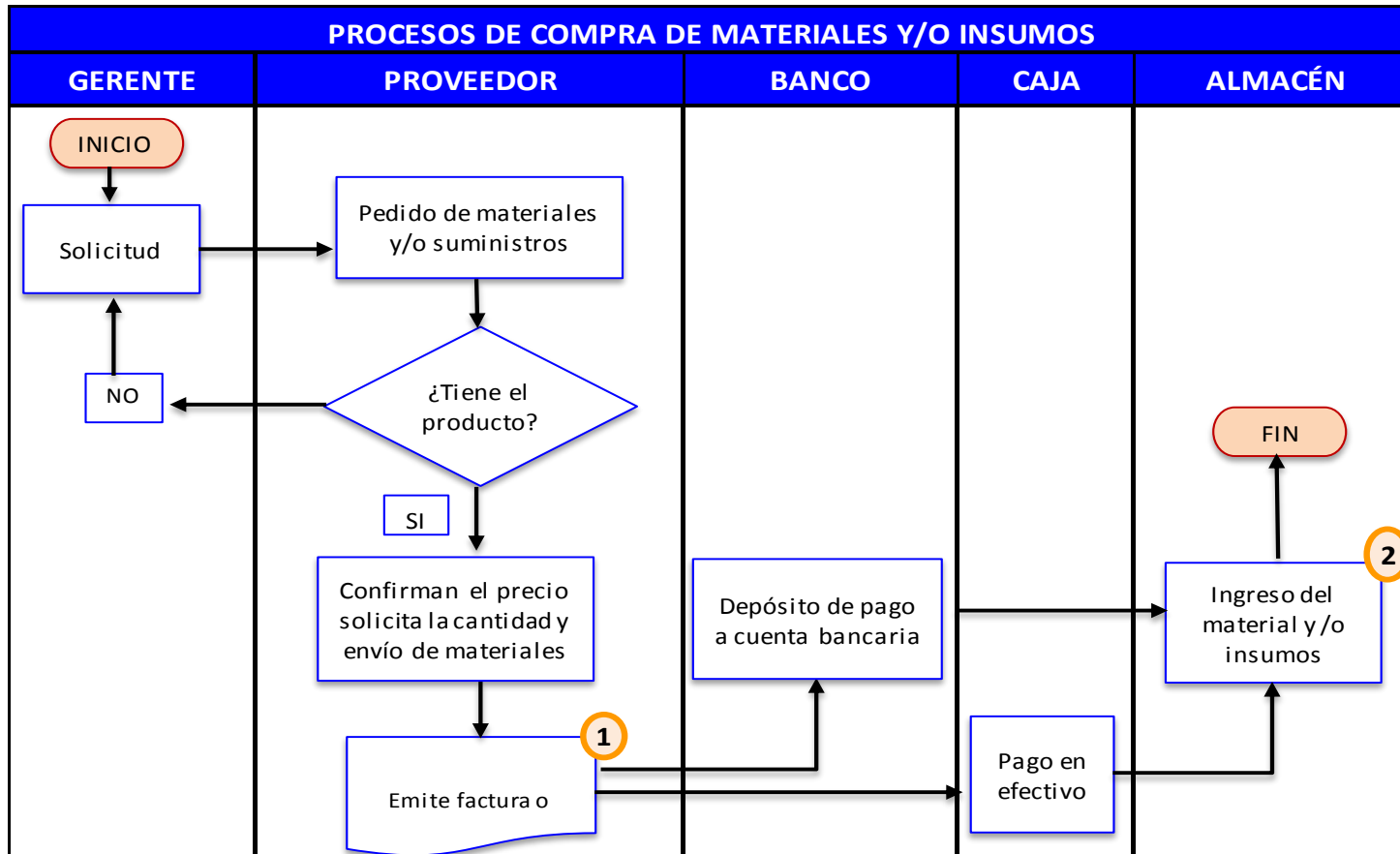


Figura N° 3: Flujograma de compra de materiales y/o insumos

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Descripción del proceso de compra de materiales y/o insumos

Gerente

Persona que verifica la cantidad de materiales y/o insumos que se encuentran en el área de almacén. Ante la falta de material, él se encarga de realizar la compra de los mismos, contactándose con el proveedor sea por vía telefónica, e mail o personalmente, una vez establecido el trato: cantidad, precio, forma de pago (cuenta corriente o efectivo) y fecha, sólo quedaría esperar la entrega del insumo (si el proveedor es de la ciudad de Lima u otra, la entrega tiende a demorar de 10 a 15 días respectivamente y/o en caso que sea de la localidad, el producto llega el mismo día).

Proveedor

Es la persona que ofrece diferentes productos dentales en su respectivo establecimiento de venta. También es el encargado de llevar el material a la clínica donde se le está solicitando, quien por la venta emitirá comprobantes de pago (boleta o factura) correspondiente.

Bancos

Es una institución financiera donde se realiza el depósito al proveedor por la compra de los materiales y/e insumos.

Caja

Área donde se realiza el pago al proveedor en efectivo por la respectiva compra de materiales y/e insumos.

Almacén

Es el área donde está ubicado todo el material y/e insumos para los respectivos tratamientos odontológico.

Deficiencias, causas y efectos del proceso compra de materias y/o insumos

Las deficiencias se deben por las compras de materiales y/o insumos con documentos inconsistentes, que no sustentan para efecto contable y tributario, esto se debe a que el gerente al momento de realizar las compras sus proveedores le emiten boletas de venta o nota de venta y no la factura correspondiente. La clínica no cuenta con un área única y segura para el almacén, ya que los materiales y/o insumos están en diferentes consultorios dentales y pueden ser sustraídos por los trabajadores y clientes.

Las causas se presentan porque no hay una programación de compras, al momento que ellos verifican que no hay materiales y/o insumos, en ese instante realizan dicha compra o pedido; y tampoco hay un directivo que indiquen los documentos que deben solicitarse por la adquisición de bienes para el registro contable; no existen registros de control para el uso de compras de materiales para saber su precio y la cantidad que se requiere; falta de registro de control y políticas para los insumos y materiales, no habiendo una persona única y responsable para cuidar los productos y podría darse un hurto.

En el proceso de compra de materiales y /o insumos, las deficiencias presentan como efecto lo siguiente:

- **Los costos y gastos no estarían sustentados para la aplicación de las normas tributarias:**

Con el riesgo de perder los gastos y crédito fiscal por IGV, esto se debe a que la empresa no pide facturas por las compras realizadas.

- **La ausencia de documentación y registros**

Pone en riesgo la veracidad de los saldos en los estados financieros, porque no se están registrando adecuadamente todos y además pueden existir riesgos de pérdidas de instrumentos y/o insumos.

Flujograma del proceso de recursos humanos

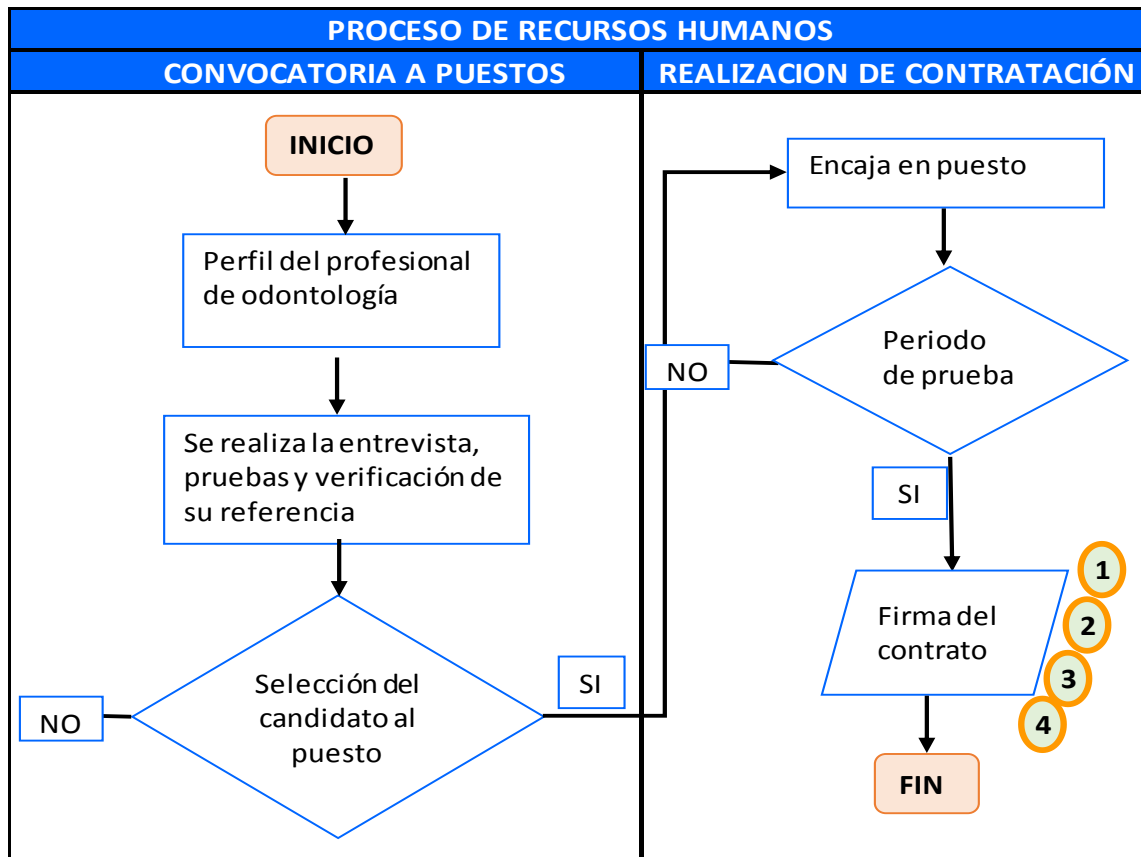


Figura N° 4: Flujograma de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Descripción de proceso recursos humanos

Reclutamiento del personal: etapa que inicia con el buen armado del perfil de la persona y puesto a cubrir, determinando las características que requiere la clínica.

Fuentes de reclutamiento: se realiza en la propia empresa recomendado por los mismos trabajadores, otros colegas odontólogos, carteles de anuncios en la puerta de la clínica, y a través de los medios de comunicación (radio, televisión del medio local, redes sociales o de páginas Web de la misma empresa).

Selección del personal: etapa en la que se reciben los curriculum vitae, de los cuales según el perfil requerido, serán elegidos algunos de ellos, a los que se les hará un llamado vía telefónica o correo electrónico, para acordar la fecha de la entrevista personal correspondiente, en la que se incluyen preguntas sobre su vida personal y profesional, y a medida que se desarrolla la conversación se observa y se evalúa si es cordial para recibir al paciente y darle un buen trato; el candidato además de nombrar sus cualidades y conocimientos, tendría que demostrar su habilidad de forma física, por ejemplo si es bueno realizando restauraciones dentales, lo demostraría en una maqueta; finalmente se evalúa su desempeño.

Realización de la contratación

Una vez que se seleccionó al candidato adecuado, éste pasa a un periodo de prueba que es de 3 meses, donde tendrá que demostrar todo su conocimiento, dedicación, empeño y responsabilidad. Si logra superar la prueba quedaría contratado para dicho puesto, de esta manera se concluirá con la realización de un contrato de trabajo donde se detallan sus actividades a desempeñar en la clínica y por parte de la empresa, cuáles son sus responsabilidades ante su trabajador tales como: su remuneración a percibir, los horarios de trabajo entre otros requisito.

Deficiencias, causas y efectos del proceso de recursos humanos

Las deficiencias se deben que la totalidad de los colaboradores de la clínica no están registrados en planilla, esto se debe a que los trabajadores no tienen una estabilidad laboral ya que algunos son practicantes y otros aun no tienen título profesional. Duplicidad de funciones por parte del personal, en algunos casos la odontóloga también cumple la función de secretaria y no se cuenta con el orden adecuado porque puede darse confusión en la atención al paciente así como pérdida de dinero. No existen responsabilidades asignadas para el personal. Existe tiempo de ocio de cierto personal, esto se debe cuando el gerente no se encuentra, ellos no toman con responsabilidad su trabajo y no atienden adecuadamente a los pacientes, se han presentado quejas ante éste y también no cumplen con sus horarios establecidos.

Las causas surgen porque no registra políticas de gestión de recursos humanos por eso no se formalizan contratos de trabajo; carencia de una estructura de responsabilidades para los trabajadores, ellos ejercen trabajos para los cuales no han sido contratados, esto se debe que el odontólogo también cumple la función de recepcionista; ausencia de objetivos y cumplimiento de metas, la clínica no tiene plasmado sus objetivos y metas, por lo tanto el personal desconoce de ello, no tiene claro lo que va a realizar para mejorar su trabajo; falta de políticas y manual dando instrucciones al personal, y es aquí donde ellos no cumplen con sus respectivas funciones; no cuenta con un registro de asistencia para el personal, es por ello que muchas veces llegan tarde y no cumplen con la hora establecida. Existe segregación de funciones, el personal al realizar diferentes trabajos no prestan el mejor servicio al paciente.

En el proceso de compra de recursos humanos, las deficiencias presentan como efecto lo siguiente:

- **Registro inconsistente de los costos de servicios de los trabajadores**

De todo el personal que labora en la clínica, no todos están en planilla, originando un saldo del gasto de personal no confiable para la elaboración de los Estados Financieros y Estado de Resultado.

- **Riesgo de contingencias tributarias**

Por las leyes laborales que administra la SUNAT, esto se da por el desconocimiento de estas y que no reciben una orientación adecuada

- **Contingencias legales laborarles**

Se da el riesgo de denuncias de indemnizaciones para el personal que no está formalizado su contrato en planilla.

- **No realiza adecuadamente sus funciones laborales**

Esto ocasiona insatisfacción con el cliente por el trato brindado.

Flujograma del proceso de tesorería

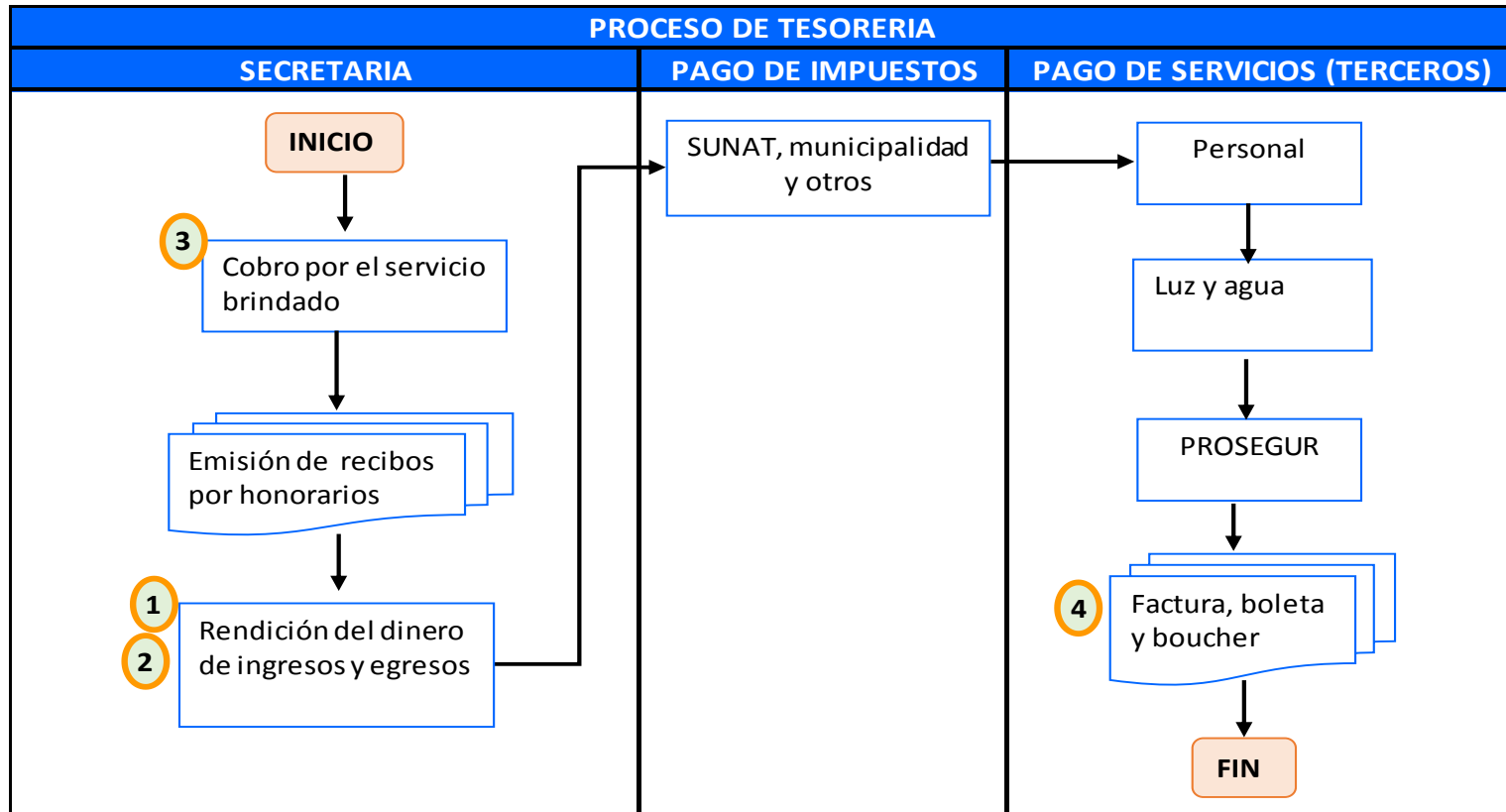


Figura N° 5: Flujograma proceso de tesorería

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Descripción de proceso de tesorería

Secretaria

Es la encargada de realizar el cobro de dinero al paciente por los servicios brindados, ella al mismo tiempo hace la emisión del recibo por honorario y luego terminado el día hace la respectiva rendición de cuenta de todos los ingresos y egresos al gerente.

Pago de impuestos

La secretaria, es la encargada de realizar el pago de los impuestos a SUNAT, municipalidad y otros.

Pago de servicios

La secretaria, es la encargada de realizar los respectivos pagos por los servicios básicos, luz y agua; y el pago a PROSEGUR (empresa que se encarga de brindar seguridad a la clínica) y finalmente se obtiene de todos estos pagos las facturas, boletas y Boucher de pago.

Deficiencias, causas y efectos del proceso de tesorería

Las deficiencias se deben a que la secretaria no rinde cuenta del efectivo ingresado del día, esto se debe a que el gerente confía en la secretaria, pero puede haber robos o pérdidas y el gerente no se da cuenta y eso sería una pérdida para la clínica. Salida de dinero sin sustento documentado esto se debe a que la secretaria realiza compra de materiales de escritorio y como son montos pequeños no reclama ningún comprobante de pago. La odontóloga que atiende al paciente, también realiza el cobro de dinero por los servicios brindados y atención al cliente. También se encontró que existe omisión de los comprobantes de pago de acuerdo con la ley, la clínica solo emite recibos por honorarios pero en algunos tratamientos que realizan ellos deben emitir facturas y no lo están haciendo. La clínica no maneja caja chica, esto se debe a que el gerente terminado el día se lleva todo el dinero sin dejar nada para el día siguiente y podría presentarse alguna contingencia y no tienes recursos económico disponible.

Las causas se deben a que no existen políticas y directivas del manejo en efectivo, la encargada dispone del dinero para realizar compras y no sustenta ningún comprobante de pago; y no se hace arqueo de caja, porque desconocen esta función y puede que se esté sustraendo dinero y hay riesgo de fraude generando pérdidas; múltiples funciones encomendadas a la encargada del área, ya que ella cumple la función de asistente, por lo tanto puede ser que algún cliente se retire sin pagar; falta de políticas y manual dando instrucciones a la emisión de comprobante de pago, muchas veces ella desconoce de los comprobantes y no los guarda; el gerente se lleva todos los ingresos recaudados del día, porque no tiene un lugar apropiado.

En el proceso de tesorería, las deficiencias presentan como efecto lo siguiente:

- **Frecuencia de faltantes de efectivo en caja**

Esto se debe a que no registra todos los pagos que realizan los clientes y compras del día.

- **Riesgo de fraude y robos sistemáticos de efectivo**

El dueño deposita totalmente su confianza en ella, quien no realiza un respectivo informe del día y puede ser que se esté perdiendo dinero sin darse cuenta.

- **Inadecuado control de los servicios dentales**

No se emiten todos los recibos por honorarios.

- **Multas e intereses, infracciones que pueden ser acotadas por la SUNAT**

Esto se debe a que no emiten facturas por los rayos X, y sólo emiten recibos por honorarios, tampoco especifican los tratamiento porque lo registran de forma general para todos. Los recibos por honorarios se emiten electrónicamente y desde la página de la SUNAT, hay que informar en el PLAME esos recibos por honorarios emitidos y si superan los S/. 1,500 nuevos soles, hay que hacer la retención del 8% y si no se hace correctamente, el agente retenedor que es la clínica es la que va a pagar todo la parte tributaria correspondiente.

- **No hay dinero para egresos mínimos**

El dueño retira todo lo recaudado no dejando dinero disponible para el día siguiente.

Cuadro de deficiencias, causas y efectos

Tabla N° 6: Cuadro de deficiencias, causas y efectos

	Deficiencias	Causas	Efectos
Prestación de servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de tiempo para ubicar las historias clínicas. 2. No tiene categorizado los servicios de consultoría y radiografía. 3. Manejo de documentación. 4. Llenado de historias clínicas. 5. Sobrecarga laboral para el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay una recepcionista estable. - Falta de asesoramiento contable y tributario. - Falta de registros físicos. - No se toma los signos vitales a los pacientes. - Registro manual del personal. - Carencia de presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se pierde al paciente. - Contingencias legales y tributarias. - Multas y cierre del local. - Desorden documentario. - Esta en riesgo la vida del paciente. - Baja eficiencia en la atención al cliente.
Compra de materiales y/o suministros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compras con documentos inconsistentes. 2. No existe un área única y segura para el almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay programación de compras y directivo que identifique los documentos que deben solicitarse. - No existen registros de control para las compras. - Falta de registro de control y políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los costos y gastos no estarían sustentados para la aplicación de las normas tributarias. - Ausencia de documentación y registro.
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos trabajadores no están registrados en planilla. 2. Duplicidad de funciones en el personal. 3. No existe responsabilidades asignadas. 4. Existe tiempo de ocio por parte de cierto personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - No registra políticas de gestión. - Carencia de una estructura de responsabilidades. - Ausencia de objetivos y cumplimiento de metas. - Falta de políticas y manual de instrucciones. - No cuenta con un registro de asistencia. - Existe segregación de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro inconsistente del costo de servicio. - Riesgo de contingencias tributarias. - Contingencias legales laborales. - No realizan adecuadamente sus funciones laborales.
Tesorería	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se rinde cuenta del efectivo ingresado del día. 2. Salida de dinero sin sustento documentado. 3. La odontóloga también realiza cobros y atiende al paciente. 4. Omisión de los comprobantes de pago. 5. No manejan fondo fijo 	<ul style="list-style-type: none"> - No existen políticas y directivas. - No se hace arqueo de caja. - Múltiples funciones encomendadas. - Falta de políticas y manual de instrucciones. - El gerente se lleva todo el dinero del día. 	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencias de faltantes de efectivo. - Riesgo de fraude y robos sistemáticos. - Inadecuado control de los servicios dentales. - Multas e intereses, infracciones que pueden ser acotadas por la SUNAT. - No hay dinero para egresos mínimos.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Análisis de los indicadores de eficiencia en los procesos operativos en la clínica y su impacto en la rentabilidad actual 2017.

A.1 Análisis de Estado de Situación Financiera

Tabla N° 7: Balance General

BALANCE GENERAL				
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)				
	AÑO 2017		AÑO 2018	
ACTIVO	S/	ANÁLISIS VERTICAL	S/	ANÁLISIS VERTICAL
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA	10,000.00	4.35%	15,197.37	6.86%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	-		-	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	-		-	
EXISTENCIAS	10,205.50	4.44%	14,324.57	6.46%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	20,205.50	8.79%	29,521.94	13.32%
ACTIVO NO CORRIENTE				
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO:				
TERRENO	105,870.00	50.47%	110,870.00	50.02%
MAQUINARIA Y EQUIPO DE EXPLOTACIÓN	65,980.00	31.45%	65,980.00	29.76%
UNIDADES DE TRANSPORTE	30,000.00	14.30%	30,000.00	13.53%
MUEBLES Y ENSERES	27,950.00	13.32%	34,950.00	15.77%
EQUIPOS DIVERSOS	5,890.00	2.81%	5,890.00	2.66%
HERRAMIENTAS (UNIDADES INSTRUMENTAL)	6,590.02	3.14%	6,590.02	2.97%
	242,280.02		254,280.02	
DEPRECIACIÓN DE INMUEBLE, MAQUINARIA Y EQUIPO	-32,509.70	-14.14%	-32,609.70	-14.71%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	209,770.32	91.21%	221,670.32	84.95%
TOTAL DE ACTIVO	229,975.82	100.00%	251,192.26	100.00%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
TRIBUTOS POR PAGAR	11,726.89	5.10%	22,690.06	9.28%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	-		-	0.00%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-		-	0.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	11,726.89	5.10%	6,743.21	9.28%
PATRIMONIO				
CAPITAL	190,223.65	82.71%	190,223.65	68.54%
RESULTADO DEL EJERCICIO	28,025.28	12.19%	54,225.40	22.18%
TOTAL PATRIMONIO	218,248.93	94.90%	244,449.05	90.72%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	229,975.82	100.00%	251,192.26	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Interpretación

Al 31 de diciembre del 2017, la clínica odontológica RIMADENT, tiene un total de activos de S/. 229,975.82 de los cuales el 8.79% son de activos corrientes, que conforma el efectivo que dispone la empresa para su continuo movimiento y las existencias (son los materiales auxiliares y suministros); el 91.2% son activos no corrientes, en el cual está conformada por el terreno, las maquinarias y equipos de explotación, vehículo, los muebles y enseres (computadora, proyector multimedia) y herramientas (unidades instrumentales).

En cambio para el año 2018 se obtuvo un total de activos de S/. 251,192.26 de los cuales el 15.06% son de activos corrientes y el 84.95% son de activos no corrientes, se puede observar que en el año 2018 la empresa incrementa su caja, materiales dentales y/o insumos y por los muebles y enseres.

Asimismo observamos que del total de pasivos corrientes para el 2017 es de 5.10% y para el 2018 el de 9.28% correspondientes a los tributos por pagar. Del total de patrimonio para el 2017 es de 94.90% y para el 2018 es de 90.72%, esto no da a conocer que para el año 2018 se ha obtenido mayor utilidad, porque se brindó más servicios dentales.

Análisis detallado de los rubros del Estado de Situación Financiera:

Existencias

Tabla N° 8: Materiales auxiliares y suministros

MATERIALES AUXILIARES Y SUMINISTROS	UNIDAD	PRECIO	TOTAL
Resina	14	50.00	700.00
Grabador	3	161.00	483.00
Adhesivo	2	7.50	15.00
Algodón 500g	1	13.00	13.00
Gasas cortadas (paquete)	15	6.00	90.00
Suctor	4	45.00	180.00
Acrílico líquido	2	218.00	436.00
Escobillas Profilácticas	20	3.80	76.00
Cera dental roja	20	8.00	160.00
Cera dental amarilla	10	8.00	80.00
Microbrush	2	7.00	14.00
Escobillas Robinson	2	4.00	8.00
Cera para ortodoncia (caja)	1	9.00	9.00
Brackets (paquete)	8	149.00	1,192.00
Jeringas 20 ml	10	2.50	25.00
Agujas 30 G (caja)	1	40.00	40.00
Campos descartables (paquete)	3	65.00	195.00
Mascarillas (caja)	1	12.00	12.00
Guantes latex (caja)	15	18.00	270.00
servilletas (paquete)	25	1.50	37.50
Vasos descartables (paquete)	1	6.00	6.00
Bolsas	50	7.00	350.00
Lubricante	1	30.00	30.00
Aislante Velmix	1	25.00	25.00
Yeso tipo IV	2	10.00	20.00
Yeso tipo V	1	10.00	10.00
Ionómero base	1	70.00	70.00
Ionómero de restauración	1	150.00	150.00
Alginato	4	28.65	114.60
Silicona pesada	1	200.00	200.00
Silicona fluida	1	330.00	330.00
Alcohol	3	7.00	21.00
Agua oxigenada	1	4.00	4.00
Anestesia local	3	90.00	270.00
Anestesia tópica	1	20.00	20.00
Bidón de agua	3	19.00	57.00
Aguja dental cortas	1	25.00	25.00
Lejía	3	1.70	5.10

Jabón líquido	1	16.00	16.00
Papel toalla	3	6.50	19.50
Papel higiénico	10	2.00	20.00
Arco de acero (ortodoncia)	480	2.00	960.00
Gomas de pulido	10	2.70	27.00
Hidróxido de calcio	1	2.50	2.50
Desinfectante	1	15.50	15.50
Ambientador	3	15.00	45.00
Silicona (mueble)	1	17.90	17.90
Ácido muriático	1	45.00	45.00
Cif	1	12.90	12.90
Toalla	2	5.00	10.00
Campos de tela	10	10.00	100.00
Pañitos absorbentes	12	9.50	114.00
Hilo retractor	1	20.00	20.00
Pasta profiláctica	2	35.00	70.00
Gel antiséptico	1	25.00	25.00
Conos de papel	1	10.00	10.00
Óxido de zinc	1	15.00	15.00
Eugenol	1	12.00	12.00
Cemento provisional	1	20.00	20.00
Dientes stock	6	40.00	240.00
Hilo de surtura	1	250.00	250.00
Ligas de ortodoncia	2	50.00	100.00
Hojas de bisturi	15	90.00	1,350.00
Acrílico en polvo	1	100.00	100.00
Acrílico en polvo de colores	4	190.00	760.00
Alcohol yodado	1	5.00	5.00
Conos de gutapercha	1	30.00	30.00
Conos de gutapercha	1	25.00	25.00
Lavavajilla Ayudín	2	2.50	5.00
Jabón Líquido	1	20.00	20.00
TOTAL			10,205.50

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

La clínica odontológica cuenta con diversos materiales auxiliares y suministros, que hecho el conteo respectivo su valoración ascendió a S/.10,205.50 nuevos soles.

Maquinaria y equipo de explotación

Tabla N° 9: Maquinaria y equipo de explotación

MAQUINARIA Y EQUIPO DE EXPLOTACIÓN	UNIDAD	PRECIO	Total
Unidades dentales (con silla dental)	4	10,000.00	40,000.00
Autoclave	3	5,000.00	15,000.00
Equipo de Rayos X	1	6,000.00	6,000.00
Equipo de blanqueamiento	1	3,800.00	3,800.00
Motor dental de baja velocidad	1	700.00	700.00
Frigobar	1	480.00	480.00
TOTAL			65,980.00

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

La clínica odontológica RIMADENT cuenta con maquinarias y equipos de explotación lo cual conlleva a un costo total de S/. 65,980.00 nuevos soles.

Unidad de transporte

Tabla N°10: Unidad de transporte

UNIDADES DE TRANSPORTE	UNIDAD	PRECIO	TOTAL
Vehículo	1	30,000.00	30,000.00
Total			30,000.00

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

La clínica cuenta con una unidad de transporte vehicular valorizada en S/.30,000 nuevos soles, es de uso administrativo y exclusivamente para el gerente que se movilice a ser sus operaciones en el Banco, para hacer el recojo de materiales y/o instrumentos y para dar servicios de manera personalizada.

Muebles y enseres

Tabla N° 11: Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES	UNIDAD	PRECIO	TOTAL
Soporte para cuadros	1	400.00	400.00
Meble sofá	1	3,000.00	3,000.00
Mesa de recepcionista	1	1,800.00	1,800.00
Mesa de triaje	1	500.00	500.00
Adorno (planta artificial)	1	220.00	220.00
Vitrina	1	200.00	200.00
Estante Para las historias Clínicas	1	800.00	800.00
Televisor	1	2,500.00	2,500.00
Mesa rodante	3	200.00	600.00
Ventilador lámpara	4	160.00	640.00
Ventilador	1	250.00	250.00
Lampara de luz alógena	1	1,500.00	1,500.00
Lampara de luz alógena	1	1,200.00	1,200.00
Lampara de luz alógena	1	800.00	800.00
Lampara de luz alógena	2	500.00	1,000.00
compresora pequeña	1	800.00	800.00
compresora pequeña	1	2,800.00	2,800.00
compresoras grande	1	700.00	700.00
Mueble para instrumental	7	600	4,200.00
Mueble para instrumental	4	800	3,200.00
Mueble para instrumental	3	280	840.00
TOTAL			27,950.00

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Con respecto a sus muebles y enseres, la clínica conforma una totalidad de S/.27,950.00 nuevos soles de equipamiento.

Equipos diversos

Tabla N° 12: Equipos diversos

EQUIPOS DIVERSOS	UNIDAD	PRECIO	Total
Computadora	1	1,800.00	1,800.00
Laptop	1	1,590.00	1,590.00
Proyector multimedia	1	2,500.00	2,500.00
TOTAL			5,890.00

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Entre sus equipos diferidos se halló que RIMADENT posee tres equipos última tecnología que son: la computadora, una laptop y un proyector multimedia que conforman un valor de S/.5,890.00.

Herramientas (unidades instrumentales)

Tabla N° 13: Herramientas (unidades instrumentales)

HERRAMIENTAS (UNIDADES INSTRUMENTAL)	UNIDAD	PRECIO	TOTAL
Botadores	10	4	40.00
Fórceps	2	17	34.00
Ultrasonido	2	55	110.00
Pinza	20	6	120.00
Tijera	5	5	25.00
Portaguja	4	15	60.00
Botador o elevador	1	120	120.00
EXtractor de coronas	2	10	20.00
Explorador	30	36	1,080.00
Espejo bucal	22	9	198.00
Explorador endodóntico	1	350	350.00
Espátula de cemento	13	23	299.00
Espátula de resina	4	6	24.00
Jeringa tipo carpule	1	59	59.00
Separador de farabeuf	2	15	30.00
Porta Amalgama	1	20	20.00
Regla para endodoncia	3	2	6.00
Suctor para endodoncia	1	130	130.00
Pinza mosquito	2	8	16.00
Mango de bisturí	5	1	5.00

Lima para hueso	1	42	42.00
Cureta de alveolo	5	49	245.00
Cureta de dentina	2	45	90.00
Pieza de mano	3	17	51.00
Micromotor	2	33	66.00
Legra o periostótomo	2	26	52.00
Espátula para alginato	2	7.6	15.20
Tazas de goma	6	31	186.00
Mechero	1	20	20.00
Microtorsh	1	35	35.00
Vaso dappen	2	5	10.00
Instrumento de PKT	4	14	56.00
Atacador o bruñidor	7	24.6	172.20
Cubetas para tomar impresión	20	3.5	70.00
Perforador de dique de goma	1	152.42	152.42
porta clamps	2	324	648.00
Sierra para troquelado	1	20	20.00
Limas endodónticas	72	1.67	120.24
Espejo facial	1	15	15.00
Dispensador de papel toalla	2	10.5	21.00
Bandejas de acero quirúrgico	2	5	10.00
Cajas quirúrgicas	10	3.7	37.00
Separadores de labio simple	2	8.33	16.66
Separadores de mejillas	1	8	8.00
Espejo bucal metálico	1	9	9.00
Portadical	1	35	35.00
Espatulas para resina	7	1.4	9.80
Talladores de amalgama	5	1.6	8.00
Portamatriz	1	49	49.00
Bandeja grande	1	6.5	6.50
Porta lima	1	4	4.00
Tambores pequeños	4	6	24.00
Platinas	3	3	9.00
Portadesechos	3	7	21.00
Pinza Gubia	2	5	10.00
Instrumental para ortodoncia	15	100	1,500.00
TOTAL			6,590.02

Fuente: Elaboración propio con información proporcionada por la empresa

En la clínica existen herramientas que son las unidades instrumentales, las cuales se valorizan en S/.6,590.02 nuevos soles.

Depreciación de Inmueble, Maquinaria y Equipo de Explotación

Tabla N° 14: Depreciación de inmueble, maquinaria y equipos de explotación

ACTIVO FIJO	VALOR DEL ACTIVO	VIDA ÚTIL	%	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL	VALOR RESIDUAL ANUAL	VALOR RESIDUAL MENSUAL
MAQUINARIA Y EQUIPO DE EXPLOTACION							
Unidades dentales (con silla dental)	50,000.00	5	25%	12,500.00	1,041.67	37,500.00	48,958.33
Autoclave	15,000.00	5	25%	3,750.00	312.50	11,250.00	14,687.50
Equipo de Rayos X	6,000.00	5	25%	1,500.00	125.00	4,500.00	5,875.00
Equipo de blanqueamiento	3,800.00	5	25%	950.00	79.17	2,850.00	3,720.83
Motor dental de baja velocidad	700.00	5	25%	175.00	14.58	525.00	685.42
Frigobar	480.00	5	25%	120.00	10.00	360.00	470.00
Muebles y enseres				-	-	-	-
Soporte para cuadros	400.00	10	10%	40.00	3.33	360.00	396.67
MUeble sofá	3,000.00	10	10%	300.00	25.00	2,700.00	2,975.00
Sillas de plástico	250.00	10	10%	25.00	2.08	225.00	247.92
Mesa de recepcionista	1,800.00	10	10%	180.00	15.00	1,620.00	1,785.00
Mesa de triaje	500.00	10	10%	50.00	4.17	450.00	495.83
Adorno (planta artificial)	220.00	10	10%	22.00	1.83	198.00	218.17
Vitrina	200.00	10	10%	20.00	1.67	180.00	198.33
Estante Para las historias Clínicas	800.00	10	10%	80.00	6.67	720.00	793.33
Televisor	2,500.00	10	10%	250.00	20.83	2,250.00	2,479.17
Mesa rodante	600.00	10	10%	60.00	5.00	540.00	595.00
Ventilador lámpara	640.00	10	10%	64.00	5.33	576.00	634.67
Ventilador	500.00	10	10%	50.00	4.17	450.00	495.83
Ventilador lámpara	640.00	10	10%	64.00	5.33	576.00	634.67
Ventilador	500.00	10	10%	50.00	4.17	450.00	495.83
Lámpara de luz alógena	1,500.00	10	10%	150.00	12.50	1,350.00	1,487.50
Lámpara de luz alógena	1,200.00	10	10%	120.00	10.00	1,080.00	1,190.00
Lámpara de luz alógena	800.00	10	10%	80.00	6.67	720.00	793.33
Lámpara de luz alógena	1,000.00	10	10%	100.00	8.33	900.00	991.67
Comprensora pequeña	800.00	10	10%	80.00	6.67	720.00	793.33
Comprensora pequeña	900.00	10	10%	90.00	7.50	810.00	892.50
Comprensora pequeña	600.00	10	10%	60.00	5.00	540.00	595.00
Comprensora pequeña	2,800.00	10	10%	280.00	23.33	2,520.00	2,776.67
Comprensoras grande	700.00	10	10%	70.00	5.83	630.00	694.17
Mueble para instrumental	4,200.00	10	10%	420.00	35.00	3,780.00	4,165.00
Mueble para instrumental	3,200.00	10	10%	320.00	26.67	2,880.00	3,173.33
Mueble para instrumental	840.00	10	10%	84.00	7.00	756.00	833.00

EQUIPOS DIVERSOS							
Computadora	1,800.00	4	25%	450.00	37.50	1,350.00	1,762.50
Laptop	1,590.00	5	20%	318.00	26.50	1,272.00	1,563.50
Proyector multimedia	2,500.00	5	20%	500.00	41.67	2,000.00	2,458.33
HERRAMIENTAS (UNIDADES INSTRUMENTAL)				-	-	-	-
Botadores	300.00	5	20%	60.00	5.00	240.00	295.00
Fórceps	5,000.00	5	20%	1,000.00	83.33	4,000.00	4,916.67
Ultrasonido	800.00	5	20%	160.00	13.33	640.00	786.67
Pinza	150.00	5	20%	30.00	2.50	120.00	147.50
Tijera	150.00	5	20%	30.00	2.50	120.00	147.50
Portagaujas	150.00	5	20%	30.00	2.50	120.00	147.50
Botador o elevador	150.00	5	20%	30.00	2.50	120.00	147.50
EXtractor de coronas	10.00	5	20%	2.00	0.17	8.00	9.83
Explorador	200.00	5	20%	40.00	3.33	160.00	196.67
Espejo bucal	200.00	5	20%	40.00	3.33	160.00	196.67
Explorador endodóntico	50.00	5	20%	10.00	0.83	40.00	49.17
Espátula de cemento	100.00	5	20%	20.00	1.67	80.00	98.33
Espátula de resina	100.00	5	20%	20.00	1.67	80.00	98.33
Jeringa tipo carpule	350.00	5	20%	70.00	5.83	280.00	344.17
Separador de farabeuf	50.00	5	20%	10.00	0.83	40.00	49.17
Porta Amalgama	20.00	5	20%	4.00	0.33	16.00	19.67
Regla para endodoncia	10.00	5	20%	2.00	0.17	8.00	9.83
Suctor para endodoncia	50.00	5	20%	10.00	0.83	40.00	49.17
Pinza mosquito	50.00	5	20%	10.00	0.83	40.00	49.17
Mago de bisturí	50.00	5	20%	10.00	0.83	40.00	49.17
Lima para hueso	150.00	5	20%	30.00	2.50	120.00	147.50
Cureta de alveolo	150.00	5	20%	30.00	2.50	120.00	147.50
Cureta de dentina	100.00	5	20%	20.00	1.67	80.00	98.33
Pieza de mano	2,500.00	5	20%	500.00	41.67	2,000.00	2,458.33
Micromotor	2,000.00	5	20%	400.00	33.33	1,600.00	1,966.67
Legra o periostótomo	80.00	5	20%	16.00	1.33	64.00	78.67
Espátula para alginato	30.00	5	20%	6.00	0.50	24.00	29.50
Tazas de goma	40.00	5	20%	8.00	0.67	32.00	39.33
Mechero	20.00	5	20%	4.00	0.33	16.00	19.67
Microtorsh	100.00	5	20%	20.00	1.67	80.00	98.33
Vaso dapen	20.00	5	20%	4.00	0.33	16.00	19.67
Instrumento de PKT	30.00	5	20%	6.00	0.50	24.00	29.50

Atacador o bruñidor	50.00	5	20%	10.00	0.83	40.00	49.17
Cubetas para tomar impresión	500.00	5	20%	100.00	8.33	400.00	491.67
Perforador de dique de goma	100.00	5	20%	20.00	1.67	80.00	98.33
Porta clamps	50.00	5	20%	10.00	0.83	40.00	49.17
Porta campos	20.00	5	20%	4.00	0.33	16.00	19.67
Sierra para troquelado	20.00	5	20%	4.00	0.33	16.00	19.67
Limas endodónticas	500.00	5	20%	100.00	8.33	400.00	491.67
Espejo facial	30.00	5	20%	6.00	0.50	24.00	29.50
Dispensador de papel toalla	500.00	5	20%	100.00	8.33	400.00	491.67
Bandejas de acero quirúrgico	150.00	5	20%	30.00	2.50	120.00	147.50
Cajas quirúrgicas	300.00	5	20%	60.00	5.00	240.00	295.00
Separadores de labio simple	9.00	5	20%	1.80	0.15	7.20	8.85
Separadores de mejillas	8.00	5	20%	1.60	0.13	6.40	7.87
Espejo bucal metálico	9.00	5	20%	1.80	0.15	7.20	8.85
Portadical	35.00	5	20%	7.00	0.58	28.00	34.42
Bruñidor	64.00	5	20%	12.80	1.07	51.20	62.93
Espatulas para resina	1.40	5	20%	0.28	0.02	1.12	1.38
Talladores de amalgama	1.60	5	20%	0.32	0.03	1.28	1.57
Portamatriz	49.00	5	20%	9.80	0.82	39.20	48.18
Bandeja grande	6.50	5	20%	1.30	0.11	5.20	6.39
Porta lima	4.00	5	20%	0.80	0.07	3.20	3.93
Tambores pequeños	6.00	5	20%	1.20	0.10	4.80	5.90
Platinas	3.00	5	20%	0.60	0.05	2.40	2.95
Portadesechos	7.00	5	20%	1.40	0.12	5.60	6.88
Pinza Gubia	5.00	5	20%	1.00	0.08	4.00	4.92
instrumental para ortodoncia	100.00	5	20%	20.00	1.67	80.00	98.33
VEHÍCULO	30,000.00	5	20%	6,000.00	500.00	24,000.00	29,500.00
TOTAL	158,648.50	599.00	16.55	32,509.70	2,709.14	126,138.80	155,939.36

Fuente: Elaboración propio con información proporcionada por la empresa

En total de sus activos de maquinaria, bienes y enseres y herramientas constituyen un total de S/.155,939.36 nuevos soles. Siendo una participación alta con respecto a todos sus activos y dando a connotar que está muy implementada.

Estado de Resultados

Tabla N° 15: Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADOS (EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)				
CUENTA	2017	ANÁLISIS VERTICAL	2018	ANÁLISIS VERTICAL
VENTAS	291,807.21	100.00%	352,206.00	100.00%
COSTO DE VENTA	-207,977.84	-71.27%	-228,775.62	-64.96%
UTILIDAD BRUTA	83,829.37	28.73%	123,430.38	35.04%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-43,377.20	-14.87%	-47,714.92	-13.55%
GASTOS VENTAS	-700.00	-0.24%	1,200.00	0.34%
UTILIDAD OPERATIVA	39,752.17	13.62%	76,915.46	21.84%
IMPUESTO AL ARENTA	-11,726.89	-4.02%	-22,690.06	-6.44%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	28,025.28	9.60%	54,225.40	15.40%

Fuente: Elaboración propio con información proporcionada por la empresa

Interpretación

Al término del ejercicio 2018 la clínica odontológica RIMADENT alcanzó un nivel de ventas de S/.352,206.00, se puede observar que sus ingresos se incrementaron, porque, se brindó más servicios dentales en comparación al año 2017 que solo obtuvo S/.291, 807.21, esto quiere decir que tiene buenos ingresos, es una de sus ventajas para poder cubrir sus costos y gastos y obtener mejor utilidad para el dueño. Así mismo observamos que el costo de venta para el años 2017 representa un 71.27% y para el año 2018 es de 64.96%, son costos incurridos por la utilización de materiales y/o insumos, mano de obra directa y otros costos relacionados para proporcionar el servicio dental.

La utilidad operativa para el periodo 2017 representa el 14.87% y para el año 2018 es de 21.84% como se puede observar la partida que más resalta son los gastos administrativos, que incluye el pago del personal, mantenimiento del local, la publicidad entre otros. En el 2017 la clínica obtuvo una utilidad del ejercicio de 9.60% y para el 2018 fue de 15.40% después de la deducción del impuesto a la renta, se puede observar que en el año 2018 obtuve mejor utilidad, es lo que queda a disposición del dueño.

Control de Recursos Humanos

Tabla N°16: Registro de control de asistencia del personal de la clínica

REGISTRO DE CONTROL DE ASITENCIA Y SALIDA									
DATOS DE LA EMPRESA									
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: CLINICA ODONTOLOGICA RIMADENT									
RUC: 10273861951									
ENERO A DICIEMBRE 2017									
N°	DNI	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	HORA DE INGRESO	HORA DE INICIO DE REFRIGERIO	HORA TERMINO REFRIGERIO	HORA DE SALIDA	TOTAL DE HORAS EXTRAS	FIRMA DEL TRABAJADOR
1	27248919	Anna Lucia Juárez Castro	Odontólogo	8:30am	12:30pm	3:00pm	8:30pm		
2	70282373	Marco Antonio Hernández Cieza	Odontólogo	8:30am	12:30pm	3:00pm	8:30pm		
3	46851069	Nataly Gonzales Garcíá	Secretaria	8:30am	12:30pm	3:00pm	8:30pm		
4	20397308	Vilma Elizabeth Hernández Malca	Limpieza	8:30am	12:30pm	3:00pm	8:30pm		

Fuente: Elaboración propio con información proporcionada por la empresa

En el presente cuadro se observa un registro de control de asistencia para el personal de la clínica, para verificar si están llegando en a la hora establecida o no.

Análisis de Indicadores

Tabla N° 17: Ratios de rentabilidad

INDICADORES	AÑO 2017	AÑO 2018
Rentabilidad sobre la inversión	$\frac{28,025.28}{229,975.82} = 12.19\%$	$\frac{54,225.40}{251,192.26} = 21.59\%$
Rentabilidad operativa del activo	$\frac{39,752.17}{229,975.82} = 17.29\%$	$\frac{76,915.46}{251,192.26} = 30.62\%$
Margen comercial	$\frac{83,829.37}{291,807.21} = 28.73\%$	$\frac{123,430.38}{352,206.00} = 35.04\%$
Rentabilidad neta sobre ventas	$\frac{28,025.28}{291,807.21} = 9.60\%$	$\frac{54,225.40}{352,206.00} = 15.40\%$
Rotación de activos	$\frac{291,807.21}{229,975.82} = 1.27$	$\frac{352,206.00}{251,192.26} = 1.40$
Rentabilidad sobre patrimonio	$\frac{28,025.28}{218,248.93} = 12.84\%$	$\frac{54,225.40}{244,449.05} = 22.18\%$

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

1.- Al analizar la rentabilidad sobre la inversión para el 2017 se ha obtenido un rentabilidad de 12.19% y para el 2018 un 21.59%, esto nos indica que existe eficiencia en el uso de los activos de la clínica, porque para el 2018 se ha incrementado la rentabilidad, pero si se establecieran políticas y estrategias en la clínica generaría mayor utilidad.

2.- La rentabilidad operativa del activo, quiere decir que la clínica por cada sol invertido en sus activos se obtuvo un rendimiento para el año 2017 de 17.29% y para el 2018 un 30.62% de rentabilidad.

3.- El margen comercial nos indica que deduciendo los costos por los servicios prestados se ha obtenido un margen comercial para el 2017 de 28.73% y para el 2018 de 35.40%, lo cual indica que obtuvo una rentabilidad considerablemente buena sobre el nivel de sus ventas anuales.

4.- Después de deducir sus gastos incluyendo los impuestos se la clínica obtuvo una rentabilidad neta sobre ventas para el 2017 de 9.60% y para el 2018 un 15.40% de utilidad, esto quiere decir que se ha incrementado la demanda en la prestación de servicios dentales y el propietario tuvo mejor ingreso en el año 2018.

5.- La rotación de los activos representa para el 2017 un 1.27 y para el 2018 un 1.40 de rentabilidad de sus ingresos por la prestación de servicios dentales, generados por la utilización de los activos de la empresa.

6.- El ratio de rentabilidad sobre el patrimonio nos indica que se ha obtenido para el año 2017 un 12.55% de rentabilidad y para el 2018 un 22.18% de rentabilidad de los capitales propios de la clínica.

Indicadores de eficiencia

Para la siguiente empresa ha sido necesario identificar los indicadores de eficiencia para ver si es productiva o no es productiva en sus área y si se han utilizado bien sus los recursos que tiene.

Tabla N° 18: Indicadores de eficiencia

División y distribución de funciones	$\frac{\text{Empleados}}{\text{Numero de áreas}}$	$\frac{6}{4}$	2	De las cuatro áreas establecidas en la clínica solo hay 2 empleados para cada área.
	$\frac{\text{Tareas realizada}}{\text{Total de áreas}}$	$\frac{4}{4}$	1	De las 4 áreas establecidas en la clínica, se realiza 1 tarea en cada área.
Recursos Humanos	$\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de personas}}$	$\frac{4}{6}$	1	La clínica cuenta con 4 puestos de trabajo con 6 trabajadores, esto quiere decir que falta 1 personal para el área de prestación de servicio, 1 personal para el área de almacén y 1 personal para recursos humanos.
	$\frac{\text{Personal reclutado}}{\text{Personal contratado}}$	$\frac{6}{1}$	6	De todos los trabajadores solo hay 1 personal contratado, por lo tanto puede existir riesgos en el personal competente, gestiones laborales, denuncias y sanciones laborales en caso de supervisión por el Ministerio de Trabajo.
	$\frac{\text{Total de personal}}{\text{Cursos de capacitación}}$	$\frac{6}{3}$	2	Del total de personal que cuenta la clínica solo el 2 se encuentran capacitados y 4 trabajadores no lo están.
	$\frac{\text{Frecuencia de rotación del personal}}{\text{Total de persona}}$	$\frac{3}{6}$	50%	El 50% del personal está en constante rotación, esto afecta en los procesos operativos al no ser eficientes, ya que un personal nuevo tiene que seguir un proceso de aprendizaje y puede haber errores, pérdida de tiempo y dinero para volverlo a capacitar.
Almacén	$\frac{\text{Materias, artículos y productos con código de barras}}{\text{Total de materiales que se manejan}}$	$\frac{2,540}{10,205}$	25%	Un 25% de todos los materiales que se maneja en el almacén tiene control, esto quiere decir que el 65% no se puede controlar.
Marketing	$\frac{\text{Costos de publicidad}}{\text{Ingresos totales obtenidos}}$	$\frac{700}{289,430}$	0.2%	Del total de los ingresos se ha gastado un 0.2%, para publicidad, esto quiere decir que no se necesita tanta publicidad porque el servicio solo se publica.
Operaciones	$\frac{\text{Costos de mano de obra}}{\text{Costos de producción}}$	$\frac{168,120}{207,782.70}$	81%	Del total de trabajadores el 81% está en planilla el resto no lo ésta, de realizarse una posible fiscalización no podría entrar como parte de su gasto.
	$\frac{\text{Costos de los insumos}}{\text{Total de costos}}$	$\frac{10,205.50}{207,782.70}$	5%	De total de costos, el 5% se distribuye para costos de insumos o materiales.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Discusión

La presente investigación determinó que la clínica odontológica no tiene identificado los procesos operativos, el gerente toma decisiones y da instrucciones de manera verbal; se observó que se elabora un registro de asistencia para su personal de manera manual; además no tiene un sistema para el registro de la historia clínica de sus pacientes y utilizan un cuaderno como registro; no tiene manual de organización y funciones.

En la evaluación de los procesos operativos se detectaron deficiencias: en la prestación de servicios, como la pérdida de tiempo para ubicar la historia clínica de los pacientes; no se tiene categorizados los servicios de consultoría - radiografía y su identificación en el comprobante para su registro; las historias clínicas no están llenadas debidamente, faltan datos del triaje; existe sobrecarga laboral, no existen funciones y responsabilidades determinadas para cada trabajador. Se observó multiplicidad de funciones. Las compras de materiales y/o insumos son hechas con documentos inconsistentes que no cumplen los requisitos reglamentarios, para sustentar hechos contables y tributarios; no tiene área definida y segura para almacén, los bienes se encuentran en los diferentes consultorios, con el riesgo de deterioro o sustracción por los trabajadores y clientes. No todos sus colaboradores tienen contrato por tanto no figuran en planilla con el consecuente riesgo de multas y sanciones por la SUNAT y el Ministerio de Trabajo en las fiscalizaciones. En tesorería, la secretaria no rinde cuentas del efectivo ingresado del día; las salidas de dinero no tienen sustento documentado; y los servicios muchas veces son cobrados directamente por el profesional odontólogo con el riesgo de omitir la emisión del respectivo comprobante.

Los procesos “se caracteriza por un sistema interrelacionado de procesos que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente, ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, permitiendo la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos” (Arias, A. s.f, p.5)

Asimismo, en el análisis económico – financiero realizado se determinó que la clínica al término del ejercicio 2017 alcanzó un nivel de ventas de S/.294, 420,00 se observa para el 2018 la clínica alcanzo un nivel de ventas de S/.352,206.00 se puede apreciar que tiene un buen nivel de ingresos, que le permite cubrir sus costos y gastos. En rentabilidad sobre la inversión se ha

obtenido en el 2017 un 12.19% y para el 2018 es de 21.59% esto indica que existe eficiencia en el uso de los activos de la clínica, pero si se establecieran políticas y estrategias en la clínica generaría mayor utilidad; por cada sol invertido en sus activos se obtuvo un rendimiento en el 2017 de 17.29% y en el 2018 es de 30.62%;deduciendo los costos por los servicios prestados se ha obtenido un margen comercial de en el 2017 de 28.73% y para el 2018 es de 35.04%, es decir se obtuvo un nivel considerable en sus ventas anuales; después de deducir sus gastos incluyendo los impuestos se ha obtenido en el 2017 un 9.60% y para el 2018 es de 15.40%de utilidad neta, esto quiere decir para la prestación de servicios aún se puede reducir costos y gastos y así se obtenga mayor retribución para el propietario; la rotación de activos representa en el 2017 un 1.27% y para el 2018 es de 1.40% son ingresos por las prestación de servicios dentales que se generan por la utilización de sus activos de la empresa; en rentabilidad sobre el patrimonio se ha obtenido en el 2018 un 12.84% y para el 2018 es de 22.18% de rentabilidad de los capitales propios de la clínica.

Según Flores (2007 pg.105): “se entiende por rentabilidad a la capacidad que tienen una empresa para producir ganancias con los recursos propios invertidos en la empresa”

En el análisis de los indicadores de gestión de la clínica se determinó que:

De las 4 áreas establecidas en la clínica solo se cuenta con 6 trabajadores, esto quiere decir que falta 1 personal para el área de prestación de servicio, 1 personal para el área de almacén y 1 personal para recursos humanos; de todos los trabajadores solo 1 personal es contratado, por lo tanto puede existir riesgos en el personal competente, gestiones laborales, denuncias, trabajo deficiente al no ser capacitado, sanciones laborales en caso de supervisión de SUNAFIL del Ministerio de Trabajo que son comunicadas a la SUNAT por trabajadores que no están escritos en planilla; del total de personal que cuenta la clínica solo 2 se encuentran capacitados y 4 trabajadores no lo está, el 50% del personal está en constante rotación, esto afecta en los procesos operativos al no ser eficientes, ya que un personal nuevo tiene que seguir un proceso de aprendizaje y puede haber errores, pérdida de tiempo y dinero para volverlo a capacitar; un 25 % de todos los materiales que se manejan en el almacén tienen control, esto quiere decir que el 65% no se puede controlar; del total de trabajadores el 81% está en planilla el resto no lo ésta, de realizarse una posible fiscalización no podría entrar como parte de su gasto.

Los indicadores de gestión según Benjamín (2007, p.155-196), son los siguientes: División y distribución de funciones de los empleados, forma en el que delimitan las áreas de influencia, grado en que determinan las cargas de trabajo y nivel que posibilitan la delegación específica de autoridad y responsabilidades; recursos humanos, presión con el que determina el sistema de gestión de talento, grado en el que se consideran tales recursos como capital intelectual y capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio; almacenes e inventarios, capacidad que tienen los almacenes para salvaguardar el patrimonio de la organización, manera en que agilizan el desplazamiento de recursos materiales, forma en que preservan los bienes muebles e inmuebles y modo en que posibilitan el puntual control de los recursos.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD 2017-2018

A). Área de prestación de servicios

A.1. Establecer un tarifario de precios de tratamiento para los clientes de la clínica

Tabla N° 19: Tarifa de precios de tratamientos para los clínicos de la clínica

TRATAMIENTOS	PRECIOS
Cirugías	S/. 150 - S/. 500
Endodoncia	S/. 250 - S/. 400
Rehabilitación:	
Prótesis Total	S/. 800 - S/. 750
Corona	S/. 150 - S/. 750
Perno	S/. 150 - S/. 300
Prótesis fija	S/. 600 - S/.4,500
Prótesis parcial	S/.500 - S/.750
Ortodoncia	S/. 3,000 - S/. 6,000
Rayos X	S/. 15
Extracción simple	S/. 30
Extracción compleja	S/: 50
Extracción tercera molar	S/. 300
Restauración simple	S/. 30
Restauración compuesta	S/. 40 -S/. 80
Profilaxis/Destartraje	S/. 50 - S/. 80
Carillas	S/. 200
Odontopediatría:	
Extracción	S/. 20 - S/. 30
Restauraciones	S/. 20 - S/. 30
Profilaxis	S/. 30
Pulpotomía	S/. 150
Pulpectomía	S/. 200
Sellantes	S/. 30
Periodoncia	S/. 4,000
Blanqueamientos	S/. 300
Consulta	S/. 10 -S/. 20

Fuente: Elaboración propia

Descuentos especiales

- Promoción de dos por uno
- Ofertas promocionales por el día de la madre, día del padre, navidad y día de la amistad.
- Para pagos en efectivo.
- Por más de 5 curaciones uno curación es gratis.
- Paquetes especiales para grupos familiares.
- Convenios con las empresas aseguradoras, la Clínica Odontológica RIMADENT debe trabajar con planes de seguros locales, internacionales y planes de descuentos tales como: Entidades prestadoras de salud- EPS: la positiva Sanitas EPS, Mapfre Perú S.A Entidad prestadora se salud, Pacífico S.A Entidad prestadora se salud y Rimac Internacional E.P.S y las Compañías nacionales de seguros: la positiva seguros y reaseguros, Pacífico Peruano Suiza, Mapfre Perú Cía y de seguros y reaseguros y Rímac Internacional Cía. de seguros.

A.2. Manual de políticas y procedimientos para los procesos operativos de la clínica

1. Descripción del procedimiento operativo para el área de prestación de servicios

Clientes: Paciente nuevo: es el que por primera vez visita la clínica y el paciente continuador, es el cliente que ya viene realizándose sus tratamientos.

Recepcionista: persona encargada dentro de la clínica de brindar la información que el paciente necesita.

Triaje: es el lugar donde se recepciona al paciente para registrar sus datos personales.

Consultorio: área en la que se encuentran ubicados los odontólogos y asistente.

Radiografía: en el lugar donde al paciente se le hace la toma de radiografía.

El procedimiento operativo para el área de prestación de servicio se realizará de la siguiente manera:

1. Inicia con el ingreso del paciente nuevo a la clínica para realizar una consulta y buscar solución a su problema dental. Y el paciente continuador, ya ha sido atendida en la clínica y llega a continuar con su tratamiento.
2. La recepcionista brinda la información que el paciente necesita, y este después de recibir toda la información decide si se va a realizar el tratamiento o no.
3. Según el tratamiento o consulta que se va a realizar el paciente, tiene que realizar el respectivo pago.
4. En sala de triaje el doctor encargado recibe y registra sus datos personales del paciente y el llenado de historia clínica.
5. El registro de datos del paciente abarca los siguiente: nombre y apellidos de este, numero de historia clínica, número de DNI, fecha de apertura de la historia clínica, edad, sexo, lugar y fecha de nacimiento, ocupación actual, lugar de procedencia, domicilio actual y nombre y apellidos del acompañante si es que fuera menor de edad.

6. Luego se realiza el Llenado de Historia Clínica, mediante la exploración física de los signos vitales del paciente (presión arterial, pulso, temperatura, frecuencia respiratoria y presión arterial).
7. Después el paciente pasa al consultorio del odontólogo, este le realiza un examen clínico de manera general y explica el problema dental que lo aqueja.
8. Si el paciente necesita la radiografía tendrá que ingresar al consultorio de radiografía para realizarse el examen correspondiente
9. El odontólogo registrará en la historia clínica: el odontograma (lo observado en la boca de la persona) y el diagnóstico presuntivo.
10. El odontólogo explicará al paciente el tratamiento a seguir y el pronóstico del mismo.
11. Cuando el paciente acepte iniciar el tratamiento, éste tendrá que firmar el consentimiento informado para poder dar inicio a su respectivo tratamiento.
12. Luego el paciente pasará con el especialista que es el ortodoncista, el cual realizará el llenado de una historia clínica especial y exclusiva.
13. Una vez recibido el tratamiento el paciente pasará a realizar el respectivo pago por el servicio y le emitirán una factura o boleta de pago.

Flujograma reestructurado para el proceso de prestación de servicios al paciente

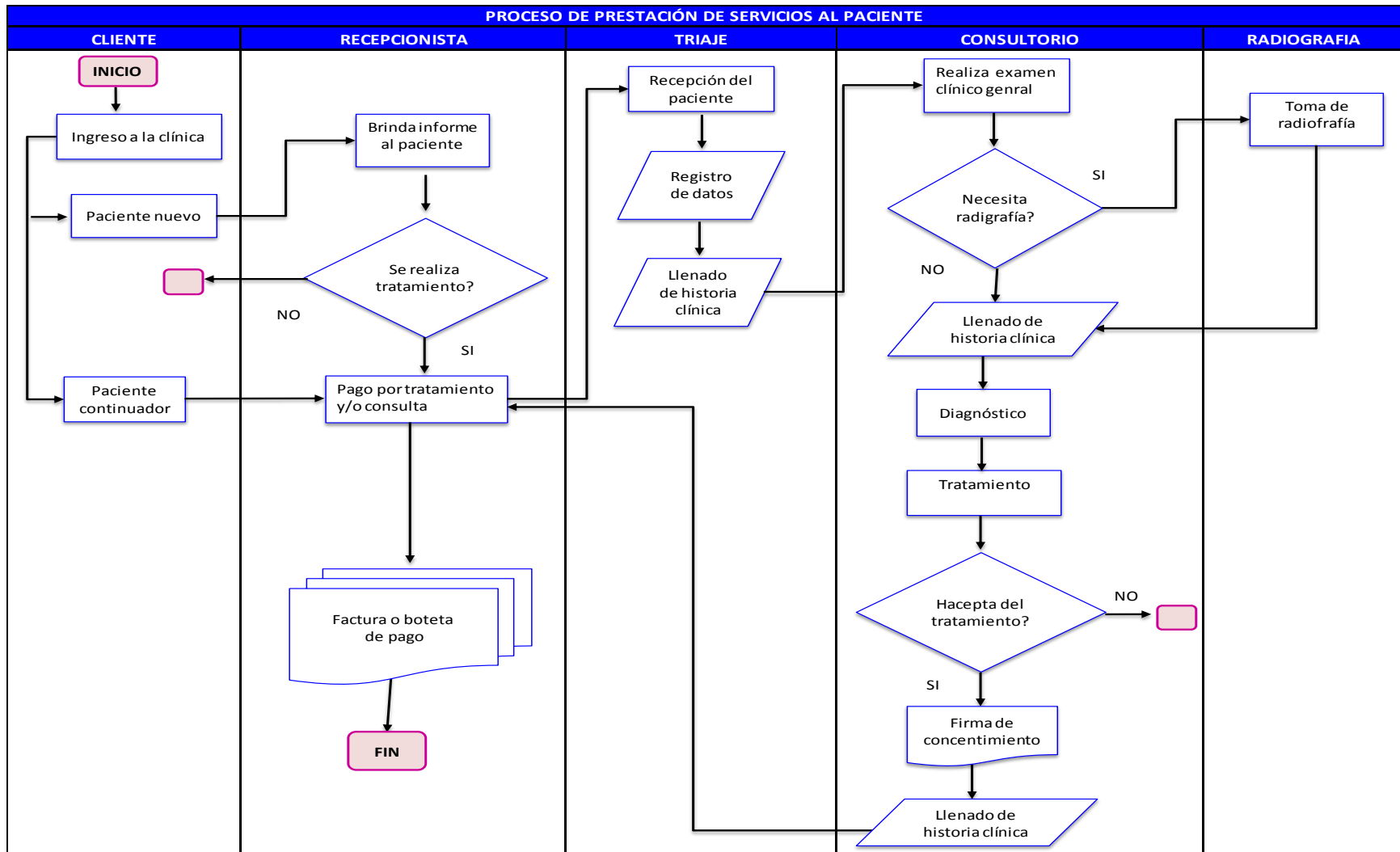


Figura N° 6: Flujograma reestructurado para el proceso de prestación de servicios al paciente

Fuente: Elaboración propia

2. Descripción del procedimiento operativo para el área de almacén

Gerente: persona encargada de administrar la empresa y realizar las solicitudes de compras

Almacén: es el lugar donde se guarda el instrumental (pinzas, fórceps, tijeras para cirugía, etc.) y los materiales y/o insumos (resinas, gasas, brackets) para los procedimientos odontológicos.

Proveedor: es el que vende los materiales y/o insumos para la clínica.

Bancos: es una institución financiera donde se realiza el depósito de pago al proveedor por la adquisición de los instrumentos, materiales y/e insumos.

Contabilidad: es el área donde se recibe todos los documentos de las operaciones que realiza la clínica para luego realizar los registros contables.

El procedimiento operativo para el área de almacén se realizará de la siguiente manera:

1. Cuando los odontólogos necesitan materiales para la prestación de servicios, el gerente es quien elabora una orden de requisición para remitir al área de almacén.
2. El encargado de almacén recibe la orden de requisición y verifica la cantidad de instrumentos, materiales y/o insumos que se encuentran en esta.
3. Ante la falta de material el almacenero genera el requerimiento de compra de los materiales y pasa a realizarse la documentación de los pedidos realizados por parte de la gerencia.
4. Al recibir el gerente la solicitud de compra, selecciona al proveedor para la adquisición de dichos materiales ya sea por vía telefónica, e mail o personalmente.
5. Si el proveedor cumple con las especificaciones entonces se solicita el pedido y emite la orden de compra.
6. Una vez establecido el trato entre el proveedor y el gerente confirman: cantidad, precio, forma de pago (cuenta corriente o efectivo) y fecha de envío de dichos materiales.
7. Luego el proveedor al recibir la orden de compra despacha dichos materiales y emite junto a la orden de compra, la guía de remisión y factura.

8. El almacenero recibe el material y/o insumos y verifica la cantidad y calidad si todo está conforme a la orden de compra requerida y al mismo tiempo este recibe y archiva la orden de compra, guía de remisión y factura.
9. Luego se realiza el depósito de pago al proveedor en banco acordado por la adquisición de los instrumentos, materiales y/e insumos.
10. El contador recibe toda documentación de la empresa tales como comprobantes de pago, guías de remisión y otros para su respectivo registro contable y archiva.

Flujograma reestructurado para el proceso de compra de materiales y/o insumos

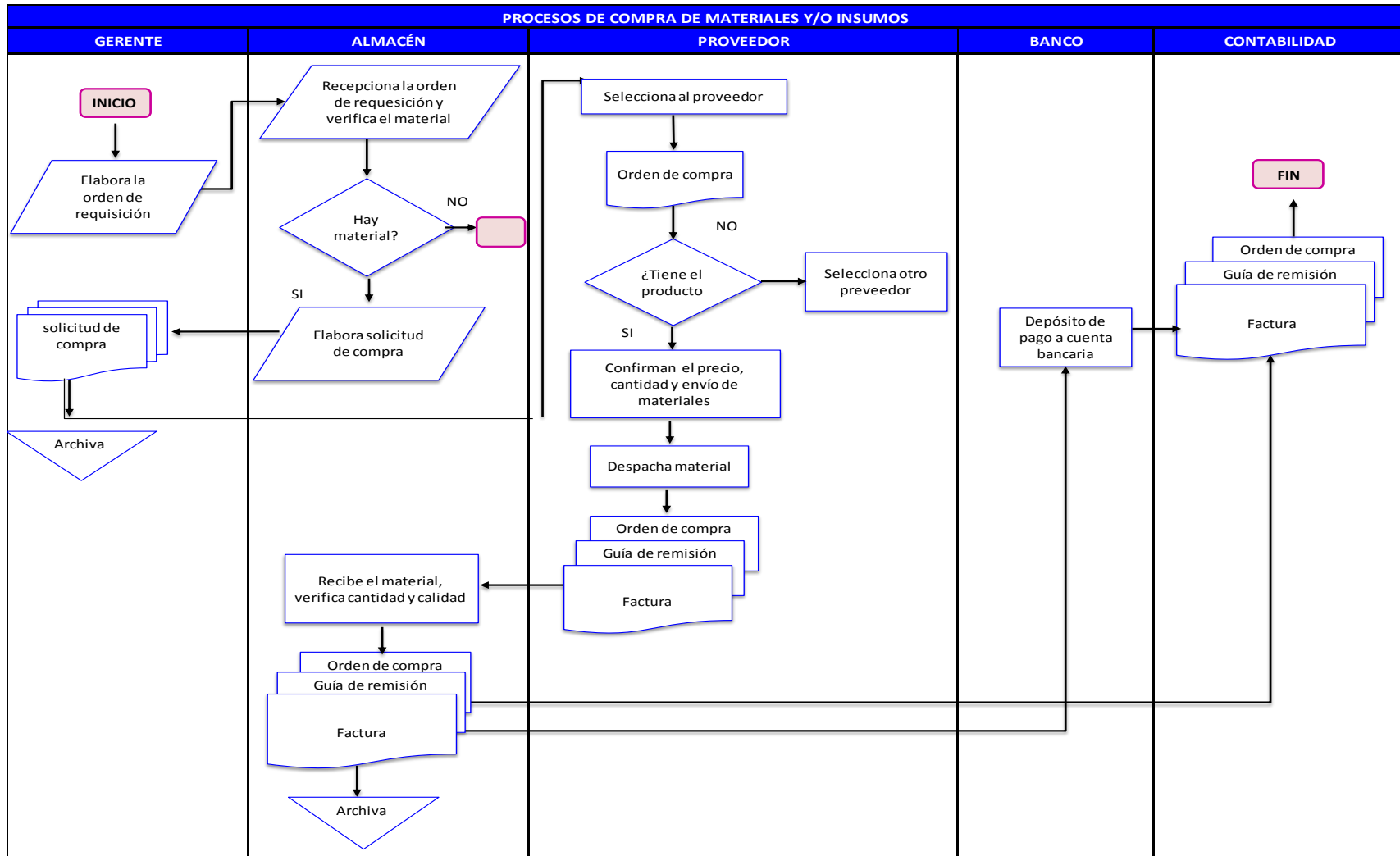


Figura N° 7: Flujograma reestructurado para el proceso de compra de materiales y/o insumos

Fuente: Elaboración propia

3. Descripción del procedimiento operativo para el área de recursos humanos

Bolsa de trabajo: Es la página web establecida por la empresa donde se registran una serie de ofertas laborales.

Selección del personal: Es un proceso para encontrar un candidato que se ajuste a un perfil de un puesto de trabajo ofrecido por la empresa.

Pruebas Psicotécnicas: Son pruebas realizadas para medir su nivel intelectual, personalidad y sus competencias técnicas y de gestión de sus posibles empleados.

El proceso operativo para el área de recursos humanos se realiza de la siguiente manera:

1. El proceso inicia con la solicitud de empleo y currículum vitae por parte del postulante ante el área de RRHH.
2. El responsable del área de RRHH recibirá las solicitudes de empleo y los currículum vitae, los clasificará, registrará y a archivará.
3. El proceso de selección se da por la necesidad de una vacante para cubrir un puesto de trabajo en la clínica.
4. Luego se comunicara al área de RRHH que se quiere abrir una convocatoria de reclutamiento de personal.
5. Tanto del área donde se requiere el personal y RRHH realizan el armado del perfil de la persona y puesto a cubrir, determinando las características que requiere la clínica.
6. La publicación de la vacante se realiza en la propia clínica recomendado por los mismos trabajadores, colegas odontólogos, carteles de anuncios en la puerta de la clínica, y a través de los medios de comunicación (radio, televisión del medio local, redes sociales o de páginas Web).
7. De esta manera se realizará la recolección de hoja de vida según el perfil requerido y serán elegidos algunos de ellos, a los que se les hará un llamado vía telefónica o correo electrónico, para acordar la fecha de la entrevista personal correspondiente.
8. La clínica realizará las pruebas psicotécnicas para medir tanto las aptitudes, conocimientos, habilidades del posible trabajador.

9. Una psicóloga encargada realiza la respectiva entrevista, en la que se incluyen preguntas sobre su vida personal y profesional, y a medida que se desarrolla la conversación se observa y se evalúa si es cordial para recibir al paciente y darle un buen trato; el candidato además de nombrar sus cualidades y conocimientos, tendría que demostrar su habilidad de forma física.
10. Se realizará también la verificación de referencias donde se investiga que tan confiable es la persona que se va a contratar.
11. Una vez que se seleccionó al candidato adecuado se hace la contratación porque este cumplió con todos los requisitos establecidos.
12. Asimismo se leerá todos los términos del contrato, si hay un acuerdo entre las partes interesadas se firmara dicho contrato.
13. Luego éste pasa a un periodo de prueba que es de 3 meses, donde tendrá que demostrar todo su conocimiento, dedicación, empeño y responsabilidad.
14. Si logra superar la prueba de manera satisfactoria quedaría contratado como trabajador de la clínica.

Flujograma reestructurado para el proceso de recursos humanos

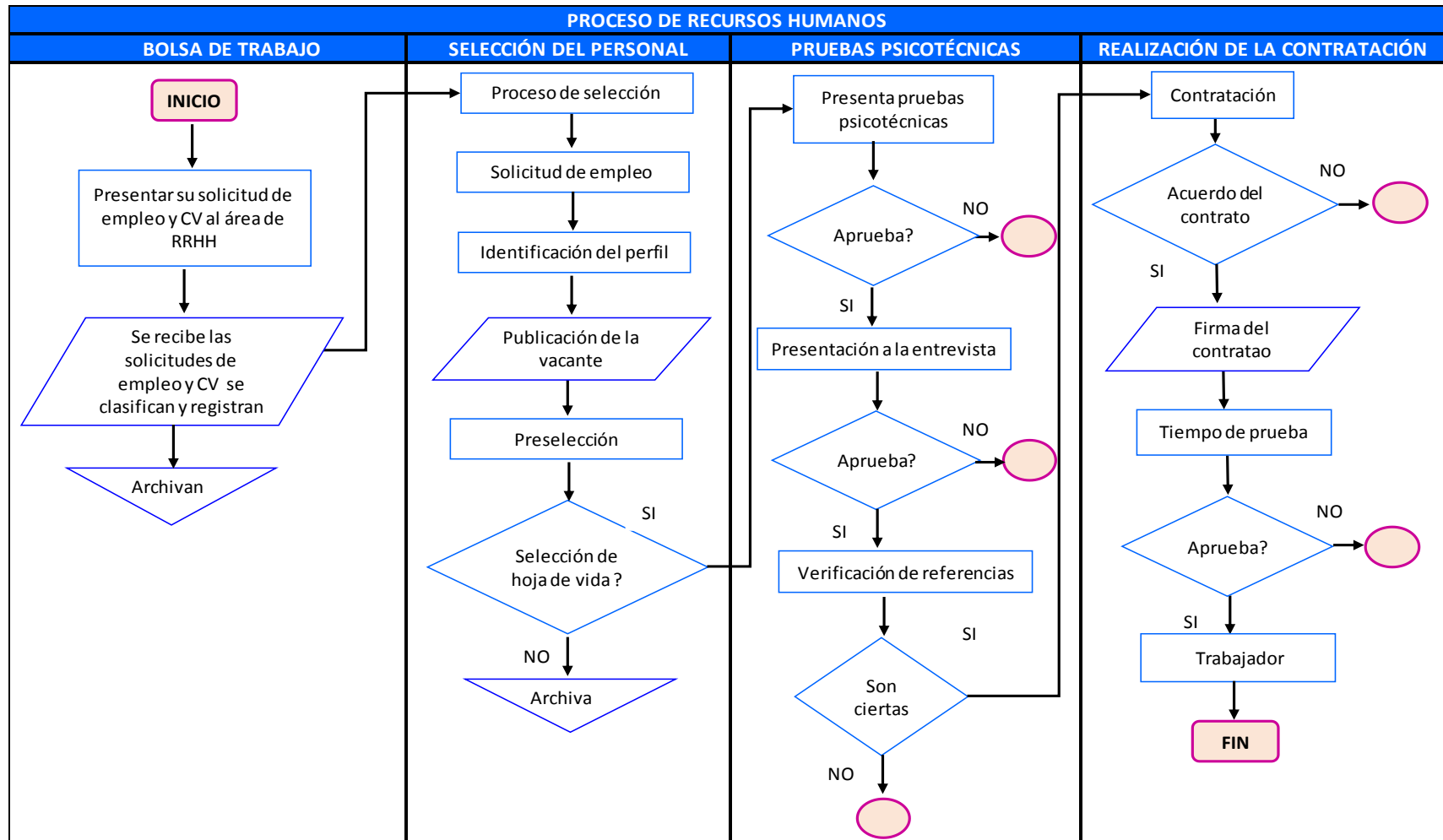


Figura N° 8: Flujograma reestructurado para el proceso de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

4. Descripción del procedimiento operativo para el área de tesorería

Caja: es el lugar donde se encuentra la persona responsable del manejo del dinero de la clínica.

Pago de Impuestos: son tributos que paga la clínica al estado para soportar los gastos

Pago de servicios (terceros): son pagos que realiza la empresa por todos los servicios básicos que recibe ya sea de agua, luz, teléfono y otros.

Contabilidad: es el área donde se recibe todos los documentos de las operaciones que realiza la clínica para luego realizar los registros contables.

El proceso operativo para el área de tesorería se realizará de la siguiente manera:

1. La cajera es quien realiza el cobro de dinero al paciente por su tratamiento y demás servicios brindados dentro de la clínica.
2. Una vez recibido el dinero por el servicio brindado la cajera hace la emisión del respectivo comprobante pago (factura o boleta).
3. Luego terminado el día la cajera(o) hace la respectiva rendición de cuenta de todos los ingresos y egresos al gerente o propietario, con los respectivos comprobantes de pagos emitidos para ver si estos están conforme o no.
4. Si esta todo conforme el dinero ingresa a caja.
5. Es la encargada de realizar los pagos puntuales a SUNAT (impuestos), a la municipalidad (Certificado de Conformidad Ambiental) y fumigación.
6. El encargado de caja realiza los respectivos pagos por los servicios básicos, luz y agua, otros.
7. El encargado del área de caja envía las facturas, boletas y boucher de pago y otros al contador para su respectivo registro contable y archivo.

Flujograma reestructurado para el proceso de tesorería

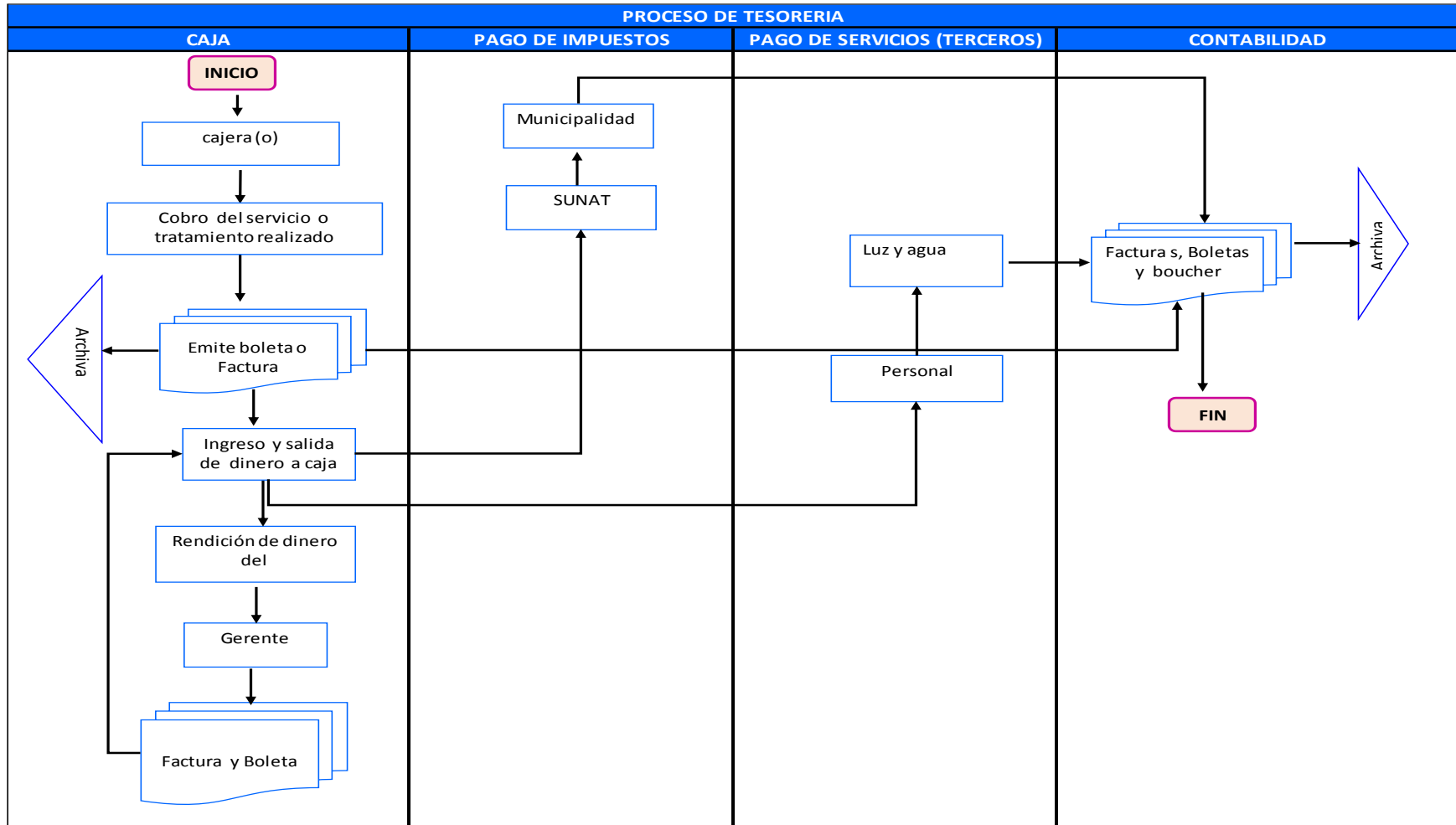


Figura N° 9: Flujograma reestructurado para el proceso de tesorería

Fuente: Elaboración propia

B. Restructuración organizacional

B.1. Nuevo organigrama propuesto para clínica

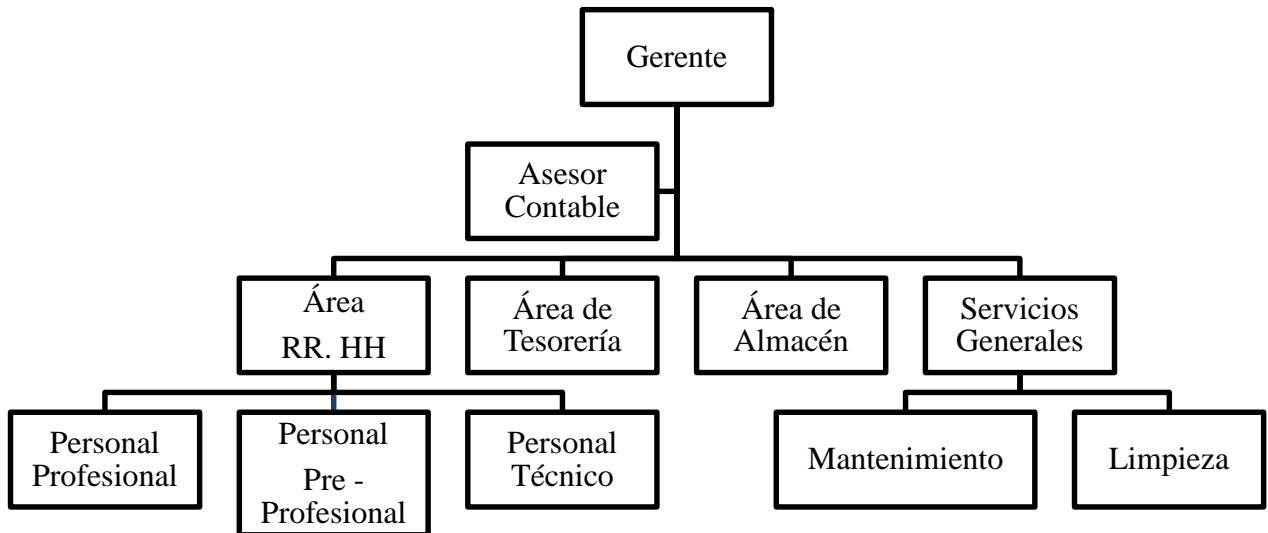


Figura N°10: Nuevo organigrama propuesto para la clínica

Fuente: Elaboración propia

B.2. Manual de organización y funciones (MOF) para la clínica odontológica RIMADENT

Gerente

Nombre del puesto: Gerencia de la clínica

Es la persona encargada de administrar la clínica y responsable de la prestación eficiente y eficaz de los servicios dentales al público. Tiene los siguientes puestos de trabajo a su mando:

- Área de prestación de servicios
- Área de almacén
- Área de tesorería
- Área de recursos humanos

Funciones:

- Programar horario del personal para su respectivo trabajo, con sus días libres y las vacaciones anuales.
- Tomar decisiones en la empresa.
- Autoriza y controla las horas extras de cada trabajador.
- Realiza el calendario de actividades anuales que se considere más importante.
- Revisa y controla los reportes generados en todas las áreas de la clínica.
- Supervisa la atención al cliente en la clínica.
- Revisa diariamente el libro de reclamaciones.
- Analiza costos para la fijación de precios de los servicios.
- Se encarga de enviar información contable de la clínica a la empresa que brinda el servicio de asesoría y consultoría contable.

Requisitos necesarios para un gerente:

- Poseer título profesional de contador o administrador
- Experiencia laboral 2 a 3 años en el cargo.
- Competencias personales en visión de negocio, liderazgo, trabajo en equipo, orientación de resultados.
- Comunicación efectiva a todo nivel.

Secretaria

Nombre del puesto: secretaria o recepcionista

Persona encargada de brindar una atención personalizada y eficaz al paciente dentro de la clínica.

Funciones:

- Saludar siempre al cliente con una sonrisa amistosa darle la bienvenida y proporcionales la información precisa que estos necesitan.
- Tener amabilidad al momento de recibir y realizar llamadas telefónicas.
- Recepcionar y realizar llamadas de cortesía a los pacientes para su próxima cita y para consultar como está recuperando el paciente tras una operación importante.
- Mantener la recepción y la sala de espera ordenada y limpia, así como de organizar el material como son las revistas, catálogos, periódico de lectura para el paciente.
- Mantener un control de llegada de las personas que entran y salen de la clínica.
- Brindar la información que el paciente necesita, separa las solicitudes de reserva, tarifas de los precios de cada tratamiento y servicio dado en la clínica.
- Registrar y mantener actualizados los datos de filiación del paciente al momento de registrarse.
- Aperturas de historias clínicas, teniendo en cuenta que no haya duplicidad en la enumeración.

Requisitos necesarios para un recepcionista:

- Demostrar haber tenido experiencia previa en roles similares.
- Habilidades para resolver problemas.
- Buena capacidad de comunicación, tanto en el aspecto verbal como escrito.
- Experiencia de 1 año en el área de recepción y atención al público.

Área de inventarios

Nombre del puesto: almacenero

Persona que tiene a su cargo la organización del almacén como el instrumental (pinzas, fórceps, tijeras para cirugía, etc.) y los materiales y/o insumos (resinas, gasas, brackets) para los servicios odontológicos.

Funciones:

- Recibir para su cuidado y protección todos los materiales y suministros.
- El único que tendrá a su acceso directo al manejo de los materiales y/o insumos.
- Clasificar y ordenar todos los materiales de los, según las políticas establecidas.
- Controlar la entrada y salida de los materiales que deben estar en el almacén.
- Mantener el almacén ordenado y limpio de cada uno de los materiales y/o suministros.
- Llevar un registro al día de todas sus existencias.
- Responsable de registrar la entrada y salida de materiales y /o insumos.

Requisitos necesarios para el almacenista:

- Experiencia mínima de 6 a 1 año.
- Capacidad para trabajo en equipo y actitud de servicio.
- Tener conocimientos en el área de logística, planeación de inventarios y manejo de office.
- Tener educación secundaria.

Área de Recursos Humanos

Nombre del puesto: Asistente dental

Persona que trabaja bajo la supervisión del odontólogo y también apoya cuando éste realiza algún procedimiento.

Funciones:

- Tener buen trato con el paciente y mantenerse presentable.
- Apoyar en la preparación de los trabajos odontológicos.
- Control y ejecución de procedimientos de limpieza, desinfección y esterilización de los materiales utilizados en el servicio.
- Hacer labores de apoyo en atención a los pacientes.
- Apoyo en el llenado de historias clínicas, como los datos de filiación y presupuesto.

Requisitos necesarios para un asistente dental:

- Poseer su título técnico en odontología.
- Experiencia laboral máxima de 1 año.
- Principios y practicas odontológicas de prevención, curativas, y correctivas.

Nombre del puesto: Odontólogo general

Profesional de la salud, encargada de diagnosticar y darles tratamiento a las dolencias dentales del paciente; además de incentivar a los pacientes a la prevención de enfermedades dentales.

Funciones:

- Tener un trato amable con el paciente.
- Llamar al paciente siempre por su nombre.
- Realizar tratamientos como curaciones dentales, endodoncia, ortodoncia, prótesis, entre otros.
- Tomar radiografías dentales.
- Cumplir con las normas, directivas y reglamentos de la institución.
- Llenar correctamente las historias clínicas.
- Preparar informes de las actividades realizadas en su área.
- Explicar delicadamente cada tratamiento con palabras sencillas para que el paciente le entienda.

Requisitos necesarios para un odontólogo:

- Poseer su título profesional de odontólogo.
- Experiencia laboral máxima de 1 año.
- Principios y practicas odontológicas de prevención, curativas, y correctivas.

Nombre del puesto: Personal de limpieza

Personal encargado de realizar la limpieza y mantenimiento de inmuebles.

Funciones

- Mantener limpio todos los ambientes de la clínica como los consultorios, los servicios higiénicos, la sala de espera, el área de triaje, etc.
- Recoger y botar diariamente la basura de cada uno de los consultorios y servicios higiénicos.
- Recarga de papel higiénico, jabón líquido y toallas desechables para manos.
- Limpieza de todo el mobiliario presente en todas las áreas de la clínica, escritorios, sillón, sillas, equipos de cómputo, adornos, stand.
- Limpiar todas las puertas y ventanas de los consultorios.
- Limpiar una vez a la semana todas las escaleras, en el cual tendrá que utilizar ácido muriático.
- Entrega de objetos olvidados de los clientes al área de recepción.

Requisitos necesarios para el personal de limpieza:

- Experiencia mínima de 6 a 1 año en el puesto.
- Formación académica, secundaria completa.
- Disponibilidad de trabajar.

Área de tesorería

Nombre del puesto: caja

Persona responsable del manejo del dinero de la clínica.

Funciones:

- Saludar siempre al cliente con una sonrisa amistosa darle la bienvenida y brindarles la información que necesitan.
- Realizar la recaudación económica diaria de todos los pagos de los servicios brindados en la clínica.
- Realizar cobros con tarjeta de crédito.
- Emitir comprobante de pago a los clientes de la clínica.
- Mantener un registro de estos pagos.
- Preparar un reporte diario de ingresos y egresos.
- Realizar los pagos puntuales a SUNAT, a la municipalidad (Certificado de Conformidad Ambiental) y fumigación.

Requisitos necesarios para una cajera:

- Tener bachiller en cursos de contabilidad general y cajero.
- Tener facilidad de palabra.
- Experiencia laboral de 1 a 2 años en el cargo.

V. Conclusiones

Se concluye que la clínica odontológica RIMADENT, no tiene identificado los procesos operativos, el gerente toma decisiones y da instrucciones de manera verbal; se observó que se elabora un registro de asistencia para su personal de manera manual; además no tiene un sistema para el registro de la historia clínica de sus pacientes y utilizan un cuaderno como registro; no tiene manual de organización y funciones.

En la evaluación de los procesos operativos se detectaron deficiencias: en la prestación de servicios, como la pérdida de tiempo para ubicar la historia clínica; no se tiene categorizados los servicios de consultoría - radiografía y su identificación en el comprobante para su registro; las historias clínicas no están llenadas debidamente, no existen funciones y responsabilidades determinadas para cada trabajador. Se observó multiplicidad de funciones. Las compras de materiales y/o insumos son hechas con documentos inconsistentes que no cumplen los requisitos reglamentarios, para sustentar hechos contables y tributarios, no tiene área definida y segura para almacén, los bienes se encuentran en los diferentes consultorios, con el riesgo de deterioro o sustracción por los trabajadores y clientes. No todos sus colaboradores tienen contrato por tanto no figuran en planilla con el consecuente riesgo de multas y sanciones por la SUNAT y el Ministerio de Trabajo en las fiscalizaciones. En tesorería, la secretaria no rinde cuentas del efectivo ingresado del día; las salidas de dinero no tienen sustento documentado; y los servicios muchas veces son cobrados directamente por el profesional odontólogo.

En el análisis económico – financiero determinó que la clínica en el año 2018 obtuvo mayor ingresos que el año 2017, lo cual le permitió cubrir sus costos y gastos. En rentabilidad sobre la inversión en el 2017 se obtuvo un 12.19% y para el año 2018 un 21.59% de rentabilidad, esto indica que existe eficiencia en el uso de los activos de la clínica; por cada sol invertido en sus activos se obtuvo un rendimiento en el 2017 de 17.29% y el 2018 fue de 30.62%; deduciendo los costos por los servicios prestados se ha obtenido un margen comercial en el 2017 de 28.73% y para el 2018 fue de 35.04%; después de deducir sus gastos incluyendo los impuestos se ha obtenido en el 2017 un 9.60% y el 2018 es de 15.40% de utilidad neta; la rotación de activos en el 2017 representó un 1.27% y para el 2018 es de 1.40%, son ingresos por las prestación de servicios dentales que se generan por la utilización de sus activos de la empresa; se ha obtenido en el 2017 un 12.84% de rentabilidad y para el 2018 es de 22.18% de rentabilidad de los capitales propios de la clínica. Al

analizar los ratios de rentabilidad se observó que la clínica está siendo eficiente con sus recursos disponibles, pero sería más rentable si se establecieran políticas y estrategias en la clínica y así generaría mayor utilidad.

En el análisis de los indicadores de eficiencia se determinó que, en las 4 áreas establecidas en la clínica solo se cuenta con 6 trabajadores, esto quiere decir que falta personal para el área de prestación de servicio, almacén y recursos humanos; ; de todos los trabajadores solo hay un personal contratado: existen riesgos en la competencia del personal, gestiones laborales, denuncias, trabajo deficiente al no ser capacitado.- Sanciones laborales en caso de supervisión.- Del total de personal solo 2 se encuentran capacitados, el 50% del personal está en constante rotación, esto afecta la eficiencia de los procesos operativos, por el personal nuevo en frecuente proceso de aprendizaje originando errores, pérdida de tiempo y dinero; un 25 % de todos los materiales que se manejan en el almacén tienen control; del total de trabajadores el 81% está en planilla, de realizarse una fiscalización generaría sanciones y multas.

VI. Recomendaciones

Se le recomienda al propietario de la empresa (Persona Natural) transforme su organización a persona jurídica, para tener el beneficio del aporte de nuevos accionistas, tener presencia jurídica para contratar con los profesionales y con sus proveedores; aprovechar todos los beneficios tributarios que conlleva que se registre como MYPE.

Se sugiere a la gerencia que implemente las estrategias diseñadas para el mejoramiento y registro de todas las actividades de los procesos operativos y si está en sus posibilidades hacer una evaluación de la cadena de valor.

VII. Lista de referencias

- Apaza, M. (2011). *Estados Financieros. Formulación, Análisis e Interpretación conforme a las NIIFS Y AL PCGE*. Breña, Perú: Pacifico Editores.
- Aguilar, F. (2013). *Identificación y gestión por procesos. CEGESTI éxito empresarial*. Recuperado de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_235_100613_es.pdf
- Arias, A. (s.f). *Unidad didáctica: 3. La gestión de los procesos*. Recuperado de: <http://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>.
- Anónimo. (2003). *Atención al público telefónico*. España: Innovación y Cualificación, S.L.
- Apaza, M. (2003, Setiembre, segunda quincena). Políticas y objetivos financieros de la empresa. *Actualidad Empresarial*. Recuperado de: http://aempresarial.com/servicios/revista/47_9_KFPIKREYRHNFRFVBABKTKUXWXDTNOCS_ZIISZNRVFWMKSNLTX.pdf
- Baena, D. (2016). *Análisis financieros enfoque y proyectos*. Colombia: ESCOE ediciones.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., y Tejedor, F. (s.f). *Guía de gestión basada en procesos*. Recuperado de: <http://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagegestionprocesos.pdf>
- Benjamín, E. (2007). *Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio*. México: PERSON Educación.
- Burgos, W. (2017). *Evaluación de control interno según caso I en la Clínica Particular Montesol E.I.R.L. Para medir su efectividad, durante el periodo 2015*. (Tesis pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo- Perú.
- Bon, J.V., Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., Veen, A.V., y Verheijen, T. (2008). *Estrategias del servicio basado en ITIL V3*. Recuperado de <https://www.academia.edu/7293016/1-Estrategia-Del-Servicio>
- Ccaccya, D. (2015, segunda quincena, diciembre). Análisis de rentabilidad de una empresa. *Actualidad Empresarial*. Recuperado de http://aempresarial.com/servicios/revista/341_9_KAQKIKGSKPBXJOWNCBAWUTX_OEZPINLAYMRJUCPNMEPJODGCGHC.pdf
- Camisón, C., Cruz, S., y Gonzales, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. PERSON Prentice Hall.
- Estrada, W. (2007). *Servicio y Atención al cliente*. Recuperado de <http://historico.pj.gob.pe/CorteSuprema/cij/documentos/ServicioAtencionCliente110708.pdf>
- Flores, J. (2007). *Análisis e interpretación de estados financieros. Teoría y práctica*. Lima, Perú.

- Federación de Formación Internacional Reina Isabel. (2018, 14 de marzo). La demanda del sector dental se dispara en España. *CFI Reina Isabel*. Recuperado de <https://www.cfireinaisalabel.com/noticias/la-demanda-del-sector-dental-se-dispara-espana/>
- Flores, J. (2016). *Estado Financiero concordado con las NNIF y las normas de la SMV*. Lima-Perú: Entrelíneas S.R.L.
- Gestión- Calidad consulting. (2016). *Gestión por procesos*. Recuperado de <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- Gestión (2018, 28 de Abril). COP: 6,000 falsos odontólogos operan en consultorios ilegales. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cop-6-000-falsos-odontologos-operan-consultorios-ilegales-232170-noticia/>
- Hernández, S., y Rodríguez. (2008). *Administración teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill Ineramericana.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación. 6ta edición*. Editorial Mc Graw Hill Education. México. Recuperado de [file:///C:/Users/USER/Downloads/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20-sampieri-%206ta%20EDICION%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20-sampieri-%206ta%20EDICION%20(3).pdf)
- Huerta, H. (2016). *Diagnóstico de la gestión de los procesos operativos en la empresa Jafnez, de Trujillo 2016*(tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos INCP (2012). *Principales indicadores financieros y de gestión*. Recuperado de <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- IPLACEX Tecnología Nacional. (s.f). *Estrategias financieras*. Recuperado de: <http://biblioteca.iplacex.cl/MED/Estrategias%20financieras.pdf>
- Junta de Andaluna (2008). *Manual de procesos en protección*. Recuperado de <https://andaluciaessalud.files.wordpress.com/2015/04/manualprocesosconcup.pdf>.
- López, C., y Martín, A. (2013). *Estrategias empresariales*. Madrid, España: ECOE Ediciones.
- Lerma, A.E (2010). *Desarrollo de nuevos productos una visión una visión integral*. México: CENGAGE learning.
- Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por procesos*. Recuperado de <http://www.fomento.es/NR/ronlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Marie, M. (2001). *Eficacia, Eficiencia, equidad y Sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Estados Unidos América. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/1193/Eficacia%2c%20eficiencia%2>

[c%20equidad%20y%20sostenibilidad%20%C2%BFqu%C3%A9%20queremos%20decir%3f%20%28I-24%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://publimetro.pe/vida-estilo/noticia-odontologia-peruana-exportacion-18059)

- Moreno, A. (2016). *La productividad y su efecto en la rentabilidad de la clínica san francisco de Trujillo – año 2016*. Universidad cesar vallejos, Trujillo – Perú.
- Palomino, C. (2013). *Método Calpa-Análisis a los Estados Financieros*. Lima, Perú: Calpa SAC.
- Pérez, J.A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid, España: Business&marketing school.
- Rodríguez, R., y Vega, L. (2016). *Tesis diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos Perido-2015*(tesis pregrado). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Rodríguez, L. (2012) *Análisis de Estados Financieros un enfoque a la toma de decisiones*. México: McGrawEducación.
- Santesmases, M., Merino, M.J, Sánchez, J., y Pintado, T. (2011). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sainz, J. (2001). *La distribución comercial: Opciones Estratégicas*. Madrid: Editorial ESIC.
- Santesmases, M. (2012). *Marketing conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2015). *Administración estratégica*. México: McGrawEducación. (p. 3-4)
- Vidal, M., y Coello, A.L. (2013). Odontología peruana de exportación. *Publimetro.pe*. Recuperado de: <https://publimetro.pe/vida-estilo/noticia-odontologia-peruana-exportacion-18059>
- Villagrán, A. (2014). *Auditoria de gestión aplicada a la clínica de Especialidades sur, ubicada en la ciudad de Quito, dedicada a la prestación de servicios de salud para medir y eficiencia y efectividad de procesos Administrativos* (tesis de pregrado). Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE de Sangolquí, Ecuador.

VIII. Anexos



Anexo 1: Guía de entrevista

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO ESCUELA DE CONTABILIDAD GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivos: Evaluar la gestión de los procesos operativos para determinar su eficiencia y diseñar estrategias que incrementen la rentabilidad de clínica odontológica RIMADENT.

Dirigida: Al Gerente general para la obtener información del panorama de la empresa.

1. ¿Las áreas de procesos de la clínica se encuentran definidos?
2. ¿Hay personal responsable por cada área?
2. ¿Cuenta con un registro de asistencia para su personal?
3. ¿Cómo evalúa usted los riesgos en la Clínica?
4. ¿La información y comunicación son adecuadas en la organización?
5. ¿En promedio cuantas consultas e intervenciones quirúrgicas se realizan al mes?
¿Cuáles son las tarifas?
6. ¿Cuentan con un sistema para registrar a todos los pacientes atendidos?
7. ¿Con cuántos consultorios cuenta la clínica?
8. ¿Tiene un manual de organización y funciones? ¿El manual de Políticas y procedimientos Como a evaluado la eficiencia de dicho manual?
9. ¿Cree usted que es necesario la implementación de nuevas medidas de la gestión por procesos en las áreas de la clínica?

Anexo 2: Cuestionario de control para trabajadores de la clínica**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD
CUESTIONARIO DE CONTROL**

Objetivos: Evaluar la gestión de los procesos operativos para determinar su eficiencia y diseñar estrategias que incrementen la rentabilidad de clínica odontológica RIMADENT.

Dirigida: A todos los trabajadores de la clínica odontológica RIMADENT

En las siguientes preguntas marque sí o no a la opción correcta. Estas respuestas son confidenciales.

1.- Usted se encuentra registrado en planilla.

Si ()

No ()

2.- Cuenta usted con contrato de trabajo.

Si ()

No ()

3.- Le realizan un descuento por los minutos que usted llega tarde a la clínica.

Si ()

No ()

4.- Usted es desarrolla una sola función en la clínica.

Si ()

No ()

5.- Existe un manual de organizaciones y funciones para la clínica.

Si ()

No ()

6.- Existe un registro de asistencia para el personal.

Si ()

No ()

Anexo 3: Cuestionario de control para el área de prestación de servicios



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD
CUESTIONARIO DE CONTROL**

Objetivos: Evaluar la gestión de los procesos operativos para determinar su eficiencia y diseñar estrategias que incrementen la rentabilidad de clínica odontológica RIMADENT.

Dirigida: Al área de prestación de servicios

En las siguientes preguntas marque sí o no a la opción correcta. Estas respuestas son confidenciales.

1.- En las historias clínicas se toma todos los signos vitales del paciente.

Si ()

No ()

2.- Las historias clínicas están en un lugar seguro y fácil de ubicar.

Si ()

No ()

3.- Existe una recepcionista estable para brindar información y atender al paciente.

Si ()

No ()

4.- El área de prestación de servicios cuenta con un manual de funciones para el personal.

Si ()

No ()

5.- Dentro de la clínica se encuentran categorizados los servicios de consultoría y radiografía.

Si ()

No ()

6.- Existe una documentación adecuada para el registro de pagos y separación de citas para los pacientes.

Si ()

No ()

Anexo 4 Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN	
Elaborada por:	Elsa Rimarachin Carranza
Lugar:	La Victoria-Chiclayo
Empresa:	Clínica Odontológica RIMADENT
TIEMPO	OBSERVADO
	Empresa prestadora de servicio de salud bucal, en el cual se ha observado las siguientes áreas:
1 día	Área prestación de servicios al paciente: la cual inicia con el ingreso del paciente a la clínica, la recepcionista se encarga de brindarle la información que requiere luego, pasa este a la sala de triaje donde se registra sus datos personales y después ingresan a los respectivos consultorios donde serán atendidos.
1 día	Área de Almacén: comienza con la verificación de los materiales y/o insumos, que proveedores van hacer los adecuados para realizar las compras y el ingreso al almacén.
1 día	Área de recursos humanos: de da mediante la falta de personal, en el cual se va a realizar una convocatoria y realizar un estudio o análisis de los candidatos al puesto solicitado, si este cumple con todos los requisitos será contratado.
1 día	Área de tesorería: encargado de realizar los cobros por cada tratamiento brindado al cliente, así como, la emisión de comprobantes y realizar los pagos a SUNAT, trabajadores, entre otros.

Anexo 5 Tratamientos dentales año 2017

TRATAMIENTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Restauración	-	1,740.00	70.00	1,000.00	200.00	380.00	-	120.00	2,770.00	4,440.00	4,455.00	525.00	15,700.00
Endodoncia	7,700.00	2,120.00	1,870.00	1,680.00	880.00	1,450.00	5,540.00	1,710.00	1,505.00	2,130.00	6,050.00	3,580.00	36,215.00
Reconstrucción	2,250.00	1,090.00	3,600.00	300.00	200.00	-	-	1,450.00	1,660.00	103.00	140.00	-	10,793.00
Extracción	30.00	410.00	85.00	60.00	960.00	500.00	3,380.00	660.00	180.00	120.00	400.00	2,495.00	9,280.00
Curación	1,040.00	840.00	845.00	710.00	880.00	550.00	3,035.00	3,065.00	2,240.00	-	-	440.00	13,645.00
Prótesis	1,340.00	2,650.00	2,645.00	9,600.00	4,180.00	9,600.00	3,960.00	6,840.00	4,510.00	8,080.00	5,950.00	1,840.00	61,195.00
consulta	60.00	100.00	50.00	120.00	-	-	50.00	-	90.00	5,040.00	50.00	110.00	5,670.00
Limpieza	-	450.00	-	-	-	-	420.00	1,760.00	-	1,200.00	310.00	535.00	4,675.00
Ortodoncia	10,740.00	5,800.00	10,610.00	-	100.00	250.00	11,390.00	41,940.00	5,490.00	8,140.00	11,720.00	11,090.00	117,270.00
Puente fijo	240.00	-	240.00	-	-	-	-	-	-	1,400.00	40.00	650.00	2,570.00
Prefilaxis	530.00	-	530.00	-	-	-	-	1,280.00	1,160.00	661.00	90.00	-	4,251.00
Rayos X	-	-	-	100.00	-	-	126.00	45.00	136.00	105.00	11.00	-	523.00
Rehabilitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60.00	7,170.00	-	7,230.00
Exodoncia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,070.00	-	1,070.00
Blanqueamiento	-	-	-	200.00	-	-	130.00	-	-	-	140.21	-	470.21
Resinas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	250.00	-	650.00	900.00
Cirugía	-	-	-	-	-	-	-	230.00	20.00	-	60.00	40.00	350.00
TOTAL	23,930.00	15,200.00	20,545.00	13,770.00	7,400.00	12,730.00	28,031.00	59,100.00	19,761.00	31,729.00	37,656.21	21,955.00	291,807.21

Anexo 6 Tratamientos dentales años 2017

TRATAMIENTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Restauración	1,900.00	3,000.00	500.00	2,000.00	600.00	456.00	900.00	300.00	630.00	4,000.00	3,870.00	700.00	18,856.00
Endodoncia	4,890.00	5,400.00	2,500.00	1,680.00	2,200.00	1,450.00	3,700.00	5,900.00	3,800.00	3,000.00	4,700.00	2,000.00	41,220.00
Reconstrucción	3,567.00	2,500.00	2,700.00	300.00	320.00	-	100.00	2,500.00	300.00	800.00	5,400.00	540.00	19,027.00
Extracción	60.00	400.00	485.00	70.00	150.00	500.00	4,000.00	6,000.00	300.00	540.00	200.00	1,700.00	14,405.00
Curación	2,090.00	480.00	700.00	670.00	2,700.00	550.00	2,500.00	960.00	3,000.00	1,300.00	700.00	370.00	16,020.00
Prótesis	1,090.00	1,670.00	1,300.00	5,400.00	4,180.00	9,600.00	2,743.00	4,000.00	600.00	5,000.00	7,000.00	3,000.00	45,583.00
consulta	100.00	130.00	500.00	120.00	300.00	130.00	250.00	400.00	400.00	120.00	100.00	1,720.00	4,270.00
Limpieza	120.00	410.00	470.00	490.00	530.00	300.00	540.00	700.00	380.00	3,000.00	560.00	700.00	8,200.00
Ortodoncia	17,000.00	5,800.00	7,400.00	5,900.00	3,700.00	4,000.00	9,000.00	43,000.00	4,000.00	5,000.00	10,500.00	15,400.00	130,700.00
Puente fijo	450.00	450.00	900.00	900.00	4,300.00	-	2,500.00	600.00	540.00	170.00	700.00	900.00	12,410.00
Prefilaxis	470.00	1,200.00	400.00	-	150.00	120.00	1,200.00	300.00	300.00	500.00	120.00	420.00	5,180.00
Rayos X	100.00	120.00	130.00	100.00		340.00	170.00	30.00	120.00	70.00	300.00	320.00	1,800.00
Rehabilitación	520.00	30.00	80.00	500.00	470.00	80.00	300.00		530.00	3,900.00	120.00	100.00	6,630.00
Exodoncia	1,200.00	380.00	1,200.00	3,400.00	260.00	1,000.00	2,700.00	900.00	500.00	570.00	1,500.00	800.00	14,410.00
Blanqueamiento	120.00	170.00	320.00	130.00	600.00	400.00	130.00	530.00	165.00	120.00	3,700.00	490.00	6,875.00
Resinas	50.00	90.00	540.00	150.00	450.00	300.00		390.00	400.00	500.00	450.00	120.00	3,440.00
Cirugía	300.00	20.00	50.00	200.00	150.00	300.00	90.00	230.00	250.00	700.00	190.00	700.00	3,180.00
TOTAL	34,027.00	22,250.00	20,175.00	22,010.00	21,060.00	19,526.00	30,823.00	66,740.00	16,215.00	29,290.00	40,110.00	29,980.00	352,206.00