

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO Y PROPUESTA DE
IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE REHABILITACION ORAL
(TRATAMIENTOS DE ORTODONCIAS MAS DISEÑO DE
SONRISAS) DE UN CONSULTORIO DENTAL UBICADO EN EL SUR
DE QUITO.**

CASO: "UNIMEDIC"

**TRABAJO DE TITULACION DE GRADO PREVIA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

VALERIA MONSERRAT ORBEA ANDRADE

DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA

QUITO, FEBRERO 2015

Ing. Iván Rueda
Ing. Paulina Cadena
Ing. Bolívar Córdor

DEDICATORIA

Este trabajo de Tesis dedico con mucho cariño a mi tía Cristi que me cuida desde el cielo y me ha enseñado que con una sonrisa y unas palabritas se demuestra el amor más sincero del mundo.

Para mis papis Ricardo y Rosario que me han apoyado en cada una de mis decisiones y me han formado bajo grandes valores de vida; por su amor, trabajo y sacrificio que me han permitido llegar hasta aquí y me convertirán en una gran profesional.

A mi hermanito Paúl que me ha acompañado día a día con sus ocurrencias, ánimos y fuerzas para continuar mi carrera estudiantil.

A mis abuelitos que con su gran amor y cariño me han apoyado desde niña en cada una de mis metas propuestas y están ahí para brindarme sus consejos en todo momento que lo necesite.

A mi familia y amigos por brindarme su apoyo y amor cuando más lo necesitaba y estar a mi lado compartiendo cada momento de mi vida, hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

AGRADECIMIENTO

Le doy las gracias a mi Dios por darme la vida y haberme permitido concluir con éxitos mi carrera universitaria y seguir adelante con todas mis metas propuestas dentro de mi profesión.

Un agradecimiento muy especial a mi director de tesis el Ing. Iván Rueda el cual con sus grandes conocimientos, dedicación y tiempo me permitió sacar adelante este trabajo de titulación ; además a mis profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables que me han enseñado todos los conocimientos y valores morales que pondré en práctica en mi vida profesional.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO x

INTRODUCCIÓN 1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL ORGANIZACIONAL 3

1.1 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN 3

1.1.1 Entorno Político - Legal 3

1.1.2 Entorno económico 7

1.1.3 Entorno socio –cultural 13

1.1.4 Entorno Ambiental 17

1.1.5 Entorno Tecnológico 19

1.2 MOTIVACION ORGANIZACIONAL 21

1.2.1 Historia 21

1.2.2 Ubicación e infraestructura 22

1.2.3 Estructura organizativa 25

1.2.4. Análisis estratégico 28

1.2.5 Análisis Financiero 30

1.2.6 Productos 32

1.2.7 Clientes 33

1.2.8 Proveedores 35

1.2.9 Competencia 36

1.2.10 Matriz FODA 36

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS 38

2.1. INVENTARIO DE PROCESOS 38

2.2. MAPA DE PROCESOS 41

2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO 46

2.3.1 Levantamiento de procesos (Diagramación) 46

2.3.2. Simbología de la Norma ANSI de flujogramas 47

2.3.3. Descripción de los procesos: 49

| | |
|---|------------|
| 2.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO | 53 |
| 2.5 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS DÉBILES Y OPORTUNIDADES DE LOS PROCESOS ACTUALES | 56 |
| 2.5.1 Rehabilitación Oral (Ortodoncia y Diseño de Sonrisas) | 56 |
| 2.5.2. Facturación y seguimiento | 58 |
| 2.5.3. Gestión de Compras y Adquisiciones | 60 |
| 2.6. ANALISIS DEBILIDADES DE UNIMEDIC | 62 |
| 2.6.1 Tabulación Encuestas | 64 |
| 2.7. DIAGRAMA DE ISHIKAWA | 70 |
| 3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS | 73 |
| 3.1. TEORÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS | 73 |
| 3.2. MAPA DE PROCESOS PROPUESTO | 75 |
| 3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | 77 |
| 3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PROPUESTOS | 79 |
| 3.5. PLAN DE MEJORAMIENTO | 86 |
| 3.6. PLANES DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS | 91 |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 95 |
| 4.1. CONCLUSIONES | 95 |
| 4.2 RECOMENDACIONES | 96 |
| BIBLIOGRAFIA | 98 |
| ANEXOS | 101 |
| ANEXO NO. 01 FORMATO ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES: | 102 |
| ANEXO NO. 02 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS | 103 |
| ANEXO No. 3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | 113 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla No. 1: Clasificación Nacional de Actividades Económicas | 8 |
| Tabla No: 2: Ilustraciones instalaciones Unimedic | 23 |
| Tabla No. 3 Cargos y función personal Unimedic | 25 |
| Tabla No. 4 Indicadores financieros Unimedic..... | 31 |
| Tabla No. 5: Análisis FODA Unimedic | 37 |
| Tabla No. 6 Inventario de procesos Unimedic | 43 |
| Tabla No. 7 Simbología de la ANSI de flujogramas..... | 48 |
| Tabla No. 8: Ilustraciones proceso de rehabilitación oral (ortodoncias y diseño de sonrisas).... | 50 |
| Tabla No. 9: Ilustraciones proceso de facturación y seguimiento..... | 52 |
| Tabla No. 10: Ilustraciones proceso de gestión de compras y adquisiciones..... | 53 |
| Tabla No: 11 Aspectos débiles y nuevas oportunidades del proceso de rehabilitación oral y diseño de sonrisas. | 58 |
| Tabla No. 12: Aspectos débiles y nuevas oportunidades del proceso de facturación y seguimiento | 60 |
| Tabla No. 13: Aspecto débiles y nuevas oportunidades del proceso de gestión de compras y adquisiciones..... | 62 |
| Tabla No. 14 Plan de mejoramiento gestión del talento humano | 88 |
| Tabla No. 15 Plan de mejoramiento área de sistemas | 89 |
| Tabla No. 16 Plan de mejoramiento contabilidad y cobranzas | 90 |
| Tabla No. 17 Plan de mejoramiento satisfacción del cliente..... | 91 |
| Tabla No. 18 Plan de implementación de mejoras | 92 |

INDICE DE GRAFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico No. 1 Incremento de establecimientos odontológicos 1946 -2010 | 8 |
| Gráfico No. 2 Incremento tasa de odontólogos..... | 11 |
| Gráfico No. 3 Incremento económico sector odontología 1946 -2010 | 12 |
| Gráfico No. 4 Número de establecimientos odontológicos que invierten en investigación y desarrollo..... | 14 |
| Gráfico No. 5: Tasa de Odontólogos según provincias Ecuador..... | 16 |
| Grafico No. 6 Organigrama..... | 27 |
| Gráfico No. 7: Incremento porcentual de pacientes por años | 34 |
| Gráfico No. 8 Porcentaje de participación de Proveedores..... | 35 |
| Gráfico No. 9 Elementos de un proceso..... | 39 |
| Gráfico No: 10 Mapa de procesos Unimedic | 44 |
| Gráfico No. 11: Mapa de decisiones para el análisis de valor agregado..... | 54 |
| Gráfico No: 12 Análisis de valor agregado proceso de ortodoncias y diseño de sonrisas | 56 |
| Gráfico No: 13 Análisis de valor agregado proceso de facturación y seguimiento. | 59 |
| Gráfico No. 14 Análisis de valor agregado proceso gestión de compras y adquisiciones. | 61 |
| Gráfico No. 15: Fórmula de población finita | 63 |
| Gráfico No.16: Rangos de Edad pacientes con ortodoncia | 64 |
| Gráfico No. 17 Porcentaje de pacientes por género | 65 |
| Gráfico No. 18 Porcentaje de medios por los cuales se dio a conocer el servicio de Unimedic | 66 |
| Gráfico No. 19 Porcentaje de pacientes vs. Tiempo que se encuentran en tratamiento de ortodoncia..... | 67 |
| Gráfico No. 20 Percepción del servicio de Unimedic en número de pacientes | 68 |
| Gráfico No. 21 Porcentaje de pacientes frente al costo del servicio | 69 |
| Gráfico No. 22 Porcentaje de pacientes frente a la recomendación del servicio que ofrece Unimedic | 70 |
| Gráfico No. 23: Diagrama Ishikawa Unimedic..... | 72 |
| Gráfico No. 24: Mapa de procesos mejorados | 76 |
| Gráfico No. 25 Modelo Actual vs. Modelo Mejorado | 82 |
| Gráfico No. 26 Modelo Actual vs. Modelo Mejorado | 83 |
| Gráfico No. 27 Modelo Actual vs. Modelo Mejorado | 85 |

INDICE DE CUADRO

| | |
|---|----|
| Cuadro No. 1 Principales clientes a nivel local establecimientos odontológicos..... | 9 |
| Cuadro No: 2 Cuadro de valor agregado procesos actuales | 55 |
| Cuadro No. 3. Análisis de valor agregado procesos mejorados | 80 |
| Cuadro No. 4 Número de Actividades Actuales vs. Mejoradas | 81 |
| Cuadro No. 5 Número de actividades actuales vs. Mejoradas | 83 |
| Cuadro No. 6 Número de actividades actuales vs. Mejoradas | 85 |

RESUMEN EJECUTIVO

El mejoramiento continuo de la calidad es la exigencia del mundo moderno para estar a la par de grandes empresas, dentro del área de odontología los cambios se marcan con la evolución en la medicina y equipos tecnológicos. Este trabajo de titulación tiene por objetivo proponer un mejoramiento al proceso de ortodoncia y diseño de sonrisas de Unimedica permitiéndole a la misma catapultarse a niveles nuevos de calidad y satisfacción en el servicio.

Dentro del capítulo I se encuentra un análisis exhaustivo sobre sobre la situación organizacional, en el entorno externo se menciona el entorno político – legal, económico, ambiente socio cultural, entorno ambiental y tecnológico los cuales se encuentran detallados con la información pertinente del sector odontológico. Dentro del entorno interno de la empresa se presenta la historia, ubicación e infraestructura, estructura organizativa, además de un análisis del plan estratégico y financiero de Unimedica, se presenta los productos, clientes, proveedores y competencia. Se recopila la información de este capítulo a través de la matriz FODA.

El capítulo II comprende el levantamiento de procesos de Unimedic a través del análisis del mapa de procesos actual y la investigación detallada de cada uno de los componentes que comprenden los procesos de rehabilitación oral, facturación y compras representados dentro de los flujogramas, a los cuales se realizó un análisis de valor agregado para conocer el grado de contribución de las actividades a cada uno de los procesos. Adicionalmente se incluye la tabulación de las encuestas donde se conoce a fondo la percepción de los pacientes ante el servicio que ofrece el consultorio dental.

El capítulo III contiene la propuesta dirigida al mejoramiento de procesos en donde se encuentra el nuevo mapa de procesos propuesto, el manual de procedimientos planteado donde se sustenta la información de las actividades que se deben de seguir en la realización del proceso, con el análisis de valor enfocado a los clientes y con la connotación importante de los indicadores los cuales permiten controlar y equilibrar los procesos de rehabilitación oral, facturación y gestión de compras.

Dentro del capítulo IV se encuentran conclusiones que se han definido a través de la realización del trabajo de investigación, dando relevancia a los aspectos administrativos y a la función en cuanto a procesos y manejo empresarial, de igual manera las recomendaciones para dar cabida a la oportuna solución de los problemas presentados y mejorar la empresa alcanzando nuevos niveles de calidad y satisfacción del servicio.

El desarrollo de los puntos antes mencionados cumple con los objetivos propuestos en el trabajo de investigación, logrando que Unimedic sea un pionero en la administración de procesos con la visión de ser cada día mejor y trabajando bajo la filosofía de calidad total y mejoramiento continuo.

INTRODUCCIÓN

Mejorar la calidad, la productividad y la competitividad son exigencias crecientes de las organizaciones de este mundo cada día más globalizado, todas y cada una de ellas quieren alcanzar la excelencia en sus procesos, para tener un mejoramiento en su gestión y obtener ventajas competitivas en el mercado. En este momento las organizaciones de la salud en el campo odontológico no se han quedado atrás, y muchas de ellas han logrado innovar y desarrollar un enfoque basado en la administración de los procesos, alcanzando una mejor organización de las actividades desarrolladas.

El presente trabajo refleja un estudio enfocado al área de la odontología, en el cual se encontrará el análisis referente al mercado, avances de la salud, reformas en las leyes que afectan directamente a los profesionales de la salud. Además del caso directo de un consultorio odontológico donde se analizará sus procesos actuales, identificando los problemas y buscando soluciones factibles a través de estudios de tiempo y diagramas actuales, los cuales permitan alcanzar los objetivos que se plantea este consultorio odontológico.

Es importante realizar este trabajo de titulación ya que se espera que sea un reflejo para nuevos emprendimientos de profesionales odontólogos, con el fin de que inicien con recomendaciones actuales, trabajen sobre sus propios negocios y cumplan sus objetivos. Como también para los profesionales administradores que contengan una base de estudio y que los conocimientos se aplican sobre todos los campos laborales.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL ORGANIZACIONAL

1.1 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1 Entorno Político - Legal

La reforma de la salud en el Ecuador requiere una serie de estrategias que orienten a la realización de los objetivos planteados por los gobiernos de turno, a través de esta premisa se han venido una serie de cambios importantes que afectan directamente al área médica como es un cambio al Código Orgánico Integral Penal en el cual *se incluye la sanción por las penas de mala práctica médica mediante (Registro Oficial Nro.: 180 - 2014) donde especifica claramente en el Art. 146: “Homicidio culposo por mala práctica profesional.- La persona que al infringir un deber objetivo de cuidado, en el ejercicio o práctica de su profesión, ocasione la muerte de otra, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años”*. En el cual están implicados todos los profesionales de la salud que ejerzan su profesión tanto en consultas públicas como privadas.

Los debates que se dieron antes de que el proyecto de ley orgánica de responsabilidad profesional y mala práctica médica entre en vigencia desataron una cadena de hechos importantes y pronunciations de los implicados.

En el Capítulo 1 Art. 4 del Proyecto de Ley orgánica de responsabilidad y mala práctica médica dice:

Existe mala práctica médica por parte del profesional o no, que ejerza la actividades de: médico, cirujano, odontólogo, obstetrix y demás profesionales similares y auxiliares; enfermeras tecnólogos médicos, personal paramédico, como también aquellas personas que ofrecen servicios de tratamiento físico, como es el caso de quiroprácticos, rehabilitadores, masajistas, etc., cuya conducta se encuentre en las circunstancias de negligencia, imprudencia, ignorancia, impericia o por inobservancia de los reglamentos, y/u obligaciones inherentes a su profesión, u oficio y que causare la muerte del paciente, o daño temporal o permanente en su cuerpo o salud.

Fuente: Proyecto de Ley Orgánica de responsabilidad y mala práctica médica, Ecuador, 2008.

Los gremios que reúnen a los profesionales médicos como son: Federación médica ecuatoriana, Federación nacional de obstetricas/as del Ecuador, Federación ecuatoriana de fisioterapia, Colegio de odontólogos de Pichincha, Colegio de tecnólogos médicos de Pichincha y Colegio médico de Pichincha emitieron un documento llamado: *“Un desatino con más perjuicios que beneficios”* (2010) en el cual formulan una corrección al título del Art. 146 y se pronuncian diciendo: *“Lo acertado seria llamarla Ley de responsabilidad y práctica profesional, pues se debe diferenciar entre quienes hacen ejercicio de la medicina, pues a mayor conocimiento mayor responsabilidad en su actuar en los llamados deberes a su cargo”*, donde además solicitan que la Ley debe ser clara para definir las formas de culpa.

Estos colegios médicos dentro de este informe hacen un reclamo a la autoridad sanitaria nacional, ya que como gremios han venido realizando propuestas de prevención de errores médicos como son:

- Mejorar las condiciones de trabajo de los médicos que incluye sobrecargas de trabajo, definiendo competencias y acreditando los centros de salud públicos y privados en cuanto a infraestructura y equipos médicos.
- Reducir los errores médicos mediante capacitaciones continuas para recertificaciones cada 5 años además de ir mejorando la calidad de la enseñanza de la medicina en los centros educativos superiores.

Como resultado de este escrito realizado por los colegios de médicos concluyen que los errores deben ser asumidos y la impunidad desterrada. La vida del paciente vale tanto como la del médico. Por bien de todos, la legislación debe proteger tanto a una como a otra.

El servicio médico odontológico se ha visto afectado por el Art.146, ya que lo que se propone en la Ley ultraja el Código de Ética con el cual los odontólogos se han formado, como lo menciona en el Capítulo VII del Código de Ética para odontólogos (2007). Art. 20: *“El odontólogo esta en obligación de prestar su atención profesional en aquellos casos en que se corra peligro la vida del enfermo, si no se le brinda la atención de inmediato”*.

Ante los incisos propuestos en la Ley, al profesional odontólogo le nace un recelo de atención por miedo a las graves sentencias que debe cumplir en caso de una demanda, por lo tanto resulta una consecuencia de abstención a la atención de sus pacientes y que los mismos busquen un centro médico donde encuentren un profesional arriesgado que les pueda ayudar, o dirigirse a un centro hospitalario donde se analizara su caso y se le brindara la atención necesaria con los profesionales especialistas designados.

La Federación de Odontólogos busca la paz de sus integrantes y desea actuar como mediadores entre el estado y sus miembros, ya que una demanda de negligencia médica afecta de diferentes maneras al profesional, no solo como persona, sino a su familia, su prestigio, lo que perjudica tanto social como económicamente.

La Constitución del Ecuador declara en el Art. 361 (2008) *“El Estado Ecuatoriano será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector”*. Estas funciones han sido delegadas al Ministerio de Salud del Ecuador el mismo preocupado por el bienestar de todos los habitantes del país propuso una serie de permisos para el funcionamiento de los locales médicos, para que inspectores capacitados revisen que los establecimientos cumplan todas las normas que el Ministerio dispone.

La Unidad provincial de vigilancia de la salud pública en el anexo 1 de requisitos para el permiso de funcionamiento de clínicas, hospitales e instituciones que brinden servicios médicos (2014) dice:

- Solicitud para permiso de funcionamiento
- Plano del local a escala 1.50
- Croquis con referencia de ubicación local
- Copia del RUC del establecimiento
- Copias de la cedula y certificado de votación del representante legal
- Copias certificadas de los títulos de los profesionales de la salud (registrados en el ministerio de Salud pública)
- Copias de los registros de los títulos en el SENECYT
- Copia de los certificados de salud ocupacional de todo el personal (técnico, administrativo y de servicios), emitidos por los centros de salud del Ministerio de salud.
- Copia del Permiso de cuerpo de bomberos (Zona Rural); y licencia única de actividades económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito).
- Copia del certificado y calificación del manejo de desechos.

Fuente: Requisitos de funcionamiento de clínicas, hospitales e instituciones que brinden servicios médicos, Quito, 2014

Este listado de requisitos son de carácter obligatorio para todos los consultorios médicos odontológicos que se encuentran registrados en la ciudad de Quito.

1.1.2 Entorno económico

Ecuador ha ido evolucionando en el sector de la salud a pasos agigantados, los avances en la tecnología y la mejora en la educación han permitido que más profesionales médicos se suman a las cifras de odontólogos profesionales. Para poder analizar estos cambios, el país realiza el Censo

Económico el cual contiene una clasificación por sectores industriales. La sección médica se encuentra identificado en la letra Q.

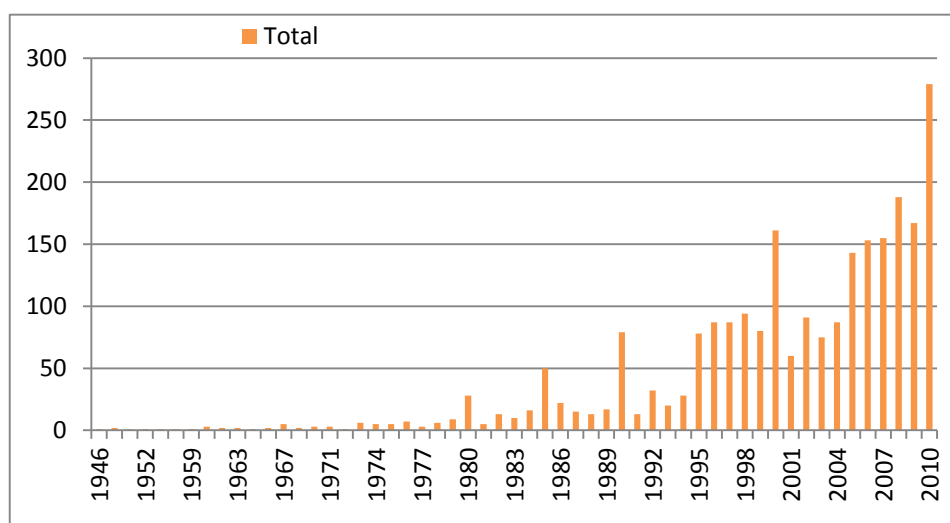
Tabla No. 1: Clasificación Nacional de Actividades Económicas

| CIU 4.0 | DESCRIPCIÓN |
|----------------|--|
| Q | Actividades de atención de la salud humana y asistencia social |
| Q86 | Actividades de atención de la salud humana |
| Q862 | Actividades de médicos y odontólogos |
| Q8620 | Actividades de médicos y odontólogos |

Fuente: INEC – Censo nacional económico (2010)

Realizando un análisis a los datos propuestos por el Censo Económico se puede resaltar el incremento de establecimientos odontológicos desde el año de 1946 al 2010

Gráfico No. 1 Incremento de establecimientos odontológicos 1946 -2010



Fuente: INEC – Censo nacional económico (2010)

Otro indicador muy importante para hacer un análisis económico es conocer el nivel de clientes que asisten a los consultorios odontológicos, determinando que el público en general son los que más buscan y necesitan de este servicio.

Cuadro No. 1 Principales clientes a nivel local establecimientos odontológicos

| ETIQUETAS | Cuenta de Principal cliente a nivel local | NIVEL % |
|----------------------|--|----------------|
| EMPRESAS PRIVADAS | 18 | 0,73% |
| EMPRESAS PUBLICAS | 5 | 0,20% |
| NO INFORMA | 31 | 1,26% |
| PUBLICO GENERAL | 2412 | 97,81% |
| Total general | 2466 | 100 |

Fuente: INEC – Censo nacional económico (2010)

Las entidades del Estado han venido actualizando documentos importantes para analizar el desenvolvimiento de la economía a través del tiempo, y han creado variables para poder analizar la información como es el INEC a través del Anuario de recursos y actividades de salud (2010) el cual presenta un instrumento que provee información estadística en el campo de la salud y los principales cambios ocurridos en el país en materia de medicina. Proporciona información sobre la tasa de profesionales de Salud en la cual se resume de la siguiente forma:

- La disponibilidad de médicos por habitantes, que labora en establecimientos de salud, presenta incremento en estos últimos 10 años

pasando de 16,4 médicos por cada 10000 habitantes en el año 2001 a 17.6 médicos en el 2010.

- La tasa de odontólogos, a nivel nacional, pasa de 1.7 odontólogos por cada 10.000 habitantes en el año 2001 a 2.5 en el año 2010. Las provincias que presentan las tasas más altas son: Pastaza con 9, Napo con 6.8 y Morona Santiago con 6.3.

Para calcular estos valores el Instituto Nacional de estadística y censos INEC y la Dirección de estadísticas sociodemográficas DIES (2010) los cuales realizaron una fórmula para el cálculo del indicador que implica:

$$\text{Tasa de odontólogos} = \frac{\# \text{ de odontólogos}}{p^{30-\text{Jun}-t}} * 10.000$$

Fuente: Anuario de recursos y actividades de salud (2010)

Donde # de odontólogos: es el número de odontólogos dependientes o independientes, públicos o privados, nacionales o extranjeros que brindan sus servicios en el territorio nacional en un periodo de tiempo determinado.

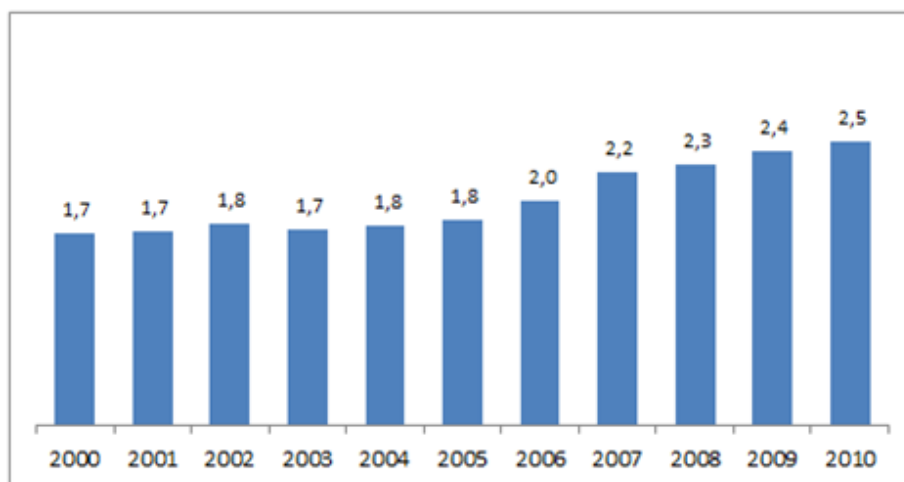
Población: es la población nacional estimada para un periodo determinado.

A partir de esta fórmula el INEC presenta el incremento en la tasa de odontólogos a nivel país

Gráfico No. 2 Incremento tasa de odontólogos

| Años | Tasa de odontólogos |
|------|---------------------|
| 2000 | 1,7 |
| 2001 | 1,7 |
| 2002 | 1,8 |
| 2003 | 1,7 |
| 2004 | 1,8 |
| 2005 | 1,8 |
| 2006 | 2,0 |
| 2007 | 2,2 |
| 2008 | 2,3 |
| 2009 | 2,4 |
| 2010 | 2,5 |

* Tasa por 10.000 habitantes

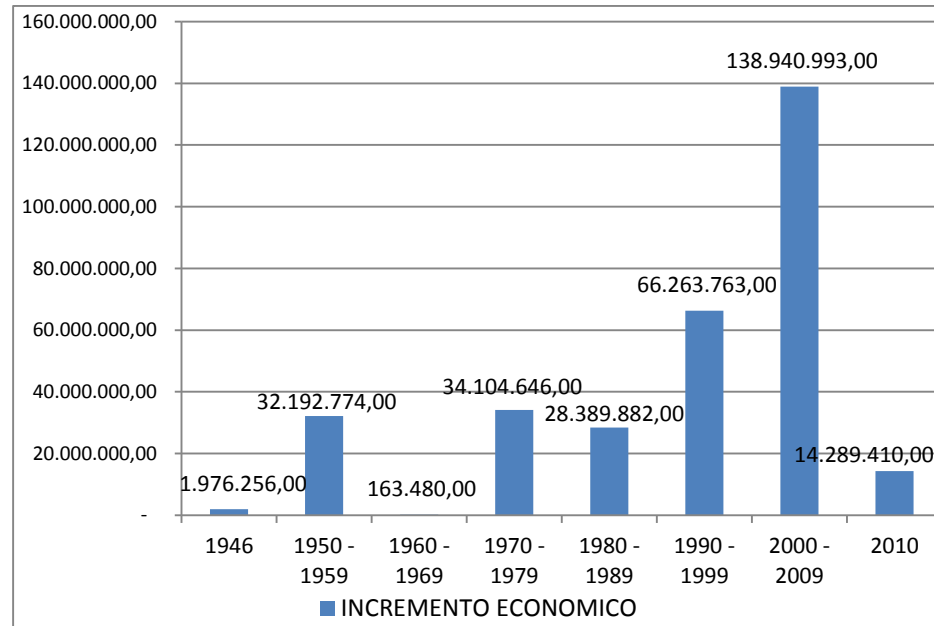


Fuente: INEC – Censo nacional económico (2010)

Dentro de este grafico se localiza los incrementos en número de profesionales odontólogos que están a nivel de todo el Ecuador cerrando el 2010 con un incremento de 2,5 por cada 10.000 habitantes. Por lo tanto la participación en la economía del país se torna un indicador muy importante, en los últimos sesenta y cuatro años dentro del cantón Quito el

campo odontológico ha aportado 316.321.204 millones de dólares que a continuación se presenta:

Gráfico No. 3 Incremento económico sector odontología 1946 -2010



Fuente: INEC – Censo nacional económico (2010)

Es muy importante reconocer la participación de los odontólogos en la economía del país, representan una fuente importante de ingresos, por motivo del cual existe un incremento en el número de los establecimientos y una gran demanda en la carrera de odontología a nivel país.

1.1.3 Entorno socio –cultural

La salud oral como parte primordial al igual que la salud física debe ser una necesidad básica del ser humano. Es una forma de relacionar y entregar una buena primera impresión ante la sociedad. Para lograr una buena salud oral deben realizarse acciones de promociones, prevención y rehabilitación esenciales.

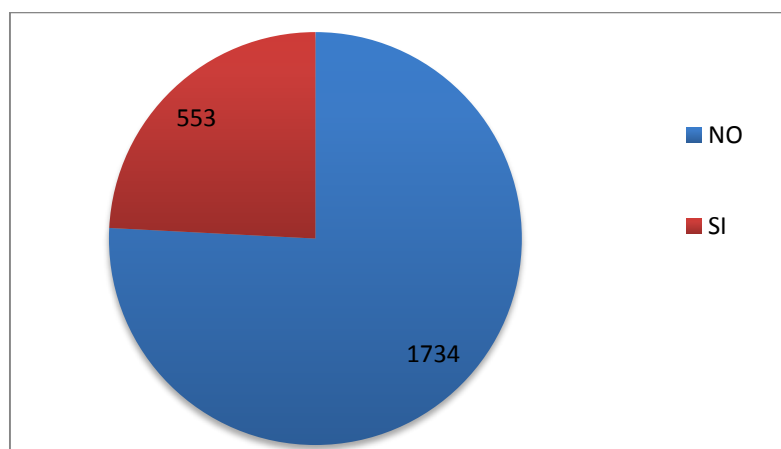
De acuerdo a las cifras de la Organización Mundial de la Salud (OMS), unos 5 mil millones de personas en el mundo sufren de caries y dentro de Ecuador la Escuela de Odontología de la Universidad Católica de Guayaquil realizó un estudio donde concluyeron que nueve de cada diez personas tienen problemas dentales. De ellas, el 75% sufre de desórdenes en las encías.

Debido al incremento de los problemas orales en los ecuatorianos, la población ha tenido un acercamiento notable hacia el cuidado de sus dientes. Una campaña que tenemos a nivel Ecuador es el “mes de la salud oral” que auspicia la empresa Colgate-Palmolive del Ecuador, que son los que fabrican la pasta dental Colgate y toda su línea de productos.

Este evento tiene varias acciones y proyectos los cuales llevan como fin hacer conciencia sobre la importancia que tiene el cuidado de la salud bucal y dental. Todo esto tiene un apoyo directo del gobierno, la Federación

Odontológica Ecuatoriana, Asociaciones y Facultades de odontología, clínicas odontológicas y el Ministerio de Salud Pública. Las capacitaciones a los odontólogos como primordial en las actualizaciones de nuevas técnicas dentarias ha tenido un mayor apogeo, ya que los odontólogos están conscientes de que el aprendizaje debe continuar para estar al tanto de las nuevas tecnologías que se están dando alrededor del mundo, por lo tanto el INEC a través de su censo económico consultó a los profesionales sobre su inversión en investigación y desarrollo obteniendo los siguientes datos:

Gráfico No. 4 Número de establecimientos odontológicos que invierten en investigación y desarrollo

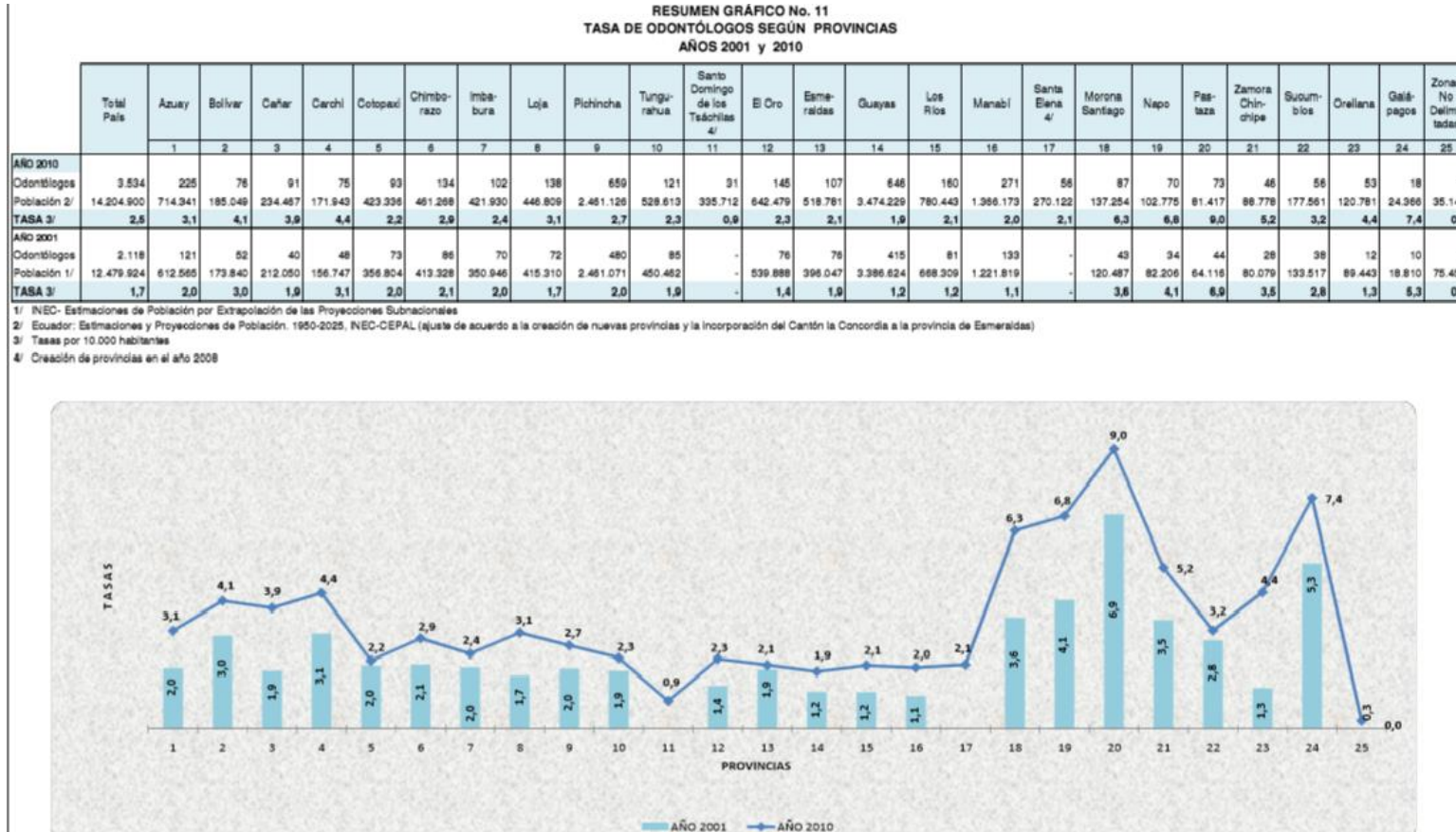


Fuente: INEC – Censo nacional económico (2010)

Como conclusión se puede asegurar que es un importante indicador que va creciendo y más profesionales se preparan de mejor manera para atender a sus pacientes.

Las estadísticas demuestran el crecimiento de la población en cada provincia del Ecuador, por lo tanto el incremento de los odontólogos también es notorio. El instituto de estadísticas y censos en su análisis económico presenta las gráficas obtenidas sobre el número de profesionales odontólogos que trabajan a nivel país que son 3534 hasta el año 2010, tasas que hasta el 2014 van en aumento por las nuevas leyes impuestas por el gobierno.

Gráfico No. 5: Tasa de Odontólogos según provincias Ecuador.



Fuente: Anuario de Recursos y Actividades de Salud INEC (2010)

Las estadísticas se encuentran en aumento por el motivo de crecimiento de la población ecuatoriana, la inversión que el gobierno está realizando en educación, permite que más jóvenes se motiven por la carrera de odontología, por lo tanto los profesionales se unirán a la fuerza laboral, colaborando con el ingreso al país proveniente de actividades de medicina.

1.1.4 Entorno Ambiental

Los desechos que se generan en los establecimientos de salud odontológica se denominan infecciosos ya que son capaces de producir enfermedades altamente contagiosas, estos desechos se componen de: gasas, torundas de algodón, agujas, guantes, recipientes de medicamentos usados, mascarillas.

Con el fin de proteger la salud de los pacientes y los profesionales médicos estos desechos tienen un tratamiento diferente a la basura común, por lo tanto el Distrito Metropolitano de Quito mediante ordenanza No: 323 publicada en el Registro Oficial 318 (2014) creó la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos (EMGIRS) con el objeto de: “ *diseñar, planificar, construir, mantener y operar la infraestructura del sistema municipal de gestión de residuos sólidos del Distrito Metropolitano de Quito*”.

Esta institución se encarga directamente de la recolección de los desechos infecciosos de los consultorios médicos y odontológicos, donde se establece un monto de 20 kilos de basura identificados en fundas de color rojo, los recipientes de medicamentos vacíos se colocan en una caja claramente señalada, la basura corto punzante se pone en galones nombrados con yeso y debidamente tapados. EMGIRS se encarga de recoger todos estos desechos y enviarlos a plantas especializadas donde los tratan y de esta forma evitan propagación de enfermedades infecciosas, el proceso se cierra con la emisión de una factura la cual se debe cancelar en depósito y enviar el comprobante de pago vía mail a la institución.

Los consultorios médicos llevan a su cargo la obligación de la buena manipulación de sus desechos y propagación de la cultura del reciclaje, por lo tanto, una de las condiciones de los permisos es nombrar los basureros e identificarlos para que los profesionales y pacientes sepan dónde deben botar los desechos, de esta forma se ayuda a mandar la basura ya reciclada a los carros recolectores y evitar la propagación de enfermedades contagiosas con la buena manipulación de los desechos infecciosos.

1.1.5 Entorno Tecnológico

La evolución en tecnología se encuentra en todos los campos, de igual forma dentro de la salud oral no se ha hecho esperar los grandes avances, uno de los ejemplos es en el campo de la medicina oral como lo es el flúor sistémico *que a través de investigaciones del programa de Salud Oral Global de la OMS (2003) emprendido en proyectos de demostración en África, Asia y Europa. Manifestaron que el flúor sistémico es aquel que es ingerido por el cuerpo y se incorpora en las estructuras dentales en formación, el mismo de protección tópica proporciona una fuente constante que también incorpora en la bio película y facilita la remineralización de las piezas dentales, el mismo existe en suplementos en la dieta en forma de tabletas, gotas o pastillas.*

Las clínicas DEA Dentistas Especializados Asociados en Almería (2012) han desarrollado una serie de investigaciones sobre avances en salud oral destacando entre ellas una cámara intraoral, con la que se tiene la posibilidad de ver con aumento en las pantallas ubicadas en los equipos todo lo que antes se realizaba con espejos, esta cámara contiene un pincel de fibra óptica y capta instantáneamente imágenes con lo que el paciente tiene una visión sobre su tratamiento.

Otro estudio de la DEA es el blanqueamiento dental por luz fría y laser el cual permite al paciente tener una dentadura atractiva y reluciente en un solo día, todo esto se puede lograr gracias a las tecnologías laser y foto activación.

Dentro de los avances en tecnologías de equipos odontológicos se desarrolló el Microscopio electrónico dental, *creado por la empresa Leica Microsystems (2014) el cual es una herramienta óptica que permite visualizar el campo de trabajo, aumenta la precisión y reduce el tiempo de tratamientos de las endodoncia, periodoncia.*

Un nuevo equipo de esterilización y control de infecciones también es parte de los equipos odontológicos más modernos, los desarrollados por *Tuttnauer (2014) permiten la destrucción de todos los microorganismos en calor húmedo ya que la esterilización es un proceso esencial en cualquier clínica dental.*

Cad Cam Dental es un sistema tecnológico que permite el diseño y elaboración de prótesis dentales por medio de un software el pionero de este gran invento es el Dr. Patrick Hanratty creador del CAD/CAM (1957). En el siglo 21 cad cam dental se ha convertido en un gran sistema de tecnología digital ya que diseñar y fabricar rehabilitaciones odontológicas precisas en tratamientos que requieren piezas artificiales.

1.2 MOTIVACION ORGANIZACIONAL

1.2.1 Historia

UNIMEDIC nace como un proyecto de trabajo desde el año de 1992. Durante los primeros 6 años se desarrolló la idea de crear un centro odontológico donde se puedan atender varias especialidades y la incorporación al grupo médico de trabajo de nuevos profesionales.

UNIMEDIC constituido legalmente el 16 de marzo de 1998 según (Registro Único de Contribuyentes RUC) y ubicado en la Av. Ana Paredes de Alfaro y Hernando de Quiroz S9- 140, ha logrado mantenerse en el campo odontológico durante 21 años.

En el transcurso de los años se incorporaron 5 odontólogos especialistas con el fin de satisfacer las necesidades de los nuevos pacientes, donde hasta el día de hoy se desenvuelven una serie de actividades y modernas técnicas odontológicas como son: ortodoncia, periodoncia, operatoria dental, cirugía dental y odontopediatría.

El objetivo principal de este centro médico es promover la salud bucal, correcciones dentarias (ortodoncias) y la cirugía dento alveolar dedicada en mayor énfasis a adolescentes y adultos jóvenes, a través de tratamientos





preventivos y curativos adecuados, aplicados bajo las últimas normas y técnicas dentales más modernas en el país.

1.2.2 Ubicación e infraestructura

Unimedic se encuentra ubicado en el primer piso del edificio ubicado en la Calle Hernando de Quiroz S9-140 y Avenida Ana Paredes de Alfaro, sector Chiriyacu. Se compone de una sala de espera con capacidad para 15 personas, una oficina principal y dos equipos médicos completos de última tecnología con pantallas donde el paciente observa los cambios más notorios, estos equipos están equipados con instrumentos dentales especificados para cada uno de los procedimientos médicos. (Ilustraciones del 1 al 8).

Tabla No: 2: Ilustraciones instalaciones Unimedic

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">1. Fachada consultorio UNIMEDIC</p>  | <p style="text-align: center;">2. Entrada principal</p>  |
| <p style="text-align: center;">3. Directorio profesional</p>  | <p style="text-align: center;">4. Sala de espera</p>  |

| | |
|--|--|
| 5. Oficina principal | 6. Equipo odontológico |
|  A photograph of the main office. It features a dark wooden desk with a printer and a computer monitor. A large window on the left provides a view of the exterior. To the right, there is a tall bookshelf filled with books and other items. |  A photograph of the dental equipment room. It shows a dental chair with a blue cushion, a large overhead dental light, and various dental instruments and supplies on a counter. A television is mounted on the wall. |
| 7. Consultorio No 1 | 8. Consultorio No 2 |
|  A photograph of a dentist in a blue patterned shirt and white mask performing a procedure on a patient in a dental chair in Consultorio No 1. The room is equipped with a dental chair, a large overhead light, and various dental instruments. |  A photograph of a dentist in a blue patterned shirt and white mask performing a procedure on a patient in a dental chair in Consultorio No 2. The room features a dental chair, a large overhead light, and a sink area with a window. |

Fuente: Fotografías Unimedic (2014)

1.2.3 Estructura organizativa

Unimedic cuenta con 9 profesionales como se muestra en la Tabla No. 3

Tabla No. 3 Cargos y función personal Unimedic

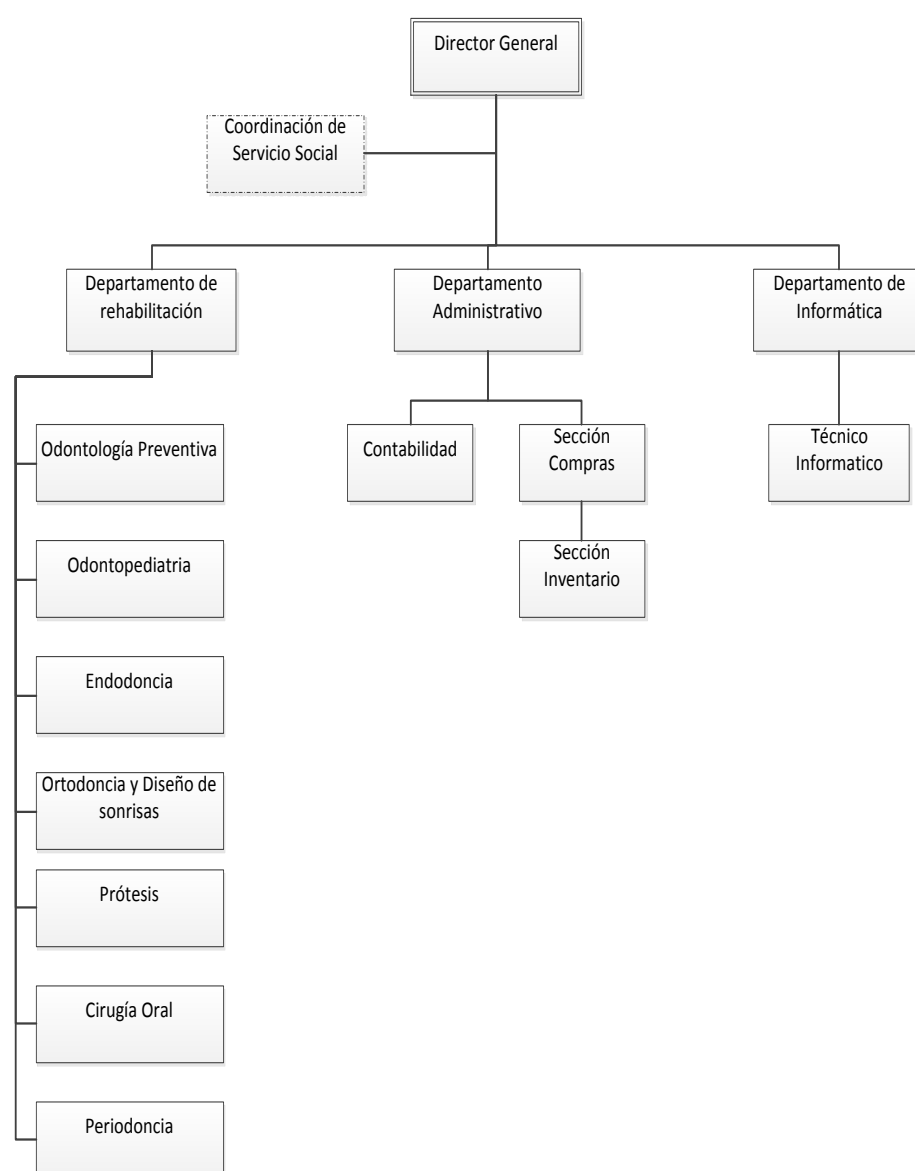
| NOMBRE | CARGO | FUNCIONES |
|-----------------------|---------------------------------------|---|
| Dr. Ricardo Orbea | Odontólogo general / Director general | <ul style="list-style-type: none"> • Suministrar asistencia • Diagnosticar lesiones orales • Tratamientos de prótesis, exodoncias, periodoncias, endodoncias y ortodoncias • Gestionar las operaciones del consultorio dental • Adiestrar y supervisar las actividades del personal |
| Lic. Rosario Andrade | Trabajadora Social / Administración | <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Facturación • Pago a proveedores • Pedidos de materiales • Organización de turnos |
| Aux. Ana Pacheco | Auxiliar dental | <ul style="list-style-type: none"> • Recibir, orientar y despedir pacientes. • Realizar anotaciones historias clínicas de pacientes • Preparación de equipos • Limpieza del consultorio • Asistir actividades dentales • Proveer instrumental • Conocer medidas de seguridad |
| Dr. Walter Quinchuqui | Odontopediatría | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo psicológico del niño en miedos y temores odontológicos • Prevención de enfermedades bucales infantiles • Atención oportuna en enfermedades relacionadas con dientes de leche • Prevención oportuna en técnicas de aparatología. |
| Dr. Rolando Tapia | Ortodoncista | <ul style="list-style-type: none"> • Estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las anomalías de forma, posición, relación y |

| NOMBRE | CARGO | FUNCIONES |
|----------------------------|-----------------------------|--|
| | | función de las estructuras dentomaxilofaciales <ul style="list-style-type: none"> • Orientar a los pacientes en técnicas de la salud bucal • Diseño y control de los aparatos correctores • Guiar el crecimiento de los huesos de la cara |
| Dra. María del Carmen Luna | Odontólogo general | <ul style="list-style-type: none"> • Atiende emergencias odontológicas • Realiza trabajos de cirugía menor • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo • Orienta a los pacientes en las técnicas de salud bucal |
| Dr. Vicente Toscano | Cirugía oral / Maxilofacial | <ul style="list-style-type: none"> • Dar soluciones funcionales y estéticas en anomalías de los maxilares. • Realizar trabajos sobre desordenes articulares y dolor facial • Otorgar restauraciones de los dientes perdidos mediante implantes dentales |
| Ing. Orlando Almache | Técnico informático | <ul style="list-style-type: none"> • Mantener en perfecto estado el funcionamiento de la estructura y equipos informáticos. • Realizar instalaciones de equipos. • Comunicar averías • Atender las consultas de los usuarios. |
| Cpa. Milton Oña | Contabilidad / Finanzas | <ul style="list-style-type: none"> • Procesar, contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos • Verificar las facturas • Llevar mensualmente los libros de compras y ventas • Llevar los libros contables |

Fuente: Descripción de cargos Unimedica (2008)

A partir de la definición de funciones y cargos se presenta el organigrama empresarial (Gráfico No. 6) en el cual está la distribución de departamentos y la perspectiva general de cómo funciona el consultorio odontológico.

Gráfico No. 6 Organigrama



Fuente: Plan estratégico Unimedica (2008)

1.2.4. Análisis estratégico

1.2.4.1 *Vision*

Dentro del plan estratégico de Unimedic (2008) se redactó:

“Ser la clínica odontológica líder en el sur de Quito, con un equipo de trabajo que tenga un compromiso social, innovando en tecnología médica para satisfacer al máximo las exigencias de nuestros pacientes e ir más allá de sus expectativas, fortaleciendo a futuro la organización sólida de la empresa.”(Plan estratégico Unimedic 2008, p.3)

Dentro de la visión es esencial encontrar un horizonte de tiempo para que la misma sea alcanzable, la cual también será compartida con los colaboradores del consultorio de este modo todos tendrán en mente la meta que desea alcanzar.

1.2.4.2 *Misión*

El consultorio médico tiene como misión plasmada lo siguiente:

“Garantizar una atención odontológica eficiente dirigida a nuestros pacientes con excelente servicio y atención personalizada, incorporando al servicio profesionales de prestigio que aseguran la solución integral a los problemas orales. Nuestra empresa ha superado los paradigmas de la atención odontológica tradicional incorporando una atención personalizada, en la que se toma en cuenta la belleza y la alegría de las personas.” (Plan Estratégico 2008, p. 4)

La misión es muy importante colocarla en un lugar visible para que todos se contagien de la energía y el gran objetivo que el consultorio odontológico quiere alcanzar, además de repasar con los colaboradores para que siempre tengan en cuenta lo que Unimedic desea alcanzar.

1.2.4.3 Objetivo general

El objetivo general planteado por Unimedic es:

“Alcanzar la excelencia en calidad de atención odontológica a los pacientes generando en ellos altas expectativas de cambio, innovando nuevas propuestas dirigidas hacia el equipo de apoyo profesional y hacia nuestros clientes.” (Plan Estratégico 2008, p. 5)

Los objetivos deben ser precisos significativos para el consultorio odontológico, lo más importante en ellos es que deben ser definidos en el tiempo, por lo tanto le convierten en alcanzables.

Es muy importante definir estos puntos para que los objetivos se lleguen a cumplir y ser compartidos por todos los colaboradores.

1.2.4.4 Objetivos específicos

- Satisfacer las necesidades de los pacientes con servicios de excelente calidad que superen las expectativas de los mismos

- Realizar la prestación de los servicios odontológicos sostenida por los siguientes valores: trabajo en equipo, dedicación personal, eficiencia y respeto.
- Crear un impacto positivo en nuestros pacientes y en su entorno, logrando un verdadero aporte en sus vidas.
- Seleccionar a los profesionales odontólogos teniendo en cuenta por igual sus antecedentes científicos y asistenciales, como sus cualidades humanas.

(Plan Estratégico 2008, p. 6)

Los objetivos específicos de Unimedic se encuentran mal planteados ya que deben ser definidos bajo un horizonte de tiempo, además deben ser más detallados para que sean alcanzables y para que todos los clientes tanto internos como externos se contagien.

1.2.5 Análisis Financiero

Los indicadores financieros permiten hacer un análisis de la situación económica de una empresa, a través de la comparación de cifras extraídas de los estados financieros. Es una herramienta de decisión ya que buscan medir los resultados internos del negocio comparándolos con años anteriores o con negocios de la misma industria.

A través de un análisis a la información contable de Unimedic se determinó los indicadores más importantes con sus respectivas interpretaciones como se muestra la Tabla No. 4.

Tabla No. 4 Indicadores financieros Unimedic

| INDICADOR | FÓRMULA | CÁLCULO | INTERPRETACIÓN |
|---------------------------------------|---|------------------------------------|---|
| RAZONES DE LIQUIDEZ | | | |
| Razón corriente | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | $\frac{7925}{5401,57} = 1,47$ | La razón corriente mide la capacidad de pago a corto plazo dentro de Unimedic es un resultado de 1,47 significa que se tiene una mejor posición de liquidez. |
| Capital de trabajo neto | $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$ | $7925 - 5401,57 = 2523,43$ | La razón de capital de trabajo neto determina el excedente de los activos corrientes que en este caso es 2523,43 sobre los pasivos corrientes. |
| RAZONES DE ACTIVIDAD | | | |
| Rotación de cuentas por cobrar | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Saldo promedio}}$ | $\frac{14.581}{3645} = 4,0002$ | La rotación de cuentas por cobrar en Unimedic representa 4,002 veces que la cartera se recupera totalmente durante un año. |
| Periodo promedio de cobro | $\frac{365}{\text{Rotacion C x C}}$ | $\frac{365}{4,0002} = 91,25$ | 91,25 días la empresa tarda en cobrar sus cuentas por cobrar. |
| Rotación de activo total | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$ | $\frac{14.581}{16148,87} = 0,903$ | La rotación de activos totales en Unimedic es de 0,903 este índice nos mide la eficiencia con la que se utilizan los activos totales para generar ventas. |
| RAZON DE ENDEUDAMIENTO | | | |
| Razón de endeudamiento | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$ | $\frac{5401,57}{16148,87} = 0,334$ | La razón de endeudamiento como índice dentro del consultorio médico representa 0,334 el cual mide la proporción de los activos totales que están siendo financiados con fondos de terceros. |

| INDICADOR | FÓRMULA | CÁLCULO | INTERPRETACIÓN |
|--|--------------------------------|------------------------------------|--|
| RAZONES DE RENTABILIDAD | | | |
| Margen de utilidad operacional | Utilidad Operac Ventas | $\frac{1918,81}{14.581,0,1316}$ | Dentro de las razones de rentabilidad el margen de utilidad operacional mide el porcentaje que para Unimedic representa el 13,26% que le queda a la empresa luego de pagar el costo, servicios, gastos operacionales y financieros. |
| Rendimiento sobre el activo total | Utilidad operac Activo tota | $\frac{1918,81}{16148,87} = 0,119$ | Rendimiento sobre el activo total es 0,119 significa que hay una mayor eficiencia en el uso de los activos de Unimedic para generar ventas y utilidades, nos refleja la rentabilidad del negocio sin tomar en cuenta las formas de financiamiento. |

Fuente: Análisis Contable UNIMEDIC (2014)

1.2.6 Productos

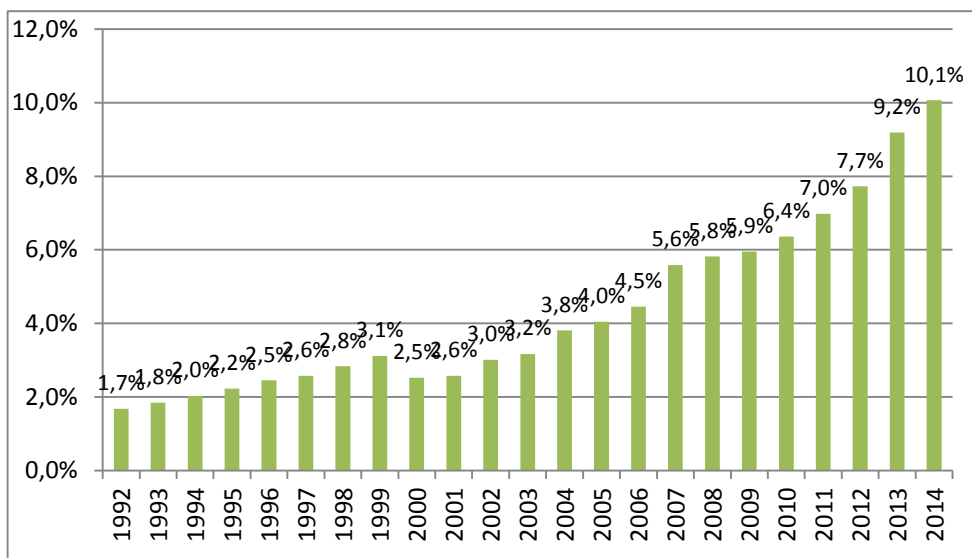
A través de una entrevista al director general de Unimedic se establece los productos principales que el consultorio dental ofrece a sus pacientes:

- **Odontología preventiva:** es la que se encarga del estudio y conocimiento del medio bucal y sus implicaciones microbiológicas e inmunológicas en las prevenciones de enfermedades.
- **Odontopediatría:** es el área de la odontología que estudia y promuévela salud oral infantil, clave para una dentición sana.

- **Endodoncia:** comprende los procedimientos dirigidos a mantener la salud del tejido conjuntivo.
- **Ortodoncia y diseño de sonrisas:** es una especialidad de la odontología que se encarga de la corrección de los dientes y huesos posicionados incorrectamente.
- **Prótesis:** es un elemento artificial destinado a restaurar la anatomía de una o varias piezas dentarias.
- **Cirugía Oral:** es la parte de la especialidad que se dedica al diagnóstico y tratamiento quirúrgico de las enfermedades, traumatismos y defectos de la maxilares y regiones adyacentes.
- **Periodoncia:** es una especialidad odontológica que estudia la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y condiciones que afectan los tejidos que dan soporte a los órganos dentarios.

1.2.7 Clientes

A través de un análisis al archivo de las historias clínicas de Unimedica, se determinó que el mismo cuenta con 3885 pacientes hasta el año 2014. Los principales clientes de UNIMEDICA son los adolescentes entre las edades de 13 a 18 años y adultos jóvenes, los cuales representan el mayor ingreso del consultorio odontológico. De igual manera se atienden casos de odontopediatría para infantes y prótesis dentales para personas adultas.

Gráfico No. 7: Incremento porcentual de pacientes por años

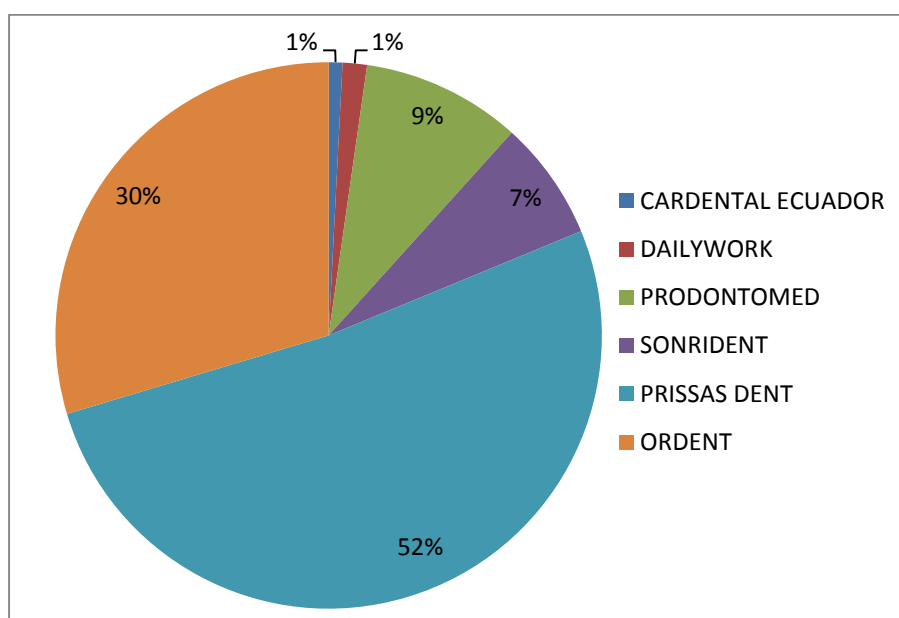
Fuente: Análisis archivo historias clínicas Unimedic (2014)

Unimedic tiene un crecimiento constante de pacientes dentro de los dos últimos años de cerca el 10%, representa que hay mayor búsqueda por el servicio que ofrece esta empresa, además esto se puede dar por la implementación de nuevos equipos de alta tecnología, inversión en publicidad, mejoras en la atención. Este índice porcentual debe considerarse en crecimiento constante ya que la competencia de este servicio es alta por la cantidad de profesionales odontólogos que se gradúan cada año, esto desencadena que la empresa busque formas de llegar al paciente y satisfacer sus necesidades.

1.2.8 Proveedores

Los proveedores de UNIMEDIC que despachan los principales suministros médicos como son: material dental, instrumentos médicos, enjuagues y pastas son:

Gráfico No. 8 Porcentaje de participación de Proveedores



Fuente: Análisis contable (2014)

El proveedor más fuerte de Unimedica es Prissas Dent, despacha el 52% de los productos como son: instrumentos médicos y material dental. La preferencia por esta empresa es la facilidad de pago y el cumplimiento puntual a la entrega de los pedidos solicitados, por lo tanto el consultorio dental cumple a tiempo con los pacientes que atiende.

1.2.9 Competencia

La competencia directa del centro odontológico Unimedic es Consultorios dentales Vega Beltrán, los cuales en el sur de Quito tienen 3 sucursales, además cuentan con el servicio de radiografías dentales, cámaras dentales para que el paciente pueda mirar los procedimientos que se le están realizando. Como competencia indirecta se encuentran todos los centros odontológicos que desarrollan sus actividades en el sur de la ciudad de Quito.

1.2.10 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que se aplica a todas las empresas, donde se especifica claramente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de procesar la información y tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación de la empresa en el futuro. A continuación se detalla el análisis para Unimedic en la Tabla No. 5.

Tabla No. 5: Análisis FODA Unimedica

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones adecuadas con equipos y materiales de última tecnología. • Profesionales médicos en cada área de especialización. • Experiencia de 22 años en el mercado • Proveedor altamente confiables • Incremento de pacientes • Productos con gran aceptación por los pacientes. • Precios competitivos | <ul style="list-style-type: none"> • Problemas por falta de personal auxiliar. • Deficientes habilidades gerenciales • Dificultad para el cobro de cuentas pendientes • Falta de experiencia en registros contables • Problemas con el proceso de citas • Anticuada forma de llevar el historial clínico del paciente. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de crecimiento de los pacientes. • Oportunidades de especialización en nuevas tecnologías médicas. • Oportunidad de créditos para la adquisición de nuevos equipos. • Adelantos en tecnología de insumos y tratamientos odontológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Regulación desfavorable para los médicos • Cambios drásticos en la legislación para los permisos de funcionamiento. • Competencia profesional creciente por la cantidad de nuevos odontólogos. • Aumento en el precio de los insumos médicos, por restricción de importaciones. |

Fuente: Análisis situación empresarial Unimedica 2014

Los resultados obtenidos a través de los análisis permiten crear estrategias para reducir las debilidades y tener un escudo ante las amenazas externas que la empresa no puede controlar. Potenciar las fortalezas y descubrir nuevas permite a Unimedica una oportunidad de ser una empresa más fuerte y consolidada, de tal manera que los pacientes se incrementen por las altas expectativas que Unimedica les puede ofrecer.

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

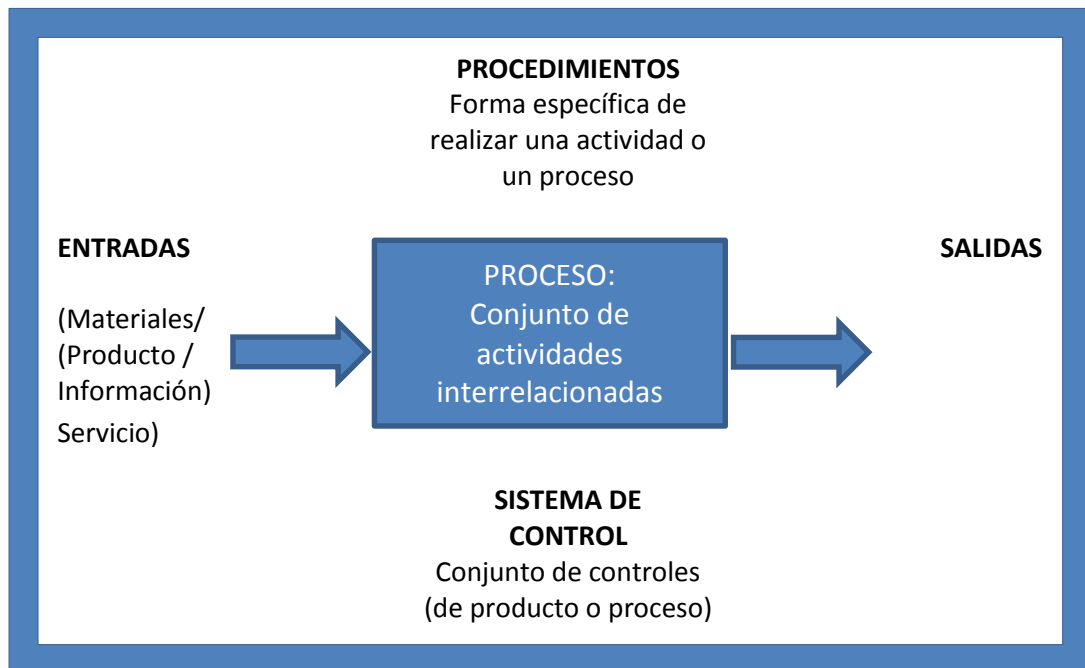
2.1. INVENTARIO DE PROCESOS

Para poder hacer un levantamiento de procesos del consultorio odontológico Unimedica se debe tomar en cuenta ciertos conceptos científicos para poder comprender y desglosar las operaciones del negocio más importantes. El levantamiento de procesos es una forma de representar la realidad de la empresa de la manera más exacta posible a partir de identificar las diferentes actividades y tareas que se realizan en los procesos claves que logran un resultado determinado.

Para Gutiérrez Humberto (2010) un proceso es: *“un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”*. Es muy importante mencionar que dentro del concepto de proceso debe haber pasos ordenados, como a continuación se nombra el Gráfico No. 9

Elementos de un proceso

Gráfico No. 9 Elementos de un proceso



Fuente: Jabaloyes J. Carot J. Carrión A. (2010) *Introducción a la gestión de calidad*, Valencia

Un proceso se compone de tres elementos importantes:

- Las entradas o inputs es un producto que proviene de un suministrador externo o interno; es la salida de otro proceso o de un proceso del proveedor o del cliente.
- La secuencia del procedimiento se sustentan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo que deben tener la característica de excelente desde la primera vez.
- Las salidas u outputs es un producto que va destinado a un usuario o cliente que puede ser externo o interno; el output final de los procesos de la cadena de valor el input o una entrada para un proceso del cliente.

(J.A Pérez Fernández de Velasco 2012, p 52 y 53).

Las empresas deben tener muy en claro los procesos principales en los que se desarrolla, ya que la importancia de analizar los mismos permite enfocar los objetivos y tener un conocimiento claro de cómo funciona la empresa minuciosamente, al mejorar los diversos procesos de las organizaciones se logra una reacción en cadena que trae importantes beneficios.

La decisión de una empresa de modificar la administración común a un enfoque a los procesos acarrea una serie de beneficios importantes a la misma como son:

- Crea una ventaja competitiva propia y duradera.
- Permite orientar a la empresa hacia los clientes y hacia sus objetivos.
- Racionaliza el uso de los recursos con criterios hacia la eficiencia.
- Aporta una visión más amplia a la empresa dirigida hacia la cadena de valor con el fin de generar clientes satisfechos.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de costos innecesarios debido a la mala calidad de las actividades internas.
- Permite evaluar al personal, asignar sus responsabilidades y potenciar la motivación de los mismos.
- Proporciona una estructura basada en trabajo de equipo integrando eficazmente al personal.

(J.A. Pérez Fernández de Velasco 2012, p.75)

El autor J.A. Pérez Fernández de Velasco (2012) menciona que: “la gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona”.

Determinar que la gestión por procesos da un sentido finalista al trabajo, además que enfoca a cada miembro hacia la misión, visión y objetivos que persigue la empresa haciéndolos participes de los logros que obtiene la misma. (J.A Pérez Fernández de Velasco 2013, p.75)

Para realizar el levantamiento de procesos de cualquier organización se parte de obtener la información necesaria que permita conocer el funcionamiento de la misma como son:

- **Objeto:** Indica que es lo que realiza el proceso, cual es la razón de ser del proceso, que función realiza el proceso.
- **Ámbito:** Se refiere a aquellos elementos o campo de acción sobre los que se va a actuar.
- **Requerimientos del cliente:** Indican cuales son las especificaciones de los clientes sobre el funcionamiento o características de los resultados para conseguir su satisfacción; sus necesidades y expectativas.

- **Proveedores:** Proporcionan, externamente a la organización, los elementos, procesos y recursos necesarios para la correcta ejecución de un proceso.
 - **Usuarios / Clientes:** Aquellos destinatarios de las acciones y resultado del proceso.
- (Jabaloyes José et al. 2010, p 27)

En cuanto a Unimedic se conforma de varias especialidades odontológicas, pero la actividad que representa mayor parte de los ingresos es el área de ortodoncias que se lo ha denominado como proceso de rehabilitación oral el mismo que comprende las actividades de estudio, prevención, diagnóstico y tratamientos de las anomalías en cuanto a forma y posición de las piezas dentales complementando al mismo el diseño de sonrisas.

2.2. MAPA DE PROCESOS

Para Jabaloyes José et al. (2010) *“El mapa de procesos de una organización proporciona una visión general de su macroestructura e indica las relaciones entre los procesos, donde se determina los procesos clave, estratégicos y de apoyo, partiendo de las necesidades de los clientes y finalizando en la satisfacción de los mismos”*, el mapa de procesos se componen de: los procesos claves, estratégicos y de apoyo.

- **Procesos claves:** son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción, componen la cadena de valor de la

empresa, estos procesos están vinculados directamente con el cumplimiento de la misión de la organización.

Ejemplos: Desarrollo del producto, Prestación de un servicio, Producción, Atención al cliente, etc.

- **Procesos estratégicos:** son los que permiten definir y controlar las metas de una organización, sus objetivos y estrategias. Intervienen tanto en la misión como en la visión de la empresa.
Ejemplos: Planificación, Seguimiento de resultados, procesos de calidad total, etc.
- **Procesos de apoyo:** son los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, soportan los procesos operativos.
Ejemplos: Control de documentación, Control de calidad, Sistemas de información, Auditorías internas, Gestión del producto no conforme, etc.
(Jabaloyes José et al. 2010, p. 25y 26)

Un mapa de procesos permite tener una visión del sistema de administración de una empresa donde se puede visualizar la estrecha relación entre la empresa y las partes interesadas.

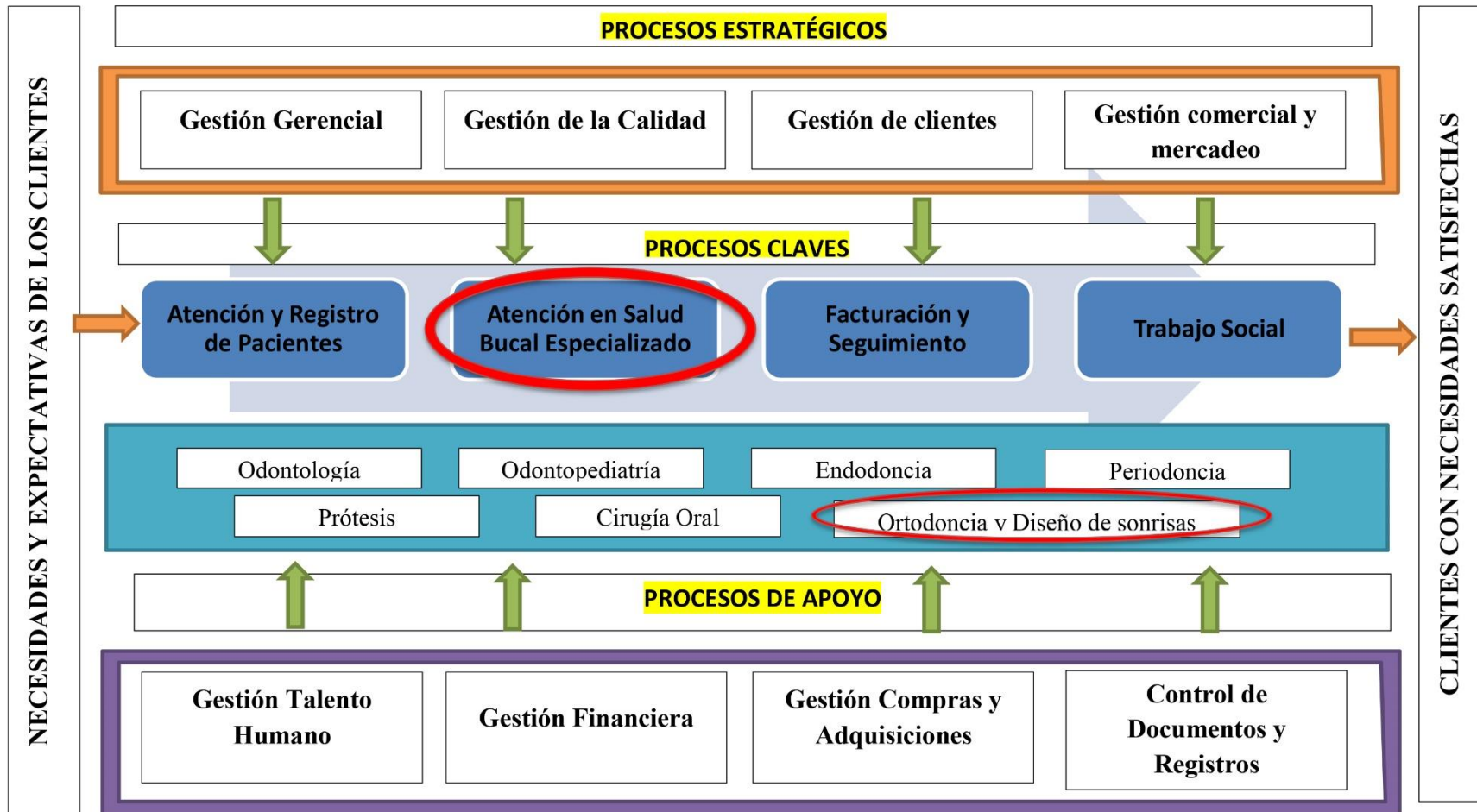
Unimedica no ha definido sus procesos de manera específica, ha venido realizando sus operaciones mediante una administración común, por lo tanto a través de una entrevista a los miembros de la empresa se ha recolectado una serie de datos que dan cabida a un inventario de procesos (Tabla No. 6), otorgando la información suficiente para posteriormente realizar un mapa de procesos actuales.

Tabla No. 6 Inventario de procesos Unimedie

| Procesos Estratégicos |
|---------------------------------------|
| Gestión Gerencial |
| Gestión de la Calidad |
| Gestión de Clientes |
| Gestión Comercial y Mercadeo |
| Procesos Claves |
| Atención y Registro Pacientes |
| Atención en Salud bucal especializada |
| Facturación y seguimiento |
| Trabajo social |
| Procesos de Apoyo |
| Gestión Financiera |
| Gestión Compras y Adquisiciones |
| Gestión del Talento Humano |
| Control de Documentos y Registros |

A través de la definición de los procesos estratégicos, claves y de apoyo de Unimedie se realiza el mapa de procesos actuales, conociendo claramente el macroentorno de la empresa. A continuación se representa todo sus procesos en el Gráfico No. 10.

Gráfico No: 10 Mapa de procesos Unimedic



Dentro de la diagramación del mapa de procesos de Unimedic la intervención que representa un mayor interés es el proceso clave de atención en salud bucal especializado en el área de ortodoncia y diseño de sonrisas. El incremento representativo en esta área se da por los cambios que los pacientes se desean hacer en su imagen física, por motivo del cual las ortodoncias están a la orden del día para esta empresa, ya que para los clientes es una puerta a un cambio en la persona, mejora su autoestima y además encuentra nuevas oportunidades en todos los sentidos al mostrar una nueva sonrisa.

A través de una entrevista con el director general de Unimedic comentó que hay un crecimiento en la demanda de las ortodoncias, incluso niños de 7 a 10 años empiezan el tratamiento con un proceso de aparatología hasta que tenga sus piezas dentarias definitivas, a partir de eso nace un gusto por la imagen de su sonrisa y a su juventud se colocan brackets.

Por lo tanto para Unimedic es importante enfocarse en este proceso ya que con el constante crecimiento de esta demanda se requiere una diferente administración de sus procesos para conocer los errores y corregirlos a medida que este al cambio de las nuevas técnicas que se desarrollan en diferentes países, actualizando equipos y técnicas que satisfagan las necesidades de los pacientes.

2.3 DIAGRAMAS DE FLUJO

2.3.1 Levantamiento de procesos (Diagramación)

La diagramación de un proceso:

Un diagrama es una representación de un sistema. Los sistemas pueden estar formados por distintos elementos interrelacionados tales como: personas, equipos, productos, tarea, materiales, documentación, software, hardware, etc. Un diagrama de procesos es una representación pictórica de los pasos de un proceso, muy útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. (Jabaloyes José 2010, p.29)

Existen muchos beneficios al representar los procesos mediante la diagramación se lo realiza con el objeto de comprender, analizar o mejorar un sistema.

En cuanto a un diagrama adecuado debe permitir, Jabaloyes José et al. (2010).

- Facilitar la integración de nuevos sistemas o la mejora de los existentes.
- Facilitar la comunicación entre las personas que intervienen en el diseño y funcionamiento de los sistemas.
- Mejorar el diseño de los sistemas.

Al realizar un diagrama se puede identificar claramente los problemas de una empresa como son cuellos de botella, pasos innecesarios, repetición y duplicación de actividades de trabajo.

La metodología apropiada para preparar un diagrama de un proceso debe incluir:

- Determinar el propósito del proceso.
 - Determinar el nivel de detalle requerido.
 - Definir los límites del proceso (alcance del proceso, resultados esperados, clientes, etc.)
 - Utilizar la simbología apropiada.
 - Hacerse preguntas sobre el funcionamiento del proceso.
 - Documentar cada paso de la secuencia.
 - Completar la construcción del diagrama hasta que se conecten todas las actividades o subprocesos entre sí.
 - Realizar la revisión.
- (Jabaloyes José et al. 2010, p.30)

A través de estos pasos se puede determinar la realización de un diagrama en condiciones excelentes, determinando claramente los procesos importantes de una empresa.







Para realizar una correcta diagramación de los procesos es necesario tomar en cuenta la simbología para representar todas las actividades en sus respectivas formas de manera que todos en la empresa lo puedan entender y ponerlo en práctica.




2.3.2. Simbología de la Norma ANSI de flujogramas

La simbología para diagramación de procesos según ANSI (American National Standards Institute) (1942), que es una organización encargada de estandarizar, busca que las características de los productos sean consistentes y que las personas empleen similares definiciones y términos para que sus productos sean categorizados de la misma forma, además propone una

representación y significado de los símbolos utilizados en los procesos definitivos que a continuación se presenta en la Tabla No. 7

Tabla No. 7 Simbología de la ANSI de flujogramas

| SÍMBOLO | REPRESENTA |
|---|--|
|  | DIRECCIÓN DEL PROCESO Sirve para indicar el orden de ejecución de las operaciones. Son líneas rectas horizontales o verticales con una flecha en la punta. |
|  | ENTIDADES EXTERNAS Representan la fuente o destino de flujos de información, productos y/o servicios. Contiene en el medio el nombre de la entidad externa. |
|  | ORIGEN O TERMINO DE UN PROCESO Se representa como una elipse que puede contener la palabra INICIO o FIN o referencias de continuación de un proceso relacionado |
|  | ACTIVIDAD Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procesamiento |
|  | DECISIÓN O ALTERNATIVA Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones. Son acciones para decidir entre dos alternativas de flujo de operaciones. Se representa como un rombo que contiene en el medio una condición como pregunta. |
|  | DOCUMENTO Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o se salga del procedimiento. Son documentos, formularios, carpetas, etc. Que se utilizan o generan en una operación. Se representa con un rectángulo con base ondulada. Contiene en el medio el nombre del documento, formulario, etc. |

| | |
|---|---|
|  | ARCHIVO: Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente. |
|  | CONECTOR DE PÁGINA Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo. |
|  | CONECTOR Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo. Son símbolos que conectan dos o más partes de un diagrama que se encuentra en varias hojas. Se representa como un círculo con una letra en el medio. |

Fuente: Simbología Norma ANSI flujogramas (2008)

A partir de esta simbología se levanta los procesos de Unimedic a través de flujogramas donde se presente claramente el proceso clave actual de ortodoncia y diseño de sonrisas, facturación y seguimiento y el proceso de apoyo de compras y adquisiciones.

Ver Anexo 2. Flujogramas procesos actuales

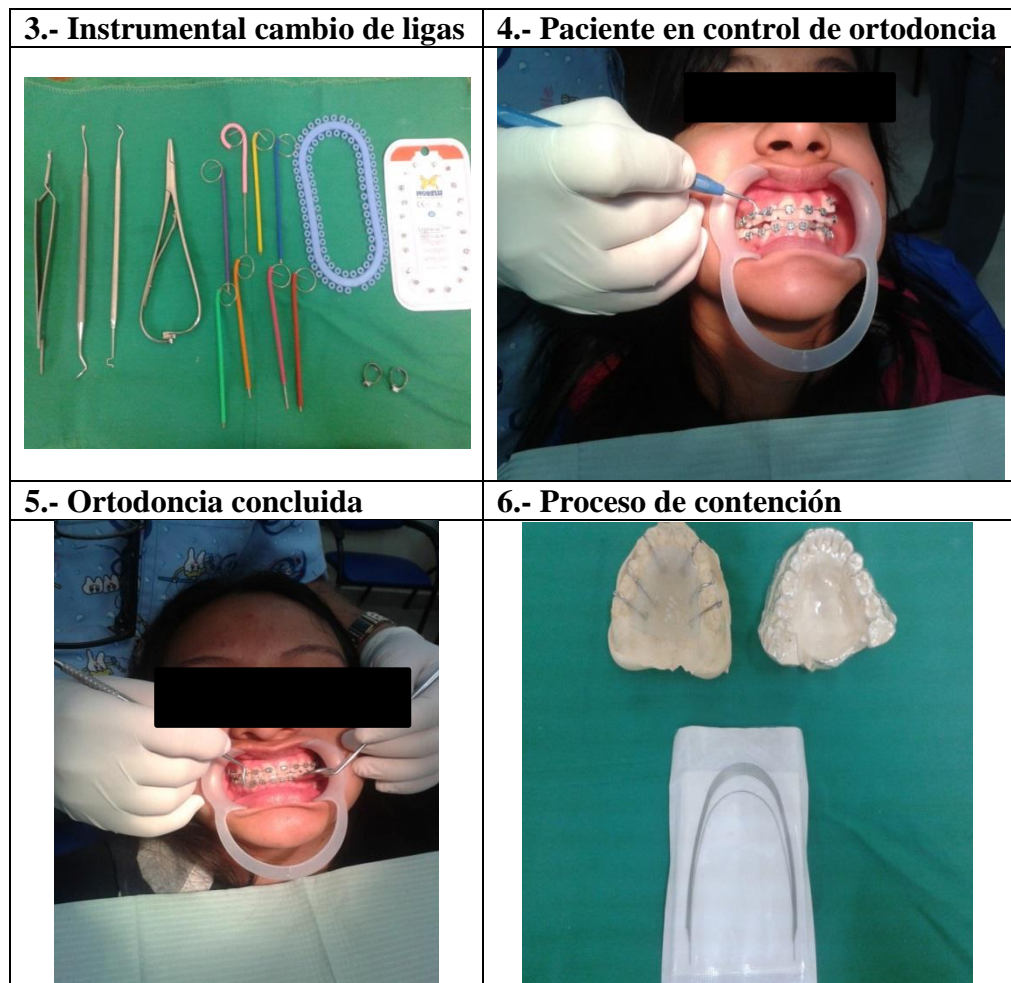
2.3.3. Descripción de los procesos:

- **Proceso de ortodoncia y diseño de sonrisas:** El proceso de ortodoncia y diseño de sonrisas se integra por una serie de actividades, están a cargo del mismo una gama de profesionales. Sus entradas se componen del paciente con la necesidad de realizarse una acción correctiva bucal por medio de la colocación de ortodoncia, a través de una serie de pasos se integran a este

proceso los doctores especialistas maxilofaciales los cuales a través de radiografías se encargan de analizar las piezas dentarias en malas posiciones que deben ser extraídas antes de ser colocados los brackets, dentro del proceso productivo también ingresan los insumos y material dental necesario para la colocación de la ortodoncia. A través de una serie de pasos los alambres correctivos adecuados se van colocando con el fin de hacer movimientos a las piezas dentarias, de esta manera con el tiempo se corrige la dentadura obteniendo como salidas del proceso básico el diseño de una nueva sonrisa y un cliente satisfecho con altas expectativas del servicio que ha recibido, A continuación las ilustraciones del proceso de rehabilitación oral

Tabla No. 8: Ilustraciones proceso de rehabilitación oral (ortodoncias y diseño de sonrisas)

| 1.- Materiales para colocación de brackets | 2.- Proceso de colocación de brackets |
|---|--|
|  |  |



Fuente: Ilustraciones Unimedic (2014)

- Facturación y Seguimiento:** El proceso de facturación y seguimiento se compone de varias actividades, las entradas están integradas por el paciente el cual se le otorga una orientación sobre el tratamiento que se le ha realizado, aquí se integran documentos de parte del odontólogo como son las historias clínicas y la cotización del precio del tratamiento, se realiza un plan de pagos el cual el paciente estará de acuerdo con el precio total, como parte de las salidas del proceso se tiene a los clientes satisfechos por las formas de pago que otorga el consultorio dental, a continuación se presenta la ilustración del proceso de facturación y seguimiento.

Tabla No. 9: Ilustraciones proceso de facturación y seguimiento

Fuente: Ilustraciones Unimedic (2014)

- **Gestión de compras y adquisiciones:** El proceso comprendido de la gestión de compras y adquisiciones se encuentra conformado por las entradas de la planificación de la gestión de compras, seguido de la verificación del material disponible que lo realiza la auxiliar dental, adicionalmente se realiza una requisición de compras, dentro del proceso productivo realizan una solicitud de materiales, el cual conlleva a la elección de un proveedor los cuales se diferencian por la forma inmediata de entregar el material solicitado, una vez recibido la auxiliar dental es la encargada de verificar si las ordenes están completas y de guardar en los lugares

indicados, conformando la salida se encuentra el material dentro de Unimedic listo para ser utilizado en los pacientes que solicitan atenderse, a continuación se presenta la ilustración del proceso.

Tabla No. 10: Ilustraciones proceso de gestión de compras y adquisiciones.



Fuente: Fotografías Unimedic (2014)

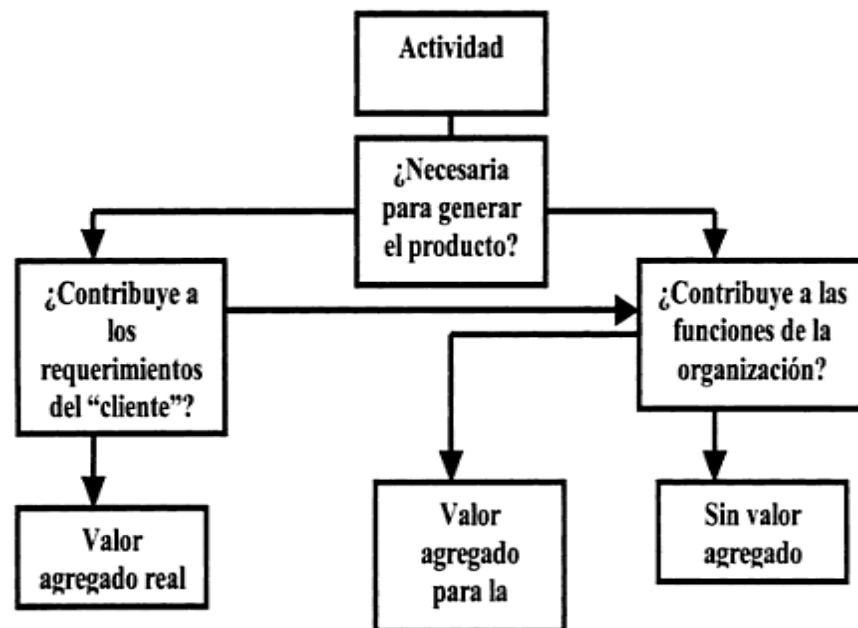
2.4. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

El análisis de valor agregado ayuda a la empresa a mejorar sus procesos mediante el manejo correcto de sus actividades, la optimización de los procesos, consiste en analizar las actividades que realiza el proceso con la finalidad de mejorarlas.

Agregar valor significa hacer algo más útil, lo que implica que los procesos ayudan a lograr los objetivos estratégicos de negocio, dentro de este concepto se encierra muy en claro la filosofía japonesa de MUDA que según Suárez M. (2007) se define como: “despilfarro, desperdicio o gasto, son aquellas actividades que no generan valor”.

Una herramienta importante para realizar el análisis de valor agregado es tomar la actividad y pasarla a través de un mapa de decisiones, como a continuación lo muestra el Gráfico 11.

Gráfico No. 11: Mapa de decisiones para el análisis de valor agregado



Fuente: Medina Giopp (2005).

Según los estudios de Dávila F. (2014) los beneficios que trae a una empresa realizar un análisis de valor son:

- Apertura a la innovación

- Mejorar la calidad
- Incremento en la productividad
- Mejorar la rentabilidad
- Mejorar la calidad de vida del trabajo

Para Dávila F. (2014) dependiendo del grado de contribución de las actividades en un proceso estas pueden clasificarse en:

- **VAC (Actividades de Valor Agregado para el cliente):** actividades observadas por el cliente y por las cuales está dispuesto a pagar.
- **VAN (Actividades de valor agregado para el negocio):** actividades que no contribuyen a satisfacer los requerimientos de los clientes, pero necesarias para la organización.
- **NVA (Actividades que no generan valor agregado):** Son actividades que no generan valor para el cliente ni para la empresa

A partir de estas definiciones se realiza los cuadros de valor agregado que a continuación se presentan en el Cuadro No. 2 del proceso clave de ortodoncias y diseño de sonrisas, adicionalmente los procesos de facturación y seguimiento junto a la gestión de compras y adquisiciones del centro odontológico de Unimedic.

Cuadro No: 2 Cuadro de valor agregado procesos actuales

| Procesos Clave | Modelo Actual | | | |
|---|-----------------|---------------|---------------|--------------|
| | No. Actividades | VAC | VAN | NVA |
| Rehabilitación Oral (Ortodoncia y diseño de sonrisas) | 34 | 25 | 6 | 3 |
| Facturación y seguimiento | 8 | 7 | 1 | 0 |
| Total | 42 | 32 | 7 | 3 |
| Porcentaje | 100% | 76,19% | 16,67% | 7,14% |

| Procesos de Apoyo | Modelo Actual | | | |
|------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|-----------|
| | No. Actividades | VAC | VAN | NVA |
| Gestión de compras y adquisiciones | 8 | 5 | 3 | 0 |
| Total | 8 | 5 | 3 | 0 |
| Porcentaje | 100% | 62,50% | 37,50% | 0% |

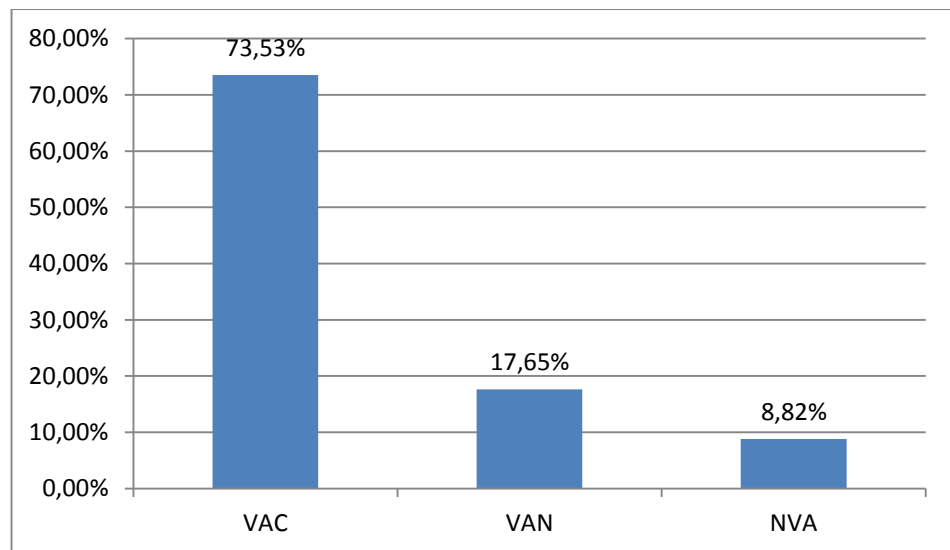
Fuente: Análisis flujogramas (2014)

2.5 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS DÉBILES Y OPORTUNIDADES DE LOS PROCESOS ACTUALES

2.5.1 Rehabilitación Oral (Ortodoncia y Diseño de Sonrisas)

Al realizar un análisis de valor agregado a las actividades que componen el proceso de ortodoncia y diseño de sonrisas se obtienen los siguientes datos que a continuación se presentan el Gráfico No: 12

Gráfico No: 12 Análisis de valor agregado proceso de ortodoncias y diseño de sonrisas



En el estudio del proceso se determinó que la ortodoncia y diseño de sonrisas aporta un 73,53% de valor agregado en mayor medida para los clientes tratando de satisfacer el mayor número de necesidades de los mismos, esto se da por las actividades que se encuentran muy relacionadas con los gustos y preferencias de los pacientes al momento de realizar la consulta.

Además que dentro de los procesos médicos el cliente actúa como producto del servicio y sobre él se realiza las curaciones y otros procedimientos dentales con el fin de que su salud bucal sea la correcta. El proceso de rehabilitación oral se compone de actividades importantes como son: la consulta y motivo de visita de un paciente, los análisis de cavidad oral, las decisiones sobre los tratamientos a recibir, cambios en los alambres correctivos y finalmente el retiro y limpieza de brackets.

El 17,65% de actividades que agregan valor a la empresa se perciben por motivo de acciones internas que ayudan a que el proceso principal se cumpla, por lo tanto se encuentran debidamente justificadas y con un motivo de agregar valor al cliente.

De igual manera se encuentran actividades que no generan valor tanto al cliente como al consultorio dental que se encuentran en un 8,82%, esto se da por insuficiencias en el sistema administrativo, y demora por problemas internos de la empresa.

A continuación en la Tabla No. 11 se detallan los aspectos fuertes y nuevas oportunidades identificados en este proceso.

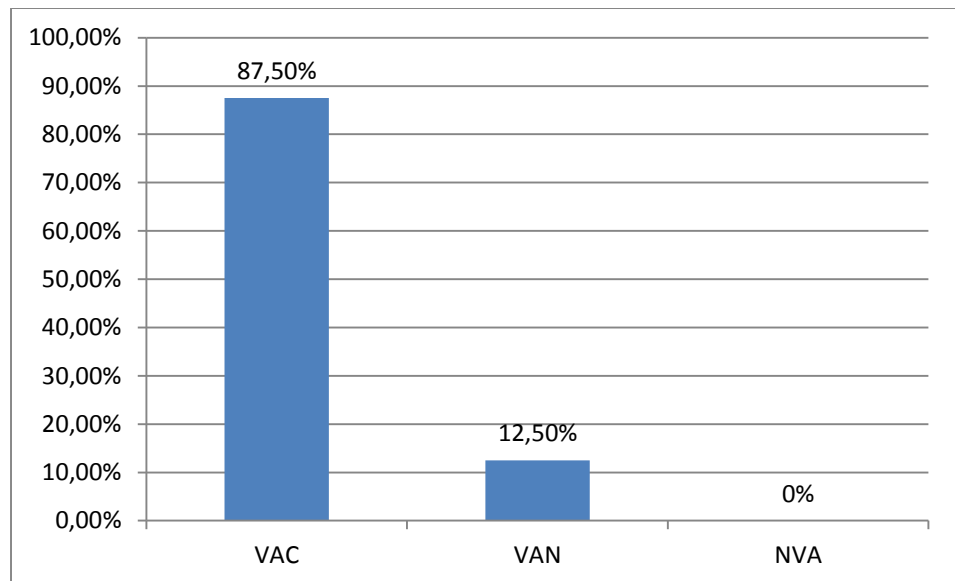
Tabla No: 11 Aspectos débiles y nuevas oportunidades del proceso de rehabilitación oral y diseño de sonrisas.

| Aspectos débiles | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • No se encuentra inventariado las historias clínicas bajo un sistema computarizado. | <ul style="list-style-type: none"> • Buscar en el mercado un sistema computarizado para archivar las historias clínicas, de tal manera que sea más fácil encontrar al paciente y conocer los procedimientos realizados. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Se realizan actividades que no agregan valor. | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los procesos para determinar las acciones correctivas y eliminar las actividades de no agregan valor a la empresa |
| <ul style="list-style-type: none"> • No existen indicadores de gestión para medir la satisfacción | <ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema para controlar las actividades bajo indicadores de gestión. |
| <ul style="list-style-type: none"> • No existe encargados para la gestión de quejas y satisfacción de clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Concretar la oportunidad de crear un buzón de sugerencias para conocer las quejas y sugerencias de los pacientes. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadora social encargada de varias funciones que no agregan valor | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar las funciones de la trabajadora social para evitar que realice actividades que no agregan valor. |

2.5.2. Facturación y seguimiento

Al elaborar un análisis de valor agregado al proceso de facturación y seguimiento se presenta los siguientes resultados que a continuación se menciona el Grafico No. 13.

Gráfico No: 13 Análisis de valor agregado proceso de facturación y seguimiento.



El análisis al estudio de valor agregado del proceso de facturación y seguimiento permite conocer que un 87,50% de las actividades realizadas están enfocadas al cliente y a sus expectativas, están conformadas por actividades como: plan de pagos de los tratamientos, la orientación sobre los precios, análisis de oportunidades de pago y la emisión de las facturas. Estos permiten que la atención del cliente en el consultorio dental se enfoquen a la satisfacción de sus necesidades no solo en el proceso de rehabilitación oral, sino también en procedimientos futuros que el paciente se desee realizar.

Las actividades que agregan valor a la empresa están en un 12,50% las cuales se encuentran justificadas por el transcurso mismo del proceso principal y permite que el mismo se desarrolle en orden.

También se puede concluir que en este proceso no existen actividades que no generen valor. Se nombra adicional en la Tabla No. 12 los aspectos fuertes y nuevas oportunidades dentro de este proceso.

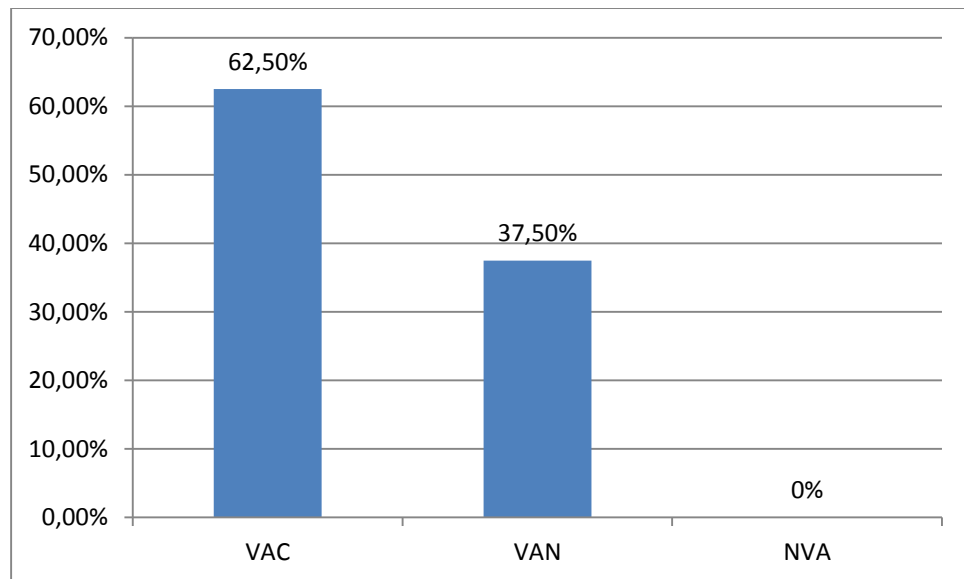
Tabla No. 12: Aspectos débiles y nuevas oportunidades del proceso de facturación y seguimiento

| Aspectos débiles | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema computarizado contable. | <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la compra de un sistema contable para llevar los registros. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadora social encargada de varios asuntos no competentes con sus labores. | <ul style="list-style-type: none"> • Definir las funciones de cada colaborador de Unimedica de tal manera que realicen las funciones competentes con sus labores. |

2.5.3. Gestión de Compras y Adquisiciones

Al concluir el análisis de valor agregado de todas las actividades que conforman el proceso de gestión de compras y adquisiciones, se muestra el Gráfico No. 14.

Gráfico No. 14 Análisis de valor agregado proceso gestión de compras y adquisiciones.



Dentro de este gráfico se puede visualizar que este proceso agrega valor al cliente en un 62,50%, esta alza se da por motivo de las actividades que conforman este proceso como son las más importantes: la requisición de compras, la selección del mejor proveedor, la compra de los insumos y materiales odontológicos y el pago a la factura del proveedor.

Este acercamiento al cliente es por motivo de la consulta y el plan de tratamiento, ya que debido a los gustos y preferencias de los pacientes se realiza la requisición de las compras, para que los mismos se sientan satisfechos debido a la atención personalizada.

El 37,50% de actividades que agregan valor a la empresa es causa de actividades complementarias dentro de las acciones que se realiza al interior del consultorio dental.

Es importante mencionar además que este proceso no contiene actividades que no agregan valor a ningún interesado. Se menciona a continuación en la Tabla No.13 los aspectos fuertes y nuevas oportunidades de este proceso.

Tabla No. 13: Aspecto débiles y nuevas oportunidades del proceso de gestión de compras y adquisiciones.

| Aspectos débiles | Oportunidades |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Se paga al proveedor antes de realizar una revisión del material que el mismo entrega, en caso de inconformidad no existe opciones de devolución. | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un cambio en el proceso y elaborar una revisión para ver el material que entrega el proveedor. • Educar a los profesionales sobre el desperdicio de materiales por motivo de altos precios en los insumos y materiales dentales. |

2.6. ANALISIS DEBILIDADES DE UNIMEDIC

Para conocer las debilidades de Unimedic es importante tomar en cuenta como los pacientes perciben el servicio a través de una encuesta, para lo cual la aplicación de la misma se dio bajo la fórmula de la población finita donde se obtuvo una muestra, como lo muestra a continuación el Gráfico No. 15.

Gráfico No. 15: Fórmula de población finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

- N= Total de la población (364)
- $Z_{\alpha} = 1.64$ al cuadrado
- $p = 0,5$
- $q = 0,5$
- $d = (8\%)$

Fuente: Levin, Rubin, Balderas, Del Valle, Gómez. (2004)

Según levantamiento de historias clínicas por parte del personal de Unimedica se determinó que el consultorio dental cuenta con 3885 pacientes de los cuales 364 tienen ortodoncia. Al aplicar la fórmula antes mencionada para conocer el tamaño de muestra en los pacientes de ortodoncia, bajo un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 8% se determinó que se deben aplicar 83 encuestas

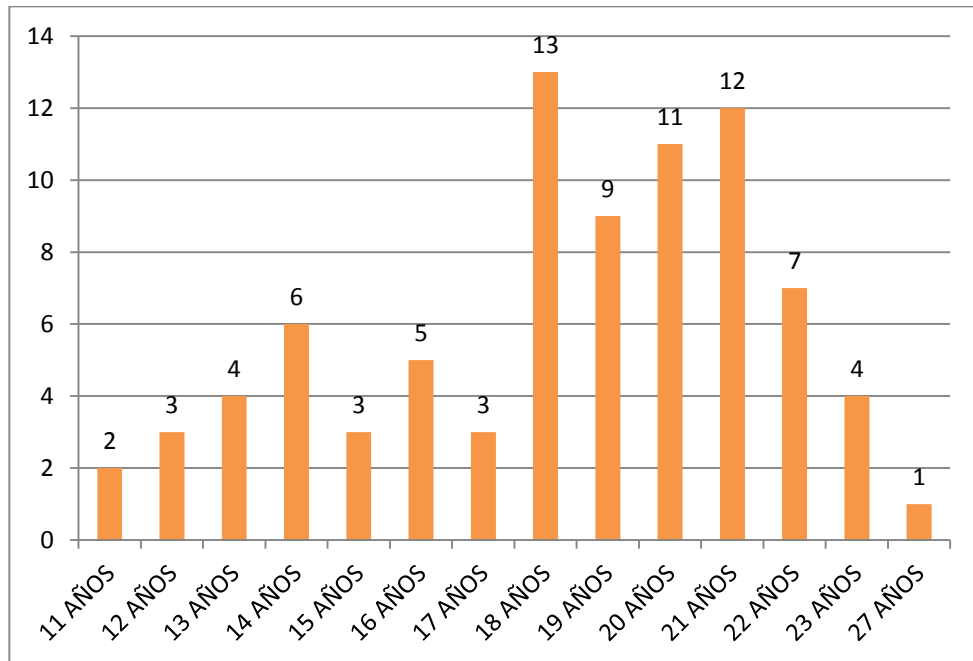
El formato de encuesta aplicado a los pacientes se encuentra en el Anexo No. 1.

Al analizar la información se obtuvieron los siguientes resultados:

2.6.1 Tabulación Encuestas

- 1.- Edad

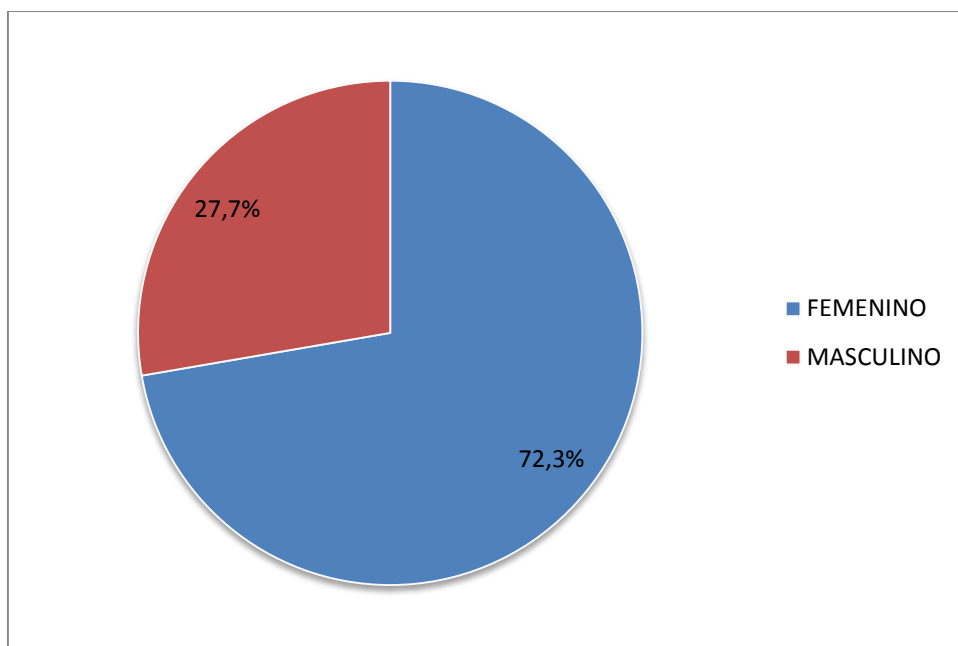
Gráfico No.16: Rangos de Edad pacientes con ortodoncia



Se puede determinar que de los 83 pacientes encuestados, las edades que más resaltan son los jóvenes de 18 años donde se encuentran 13 pacientes, de 21 años 12 pacientes, seguidos de 11 pacientes de 20 años, resaltando que son los jóvenes quienes más prefieren estos tratamientos por motivos de estética

- 2.- Género

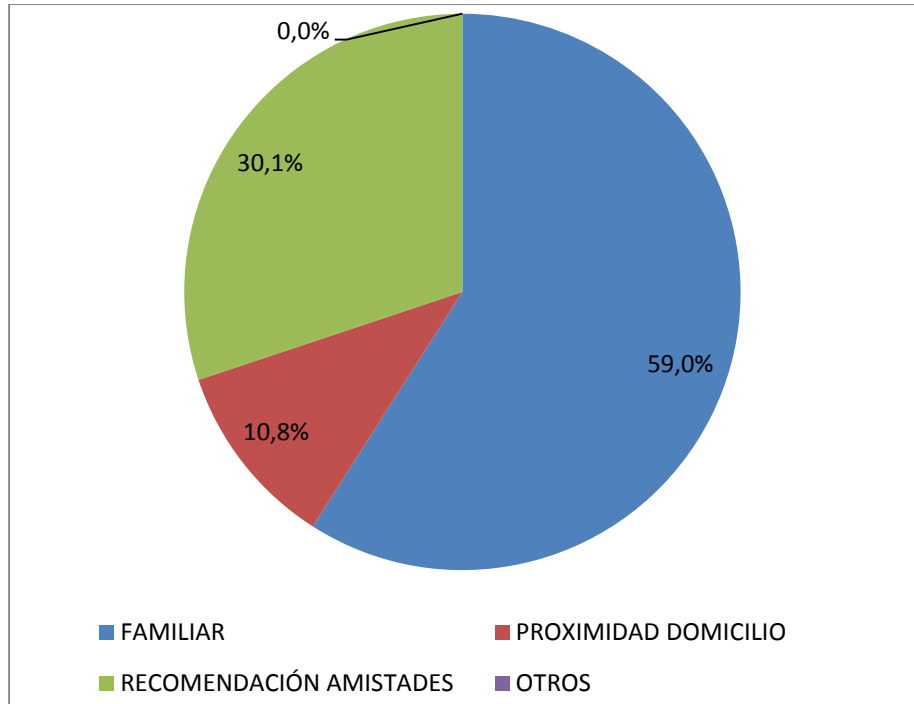
Gráfico No. 17 Porcentaje de pacientes por género



Se concluyó que de los 83 pacientes encuestados el 72,3% de pacientes son mujeres y el 27,7 % son hombres, estos resultados se dan por motivo que el género femenino está más interesado por su aspecto físico.

- 3.- ¿Cómo conoció los servicios de Unimedic?

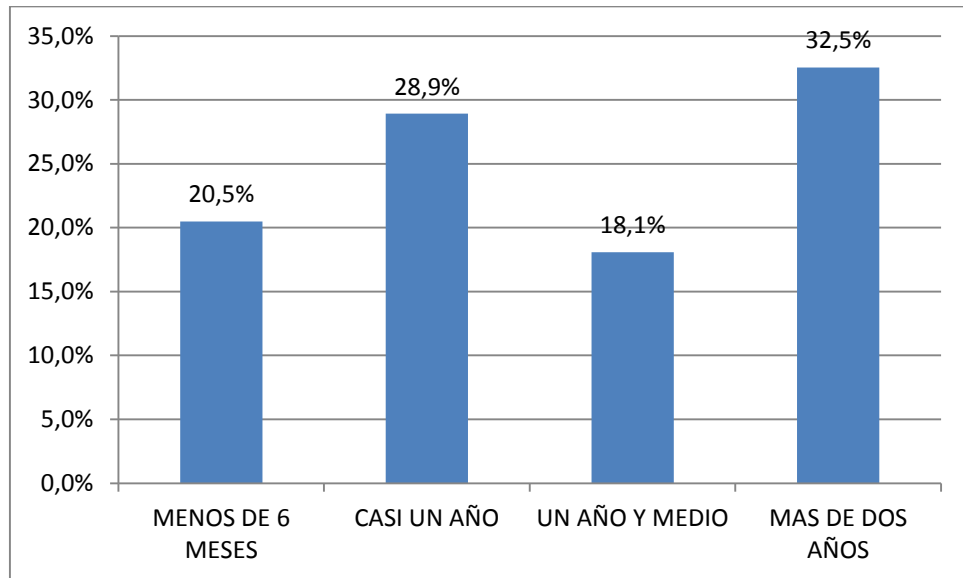
Gráfico No. 18 Porcentaje de medios por los cuales se dio a conocer el servicio de Unimedic



De los pacientes encuestados el 59,0% de pacientes aclaró que conocieron el servicio que brinda Unimedic a través de sus familiares más cercanos, seguido del 30,1% los cuales fueron recomendados por sus amistades.

- **4.- ¿Cuánto tiempo lleva en el tratamiento de ortodoncia**

Gráfico No. 19 Porcentaje de pacientes vs. Tiempo que se encuentran en tratamiento de ortodoncia.



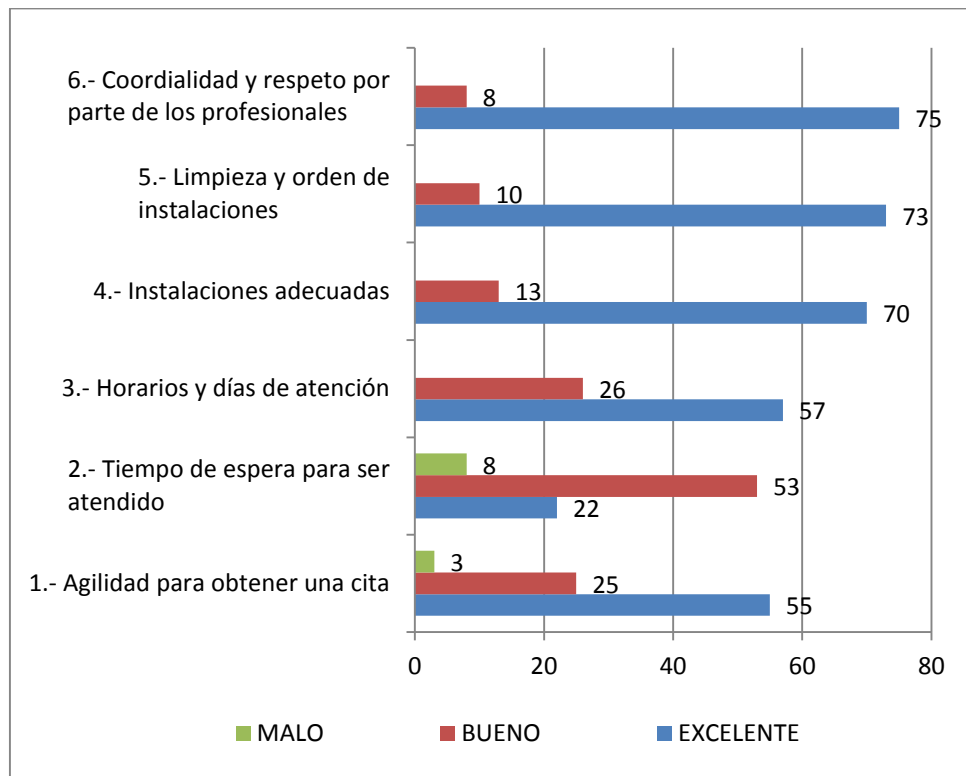
Es importante conocer que de los 83 encuestados 32,5% lleva más de dos años con el tratamiento de ortodoncia, estos casos se dan por motivo de que son pacientes de otros consultorios dentales que retoman los tratamientos o pacientes que descuidan sus revisiones mensuales por lo cual lleva más tiempo los cambios dentales. El 28,9% llevan casi un año en el tratamiento debido a su constancia y periódicas revisiones dentales.

- **5.- Con respecto al servicio de Unimedic:**

- Agilidad para obtener una cita
- Tiempo de espera para ser atendido
- Horarios y días de atención

- Instalaciones adecuadas
- Limpieza y orden de instalaciones
- Cordialidad y respeto por parte de los profesionales

Gráfico No. 20 Percepción del servicio de Unimedic en número de pacientes



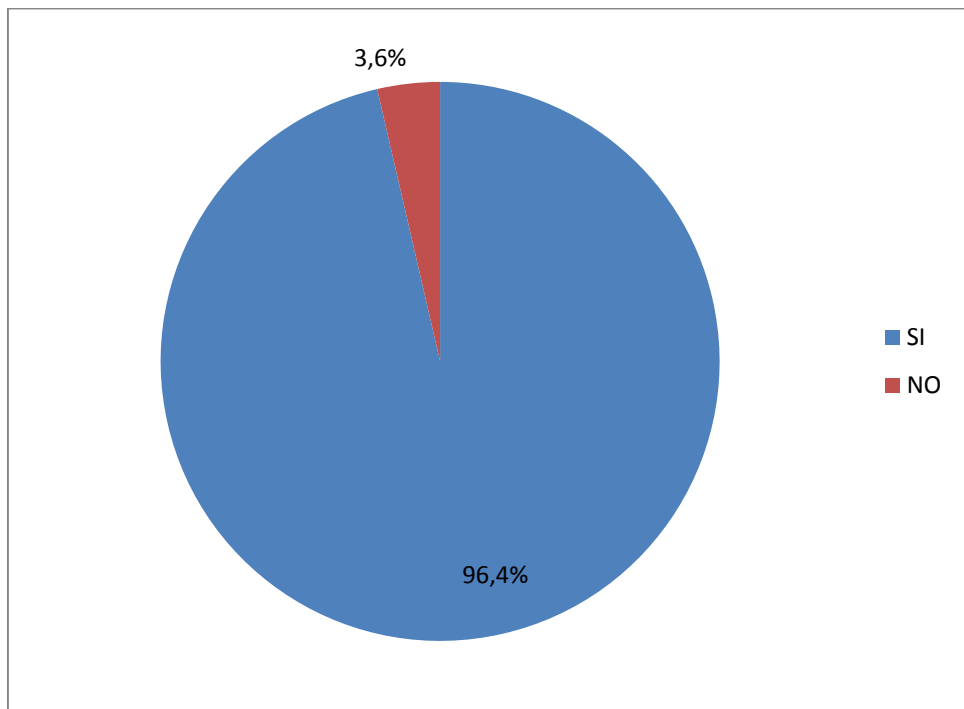
Es importante conocer la percepción del servicio por parte del cliente poniendo a consideración los puntos más importantes en el proceso.

Es significativo recalcar que la cordialidad y respeto por parte de los profesionales y el orden y limpieza de las instalaciones se encuentran en un rango de excelencia. El punto a considerar es el tiempo de espera para ser

atendido que 53 pacientes lo perciben como bueno, esto se da por motivo de que se recibe pacientes fuera de citas, atrasos de los profesionales o complicaciones en los procesos dentales que se están realizando.

- **6.- ¿Considera que el costo por el servicio prestado es el correcto?**

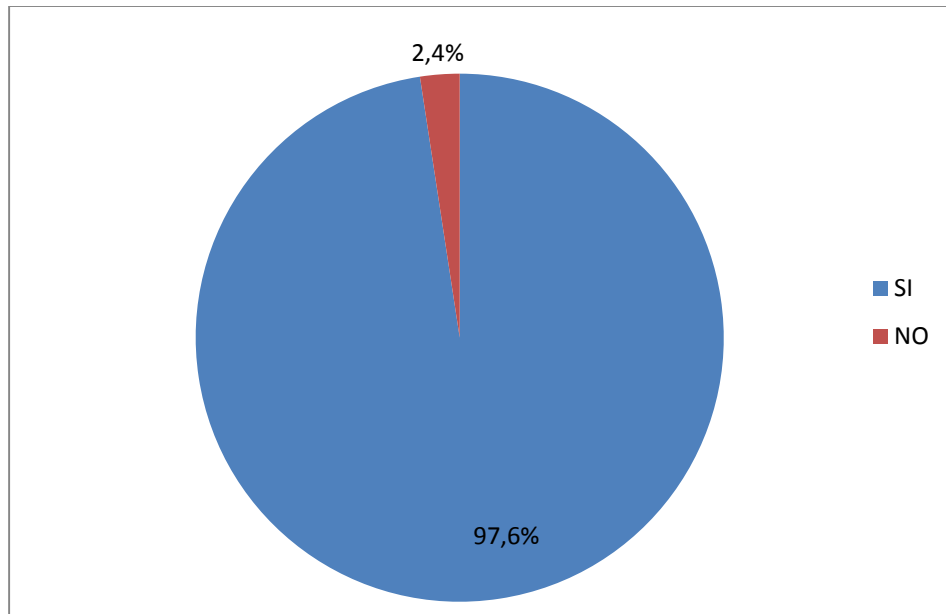
Gráfico No. 21 Porcentaje de pacientes frente al costo del servicio



El 96,4% de los pacientes encuestados consideran que el costo del servicio es el correcto esta preferencia se da por motivo de las facilidades de pago que ofrece Unimedica para financiar sus tratamientos de ortodoncia.

- **7.- ¿Recomendaría a sus amigos y conocidos el servicio que ofrece Unimedic?**

Gráfico No. 22 Porcentaje de pacientes frente a la recomendación del servicio que ofrece Unimedic



El 97,6% de los encuestados recalco su recomendación del servicio que ofrece Unimedic, esto se da por motivo de la satisfacción de los pacientes sobre los resultados que van obteniendo con el transcurso del tiempo.

2.7. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

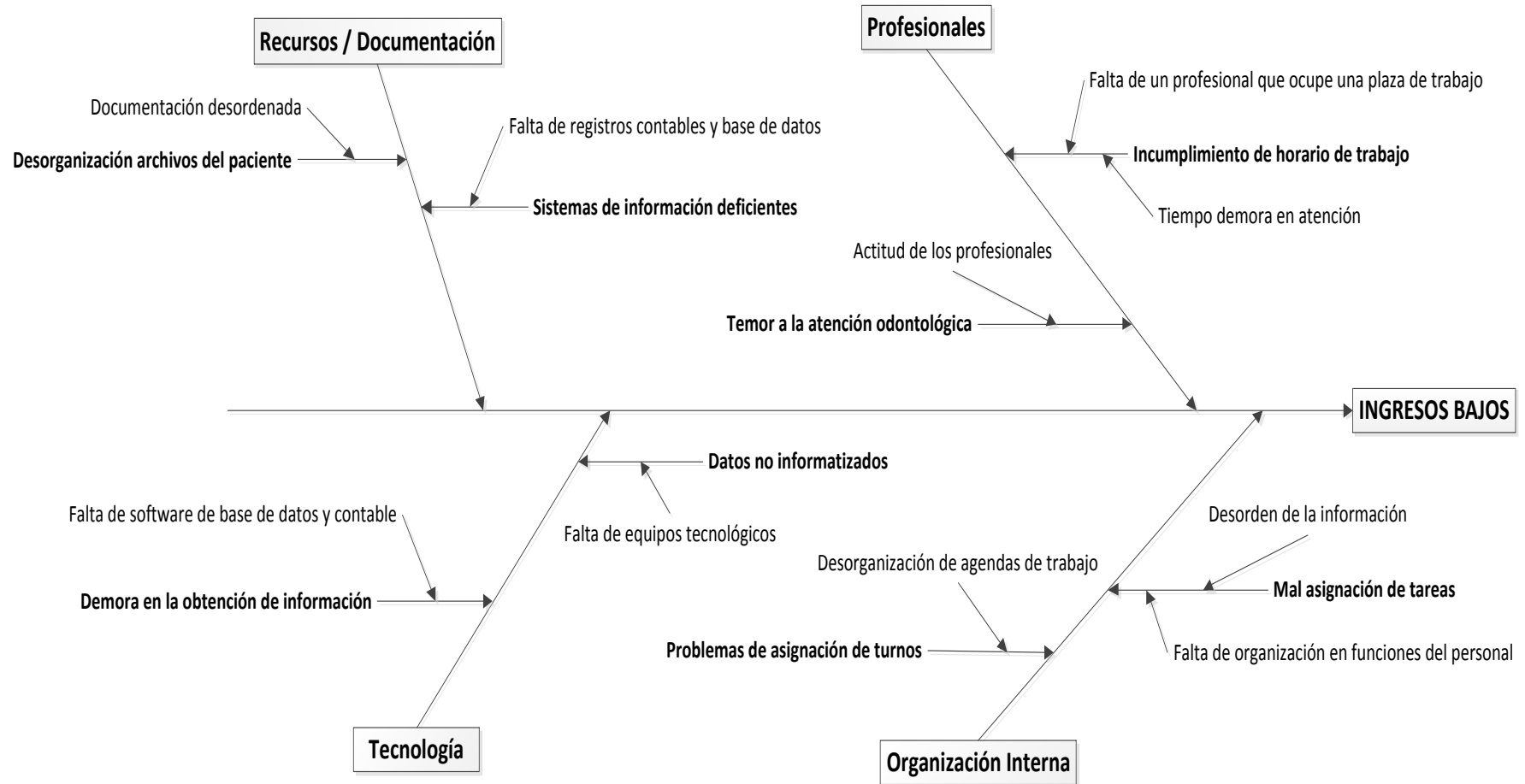
Como lo menciona la Federación Latinoamericana para la Calidad (2003), el diagrama de Ishikawa es: “una herramienta efectiva para estudiar procesos,

situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos, desarrollado por el profesor Kaoru Ishikawa”.

El diagrama de espina de pescado tiene importantes utilidades como lo nombra la Federación Latinoamericana para la Calidad (2003): *“identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales”*.

A partir de esta definición se procede a analizar las debilidades percibidas por los clientes de Unimedica consolidadas dentro del diagrama propuesto por el profesor Kaoru, se puede visualizar en el Gráfico No. 23.

Gráfico No. 23: Diagrama Ishikawa Unimed



3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

3.1. TEORÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos, por lo tanto, una vez que se haya comprendido realmente un proceso es posible mejorarlo. Planteados los procesos e identificados aquellos que no agregan valor tanto para el cliente como a la empresa se busca las maneras de eliminar aquellas actividades por completo. Acciones como: suprimir los servicios costosos, el uso indebido del material o tiempo mal empleado por el personal permite realizar cambios para la mejora del entorno, enseñar a los colaboradores el sentido del trabajo bajo una administración por procesos, permite alcanzar los objetivos que cualquier empresa esté buscando.

En base a los estudios de Krajewsk – Maljotra - Ritsman (2008), se debe analizar cada aspecto de los procesos, se examina el mismo usando las herramientas muy importantes como son:

- Identificar las oportunidades de mejora
- Definir el alcance de la mejora
- Documentar el proceso
- Evaluar su desempeño
- Rediseñar el proceso
- Implantar los cambios

A través de esta serie de pasos se puede alcanzar un mejoramiento de cada una de las actividades que compone un proceso, concluyendo de esta manera la eliminación de las tareas que no agregan valor y obteniendo procesos que tenga como fin la satisfacción de las necesidades de los clientes cada uno enfocado a dar un valor agregado al servicio que la empresa brinda a la comunidad.

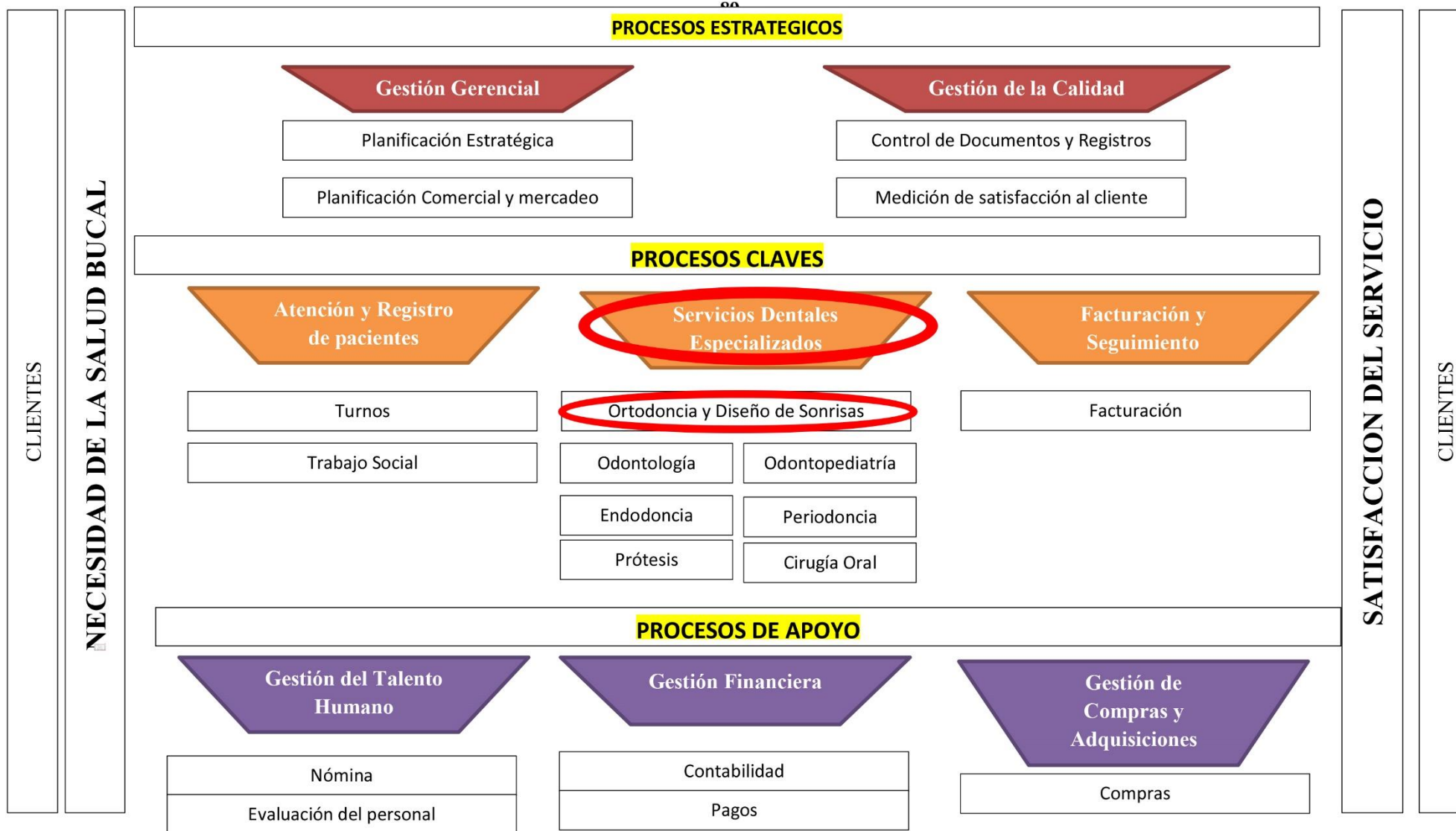
Esta introducción sobre mejoramiento de procesos incluye una serie de conceptos sobre calidad total, ya que al optimar los diversos procesos se logra una reacción en cadena que trae importantes beneficios para mejorar continuamente como son la productividad, la competitividad, etc.

Para Gutiérrez Humberto (2010), el mejoramiento continuo es: “el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta”. De tal manera que todos los procesos se encuentran enfocados en base a las necesidades de los clientes y de los objetivos que persigue la empresa, por lo tanto la inmersión de los procesos en el mejoramiento continuo otorgan a una organización una herramienta de poder administrativo capaz de reconocer actividades sin valor y reaccionar de forma inmediata hacia los cambios del entorno.

3.2. MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

El mapa de procesos de una empresa es la representación gráfica de las actividades que la misma desarrolla, por lo tanto para Unimedica se presenta los nuevos mejoramientos en su administración y procesos más importantes planteados a través del grafico No. 24 del mapa de procesos mejorados.

Gráfico No. 24: Mapa de procesos mejorados



El mapa de procesos propuesto presenta un enfoque más claro hacia las necesidades y expectativas del cliente, con la modificación de algunos macro procesos y además la creación de procesos complementarios que no se estaban tomando en cuenta como son: los turnos, la medición de satisfacción a los clientes, la nómina, evaluaciones periódicas al personal y los pagos. El trabajo se centrara dentro del macro proceso Servicios dentales y especializados en el área de ortodoncias y diseño de sonrisas por lo que representan mayores ingresos al consultorio dental y además existen una gran demanda por la estética dental y el diseño de sonrisas perfectas.

3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para la Dirección General de programación, organización y presupuesto (2005) el manual de procesos: “es un documento, y como tal, nos permite tener información sustentada de las actividades que se deben seguir en la realización de las funciones administrativas en cualquier tipo de organizaciones”. Se lo elabora para proporcionar, en forma ordenada la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable para lograr el aprovechamiento de los recursos.

La Dirección General de programación, organización y presupuesto (DGPOP) a través de su Guía técnica para la elaboración de manuales de organización presentan las ventajas de la elaboración del manual de procedimientos:

- Presentar una visión de conjunto de la unidad administrativa.
- Precisar las funciones encomendadas a la unidad administrativa, para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colaborar en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporcionar uniformidad.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e instrumentar medidas de modernización administrativa.
- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Ser un instrumento útil de orientación e información sobre las funciones o atribuciones asignadas a las unidades responsables.

(Guía técnica para la elaboración de manuales de organización, 2005, p.4 y 5)

El manual de procedimientos debe tener varias características como son:

- Los manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.
- Los manuales de procedimientos deben contar con una metodología para su fácil actualización y aplicación.
- Deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.
- Los manuales deben cumplir con la función para lo cual fueron creados; y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. (Universidad Nacional de Colombia 2014)

Para (Municipio de Ibarra, 2014) dentro de la definición de la estructura documental de un manual de procesos se debe rescatar los siguientes preceptos:

- **Políticas:** son las normas de cumplimiento obligatorio
- **Procedimientos:** documento que contiene información acerca de qué, quién, cómo, dónde y cuándo se ejecuta un proceso.
- **Instrucciones:** documento que contiene información sobre qué hacer paso a paso.

- **Registros:** documentos que muestran la evidencia del cumplimiento de las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo.

Al desglosar los procedimientos se identifican los siguientes elementos que Jabaloyes José et al. (2010) los define así:

- **Propósito:** Indica que es lo que realiza el proceso, cual es la razón de ser del proceso, que funciones realiza el proceso.
- **Alcance:** contiene los límites del procedimiento, delimitando su campo de acción y aplicación.
- **Líder del Proceso:** persona responsable del proceso que se encarga del seguimiento y modificación del proceso para conseguir alcanzar sus objetivos y satisfacción de sus clientes.
- **Definiciones:** son las explicaciones de los términos incluidos en el procedimiento que requieren una descripción específica, que también pueden ser explicaciones de siglas abreviaturas o palabras en otros idiomas.
- **Políticas:** son normas de cumplimiento obligatorio que se deben aplicar para las operaciones descritas en el procedimiento.
- **Indicadores:** permiten la medición y el seguimiento del funcionamiento del proceso. Constituyen la información base para la toma de decisiones respecto a cambios de proceso.
- **Documentos Referenciados:** Aquellos documentos legales o actas de organización que son utilizados como base para el diseño o funcionamiento del proceso.
- **Diagrama de Flujo:** esquema en el que se muestran todas las actividades que componen el proceso, así como quién es el proveedor, los participantes del proceso y el cliente del proceso.

Para Unimedica se ha tomado en cuenta sus procesos más importantes con el fin de realizar su manual de procedimientos que se encuentra en el ANEXO No. 03.

3.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PROPUESTOS

Dentro del desarrollo del presente capítulo se presentan los nuevos procesos propuestos para corregir los errores y trabajar para la obtención de resultados que vayan de acuerdo con la misión y los objetivos empresariales de Unimedica. Los

procesos se han presentado mediante los preceptos del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) propuesto por Deming.

A continuación se presenta el análisis de valor agregado de los renovados procesos de rehabilitación oral (ortodoncia y diseño de sonrisas), gestión de compras y adquisiciones y por último el proceso de facturación y seguimiento, presentado en el Cuadro No. 3

Cuadro No. 3. Análisis de valor agregado procesos mejorados

| Procesos Clave | Modelo Mejorado | | | |
|---|-----------------|---------------|---------------|-----------|
| | No. Actividades | VAC | VAN | NVA |
| Rehabilitación Oral (Ortodoncia y diseño de sonrisas) | 26 | 22 | 4 | 0 |
| Facturación | 12 | 8 | 4 | 0 |
| Total | 38 | 28 | 10 | 0 |
| Porcentaje | 100% | 79,95% | 21,05% | 0% |

| Procesos de Apoyo | Modelo Mejorado | | | |
|--------------------|-----------------|---------------|---------------|-----------|
| | No. Actividades | VAC | VAN | NVA |
| Gestión de compras | 13 | 7 | 6 | 0 |
| Total | 13 | 7 | 6 | 0 |
| Porcentaje | 100% | 53,85% | 46,15% | 0% |

Fuente: Manual de procesos (2014)

En el análisis de valor actual de los procesos mejorados se puede apreciar la eliminación de actividades que no agregan valor tanto al cliente como a la empresa, además de un enfoque más acertado a la satisfacción de las expectativas de los clientes, y de valor para la empresa. A continuación se detallan los procesos y los gráficos de comparación con los procesos anteriores, pudiendo verificar claramente la mejora en los procesos propuestos.

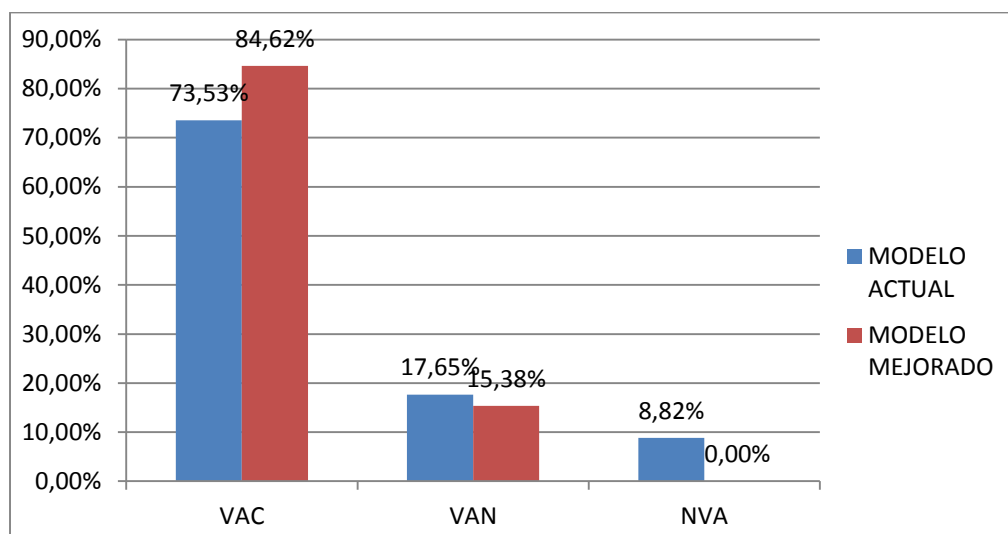
- **Proceso de Rehabilitación Oral (Ortodoncias y Diseño de sonrisas).**

El diseño actual del proceso de ortodoncias y diseño de sonrisas tiene actividades que no agregan valor al cliente ni tampoco a la empresa, además que no está diseñado bajo los preceptos de calidad total y bajo una estructura debidamente entendida con el personal indicado a realizar las actividades. El diseño que se presenta mejorado permite que se agregue un gran valor al cliente y se enfoquen los procesos de salud directamente a la atención de los mismos.

Para identificar estos cambios se presenta el Cuadro No. 4 y Gráfico No. 25 donde se aprecia la comparación de los procesos actuales y mejorados del proceso de rehabilitación oral (ortodoncias y diseño de sonrisas).

Cuadro No. 4 Número de Actividades Actuales vs. Mejoradas

| ACTIVIDADES | ACTUAL | MEJORADOS |
|--------------------|---------------|------------------|
| VAC | 25 | 22 |
| VAN | 6 | 4 |
| NVA | 3 | 0 |
| TOTAL | 34 | 26 |

Gráfico No. 25 Modelo Actual vs. Modelo Mejorado

En el cuadro se puede apreciar la disminución de actividades, con razón de dirigir las a la satisfacción de los clientes, además de actividades que agregan valor a la empresa, en razón de ser justificados ya que se encuentra enteramente ligado con el contacto al cliente. Los cambios importantes dentro de este proceso son la separación de la actividad de cirugía oral del proceso de ortodoncias, la satisfacción directa de las especificaciones que desea el cliente en su trabajo dental, la disminución de tiempo en la atención dental mediante la eliminación de actividades que no forman parte del proceso de rehabilitación oral.

- **Proceso de Facturación y Seguimiento**

El diseño actual del proceso de facturación y seguimiento no contaba con una estructura basada en calidad total, además que se encontraba en desorden las actividades que conformaban el mismo.

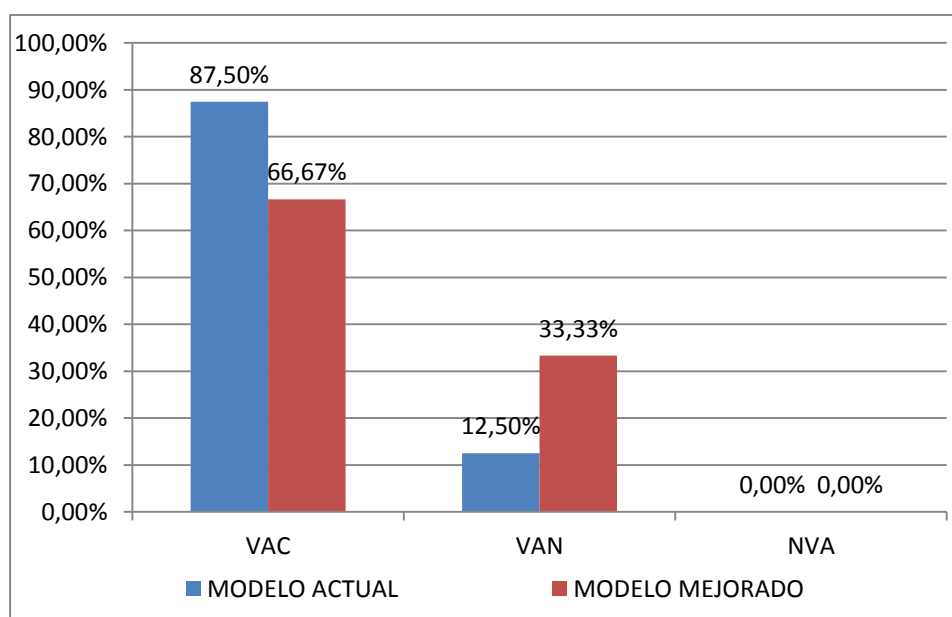
Este proceso implica otorgar un valor agregado tanto a los clientes como a la empresa con el fin de satisfacer las necesidades, además que en el proceso mejorado tiene una mejor concordancia dentro del mapa de procesos.

A continuación se detallan el Cuadro No.5 y el Gráfico No.26 con el fin de comparar el proceso actual con el mejorado.

Cuadro No. 5 Número de actividades actuales vs. Mejoradas

| ACTIVIDADES | ACTUAL | MEJORADOS |
|-------------|--------|-----------|
| VAC | 7 | 8 |
| VAN | 1 | 4 |
| NVA | 0 | 0 |
| TOTAL | 8 | 12 |

Gráfico No. 26 Modelo Actual vs. Modelo Mejorado



En el cuadro se puede apreciar el número de actividades que han aumentado por motivo de mejorar el proceso obteniendo un 50% tanto en actividades de valor agregado al cliente y de valor agregado a la empresa. Este equilibrio se encuentra justificado y se lo hace con el fin de que cumplir las expectativas de los clientes. Las mejoras realizadas dentro de este proceso son los análisis con el paciente sobre los tratamientos realizados otorgando una información precisa sobre los precios de los mismos, verificación de datos y validación de los mismos, de la misma manera una mejor organización de las oportunidades de pago de los tratamientos

- **Proceso de Gestión de Compras y Adquisiciones**

El proceso actual de gestión de compras y adquisiciones no se encuentra bajo las normas de calidad total, considerando que es un proceso de apoyo muy importante, los principales problemas se encontraban es la mala distribución del personal encargado de las actividades.

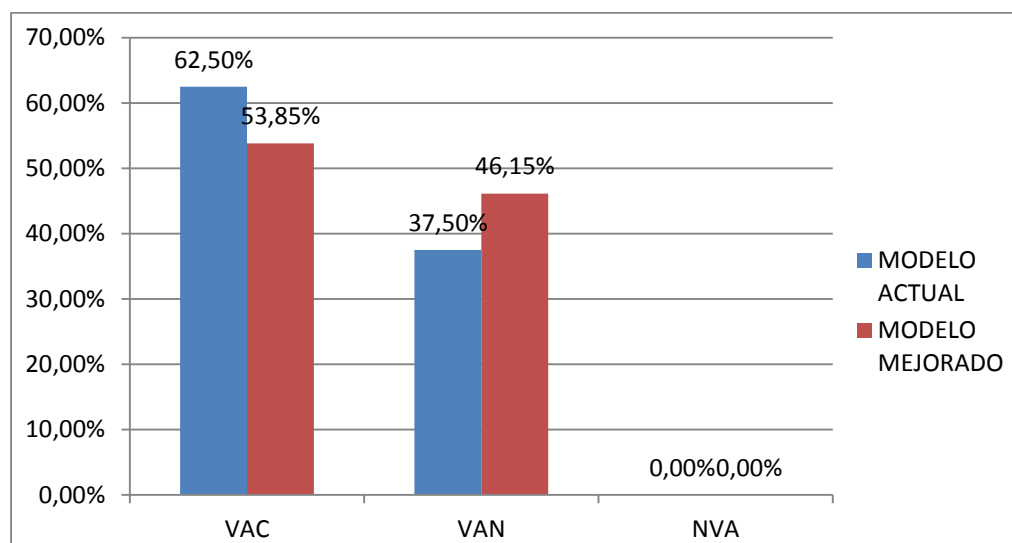
Al crear nuevas actividades y distribuir al personal de mejor manera se ha encontrado que este proceso agrega más valor a la empresa, pero se toma en cuenta las especificaciones del cliente que también son representativas al momento de adquirir ciertos productos dentales.

A continuación se presenta el Cuadro No. 6 y el Gráfico No. 27, donde se puede conocer de mejor manera la comparación entre los procesos actuales y mejorados.

Cuadro No. 6 Número de actividades actuales vs. Mejoradas

| ACTIVIDADES | ACTUAL | MEJORADOS |
|--------------|----------|-----------|
| VAC | 5 | 7 |
| VAN | 3 | 6 |
| NVA | 0 | 0 |
| TOTAL | 8 | 13 |

Gráfico No. 27 Modelo Actual vs. Modelo Mejorado



Dentro del Cuadro No. 6 se puede conocer el aumento de actividades por motivo de desorganización en las funciones de los trabajadores, además que el modelo mejorado cuenta con una actividad dirigida directamente al cliente, a través del cual puede pedir ciertas especificaciones en sus trabajos que se puede realizar en los pedidos de materiales.

El proceso mejorado esta realizado bajo el esquema de calidad total y entrega un gran aporte hacia todas las actividades que realiza Unimedic.

3.5. PLAN DE MEJORAMIENTO

La institución SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, 2013) define al plan de mejoramiento como *“el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno y la gestión de las operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos”*. Partiendo de esta definición el plan permite priorizar los problemas encontrados y dar posibles soluciones a las debilidades en una empresa alcanzando tomar acciones preventivas para el mejoramiento continuo del desempeño.

Los planes de mejora se componen de varios elementos como lo nombra el Ministerio de Educación del Ecuador (2012):

1. **Los problemas priorizados**
2. **Las metas:** contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar
3. **Las acciones concretas:** Para caminar hacia cada una de esas metas con plazos de tiempo claramente definidos. Lo importante es que al momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutamos.
4. **Los recursos:** Humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Se recomienda buscar aliados a fin de obtener algunos de estos recursos para ejecutar el plan.
5. **Responsables:** es el actor que toma la iniciativa, decide y rinde cuentas. Además se define quienes participan y cuáles serán sus responsabilidades.
6. **El seguimiento permanente:** permite realizar los ajustes necesarios.
7. **Los resultados:** evidencian las situaciones de cambio en los actores en función de las metas planteadas.

Para establecer el plan de mejoramiento de Unimedic se debe tomar en cuenta las debilidades de los procesos más importantes. Este análisis permite conocer un sentido común al realizar los planes como se indica a continuación:

- Las áreas que necesitan mejorías son las más urgentes en el cual se debe precisar el trabajo que debe ser realizado.
- Establecer metas a los planes de mejora junto a un cronograma de tiempo en donde las actividades deben ser realizadas.
- El trabajo se debe ser realizado tal y como se ha presentado, dando seguimiento y midiendo resultados para conocer el grado de avance y éxito de los mismos.
- Los responsables del trabajo deben conocer sus funciones y deben estar claramente definidas para llevar a cabo las mismas.

A continuación se detalla el plan de mejoramiento de Unimedic:

PLAN DE MEJORAMIENTO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivo: Incrementar el número de pacientes con la contratación de un odontólogo adicional cubriendo de esta manera la capacidad total del consultorio dental.

Las actividades se mencionan en la Tabla No. 14

Tabla No. 14 Plan de mejoramiento gestión del talento humano

| ACTIVIDAD | TIEMPO | RESPONSABLE | RECURSOS | COSTO | RESULTADOS |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------|-------|---------------------------|
| 1.- Publicar en los medios locales la vacante de odontólogo | 1 semana | Trabajadora Social | Información y Financiero | 30,00 | Anuncio en medios locales |
| 2.- Receptar las hojas de vida de los nuevos doctores | 1 semana | Trabajadora Social | Información | N/A | Hojas de vida |
| 3.- Entrevistar a los nuevos aspirantes al cargo. | 1 semana | Trabajadora Social y Director General | Información | N/A | Resumen entrevista |
| 4.- Elección del mejor profesional | 1 semana | Odontólogos Trabajadora Social | Información | N/A | Informe |
| 5.- Contratación del profesional odontólogo. | 1 semana | Trabajadora Social y contador | Información | N/A | Contrato |
| 6.- Capacitación sobre funcionamiento del consultorio dental e introducción de pacientes | 2 semanas | Trabajadora Social | Información | N/A | Informe |

PLAN DE MEJORAMIENTO ÁREA DE SISTEMAS

Objetivo: Aprovechar el recurso del tiempo a través de la adquisición de un software para mejorar eficacia en el tiempo de espera entre turnos y gestión de cobranzas

A continuación se presenta las actividades en la Tabla No. 15

Tabla No. 15 Plan de mejoramiento área de sistemas

| ACTIVIDAD | TIEMPO | RESPONSABLE | RECURSOS | COSTO | RESULTADOS |
|--|-----------|-------------------------------------|--------------------------|-------|--------------|
| 1.- Analizar los posibles software existentes en el mercado | 2 semanas | Sistemas | Información | N/A | Cotizaciones |
| 2.- Compra e instalación del software | 1 semana | Sistemas | Información - Financiero | 1000 | Factura |
| 3.- Levantamiento y registro del archivo de todos los pacientes a partir de historias clínicas | 4 semanas | Trabajador Social y Auxiliar Dental | Información - Financiero | 200 | Informe |
| 4.- Capacitación personal sobre funcionamiento del software | 2 semanas | Sistemas | Información - Financiero | 200 | Informe |

PLAN DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN FINANCIERA

Objetivo: Adquirir un sistema contable para verificar las oportunidades de crédito que otorga Unimedic y la gestión de cobranzas a los pacientes.

A continuación se presenta la Tabla No. 16

Tabla No. 16 Plan de mejoramiento contabilidad y cobranzas

| ACTIVIDAD | TIEMPO | RESPONSABLE | RECURSOS | COSTO | RESULTADOS |
|---|-----------|-------------|--------------------------|-------|--------------|
| 1.- Analizar los posibles software existentes en el mercado | 2 semanas | Sistemas | Información | N/A | Cotizaciones |
| 2.- Compra e instalación del software | 1 semana | Sistemas | Información - Financiero | 400 | Factura |
| 3.- Creación de un plan de cuentas donde se establezcan puntualmente todos los procesos que realiza el consultorio dental | 2 semanas | Contador | Información- Financiero | 300 | Informe |
| 3.- Capacitación personal sobre funcionamiento del software | 2 semanas | Sistemas | Información - Financiero | 200 | Informe |

PLAN DE MEJORAMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Objetivo: Buscar permanentemente la satisfacción del cliente a través de indicadores y políticas empresariales

A continuación se presenta la Tabla No. 17

Tabla No. 17 Plan de mejoramiento satisfacción del cliente

| ACTIVIDAD | TIEMPO | RESPONSABLE | RECURSOS | COSTO | RESULTADOS |
|---|-----------|--------------------|-------------|-------|-------------------------|
| 1.- Elaboración de encuestas de satisfacción del servicio a los clientes | 1 semana | Trabajadora Social | Información | 20,00 | Encuesta |
| 2.- Aplicación de encuestas a los clientes | 1 semana | Trabajadora Social | Información | N/A | Análisis de información |
| 3.- Analizar las debilidades de Unimedica a través de las encuestas | 3 semanas | Trabajadora Social | Información | N/A | Gráficos de resultados |
| 3.- Diseñar políticas de control e indicadores para monitorear el cumplimiento de los objetivos | 3 semanas | Trabajadora Social | Información | | Políticas |

Los planes de mejoramiento propuestos permitirán eliminar las debilidades de Unimedica, mediante revisiones periódicas para conocer el nivel de aceptación y cumplimiento de los mismos. Los resultados obtenidos de las evaluaciones garantizarán una retroalimentación oportuna.

3.6. PLANES DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Llevar a cabo la implementación de los planes de mejora es el objetivo principal de un trabajo en mejoramiento de procesos, la inversión a realizar en la implementación pretende que se debe recuperar el dinero y obtener más ganancias mejorando las condiciones de la empresa. A continuación se presenta la Tabla No. 18 del resumen de implementación de mejoras.

Tabla No. 18 Plan de implementación de mejoras

| ACTIVIDAD | TIEMPO | RESPONSABLE | RECURSOS | COSTO | AREA DE IMPLEMENTACIÓN |
|---|------------|---------------------------------------|--------------------------|-------|----------------------------|
| 1.- Contratación de un odontólogo para cubrir un equipo dental, mediante el pago del 40% de todos los trabajos que realice dentro del consultorio dental. | 12 semanas | Trabajador a Social y Contador | Información - Financiero | 1.500 | Gestión del talento humano |
| 2.- Establecer políticas de evaluación al nuevo odontólogo para conocer el impacto de sus servicios dentro del centro médico | 13 semanas | Trabajador a Social | Información | 200 | Gestión del talento humano |
| 3.- Compra e instalación del software de base de datos | 2 semanas | Sistemas | Información - Financiero | 1.000 | Sistemas |
| 4.- Levantamiento y archivo de la información presentada en fichas médicas | 13 semanas | Trabajador a Social y Auxiliar Dental | Información | 200 | Sistemas |
| 5.- Capacitación del software personal Unimedica | 2 semanas | Sistemas | Información - Financiero | 500 | Sistemas |
| 6.- Compra e instalación del software de contabilidad | 2 semanas | Sistemas | Información - Financiero | 400 | Gestión Financiera |
| 7.- Capacitación del software personal Unimedica | 2 semanas | Sistemas | Información - Financiero | 200 | Gestión Financiera |
| 8.- Establecer políticas financieras para tratamientos a crédito | 2 semanas | Contador | Información | 150 | Gestión Financiera |

La inversión total que debe realizar Unimedic se encuentra alrededor de 1450,00 dólares. El mejoramiento de procesos permite conocer los errores de la empresa y dar una solución factible a los mismos.

El tiempo total de aplicación de este plan de mejoras es 24 semanas, donde se pueden realizar actividades simultáneas de diferentes planes de mejora y ver resultados inmediatos.

La inversión que se va a realizar se justificará de la siguiente manera:

- Los 3 meses del nuevo odontólogo permitirán el aumento significativo del 50% de pacientes que se atendían diariamente ya que cubre la capacidad del equipo odontológico que no se está ocupando. El trabajo bajo la contratación de honorarios profesionales permite que el 60% del trabajo del nuevo odontólogo sean un ingreso líquido a Unimedic, cubriendo de esta manera la contratación del odontólogo y obteniendo un sobrante significativo para la misma.
- Un tratamiento de ortodoncia cuesta alrededor de 1100 dólares, donde se da de entrada 300 dólares para compra del material específico que el paciente quiere para su tratamiento. Se espera con las mejoras que ingresen por lo menos 5 pacientes de ortodoncia por mes lo cual representara 5.500.
- Cada revisión mensual de ortodoncia tiene un precio de 40,00 dólares, donde se emplean procesos de cambios de alambre y ligas. En el cual se espera atender 30 pacientes al mes representando 1.200 dólares.
- La compra de los software tanto de base de datos como contable representa un claro beneficio en cuestión de tiempos, ya que el ahorro en búsqueda del

paciente se compensa con el aumento de 3 pacientes más dentro de la orden de atención del día, además resulta de mayor agilidad de recuperación de cartera de los pacientes con deudas pendientes

- La incrementación de pacientes de ortodoncia tiene una alta repercusión sobre la cartera de Unimedic, ya que el precio total de una corrección de piezas dentarias cuesta alrededor de 1000 dólares, por tal motivo existe una inclinación por las mismas.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- Unimedic ha venido realizando sus operaciones con una administración retrógrada, con lo cual no tiene conocimiento de las actividades importantes que agregan valor a la empresa.
- La misión, visión y objetivos del consultorio dental no se encuentran bien diseñados, motivo del cual no se ha llegado a cumplir lo propuesto, decayendo los ideales tanto empresariales como de los colaboradores.
- Los cambios políticos apresurados y fuertes ante los médicos del país, han desmotivado al personal profesional de la empresa dejando la disminución de especialidades en Unimedic.
- Los pedidos y restricciones que solicita el Gobierno Municipal de Quito ante los permisos de funcionamiento, han hecho que en Unimedic exista discrepancia sobre las grandes inversiones en modificaciones que se han realizado para el trámite del permiso.
- El avance tecnológico obliga al consultorio dental a invertir en nuevos equipos e instrumental dental para satisfacer las necesidades de los pacientes.

- Unimedic se encuentra bajo las normas que exige el municipio en cuanto a recolección de desechos infecciosos.
- Unimedic dentro del proceso de rehabilitación oral permite opciones de financiación de los tratamientos, pero como no se encuentra bajo políticas financieras existe alta cartera vencida.
- Las instalaciones con las que cuenta el consultorio médico satisfacen las altas expectativas de los pacientes.
- Algunos colaboradores de Unimedic se encuentran realizando funciones que no les compete a sus labores, por lo tanto no agregan valor y desperdician el tiempo.
- Dentro del estudio realizado se determinó que no se cuenta con indicadores de gestión para medir los objetivos propuestos.
- El consultorio dental cuenta con fichas médicas llevadas en hojas, por motivo del cual existen pérdidas y confusiones de los pacientes que están siendo atendidos.
- La contabilidad de Unimedic se realiza de forma antigua motivo del cual existen faltantes o confusiones en cuanto a pagos por tratamientos dentales.

4.2 RECOMENDACIONES

- Replantear la misión, visión y objetivos permitirá dar un sentido de pertenencia y un nuevo enfoque de la administración de Unimedic
- Evaluar constantemente los objetivos planteados a través de indicadores de gestión que permitan realizar acciones preventivas.
- Aplicar el rediseño del mapa de procesos propuesto, ya que se encuentran actividades que se estaban pasando por alto y son de gran importancia en la empresa

- Realizar constantemente encuestas a los clientes para conocer el nivel de satisfacción y sugerencias del servicio que se encuentra ofreciendo
- Diseñar un proceso de sistemas que permita manejar la información que se obtiene de la aplicación del nuevo software tanto de base de datos como de contabilidad.
- Implementar el control y actualización periódica de las historias clínicas permitiendo tener una base de datos consolidada.
- Recomendar la participación de los trabajadores dentro del plan estratégico de Unimedic, permitiendo que los mismos se contagien de los cambios y ambiciones empresariales.
- Realizar reuniones periódicas para tener una cultura de información donde los miembros tengan claro la naturaleza de la empresa y den a conocer sus puntos de vista.
- Crear políticas de calidad y aseguramiento para que los trabajadores tengan una guía de sus labores principales.
- Concientizar dentro de la alta dirección de Unimedic a educar a sus colaboradores en la práctica del mejoramiento continuo y el seguimiento de los procesos propuestos en este estudio, de tal manera que con el tiempo logren cumplir las metas propuestas y ser parte de los índices de las empresas que con éxito han aplicado la filosofía de calidad total.

BIBLIOGRAFIA

1. Gutiérrez Pulido Humberto. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw Hill.
2. Fernández de Velasco José Antonio. (2012). *Gestión por procesos*. México: Alfaomega.
3. Harrington James. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. California: Mc Graw Hill.
4. Jabaloyes José y otros. (2010). *Introducción a la gestión de la calidad*. Valencia: UPV.
5. Código Orgánico Integral Penal, Registro Oficial Nro. 180, 2014. (Supl. 1895).
6. Colegio médico de Pichincha y otros. (2010). *Propuesta de Ley orgánica de responsabilidad y mala práctica médica: un desatino con más perjuicios que beneficios*. Ecuador: Relaciones Públicas C.M.P.
7. Proyecto de Ley Orgánica de responsabilidad y mala práctica médica, Asamblea Nacional. 2008.
8. Código de ética profesional para odontólogos, Congreso Odontológico Ecuatoriano, 2007. (Supl. 1979).
9. Constitución de la República del Ecuador, Título VII, Régimen del buen vivir, Sección Segunda, 2008.
10. Ministerio de salud pública. (2014). *Requisitos para permiso de funcionamiento*. Ecuador: [Versión Electrónica].

11. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo Nacional Económico*. Ecuador: [Versión Electrónica].
12. Instituto Nacional de estadísticas y Censos. (2010). *Anuario de recursos y actividades de Salud*. Ecuador: [Versión Electrónica].
13. Ordenanza No. 323, Registro Oficial Nro. 318, 2014. (Supl. 1895).
14. FDI World Dental Federation. (2011). *Visión 2020 de la FDI delinear el futuro de la salud bucodental*. México: [Versión Electrónica]
15. Dentistas Especializados Asociados. (2012). *D.E.A Tecnologías*. Recuperado 25 de septiembre 2014 de [<http://www.clinicadea.com/tecnologia.htm>].
16. Leica Microsystems. (2014). Recuperado 2 de octubre 2014 de [<http://www.leica-microsystems.com/products/>].
17. Tuttbauer. (2014). Recuperado 3 de octubre 2014 de [<http://es.tuttbauer.com/dentales-y-cl%C3%ADnicas-privadas>].
18. Unimedic. (2008). *Plan Estratégico Unimedic*. Ecuador.
19. American National Standards Institute. (1942). Recuperado 10 de noviembre de [http://www.ansi.org/about_ansi/overview/overview.aspx?menuid=1].
20. Suarez María N. (2007). *La investigación aplicada a proyectos*. Antropos.
21. Medina Giopp Alejandro. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Santo Domingo: Editora Buho.
22. Dávila F. (2014). Análisis de valor agregado. Ponencia presentada Universidad de Guayaquil, Guayaquil, D.F.
23. Levin y otros. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. México: Pearson.
24. Federación Latinoamericana para la Calidad. (2003). *Herramientas para el análisis, cuantitativo y cualitativo, de la gestión de procesos*. Recuperado 14 de

- noviembre de 2014, de.
 [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/editorial.htm].
25. Krajewski Lee y otros. (2008). *Administración de Operaciones, estrategia y análisis*. México: Pearson.
26. Dirección General de programación organización y presupuesto. (2005). *Guía técnica para la elaboración de manuales de organización*. México: [Versión Electrónica].
27. Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de innovación académica. *Manuales de procesos y procedimientos*. Recuperado 22 de noviembre de 2014, de:
 [<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/index.html>].
28. Municipio del Ibarra. (2014). Gestión por procesos. Ponencia presentada en la reunión de Junta de Aguas del barrio Bellavista del Cantón Antonio Ante, Ibarra.
29. Anaya Julio y Polanco Sonia. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. España: ESIC Editorial.
30. Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia. (2013). *Plan de Mejoramiento*. Recuperado 6 de diciembre de 2014 de:
 [<http://www.sena.edu.co/transparencia/gestion-de-evaluacion-y-control/Paginas/plan%20de%20mejoramiento.aspx>].
31. Subsecretaría de Apoyo, seguimiento y regulación de la educación. (2012). *Documento de Apoyo plan de Mejora*. Ecuador: [Versión Electrónica].

ANEXOS

ANEXO NO. 01 FORMATO ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES:

La presente encuesta se realiza con la finalidad de conocer la satisfacción del servicio de los pacientes de ortodoncia del Consultorio médico UNIMEDIC.

Edad:

Género: Femenino Masculino

1.- ¿Cómo conoció los servicios de Unimedic?

- Familiares
- Proximidad con su domicilio
- Recomendación amistades
- Otros Especifique _____

2.- ¿Cuánto tiempo lleva en el tratamiento de ortodoncia?

- Menos de 6 meses
- Casi un año
- Un año y medio
- Más de dos años

3.- Con respecto al servicio de Unimedic

| DESCRIPCIÓN | EXCELENTE | BUENO | MALO |
|--|-----------|-------|------|
| 1.- Agilidad para obtener una cita | | | |
| 2.- Tiempo de espera para ser atendido | | | |
| 3.- Horarios y días de atención | | | |
| 4.- Instalaciones adecuadas | | | |
| 5.- Limpieza y orden de instalaciones | | | |
| 6.- Cordialidad y respeto por parte de los profesionales | | | |

4.- ¿Considera que el costo por el servicio prestado es el correcto? Explique su respuesta


- Si
 - No
-
-

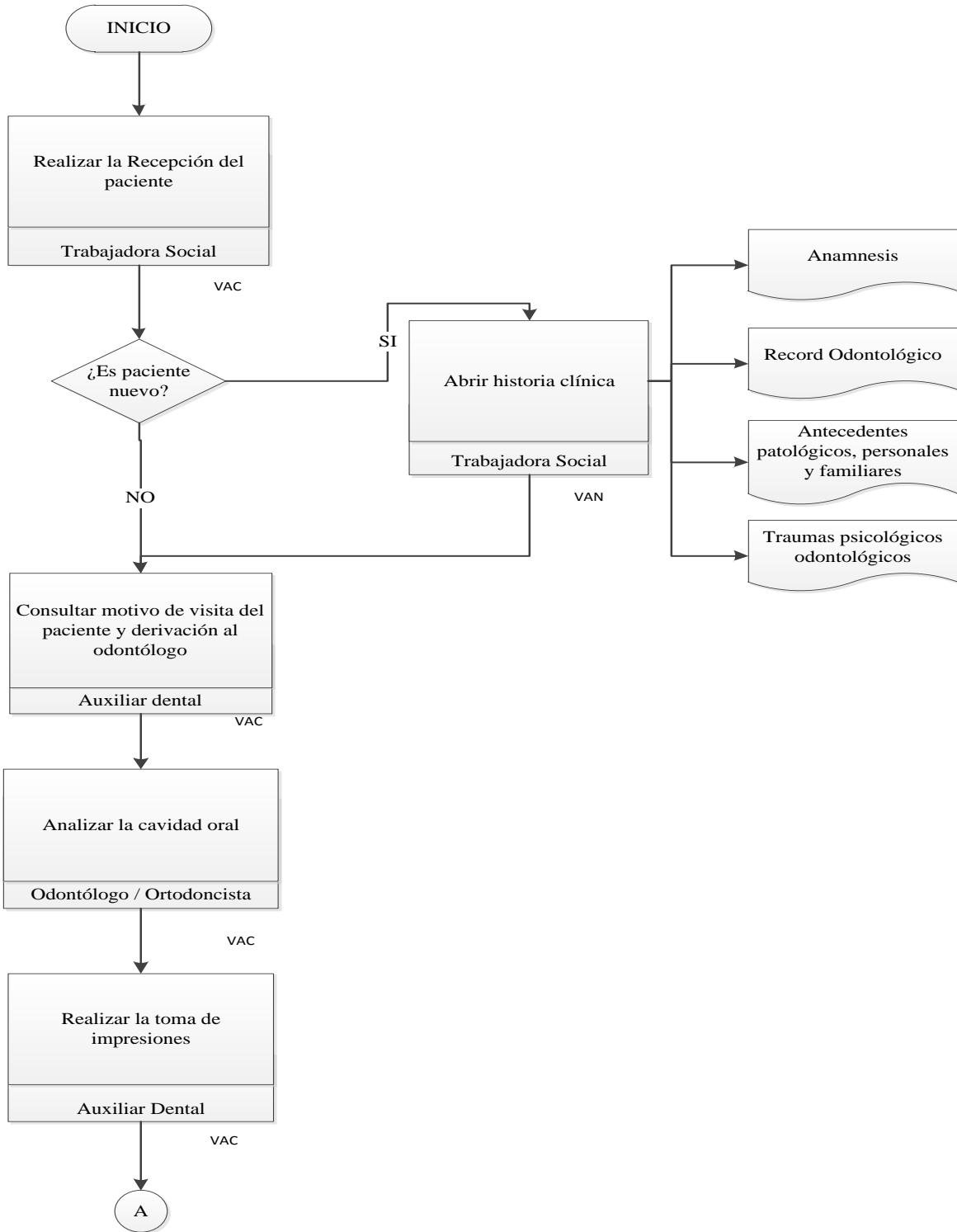
5.- ¿Recomendaría a sus amigos y conocidos el servicio que ofrece Unimedic?

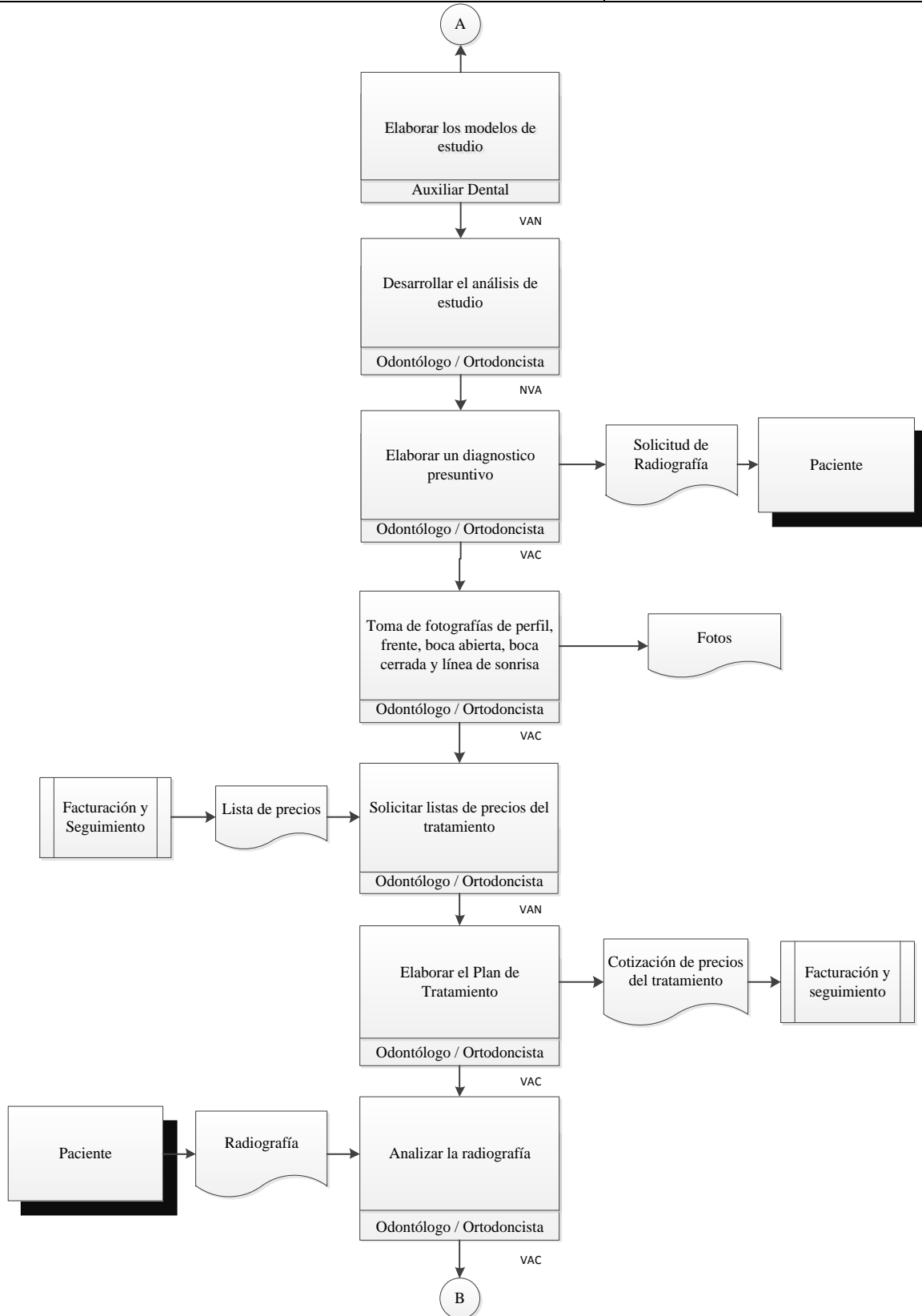
- Si
- No

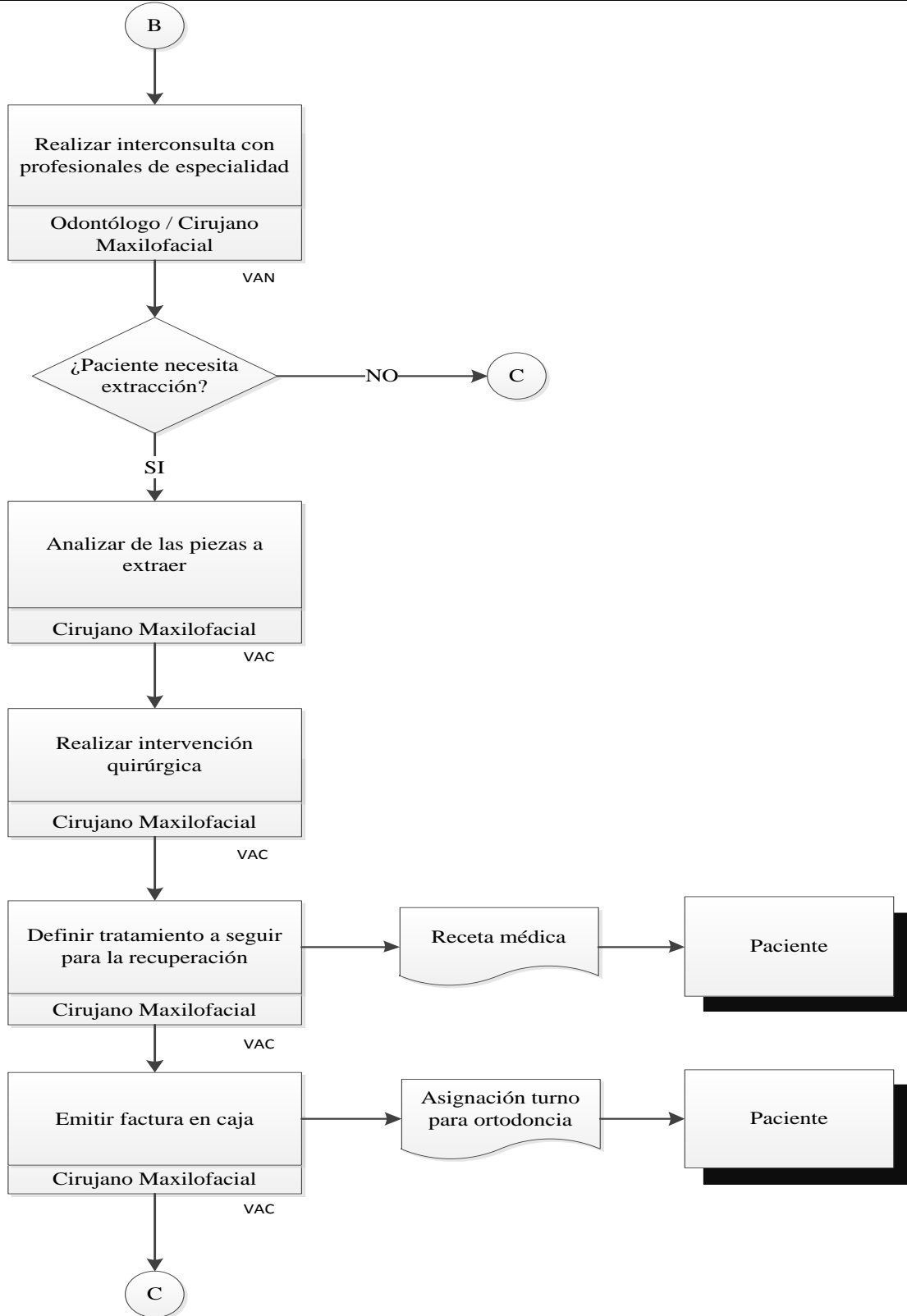
6.- Escriba sus sugerencias

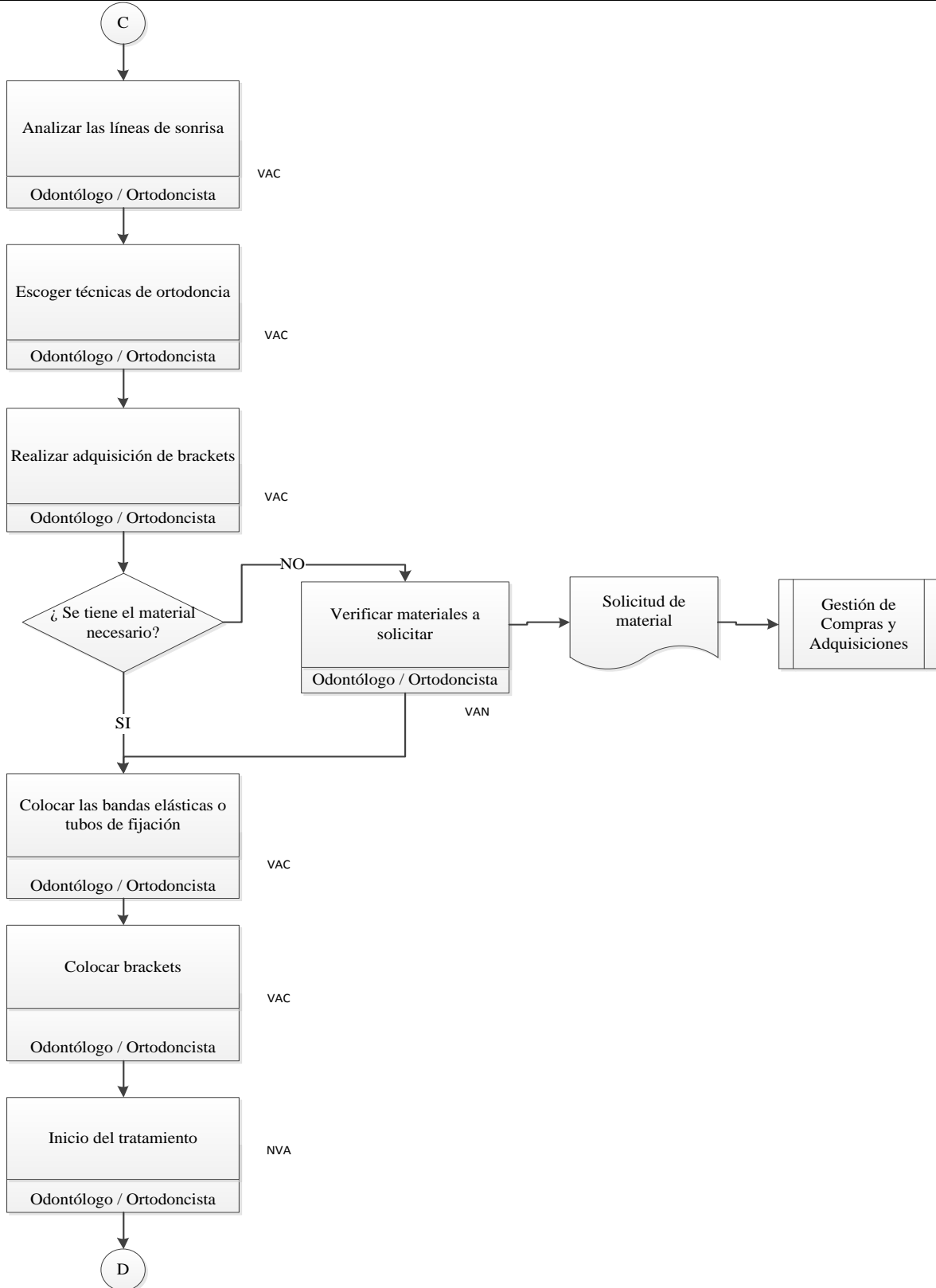
ANEXO NO. 02 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

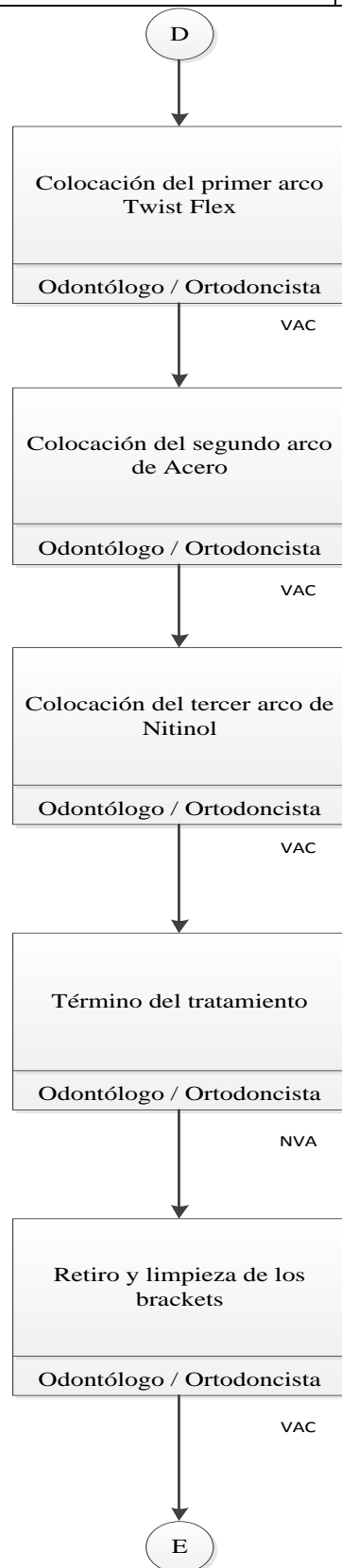
| | |
|---|--|
|  | DIAGRAMA DE FLUJO PROCESOS ACTUALES |
| Proceso: Ortodoncia y Diseño de Sonrisas | Pág. 1 de 6 |

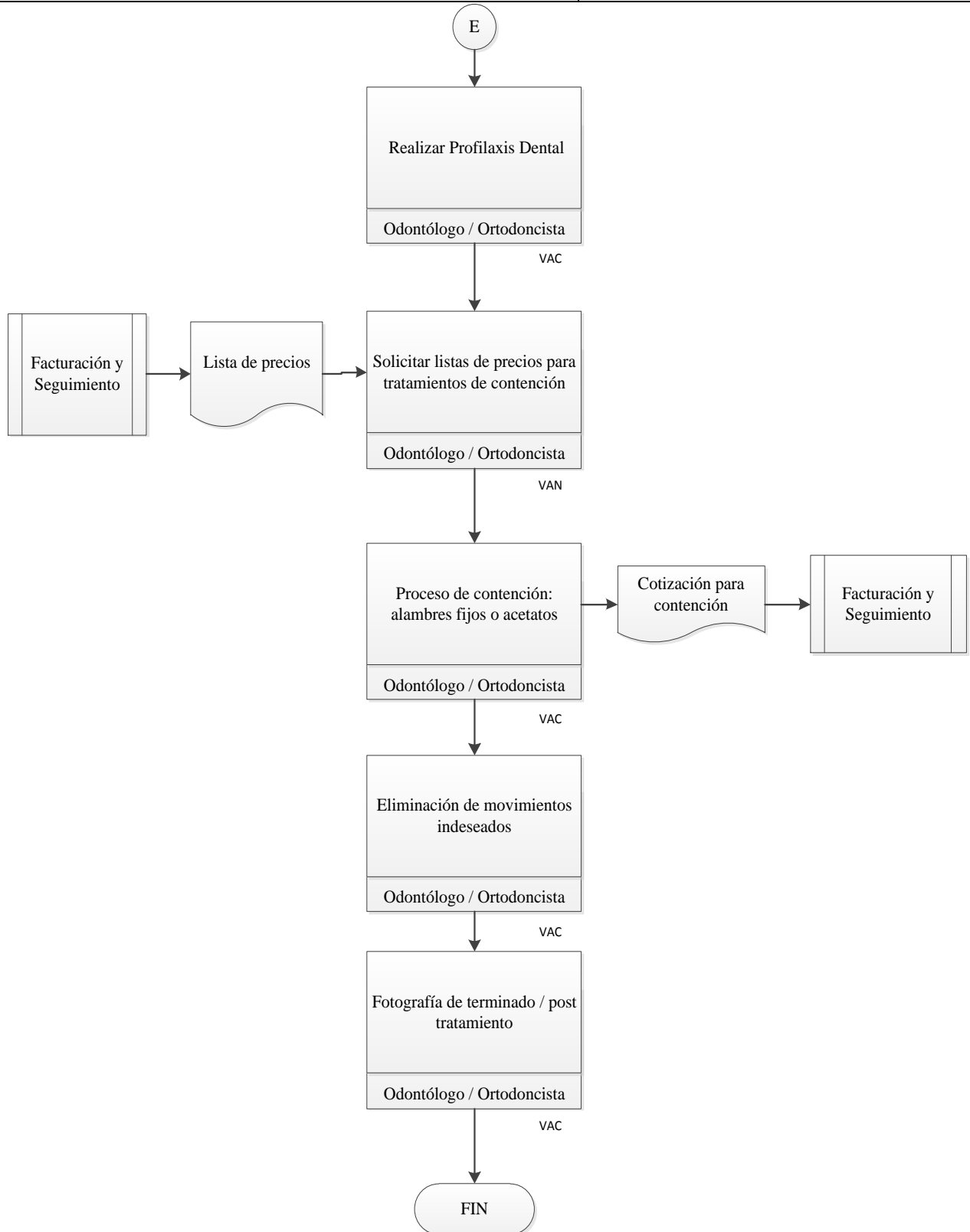


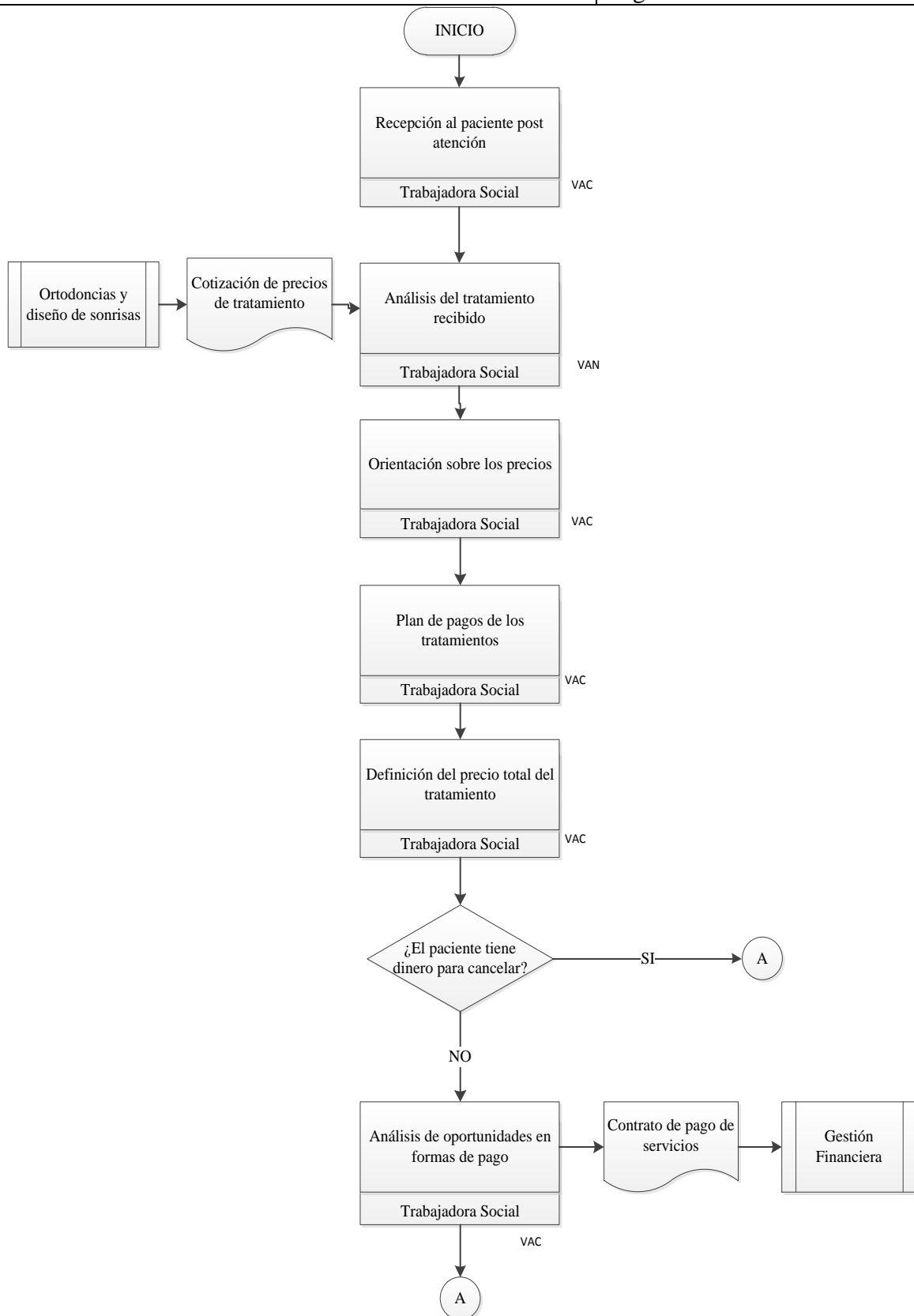


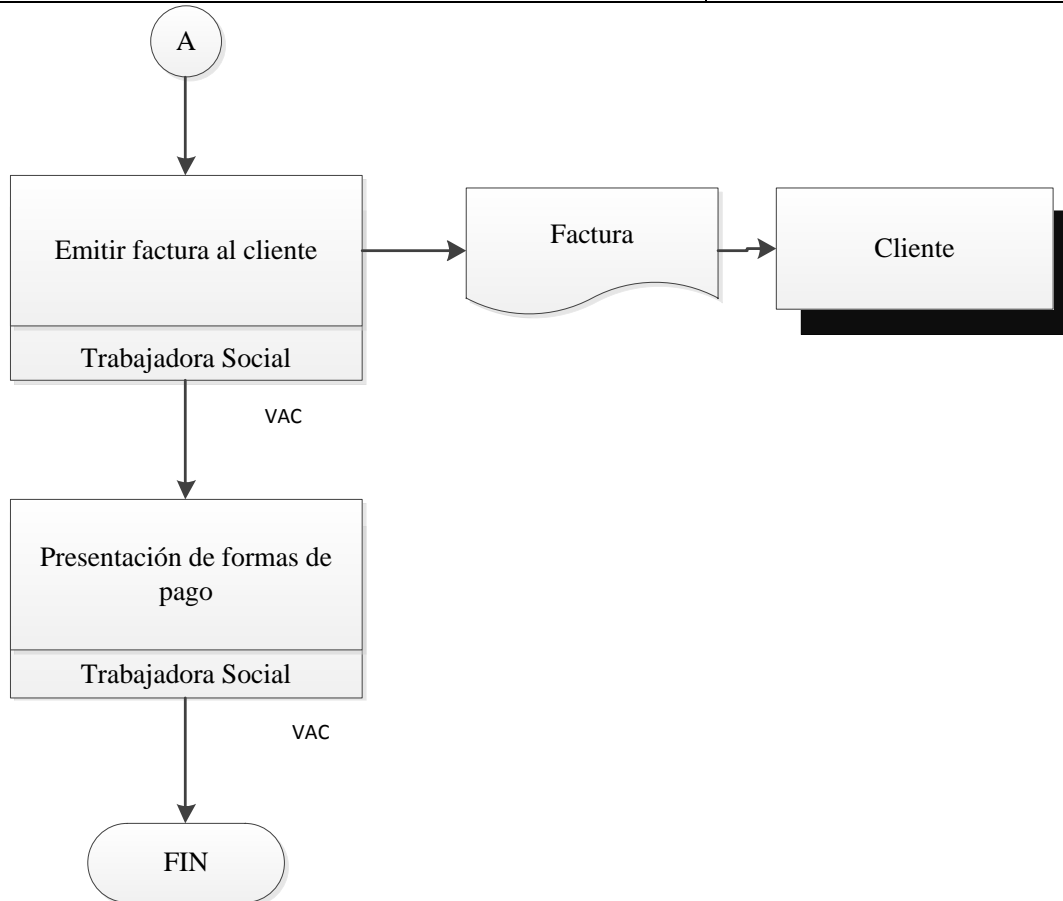


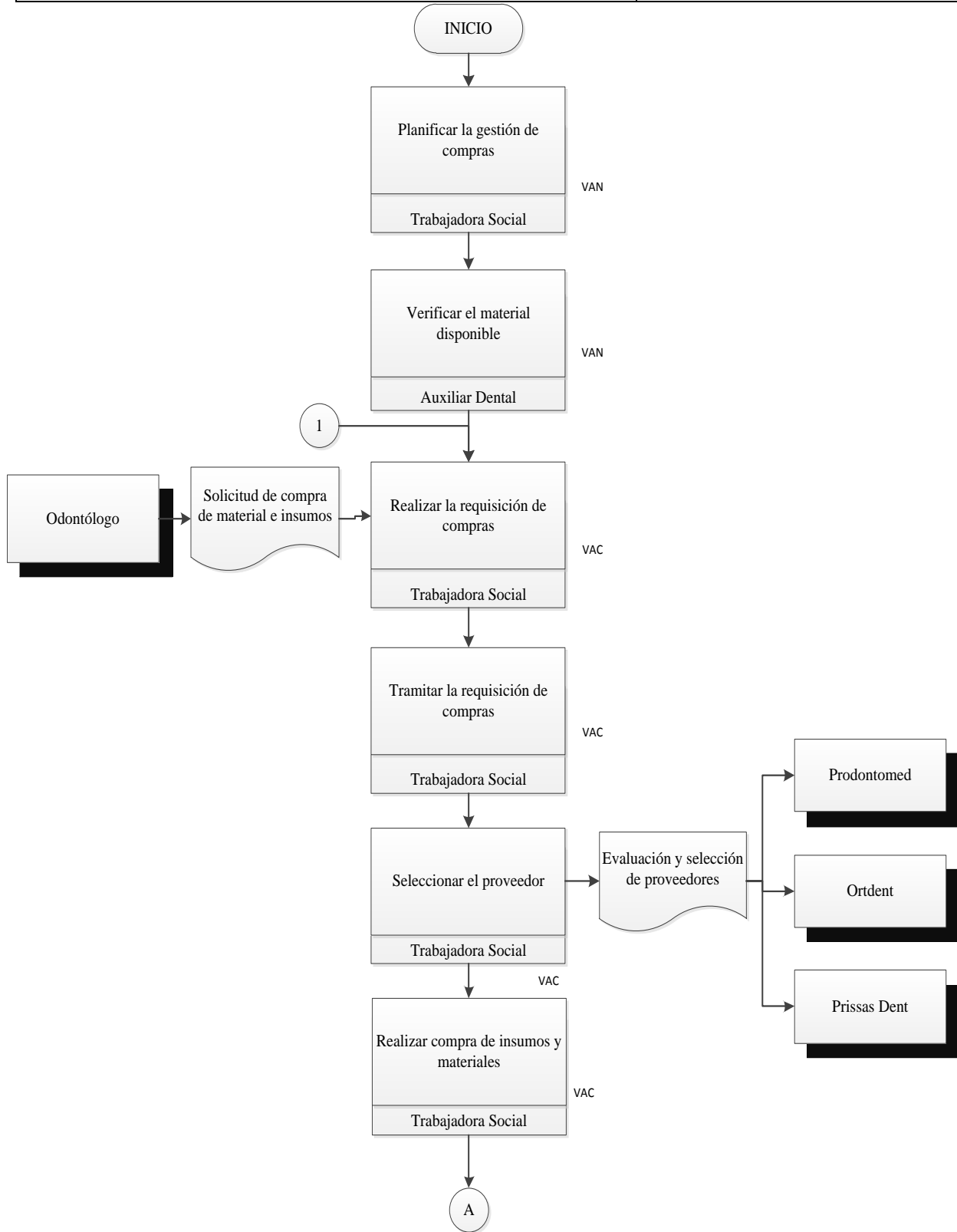


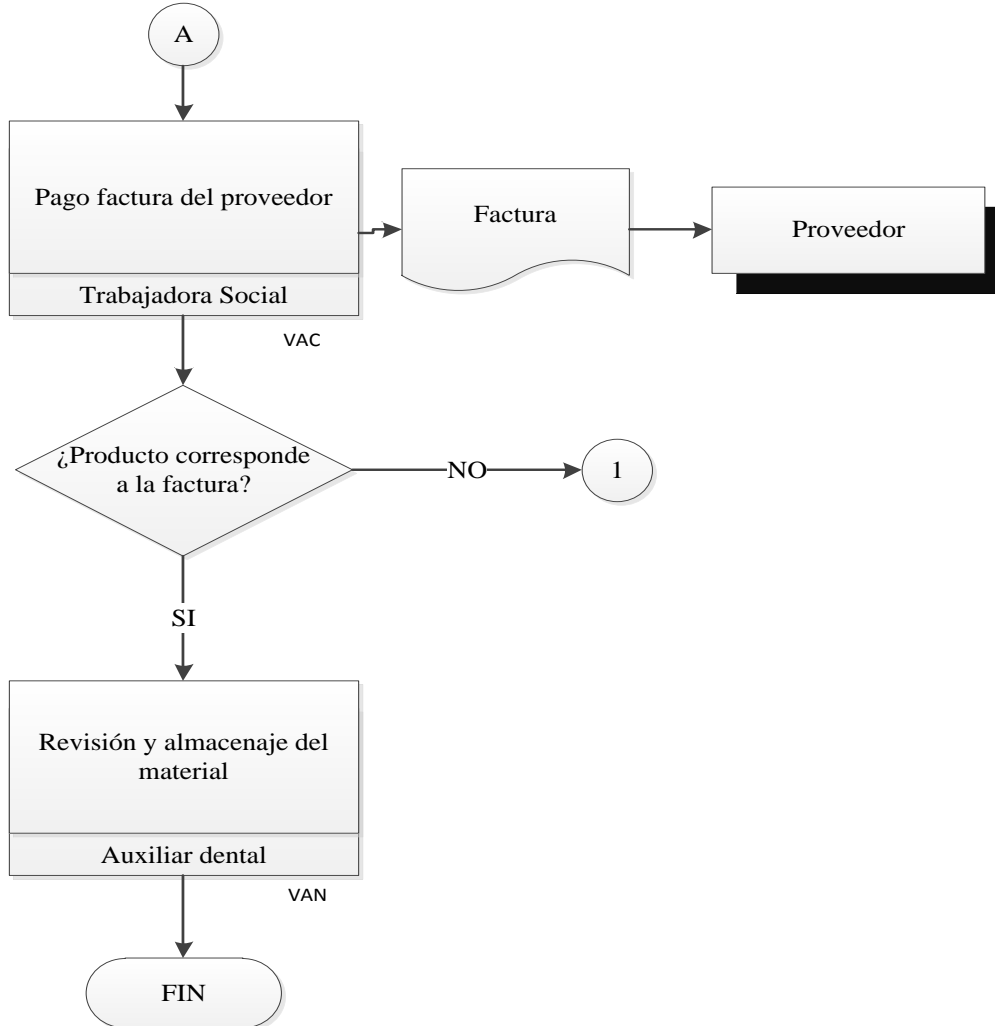













ANEXO No. 3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

| | | |
|---|--|---------------------------------|
|  | | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS |
| CODIGO: PCONT - 001 | PROCESO: Rehabilitación Oral (Ortodoncias y Diseño de Sonrisas) | |
| Edición No. 01 | | Pág. 1 de 8 |

1. PROPÓSITO:

Asegurar la satisfacción y el retorno del paciente al terminar el tratamiento de ortodoncia y diseño de sonrisa; a través de técnicas modernas de ortodoncia, instrumental y equipos de alta tecnología con materiales dentales personalizados y propicios para el tratamiento de rehabilitación oral.

2. ALCANCE:

El procedimiento descrito en este manual es aplicable a los pacientes con problemas de movimientos dentarios.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO:

El responsable encargado de este proceso es el Director General de odontólogos.

4. DEFINICIONES:

Arco de Acero: es un tipo de alambre que viene en diversos grosores hecho en acero sólido que es fácilmente deformable y permite realizar los dobleces de los movimientos al que está haciendo grabado el alambre.

Arco de Nitinol: es un arco de alambre térmico (alambre que se deforma con la temperatura del cuerpo y tiende a recuperar su estado inicial), que se utiliza para realizar movimientos de bloque que necesitan ajustes con cambios de temperatura.

Arco Twist Flex: es un alambre cable trenzado que viene de diversos tamaños y que se utiliza para la corrección dentaria inicial.

Diagnóstico presuntivo: es una hipótesis presuntiva del diagnóstico definitivo, que se realiza con la presencia del paciente en una visión detenida de la forma de la cara, del perfil facial, de los tercios de la cara y de la sonrisa.

Modelos de estudio: Es el conjunto de elementos elaborados en yeso que permite ocluir las piezas dentales unas sobre otras y estudiar el tipo de mordida, las relaciones interdentes y las proyecciones ortodoncias.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

| | |
|-------------------------------|--|
| CODIGO: PCONT - 001 | PROCESO: Rehabilitación Oral (Ortodoncias y Diseño de Sonrisas) |
| Edición No. 01 | |
| Pág. 2 de 8 | |

5. POLITICAS:

- Se procederá a atender solo a los pacientes que tengan cita en el fecha y hora programada.
- El paciente tendrá la opción de escoger el tipo de brackets que serán colocados en el tratamiento.
- Las pérdidas y reposiciones de brackets tendrán un costo adicional al tratamiento de ortodoncia.
- Analizar los casos dentales de ortodoncia para conocer el nivel de satisfacción de los pacientes.

6. INDICADORES:

| NOMBRE | Cantidad de pacientes ortodoncia vs. Horas laboradas por el médico | | | |
|---|---|-----------------|--------------------------------|--------------------------------|
| DESCRIPCIÓN: | Este indicador determina la cantidad de pacientes que son atendidos por profesional en un periodo determinado | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Estándar | Responsable de medición | Responsable de Análisis |
| Total de pacientes atendidos ortodoncia / total de horas laboradas por médico | Mensual | 1 hora 10 min | Director General | Contador |

| NOMBRE | % Pacientes de ortodoncia vs. Total de pacientes | | | |
|--|--|-----------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| DESCRIPCIÓN: | Este indicador determina la cantidad de pacientes que son atendidos en especialidad de ortodoncia y diseño de sonrisas | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Estándar | Responsable de medición | Responsable de Análisis |
| (# pacientes de ortodoncia / # total de pacientes atendidos) x 100 | Mensual | 85% | Auxiliar dental y Trabajadora Social | Director General |

| | |
|-------------------------------|--|
| CODIGO: PCONT - 001 | PROCESO: Rehabilitación Oral (Ortodoncias y Diseño de Sonrisas) |
| Edición No. 01 | |
| Pág. 3 de 8 | |

| | | | | |
|--|--|-----------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE | % Pacientes atendidos por primera vez vs. Total de pacientes | | | |
| DESCRIPCIÓN: | Este indicador establece el total de pacientes que han sido atendidos por primera vez. | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Estándar | Responsable de medición | Responsable de Análisis |
| (# pacientes atendidos por primera vez / # total de pacientes atendidos) x 100 | Mensual | 12% | Auxiliar dental y Trabajadora Social | Director General |

| | | | | |
|--|---|-----------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE | # De órdenes de Rayos X vs. Total de pacientes atendidos | | | |
| DESCRIPCIÓN: | Este indicador establece total de órdenes de Rayos X que se realiza por todos los pacientes atendidos | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Estándar | Responsable de medición | Responsable de Análisis |
| (# de órdenes de Rayos X / # total de pacientes atendidos) x 100 | Mensual | 15% | Auxiliar dental y Trabajadora Social | Director General |

7. DOCUMENTOS:

| | |
|---------------|------------------------------|
| Código | Nombre |
| PCDOC - 01 | Política de Calidad UNIMEDIC |

8. REGISTROS:

| | | | | |
|---------------|---------------------|----------------|------------------|--------------------|
| Código | Nombre | Formato | Retención | Disposición |
| PC-DOC-02 | Control ortodoncias | Impreso | 2 años | Archivo pasivo |



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PCONT - 001

PROCESO:
Rehabilitación Oral (Ortodoncias y Diseño de Sonrisas)

Edición No. 01

Pág. 4 de 8

Indicaciones y recomendaciones para pacientes de ortodoncia.

1. El paciente tiene la obligación de acudir a los controles conforme le indique el profesional.
2. El paciente es responsable del cuidado e higiene de la cavidad oral.
3. Para cada control el paciente debe traer un cepillo dental para su limpieza.
4. La clínica y el profesional repondrá hasta 10 (diez) brackets perdidos en el tratamiento los demás tendrán un valor de
5. El paciente puede comer frutas cortadas en pedacitos pequeños
6. el paciente **no puede** comer melcochas, gomas de mascar, caramelos masticables.
7. En caso de pérdida de este carné tendrá un valor adicional de USD \$ 10,00

FIRMA DEL REPRESENTANTE

**Grupo Médico de Especialidades
UNIMEDIC**

Nº 000272



Nombre: _____

Edad: _____


Fecha inicio del tratamiento

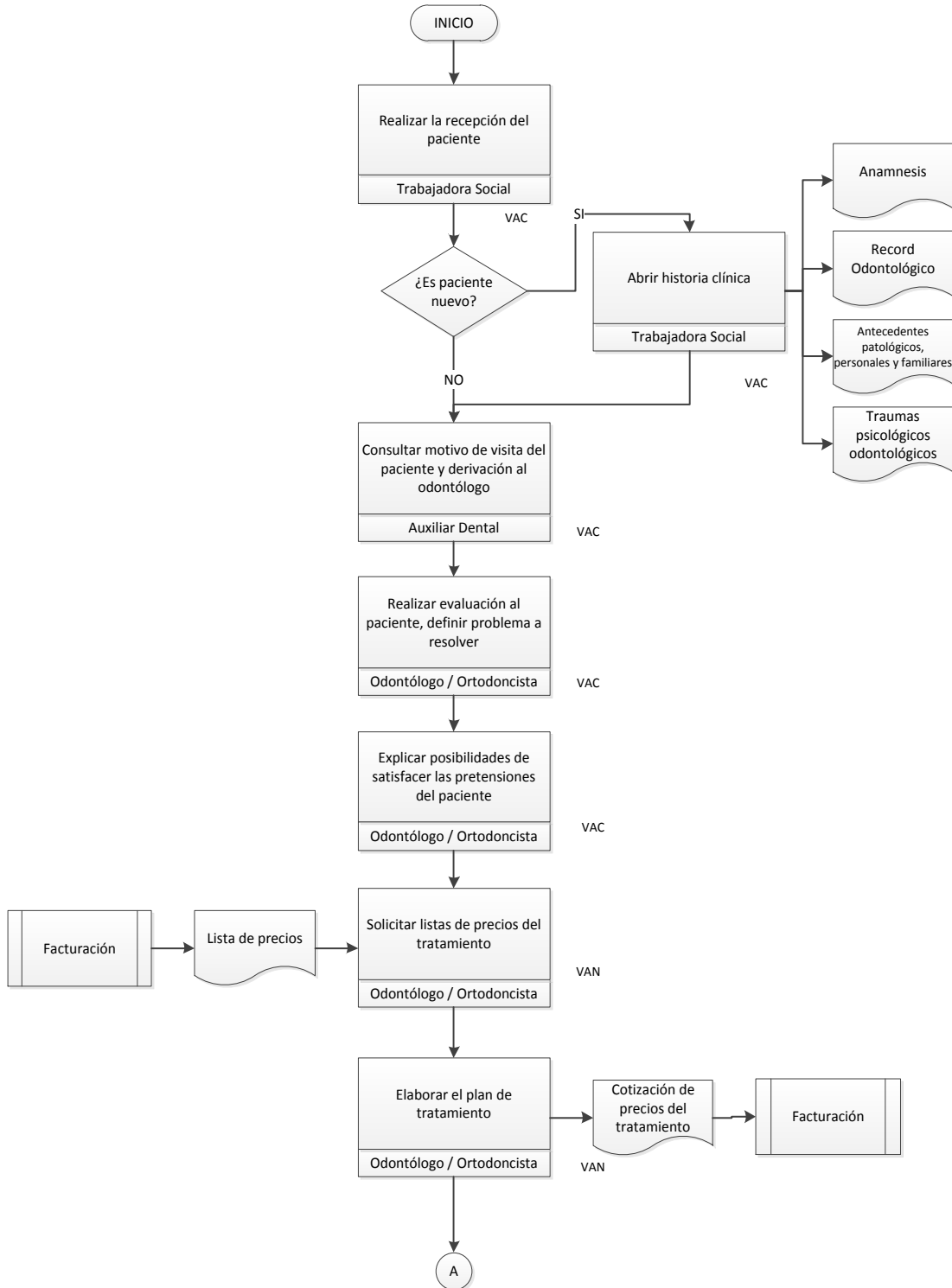
Consultorio: Av. Ana Paredes de Alfaro 50-466 y Hermandad de Quiroz Telefax: 2667-056 / 3120-567
Consultorio Los Andes: Calle Tungurahua E3-121 y Montecristi Telf.: 2654-842
Consultorio Barfomeuse: Los Encuentros 104 y Serapio Japerabi - Telf.: 2645-263
Consultorio Esmeraldas La Unión: Clínica San Miguel Telf.: 06 2740-050
Dr. Rolando Tapia Cel.: 09-601 5532 / Dr. Ricardo Orbea Cel.: 09-637 3065

CONTROL DE ABONOS

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

9. DIAGRAMAS DE FLUJO:

| | | |
|---|--|---------------------------------|
|  | | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS |
| CODIGO: PCONT - 001 | PROCESO: Rehabilitación Oral (Ortodoncias y Diseño de Sonrisas) | |
| Edición No. 01 | | Pág. 5 de 8 |

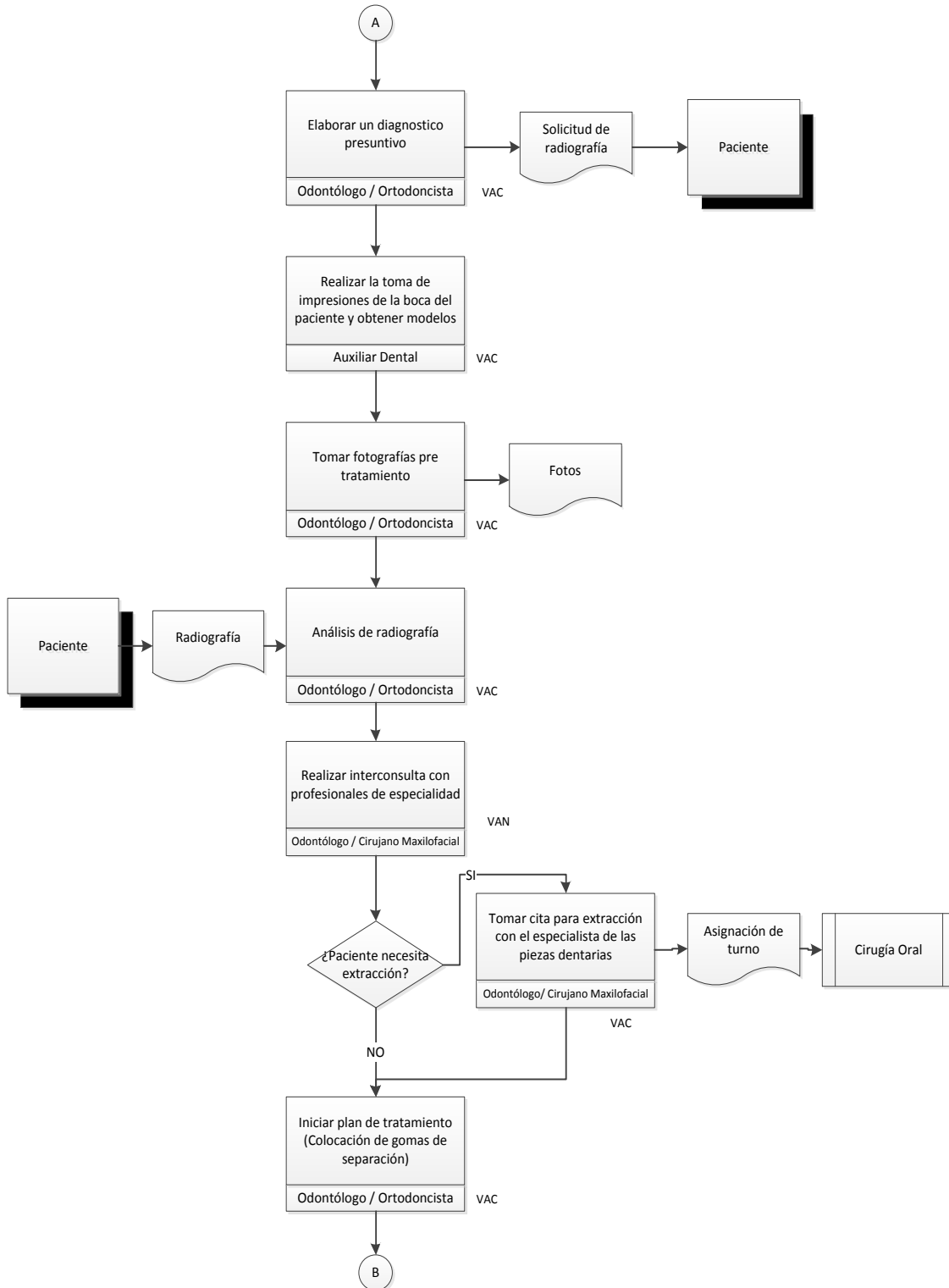


CODIGO:
PCONT - 001

PROCESO:
Rehabilitación Oral (Ortodoncias y Diseño de Sonrisas)

Edición No. 01

Pág. 6 de 8

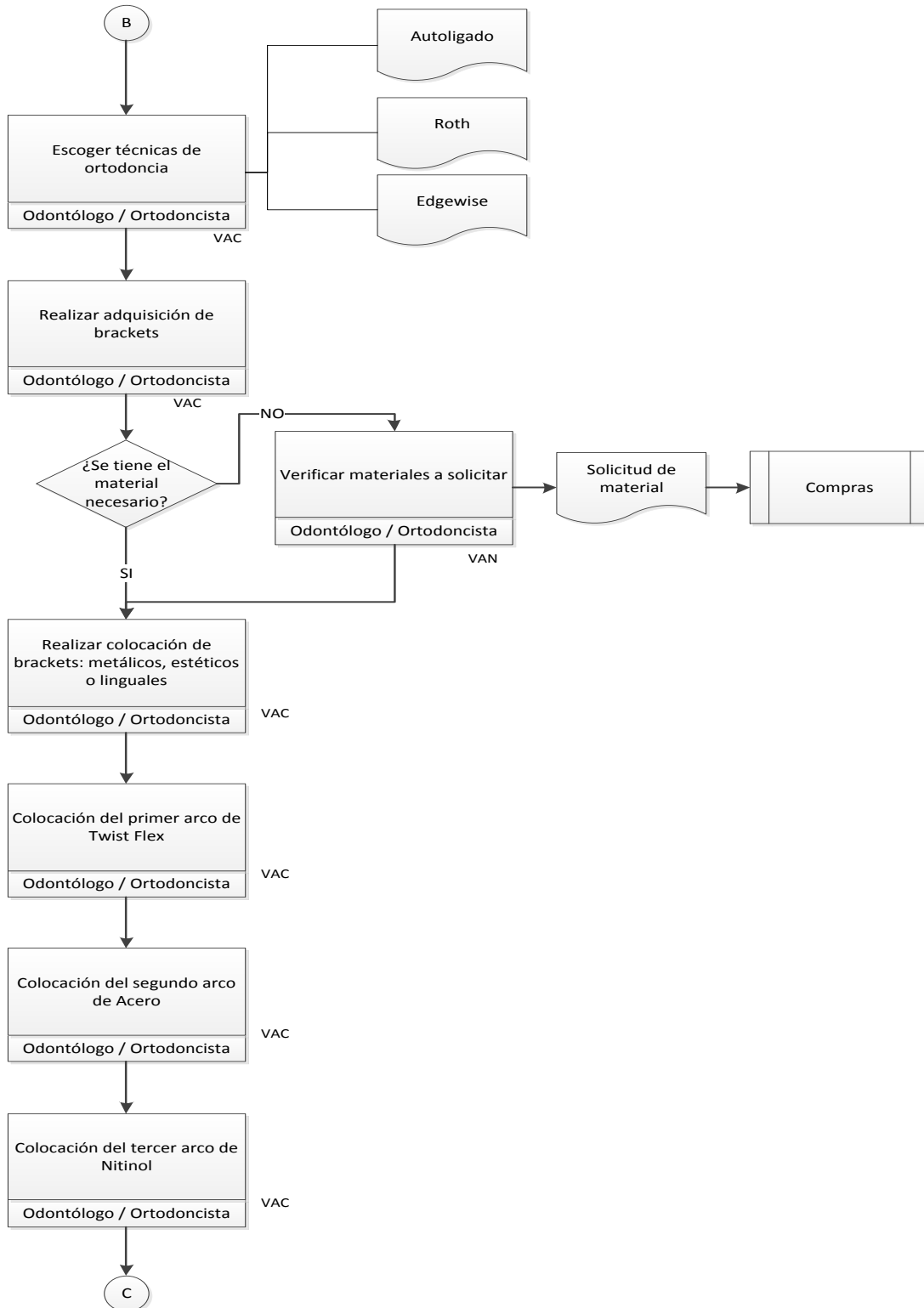


CODIGO:
PCONT - 001

PROCESO:
Rehabilitación Oral (Ortodoncias y Diseño de Sonrisas)

Edición No. 01

Pág. 7 de 8

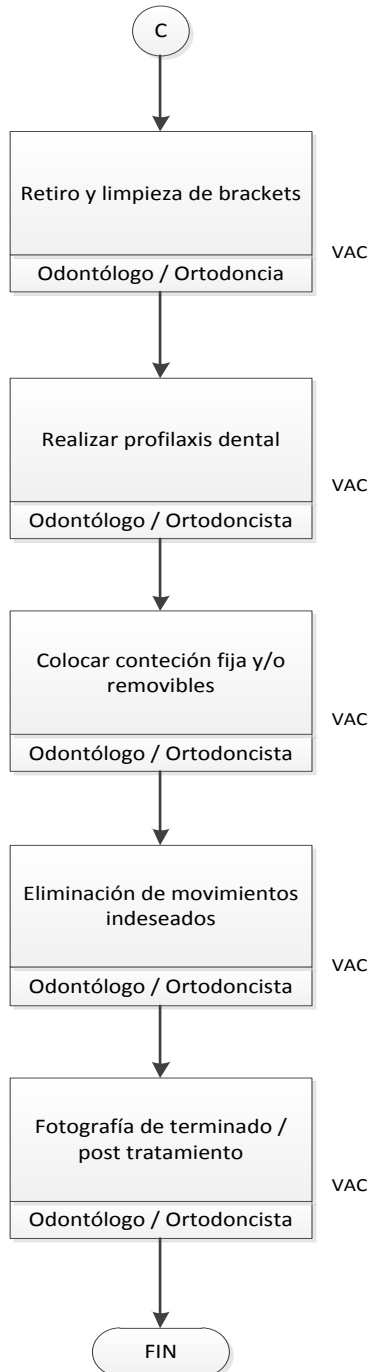


CODIGO:
PCONT - 001


PROCESO:
Rehabilitación Oral (Ortodoncias y Diseño de Sonrisas)

Edición No. 01

Pág. 8 de 8



| | |
|--------------------------------|-------------------|
| Responsable del proceso | Supervisor |
| | |
| Fecha: | Fecha: |
| | |

| | | |
|---|--------------------------------|---------------------------------|
|  | | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS |
| CODIGO: PCONT - 002 | PROCESO: Facturación | |
| Edición No. 01 | | Pág. 1 de 6 |

1. PROPÓSITO

Generar ingresos, a través de un trabajo organizado en sistemas computarizados que permitan la agilidad del servicio logrando altas expectativas en los pacientes y un pronto retorno de los mismos.

2. ALCANCE

El procedimiento descrito en este manual es aplicable a los pacientes de rehabilitación oral.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable que está a cargo de este proceso es el Contador de Unimedica.

4. DEFINICIONES

Cotización: es un documento informativo que no genera un registro contable, cotización es la acción o efecto de cotizar (poner precio a algo, estimar a alguien o algo en relación con un fin, pagar una cuota).

Plan de pagos: Es un acuerdo entre las partes para pagar cuotas vencidas.

5. POLITICAS

- Los tratamientos médicos de baja complicación se cancelan en su totalidad.
- Los pacientes deben cancelar las cuotas de los tratamientos cada 30 días, caso contrario se notificará al mismo.
- Los pagos de los tratamientos se los realiza con las siguientes formas de pago: efectivo, tarjeta de crédito y depósitos en la cuenta bancaria de Unimedica.
- Los pacientes de ortodoncia que cancelen sus cuotas mensuales de tratamiento deben traer la hoja de control de abonos.



CODIGO:
PCONT - 002

PROCESO:
Facturación

Edición No. 01

Pág. 2 de 6

6. INDICADORES

| | | | | |
|--|--|-----------------|--------------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE | Pagos tratamientos adeudados vs. Valor total cuentas por cobrar | | | |
| DESCRIPCIÓN: | Este indicador establece el cumplimiento de los pagos de los tratamientos en comparación con el valor total de las cuentas por cobrar. | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Estándar | Responsable de medición | Responsable de Análisis |
| (pagos por tratamientos adeudados/ valor total cuentas por cobrar) x 100 | Mensual | 30% | Trabajadora Social | Contador |

| | | | | |
|---|--|-----------------|--------------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE | Razón Corriente | | | |
| DESCRIPCIÓN: | Este indicador determina la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones acorto plazo | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Estándar | Responsable de medición | Responsable de Análisis |
| (\$Activo corriente / Pasivo Corriente) | Mensual | \$1,50 | Contador | Contador |

| | | | | |
|--|---|-----------------|--------------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE | % De pagos que se realizan por tarjetas de crédito vs. Total de obligaciones con terceros | | | |
| DESCRIPCIÓN: | Este indicador determina los pagos que se realizan mediante la contratación de convenios de crédito | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Estándar | Responsable de medición | Responsable de Análisis |
| (# de pagos que se realizan con tarjetas de crédito/ # total de obligaciones con terceros) x 100 | Mensual | 15% | Trabajadora Social | Contador |



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

| | | |
|-------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| CODIGO: PCONT - 002 | PROCESO: Facturación | |
| Edición No. 01 | | Pág. 3 de 6 |

| | | | | |
|--|---|-----------------|--------------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE | % Rotación Cuentas por cobrar | | | |
| DESCRIPCIÓN: | Este indicador determina el número de veces que el circuito comercial se realiza en un periodo. | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Estándar | Responsable de medición | Responsable de Análisis |
| (Ventas a crédito/ cuentas por cobrar) | Mensual | 50% | Contador | Contador |


7. DOCUMENTOS

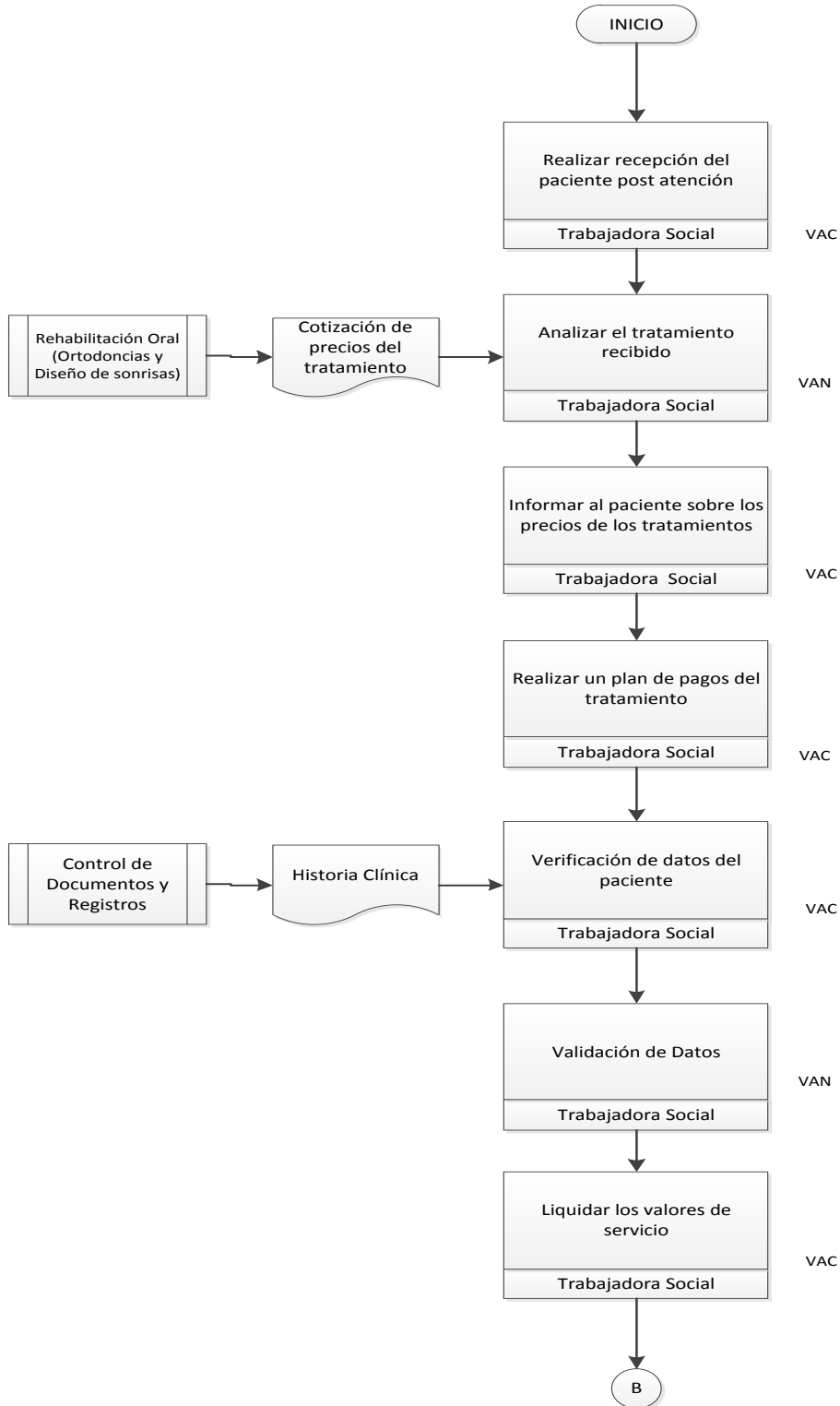
| | |
|---------------|------------------------------|
| Código | Nombre |
| PCDOC - 01 | Política de Calidad UNIMEDIC |

8. REGISTROS

| | | | | |
|---------------|---------------|----------------|------------------|--------------------|
| Código | Nombre | Formato | Retención | Disposición |
| PC- DOC-03 | Facturas | Impreso | 2 años | Archivo pasivo |

9. DIAGRAMAS DE FLUJO

| | | |
|---|--|---------------------------------|
|  | | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS |
| CODIGO: PCONT - 002 | PROCESO: Facturación y Seguimiento | |
| Edición No. 01 | | Pág. 5 de 6 |

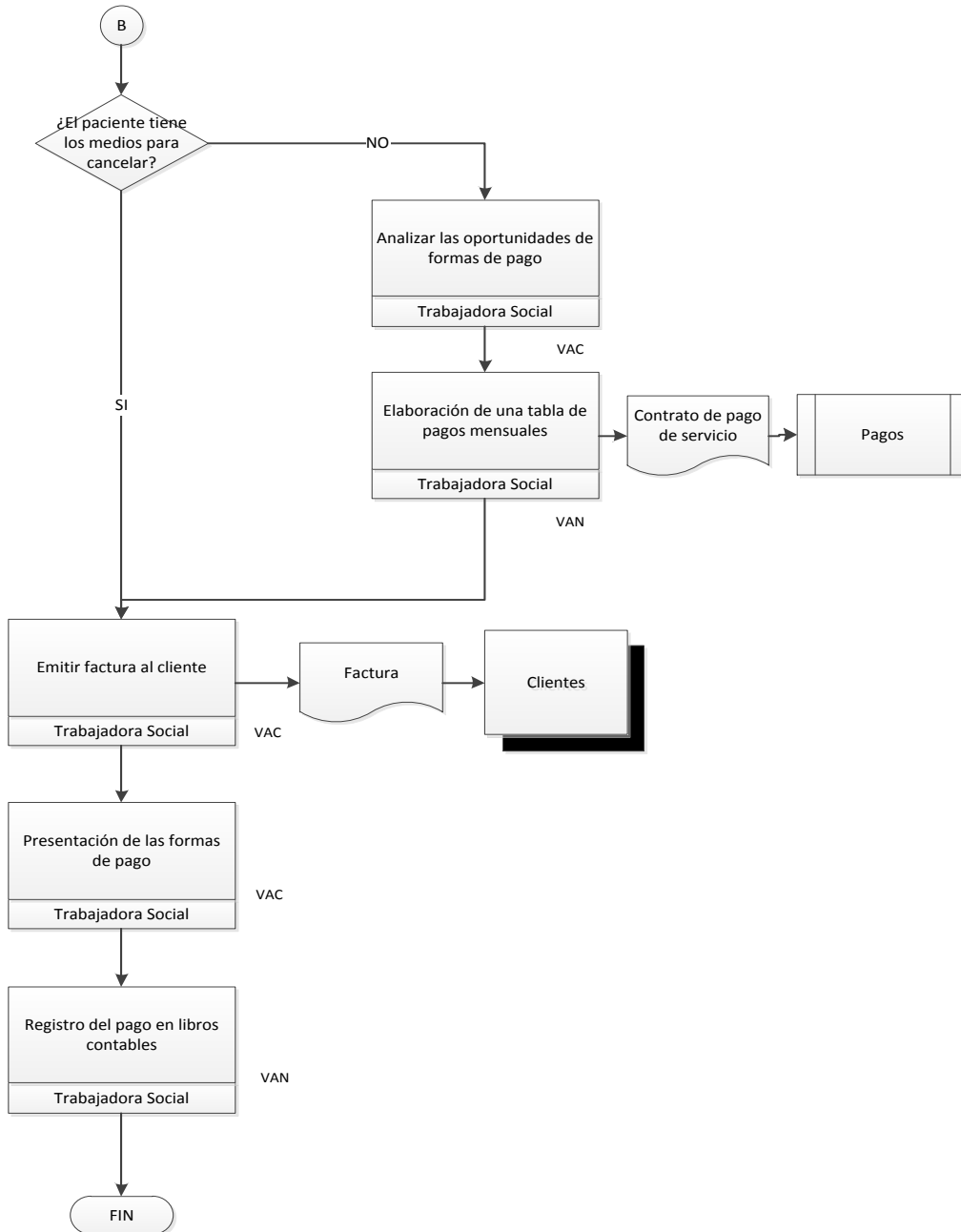


CODIGO:
PCONT - 002


PROCESO:
Facturación y Seguimiento

Edición No. 01

Pág. 6 de 6



| | |
|---------------------------------|--------------------|
| Responsable del proceso: | Supervisor: |
| | |
| Fecha: | Fecha: |

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------|
|  | | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS |
| CODIGO: PCONT - 003 | PROCESO: Gestión de Compras | |
| Edición No. 01 | | Pág. 1 de 5 |

1. PROPÓSITO

Conseguir con puntualidad el material e insumos dentales, por medio del establecimiento de lineamientos adecuados a los pedidos y deseos de los pacientes, logrando alcanzar la personalización en el servicio dental.

2. ALCANCE

El procedimiento descrito en este manual es aplicable a todos los pacientes que se atienden en Unimedic

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

El responsable de que este proceso se cumpla a cabalidad es la trabajadora social.

4. DEFINICIONES

Gestión de compras: es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización.

Requisición de compras: es un documento electrónico o físico que se utiliza para realizar un pedido de un bien que contenga características específicas.

5. POLÍTICAS:

- No existirán pedidos realizados por personas extras a las responsables del proceso
- Antes de realizar un pedido debe existir previamente una solicitud de compra de materiales e insumos.
- Se realizara la elección del proveedor que brinde la calidad y durabilidad del material especificado por el paciente.

6. INDICADORES



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

| | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| CODIGO: PCONT - 003 | PROCESO: Gestión de Compras |
| Edición No. 01 | |
| Pág. 2 de 5 | |

| | | | | |
|--|---|-----------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE | % Inversión en materiales vs. Presupuesto de compras | | | |
| DESCRIPCIÓN: | Este indicador determina el % invertido en materiales e insumos | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Estándar | Responsable de medición | Responsable de Análisis |
| (Total inversión en materiales / Presupuesto de compras y adquisiciones) x 100 | Mensual | 85% | Trabajadora Social y Auxiliar Dental | Contador |

| | | | | |
|---|---|-----------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| NOMBRE | % Devoluciones de material vs. Total de pedidos al proveedor | | | |
| DESCRIPCIÓN: | Este indicador determina el % de devoluciones de material que se realiza a un proveedor | | | |
| Fórmula | Frecuencia | Estándar | Responsable de medición | Responsable de Análisis |
| (# devoluciones de material por proveedor / total de pedidos al proveedor) x 100 | Mensual | 5% | Trabajadora Social y Auxiliar Dental | Contador |


7. DOCUMENTOS

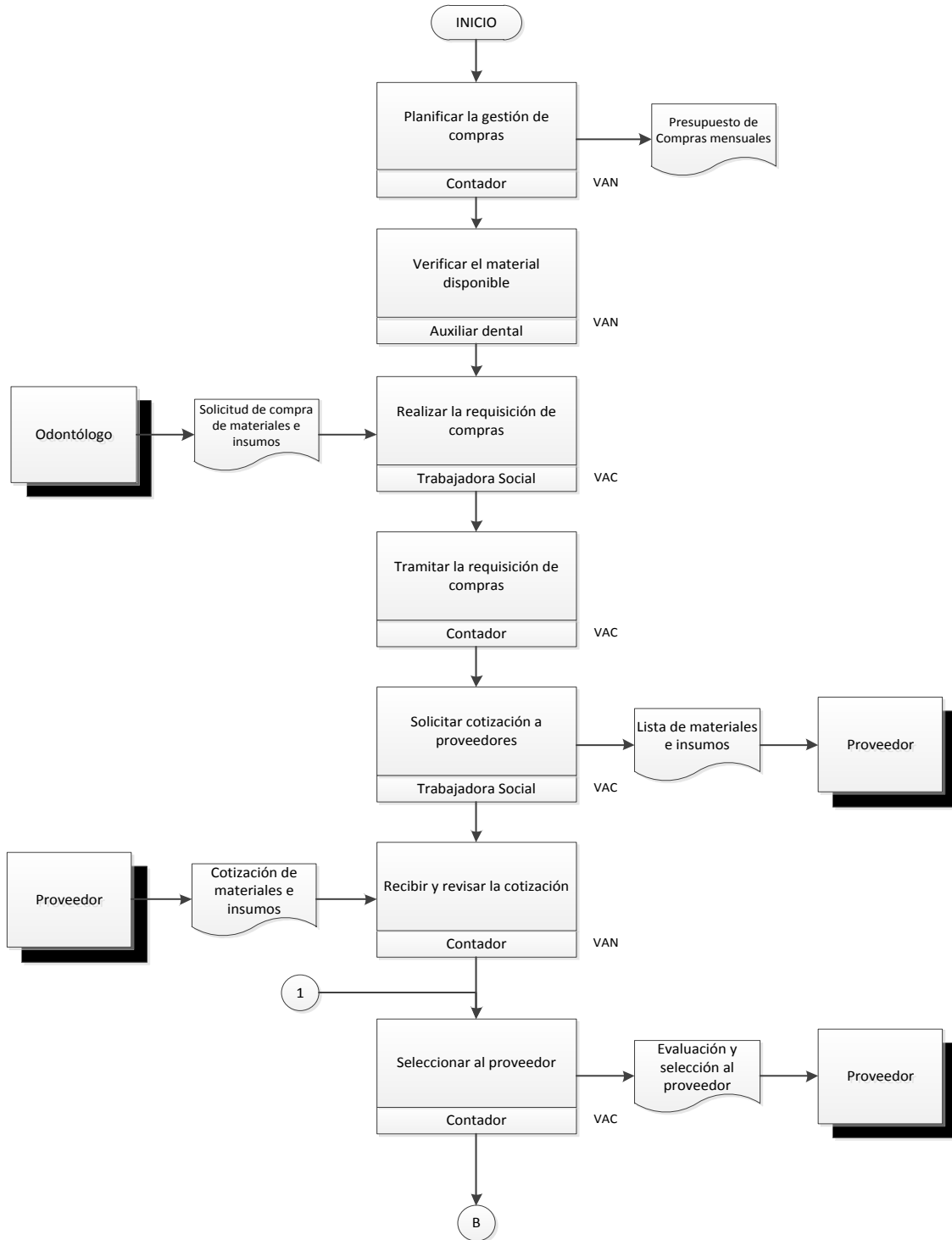
| | |
|---------------|------------------------------|
| Código | Nombre |
| PCDOC - 01 | Política de Calidad UNIMEDIC |

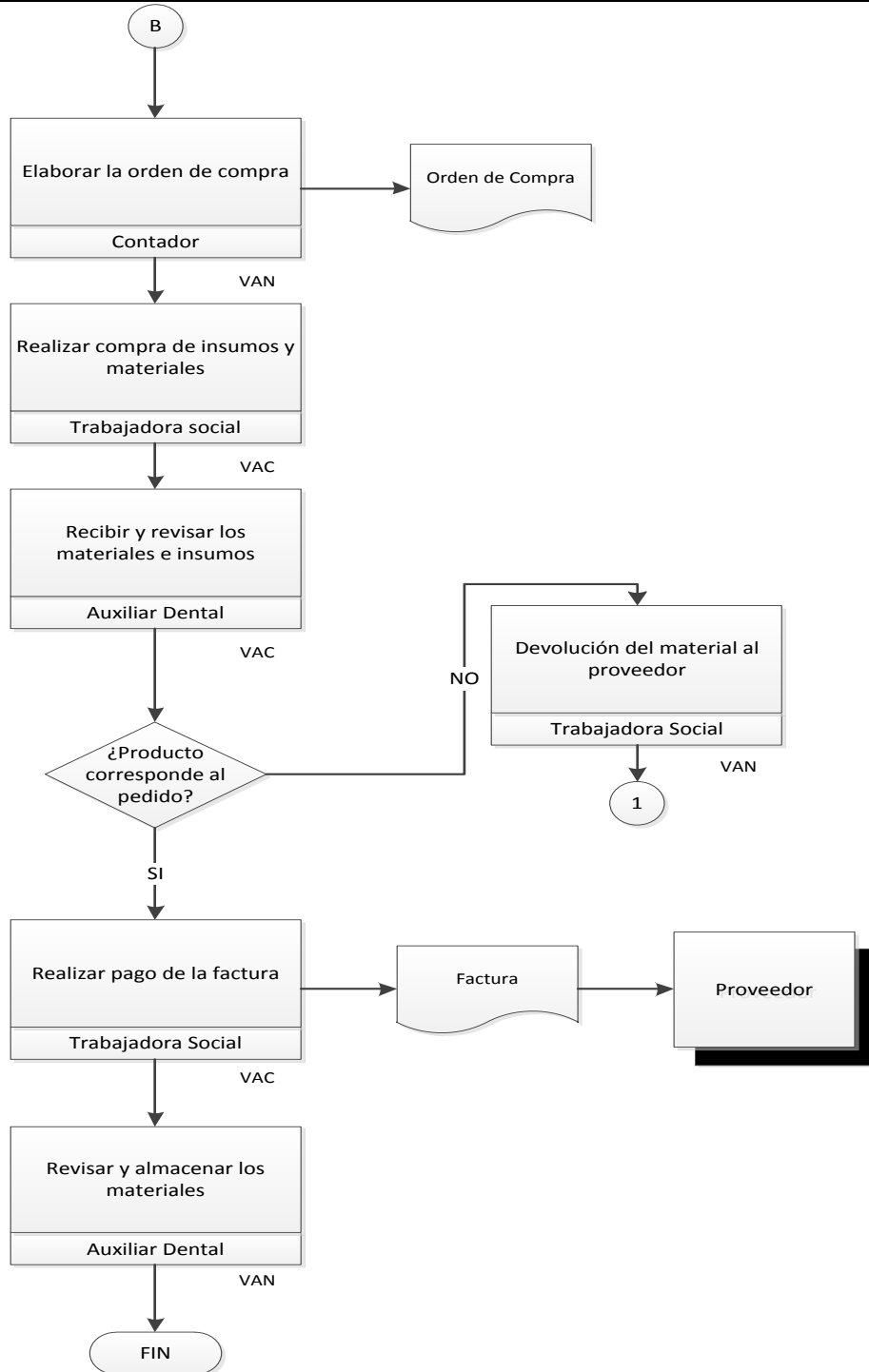
8. REGISTROS

| | | | | |
|---------------|---------------------------|----------------|------------------|--------------------|
| Código | Nombre | Formato | Retención | Disposición |
| PC-DOC-04 | Requisición de materiales | Impreso | 2 años | Archivo pasivo |

9. DIAGRAMAS DE FLUJO

| | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------|
|  | | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS |
| CODIGO: PCONT - 003 | PROCESO: Gestión de Compras | |
| Edición No. 01 | | Pág. 4 de 5 |





| | |
|---------------------------------|--------------------|
| Responsable del proceso: | Supervisor: |
| | |
| Fecha: | Fecha: |