



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESO DE CAJAS EN CLÍNICA BELÉN-SANNA

Gennesis Ruiz-Yovera

Piura, septiembre de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Contabilidad y Auditoría

Ruiz, G. (2017). *Desarrollo e implementación de proceso de cajas en Clínica Belén-Sanna* (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Contabilidad y Auditoría). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Contabilidad y Auditoría. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**



**Desarrollo e implementación de proceso de cajas en Clínica  
Belén-Sanna**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Contador Público**

**Gennesis Giovanna Ruiz Yovera**

2017



## **Dedicatoria**

A mi madre, por su semilla de dedicación y superación que me ha inculcado desde pequeña y a mi hijo que es mi motor y motivo de crecimiento personal y profesional.



## **Resumen**

El propósito de realizar este informe es lograr que la empresa se mantenga a la vanguardia del mercado, y esto lo lograría con el desarrollo de un mejor proceso de cajas, que sea eficiente y con mayor control para evitar las pérdidas monetarias que estaba asumiendo por la falta de control en este proceso.

Durante el periodo que laboré en esta compañía se analizaron los problemas que originaron la falta de este proceso y la solución que determiné como encargada del área fue considerada la mejor para la gerencia; esta fue el desarrollo de un diagrama de flujo del proceso de cajas, el cual fijaría funciones a los responsables de cajas y a sus supervisores las cuales no habían sido fijadas. Creí conveniente la realización de un diagrama de flujo porque es una herramienta muy útil para poder entender correctamente las diferentes fases de cualquier proceso y su funcionamiento y además porque una persona reconoce más fácilmente los dibujos, que varias hojas de texto a leer.



## Índice General

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1 Datos generales</b> .....	3
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.2. Historia de la empresa .....	3
1.3. Ubicación geográfica .....	3
1.4. Servicios .....	4
1.5. Principales clientes .....	4
1.6. Organigrama .....	4
<b>Capítulo 2 Diagrama de flujo</b> .....	7
2.1. Importancia .....	7
2.2. Elaboración .....	7
<b>Capítulo 3 Antecedentes del problema y descripción de realidad problemática</b> .....	9
<b>Capítulo 4 Solución al problema</b> .....	13
<b>Conclusiones</b> .....	17
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	19
<b>ANEXOS</b> .....	21
Anexo 1. Diagrama de flujo de proceso de caja .....	23
Anexo 2: Diagrama de flujo de las funciones de responsable de cajas .....	25



## **Introducción**

El presente trabajo tiene por objeto realizar un análisis general de los procesos operativos con respecto a las cajas, generado por los servicios de la empresa: Clínica Belén-SANNA. Algunas de las fortalezas que presenta la empresa frente a sus competidores en el ámbito local son sus bajos precios y el tiempo que se dedica a brindar estos servicios de calidad, lo cual ha generado fidelizar a sus clientes y captar a nuevos que a pesar de la gran cantidad de clínicas en el departamento de Piura, estas es una de las que siempre estará en la mente de los piuranos.

Estas razones aunadas al interés de la empresa de mantenerse a la vanguardia del mercado, son suficientes para permitirme ayudar a realizar un diagnóstico de la situación que estuvo atravesando durante los periodos que laboré ahí según las labores que se me asignaron y desarrollar una propuesta de mejora con el fin de que desarrollen un mejor proceso de cajas, más eficiente y con mayor control.



## **Capítulo 1**

### **Datos generales**

#### **1.1. Descripción de la empresa**

Clínica Belén, pertenece actualmente a un grupo grande de red de clínicas llamada: SANNA, reconocida en el departamento de Piura por sus instalaciones totalmente equipadas con equipos de última generación, servicios médicos de calidad, habitaciones preparadas especialmente para brindar a los pacientes la comodidad que necesitan y todo esto con la excelencia médica y sensibilidad humana de sus trabajadores.

#### **1.2. Historia de la empresa**

Clínica Belén S.A., fue constituida el 13 de enero de 1994, sus accionistas hasta el 17 de octubre de 2012 fueron 30 personas naturales, quienes vendieron el 97.48 por ciento de sus acciones a favor de Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud (en adelante “la Principal”). Durante el año 2013, Pacífico EPS adquirió el 2.52 por ciento de las acciones, por consiguiente al 31 de diciembre de 2013 posee el 100 por ciento de las acciones de la Compañía.

A partir de noviembre 2014, esta fue absorbida junto con otras clínicas del país por una empresa perteneciente a Pacífico EPS llamada Sistemas de Administración Hospitalaria SAC; a todo este conjunto de clínicas se les llamó SANNA, la cual es la que reporta como conjunto a la principal sobre todas sus empresas absorbidas.

#### **1.3. Ubicación geográfica**

El domicilio legal de la Compañía, así como sus oficinas administrativas se encuentran en la Calle San Cristóbal N° 267, Urbanización El Chipe, Piura, Perú.

#### 1.4. Servicios

- Consultas Ambulatorias en más de 12 especialidades como: Medicina interna, medicina general, pediatría, ginecología, otorrinolaringología, dermatología, cardiología, oftalmología, odontología, cirugía y entre otras.
- Farmacia
- Laboratorio
- Sala de Operaciones: 3 ambientes equipados con modernas máquinas de anestesia, monitores y equipos de cirugía laparoscópica para las más complejas intervenciones quirúrgicas.
- Unidad de Cuidados Intensivos: 5 camas multifuncionales dotadas de equipos de monitoreo y soporte vital, que le ofrecen al paciente garantía de un manejo impecable por parte de su personal médico y paramédico experimentado.
- Hospitalización: 41 habitaciones preparadas especialmente para ti, pensadas para brindarte toda la comodidad que necesitas. Las habitaciones individuales y compartidas.
- Neonatología: Supervisión de la condición de salud del bebé.
- Centro de Imágenes: Ecografía Doppler, Rayos X y Tomografía.
- Densitometría Ósea y Litotripcia.
- Chequeos Médicos Preventivos para afiliados y asegurados de Pacífico y Rímac.
- Programa Siempre Sano solo para Pacífico EPS y Seguros.
- Vacunación.
- Urgencias y Emergencias las 24 horas

Además brindan servicios administrativos y arrendamiento de consultorios y máquinas especializadas sus médicos, centros de imágenes y de análisis clínicos.

#### 1.5. Principales clientes

Tiene contratos de servicios médicos con El Pacífico – Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros y Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud, de esta compañía se obtienen aproximadamente el 40 por ciento de sus ingresos por la relación contractual que mantiene con su Principal y su vinculada El Pacífico – Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.; el cual fue desarrollado con el propósito de mantener la viabilidad operativa y financiera de la Compañía.

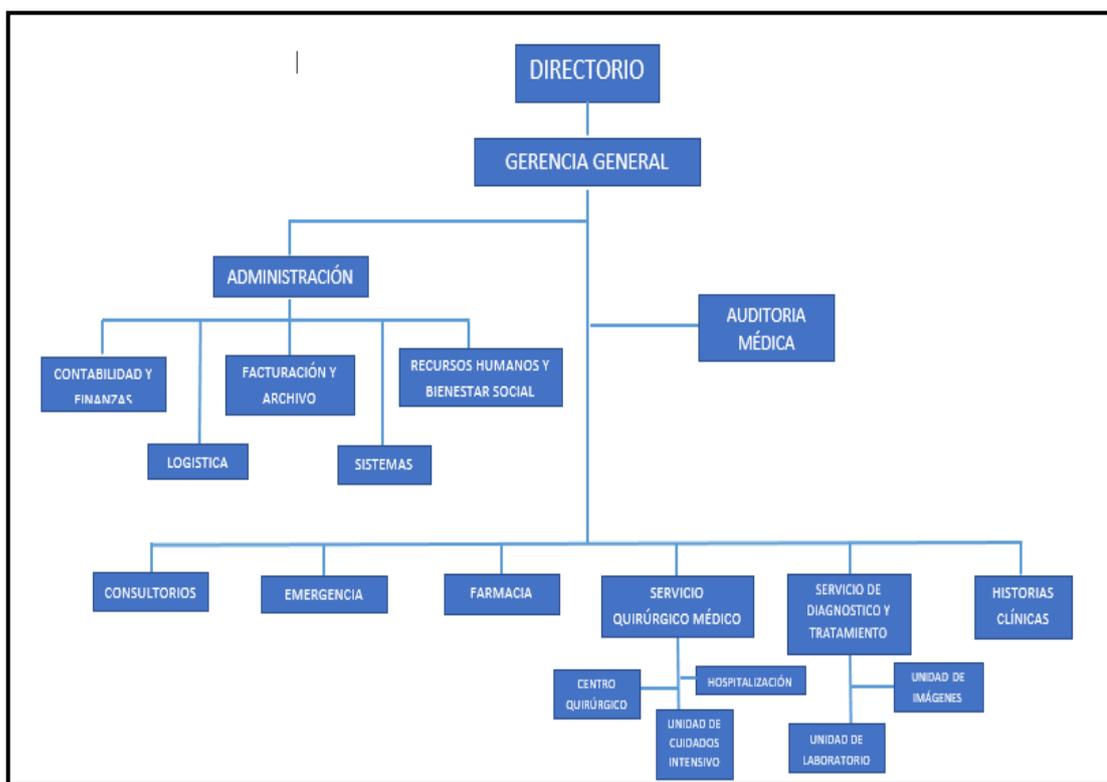
Además también tiene como clientes a otras aseguradoras como: Rímac EPS, Rímac Seguros y Reaseguros, Mapfre Seguros, La Positiva Seguros, Petroperú y FEBAN.

#### 1.6. Organigrama

En la siguiente imagen se puede observar que la empresa CLINICA BELEN – SANNA cuenta con áreas administrativas y de servicios médicos, la cual es la

más grande ya que es el giro de negocio de la empresa. Actualmente cuenta con más de 600 trabajadores.

Este fue uno de los primeros organigramas que se plantearon, posteriormente con la fusión que se mencionará en el transcurso del trabajo se fue modificando.





## Capítulo 2

### Diagrama de flujo

“DIAGRAMA DE FLUJO” es la representación gráfica que desglosa un procedimiento en cualquier tipo de actividad a desarrollarse en una empresa, en sus departamentos u áreas de su estructura organizativa, además tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Se trata de una muy útil **herramienta para poder entender correctamente las diferentes fases de cualquier proceso y su funcionamiento, y, por tanto, permite comprenderlo y estudiarlo para tratar de mejorar sus procedimientos.**

#### 2.1. Importancia

Permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo esta equilibrada, es decir, bien distribuida en las personas involucradas en el proceso.

#### 2.2. Elaboración

Para su elaboración, los datos son obtenidos a través de un continuo planteamiento de preguntas a los miembros del grupo involucrados en el procedimiento:

- ¿Qué paso es el primero?
- ¿Qué paso es el siguiente?
- ¿Cómo entra el servicio o material al proceso?
- ¿Quién toma la decisión?

- ¿Qué pasa si la decisión es afirmativa SI?
- ¿Qué pasa si la decisión es negativa NO?
- ¿Hay algo más que se deba hacer en este momento del proceso?, etc.

Todo esto ayuda a definir la formulación, análisis y solución del problema.

En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas o departamentos de sistemas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema, ya que una persona reconoce más fácilmente los dibujos, reemplazando varias páginas de texto.

Finalmente podemos decir que es una buena herramienta para capacitar a los nuevos empleados y a los que desarrollan la tarea

## Capítulo 3

### **Antecedentes del problema y descripción de realidad problemática**

El cargo desempeñado en Clínica Belén – Grupo SANNA fue de Asistente contable, el cual ejercí durante un año y medio. Cuando inicié, mi supervisor me explicó cuáles serían las funciones que debía realizar como parte del equipo de trabajo del área contable. Pero en la realidad las funciones que desempeñaba dentro de la entidad en un inicio eran diversas, principalmente eran de apoyo al otro personal que ya trabajaba ahí, mientras se definían funciones.

Cabe indicar que de manera alterna la Compañía se encontraba pasando por un proceso de absorción, donde las tareas de administración y operaciones serían controladas por Sistemas de Administración Hospitalaria S.A.C. que es una empresa miembro de Pacífico EPS, la cual absorbió no sólo a la compañía sino a 5 clínicas distribuidas en el todo el Perú – las cuales formaríamos el grupo SANNA - quien reporta como conjunto a Pacífico S.A. Entidad Prestadora de Salud (matriz).

Antes de la absorción la herramienta que se utilizaba para reportar a nuestra principal era Microsoft Excel, en este se realizaban los reportes para nuestra principal, los Estados Financieros y sus detalles de cuentas y conciliaciones bancarias; mientras el registro de operaciones contables se realizaba en un sistema contable in-house.

Como primer cambio que se observó después de la absorción fue la implementación del sistema llamado: SPRING, este sistema no sólo era contable sino también operacional, ahora todas nuestras áreas estaban interrelacionadas. Se nos capacitó a cada uno de los trabajadores sobre el sistema, especialmente el manejo y las funciones de cada módulo que manejaría según el área donde labora. Conforme se nos fue capacitando, se nos fueron asignando funciones según nuestras capacidades y cualidades profesionales.

Durante el proceso de implementación del nuevo sistema existieron problemas extraordinarios debido a que a muchos de los trabajadores se les hizo difícil el entendimiento y manejo de este sistema.

Luego de aproximadamente una semana intensiva de capacitación en el módulo de Contabilidad, me designaron encargada de las cajas que recepcionaban el dinero de las atenciones y servicios médicos y venta de medicina, debido a que la persona a cargo de cajas renunció de manera imprevista. Se me capacitó a la vez en los módulos operativos donde los cajeros realizaban la emisión de comprobantes y sus cobros, para saber el manejo básico de este y además para poder identificar algún posible error.

Como encargada mis funciones era: recojo de las cajas, revisión de los comprobantes detallados en la caja, revisión de voucher de pago con tarjeta, conteo de efectivo, realizar el listado de cajas entregadas, envío diario de dinero con PROSEGUR y conciliación de estos abonos a la cuenta bancaria.

Además otra función que se me asignó fue las conciliaciones bancarias de dos cuentas bancarias que manejaba la empresa (soles y dólares), como maneja el registro de los ingresos diarios de las cajas, entonces era fácil realizar las conciliaciones en el sistema de los abonos, lo único que si me demandaba tiempo era reconocer algunas partidas de egresos no registradas.

Una vez que se identificaban esas partidas, las registraba la encargada de cuentas por pagar, posteriormente registraba las comisiones y gastos por mantenimiento de cuenta en el sistema. Este tenía un mecanismo muy simple de conciliar: por monto, fecha y número de transacción, es por eso que era muy importante registrar correctamente cada transacción.

Primero se cargaba el extracto bancario en formato TXT que se bajaba del banco, se hacía MATCHING (proceso de conciliación) en la plataforma de Conciliaciones Bancarias del sistema, junto con las otras transacciones registradas, cuando esto se hacía las partidas conciliadas desaparecían del formato de conciliación automáticamente y sólo se mostraban las que no tenían su asiento registrado en el sistema. Esto se hacía semanalmente para que al final del mes cuando se tenga que reportar saldos de bancos para los Estados Financieros mensuales no existan atrasos en el enviar la información a nuestra Gerencia.

Durante la realización de mis funciones como encargada de cajas pude observar muchos problemas con respecto al proceso de cajas, el cual claramente no estaba definido; a continuación lo detallo cada uno de ellos, el impacto contable y las medidas correctivas que a mi criterio se deben tomar para mitigar los problemas que estaban sucediendo:

Problema identificado en la Compañía	Impacto contable	Medida correctiva
1. No había una entrega oportuna de los reportes de caja y el dinero recepcionado por parte de los cajeros.	Registro inoportuno de la operación de cobranza en el módulo contable de tesorería	Se establecieron fechas de corte de entrega de cajas y límites dinerarios por tipo de cajero (farmacia, emergencia y atención ambulatoria) con el objetivo de realizar una entrega oportuna del flujo dinerario recibido en el sistema y en físico.
2. Los reportes de los cajeros no contaban con información detallada respecto a las operaciones de cobro y pagos.	Problema de identificación contable de las operaciones reportadas	Implementación de un modelo de reporte de liquidación de caja en el cual se resumirá: número de comprobante, fecha de comprobante, descripción (asegurado o particular, cobertura, tipo de atención, especialidad médica demandada), tipo de pago/cobro, reporte predeterminado.
3. Formalización en la entrega de cajas.	Problema de identificar el origen de la caja y el cajero encargado de ella.	Determinar un mismo modelo de sobre para entrega de cajas, el cual cumplirá las medidas de seguridad acordadas. Para ello cada cajero tendrá su código según el tipo de cajero.
4. No se había fijado un fondo de caja mínimo diario para iniciar las operaciones de los cajeros.	Retraso en los registros contables de las operaciones. Aperturas de operaciones diarias.	Se fijaron fondos fijos por tipo de cajero para que este pueda aperturar sus operaciones a inicios de turno. La fijación se realizó tomando como base el tipo de cajero y por los montos de dinero que recaudaba diario.
5. Problemas en el entendimiento y conocimiento del nuevo sistema operativo.	Retraso en las funciones operativas de los cajeros, desfase de registros operativos, errores iniciales en los registros.	Contar con una central de apoyo ante dudas y consultas que pueden surgir por los errores en el nuevo sistema.
6. Problema de segregación de funciones	Reprocesos antes, durante y previos al cierre contable mensual.	Identificación de funciones con el fin de revisar la correcta canalización de las operaciones de l).
7. No se habían definido responsabilidades a los cajeros, falta de compromiso con su área.	Errores en registros que no son identificados a tiempo, antes de la fecha de cierre contable.	Con las nuevas políticas administrativas y de operaciones, se establecieron responsabilidades a los jefes de área para evaluar el desempeño de sus supervisados y también responsabilidades a sus supervisados.
8. No se contaba con procedimientos formales del proceso de tesorería	Tareas contables no desarrolladas en su totalidad, entrega de información a destiempo.	Se establecieron procedimientos y políticas formales para el desarrollo de proceso de tesorería, asimismo, se documentó en el organigrama los niveles de jefatura y responsables.



## Capítulo 4

### Solución al problema

Como podemos apreciar en el capítulo anterior, había muchos cambios que realizar, definir procedimientos y supervisores de cada área, los cuales serían los puntos de control, además de mi persona que era la encargada de la revisión de las cajas.

Después de identificar los problemas observados en el área de contabilidad relacionados con mis responsabilidades, decidí implementar un diagrama de flujo donde se representaría los flujos de trabajo paso a paso del proceso de cajas, desde el inicio donde se les entregaba el fondo de caja hasta el ingreso los sobres en la bóveda.

Toda esta nueva implementación fue previamente conversada con el personal que llegó de Lima de la nueva empresa a la que pertenecíamos: Sistemas de Administración Hospitalaria SAC, encargada de la capacitación del sistema y del área de contabilidad, mi superior y con el administrador; con el objetivo primordial de mejorar este proceso y evitar más pérdidas de dinero que la misma empresa estaba asumiendo.

Mi planteamiento les pareció muy bueno ya que lo que se buscaba era un orden, control y uniformidad para todas las cajas, tanto en el reporte entregado detallando los comprobantes emitidos y cobrados hasta estableciendo responsabilidades a las cajeras y supervisores.

El objetivo general fue: *“Controlar el cumplimiento de todos los procesos y funciones de la caja, para simplificar la responsabilidad por fallas o errores que se puedan cometer dentro de las actividades que se realizan”*.

Antes de explicar mi diagrama de flujo planteado, creo conveniente explicar las actividades previas que formulé para mitigar los problemas mencionados anteriormente, estas las con la ayuda de mi superior; creí necesario hacerlos antes para que el diagrama de flujo se pueda ejecutar eficientemente y se logre el objetivo planteado.

Como la clínica había crecido de una manera muy acelerada y había diariamente muchos clientes que ingresaban para atenderse en nuestras instalaciones, motivo por el cual se aperturaron aproximadamente 14 cajas distribuidas de acuerdo a cada módulo de

servicio o procedimiento médico: 5 en consultorios de primer piso y 1 caja en el tercer piso que también atendían pagos de consultas, 4 cajas en emergencia y 4 cajas en farmacia.

Ya con una adecuada distribución de cajas como primera medida se pidió al área de TI (sistemas) los reportes que emitía el SPRING sobre las liquidaciones de cajas y se evaluó el mejor según: la distribución de comprobantes, distinción de medios de pagos y detalle total recaudado en efectivo o tarjetas de crédito o débito; en conjunto con mi superior hicimos la prueba en algunas de las cajas que recaudaba mayor cantidad de dinero diario, que normalmente eran las cajas de emergencia. Después de verificar que era el adecuado y que era fácil de entender por las cajeras. Se unificó para todas las cajeras el reporte que debían emitir.

Como segunda medida se determinó su monto de fondo de caja según el tipo de cajero, si este recaudaba más dinero diario, su fondo era más alto que los demás; se evaluó de acuerdo a las cajas de meses pasados. Los fondos se brindaban minutos antes del inicio de los turnos para que puedan dar vuelto a los pacientes. Este se devolvía al final de su turno de la cajera.

La tercera medida fue la utilización de un mismo sobre oscuro para todas las cajeras, donde afuera se especificaba el número de caja y en su interior enviaban el reporte más boletas o facturas emitidas en su turno; aquellas boletas o facturas canceladas con tarjeta en estos mismo se le engrapan el voucher del POS; y adicionalmente el efectivo total de la caja del día y su fondo por separado.

- ✓ Por parte de la administración, con los casos anteriores de pérdida de dinero y cajas, se les hizo firmar a las cajeras un compromiso donde ellas eran únicas responsables ante cualquier pérdida de dinero, y si en el caso ocurría alguno, se les descontaría por planilla. Además que diariamente tendrían que entregar su caja, finalizando el turno.

Después de estas medidas se comenzó a trabajar el diagrama de flujo. (Anexo 1) Este diagrama de flujo muestra el proceso de cajas, el cual se diseñó según las funciones que deberían realizar las cajeras, abarca desde la apertura de caja hasta el momento en que ingresa la caja arqueada a bóveda.

Como observamos tenemos a cuatro personas que intervienen en este proceso de caja: la supervisora de área, la encargada de contabilidad y esencialmente la cajera.

1. El cajero se dirige al área de contabilidad para recibir su fondo de caja, en su respectivo sobre según su área donde labora.
2. Apertura su caja, he inicia las actividades del día.
3. Al recibir al paciente debe solicitar su DNI para constatar cuál es su aseguradora, que tipo de seguro tiene y si este tiene Historia Clínica. Si todo es conforme pasa a solicitarle que tipo de servicio y con qué médico quiere atenderse.

Si el paciente no cuenta con Historia Clínica el mismo cajero la crea en el sistema con los datos del paciente. (En caso no cuente seguro, es una atención particular).

4. Se le emite el comprobante (ya sea factura o boleta) y se realiza el cobro respectivo, efectivo o tarjeta. Si es tarjeta de crédito hay que verificar si que el nombre consignado en la tarjeta sea igual que el del DNI e igualmente la firma.

En el sistema debe estar consignado el número de operación del voucher POS en el comprobante, como verificación de su cobro y engrampado con el comprobante físico para su revisión.

5. Se genera la orden de atención en el sistema, la cual se le entrega al paciente para que este pueda ir al lugar indicado a atenderse.
6. Después de las operaciones de su turno, el cajero debe realizar un arqueo de caja para determinar el dinero recaudado.
7. Realiza el cierre de caja respectivo, verifica que todos los comprobantes de la liquidación de cierre estén correlativamente ordenados.
8. Se dirige el cajero donde su supervisora de área para la revisión de caja. Verifica la entrega de comprobantes, efectivo recaudado más fondo. Firma y sella la liquidación.
9. Finalmente el cajero se dirige a la habitación donde se encuentra la bóveda e ingresa el sobre con: dinero, fondo, comprobantes de cobro y liquidación.

Como política, se determinó que el arqueo y cuadro de caja sea individual, por lo que personas no autorizadas, no pueden interferir en el mismo y se deben entregar antes de retirarse del centro laboral.

Posteriormente se muestra el diagrama de flujo de las funciones que debía realizar como encargada después del proceso de caja. (ANEXO 2),

1. Me dirijo a la habitación donde se encuentra la bóveda y recojo todas las cajas del día. (Aproximadamente dos veces al día: 9am y 1pm)
2. Reviso que el reporte esté firmado por cajero y supervisora.
3. Reviso que los comprobantes estén conforme la liquidación (correlativos).
4. En la liquidación se muestran los comprobantes pagados con tarjeta de crédito o débito, entonces verifico que en estos se encuentre engrampado su voucher POS.
5. Se realiza el conteo del dinero de la caja.

6. Si se observa algún error con respecto a digitación u error del mismo sistema; en caso de digitación la cajera es llamada para revisar este error y lo corrige su módulo, pero si es del mismo sistema, ella se encarga de coordinar con TI para corregirlo.

En caso existiera faltante de dinero se le informa por correo al cajero y a la supervisora para que se tomen las medidas del caso.

7. Realizo el conteo del dinero recaudado en el día y realizo la remesa.
8. Y finalmente entrego la remesa a Prosegur.

## Conclusiones

- Durante el periodo que laboré en el puesto mencionado, este diagrama de flujo que planteé fue muy efectivo, se comenzaron a regularizar las cajas y cada día se iban disminuyendo los errores y riesgos de pérdidas de dinero.
- Periódicamente se hacían revisiones de las cajas junto con mi supervisora y el supervisor de área, para mantener todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación de los saldos de las cajas correctos.
- Se planteó que se mejorara la bóveda, ya que con este crecimiento de cajas era difícil que todos los sobres puedan ingresar en esta, por su tamaño reducido, es por ello que se recogía el dinero dos veces al día. Una nueva habitación con cámaras donde se pueda observar a la cajera ingresar el sobre a la bóveda.
- Además se solicitó un lugar donde se realice el conteo de dinero, ya que se realizaba en la oficina misma de contabilidad encontrada de forma aislada en el cuarto piso y estábamos propensas a un robo; sin cámaras de seguridad o una persona que vigile la oficina.



## Referencias bibliográficas

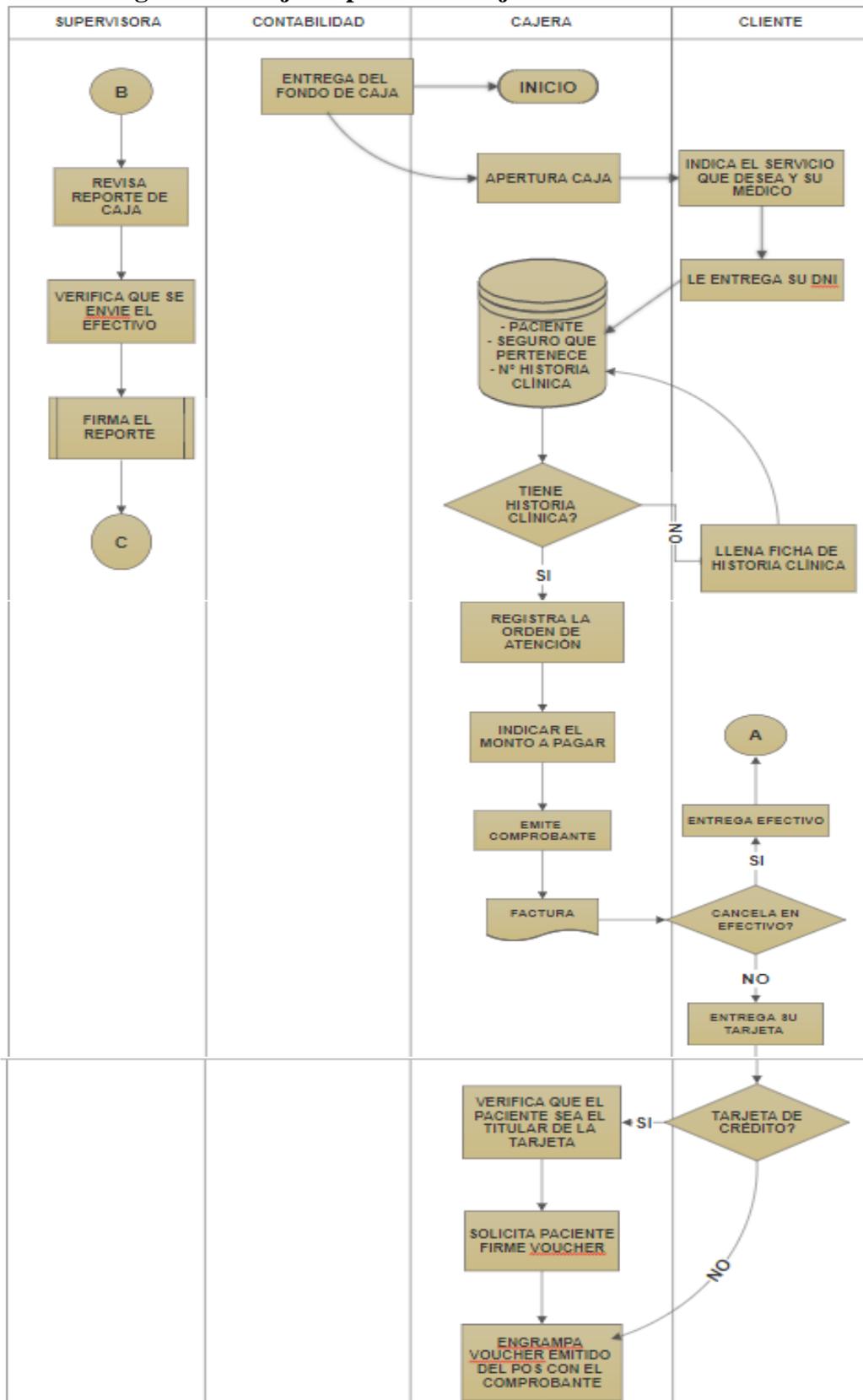
- Estado Financieros de CLINICA BELEN S.A
- Página web CLINICA BELEN-SANNA: <http://www.sanna.pe/clinicas/belen-piura/>
- Monografías: “Diagramas de flujo”.
- Libro virtual: “*ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN Y MERCADO PARA LOS SERVICIOS DE SALUD*” – Fundación Corona y Antonio Restrepo Barco.

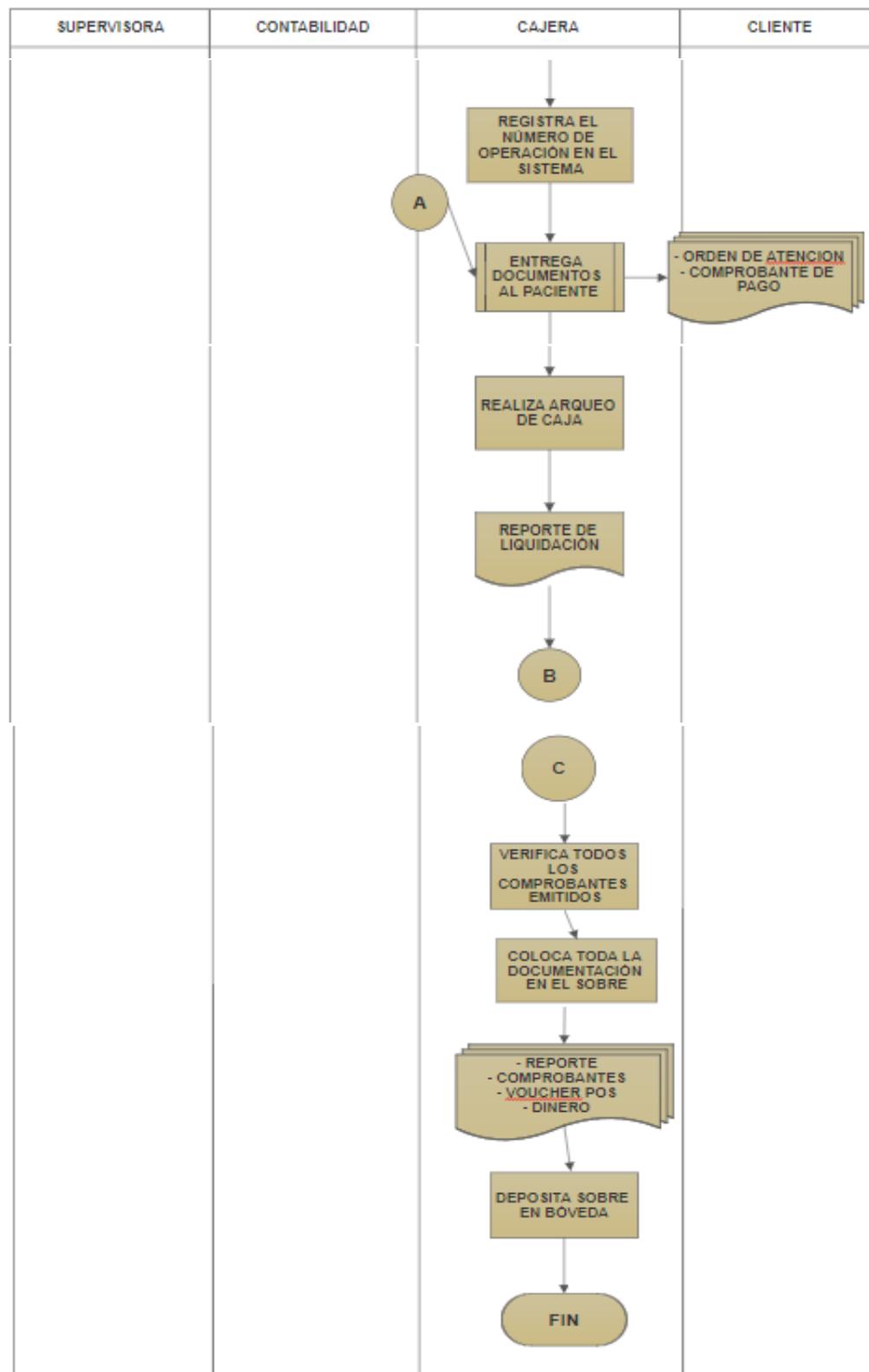


## **ANEXOS**



### Anexo 1. Diagrama de flujo de proceso de caja





## Anexo 2: Diagrama de flujo de las funciones de responsable de cajas

