

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Administración

PROYECTO PARA LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

“Propuesta para la creación e implementación de procesos diseñados para
disminuir costos departamentales”

Katherine del Rocío Orellana Pita

Director: Ing. Cecilia Aray

2013

Guayaquil, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, Katherine Orellana Pita declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad.


Katherine Orellana Pita

C.I.: 0920251832

Yo, Ing. Cecilia Aray declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la Sra. Katherine Orellana Pita, es autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.


Ing. Cecilia Aray

Director

DECLARACIÓN EXPRESA

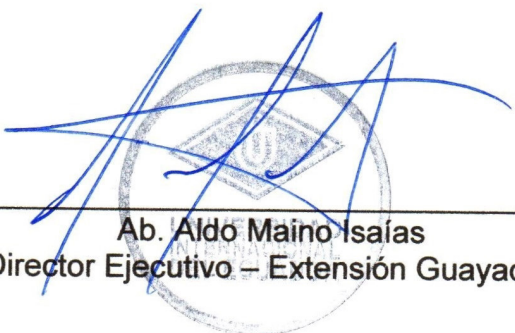
La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este trabajo de grado, corresponden exclusivamente a su autor, y el patrimonio intelectual del trabajo de Grado corresponde a la "Universidad Internacional del Ecuador"

A handwritten signature in blue ink, reading "Katherine Orellana Pita", is written over a horizontal line.

Katherine Orellana Pita


AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

En la ciudad de Guayaquil, a los 22 días del mes Julio de 2013, se suscribe la siguiente acta de Defensa de Grado, del estudiante, Katherine del Rocío Orellana Pita, de la carrera de Ingeniería Comercial, siendo las principales autoridades: el Ec. Marcelo Fernández Sánchez, Rector de universidad Internacional del Ecuador, Ing. Xavier Fernández Orrantía, Vicerrector de la Universidad Internacional del Ecuador y el Ab. Aldo Maino Isaías, Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil. Para lo cual doy fe.

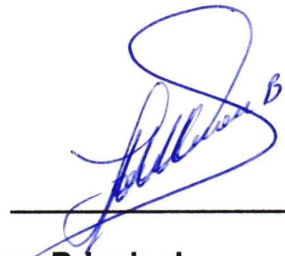


Ab. Aldo Maino Isaías
Director Ejecutivo – Extensión Guayaquil

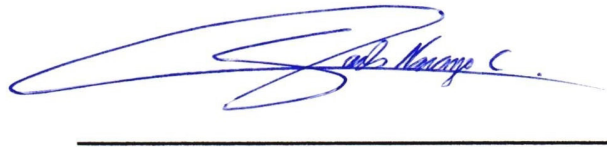
MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO



Miembro Principal



Miembro Principal




Miembro Principal

Damos fe de la elaboración de este Trabajo de Grado, que fue presentado en la fecha: 22 de Julio 2013



**Director Ejecutivo
Extensión Guayaquil**



Asesor del Trabajo de Grado

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a Dios por darme la oportunidad de vivir y darme las herramientas para culminar este trabajo con éxito.

A mi madre y a mi esposo por ser mi más grande apoyo, con su amor incondicional y real.

Y sobre todo a Salud S.A. por permitir que me desenvuelva profesionalmente en una empresa exitosa como lo es, por complementar mi formación, consintiendo el aporte de mis conocimientos en su desarrollo.

DEDICATORIA

Llegar a estas instancias solo se debió a la entereza aprendida de un ser, a quien me dio la vida, su paciencia, su amor y su apoyo incondicional.

Dedico este trabajo a la Sra. Irma Pita Suárez, mi madre.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1	2
1. EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	3
CAPÍTULO 2	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	7
2.1.1. Antecedentes	7
2.1.1.1. Misión	7
2.1.1.2. Visión.....	7
2.1.1.3. Objetivos	8
2.1.1.4. Participación en el mercado medicina pre pagada	8
2.1.2. Contratación del servicio	9
CAPÍTULO 3	11
3. METODOLOGÍA: 5 PASOS.....	11
3.1. PASO 1	11
3.1.1. Enfocar la acción.....	11
3.1.1.1. Recolección de datos.....	12
3.1.1.1.1. <i>Con relación al tiempo</i>	12
3.1.1.1.2. <i>Con relación al local</i>	12
3.1.1.1.3. <i>Con relación a frecuencia</i>	13
3.1.1.2. Describir el problema	14
3.1.1.3. Identificar el proceso	15
3.1.1.4. Establecer el objetivo.....	15
3.2. PASO 2	15
3.2.1. Analizar las causas	15
3.2.2. Analizar los cambios	15
3.2.3. Árbol de causa y efecto	17

3.2.4.	Confirmar las causas	19
3.2.5.	Generar la solución	20
3.2.5.1.	Levantar las alternativas.....	20
3.2.5.2.	Seleccionar las mejores ideas.....	20
3.3.	PASO 3	25
3.3.1.	Plan de acción para solucionar el problema	25
3.3.2.	Ejecución del plan de solución	28
3.3.2.1.	Recursos.....	28
3.3.2.1.1.	<i>Recursos Humanos</i>	28
3.3.2.1.2.	<i>Recursos Materiales</i>	29
3.3.2.1.3.	<i>Presupuesto de proyecto</i>	29
3.3.2.2.	Plan de acción.....	29
3.3.2.2.1.	<i>Realizar un nuevo diseño de la plantilla de solicitud de documentos</i>	29
3.3.2.2.2.	<i>Plan de comunicación a jefaturas, médicos y ejecutivos sobre el impacto económico</i>	39
3.3.2.2.3.	<i>Archivo compartido de físicos solicitados</i>	39
3.3.2.2.4.	<i>Procesos de control interno</i>	39
3.4.	PASO 4	46
3.4.1.	Evaluar la eficacia	46
3.4.2.	Cuantificar el mejoramiento	46
3.4.3.	Evaluar los efectos adicionales	47
3.4.4.	Explotar la extensión de la solución	49
3.4.4.1.	Recursos para explotar la solución.....	49
3.4.4.1.1.	<i>Recursos humanos</i>	49
3.4.4.1.2.	<i>Presupuesto aplicativo</i>	50
3.5.	PASO 5	50
3.5.1.	Estandarización de los mejoramientos	50
CAPITULO 4		51
4.	MARCO ADMINISTRATIVO.....	51
4.1.	CONCLUSIONES.....	51
4.2.	RECOMENDACIÓN	52
4.3.	FUENTES	54
4.4.	ANEXOS	55

ÍNDICE DE CUADROS

Gráfico 1.	Costo anual por consultas generales a nivel Nacional.....	55
Gráfico 2.	Cantidad de hojas solicitadas por región.....	55
Gráfico 3.	Tipo de documentos solicitados.....	56
Gráfico 4.	Afiche lado anverso.....	57
Gráfico 5.	Afiche lado reverso.....	58
Gráfico 6.	Print carpeta compartida.....	59
Gráfico 7.	Base solicitudes a Lockers.....	60
Gráfico 8.	Reclamos solicitados en Departamento Corporativo.....	61
Gráfico 9.	Tiempo promedio de respuesta de Lockers a Salud.....	62
Gráfico 10.	Simulacro de aplicativo, pantalla principal.....	62
Gráfico 11.	Simulacro de aplicativo, pantalla escoger tipo de documento.....	63
Gráfico 12.	Simulacro de aplicativo, pantalla solicitud liquidaciones.....	63
Gráfico 13.	Simulacro de aplicativo, pantalla solicitud liquidaciones ambulatorio.....	64
Gráfico 14.	Simulacro de aplicativo, pantalla solicitud liquidaciones hospitalario.....	64
Gráfico 15.	Simulacro de aplicativo, pantalla solicitud de movimientos.....	65
Gráfico 16.	Simulacro de aplicativo, pantalla solicitud y contratos anexos.....	65
Gráfico 17.	Simulacro de aplicativo, pantalla solicitud de otro tipo de documentos.....	66
Gráfico 18.	Base muestra de reclamos solicitados varias veces por ejecutivos.....	67
Gráfico 19.	Encuesta realizada a ejecutivos de SAC Empresarial.....	68
Gráfico 20.	Tabulación primera pregunta de encuesta a ejecutivos.....	68
Gráfico 21.	Tabulación segunda pregunta de encuesta a ejecutivos.....	69
Gráfico 22.	Tabulación tercera pregunta de encuesta a ejecutivos.....	69
Gráfico 23.	Tabulación cuarta pregunta de encuesta a ejecutivos.....	70
Gráfico 24.	Promedio de días de solicitudes por tipo de documento.....	70

Gráfico 25. Cuadro de número de liquidaciones mensuales por año.....70

SÍNTESIS

Salud S.A., es una empresa de medicina pre pagada, dedicada a cuidar de la salud de sus clientes, dentro de sus procesos de satisfacción, tiene el módulo de asesoría y requerimiento de clientes, bajo Norma ISO 9001, el cual consiste en darle solución a las solicitudes que estos demanden.

Con la finalidad de servir a los afiliados de una manera más ágil y óptima, Salud tiene actualmente un contrato con la empresa de archivo Lockers S.A., la misma que se encarga del almacenamiento de los documentos generados en la gestión diaria, por lo que en nuestros archivos reposan documentos de clientes con cada requerimiento que necesitan su revisión; además se solicita a dicho proveedor el envío de la información ya sea físicos o escaneados, el mismo que tiene un estándar de tiempo de entrega de 24 horas máximo.

Para dicha solicitud existe personal autorizado dentro de la empresa, que se encarga de gestionar este proceso y dar respuesta a los clientes, sin embargo el mismo no es correctamente manejado, lo que ocasiona un incremento monetario innecesario de este rubro.

Por lo que se ha generado una problemática que se puede resumir en el incorrecto proceso de la solicitud de documentos, así mismo no se controla el gasto de manera óptima, razón por la que se sugiere elaborar este proyecto.

CAPÍTULO 1

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Salud S.A., al igual que en muchas compañías dedicadas a atender las necesidades del mercado: debido al incremento de clientes y por ende personal que sustente dicha cartera, más la diversificación de servicios y/o actividades, requieren de una apropiada administración de operaciones que consiste en realizar procesos óptimos en pro del cliente para lograr los objetivos trazados.

Sabemos que la utilidad de una empresa consiste en mantener altos los ingresos y disminuir los gastos, para ello se debe controlar correctamente todos los procesos que están inmersos en este segundo rubro (gastos). Cuando los procesos no tienen un control y/o auditorías, pueden ocasionar irregularidades que entorpecen la finalidad para los que fueron creados.

Se ha identificado dentro de los egresos de Salud S.A. el rubro de almacenamiento de documentación. La particularidad que contiene el mismo es la inexistencia de un control que permita confirmar que el gasto de solicitudes de documentos a proveedor de archivo esté siendo correctamente pagado y a su vez que el personal de Salud autorizado para efectuar este tipo de requerimientos esté debidamente capacitado para el uso óptimo del servicio, por consiguiente se establece que es importante hacer una revisión inmediata.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Controlar el gasto de Salud S.A. al solicitar reclamos a proveedor de archivo (Lockers) en el departamento de Servicio y Mantenimiento Cliente Empresarial Guayaquil

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir proceso actual de solicitud de documentos a proveedor de archivo.
- Crear procesos de control para medir el gasto de archivo de documentación.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Salud S.A. en la actualidad tiene como proveedor a Lockers Ecuador S.A., compañía que proporciona el servicio de la custodia de documentos de la empresa, así como el envío a Salud de información que ellos contienen, de manera electrónica y física. Por lo cual se cancela un valor monetario de acuerdo a la cantidad de consultas (físicas y electrónicas) que se realizan mensualmente, así como por dicha custodia.

Los valores que Salud cancela por este servicio de consultas son los siguientes:

LOCKERS ECUADOR S.A.		
LISTA DE PRECIOS POR ITEM		
Consultas electrónicas	\$ 0,20	1 hoja
Consultas electrónicas	\$ 0,05	de 2 hojas en adelante
Consultas físicas	\$ 5,00	de 1 a 5 hojas
Consultas físicas	\$ 1,00	de 5 hojas en adelante

Tabla: Precios Lockers a Salud S.A.

Periodo: Actual **Empresa:** Salud S.A.

Existen varias razones por las que se necesita realizar consultas físicas y electrónicas, como la revisión de beneficios de clientes empresariales que no han sido correctamente cancelados dentro de las liquidaciones, acuse recibido por clientes, solicitud de movimientos (inclusiones, exclusiones, cambios de coberturas), así también por auditorías internas y externas de: reclamos, contratos firmados por el cliente, y documentos contables.

Haciendo una revisión de los gastos que se generan por el servicio que nos brinda este proveedor, sin considerar la custodia de documentos, solo a nivel de consultas, tomando datos del año 2011 se puede evidenciar que es un rubro por el que Salud cancela un monto en dólares un tanto considerable. (Ver Gráfico No.1 de los anexos). Aunque no existe mayor diferencia en costos es preciso indicar que esto se debe a que en la ciudad de Quito se solicitan más documentos físicos que en Guayaquil lo que incrementa el gasto porque este tipo de solicitudes tiene mayor valor; sin embargo según la cantidad de hojas se puede observar que es en Guayaquil donde se solicita la mayor cantidad. (Ver Gráfico No.2 de los anexos).

Existen nueve tipos de documentos que son solicitados a Lockers, considerando la base de consultas realizadas en Guayaquil se puede observar que los reclamos son los documentos solicitados en mayor porcentaje, razón por la que se debe revisar las causas por las que se piden este tipo de documentos en mayor volumen. (Ver Gráfico No.3 de los anexos).

Una de las causas es que los clientes empresariales dentro de las negociaciones tienen beneficios, algunos de los cuales no pueden ser parametrizados por el sistema que actualmente maneja Salud S.A. ya que se encuentra desactualizado (no fue programado para actuales requerimientos), los clientes al detectar que los beneficios ya acordados no se están cancelando correctamente solicitan la revisión por lo que se deben realizar varias re-liquidaciones de gastos a los asegurados; dentro de las liquidaciones que se realizan en el sistema se ingresan los códigos de los beneficios que se están reembolsando así como todos los campos de las facturas que por requerimiento del S.R.I. para mayor control contable es importante consten: Número de factura, Número de RUC, Número de Autorización, Fecha de emisión, Fecha fin de vigencia; pero cuando las liquidaciones realizadas ya salen impresas solo se reflejan los beneficios y datos específicos de las facturas como Número de RUC y Número de factura; al momento de proceder con las re-liquidaciones mencionadas se debe ingresar todos los campos nuevamente de las facturas, datos que solo constan en los físicos, pero estos documentos ya fueron enviados al proveedor de archivo razón por la cual es necesaria la consulta. Sin embargo es importante detectar que causas adicionales a esta derivan la solicitud.

Sin embargo el problema a más del control que debe tener este gasto, es la insatisfacción del personal de Saludsa que surge por los tiempos de respuestas que tiene el prestador a las solicitudes, lo que conlleva a su vez

a la insatisfacción del cliente, ya que éste obtiene respuestas a los casos que ha pedido revisar, tardíamente.

Es importante mencionar que Saludsa es una empresa de Servicio, por lo que el generar insatisfacción en el cliente puede conducir a efectos secundarios graves en la gestión. Por citar un ejemplo: la cancelación de contratos de parte de los clientes, por no cumplir con las expectativas que éste tenía del servicio brindado.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.1.1. Antecedentes

Salud S.A., empresa de medicina pre pagada del Ecuador, es una empresa dedicada al cuidado de la salud. Desde 1993 ofrece las mejores soluciones de protección en el mercado de asistencia médica.

Hoy son más de 1.550 personas apasionadas por cuidar la buena salud de sus clientes.

Con más de 1.000 médicos a la disposición de 276.000 clientes que han confiado su protección.

Empresa regulada por la S.G.S. y calificados por la Norma ISO 9001.

2.1.1.1. Misión

Brindamos tranquilidad a nuestros clientes, entregando excelentes soluciones para la protección y el cuidado de su salud.

2.1.1.2. Visión

Seremos el mejor sistema integral de salud con vocación de servicio y compromiso con el usuario.

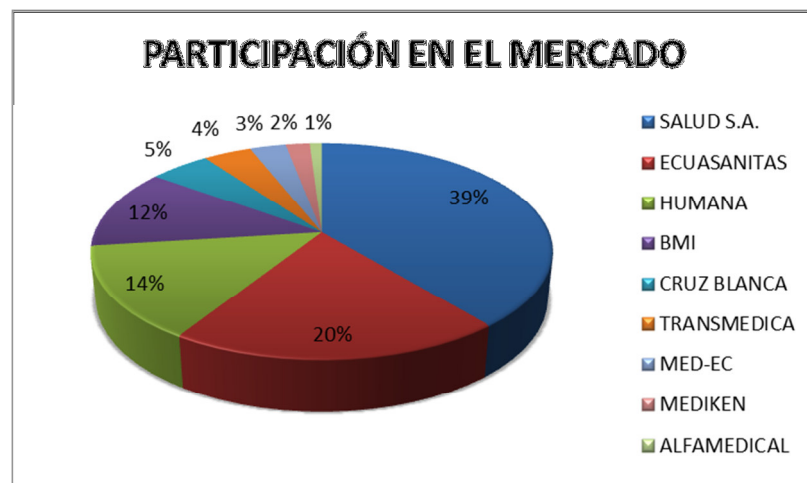
2.1.1.3. Objetivos

Salud S.A. tiene trazados los siguientes objetivos:

1. Ser rentables de manera sostenida
2. Equipo humano capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa
3. Productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes
4. Procesos de trabajo ágiles y eficaces
5. Marco regulatorio favorable

2.1.1.4. Participación en el mercado medicina pre pagada

Salud cuenta con el 39% de participación en el mercado de medicina pre pagada a nivel nacional, porcentaje mayoritario, ya que empresas como Ecuasanitas, Humana, BMI, Cruz Blanca, Transmedica, Med-ec, Mediken y Alfamedical cuentan con el 20%, 14%, 12%, 5%, 4%, 3%, 2% y 1% respectivamente.



Fuente: Cuadro de investigación de mercado
Periodo: Octubre 2011
Departamento: Mercadeo
Empresa: Salud S.A.

2.1.2. Contratación del servicio

Salud S.A. necesitaba de los servicios de una compañía que se encargue de recibir y resguardar los documentos que conforman el archivo, ya que no existía un inventario de documentos, ni se realizaban seguimientos a los retiros ni a las reinserciones. De la misma manera no existían medidas de seguridad contra incendios, extintores, detectores de humo, etc., ni un plan de control de plagas donde se encontraban los documentos de toda la empresa archivados.

Así mismo el uso horas/hombre era elevado, debido a que el orden y la ubicación de los archivos no permitía la manipulación rápida de documentos, ni existía un sistema informático de apoyo para garantizar la obtención de la información en un tiempo adecuado. Adicional los funcionarios de todos los niveles de Salud S.A., desviaban sus recursos de tiempo al dedicarse al manejo de los archivos.

Salud S.A. decidió contratar a Lockers Ecuador S.A., por las siguientes razones:

- Cuentan con los recursos técnicos, humanos e instalaciones necesarias,
- Tercerizar la administración de archivo Activo / Pasivo con Lockers, con el fin de optimizar espacios y tiempos de trabajo.

- Mejorar el servicio al cliente, disponiendo de la información requerida en tiempos adecuados, disminuyendo a su vez el tiempo de personal de Salud, al no tener que atender dos veces al mismo cliente por el mismo tema.
- Organizar el archivo con la implementación del sistema LIS, brindando un control total sobre el archivo y sus movimientos, con los niveles de acceso y permisos de seguridad que el cliente defina.
- Inmediata accesibilidad a los documentos que requieren ser consultados.
- Iniciar el proceso de ordenamiento integral de archivos, siendo independiente de las personas o departamentos que lo manejan.
- Disminuir los activos fijos de equipos e instalaciones para archivos con su consecuente reducción de gastos de mantenimiento y depreciación, logrando una mayor eficiencia financiera.
- Servicio de digitalización y administración de imágenes, en caso de requerirlo.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA: 5 PASOS

Para la elaboración de este proyecto se escogió la metodología de los 5 pasos para la solución de un problema.

Son cinco pasos que proporcionan un método sistemático para eliminar la causa o causas raíz de un problema. Eliminar la causa raíz evita que el problema vuelva a presentarse.

Los cinco pasos a aplicar para eliminar el incumplimiento son:

Paso 1 - Enfocar la acción.

Paso 2- Analizar las causas.

Paso 3- Plan de acción para solucionar un problema.

Paso 4- Evaluar la eficacia.

Paso 5- Estandarización de los mejoramientos

3.1. PASO 1

3.1.1. Enfocar la acción

El objetivo de enfocar la acción es comprender cuál realmente es el problema a solucionar y establecer el objetivo de mejora.

3.1.1.1. Recolección de datos

Se levantan los hechos y los datos relevantes sobre el problema para lo cual se trabaja con algunas preguntas que ayudan a entender mejor el problema:

3.1.1.1.1. *Con relación al tiempo*

¿Desde cuándo comenzó el problema?

El problema empezó desde que se vio la necesidad de contratar los servicios de un administrador de archivo.

¿Cuándo éste ocurre?

Cuando los ejecutivos solicitan los documentos a Lockers sin especificar lo que exactamente requieren.

¿Existe algún horario de mayor incidencia?

No, las solicitudes se las puede realizar en cualquier momento de las horas laborables.

3.1.1.1.2. *Con relación al local*

¿Dónde pasa el problema?

En el departamento de Servicio y Mantenimiento cliente empresarial

¿Dónde no pasa el problema?

En las áreas donde no atienden requerimientos de clientes externos.

¿En algún local el problema es más grave?

En la ciudad de Guayaquil.

3.1.1.1.3. Con relación a frecuencia

¿Cuál es la frecuencia de ocurrencia del problema?

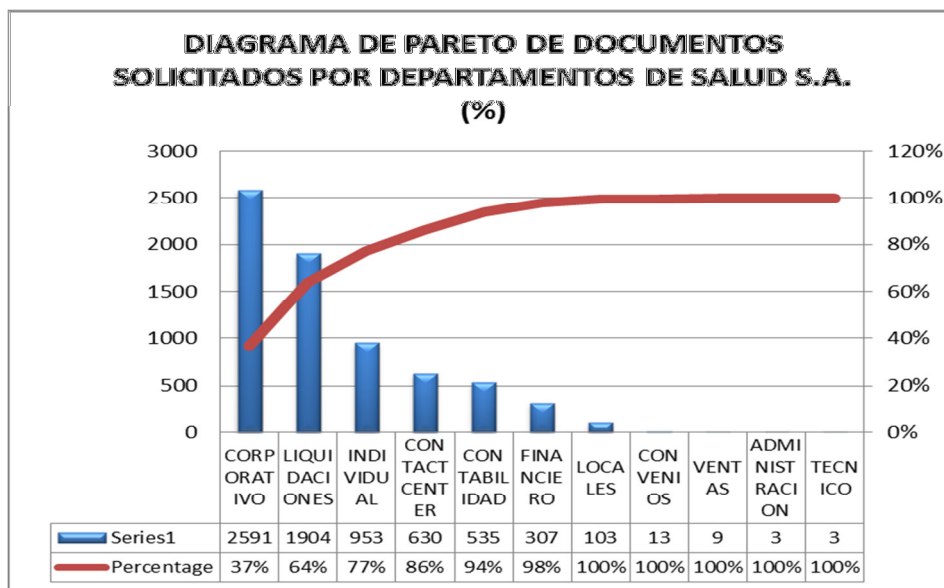
Todos los días en horario laboral.

¿Cómo se distribuyen las ocurrencias?

Por producto.- Se solicitan más documentos que tienen que ver con el producto corporativo

Por proceso.- Cuando el cliente requiere la revisión de sus liquidaciones, el ejecutivo solicita a proveedor de archivo documentos de manera general, no especificando lo que requiere.

Para obtener información relevante y confiable para este proyecto, se utilizó el Diagrama de Pareto es una gráfica de barras que ilustran las causas de los problemas por orden de importancia y frecuencia. Como se observa en el gráfico, Pareto muestra de mayor a menor el número de motivos más frecuentes en el problema, que corresponden al 80% del mismo, a los cuales se debe atacar; los otros motivos constituyen un 20%.



Fuente: Base de datos de solicitudes a Lockers

Periodo: Año 2011

Empresa: Lockers Ecuador S.A.

El proyecto aplicará en el área de Servicio y Mantenimiento Cliente Empresarial Guayaquil del Departamento de Servicio al cliente y Operaciones de Salud S.A., ya que quienes más demandan de este servicio son el personal de esta área, por lo que es aquí donde se incrementa el gasto.

Adicional a ello que para este rubro no existe un control interno para el pago.

3.1.1.2. Describir el problema

Inexistencia de control del gasto por parte de Salud S.A. al solicitar documentos a prestador de archivo Lockers.

3.1.1.3. Identificar el proceso

Controlar el gasto de Salud S.A. al solicitar reclamos a proveedor de archivo (Lockers) en el departamento de Servicio y Mantenimiento Cliente Empresarial Guayaquil

3.1.1.4. Establecer el objetivo

Controlar el gasto de Salud S.A. al solicitar reclamos a proveedor de archivo (Lockers) en el área de Servicio y Mantenimiento Cliente Empresarial Guayaquil.

3.2. PASO 2

3.2.1. Analizar las causas

Existen causas generales que son abiertas, sin especificaciones, y las causas raíces que son las razones puntuales del problema que se debe atacar.

3.2.2. Analizar los cambios

Este problema se torna más considerable debido al aumento en el número de reliquidaciones que se procesan mensualmente, generando así la necesidad de solicitar al proveedor de archivo los documentos que reposan en su potestad, por lo que es necesario revisar detenidamente cuales son los cambios que han originado este incremento.

Existen dos cambios en Salud que han causado que se solicite más documentación a Lockers:

a. Cambio de necesidades de clientes (limitaciones de sistema por condiciones no parametrizables).- Dentro de los contratos corporativos, existen una serie de beneficios negociados, los cuales son ingresados al sistema para la respectiva liquidación, condiciones que son parametrizadas para bonificar a los clientes. De acuerdo a los cambios que han existido en el mercado de medicina pre pagada, los clientes requieren ciertos beneficios que por su género, algunos de estos no pueden ser ingresados al sistema ya que éste no ha sido programado para controlarlos, lo que genera que en ciertas liquidaciones se bonifique al cliente incorrectamente, generando que éste solicite la re liquidación de los gastos. Cabe indicar que el sistema actualmente no puede ser modificado porque la nueva versión del mismo debe ser solicitada al proveedor, sin embargo se ha evaluado la compra de un nuevo sistema que abarque las necesidades actuales y que pueda estar sujeto a modificaciones, éste nuevo sistema está en proyecto ya que para ello se requiere el levantamiento de toda la información lo que conlleva un periodo de tiempo significativo.

b. Personal nuevo en área de liquidaciones (posibles reliquidaciones). Debido a la competencia que ha generado notablemente el IESS, los médicos y licenciadas están sumamente cotizados en el mercado, ocasionando una alta rotación en el personal del Dpto. de Asesoría

médica y liquidaciones, lo que ocasiona que el personal que ingresa no tenga la debida inducción que requiere para ejercer el cargo. Esto genera que las liquidaciones no estén correctamente realizadas, lo que también conlleva a que el cliente solicite reliquidaciones.

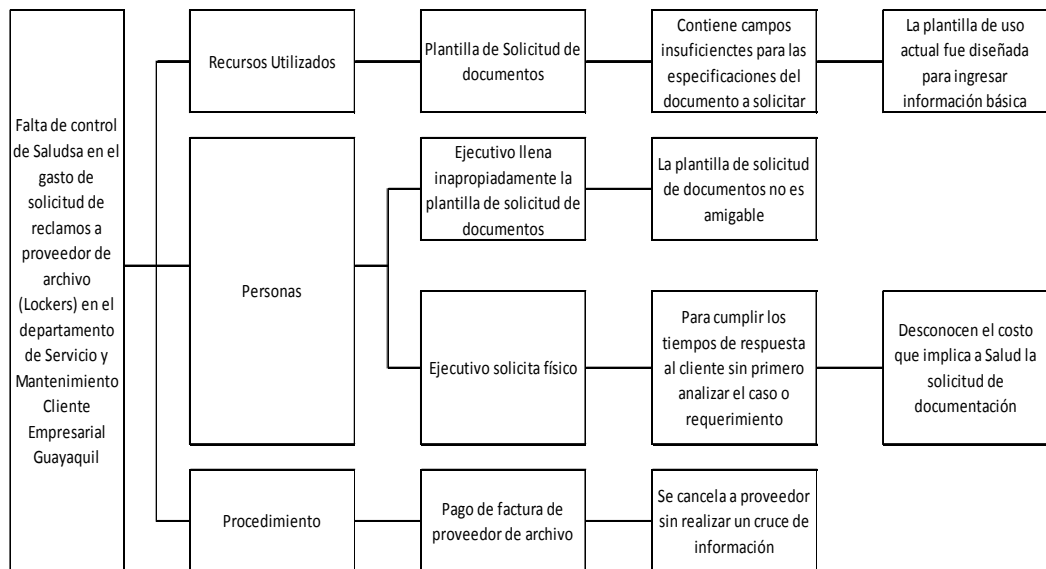
3.2.3. Árbol de causa y efecto

Árbol por Categoría de Causas

Se ha elegido trabajar con el diagrama de causa y efecto por categorías de causas, con la finalidad de obtener las causas raíces.

Se puede referir que existen tres categorías que influyen en este problema, descritas a continuación:

Recursos utilizados, personas y procedimientos.



Elaborado: Katherine Orellana

Periodo: Septiembre 2012

Empresa: Salud S.A.

Recursos utilizados: Plantilla de solicitud de documentos

¿Por qué influye la plantilla de solicitud de documentos en el gasto de Salud S.A. al solicitar reclamos de archivo (Lockers) en el departamento de Servicio y Mantenimiento Cliente Empresarial Guayaquil?

Porque la plantilla de uso actual contiene campos insuficientes para realizar las especificaciones correspondientes del documento a solicitar, y esto se da porque la plantilla fue diseñada para ingresar información básica que era necesaria cuando fue creada, sin embargo lo que ocasiona es que el ejecutivo no detalle exactamente lo que requiere y por ende el prestador de archivo no identifique inmediatamente los documentos en donde debe buscarlos.

Personas: Ejecutivo de cuentas autorizado para solicitar documentos

¿Por qué influye el ejecutivo de cuentas autorizado para solicitar documentos en el gasto de Salud S.A. al solicitar reclamos de archivo (Lockers) en el departamento de Servicio y Mantenimiento Cliente Empresarial Guayaquil?

Porque ejecutivo llena inapropiadamente la plantilla de solicitud de documentos ya que ésta no es amigable. Adicional que es quien se encarga de realizar el proceso de solicitud y por cumplir los tiempos de respuesta al cliente ejecuta el requerimiento sin primero analizar si el caso o requerimiento necesita del físico. Esto se da porque el ejecutivo desconoce el costo que implica a Salud la solicitud de documentación a proveedor.

Procedimientos: Pago de factura de proveedor de archivo

¿Por qué influye el procedimiento de pago de factura de proveedor de archivo en el gasto de Salud S.A. al solicitar reclamos de archivo (Lockers) en el departamento de Servicio y Mantenimiento Cliente Empresarial Guayaquil?

Porque se cancela a proveedor sin realizar un cruce de información por parte de Salud, se confía en la información que éste emite en cuanto a solicitudes realizadas por los ejecutivos autorizados.

3.2.4. Confirmar las causas

Se determina entonces que las causas raíces son las siguientes:

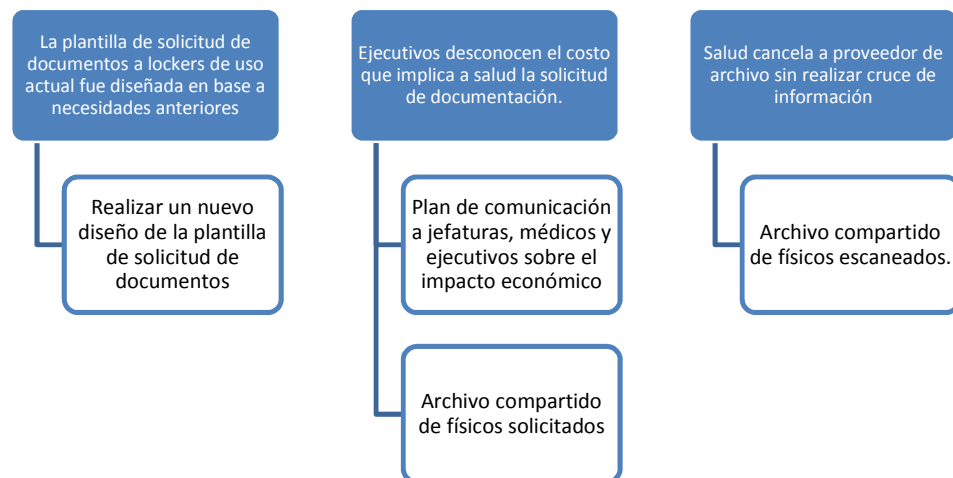
- La plantilla de solicitud de documentos a Lockers de uso actual fue diseñada en base a necesidades anteriores, en la misma se generaliza los documentos a requerir, ocasionando que no se lo realice de forma adecuada, ya que no se puede especificar lo que se necesita. Ejecutivos no conocen la importancia que tiene el describir los documentos.
- Ejecutivos desconocen el costo que implica a Salud la solicitud de documentación. No se ha informado a las personas involucradas en la solicitud de documentos, cuanto es el costo que tiene Salud que cancelar por este rubro, por lo que muchos de ellos estiman que no es un costo alto y desperdician este servicio.

- Salud no lleva un registro de lo solicitado a Lockers, por lo que cancela la factura enviada por el proveedor sin confirmar que el monto facturado sea el correcto.

3.2.5. Generar la solución

3.2.5.1. Levantar las alternativas

Se levantan todas las ideas que contribuyen en una solución definitiva. Normalmente se utiliza lluvia de ideas.



Elaborado: Katherine Orellana

3.2.5.2. Seleccionar las mejores ideas

La solución a aplicar para el problema estudiado es el resultado de la combinación de varias ideas implementadas en un plan de acción. Para determinar cuál será el orden de la prioridad de las soluciones,

se ha utilizado la matriz EGIT (Eficiencia de la solución, Gasto operacional, Inversión necesaria y Tiempo de implementación).

En este diagrama de la Matriz EGIT, las alternativas de solución son colocadas en las filas, mientras que los criterios son colocados en las columnas, en la parte superior se ubicó la puntuación da cada alternativa con relación a los criterios.

El peso se da de acuerdo a la importancia con que la solución atiende a cada criterio, estas rigen bajo las siguientes calificaciones:

5 = Sumamente importante

4 = Importante

3 = Razonablemente importante

2 = Poco importante

1 = No es importante

La Matriz **EGIT** engloba ciertos criterios de selección y puntuación que son necesarios aclarar para evitar una priorización equivocada.

Se evalúan cuatro criterios: Eficiencia, costo, inversión y tiempo.

Eficiencia.- Se da una puntuación de 4 porque para este proyecto la eficiencia es importante.

Costo.- Se da una puntuación de 5 porque es sumamente importante.

Inversión.- Se da una puntuación de 2 porque para este proyecto las soluciones sugeridas no van a requerir de inversión, razón por la cual no se aplica tanto valor.

Tiempo.- Se da una puntuación de 4 porque es importante.

A continuación de cada criterio se evaluará la puntuación otorgada a cada solución propuesta.

Eficaz.- La eficacia de la solución responde a la pregunta: ¿Cuánto la solución propuesta contribuye para lograr en controlar el gasto de Salud S.A. al solicitar reclamos a proveedor de archivo (Lockers) en el departamento de Servicio y Mantenimiento Cliente Empresarial Guayaquil?

Nota 9: solución altamente eficaz

Nota 7: solución eficaz

Nota 5: solución razonablemente eficaz

Nota 3: solución poco eficaz

Nota 1: solución ineficaz

Realizar un nuevo diseño de la plantilla de solicitud de documentos.

Se da una nota de 9 porque para este proyecto la solución es altamente eficaz.

Plan de comunicación a jefaturas, médicos y ejecutivos sobre el impacto económico

Se da una nota de 7 porque para este proyecto la solución es eficaz.

Archivo compartido de físicos escaneados.

Se da una nota de 5 porque para este proyecto la solución es razonablemente eficaz.

Gasto.- ¿La solución propuesta aumentará el gasto operacional (GO)? (personal, consumo de material, recursos o energía necesarios para generar cada producto o transacción)

Nota 9: reduce el GO

Nota 7: no altera el GO

Nota 5: aumenta un poco el GO

Nota 3: aumenta razonablemente el GO

Nota 1: aumenta mucho el GO

Realizar un nuevo diseño de la plantilla de solicitud de documentos, Plan de comunicación a jefaturas, médicos y ejecutivos sobre el impacto económico, y Archivo compartido de físicos escaneados. A las tres soluciones se les da una nota de 9 porque reducen el GO.

Inversión.- ¿La solución propuesta requiere inversión en equipos, dispositivos u otros recursos que se gastan una única vez?

Nota 9: prácticamente no requiere inversión

Nota 7: requiere poca inversión

Nota 5: requiere alguna inversión

Nota 3: requiere inversión considerable

Nota 1: requiere alto volumen de inversión

Realizar un nuevo diseño de la plantilla de solicitud de documentos, Plan de comunicación a jefaturas, médicos y ejecutivos sobre el impacto económico, y Archivo compartido de físicos escaneados. A las tres soluciones se les da una nota de 9 porque prácticamente no requieren inversión.

Tiempo.- Acerca del tiempo de implementación de la alternativa propuesta:

¿Cuál es el plazo necesario para tener la solución en pleno funcionamiento?

Nota 9: implementación rápida

Nota 7: implementación razonablemente rápida

Nota 5: implementación un poco demorada

Nota 3: implementación demorada

Nota 1: implementación muy demorada

Realizar un nuevo diseño de la plantilla de solicitud de documentos, y Plan de comunicación a jefaturas, médicos y ejecutivos sobre el impacto económico. A las dos soluciones se les da una nota de 7 porque la implementación es razonablemente rápida.

Archivo compartido de físicos escaneados. Se les da una nota de 9 porque la implementación es rápida.

Una vez revisados estos criterios se realizó la Matriz EGIT de este proyecto.

		<i>Peso</i>					
		4	5	2	4		
		Eficacia	Costo	Inversión	Tiempo	Suma	Prioridad
1	REALIZAR UN NUEVO DISEÑO DE LA PLANTILLA DE SOLICITUD DE DOCUMENTOS.	9	9	9	7	127	1
2	PLAN DE COMUNICACIÓN A JEFATURAS, MÉDICOS Y EJECUTIVOS SOBRE EL IMPACTO ECONÓMICO.	7	9	9	7	119	2
3	ARCHIVO COMPARTIDO DE FISICOS ESCANEADOS.	5	9	9	9	119	2

Elaborado por: Katherine Orellana

3.3. PASO 3

3.3.1. Plan de acción para solucionar el problema

Las ideas seleccionadas aun no forman un todo coherente, por lo que es necesario planificar la implementación de las soluciones propuestas.

No.	CAUSA	ACCIÓN DE MEJORA	TAREA
1	La plantilla de solicitud de documentos a	Realizar un nuevo diseño de la plantilla de solicitud de	Revisar el diseño actual e identificar campos necesarios.

	Lockers de uso actual fue diseñada en base a necesidades anteriores.	documentos.	Realizar el nuevo diseño de plantilla.
			Proponer el nuevo diseño a auditor interno y sub gerencia administrativa
			Elaborar procedimientos para el uso correcto de la plantilla propuesta
			Socializar a personal involucrado la nueva plantilla.
2	Ejecutivos desconocen el costo que implica a salud la solicitud de documentación.	Plan de comunicación a jefaturas, médicos y ejecutivos sobre el impacto económico.	Elaborar plan de comunicación y plantear detalles de la información que se dará a conocer a jefaturas, médicos y ejecutivos.
			Preparar la información según el canal de

			comunicación que se utilice.
			Realizar cronograma de reuniones.
			Ejecutar plan de comunicación.
		Archivo compartido de físicos solicitados	Crear carpeta y alimentarla con documentos escaneados recibidos
			Solicitar a sistemas ejecute la acción de mejora.
			Comunicar a personal involucrado.
3	Salud cancela a proveedor de archivo sin realizar cruce de información	Archivo compartido de físicos solicitados.	Utilizar archivo creado donde se registran los físicos recibidos para verificar la información que tiene proveedor con

			la de Saludsa.
			Socializar a involucrados para que realicen el registro correctamente.

3.3.2. Ejecución del plan de solución

3.3.2.1. Recursos

Durante el transcurso y elaboración del plan de acción para controlar el gasto de solicitud de archivos que reposan en Lockers se necesitaran adquirir diferentes tipos de materiales, los cuales serán de suma importancia para la realización y cumplimiento de cada uno de los puntos a evaluar los cuales se detallan en el alcance establecido.

Los recursos a utilizar serán materiales, financieros y humanos, que se detallan a continuación:

3.3.2.1.1. Recursos Humanos

Serán las personas encargadas de la ejecución del plan de acción, los cuales desempeñarán diversas funciones, tareas y actividades necesarias para lograr los objetivos propuestos.

No	Cargo de responsable	Cantidad
1ero	Katherine Orellana	1

Elaborado por: Katherine Orellana

3.3.2.1.2. Recursos Materiales

Son los medios físicos necesarios y concretos que ayudan a conseguir el objetivo. Los recursos a utilizar son:

No	Materiales
1ero	Computador
2do	Licencia Microsoft Office

Elaborado por: Katherine Orellana

3.3.2.1.3. Presupuesto de proyecto

No	RECURSOS	VALOR POR UNIDAD / HORA	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL RUBRO
HUMANOS				
1ero	Katherine Orellana	\$ 7,50	\$ 1.050,00	
			TOTAL RUBRO	\$ 1.050,00

Elaborado por: Katherine Orellana

3.3.2.2. Plan de acción

3.3.2.2.1. Realizar un nuevo diseño de la plantilla de solicitud de documentos

Revisar el diseño actual e identificar campos necesarios

Como ya se ha mencionado anteriormente, el diseño actual contiene campos que requieren de información para la solicitud de documentos de manera general, los mismos que se detallan a continuación:

Documentos	Nombre del documento
Departamento	Nombre del Área o Departamento quien genera los documentos y lo archiva
Responsable	Quien generó o genera el documento y lo archivó o archiva
Explicación del documento	Número y Fecha (DD/MM/AA) del Documento, u otra explicación que ayude a su búsqueda o que lo identifique.

SALUDsa
Departamento Financiero Administrativo
Código: FO-A-016
Versión: 2 Fecha: Junio 2.009



**FORMULARIO PARA CONSULTAS DE ARCHIVO
SALUDSA**

Documento:	Nombre del Documento	LIQUIDACIONES
Departamento:	Nombre del Área o Departamento quien genera los documentos y lo archiva	RECLAMOS
Responsable:	Quien generó o genera el documento y lo archivó o archiva	DESPACHO
Explicación del Documento:	Número y Fecha (dd/mm/aa) del Documento, u otra explicación que ayude a su búsqueda o que lo identifique	EJECUTIVO DE CUENTA: DENNIS MARTINEZ LIQUIDACION: 595537297-1 FECHA DE LIQUIDACION: 8-FEBRERO-2012 TITULAR: PEÑUELA DAZA FERNANDO

FECHA		
Detalle:	Tiempo Mínimo	Tiempo Máximo
CONSULTAS ELECTRONICAS (documentos entregados) HACENASDEDOS(2) D AS	50 minutos	1h30 (1 hora y media)
CONSULTAS ELECTRONICAS (documentos entregados) HACENENOSDEDOS(2) D AS(**)	8h00 (mientras se transporta verifica y digitaliza)	24h00
CONSULTAS FISICAS (documentos entregados) HACENASDEDOS(2) D AS	am / pm	8h00 (horas hábiles)
CONSULTAS FISICAS (documentos entregados) HACENENOSDEDOS(2) D AS(**)	8h00 (horas hábiles)	48h00

(**)= En estos casos tratan de enviarlo en menos tiempo

Fuente: Intranet de Salud
Periodo: Año 2009

Empresa: Salud S.A.

Realizar el nuevo diseño de plantilla

Revisando esta información, se procedió a realizar el formato que contenga la siguiente información:

INFORMACION GENERAL

Quien solicita el documento	Persona que está solicitando a Lockers
Departamento de quien solicita el documento	Departamento al que pertenece el solicitante
Quien generó el documento	Persona que procesó (creó) el documento
Departamento al que pertenece el documento	Nombre del Área o Departamento que genera los documentos y lo archiva
Nombre de carpeta donde consta documento	Carpeta con nombre determinado por cada departamento, donde se archiva documento

Las especificaciones a continuación detalladas pertenecen a los documentos más requeridos por el personal:

Liquidación

Empresa	Razón social de la empresa cliente
Titular	Nombre del titular
Dependiente	Nombre del dependiente en caso de que la liquidación no sea por gastos del titular.
Reclamo No.	Se debe ingresar el número de la liquidación designada por el sistema.
Fecha de liquidación	Fecha en la que se generó la liquidación, cuando fue liquidado el reclamo.
Campos a escoger	
Facturas	Se detallará el número de facturas o se escogerá la opción de todas.
Formulario de Reclamación	Formulario con el que se solicita el reembolso
Formulario de Asistencia Médica (PAM)	Formulario que envían las clínicas a Salud firmado por titular, junto con la documentación que aplicó crédito.
Órdenes de Imágenes	Detallar si refieren a órdenes de imágenes por ecografías, TAC, radiografías o si requieren todas
Resultado de Imágenes	Detallar si refieren a resultados de imágenes por ecografías, TAC, radiografías o si requieren todas

Prescripciones de medicina	Prescripción de medicamento enviado por el médico
Evoluciones Diarias	Documentos que envían las clínicas con la evolución diaria que tiene el paciente mientras estuvo hospitalizado
Órdenes de examen de laboratorio	Orden emitida por médico para la realización de exámenes de laboratorio
Resultado de examen de laboratorio	Resultado de los exámenes de laboratorio enviados por el médico
Record de anestesia	Record de anestesia en caso de que haya sido necesario su aplicación
Historia Clínica	Documento clínico en el que se registra el progreso o déficit del paciente
Todo	En caso de requerir el documento completo se deberá justificar la razón por la que es solicitado
Otros	En caso de requerir un documento que no conste en detalle anterior

Movimientos

Tipo de movimientos a escoger

Inclusiones	Son las suscripciones de usuarios
Exclusiones	Son las cancelaciones de usuarios
Cambio de cobertura	Son los cambios de cobertura de los usuarios, entre las diferentes tarifas (AT, A1, AF)
Cambio de lista	Son los cambios de los usuarios entre los diferentes planes que tienen las empresas
Cambio de cuenta (PI)	Son los cambios o registros de las cuentas bancarias de los usuarios para que Salud realice los pagos por reembolsos directamente a estas
Empresa	Nombre de la empresa que tiene contrato con Salud y a la que pertenece la afiliación del usuario
Apellidos y nombres	Datos del afiliado que se requiere buscar
No. De contrato	Datos del afiliado que se requiere buscar
Fecha de Movimiento	Fecha en la cual se realizó el movimiento que quedó registrado en el sistema
Ninguno	Estará marcado siempre que los documentos a solicitar no estén en

	función de movimientos
--	------------------------

Contratos o Anexos

Empresa (Razón social) / Nombre cliente individual	Nombre de la empresa que tiene contrato con Salud y a la que pertenece la afiliación del usuario. En el caso de los clientes individuales se requieren los nombres y apellidos
No. De Contrato	Las empresas como clientes corporativos, o los clientes individuales al ser registrados en el sistema, éste les asigna un número de contrato el cual deberá ser especificado para agilizar la búsqueda
No. De Lista	En el caso de los corporativos, de acuerdo a cada plan que las empresas tengan, se crean números de listas
Contrato	
Suscripción	El registro de un nuevo cliente, llámese así a cliente individual o corporativo
Renovación	Una vez terminada la vigencia de los contratos se procede a renegociar con

	el cliente para continuar otorgándoles el servicio por un periodo más de tiempo
Vigencia	Periodo de contrato
Fecha de movimiento	Fecha en la cual se realizó el movimiento de suscripción o renovación y quedó registrado en el sistema
Anexo	
No. De Anexo	Número que asigna el sistema cuando se realizan modificaciones a los contratos dentro de la vigencia contratada
Fecha de movimiento	Fecha en la cual se realizó el movimiento y quedó registrado en el sistema
Ninguno	Estará marcado siempre que los documentos a solicitar no estén en función de contratos y/o anexos

Otros documentos

Observaciones	Todos aquellos documentos que se solicitan adicional a estos deberán ser
----------------------	--

	especificados en este campo para su correcta gestión
--	--

FORMULARIO PARA CONSULTAS DE ARCHIVO SALUD

QUIEN SOLICITA EL DOCUMENTO: KATHERINE ORELLANA

DEPARTAMENTO DE QUIEN SOLICITA EL DOCUMENTO: SERVICIO Y MANTENIMIENTO CLIENTE EMPRESARIAL

QUIEN GENERÓ EL DOCUMENTO: CHRISTIAN ROJAS

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE EL DOCUMENTO: ASESORÍA MÉDICA Y LIQUIDACIONES

NOMBRE DE CARPETA DONDE CONSTA DOCUMENTO: RECLAMOS AMBULATORIOS MATRIZ

LIQUIDACIÓN

EMPRESA: LA GANGA R.C.A. S.A.
TITULAR: GARCIA ALBAN ESTEPHANIA
DEPENDIENTE: GARCIA ALBAN ESTEPHANIA
RECLAMO No.: 23593354-0 **FECHA DE LIQUIDACIÓN:** miércoles, 03 de abril de 2013

FACTURAS: No de factura: 001-001-0013019 No de factura:
 No de factura: 001-001-001284 No de factura:
 No de factura: No de factura:
 TODAS: No de factura:

FORMULARIO DE RECLAMACIÓN PRESCRIPCIONES DE MEDICINA RECORD DE ANESTESIA
 FORMULARIO DE ASISTENCIA MÉDICA (PAM) EVOLUCIONES DIARIAS HISTORIA CLÍNICA
 ÓRDENES DE IMÁGENES ÓRDENES DE EXAMEN DE LABORATORIO
 RESULTADO DE IMAGENES RESULTADO DE EXAMEN DE LABORATORIO
 TODO: (JUSTIFICAR) OTROS:

MOVIMIENTOS

INCLUSIONES EXCLUSIONES **EMPRESA:**
 CAMBIO DE COBERTURA **APELLIDOS Y NOMBRES:**
 CAMBIO DE LISTA **No. DE CONTRATO (Ind, Onc):**
 CAMBIO DE CUENTA (PI) **FECHA DE MOVIMIENTO:**
 NINGUNO

CONTRATOS O ANEXOS

EMPRESA (RAZON SOCIAL) / NOMBRE CLIENTE INDIVIDUAL:
No. CONTRATO: **No. LISTA (Cor/Poo):**
 CONTRATO SUSCRIPCION **VIGENCIA:**
 RENOVACION **FECHA DE MOVIMIENTO:**
 ANEXO **No. DE ANEXO:**
 NINGUNO **FECHA DE MOVIMIENTO:**

OBSERVACIONES: Si su solicitud no es de liquidaciones, movimientos o contratos y/o anexos, por favor ingresar observaciones

Observaciones area with three empty lines for text input.

Fuente: Katherine Orellana
Periodo: Octubre 2012
Empresa: Salud S.A.

Con ello se logra que los ejecutivos especifiquen correctamente que documentos son los requeridos, y se controle que el proveedor esté cobrando lo acordado correctamente.

3.3.2.2.2. *Plan de comunicación a jefaturas, médicos y ejecutivos sobre el impacto económico*

Elaborar plan de comunicación y plantear detalles de la información que se dará a conocer a jefaturas, médicos y ejecutivos

Se realizó una campaña de concienciación a los ejecutivos, el cual fue informado a todas las áreas involucradas. (Ver Gráficos No. 4 y 5 de los anexos)

3.3.2.2.3. *Archivo compartido de físicos solicitados*

Crear carpeta y alimentarla con documentos escaneados recibidos

Se creó carpeta compartida donde se registran las solicitudes realizadas a Lockers, así como la cantidad de hojas que nos enviado al área de Servicio y Mantenimiento cliente empresarial. (Ver Gráfico No. 6 y 7 de los anexos).

3.3.2.2.4. *Procesos de control interno*

Proceso de solicitud de documentación

Se ha realizado un comparativo de entre lo que el ejecutivo de cuenta realiza dentro del proceso de Atención de Requerimientos de Clientes para solicitar los físicos de los reclamos a Lockers, y lo que debería hacer enfocados a la optimización.

Proceso de solicitud de documento escaneado

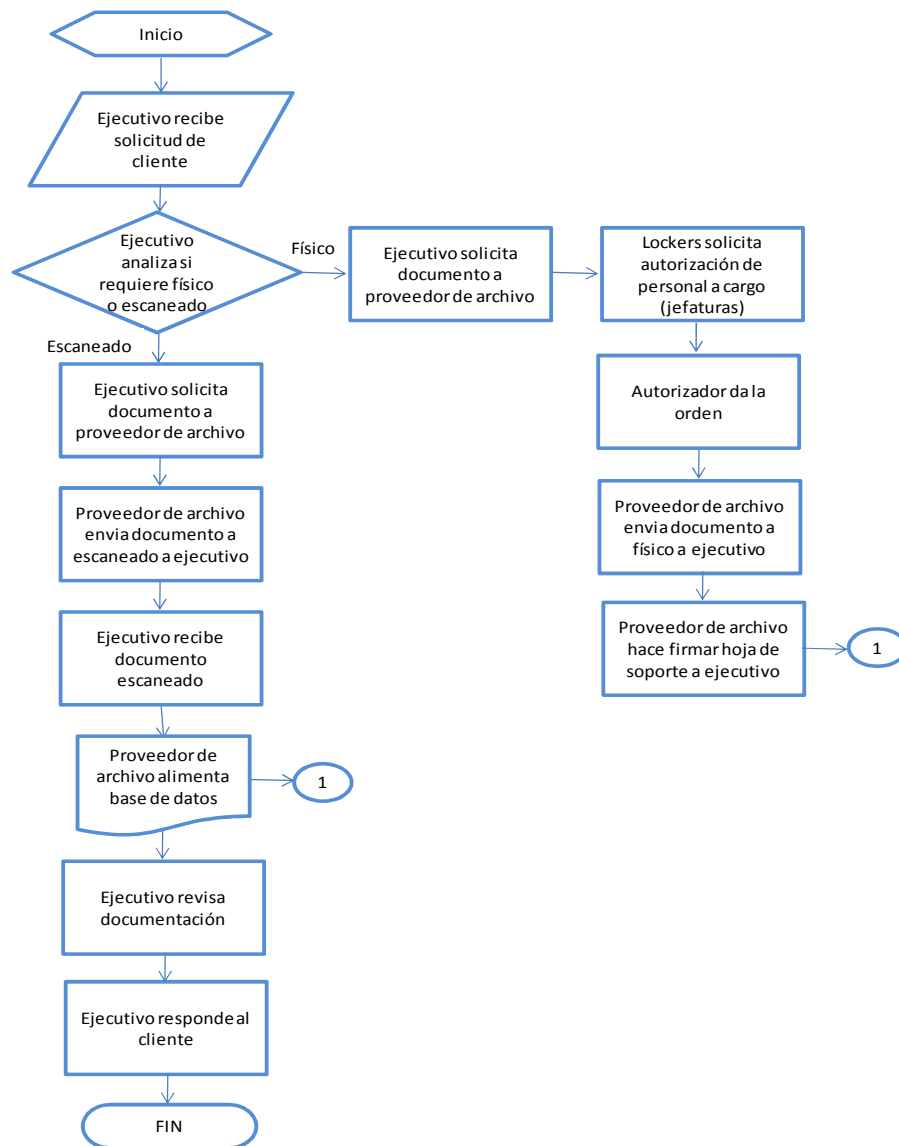
PROCESO ACTUAL	PROCESO RECOMENDADO
Ejecutivo recibe solicitud del cliente para revisión de liquidación emitida	Ejecutivo recibe solicitud del cliente para revisión de liquidación emitida
Ejecutivo analiza si requiere el documento físico o escaneado	Ejecutivo analiza si requiere el documento físico o escaneado
Solicita a proveedor de archivo Lockers envía documento	Solicita a proveedor de archivo Lockers envía documento
Lockers registra en una base la solicitud realizada	Lockers registra en una base la solicitud realizada
	Ejecutivo registra en una base la solicitud realizada
Ejecutivo recibe escaneado	Ejecutivo recibe escaneado
	Ejecutivo ingresa en campo de número de hojas, la cantidad de hojas recibidas
Ejecutivo revisa documentación	Ejecutivo revisa documentación
Ejecutivo responde al cliente	Ejecutivo responde al cliente

Proceso de solicitud de documento físico

PROCESO ACTUAL	PROCESO RECOMENDADO
Ejecutivo recibe solicitud del cliente para revisión de liquidación emitida	Ejecutivo recibe solicitud del cliente para revisión de liquidación emitida
Ejecutivo analiza si requiere el documento físico o escaneado	Ejecutivo analiza si requiere el documento físico o escaneado
Ejecutivo solicita a proveedor de archivo	Ejecutivo solicita a proveedor de archivo
Lockers envía documento	Lockers envía documento
Lockers registra en una base la solicitud realizada	Lockers registra en una base la solicitud realizada
	Ejecutivo registra en una base la solicitud realizada

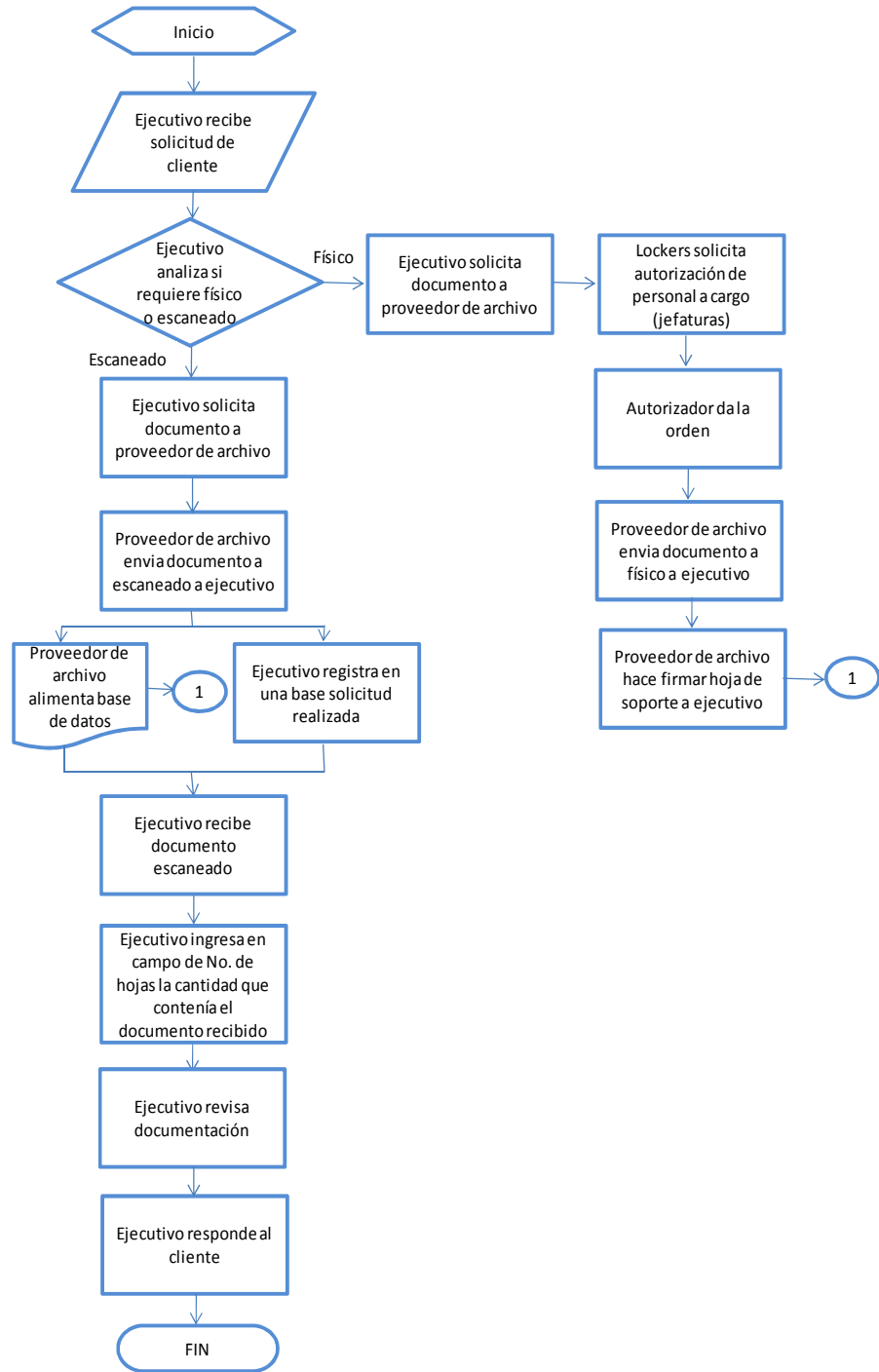
Ejecutivo recibe escaneado	Ejecutivo recibe escaneado
	Ejecutivo ingresa en campo de número de hojas, la cantidad de hojas recibidas
Ejecutivo revisa documentación	Ejecutivo revisa documentación
Ejecutivo responde al cliente	Ejecutivo responde al cliente

A continuación proceso actual citado en flujograma:



Elaborado por: Katherine Orellana

A continuación proceso recomendado

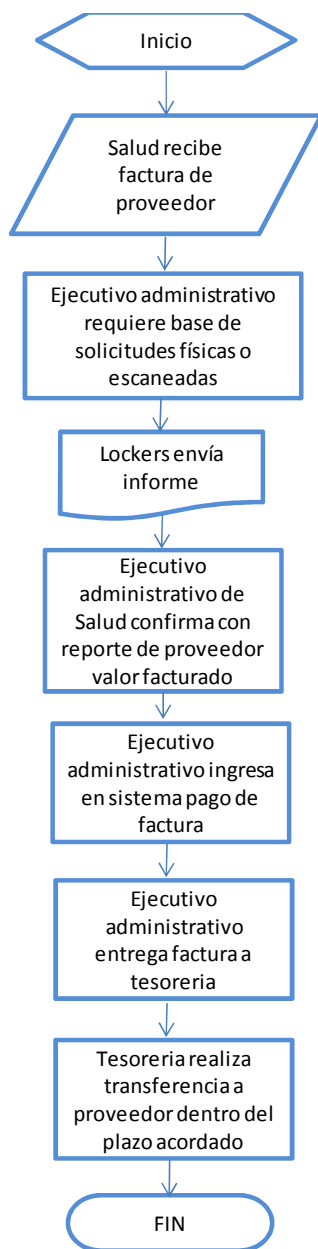


Elaborado por: Katherine Orellana

Proceso de pago de factura a proveedor de archivo

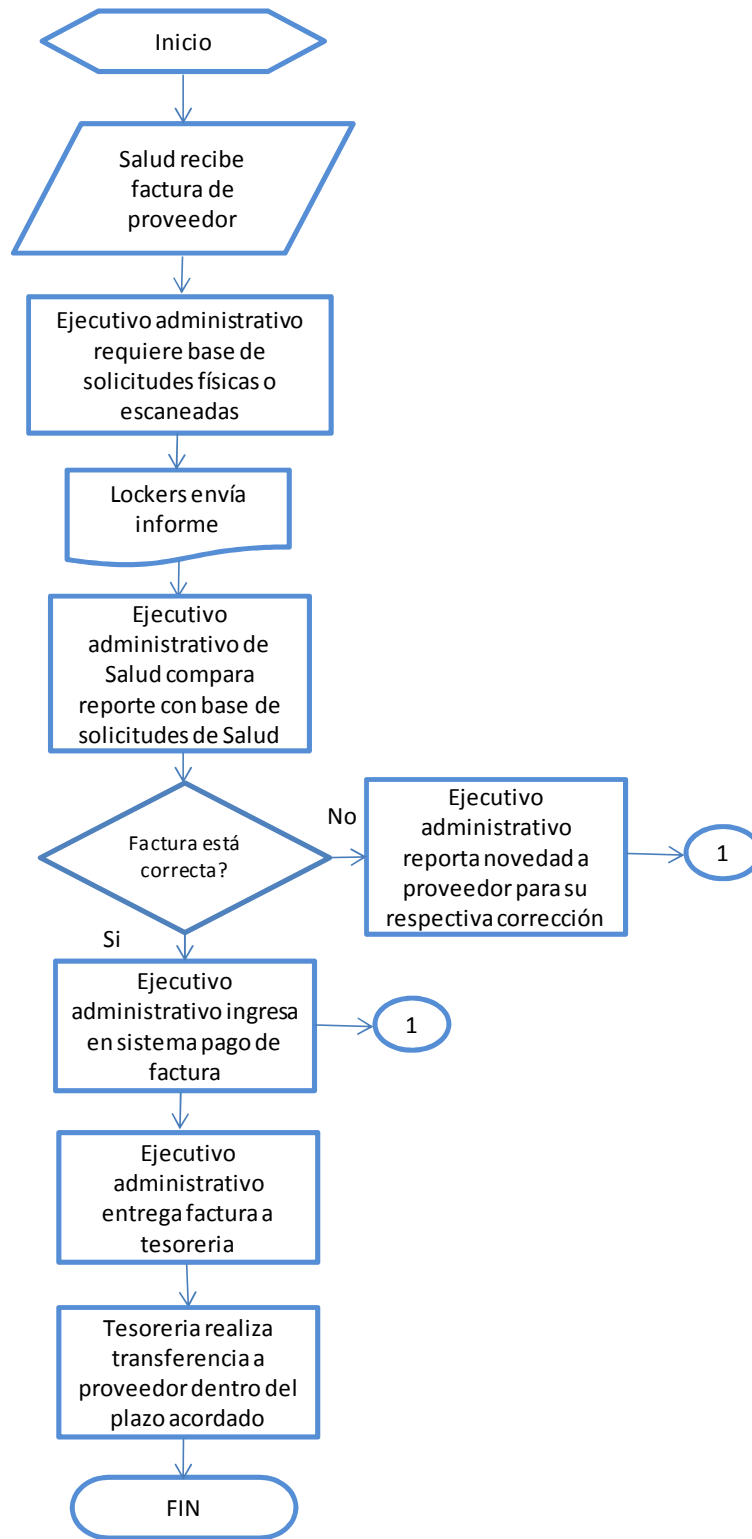
PROCESO ACTUAL	PROCESO RECOMENDADO
Departamento de Administración de Salud recibe la factura del periodo del mes anterior de parte del proveedor	Departamento de Administración de Salud recibe la factura del periodo del mes anterior de parte del proveedor
Salud solicita a proveedor base de soporte donde se registran las solicitudes realizadas	Salud solicita a proveedor base de soporte donde se registran las solicitudes realizadas
Lockers envía informe	Lockers envía informe
Ejecutivo administrativo de Salud confirma que valor facturado refiera a reporte de proveedor	Ejecutivo administrativo de Salud compara base de proveedor con base de Salud, confirmando las solicitudes (cruce de información)
	En caso de presentar alguna novedad en el cruce de información ejecutivo administrativo deberá reportar a proveedor para su respectiva corrección
Ejecutivo administrativo de Salud ingresa la factura en el módulo correspondiente para pagar	Ejecutivo administrativo de Salud ingresa la factura en el módulo correspondiente para pagar
Ejecutivo administrativo entrega la factura a tesorería	Ejecutivo administrativo entrega la factura a tesorería
El ejecutivo tesorero realiza la transferencia de acuerdo a los datos ingresados en el módulo confirmados con la factura original dentro del periodo correspondiente, es decir, si la factura ingresa hasta el 8 del mes se entrega realiza transferencia hasta el 15, caso contrario se realiza transferencia el mes siguiente.	El ejecutivo tesorero realiza la transferencia de acuerdo a los datos ingresados en el módulo confirmados con la factura original dentro del periodo correspondiente, es decir, si la factura ingresa hasta el 8 del mes se entrega realiza transferencia hasta el 15, caso contrario se realiza transferencia el mes siguiente.

A continuación proceso actual citado en flujograma:



Elaborado por: Katherine Orellana

A continuación proceso recomendado



Elaborado por: Katherine Orellana

3.4. PASO 4

3.4.1. Evaluar la eficacia

Una vez concluida la implementación del plan de acción se verifica la eficacia de la solución en el logro del objetivo propuesto, eliminando o controlando las causas con la finalidad de prevenir la incidencia del problema.

3.4.2. Cuantificar el mejoramiento

Se puede confirmar que actualmente el gasto debido a estos controles ha empezado a disminuir considerablemente. Sobre todo en la solicitud de reclamos del área objetivo. (Ver Gráfico No. 8 de los anexos).

Se hace referencia a los meses del año anterior ya que la cartera de clientes corporativos no ha crecido por lo que se puede estimar el comportamiento de las solicitudes de documentos de acuerdo al periodo de tiempo.

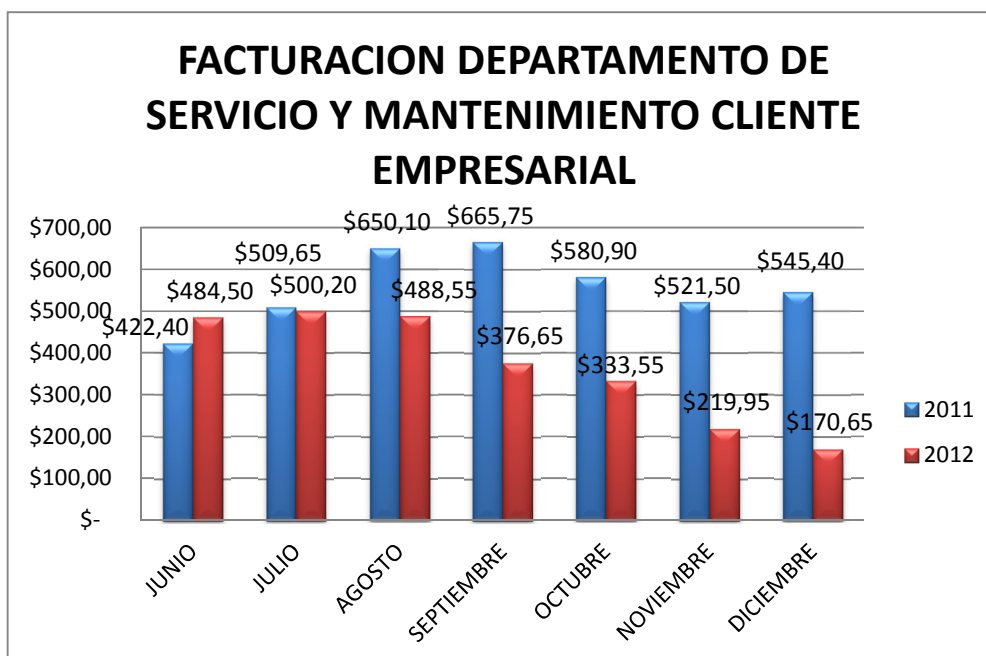
Así mismo se puede observar que la facturación emitida por proveedor de archivo Lockers, ha disminuido en monto cancelado por Salud S.A., en cuanto a las solicitudes realizadas por el departamento de Servicio al Cliente Empresarial.

SERVICIO Y MANTENIMIENTO CLIENTE EMPRESARIAL		
MES	2011	2012
JUNIO	\$ 422,40	\$ 484,50
JULIO	\$ 509,65	\$ 500,20
AGOSTO	\$ 650,10	\$ 488,55
SEPTIEMBRE	\$ 665,75	\$ 376,65
OCTUBRE	\$ 580,90	\$ 333,55
NOVIEMBRE	\$ 521,50	\$ 219,95
DICIEMBRE	\$ 545,40	\$ 170,65

Fuente: Base de facturas pagadas a Lockers

Periodo: Diciembre 2012

Empresa: Salud S.A.



Fuente: Katherine Orellana

Periodo: Junio 2012 a Diciembre 2012

Empresa: Salud S.A.

3.4.3. Evaluar los efectos adicionales

Al implementar una acción, usualmente estas afectan a otros aspectos significativos de la empresa.

Existen ciertas preguntas que ayudan a identificarlos:

¿Existe mejoramiento o perjuicio en algún otro parámetro de desempeño del proceso? ¿Cuánto?

Si existe mejoramiento, en cuanto a la optimización de tiempo de respuesta de Lockers a Salud S.A. y la optimización de tiempo de respuesta de Salud S.A. al cliente. (Ver gráfico No. 9 de los anexos)

¿Existe mejoramiento o perjuicio en alguna otra área de la empresa?
¿Cuánto?

Si existe mejoramiento en otra área de la empresa, el cruce de información para pago mensual al proveedor, proceso que interviene el departamento Administrativo.

Y el aumento de la productividad de ejecutivos y médicos.

¿Hay impactos positivos o negativos en los colaboradores?

Existen impactos positivos en los colaboradores de la empresa porque tienen una herramienta que agiliza el trabajo (tiempo de respuesta) y se generó concienciación y promoción de cultura de personal al solicitar solo lo necesario.

¿Hay impactos positivos o negativos en la satisfacción de los clientes?

Existen impactos positivos en la satisfacción de los clientes ya que tenemos clientes satisfechos por recibir respuestas ágiles.

3.4.4. Explotar la extensión de la solución

Dentro de las soluciones realizadas se revisó la opción de crear un aplicativo para llevar el registro de todas las solicitudes que realizan las áreas autorizadas.

Este es un aplicativo que requiere programación, por lo cual se ha efectuado un prototipo que se sugiere implementar.

(Ver Gráficos No. 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 de los anexos.)

3.4.4.1. Recursos para explotar la solución

Para explotar la solución es importante mencionar que se requiere recursos adicionales, los cuales se detallan a continuación.

3.4.4.1.1. Recursos humanos

La persona encargada de la ejecución del aplicativo debe tener conocimiento de la herramienta Microsoft Excel y programación para realizarlo, por lo que se escogió para la creación del aplicativo al Ingeniero a continuación mencionado,

No	Responsable	Departamento
1ero	Edgar Murillo	Coordinador Técnico

Elaborado por: Katherine Orellana

3.4.4.1.2. Presupuesto aplicativo

No	RECURSOS	VALOR POR UNIDAD / HORA	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL RUBRO
HUMANOS				
1ero	Edgar Murillo	\$ 8,75	\$ 700,00	
2do	Katherine Orellana	\$ 7,50	\$ 120,00	
			TOTAL RUBRO	\$ 820,00

Elaborado por: Katherine Orellana

3.5. PASO 5

3.5.1. Estandarización de los mejoramientos

Al controlar este gasto, Salud S.A. maneja correctamente el servicio de Lockers, por lo que beneficiaría tanto a los clientes como al personal de la empresa.

A los clientes ya que se puede dar respuesta en los tiempos estandarizados, revisando así disminuir días de gestión para una contestación oportuna, en cuanto a consultas que requieran físicos.

Así también beneficia a todo el personal de Salud porque a más de controlar el gasto en pro de las utilidades, el incrementar la satisfacción de los clientes generará que más usuarios recomienden a Salud S.A. desarrollando significativamente la autoestima del equipo.

CAPITULO 4

4. MARCO ADMINISTRATIVO

4.1. CONCLUSIONES

En base a todo lo revisado y gestionado puedo indicar que debido al crecimiento de la empresa, han existido varios procesos que no han sido considerados para sus modificaciones estándares de acuerdo a lo necesario por la misma.

Saludsa es una empresa que trabaja con sus clientes y proveedores con contratos de buena fe, es decir, que no contiene el pensar que exista algún tipo de fraude o perjuicio entre ambas partes, razón por la que no se estimó anteriormente los controles que debieron hacerse progresivamente. Cabe recalcar que no se está inculcando a nadie de ningún tipo de uso incorrecto, sin embargo en toda empresa, todo proceso debe ser controlado para su uso efectivo. Controles que se propusieron y efectuaron durante este proyecto.

Existieron algunas limitantes a las cuales se enfrentó y en la actualidad enfrenta el proyecto, una vez aplicado el plan de acción propuesto, dado que el personal a pesar de tener predisposición y conocer que el desglose en la solicitud es muy importante para reducir costos innecesarios, existe en parte la resistencia al cambio, síndrome normal de quienes enfrentan situaciones diferentes a su zona de confort.

Sin embargo podemos determinar los siguientes beneficios del proyecto

- El rubro de consulta de documentos en archivo al ser manejado de forma adecuada generó menos costos para la empresa.
- Se mejoró el tiempo de respuesta de Lockers a Salud S.A.
- Se mejoró el tiempo de respuesta de Salud S.A. a clientes.
- Aumento de productividad de ejecutivos de Servicio al cliente, Contact Center y Médicos Auditores.
- Concienciación y promoción de cultura de personal para solicitar sólo lo necesario.
- Clientes satisfechos con respuestas ágiles.

4.2. RECOMENDACIÓN

Me permito hacer las siguientes recomendaciones a Saludsa:

1. Mantener el proyecto activo ya que es beneficioso para controlar un rubro que por mucho tiempo no se le dio la debida importancia, adicional que por ello la satisfacción del cliente ha incrementado por la agilidad de respuesta otorgada, punto que es muy importante ya que dentro de los principios como compañía Salud S.A., consta “El cliente es nuestra razón de ser, y se nota”.

El conservar el archivo compartido de las solicitudes a Lockers aporta para que los ejecutivos no pidan en varias ocasiones, el mismo documento, ya sea por ellos mismos o compañeros de otras áreas. (Ver Gráfico No. 18 de los anexos).

2. Implementar el aplicativo propuesto o crear un mini sistema, para el correcto y ágil control de los documentos solicitados versus lo cancelado al prestador.
3. De acuerdo a la cantidad de solicitudes efectuadas diariamente a Lockers, que va de entre 20 a 30, y cada solicitud demora en detallarla unos 3 minutos aproximadamente, es posible que puedan canalizarse todas las solicitudes mediante una sola persona, para que ésta al recibirlas y distribuir las controle que lo solicitado sea correctamente recibido.
4. En caso de que Saludsá quiera prescindir del prestador para que no exista el cobro por solicitar estos archivos, sino más bien, tener personal de la empresa que se encargue de escanearlos, es importante considerar que la cantidad de envío de documentos a Lockers por reclamos (documentos más solicitados), diariamente es de 275 en promedio, por lo que si el promedio de solicitudes diarias es de 25, no justifica tener una persona escaneando todos los documentos que solo será usado el 9,09%. (Ver Gráfico No. 24 de los anexos)

4.3. FUENTES

- CURSO 5 PASOS, De Moura Eduardo, 2010.
- LAS CLAVES DEL ÉXITO DE TOYOTA, Liker Jeffrey, 2006.
- CRITICAL CHAIN PROJECT MANAGEMENT, Leach Lawrence, 2005.
- COMO BRINDAR UN SERVICIO INTEGRAL AL CLIENTE, Wellington Patricia, 1998
- Base de reclamos solicitados a Lockers
- Base de pagos realizados a Lockers
- Intranet de Salud S.A.

4.4. ANEXOS

Gráfico No. 1

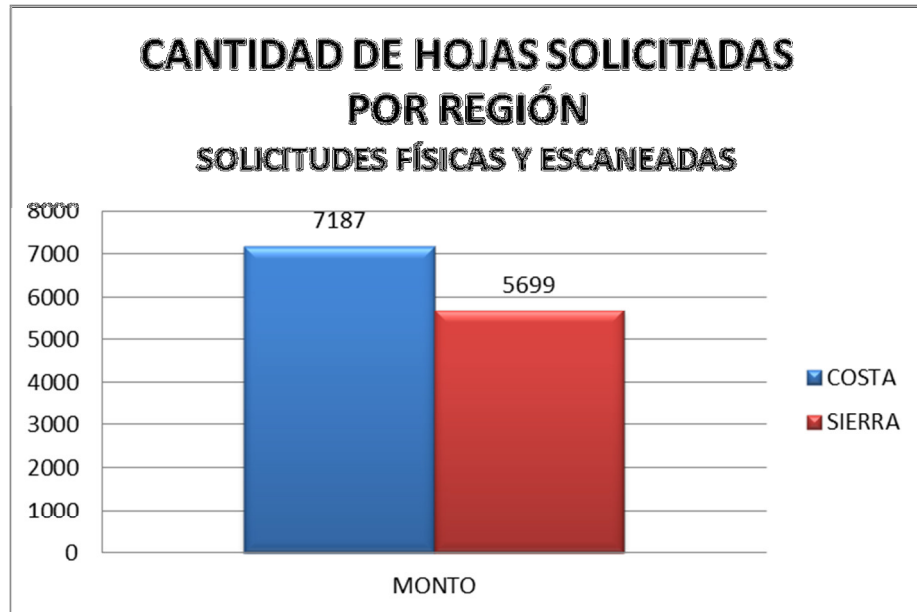


Fuente: Base de datos de solicitudes a Lockers

Periodo: Año 2011

Empresa: Lockers Ecuador S.A.

Gráficos No. 2

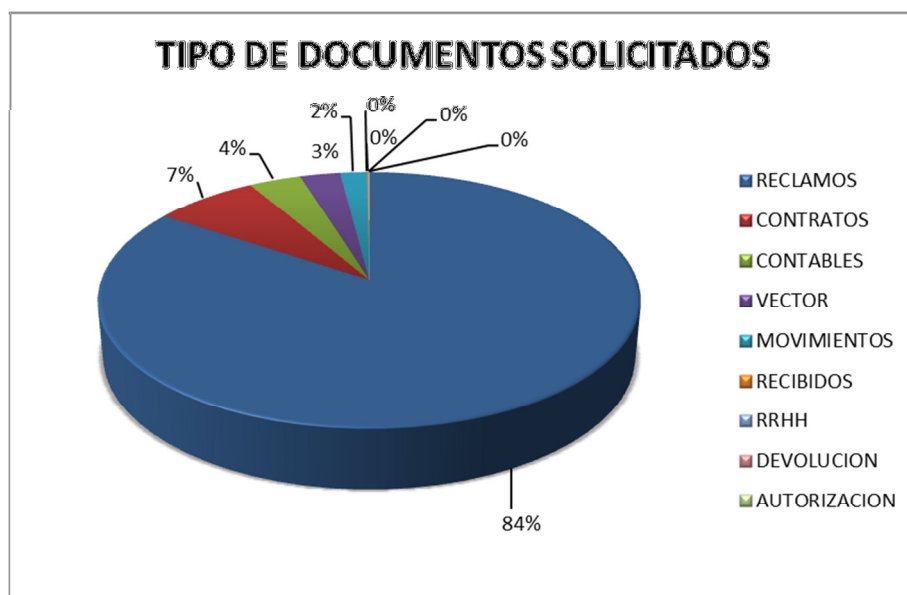


Fuente: Base de datos de solicitudes a Lockers

Periodo: Año 2011

Empresa: Lockers Ecuador S.A.

Gráficos No. 3



Fuente: Base de datos de solicitudes a Lockers

Periodo: Año 2011

Empresa: Lockers Ecuador S.A.

Gráfico No. 4



Fuente: Katherine Orellana
 Periodo: Septiembre 2012
 Empresa: Salud S.A.


Gráfico No. 5

LOCKER S.A.

Dirección:
Km. 11.5 vía a Doble Parque
General Calles Lora Local 6
Ibarra

Teléfono: 042-303017
EXT. 313
Correo:
lockersgye@lockers.com.ec
www.lockers.com.ec

El cambio empieza por TI!!!



Salud S.A.

Formato de solicitudes a Lockers

FORMULARIO PARA CONSULTAS DE ARCHIVO SALUD

Nombre: _____

Identificación: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Fecha de nacimiento: _____

Profesión: _____

Estado civil: _____

Religión: _____

Grupos sanguíneos: _____

Antecedentes: _____

Tratamientos: _____

Exámenes: _____

Medicamentos: _____

Operaciones: _____

Enfermedades: _____

Alergias: _____

Tratamientos: _____

Exámenes: _____

Medicamentos: _____

Operaciones: _____

Enfermedades: _____

Alergias: _____

Hemos identificado que uno de los errores más utilizados es lo que precisamente causa este problema, el **FORMATO DE SOLICITUD**.

Te invitamos a que utilices el mismo formato que hará que la solicitud llegue a Lockers de manera más clara y por ende nuestro proveedor nos envíe los documentos correctamente. Generándose así un ahorro inmediato en este gasto.

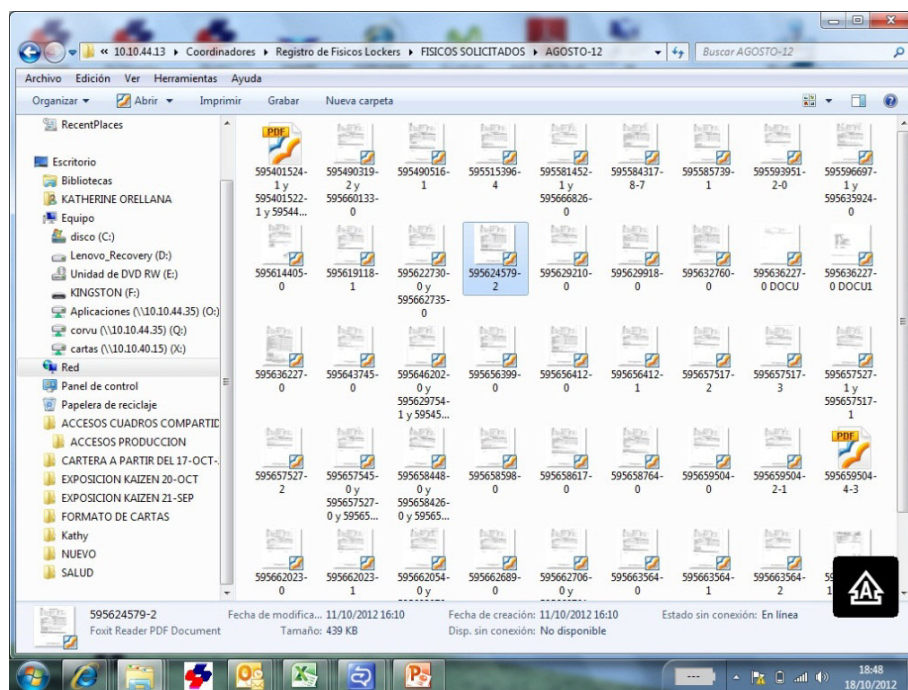
¡¡ Salud somos todos !!

¿Ves que fácil es?

Únete a ahorrar!!

Fuente: Katherine Orellana
Periodo: septiembre 2012
Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 6



Fuente: Carpeta compartida

Periodo: Agosto 2012 a Noviembre 2012

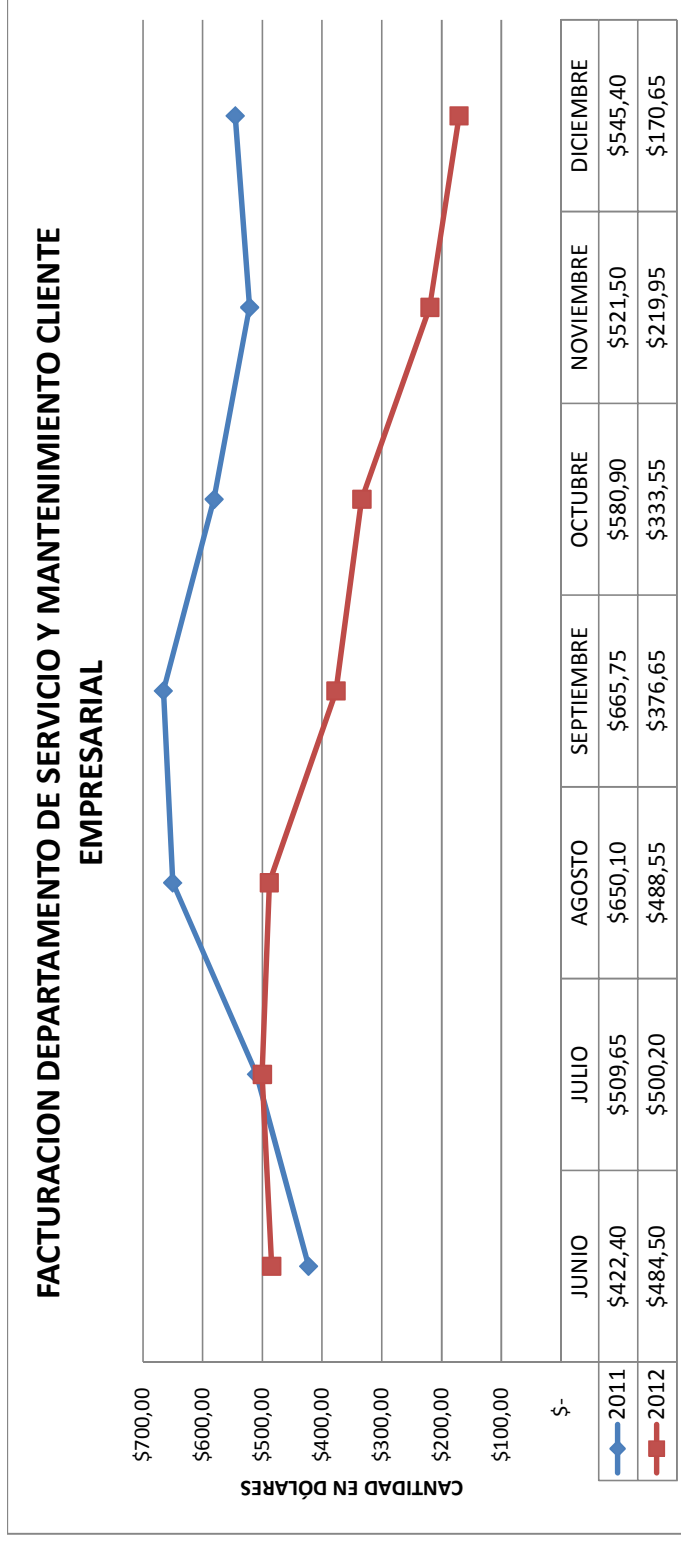
Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 7

MES	FECHA DE SOLICITUD	TIPO DE SOLICITUD	SOLICITANTE	NO DE RECLAMO	EMPRESA A LA QUE REFIERE RECLAMO	CANTIDAD DE HOJAS POR SOLICITADA	CANTIDAD DE HOJAS ENVIADAS POR LOCKEY	FECHA DE RESPUESTA LOCKERSY	AUTORIZADO POR (SOLO SOLICITUDES FISICAS)	OBSERVACIÓN
JUNIO	30/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596597583-3	COMPANIA DE ELABORADOS EL CAFE	16	9	01/06/2012		
JUNIO	30/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596561706-0	COMPANIA AGRICOLA LA JULIA	9	6	01/06/2012		
JUNIO	30/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	59661824-0	LA GAMBA	6	6	01/06/2012		
JUNIO	30/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	59644347-9	ECUAPRE	6	6	01/06/2012		
JUNIO	30/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596598388-1	SISTECON SISTEMAS DE COMPUTACION	21	21	01/06/2012		
JUNIO	07/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	59659146-0	CHRYSLER JEEP DEL ECUADOR S.A.	20	20	07/06/2012		
JUNIO	07/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	59648890-6	SISTECON SISTEMAS DE COMPUTACION	4	4	07/06/2012		
JUNIO	13/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	23138623-1	HELADOS SA.	22	22	13/06/2012		
JUNIO	18/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596587463-3	HELADOS SA.	22	22	13/06/2012		
JUNIO	18/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596486868-3	INDUSTRIAS LACTEAS TOMI S.A.	23	23	18/06/2012		
JUNIO	18/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596606320-0	INDUSTRIAS LACTEAS TOMI S.A.	30	30	18/06/2012		
JUNIO	18/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596503391-0	INDUSTRIAS LACTEAS TOMI S.A.	40	40	18/06/2012		
JUNIO	18/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	595904425-0; 595504434-0	INDUSTRIAS LACTEAS TOMI S.A.	62	62	18/06/2012		
JUNIO	18/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	595944359-0	COMECEL	38	38	18/06/2012		
JUNIO	22/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596626525-0	JUNTA DE BENEFICENCIA	15	15	22/06/2012		
JUNIO	22/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	595589311-1	COMECEL	6	6	22/06/2012		
JUNIO	25/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596484080-4	COMECEL	24	24	25/06/2012		
JUNIO	25/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	59648275-2	COMECEL	25	25	25/06/2012		
JUNIO	26/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596602366-4	COOPERATIVA DE CREDITO Y AHORRO COMECEL	4	4	26/06/2012		
JUNIO	26/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596619346-0	COMECEL	32	32	26/06/2012		
JUNIO	26/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596633700-0	COMECEL	3	3	26/06/2012		
JUNIO	27/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596606274-0	ECUADOR OVERSEAS AGENCIES C.A.	55	55	27/06/2012		
JUNIO	27/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596617093-0	LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A.	11	11	27/06/2012		
JUNIO	27/06/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596606274-0	ECUADOR OVERSEAS AGENCIES C.A.	252	252	27/06/2012		
JULIO	02/07/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596627359-0	TRACTO PARTES	11	11	02/07/2012		
JULIO	05/07/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	59646322-1	COMECEL	33	33	05/07/2012		
JULIO	05/07/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	59646323-4	COMECEL	48	48	05/07/2012		
JULIO	10/07/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	23243080-0	IGLESIA UNIVERSAL REINO DE DIOS	5	5	10/07/2012		
JULIO	10/07/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	596536461-4	COMECEL	17	17	10/07/2012		
JULIO	12/07/2012	ESCAÑEAD.	KATHERINE ORELLANA	596537301-2	INTERTEK	1	6	12/07/2012		PEDI SOLO PRESCRIPCIÓN MEDICA, ENVIARON
JULIO	12/07/2012	ESCAÑEAD.	KATHERINE ORELLANA	596537301-4; 59640497-7; 596537301-7; 596537301-8	INTERTEK	1	1	12/07/2012		PEDI SOLO PRESCRIPCIÓN MEDICA, ENVIARON
JULIO	12/07/2012	ESCAÑEAD.	KATHERINE ORELLANA	59654801-1; 59654791-1	LABORATORIO LA SANTE	8	8	12/07/2012		
JULIO	12/07/2012	ESCAÑEAD.	KATHERINE ORELLANA	59657174-0	LABORATORIO LA SANTE	4	4	12/07/2012		
JULIO	12/07/2012	ESCAÑEAD.	KATHERINE ORELLANA	59657170-0	LABORATORIO LA SANTE	7	7	12/07/2012		
JULIO	12/07/2012	ESCAÑEAD.	KATHERINE ORELLANA	59657771-1; 59658646-0	LABORATORIO LA SANTE	6	6	12/07/2012		
JULIO	12/07/2012	ESCAÑEAD.	KATHERINE ORELLANA	596620920-0	LABORATORIO LA SANTE	4	4	12/07/2012		
JULIO	12/07/2012	ESCAÑEAD.	KATHERINE ORELLANA	596490330-0	LABORATORIO LA SANTE	8	8	12/07/2012		
JULIO	12/07/2012	ESCAÑEAD.	KATHERINE ORELLANA	59654801-0; 59654791-0	LABORATORIO LA SANTE	8	8	12/07/2012		
JULIO	30/07/2012	ESCAÑEAD.	DENNIS MARTINEZ	23203623-2	COMECEL	5	5	30/07/2012		

Elaborado por: Katherine Orellana
 Periodo: Agosto 2012
 Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 8

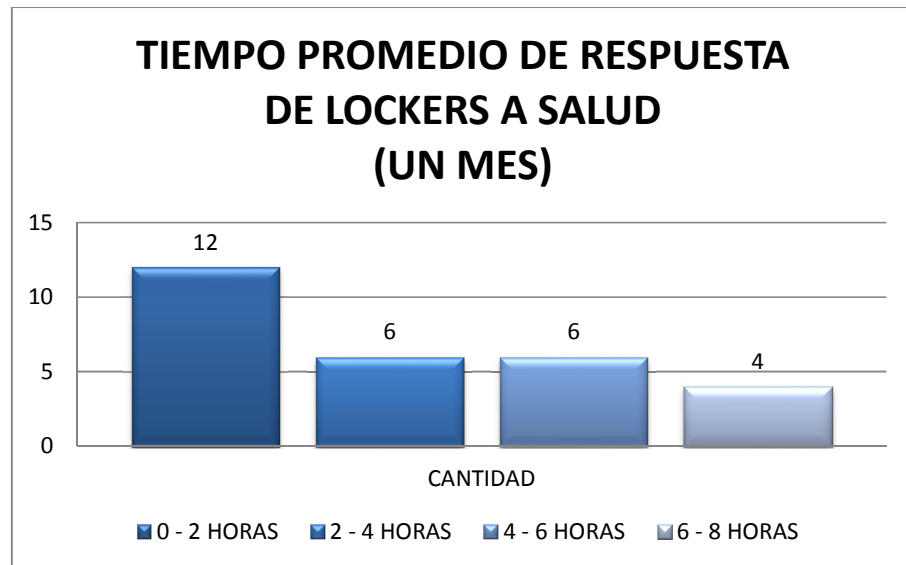


Fuente: Katherine Orellana

Periodo: Junio 2012 a Diciembre 2012

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 9



Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Correos Ejecutivos Servicio al Cliente

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 10

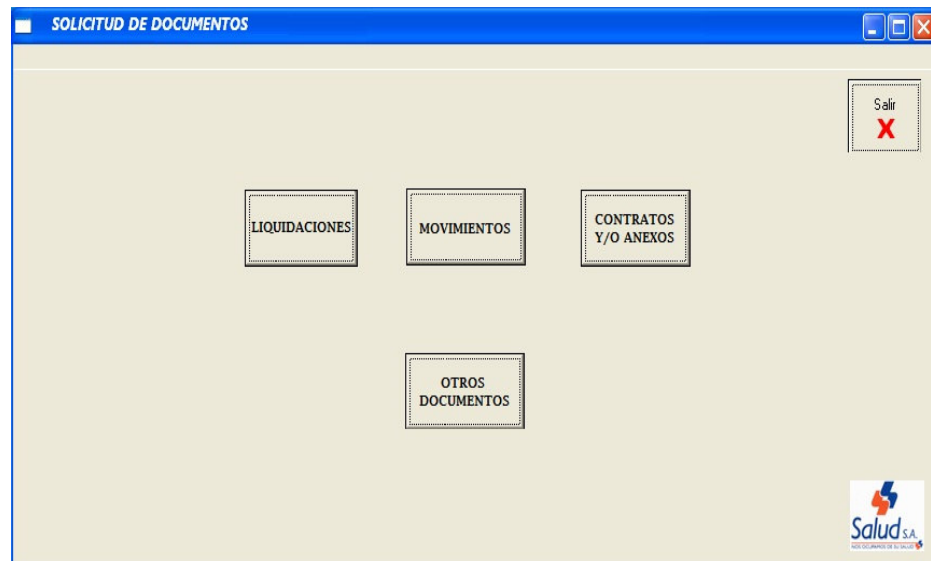


Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Imagen de inicio de aplicativo

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 11



Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Imagen para escoger tipo de documento a solicitar

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 12



Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Imagen de solicitud de liquidaciones

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 13

The screenshot shows a web application window titled "LIQUIDACIONES / AMBULATORIO". At the top, there are window control buttons (minimize, maximize, close). Below the title bar, there are radio buttons for "TIPO DE SOLICITUD": "ESCANEADO" and "FÍSICO". The "FÍSICO" option is selected. On the left side, under "SOLICITAR POR:", there are several radio button options: "FACTURAS" (selected), "TODAS", "FORMULARIO DE RECLAMACIÓN", "PRESCRIPCIÓN MÉDICA", "ÓRDENES DE EXÁMENES", "RESULTADO DE EXÁMENES", and "TODO". On the right side, there are several dropdown menus: "No. DE FACTURAS" (with a dropdown arrow), three more dropdown menus, "ÓRDENES DE EXÁMENES" (with a dropdown arrow), and "RESULTADO DE EXÁMENES" (with a dropdown arrow). Below these are two lists of options: "Imágenes" and "Laboratorio". At the bottom right, there is a "Salir" button with a red "X" icon. A "JUSTIFICAR" text box is located at the bottom center. The "Salud S.A." logo is in the bottom right corner.

Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Imagen de solicitud de liquidaciones / ambulatorio

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 14

The screenshot shows a web application window titled "LIQUIDACIONES / HOSPITALARIO". At the top, there are window control buttons (minimize, maximize, close). Below the title bar, there are radio buttons for "TIPO DE SOLICITUD": "ESCANEADO" and "FÍSICO". The "FÍSICO" option is selected. On the left side, under "SOLICITAR POR:", there are several radio button options: "FACTURAS" (selected), "TODAS", "FORMULARIO DE RECLAMACIÓN", "PRESCRIPCIÓN MÉDICA", "ÓRDENES DE EXÁMENES", "EVOLUCIONES DIARIAS", "RECORD DE ANESTESIA", "RESULTADO DE EXÁMENES", "HISTORIA CLÍNICA", and "TODO". On the right side, there are several dropdown menus: "No. DE FACTURAS" (with a dropdown arrow), three more dropdown menus, "ÓRDENES DE EXÁMENES" (with a dropdown arrow), and "RESULTADO DE EXÁMENES" (with a dropdown arrow). Below these are two lists of options: "Imágenes" and "Laboratorio". At the bottom right, there is a "Salir" button with a red "X" icon. A "JUSTIFICAR" text box is located at the bottom center. The "Salud S.A." logo is in the bottom right corner.

Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Imagen de solicitud de liquidaciones / hospitalario

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 15

The screenshot shows a web application window titled "MOVIMIENTOS". At the top left, there is a "TIPO DE SOLICITUD" section with radio buttons for "ESCANEADO" and "FÍSICO". Below this, there are several options: "INCLUSIONES", "EXCLUSIONES", "CAMBIOS DE COBERTURA", "CAMBIO DE PLAN", and "CAMBIO DE PAGO INTELIGENTE". To the right of these options are several dropdown menus: "EMPRESA", "TITULAR", "DEPENDIENTE", "FECHA DE MOVIMIENTO:", "A QUIÉN PERTENECE DOCUMENTO", and "NOMBRE DE CARPETA DONDE CONSTA DOCUMENTO". A "MENU PRINCIPAL" button is located in the top right corner. The "Salud SA" logo is in the bottom right corner.

Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Imagen de solicitud de movimientos

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 16

The screenshot shows a web application window titled "CONTRATOS Y/O ANEXOS". At the top left, there is a "TIPO DE SOLICITUD" section with radio buttons for "ESCANEADO" and "FÍSICO". Below this, there are several options: "CONTRATOS" and "ANEXOS". To the right of these options are several dropdown menus: "EMPRESA", "No. DE CONTRATO", "No. DE LISTA", "FECHA DE MOVIMIENTO:", "A QUIÉN PERTENECE DOCUMENTO", and "NOMBRE DE CARPETA DONDE CONSTA DOCUMENTO". There are also text input fields for "VIGENCIA:" and "No. DE ANEXO:". A "MENU PRINCIPAL" button is located in the top right corner. The "Salud SA" logo is in the bottom right corner.

Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Imagen de solicitud de contratos y anexos

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 17

The screenshot shows a web application window with a blue title bar containing the text "OTROS DOCUMENTOS" and standard window control icons. The main content area has a light beige background. At the top left, there is a label "TIPO DE SOLICITUD" followed by two radio buttons: "ESCANEADO" (selected) and "FÍSICO". To the right of this is a button labeled "MENU PRINCIPAL". Below this, there are two dropdown menus: "A QUIÉN PERTENECE DOCUMENTO" and "NOMBRE DE CARPETA DONDE CONSTA DOCUMENTO". Underneath these is a text label: "OBSERVACIONES: Si su solicitud no es de liquidaciones, movimientos o contratos y/o anexos, por favor ingresar observaciones". Below the text is a large, empty rectangular text input field. In the bottom right corner, there is a logo for "Salud SA" with the tagline "TU SALUD EN NUESTROS MANOS".

Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Imagen de solicitud de otro tipo de documentos

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 18

No. DE RECLAMO	SOLICITANTE	VECES SOLICITADAS POR PERSONA	TOTAL DE VECES SOLICITADAS	NO. DE RECLAMO	SOLICITANTE	VECES SOLICITADAS POR PERSONA	TOTAL DE VECES SOLICITADAS
595383727-7	Joyce Martinez	1	5	595634547-0	Luisa Vega	1	4
	Madelayne Quinapallo	1			Silvia Polit	2	
	Rubi Chonlong	1			VALERIA CAMPOSANO	1	
595575511-4	Tania Guerrero	2	4	595629094-1	ANDRES AYCART	4	4
	MARCO LOPEZ	2			ALFONSO PESANTES	1	
	Paola Teran	1			Silvia Polit	2	
595518087-1	Patricia Tandazo	1	4	595597095-0	VALERIA CAMPOSANO	1	4
	MARCO LOPEZ	1			Patricia Tandazo	1	
	MARILYN CHAVEZ	2			Sullie Navarrete	2	
595519970-0	Patricia Tandazo	1	4	595543612-21	Veronica Bascones	1	4
	MARCO LOPEZ	1			ANDRES PASMAY	1	
	MARILYN CHAVEZ	2			Nella Zamora	1	
595546087-0	Patricia Tandazo	1	4	595464753-3	Sullie Navarrete	1	4
	Silvia Polit	3			ANDRES PASMAY	1	
	Paola Teran	1			Nella Zamora	1	
595479618-0	Mateo Garcia Murillo	1	4	595525447-1	VALERIA CAMPOSANO	1	4
	Rubi Chonlong	1			Martha Caiminagua	1	
	Tania Guerrero	2			Sullie Navarrete	3	
595424525-0	Patricia Tandazo	1	4	22781159-3	Alfredo Paz	1	4
	Silvia Polit	2			EDNER VALENCIA	1	
	Tania Guerrero	1			Jefferson Peñafiel	1	
23142962-2	EDNER VALENCIA	1	4	595665501-0	Walter Zambrano	1	3
	Silvia Moreno	2			ANDRES PASMAY	2	
	Tania Guerrero	1			DANILO REDROVAN	1	
595574427-0	Alfredo Paz	3	3	595655487-0	Silvia Polit	3	3
	MARCO LOPEZ	1			MARCO LOPEZ	2	
	Patricia Tandazo	2			Patricia Tandazo	1	
595582278-1	MARCO LOPEZ	1	3	595583985-0	Silvia Polit	3	3
	MARCO LOPEZ	2			MARCO LOPEZ	1	
	MARILYN CHAVEZ	1			MARILYN CHAVEZ	2	
595575511-0	BOLIVAR GONZALEZ	1	3	595637498-0	Alfredo Paz	1	3
	DENISE MORA	1			MARILYN CHAVEZ	2	
	ERICKA PERALTA	1			ANDRES PASMAY	2	
595584014-0			3	595657613-0	Alfredo Paz	1	3
					ANDRES PASMAY	2	

Fuente: Base de datos de solicitudes a Lockers

Referencia: Año 2012 – Muestra de 6704 reclamos solicitados, 605 fueron pedidos varias veces.

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 19

1.- CONOCER LOS VALORES QUE PAGA SALUDSA POR LAS SOLICITUDES AL PRESTADOR DE ARCHIVO, ¿PIENSAS QUE HA CONTRIBUIDO PARA QUE PIDAS LO ESTRICTAMENTE NECESARIO?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿QUE OPINAS DEL NUEVO FORMATO DE SOLICITUD DE DOCUMENTOS A LOCKERS? ESTE ES EXCELENTE, BUENO, REGULAR, MALO

EXCELENTE		BUENO	
REGULAR		MALO	

3. ¿CREEES QUE FUE NECESARIO IMPLEMENTAR ESTE NUEVO FORMATO PARA SOLICITAR DOCUMENTOS A LOCKERS?

SI		NO	
----	--	----	--

4. ¿CONSIDERAS QUE SE DEBE EFECTUAR ALGUN TIPO DE FORMATO AUTOMATICO PARA ESTAS SOLICITUDES

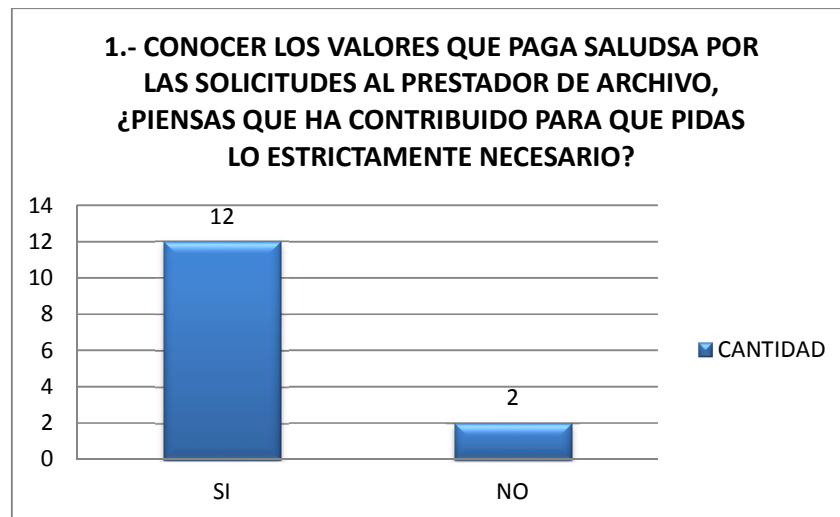
SI		NO	
----	--	----	--

Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Encuesta realizada a Ejecutivos de SAC Empresarial

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 20

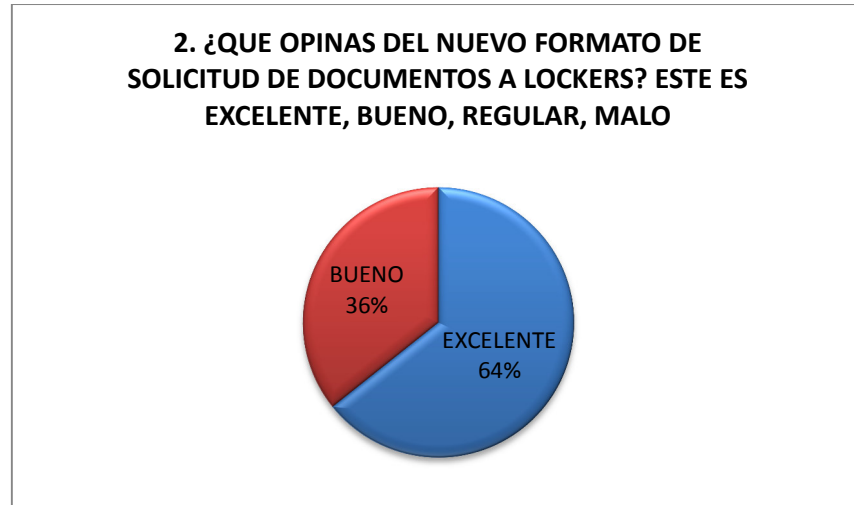


Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Tabulación pregunta No.1.- Conocer los valores que paga Saludsa por las solicitudes al prestador de archivo, ¿Piensas que ha contribuido para que pidas lo estrictamente necesario?

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 21

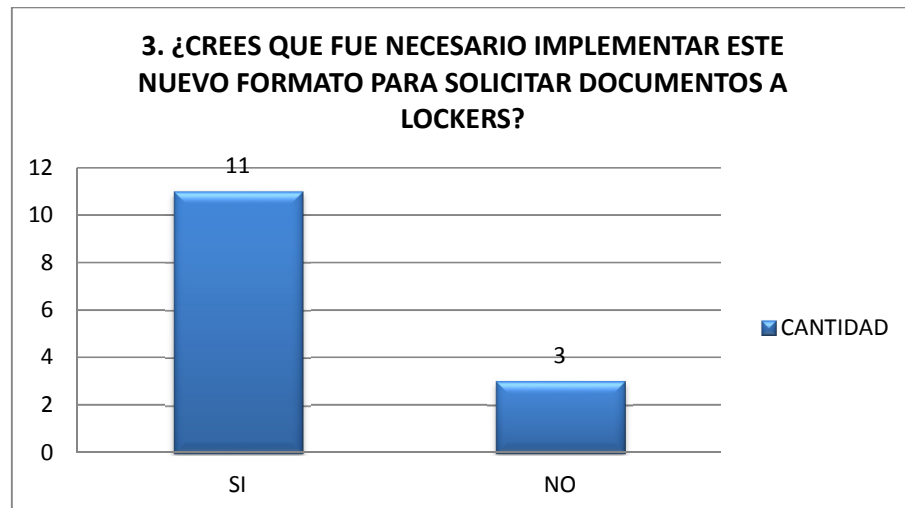


Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Tabulación pregunta No.2.- ¿Qué opinas del nuevo formato de solicitud de documentos a Lockers? Este es excelente, bueno, regular, malo

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 22

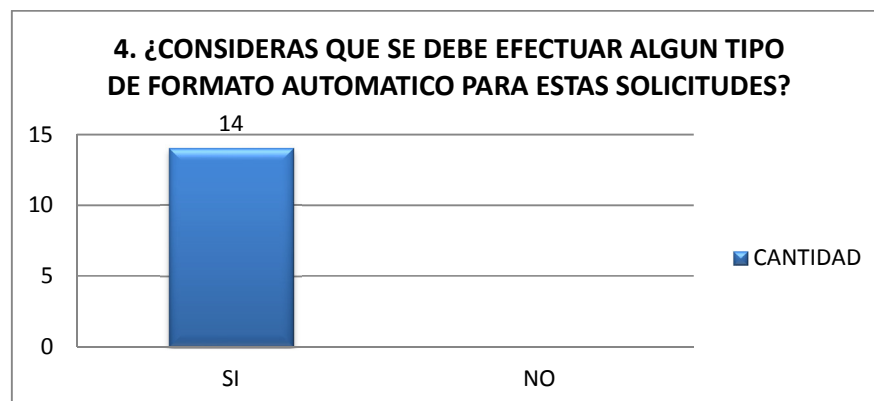


Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Tabulación pregunta No.3.- ¿Crees que fue necesario implementar este nuevo formato para solicitar documentos a Lockers?

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 23



Fuente: Katherine Orellana

Referencia: Tabulación pregunta No.4.- ¿Consideras que se debe efectuar algún tipo de formato automático para estas solicitudes?

Empresa: Salud S.A.

Gráfico No. 24

TIPO DE DOCUMENTO	TOTAL DE SOLICITUDES AL AÑO		PROMEDIO DIARIO (DIAS LABORABLES)	
	2011	2012	2011	2012
AUTORIZACIONES MEDICAS	0	2	0	0
CONTABLES	0	223	0	1
CONTRATOS	0	922	0	4
DEVOLUCIONES	2	8	0	0
MOVIMIENTOS	202	444	1	2
RECIBIDOS	26	28	0	0
RECLAMOS	12141	12278	51	51
REPORTES	5	2	0	0
RRHH	8	3	0	0
SISTEMAS	9	24	0	0
VECTOR	273	174	1	1

Fuente: Base de datos solicitudes a Lockers

Periodo: Año 2011 y 2012

Empresa: Lockers S.A.

Gráfico No. 25

TOTAL LIQUIDACIONES AMBULATORIAS (CORP.Y POOL)													
AÑOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
2011	8.028	7.370	8.162	6.872	8.304	8.274	7.735	8.617	7.920	7.736	7.441	7.053	93.512
2012	6.479	6.935	8.729	7.838	8.756	7.536	8.901	8.439	8.765	10.690	8.495	7.560	99.123
2013	11.173	10.118	10.429	12.841	11.309	11.976	0	0	0	0	0	0	67.846

TOTAL LIQUIDACIONES HOSPITALARIAS (CORP.Y POOL)													
AÑOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
2011	797	730	819	866	856	821	720	894	899	819	786	712	9.719
2012	584	706	624	763	765	661	629	653	188	611	466	563	7.213
2013	536	568	677	571	687	658	0	0	0	0	0	0	3.697

TOTAL DE LIQUIDACIONES													
AÑOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
2011	8.825	8.100	8.981	7.738	9.160	9.095	8.455	9.511	8.819	8.555	8.227	7.765	103.231
2012	7.063	7.641	9.353	8.601	9.521	8.197	9.530	9.092	8.953	11.301	8.961	8.123	106.336
2013	11.709	10.686	11.106	13.412	11.996	12.634	0	0	0	0	0	0	71.543

Fuente: Cuadro de número de liquidaciones mensuales por año

Periodo: Años 2011, 2012, 2013

Empresa: Salud S.A.

FORMULARIO DE RESUMEN DE TESIS

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO DE TESIS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TITULO: Creación e implementación de procesos para controlar el alto gasto de Salud S.A. al solicitar reclamos a proveedor de archivo (Lockers) en el departamento de Servicio y Mantenimiento Cliente Empresarial Guayaquil

AUTOR: Katherine del Rocío Orellana Pita

DIRECTOR: Ing. Cecilia Aray

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS:

FINANCIAMIENTO: SI NO: PREGRADO: POSGRADO:

FECHA DE ENTREGA DE TESIS:	22	Julio	2013
	Día	Mes	Año

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:

No. Pags.	No.Ref.Bibliográfica:	No.Anexos:	No.Planos:
-----------	-----------------------	------------	------------

RESUMEN:

Salud S.A., es una empresa de medicina pre pagada, dedicada a cuidar de la salud de sus clientes, dentro de sus procesos de satisfacción, tiene el módulo de asesoría y requerimiento de clientes, bajo Norma ISO 9001, el cual consiste en darle solución a las solicitudes que estos demanden.

Con la finalidad de servir a los afiliados de una manera más ágil y óptima, Salud tiene actualmente un contrato con la empresa de archivo Lockers S.A., la misma que se encarga del almacenamiento de los documentos generados en la gestión diaria, por lo que en nuestros archivos reposan documentos de clientes con cada requerimiento que necesitan su revisión; además se solicita a dicho proveedor el envío de la información ya sea físicos o escaneados, el mismo que tiene un estándar de tiempo de entrega de 24 horas máximo.

Para dicha solicitud existe personal autorizado dentro de la empresa, que se encarga de gestionar este proceso y dar respuesta a los clientes, sin embargo el mismo no es correctamente manejado, lo que ocasiona un incremento monetario innecesario de este rubro.

Por lo que se ha generado una problemática que se puede resumir en el incorrecto proceso de la solicitud de documentos, así mismo no se controla el gasto de manera óptima, razón por la que se sugiere elaborar este proyecto.

Dentro del levantamiento de la información y una vez analizadas las causas, se determinaron algunas soluciones para abastecer con todos las medidas que conlleva este control.

Las soluciones propuestas y aplicadas en el transcurso de la ejecución del proyecto refieren a las siguientes: Realizar un nuevo diseño de la plantilla de solicitud de documentos; Plan de comunicación a jefaturas, médicos y ejecutivos sobre el impacto económico; Archivo compartido de físicos solicitados; Archivo compartido de físicos solicitados.

Lo que se obtuvo como beneficio del trabajo, fueron resultados como: Mejoramiento en cuanto a la optimización de tiempo de respuesta de Lockers a Salud S.A. y la optimización de tiempo de respuesta de Salud S.A. al cliente. Control del gasto en el departamento Administrativo adicional a Servicio al Cliente Empresarial, ya que el cruce de información para pago mensual al proveedor, es un proceso en el que intervienen ambos departamentos. Aumento de la productividad de ejecutivos y médicos ya que con el archivo compartido es más ágil la búsqueda de documentos. Existió impacto positivo en los colaboradores de la empresa porque tienen una herramienta que agiliza el trabajo (tiempo de respuesta) y se generó concienciación y promoción de cultura de personal al solicitar solo lo necesario. Adicional existió impacto positivo en la satisfacción de los clientes ya que tenemos clientes satisfechos por recibir respuestas ágiles.

Se sugirió mantener el proyecto y realizar mejoramiento continuo.

PALABRAS CLAVES: Gasto, archivo, control, registro, administración, pago, solicitud.

MATERIA PRINCIPAL: 1. Administración

MATERIA SECUNDARIA: 1. Auditoría

TRADUCCIÓN AL INGLES

TITLE: Creation and implementation of processes to control the high cost of Salud S.A. when requesting claims to Lockers in the Department of Business Customer Service & Support Guayaquil

ABSTRACT:

Salud S.A., is a prepaid medicine company, dedicated to the care of its clients' health, within its processes of satisfaction, has the section of advice and requirements of clients, under the ISO 9001 Quality Management, which consists in providing solution to the requests that they might present.

In order to serve its affiliates in a more agile and ideal way, Salud S.A. has currently a contract with the Lockers S.A. file company, the same that it's in charge of the filing of all of the documents generated in the daily labor, for which in our files remain documents of our clients with each requirement that must have a check-up; besides the company may request the supplier to send the information whether physical or scanned, in a period of time no longer than 24 hours.

To generate this application there's authorized staff inside the company, which are in charge of managing this process and to provide a prompt answer to clients, however the same it's not properly handled, therefore it causes a significant unnecessary financial increase of this item.

Due to this, it has been created a problem that can be sum up in the incorrect process of request for documents, in addition there's no control over the spend in an ideal way, that's the reason why the elaboration of this project is suggested.

Within the recollection of information and once analyzed the causes, was determinate some solutions to cater for with all the measures that this control entails.

The solutions here suggested and applied in the course of the project's execution refers to the following: Create a new design template of the request for documents' form; Create a plan of communication to headquarters, doctors and executives about the economic impact; A shared file of the physical requested.

The benefits obtained of this labor, were results such as: Improvement in the response time optimization from Lockers to Salud S.A. and the response time from Salud to the client. Spending control in the Administrative department, additional to Business client's service, since the information of monthly payment to supplier is a process in which both departments take part. Increase of the executive and doctors productivity considering that a shared file system is more agile in the search of documents. There was a positive impact in the workers of the company because now they have a work tool that facilitates their work (response time) and it was created awareness and promoted staff culture by requesting only the necessary. Additional, there was a positive impact in the satisfaction of the clients

necessary. Additional, there was a positive impact in the satisfaction of the clients due to our prompt responses.

He suggested keeping the project and make continuous improvement.

It was suggested to maintain this project and perform a continuous improvement.

KEYS WORDS: costs, archive, control, register, administration, payment, request

FIRMAS:

.....

DIRECTOR

GRADUADO

NOTAS: