



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Modalidad de Suficiencia Profesional para optar el título de:

Licenciado en Administración

Autores:

Jenny Carolina Ramos Urteaga

María Cristina Roque Ramírez

Asesor:

Dr. Jorge Malpartida Gutiérrez

Lima – Perú

2018

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por la Bachilleres **Ramos Urteaga Jenny Carolina y Roque Ramírez María Cristina**, denominada:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Dr. Jorge Malpartida Gutiérrez
ASESOR

Mg. Nancy Alfonsina Engreiros Mora
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Enrique Daniel Chiroque Zanabria
JURADO

Mg. Lupe Yovani Gallardo Pastor
JURADO

DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a mi madre quien siempre ha sido mis fuerzas y en base a sus posibilidades siempre me ha apoyado en todo lo que algunos pueden creer imposible.

A mi esposo, quien siempre me ha motivado a seguir adelante para dar lucha a las adversidades porque con amor y buenas personas a tu lado lo puedes lograr todo.

Y a mi hija, quien es el motor incesante para continuar con los objetivos que me he propuesto y saber que los sueños también se realizan despiertos.

Ramos Urteaga, Jenny

Dedico el presente proyecto de tesis a Dios, porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y brindándome fortaleza.

A mi madre, el hermoso ángel que siempre me acompaña en cada pensamiento.

Mi padre, por ser una persona dedicada, amorosa y ejemplar para nuestra familia y a mi gran compañera, amiga y cómplice, mi hermana quien siempre está pendiente de mis días y desvelos, brindándome su apoyo.

Me siento afortunada de tenerlos.

Roque Ramírez, María Cristina

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por permitirme llegar a este punto del camino, a mi familia que siempre me da su apoyo incondicional y se enorgullecen con cada paso que avanzo.

A mis amigos que me han sido soporte de crecimiento personal y profesional, muchas gracias a todos ustedes por su gran amor y estimación.

Ramos Urteaga, Jenny Carolina

Agradezco a Dios, por todas las grandes oportunidades y personas que ha cruzado en mi camino. Gracias a toda mi familia y amigos por ser parte de mi vida y brindarme siempre su cariño y confianza.

A mi casa de estudios “Universidad Privada Del Norte”, que a través de su plana docente ha podido brindarme los conocimientos adquiridos y hoy son gran fruto de mi éxito profesional. Finalmente, a mi asesor quien con su dirección, conocimiento y colaboración permiti el desarrollo del presente proyecto.

Roque Ramírez, María Cristina

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE FIGURA	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO 1.INTRODUCCIÓN	11
1.1. Descripción de la Empresa.....	12
1.2. Realidad Problemática	16
1.3. Formulación del Problema.....	20
1.3.1. Problema General	20
1.3.2. Problema Específico	21
1.3.2.1. Problema específico 01	21
1.3.2.2. Problema específico 02	21
1.4. Justificación	21
1.5. Objetivo.....	23
1.5.1. Objetivo General	23
1.5.2. Objetivo Específico.....	23
1.5.2.1. Objetivo específico 1	23
1.5.2.2. Objetivo específico 2	23
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. Antecedentes	24
2.2. Bases Teóricas	25
2.3. Definición de términos básicos	28
Business Process Management	29
Análisis de Modo y Efectos de Falla	29
Value Stream Mapping.....	30

Diagrama de Causas - Efecto de Ishikawal	31
Sobre procesos.....	31
<i>Muda (Desperdicio)</i>	32
<i>Sobre producción</i>	32
<i>Entrada Vs Salida</i>	32
<i>Espera</i>	33
<i>Inventario</i>	33
<i>Pull (Tirar)</i>	34
<i>Defectos</i>	34
Diagrama de Pareto	34
Gráficos de Control	34
Diagrama de Flujo.....	35
CAPÍTULO 3 DESARROLLO	37
3.1. Desarrollo el Objetivo 1	51
3.2. Desarrollo el Objetivo 2	57
3.3. Desarrollo el Objetivo 3	65
RESULTADOS	69
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS	82
ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n. ° 1 Organigrama de la Clínica	15
Figura n. ° 2 Organigrama Seguro de Salud Prepagado.....	16
Figura n. ° 3 Evolución del AUS.....	17
Figura n. ° 4 Evolución de Afiliaciones Seguro de Salud Prepagado	18
Figura n. ° 5 Comportamiento de Afiliaciones.....	19
Figura n. ° 6 Ishikawa.....	20
Figura n. ° 7 BPM.....	29
Figura n. ° 8 AMFE.....	30
Figura n. ° 9 SIPOC.....	32
Figura n. ° 10 Inputs Vs Outputs.....	33
Figura n. ° 11 Gráficos de Control.....	35
Figura n. ° 12 Diagrama de Flujo	36
Figura n. ° 13 Desarrollo Diagrama de Flujo.....	38
Figura n. ° 14 Árbol del problema	44
Figura n. ° 15 VSM AS IS.....	49
Figura n. ° 16 Diagrama de Funciones de Usuario.....	52
Figura n. ° 17 Funcionalidad de Software	54
Figura n. ° 18 Diseño de software 1	55
Figura n. ° 19 Diseño de software 2.....	56
Figura n. ° 20 Diagrama de Pareto	62
Figura n. ° 21 Especificaciones del Proyecto	67
Figura n. ° 22 VSM TO BE	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n.º 1 Evolución de Afiliados AUS.....	16
Tabla n.º 2 Registro de Afiliaciones	17
Tabla n.º 3 Registro de Afiliaciones Enero - Junio 2018	18
Tabla n.º 4 Horario de Front Office.....	39
Tabla n.º 5 SIPOC/ COPIS	40
Tabla n.º 6 Cuadro de Valor	42
Tabla n.º 7 AMFE	46
Tabla n.º 8 Medición del Tiempo de Procesos.....	47
Tabla n.º 9 Cuadro de Productos Inconformes.....	50
Tabla n.º 10 Requisitos Funcionales.....	53
Tabla n.º 11 Mudras de Proceso	58
Tabla n.º 12 AMFE	60
Tabla n.º 13 Cuadro de acciones Recomendadas.....	61
Tabla n.º 14 Cotización - Rediseño de Software 1.....	64
Tabla n.º 15 Cotización - Rediseño de Software 2.....	66
Tabla n.º 16 Estructura Productos inconformes	68
Tabla n.º 17 Acciones Recomendadas	70
Tabla n.º 18 Mudras Controladas.....	71
Tabla n.º 21 Variación de NPR 1	74
Tabla n.º 22 Recupero del Proyecto 1.....	75
Tabla n.º 23 Variación de NPR 2	77
Tabla n.º 24 Recupero del Proyecto 2.....	78
Tabla n.º 20 Inversión del Proyecto 1.....	68

RESUMEN

La presente investigación plantea como título “Mejora de Procesos para Reducir los Tiempos de Ejecución de Afiliación bajo la Metodología Lean Service de un Seguro de Salud Prepagado de una Clínica Privada”, con el objetivo de realizar de manera más efectiva el proceso que consolida la afiliación de una persona al seguro de salud, a través de la mejora en los tiempos de ejecución y la reducción de productos inconformes, con lo cual se espera mejorar la satisfacción del Cliente interno y externo.

El modelo de trabajo que sigue la presente investigación, tiene como fundamento a la metodología Lean Service, la cual establece una secuencia lógica de pasos que permitirá evidenciar de manera cualitativa y/o cuantitativa los factores que afectan el desempeño del proceso.

Finalmente, como resultado del presente trabajo se obtendrá un proceso en el que los desperdicios o mudas, han sido desechados, mitigados o controlados, dejando únicamente como actividades que conforman el proceso, aquellas que sean relevantes para la generación de valor.

Palabras Claves: Lean, Prepagado, Inconformes, Desperdicios, Mudas.

ABSTRACT

The present investigation raised the title "Improvement of Processes to Reduce the Times of Execution of Affiliation under the Lean Service Methodology of a Prepaid Health Insurance of a Private Clinic", with the objective of carrying out in a more effective way the process that consolidates the affiliation of a person to health insurance, through the improvement in the execution times and the reduction of dissatisfied products, with which it is expected to improve the satisfaction of the internal and external Customer.

The working model that follows the present investigation is based on the Lean Service methodology, which establishes a logical sequence of steps that will allow qualitative and / or quantitative evidence to be made of the factors that affect the performance of the process.

Finally, as a result of this work we will obtain a process in which the waste or dumb, have been discarded, mitigated or controlled, leaving only as activities that make up the process, those that are relevant to the generation of value.

Keywords: Read, Prepaid, Unhappy, Waste, Mudas.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente Tesis es brindarle a una Empresa dedicada a brindar servicios de Aseguramiento en Salud un rediseño para la optimización del proceso de Afiliaciones, la cual consiste en matricular a la población general en el programa de aseguramiento que les permitirá estar protegidos contra los riesgos y afectaciones implicadas a su salud. Dicho rediseño se realizará mediante la medición, análisis, mejoramiento y mantenimiento de las medidas adoptadas, la cual permitirá mejorar los tiempos de ejecución del proceso y la reducción de productos inconformes(Contratos).

La Empresa, al pertenecer al rubro de Seguros de Salud, así como debe incorporar en su estrategia empresarial iniciativas de Responsabilidad Social de modo tal que contribuyan al bienestar general de la sociedad, también debe gestionar su propio negocio con fines de alcanzar crecimientos económicos. Para tal fin, las Organizaciones de Clase Mundial han optado por llevar su gestión tradicional a la implementación de metodologías modernas que – a pesar de tener sus raíces principalmente en la manufactura- han podido ser adecuadas e innovadas para ser implementadas en todos los sectores industriales, incluyendo por supuesto las Empresas de Servicios. Estas metodologías modernas, tienen como base principal el llevar a la Organización a una Gestión por Procesos, no aislándola la Administración Tradicional sino complementándola.

Es a través de la implementación de la Gestión por Procesos, que se hace evidente el grado de importancia que toma cada proceso en la operación de la Organización, conforme al valor del producto que éste genera, tanto para los clientes internos y externos, como para la consecución de los objetivos estratégicos que la Organización tiene establecido. Es en esta identificación de procesos trascendentales se pudo detectar que el proceso de Afiliaciones es el que marca el ritmo de crecimiento de la Organización, dado que es la que genera el crecimiento de cartera de personas inscritas al programa y por ende permite el crecimiento de ingresos por pago de primas.

En consecuencia, la presente tesis abarca el estudio del proceso de Afiliaciones de una Organización dedicada al brindar Aseguramiento en Salud, la cual se describe en 4 capítulos:

- Capítulo I: Contiene la descripción de la Empresa y formulación del problema, así como los objetivos a alcanzar y la justificación por la cual se optó por elegir este trabajo.
- Capítulo II: Describe los contenidos teóricos relacionados a la metodología a adoptar para este trabajo, la cuál será Lean Service.
- Capítulo III: Aborda aspectos del estudio como tipo de investigación, metodología empleada, fuente de datos y la descripción de la unidad de análisis. Asimismo, presenta la adaptación y

aplicación de las herramientas empleadas para evaluar las condiciones necesarias e implementar Lean Service en la Organización. Además, incluye el análisis de los resultados.

- Capítulo IV: Se plantea las alternativas de solución a los problemas identificados, se muestra la implementación de las sugerencias y los resultados obtenidos, para finalmente presentar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

1.1. Descripción de la Empresa

La empresa en la que se desarrollo la presente investigación fue un proyecto elaborado por dos médicos en el año 1968, pero no fue hasta 1975 que su fundación se hizo realidad, desde sus inicios se encargó de brindar un servicio de salud orientado a mejorar la calidad de vida de sus pacientes, se caracteriza por una atención científica, humana, oportuna y eficiente a través del compromiso de vocación al servicio, practicada por todos sus colaboradores y liderada desde el más alto nivel directivo, haciendo que perciban claramente la satisfacción con el servicio.

Dentro de sus valores fundamentales se encuentra la ética, confianza, veracidad, seguridad, respeto y excelencia.

Teniendo claro estos dos puntos.

- **Visión:** Ser reconocidos en el ámbito de salud por su prestigio, trayectoria y vocación de servicio, orientados a sus pacientes, clientes y colaboradores.

- **Misión:** Brindar servicios de salud confiables y seguros a su comunidad orientándonos permanentemente hacia la excelencia.

Uno de sus principales objetivos, es el establecer y difundir una auténtica cultura de salud que promueva la prevención de enfermedades y ayude a afrontar sin apuros todas aquellas que se presentan de forma imprevista.

Por ello, en el año 2004 crearon un Seguro de Salud Prepagado, elaborado bajo el concepto de "cultura de salud preventiva", los afiliados reciben una atención integral médica y quirúrgica, así como también beneficios en consulta externa, emergencia, farmacia, maternidad, hospitalización, oncología y un chequeo médico anual.

Análisis de la Competencia

De acuerdo a lo sostenido por Porter, se logra una ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior otorga a las empresas una imagen más clara de las nuevas necesidades de los compradores, logrando presionar a las empresas para la innovación continua.

Cinco Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Proveedores

En el sector privado es importante contar con un alto nivel de calidad y esto se basa en la atención oportuna de la asistencia médica, cómo también el respaldo con a una alta gama de exámenes que den apoyo a los diagnósticos, por ello existe una diversidad de servicios que ofrecer como: Laboratorios Farmacéuticos, Laboratorios clínicos, Exámenes auxiliares e Imágenes, así como también los proveedores que respaldan la parte logística donde encontramos almacenes para archivos documentarios, Call Centers, Promotores de Seguros, soporte tecnológico, etc.

Poder de Negociación de los Clientes

Estos se presentan como personas naturales y jurídicas demandando prestaciones médicas enfocadas directamente en el precio de las primas (pago de cuotas mensuales o anuales), Prestigio de las Ipress y Cobertura de la lafas, esperando recibir principalmente protección por atención de accidentes, Hospitalización, Cobertura Quirúrgica, Oncológica, Maternidad y otros.

Amenaza de Productos Sustitutos

Debido a los altos costos para la atención en el sector privado las amenazas de los sustitutos vienen en aumento donde una gran cantidad de pacientes optan por la automedicación acudiendo a las farmacias de cadenas, confiando su salud al químico farmacéutico y en otros casos acuden en busca de medicina natural o tratamientos alternativo.

Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes se puede considerar muy competitiva lo que ha motivado a las aseguradoras a comprar clínicas y a las clínicas a formar sus propios seguros de salud privada.

La Rivalidad de los Competidores

Los establecimientos privados y clínicas buscan mayor penetración de sus entidades apuntando ser más competitivos, lo que es bien recibido por las EPS las cuales negocian tasas de pago más bajas para convenir prestaciones en diversas redes. Así mismo, las clínicas compiten con las EPS, puesto que las mismas prestaban servicios de atención en salud con infraestructura de terceros, lo que ha apuntado que en la última década cuenten con infraestructura propia.

Dentro de este enfoque, la rivalidad de los competidores del sector se genera durante la función y acción de las empresas, donde la competencia generalmente está relacionado a los grupos económicos de prestigio del ámbito nacional y extranjero los cuales crecen en función de

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

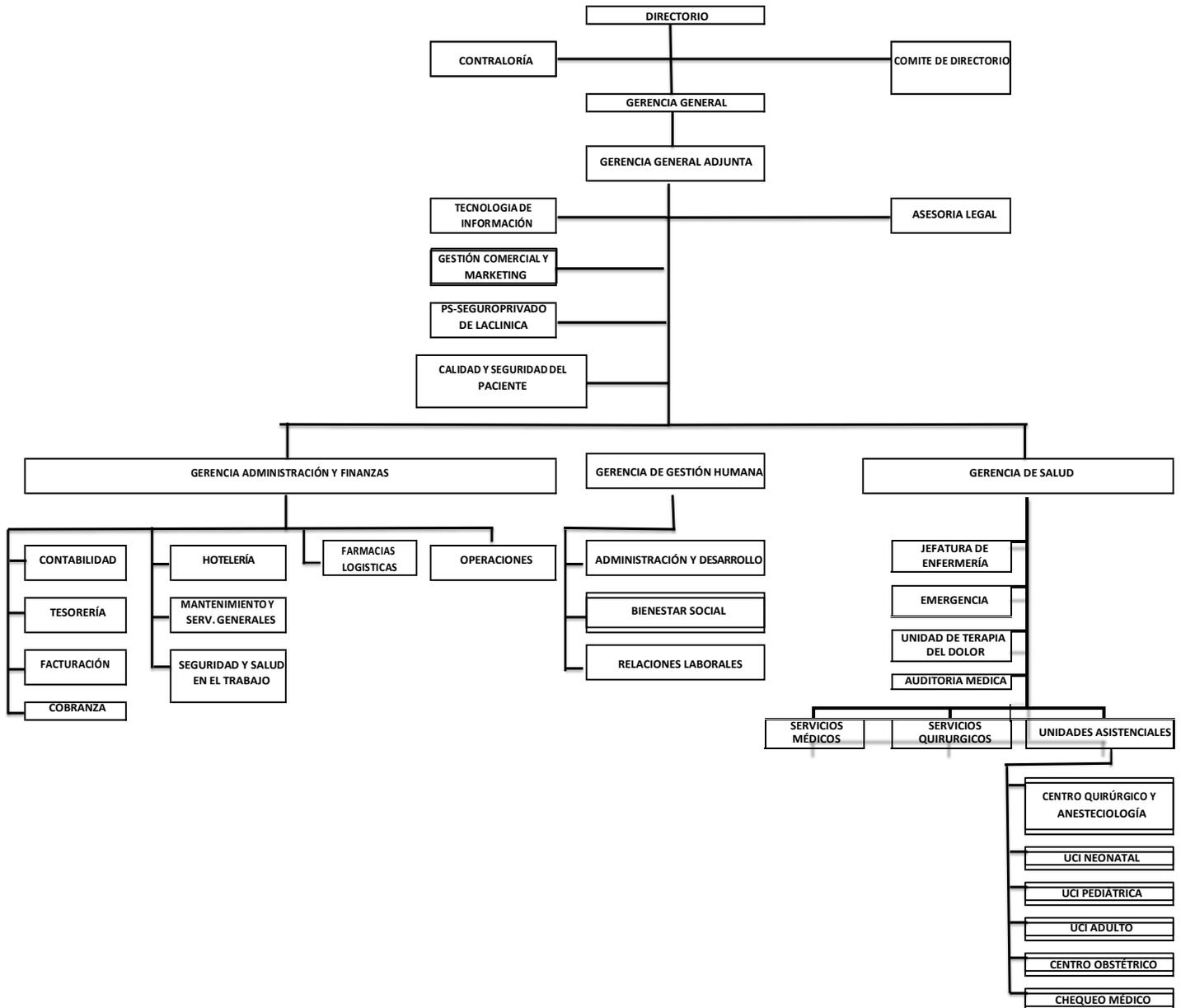
consolidarse y fusionarse con las mismas aseguradoras, convirtiéndose en empresas prestadoras de salud y viceversa

En conclusión, se puede apreciar que el ámbito local tiene a disposición la mayor infraestructura del país, pese a ello es aún insuficiente para cubrir la demanda de atención privada puesto que la población está cada vez más mayor informada y exige beneficios con acceso a mejores servicios originando que las principales clínicas de Lima inicien ambiciosos planes de modernización, ampliando sus instalaciones o aperturando nuevas sedes, con el único objetivo de cubrir la demanda.

El sector privado de salud tiene altos matices sociales y a la fecha la capacidad del sector público de salud se muestra continuamente insuficiente de atender las necesidades de la población, conllevando a que el sistema privado de salud se convierta cada vez más en un buen partidario de aliviar dicha carga. Ante ello, es clara las grandes oportunidades que existe en el sector privado para seguir creciendo en aceptación.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Figura n.º 1. Organigrama de la clínica privada.

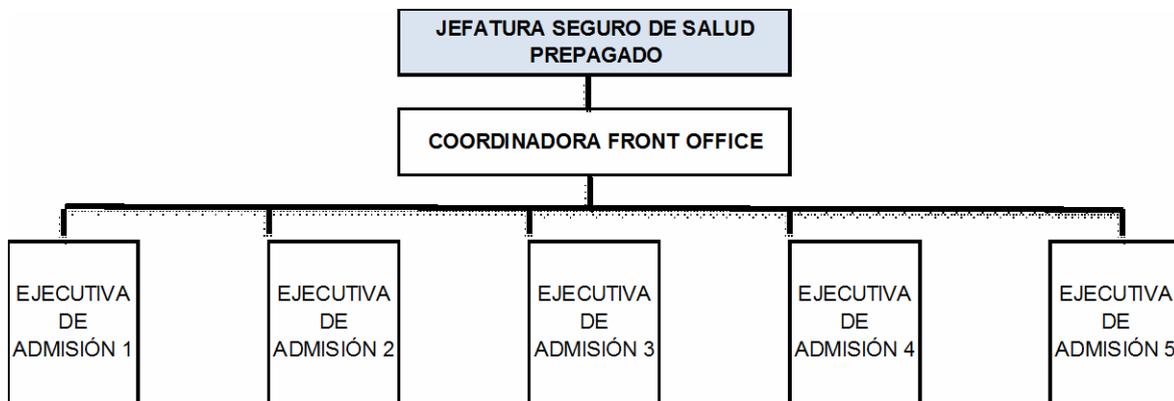


Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Figura n.º 2. Organigrama Seguro de Salud PrePagado



Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

12. Realidad Problemática

En los últimos cinco años, el balance de la población afiliada a un seguro de salud ha indicado que se ha tenido un crecimiento que ha conllevado a que al cierre de Junio 2018, el 86,68% de la población nacional cuenta con un seguro de salud. Este % representa a 27,293,595 Peruanos que están protegidos por alguna Institución Administradora de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS), pudiendo ser estatal, como es el caso de ESSALUD, SIS o FUERZAS ARMADAS y PNP, o privadas como las EPS, Prepagas, Autoseguros o Compañías Aseguradoras.

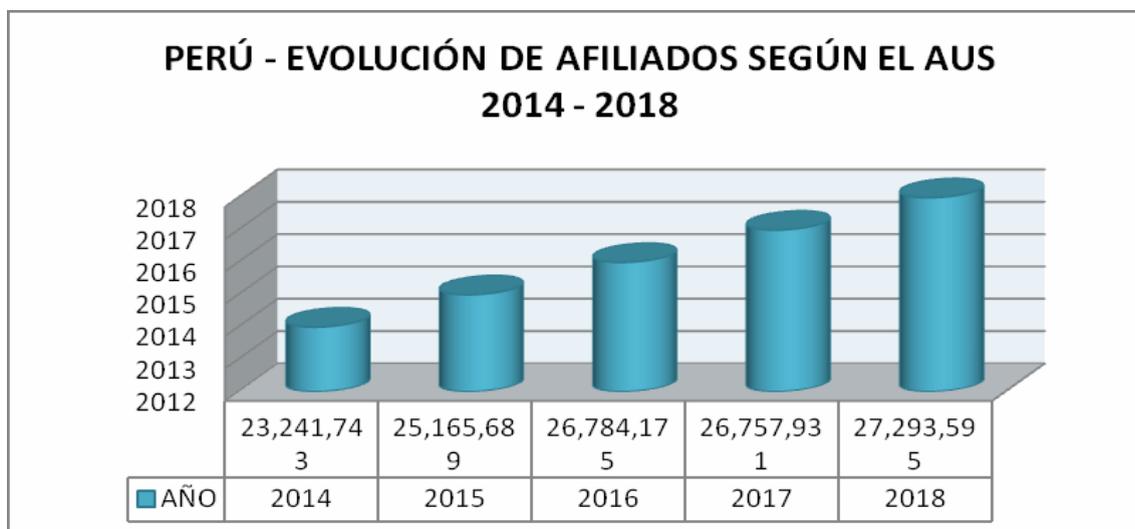
Tabla n.º1. Evolución de afiliados a seguros en el marco del AUS a Nivel Nacional.

PERÚ - EVOLUCIÓN DE AFILIADOS A SEGUROS DE SALUD EN EL MARCO DEL AUS DE LOS ÚLTIMO 5 AÑOS					
AFILIADOS	23,241,743	25,165,689	26,784,175	26,757,931	27,293,595
AÑO	2014	2015	2016	2017	2018

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Figura n.º3. Evolución de afiliados Según el AUS 2014 - 2018.



Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Con las referencias antes indicadas se realizó el análisis comparativo en el cual se evidencia que el Seguro de Salud Prepagado, representa al 0.12% de personas aseguradas en una modalidad de prepaga, siendo su representación de afiliados un total de 33,113 personas vigentes inscritas a dicho programa.

La evolución de Seguro de Salud Prepagado en los últimos 5 años se ha dado en forma creciente demostrando año a año un aumento del 11% cumpliendo así las expectativas gerenciales.

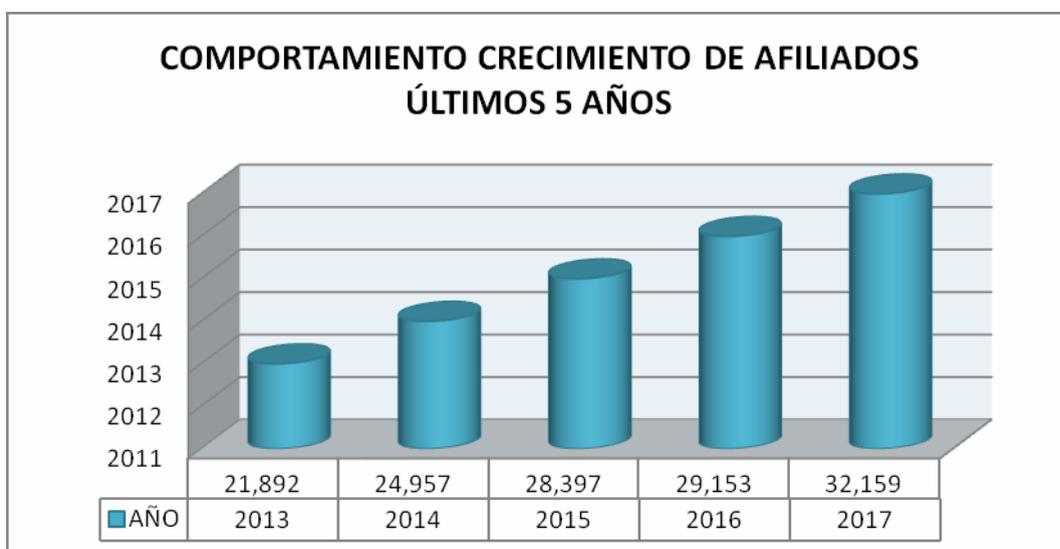
Tabla n.º2. Registro de afiliaciones 2013 - 2017.

REGISTRO DE AFILIADOS - SEGURO DE SALUD PREPAGADO					
AFILIADOS	21,892	24,957	28,397	29,153	32,159
AÑO	2013	2014	2015	2016	2017

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Figura n.º4. Evolución de afiliaciones Seguro de Salud Prepagado 2013- 2017.



Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Así mismo, se demostrará el comportamiento de las afiliaciones realizadas en el último semestre del presente año donde se refleja que ha decrecido, lo cual es preocupante puesto que los resultados no acompañan a las metas establecidas por la gerencia.

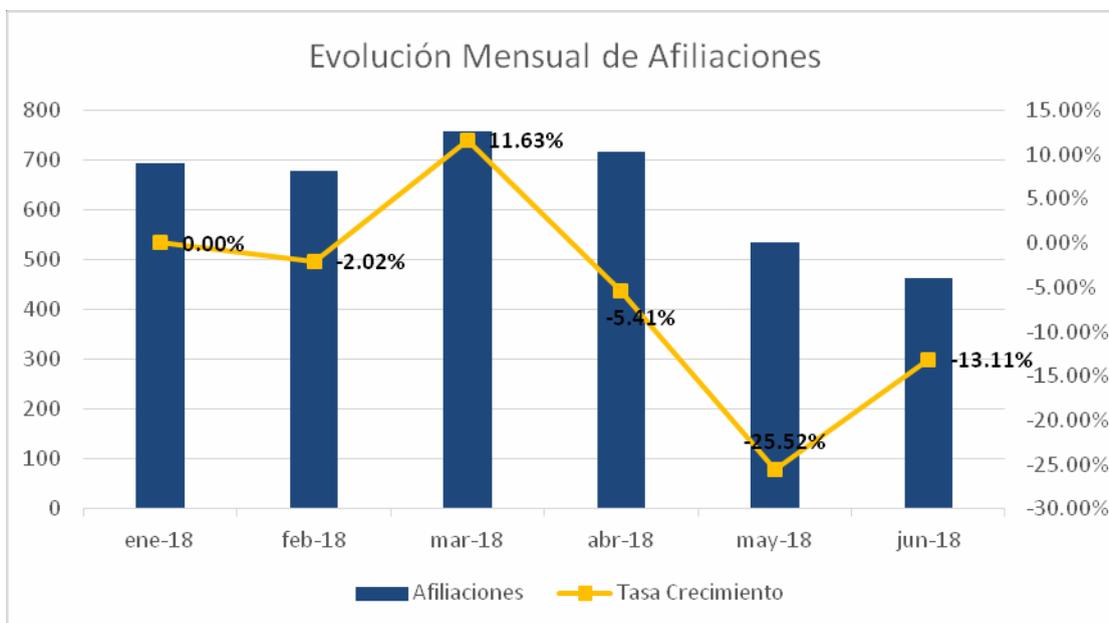
Tabla n.º3. Registro de afiliaciones Enero - Junio 2018.

	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18
Afiliaciones	693	679	758	717	534	464
Tasa Crecimiento	0.00%	-2.02%	11.63%	-5.41%	-25.52%	-13.11%

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Figura n.º5. Comportamiento de Afiliaciones Enero - Junio 2018.



Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

La expectativa de crecimiento del Seguro de Salud Prepagado está asociada a la calidad del proceso de afiliaciones el cual ha demostrado su progreso en ventas hasta el año 2017; sin embargo, desde inicios del presente año está decreciendo y ha aumentado considerablemente los procesos operativos lo que conlleva a una demanda de mayor tiempo en la atención, lo que nos ha permitido identificar las carencias que afectan a la evolución de las ventas las cuales se deberían realizar en un tiempo óptimo.

Para mejorar el proceso se deberá fijar una estandarización en las funciones que desempeña cada asesora de venta, así como también la implementación de indicadores de gestión que permitan monitorear el rendimiento del proceso, evitar reprocesos que ocurren en diferentes instancias por falta de comunicación, exceso de productos inconformes y alto contenido documentario.

De acuerdo a la data obtenida de las afiliaciones realizadas entre el 01 de enero 2018 y 30 de junio del 2018, el tiempo de afiliación calculado para la ejecución del proceso fue de $\square=64.47$ minutos. Así también, en función a 6 subgrupos muestrales, segmentados por quincenas y obtenidos del mismo rango de periodo, se pudo determinar que existe un porcentaje de productos

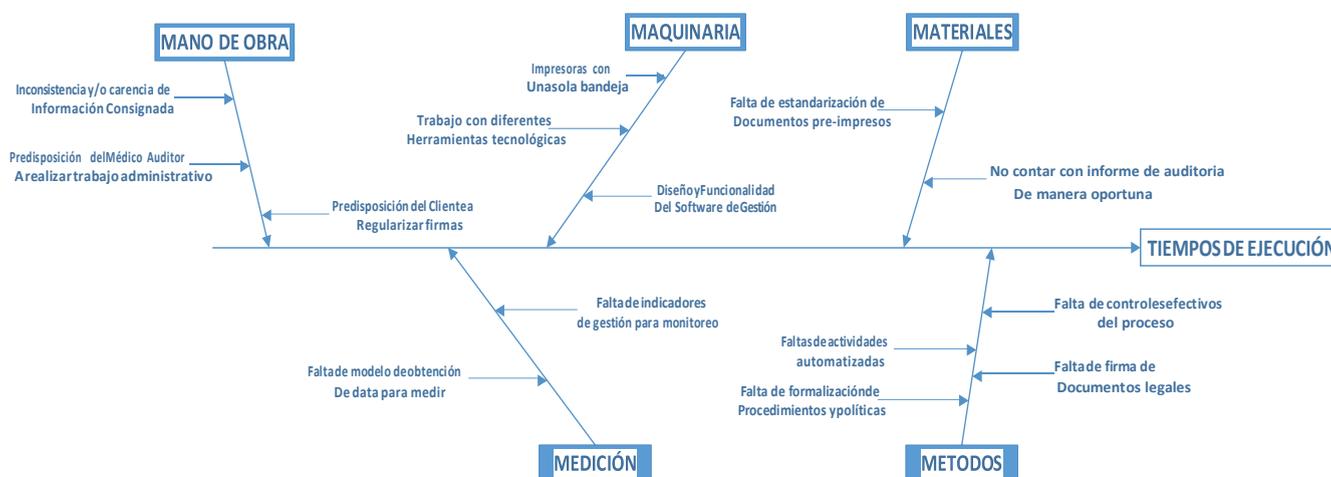
“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

inconformes que van desde un 10% hasta un 26% en su primer procesamiento, generando así lotes en espera de envío archivo por la falta de algún documento y/o información.

Ambos indicadores, evidencian un desempeño poco óptimo del proceso, que afectan no solo a sus tiempos de ejecución, dada su alta media y su variabilidad, sino también a su producto (contrato), debido al alto porcentaje de inconformidad con que opera, y que impacta de manera alarmante y negativa en la percepción que el Cliente tiene de la Organización y en el cumplimiento de las condiciones contractuales que se ofrecen con el producto de salud.

En relación a toda la data obtenida, se procedió a realizar el diagrama de Ishikawa el cual será determinante para la detección de los problemas más relevantes del proceso de afiliación.

Figura n.º6. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

12. Formulación del Problema.

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la propuesta de implementación de un software de gestión reducirá los tiempos de ejecución de afiliación a través de la metodología lean service de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018?

1.2.2. Problema Específico

- 1.2.2.1. ¿Cuál es el diseño del software que mejorará el proceso de afiliación de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018?
- 1.2.2.2. ¿Cuáles son los métodos que permitirán identificar los tiempos de ejecución del proceso de afiliación de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018?
- 1.2.2.3. ¿Cuál es la deficiencia del proceso de Afiliación que genera los productos inconformes de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018?

1.4 Justificación

Siendo el proceso de Afiliaciones el proceso que marca el ritmo de la cadena de valor de la Empresa y dado que su desempeño no viene siendo óptimo, se lleva a cabo este trabajo con la finalidad de elaborar un rediseño del proceso basado en buenas y mejores prácticas de la Gestión por Procesos, a través de su metodología Lean Service, de modo tal que permita el despliegue de todo un conjunto de herramientas y técnicas que establezcan un flujo efectivo de la operación, el cual será diseñado a modo de fallas y que contará con puntos de control en sus diferentes aristas, contemplando además el despliegue de un plan de comunicación y una asignación de roles y responsabilidades que sean claras y vayan alineadas a la razón de ser del proceso.

Así también, como parte seguida a la optimización del proceso, la automatización del mismo será considerado como un factor vital de solución, en consistencia con lo que recomienda la Gestión Moderna a través del Business Process Management.

Justificación Teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar conocimiento existente referente a la mejora de procesos para reducir los tiempos de ejecución de afiliación bajo la metodología Lean Service.

La finalidad de este trabajo se realiza con el fin de documentar falencia con la información trabajada; para así proponer una alternativa de solución cuyos resultados podrían sistematizarse

en una propuesta para ser incorporada como conocimiento a la ciencia de la educación, ya que se estaría demostrando que la mejora de procesos para reducir los tiempos de ejecución, hacen más eficiente el proceso de una venta, reduciendo la gestión operativa y documentaría. Asimismo, crearía rentabilidad a la organización e incremento en la satisfacción del servicio al cliente.

Justificación práctica

Como guía de práctica para la realización de esta nueva propuesta en la reducción de tiempos de procesos, se realizará la elaboración de un flujo grama para que sirva de soporte en la gestión de los asesores, de esa forma puedan cumplir con la efectividad y tiempo deseado. Asimismo, se documentará los resultados efectuados, como registro de medición, histórico y comparativo.

Justificación cuantitativa

Con la presente investigación, se propone identificar los factores que prolongan los tiempos del proceso de Afiliaciones, así como aquellos que afectan de manera negativa la generación de productos conformes, con el fin de analizar y determinar oportunidades de mejora que puedan ser evaluadas e implementadas.

Con el despliegue de las soluciones propuestas se espera reducir los tiempos del Proceso en un mínimo del 30% del tiempo actual, y una mejora en la calidad del producto que permita no tener más de 5% de documentos inconformes, los cuáles debe ser regularizados en un plazo no mayor a 30 días.

Asimismo, y de forma complementaria, se podrá obtener los siguientes beneficios:

- Identificación de procesos, subprocesos y/o actividades relacionadas que se encuentran bajo un control ausente o poco eficiente.
- Uso de los recursos tangibles.
- Mejorar la congestión interna de tránsito en el área.
- Mejorar la satisfacción del usuario con respecto al desempeño de sus actividades.
- Disminuir la fatiga del usuario.

Justificación académica

El presente trabajo impulsará a futuros investigadores a desplegar nuevos temas de investigación, con el fin de beneficiar a la sociedad y profesionales dedicados al sector salud. Enfocados en la contante mejora continua, y reducción en la ejecución de tiempos.

1.5. Objetivo

1.5.1. Objetivo General

Mejorar el desempeño del proceso de afiliación en la reducción de sus tiempos de ejecución, bajo la metodología lean service a través de la implementación de un software de gestión.

1.5.2. 1. Objetivo Específico 1

Elaborar el diseño del software que mejorará el proceso de afiliación de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018.

1.5.2.2. Objetivo Específico 2

Determinar los métodos que permitirán identificar los tiempos de ejecución del proceso de afiliación de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018.

1.5.2.3. Objetivo Específico 3

Identificar la deficiencia del proceso de Afiliación que genera los productos inconformes de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018.

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Internacionales.

Vásquez, F. A. (2017). Competitividad en procesos de servicios: Lean Service caso de estudio. (Tesis de Magister). Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. Reafirma la importancia de elaboración de nuevos estudios relacionados a la herramienta Lean Service.

La carencia de modelos teóricos que guíen la implementación de la filosofía Lean en el contexto de servicios, hace necesaria la investigación en este aspecto de la literatura. Es necesario realizar investigaciones que abarquen este ámbito académico para mejorar la integración entre la literatura y la aplicación práctica a nivel organizacional.

Ruíz, E. T. (2006). Marco De Trabajo Para La Implementación De Lean. *Resuscitation*. (Tesis de Magister). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. Mencionan lo importante que es trabajar bajo la metodología Lean y como esta herramienta es de gran ayuda en el rubro de la salud.

Incorporar la filosofía Lean en la gestión de procesos de las clínicas y hospitales, contribuye a la mejora de eficiencia de dichas instituciones, en el sentido en que mejora la productividad, el cuidado de los pacientes, la calidad en los procesos de atención y reduce los tiempos de espera, inventarios, errores y procedimientos inadecuados. Sin embargo no solo basta con implementar herramientas Lean, es necesario que la Institución de Salud identifique e implemente acciones de mejora en toda la cadena de

valor, acciones que les permita identificar los factores del contexto para la implementación de proyectos Lean y definir claramente el propósito de estos de acuerdo a la cultura organizacional, el personal asistencial y de apoyo, y los principios, las políticas, las estrategias y objetivos establecidos en la institución, y en general en el sector salud y de esta forma tener una visión holística de todos los procesos que hacen parte de la cadena de valor.

Nacionales.

Cabrera, H. S. (2016). Propuesta de mejora de la calidad mediante la implementación de técnicas Lean Service en el área de servicio de mecánico de una empresa automotriz. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Sostiene.

Propuesta de mejora de la calidad mediante la implementación de técnicas Lean service en el área de servicio de mecánico de una empresa automotriz”, y luego del desarrollo del mismo se logró demostrar que la hipótesis planteada inicialmente puede ser considerada como cierta, es decir, que realmente se puede mejorar la calidad en una empresa de servicios y gozar de los beneficios contemplados dentro de la filosofía Lean. El término “calidad” al que se hace alusión, es un término bastante amplio que involucra subjetividad, relatividad y sensorialidad, todo ello centrado en el cliente, es decir cuidando los puntos de interacción (momentos de la verdad) en el binomio cliente – empresa, los que se identificaron y comprendieron.

Sánchez, O. A y Valdivia, L. J. (2016). Propuesta de optimización del proceso de matrícula usando la herramienta lean para la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo (Tesis Magister). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú. Menciona.

La metodología Lean puede ser aplicada como un modelo de gestión enfocado en agregar valor a los procesos eliminando cualquier desperdicio y optimizando recursos, todo esto complementado con una cultura de mejora continua lo cual en definitiva aporta valor a cualquier negocio.

2.2. Bases Teóricas

Para Standart y Davis (1999):

Lean no es una colección de las mejores técnicas de manufactura o de servicios de las cuales se puede tomar y escoger la que más convenga. Es una filosofía de producción, una manera de conceptualizar el proceso de producción, desde la materia prima o solicitud de compra hasta el producto terminado para satisfacer al cliente final. Lean es una forma diferente de pensar sobre cómo hacer negocios. (p.89).

Según, Tejada, A. P (2011):

Lean Manufacturing, como un sistema integrado socio-tecnológico de mejoramiento de procesos, cuyo objetivo principal es eliminar desperdicios o actividades que no agregan valor al cliente. Al eliminar desperdicios la calidad aumenta mientras que los tiempos y costos de producción disminuyen en muy poco tiempo. (pp. 281- 282).

Para Womack y Jones (1996):

El pensamiento *lean* también proporciona un modo de trabajar más satisfactorio ofreciendo un *feedback* inmediato de los esfuerzos para convertir *muda* en valor. El punto de partida básico para el pensamiento lean es el valor. El valor sólo puede definirlo el consumidor final. Y solamente es significativo cuando se expresa en términos de un producto específico (un bien o servicio, y a menudo ambos a la vez) que satisface las necesidades del consumidor a un precio concreto, en un momento determinado. Para implementar Lean Manufacturing en un área de producción de servicio o diseño, se tienen una serie de pasos ya establecidos que pueden expresarse de diferentes formas, pero todos siguen un mismo fin. El Value Stream Management (Administración de la cadena de Valor) es un proceso para planear y ligar las iniciativas de Lean a través de la información y el análisis de datos. (pp, 7-8).

Según Ferraez, A (2013),

Al transcurrir el tiempo, las empresas orientadas a brindar servicios se han vuelto más competitivas, generando una búsqueda constante por sobresalir y en algunos casos por subsistir, ocasionando la necesidad de estar pendiente a la demanda del cliente, así como las variables que lo rodea. Para así entablar ventajas respecto a su competencia, mediante el diseño y ejecución, formal o informal, de estrategias que pueden ser

comerciales, tecnológicas y operativas, siendo en estas últimas donde los procesos juegan un papel fundamental. Desarrollando la implementación de Lean como un factor esencial para resolver problemas de procesos, mediante la eliminación de desperdicio, dando como resultado la optimización de los recursos y algo muy importante que hace la diferencia en cada proceso: generar valor al cliente. (p.108).

Para Hernández, J & Vizán, A. (2013):

La mayoría de los estudios demuestran una relación muy significativa entre el éxito en la implantación Lean y el compromiso con este modelo por parte de la dirección y los trabajadores. La dimensión humana del Lean parte de la premisa que las personas constituyen el capital más importante de las empresa siendo, por tanto, un factor clave en el éxito del sistema. Las empresas que realmente tienen un alto grado de compromiso con el modelo se caracterizan porque sus directivos apoyan firmemente el liderazgo en calidad, el establecimiento de grupos de mejora, la formación permanente y la delegación de responsabilidad en los trabajadores. La introducción de Lean Manufacturing supone un cambio en el enfoque de la concepción del trabajo por parte de los trabajadores pues otorga más responsabilidad a los niveles inferiores de la organización. Al ser los operarios los que están en permanente contacto con el medio de trabajo son también los primeros en observar cuáles son los problemas a resolver. Esto significa que, en muchos casos, están más capacitados para imaginar las soluciones de mejora. (p.102).

2.3. Definición de términos básicos

Lean

Metodología de mejora basada en una definición de valor centrada en el cliente que proporciona ese valor de la manera más efectiva posible, a través de la combinación de la eliminación de los puntos de ineficiencia y un personal motivado y comprometido (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 72).

Es un conjunto de “Herramientas” que ayudan a la identificación y eliminación o combinación de desperdicios (muda), a la mejora en la calidad y a la reducción del tiempo y del costo de producción. (González, 2017, p. 86).

Proceso

Un conjunto de actividades, material y/o flujo de información que transforma un conjunto de entradas en resultados definidos. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 72).

Gestión de Procesos

Es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes. (Bravo, 2018, p. 22).

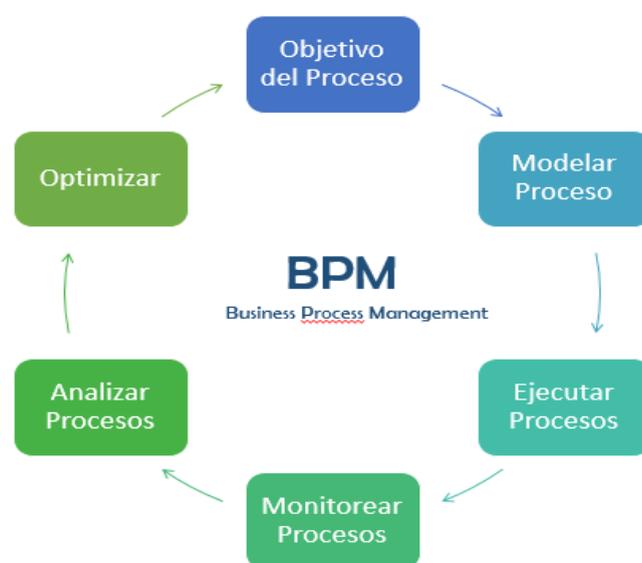
Mejora de Procesos

La calidad de los productos, de los servicios y de otros elementos de salida de una organización está determinada por la satisfacción de los clientes que los usan, así como por los resultados de la eficacia y la eficiencia de los procesos que la crean y los apoyan. La mejora de la calidad es una actividad continua que se logra a través de la mejora continua de los procesos que ha identificado la organización. Los esfuerzos de mejora de la calidad deben ser dirigidos hacia la búsqueda constante de oportunidades para dicha mejora, más que a la espera de que la aparición de un problema revele nuevas oportunidades. La corrección de los elementos de salida de los procesos reduce o elimina un problema que ha ocurrido. Las acciones correctivas y preventivas eliminan o reducen las causas de un problema, eliminando o reduciendo cualquier aparición futura. Así, las acciones correctivas y preventivas mejoran los procesos de una organización y son críticas para la mejora de la calidad. La organización debe establecer metas para la mejora de la calidad a través de todos los sectores de la misma, integrándolas con las metas generales de la organización. (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2019, p.104).

Business Process Management - gestión de procesos de negocio (BPM)

Es un conjunto de métodos, técnicas y herramientas empleados para diseñar, representar, controlar y analizar procesos de negocio operacionales en los que están implicados personas, sistemas, aplicaciones, datos y organizaciones. (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 5).

Figura n.º 7 BPM



Elaboración: Propia.

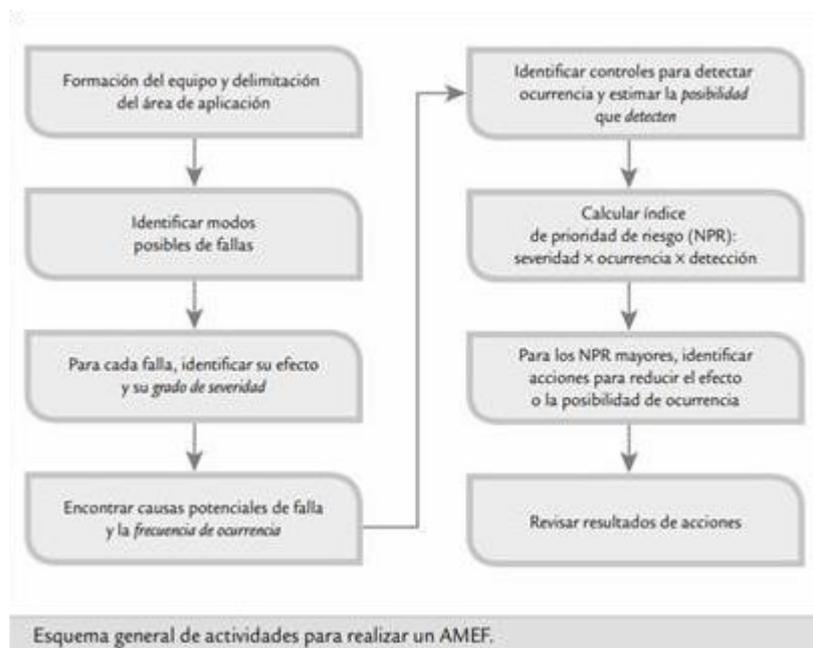
Análisis De Modo Y Efecto De Falla (AMFE)

Es una metodología eficaz para detectar precozmente la posible aparición de fallas al diseñar o al elaborar un producto, de manera que todavía se pueda llegar a tomar acciones para la prevención de dichas fallas. Las metodologías de análisis para estudio de la fiabilidad de sistemas pueden aplicarse a cualquier tipo de productos. (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2019, p. 70).

Es una herramienta cuantitativa que se emplea, principalmente, a nivel de diseño de productos multicomponentes, con énfasis en el estudio de la vida útil del producto y evaluación de los costos de lograr un diseño optimizado. Fue desarrollado a comienzos de la década del '60, primero en la industria aeronáutica y espacial, luego en la industria electrónica y nuclear y en la industria automotriz. Es una metodología eficaz para detectar precozmente la posible aparición de fallas al diseñar o al elaborar un producto, de manera que todavía se pueda llegar a tomar acciones para la

prevención de dichas fallas. Las metodologías de análisis para estudio de la fiabilidad de sistemas pueden aplicarse a cualquier tipo de productos. Entre ellas la más ampliamente usada es el AMFE. (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2019, p. 70).

Figura n.º8 Esquema general de actividades para realizar un AMFE.



Fuente: Control estadístico de la calidad y Seis Sigma p.70

VSM Value Stream Mapping (Análisis de la Cadena de Valor)

Herramienta gráfica de análisis de los procesos de cualquier organización. El flujo del valor y el flujo de información se plasman visualmente en un mapa, haciendo evidente la correlación entre ambos. Los símbolos utilizados son simples y constituyen un lenguaje común para interpretar con facilidad cuáles son las operaciones, sus características, los transportes y la transferencia de información. (Hernández y Vizán, 2013, p. 168).

Es una herramienta que sirve para ver y entender un proceso e identificar sus desperdicios. Permite detectar fuentes de ventaja competitiva, ayuda a establecer un lenguaje común entre todos los usuarios del mismo y comunica ideas de mejora. Enfoca al uso de un plan priorizando los

esfuerzos de mejoramiento. Un flujo de valor muestra la secuencia y el movimiento de lo que el cliente valora. Incluye los materiales, información y procesos que contribuyen a obtener lo que el cliente le interesa y compra. Es la técnica de dibujar un "mapa" o diagrama de flujo, mostrando como los materiales e información fluyen "puerta a puerta" desde el proveedor hasta el cliente y busca reducir y eliminar desperdicios. Es útil para la planeación estratégica y la gestión del cambio. (Cabrera, 2011, p. 3).

Diagrama De Causas-Efecto De Ishikawa

"Kaoru Ishikawa fue un ingeniero japonés que destacó entre otras cosas por la creación de los "Círculos de Calidad" y el "Diagrama causa-efecto" que lleva su nombre. Por tanto nos referimos a lo mismo al hablar de los diagramas de Ishikawa, causa-efecto o espina de pescado. Las técnicas sirven para obtener una visión global de las posibles causas de un problema". (Hernández y Vizán, 2013, p. 163).

"El diagrama de Ishikawa permite apreciar, fácilmente y en perspectiva, todos los factores que pueden ser controlados usando distintas metodologías. Al mismo tiempo permite ilustrar las causas que afectan una situación dada, clasificando e interrelacionando las mismas. El diagrama puede ser diseñado por un individuo, pero es aconsejable que el mismo sea el resultado de un esfuerzo del equipo de trabajo quien previamente utilizó el diagrama de afinidades".(Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2019, p. 22).

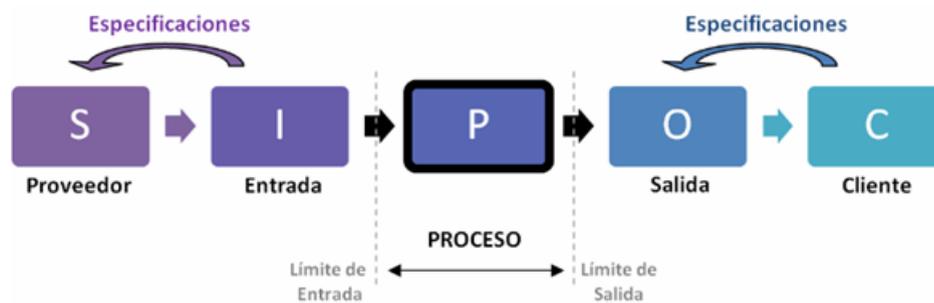
Sobreproceso

El desperdicio por sobreproceso es el resultado de poner más valor añadido en el producto que el esperado o el valorado por el cliente, en otras palabras, es la consecuencia de someter al producto a procesos inútiles, por ejemplo: verificaciones adicionales, aplicaciones innecesarias de pintura, algunos trabajos de limpieza, etc. El objetivo de un proceso productivo debería ser obtener el producto acabado sin aplicar más tiempo y esfuerzo que el requerido. En las empresas de servicios estos despilfarros se manifiestan en procesos administrativos burocráticos, innecesariamente complejos o pesados. (Rajadell y Sánchez, 2010, p.85).

SIPOC

Un diagrama SIPOC es una herramienta usada por un equipo de trabajo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso al que se quiere mejorar. Considera que se deben identificar los Proveedores (Suppliers) del proceso, las Entradas (input) al proceso, el Proceso (Process) a mejorar, las Salidas (Outputs) del proceso y quienes son los Clientes (Customers) que reciben las salidas del proceso. (Womack y Jones, 2012, p. 45).

Figura n.º9 SIPOC



Fuente: Womack y Jones, 2012, p. 45

Muda (Desperdicio)

Palabra japonesa que significa “Desperdicio”. Una actividad que consume recursos pero no genera valor. (Hérmendez y Vizán, 2013, p. 169).

Sobreproducción

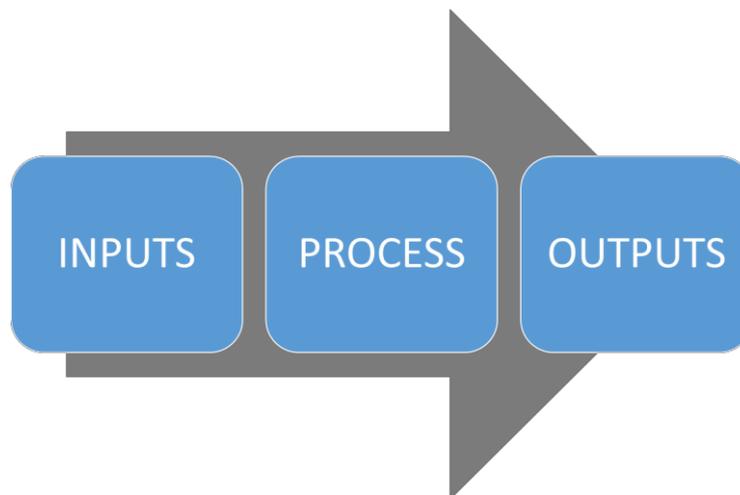
El desperdicio por sobreproducción es el resultado de fabricar más cantidad de la requerida o de invertir o diseñar equipos con mayor capacidad de la necesaria. La sobreproducción es un desperdicio fatal porque no incita a la mejora, ya que parece que todo funciona correctamente. Además, producir en exceso significa perder tiempo en fabricar un producto que no se necesita, representa un consumo inútil de material, se incrementan los transportes internos y se llenan de stock los almacenes. (Sánchez y Rajadell, 2010, p.22).

Entrada Vs Salida (Input vs Output)

Representan las conexiones (unidireccionales) de un sistema dinámico que relacionan elementos del sistema con su entorno. Normalmente hay más de una entrada y salida en un sistema.

Mientras que las entradas representan influencias desde el entorno hacia el sistema, las salidas representan los efectos del sistema sobre su entorno. Si no hay conexión alguna entre el sistema y su entorno, el sistema se llama cerrado (Díaz, Pérez-Montoro y Salto, 2010, p.72).

Figura n.º10 Inputs vs Outputs



Elaboración: Propia.

Espera

El desperdicio por tiempo de espera es el tiempo perdido como resultado de una secuencia de trabajo o proceso ineficiente. Los procesos establecidos pueden provocar que unos operarios permanezcan parados mientras otros están saturados de trabajo. (Rajadell y Sánchez, 2010, p. 23).

Transporte

El desperdicio por transporte es el resultado de un movimiento o manipulación de material innecesario, quizás por culpa de un layout mal diseñado. Las máquinas y las líneas de producción deberían estar lo más cerca posible y los materiales deberían fluir directamente desde una estación de trabajo a la siguiente sin esperar en colas de inventario. (Rajadell y Sánchez García, 2010, p. 24).

Inventario

Los stocks son la forma de despilfarro más clara porque esconden ineficiencias y problemas crónicos. Como consecuencia de sus relaciones con estos problemas, los directores japoneses han denominado al stock la “raíz de todos los males”. Desde la ptica JIT, los inventarios se contemplan como los síntomas de una fábrica enferma, de la misma manera que los médicos

observan como síntomas típicos de la gripe, la fatiga, la fiebre y el malestar general, los doctores

JIT ven a los stocks como los síntomas de la mala salud en las operaciones de una fábrica.

(Rajadell y Sánchez, 2010, p. 33)

Pull (Tirar)

Concepto en el cual nada es producido por las operaciones iniciales hasta que una señal

(kanban) de requerimiento es enviada desde las operaciones finales en base al consumo. (Bravo, 2008, p.165).

Defectos

Derivado de los errores es uno de los más aceptados en la industria, aunque significa una gran pérdida de productividad, porque incluye el trabajo extra que debe realizarse como consecuencia de no haber ejecutado correctamente el proceso productivo la primera vez. (Rajadell y Sánchez , 2010. p. 96).

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto en un gráfico de barras ordenadas de mayor a menor. Las barras representan frecuencias o costos de categorías que tienen un significado determinado, por ejemplo, errores, quejas, defectos, departamentos, tipos de productos, etc. El gráfico de barras se presenta en una escala numérica absoluta y en una segunda escala se presenta una línea de porcentaje acumulado. Típicamente se relaciona al Pareto con la regla 80/20 (80% de los problemas provienen de 20% de las causas, el 80% de las ventas proviene de 20% de los productos, etc.) sin embargo la regla 80/20 es solamente una referencia que hace énfasis en lo que Joseph Juran llamaba los pocos vitales y muchos triviales, siempre habrá unas pocas categorías que acumularán la mayoría del porcentaje total. (Garro, 2016, p. 55).

Gráficos de Control

Son gráficos de línea para visualizar si una variable de interés cambia en el tiempo. El eje X siempre representa una unidad de tiempo (horas, días, semanas, meses). La forma más simple es el gráfico de corrida, donde simplemente se grafica el comportamiento de la variable en el tiempo. En su forma completa se agregan tres líneas. Primero una línea central que se calcula como el promedio de todos los datos, y luego dos límites de control que se calculan como ± 3 desviaciones estándar del promedio. Bajo un supuesto de normalidad 99.73% de los datos deberían estar dentro de los límites de control si solamente hay causas comunes de variación.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

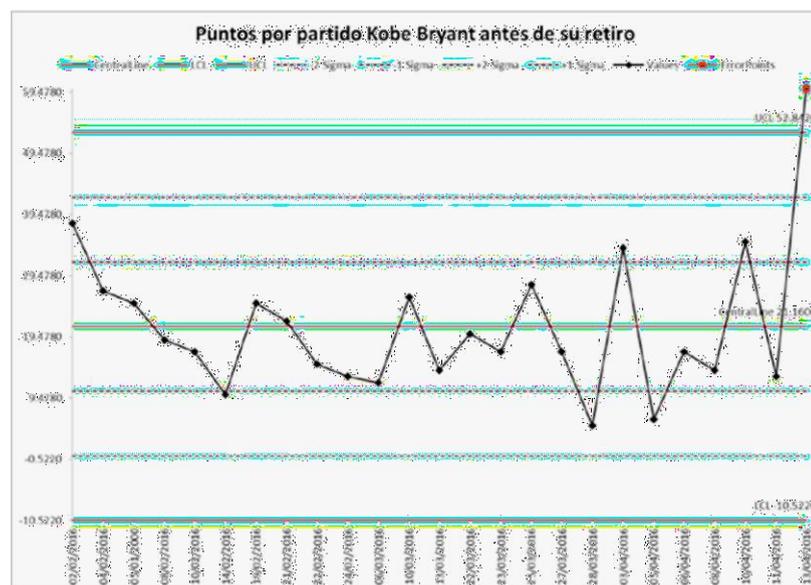
Cuando un dato se sale de alguno de los dos límites el analista de calidad hace la pregunta ¿qué pasó diferente? e investiga si hubo una causa asignable de variación.

Se usa para:

- Monitorear variables de proceso.
- Monitorear variables de calidad de procesos o servicios.
- Determinar si un proceso es estadísticamente estable.
- Distinguir cuando la variación se debe a causas especiales.
- Determinar si un proyecto de mejora tuvo el efecto deseado

(Garro, 2016. p. 23).

Figura n° 11 Graficos de Control



Fuente: Garro, 2016 (p. 23).

Diagrama de Flujo

Una forma sencilla de definirlo es: una serie de acciones o pasos hechos en un cierto orden para alcanzar un resultado particular. El diagrama de flujo es una descripción de los pasos de un proceso en su orden secuencial. Incluye la secuencia de acciones, los materiales o servicios que

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

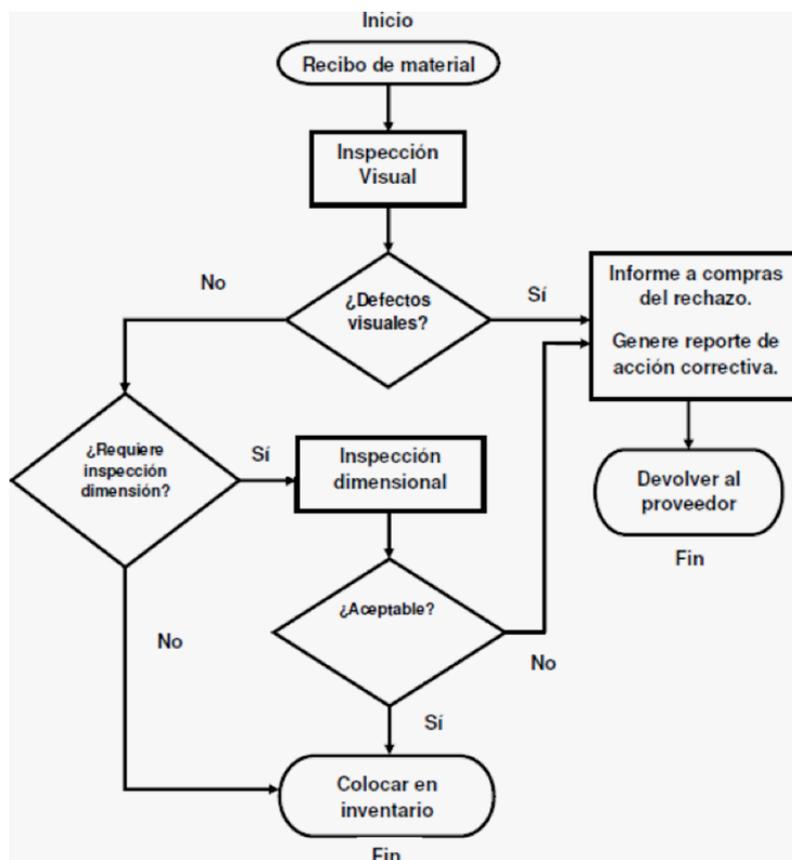
entran y salen, las decisiones que se deben tomar, las personas involucradas, el tiempo que toma cada paso y otras mediciones que sean importantes.

Se usa para:

- Entender cómo se hace un proceso.
- Estudiar un proceso para mejorarlo.
- Comunicar a otros cómo se hace un proceso.
- Llegar a un consenso antes de estandarizar un proceso.
- Documentar un proceso.
- Diseñar un proceso.

(Garro, 2016, p. 9).

Figura nº12 Diagrama de Flujo



Fuente: (Garro, 2016. p. 9).

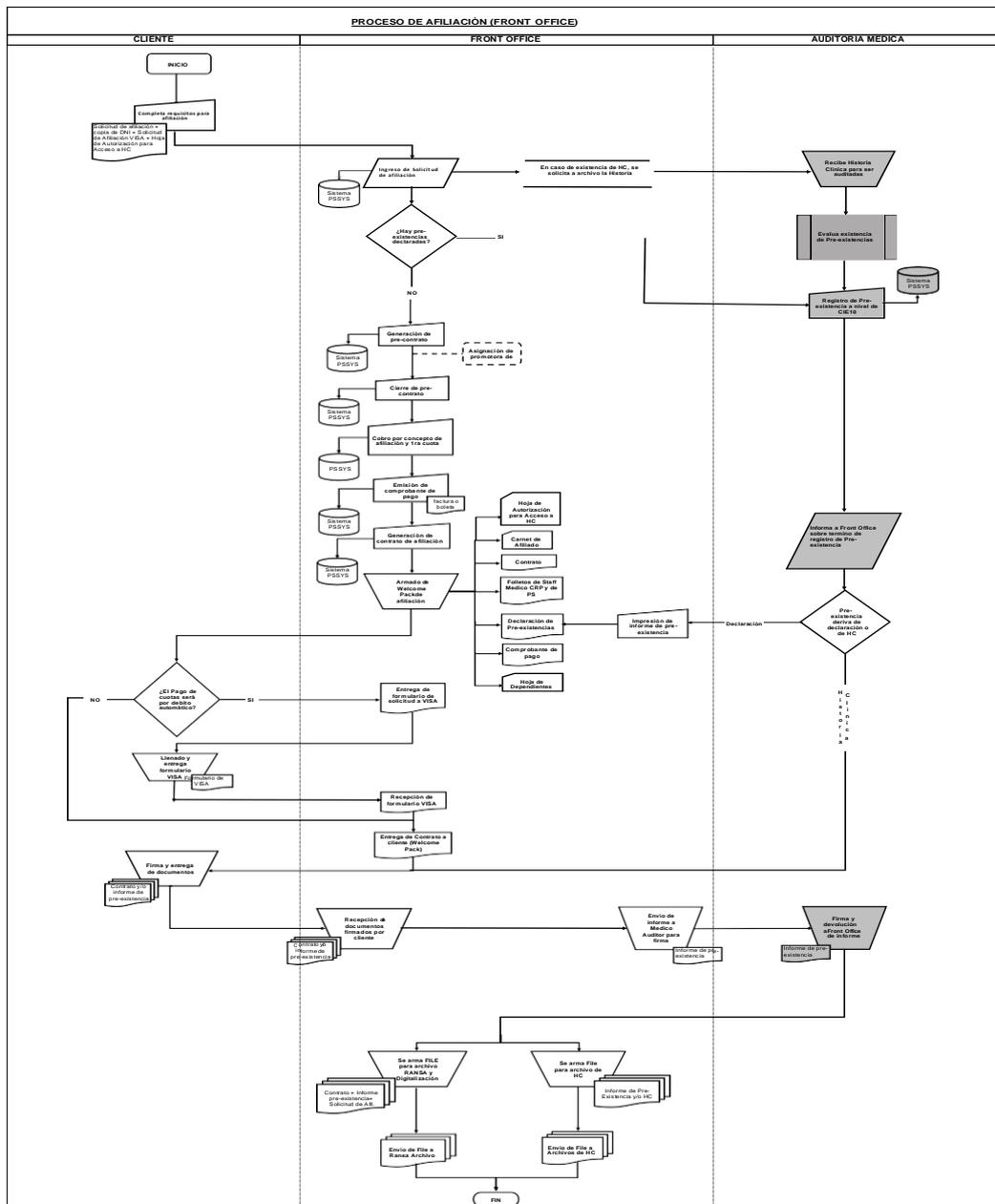
CAPITULO 3. DESARROLLO

Campo de Acción

El proyecto se realizó en el proceso de Afiliaciones de la Empresa, el cual se ejecuta en el área de Front Office. Asimismo, a través del siguiente flujograma se puede identificar el “de donde a donde” se encuentra delimitado el proceso, el cuál como constará va desde el Llenado de la Solicitud de Afiliación hasta la entrega de la Carpeta de Afiliación al área de Archivo. Con esta información procederemos a establecer el diagrama SIPOC que nos permita evidenciar tanto las entradas y salidas, con la finalidad de tener claridad sobre los componentes y sus cualidades (parámetros) que deben cumplir, para que al ser transformados por el proceso puedan satisfacer las expectativas del cliente.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Figura.nº13 Diagrama de Flujo



Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Es importante mencionar, que el Front Office cuenta con cinco asesoras que gestionan las actividades del proceso de afiliación, las cuales mantienen horarios escalonados para cubrir la atención del área que va de 8 am a 8 pm.

Tabla n.º4. Horario de Front Office.

HORARIO FRONT OFFICE												
EJECUTIVAS FRONT OFFICE	8am	9am	10am	11am	12pm	1pm	2pm	3pm	4pm	5pm	6pm	7 a 8pm
ASESORA 1												
ASESORA 2												
ASESORA 3												
ASESORA 4												
ASESORA 5												
AUDITORIA MEDICA												

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Así también como se evidenció en el cuadro del horario, tenemos el proceso de Auditoria Médica, el cual cuenta con un profesional como responsable, quien ejecuta sus actividades de manera diaria y es determinante en el proceso de Afiliación, por lo que será importante considerarlo dentro de un análisis futuro, bajo la perspectiva que es un proceso a tener en cuenta y que puede ser susceptible a sufrir alguna modificación de forma más no de fondo, pues no es parte del proceso en estudio. Las ejecutivas se encuentran bajo un incentivo económico variable, sujeto a Afiliaciones realizadas.

Características y Especificaciones del Producto

El producto que el proceso genera es la Carpeta del Contrato del Afiliación, el cual está conformado por una serie de documentos (Productos) que tienen valor legal y que serán descritos en el diagrama SIPOC que se encuentra a continuación.

Una tabla SIPOC (Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes) desarrolla una vista detallada de todos los Proveedores (Quiénes hacen entrega de alguna entrada), de todas sus Entradas (Alguna información, material, insumo o cualquier componente que pueda ser transformado o usado en el proceso), Salidas (Productos resultados de la transformación de la

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Entrada durante el proceso) y Clientes, quienes son los que reciben la Salida, que es quien transforma la entrada en producto.

Dado que es un sector de Servicios, el rumbo y ritmo del proceso es marcado en su plenitud por el Cliente, lo que nos indica que el enfoque del proceso es PULL (Enfoque basado en que se produce lo que se solicita, sin considerar la subutilización de recursos).

Con la claridad mencionada, se procedió a adaptar el diagrama SIPOC hacía a un diagrama COPIS, para una mejor visibilidad y lectura del proceso.

Tabla n.º5. SIPOC/COPIS.

Cliente	Salida	Proceso	Entrada	Proveedor
Contratante	Contrato de Afiliación Declaración de Pre-Existencias Carnét del Afiliado Comprobante de Pago	Generar Contrato de Afiliación	Solicitud de Afiliación Copia de DNI Aviso de Pago Solicitud de Afiliación VISA Hoja de Autorización para Acceso a HC y Datos Constancia Conocimiento de Condiciones	Contratante Potencial
Promotor o Broker	Hoja de Dependientes Cronograma de Pagos Hoja de Autorización para Acceso a HC y Datos Constancia de Firmada de Conocimiento de Condiciones		Promotor o Broker	
Ejecutivo de Archivo	File del Contratante Físico	Preparar Carpeta de Contratante	Contrato de Afiliación Firmado Declaración de Pre-Existencias Firmado Solicitud de Afiliación Firmado Constancia Firmada de Conocimiento de Condiciones Cargo de Comprobante Firmado Hoja de Dependientes Firmado Copia de DNI Físico Hoja de Autorización para Acceso a HC y Datos	Contratante
Software de Gestión	Archivo PDF del File del Contratante		Promotor o Bróker	

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Muestra información importante acerca de las dependencias entre el cliente y el proceso, como se puede apreciar en la matriz COPIS, dentro del proceso de afiliaciones, se pudo identificar 2 subprocesos que componen el “desde – hasta” del proceso: Generar contrato de afiliación y preparar carpeta de contratante.

Así también, fue importante elaborar una matriz Critico para la Calidad CTQ (*Critical to Quality*) a fin de determinar:

- El nivel con que los procesos o sus pasos están alineados para la obtención de los productos
- Los Productos que el Cliente más valora
- Los Procesos más relevantes para la elaboración del producto.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

En dicha matriz se podrá evidenciar que, los productos que el Cliente más valora son:

- Contratante/Promotor: El Contrato de Afiliación (440 puntos) y la Declaración de Pre-Existencias (390 puntos).
- Ejecutivo de Archivo: File del Contratante físico (260 puntos).
- Software de Gestión: Archivo PDF del File del Contratante (240 puntos)

Así también, se podrá notar que los pasos del proceso más relevante, dado que influyen de gran manera en la obtención de los productos son:

- Ingreso de Solicitud de Afiliación (240 puntos)
- Generación de Contrato (197 puntos)
- Generación de Pre-Contrato (196 puntos)
- Se arma File del Contratante (175 puntos)
- Gestionar Firma de Auditoría Médica (143 puntos)
- Armado de Welcome Pack (125 puntos)
- Digitaliza File del Contratante (125 puntos)

Es así que podemos concluir que existen valores más relevantes que otros, y que pueden y deben ser considerados en el momento de rediseñar o implementar mejoras al proceso, pues ambas afectan directamente a la satisfacción del Cliente (Contrato de Afiliación) y Satisfacción de la Operación (Ingreso de Solicitud de Afiliación).

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Tabla n.º6. Cuadro de Valor.

Indice de Importancia para el Cliente	Productos que el Cliente Valora										Total	
	10	10	5	2	1	5	1	1	8	10		
	Contrato de Afiliación	Declaración de Pre-Existencias	Carnét del Afiliado	Comprobante de Pago	Hoja de Dependientes	Cronograma de Pagos	Hoja de Autorización para Acceso a HC y Datos	Constancia Firmada de Conocimiento de Condiciones	Archivo PDF del File del Contrato	File del Contratante Físico		
Pasos del Proceso	Ingreso Solicitud de Afiliación	10	10	1	1	1	1	8	1	1	1	240
	Generación Pre-Contrato	10	1	1	5	1	10	1	1	1	1	196
	Cierre de Pre-Contrato	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	93
	Cobro por Concepto de Afiliación	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	71
	Emisión de Comprobante de Pago	1	1	1	10	1	1	1	1	1	1	71
	Generación de Contrato	10	1	10	1	10	1	1	1	1	1	197
	Armado de Welcome Pack	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	125
	Recepción de Formulario VISA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	53
	Solicitud de HC	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	93
	Imprime Declaración de Pre-Existencias	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	93
	Gestionar Firma de Declaración de Pre-Existencias	1	10	1	1	1	1	1	1	1	1	143
	Se arma File de Contratante	1	1	1	1	1	1	1	1	5	10	175
	Digitaliza File de Contrante	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1	125
	Total	440	390	110	70	22	110	20	13	240	260	

Fuente: Clínica Privada

Elaboración: Propia.

Finalmente, realizada la descripción del proceso en el modo AS IS y habiendo determinado el alcance, los productos y pasos que la generan, así como el nivel de importancia de cada uno, podemos concluir que podemos preparar la segmentación para la recolección de datos.

Identificación de los Factores de Segmentación para el Plan de Recolección de Datos

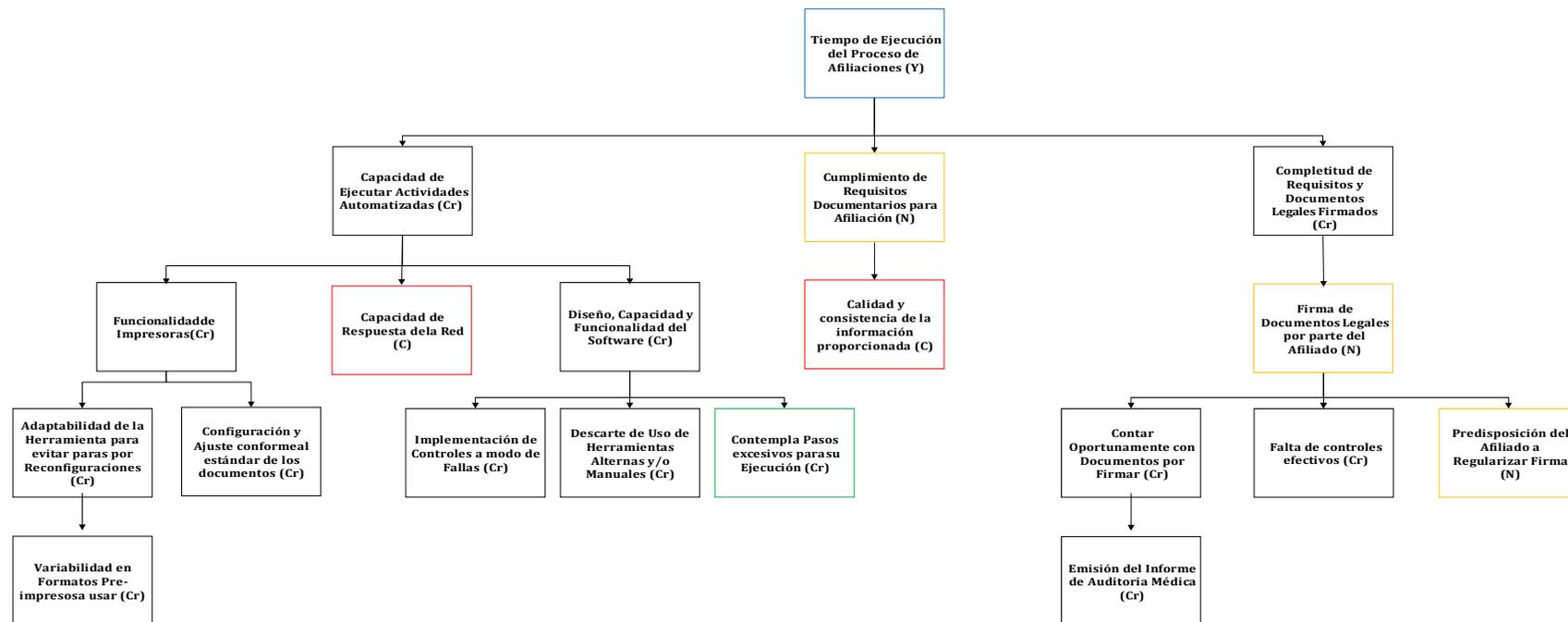
Se hizo necesario analizar acerca de dónde se encontraban las acciones más fuertes con respecto a la dinámica del proceso que se está analizando, para de esa manera enfocar el esfuerzo inicial de recolección de datos.

La identificación de estos factores, pueden arrojar luz sobre las causas raíz y los motores del tiempo del proceso. El entendimiento de las causas raíz nos ofrece la posibilidad de atender y resolver el problema, de tal manera que quede mitigado y/o controlado.

Para dicha identificación de las causas, optamos por trabajar con el diagrama del Árbol, que nos permitirá tener una visión gráfica del problema y el despliegue de sus causas, llegando a clasificarlas conforme a su categoría, siendo estos: Cr (Factores Críticos), N (Factores Ruido – Incontrolables), C (Factores Controlables) y S (Procedimiento Operativos Estándar).

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Figura n.º14. Árbol de Problema.



Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Identificados los factores asociados al problema, se vio conveniente elaborar el AS IS del Análisis Modal de Fallos y Efectos (conocido como Matriz AMFE) para conocer los efectos, las causas de sus Modos de Fallo y los métodos de detección que servirán como input para establecer los indicadores del proceso y recolección de data.

Cabe mencionar que la matriz AMFE descrita servirá posteriormente como base para establecer las medidas correctivas y determinar el TO BE de la misma

Asimismo, conociendo el objetivo del Trabajo, los factores que la afectan y sus delimitaciones, se procede a recopilar la información con la finalidad de cuantificar tanto la situación actual (AS IS) como los factores que la afectan.

Recopilación de Información y Medición de Factores Relevantes

Habiendo identificado los factores y actividades que son relevantes para la satisfacción del Cliente y la Operación, procedimos a recopilar información a fin de determinar de manera cuantitativa la situación actual del proceso.

Tiempos de Ejecución del Proceso

Se procedió a sacar una muestra equivalente a 25 afiliaciones realizadas por cada quincena del mes, de todo el periodo de Enero a Junio 2018, a fin de determinar los tiempos promedios por cada actividad, teniendo como resultados el siguiente cuadro resumen:

Tabla n.º8. Medición de tiempo de proceso.

Variable	Media	Mínimo	Máximo
Registrar Solicitud	12.5030	10.0000	15.0000
Generar Pre-Contrato	3.0500	2.0000	4.0000
Generar Cobro	5.4267	3.0000	7.0000
Generar Contrato	2.4333	2.0000	3.0000
Armar Contrato	7.4733	6.0000	9.0000
Registro Formulario VISA	3.5000	2.0000	4.0000
Solicitud HC	2.9933	2.0000	4.0000
Auditar HC	8.0400	5.0000	12.0000
Registrar Pre-existencia	4.0267	3.0000	5.0000
Gestionar Informe de Auditoria	2.0000	2.0000	2.0000
Entregar Contrato	3.0267	2.0000	4.0000
Digitalizar Cargos	4.0000	4.0000	4.0000
Subir Archivos Digitalizados	3.0000	3.0000	3.0000

Fuente: Clínica Privada.

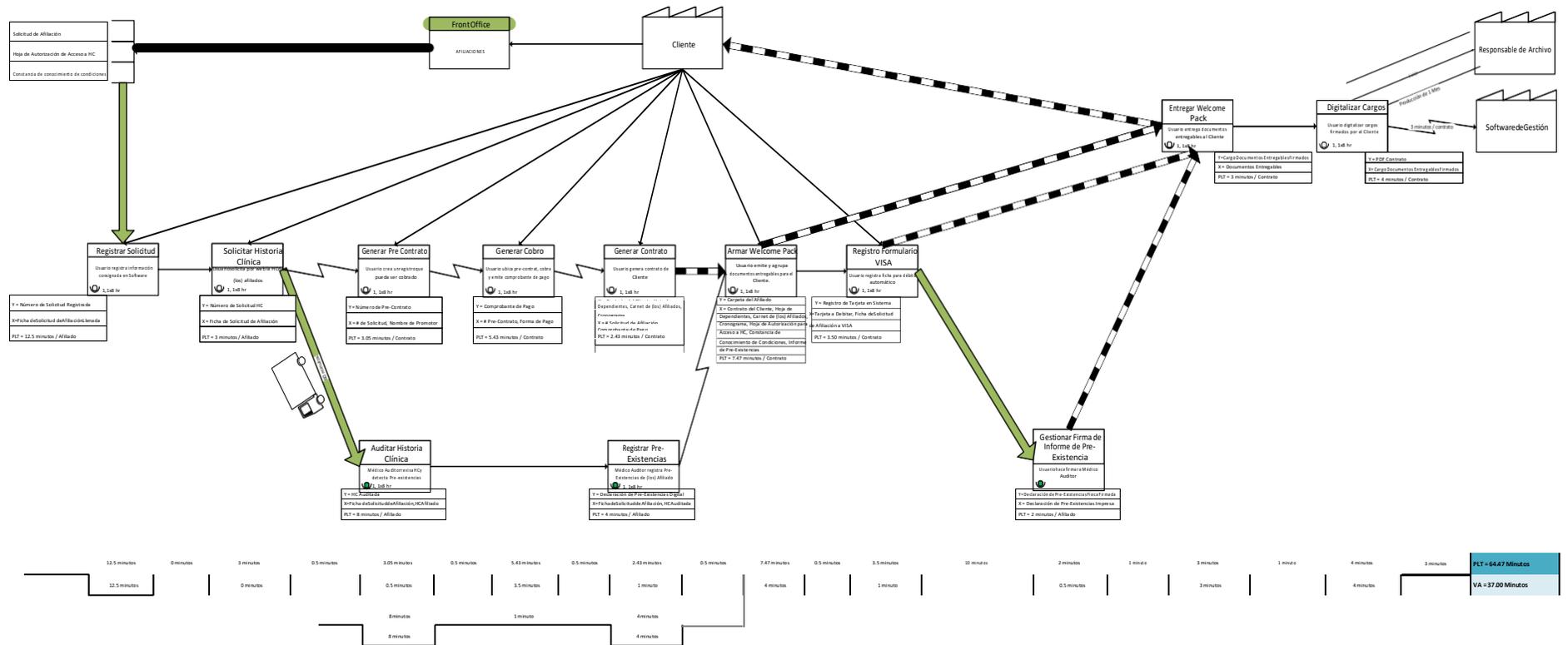
Elaboración: Propia.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Las medias determinadas de la muestra, serán consideradas para la diagramación del Mapa de Flujo de Valor, con la cual identificaremos el tiempo total del proceso y principalmente las actividades que no agregan valor, para posteriormente evaluar la factibilidad de eliminarlas o reajustarlas. Para ello se identificó el valor agregado del Proceso de Afiliaciones, se detectaron mudas y fueron excluidas del tiempo de procesamiento, de modo tal que se evidenció que solo el 57.39% del tiempo total del proceso genera valor agregado.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Figura n.º15: VSM



Fuente: Clínica Privada.
Elaboración: Propia.

Estimación De Productos Inconformes

Así mismo, de la muestra seleccionada se pudo estimar el ratio de productos inconformes generados por el proceso. Se determina que un producto es inconforme cuando:

- Carpeta del contratante no cuenta con todos los documentos legales firmados por el Cliente.
- Carpeta del Contratante no cuenta con todos los documentos legales completos.

Tabla n.º9. Cuadro de productos Inconformes.

	1ra Enero	2da Enero	1ra Febrero	2da Febrero	1ra Marzo	2da Marzo	1ra Abril	2da Abril	1ra Mayo	2da Mayo	1ra Junio	2da Junio	Total
Total Muestra Carpetas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Carpeta Conforme	20	17	20	23	23	22	22	21	19	18	24	19	248
Carpeta Inconforme	5	8	5	2	2	3	3	4	6	7	1	6	52
% Carpeta Inconforme	20.00%	32.00%	20.00%	8.00%	8.00%	12.00%	12.00%	16.00%	24.00%	28.00%	4.00%	24.00%	17.33%
% Carpeta Inconformes Mensual	26.00%		14.00%		10.00%		14.00%		26.00%		14.00%		17.33%

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Como se puede ver en el cuadro, el porcentaje de productos inconformes por mes, fluctúa entre un 10 y 26 por ciento, que, solamente en este año, implica que del total de productos generados, se tenga un 17% de inconformes, lo cual es considerado crítico pues, como se mencionó en el AMFE, entre otras cosas puede conllevar a:

1. Incumplimiento legal y normativo.
2. Exposición a coberturar atenciones que se encuentran excluidas.

Ante el análisis de estos dos, se identifica que el factor Legal y Normativo es considerado el más importante, pues pone en riesgo la existencia de la Organización.

Dicho esto, otro de los objetivos del presente trabajo, nos invita a reducir radicalmente el porcentaje de este indicador.

3.1 Desarrollo del Objetivo 1

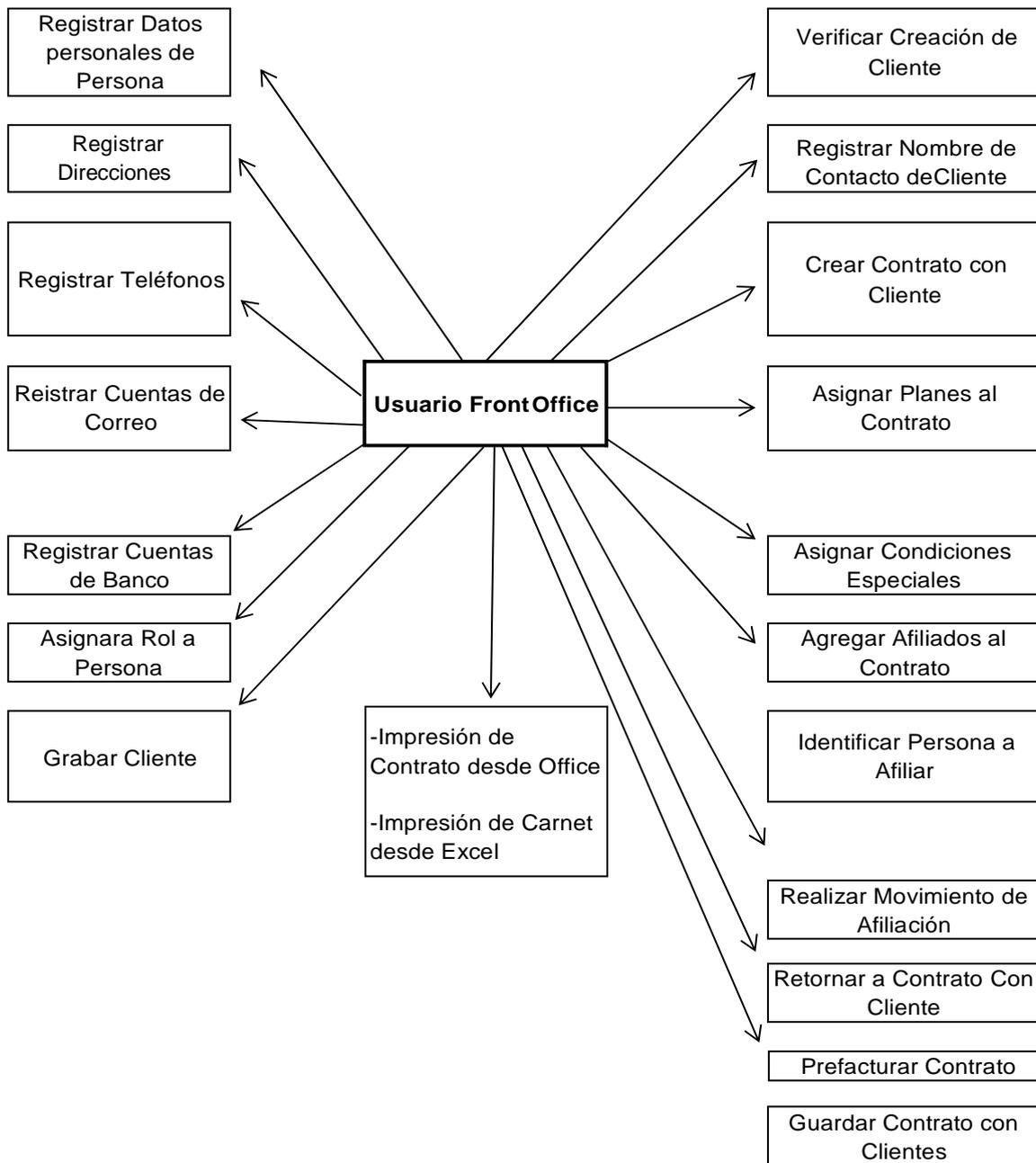
Elaborar el diseño del software que mejorará el proceso de afiliación de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018

Este rediseño es posible tomando en cuenta todos los fundamentos que la metodología Lean Service pone a nuestra disposición, pues al identificar las mudas y suprimirlas, reducirlas o mitigarlas, haremos que el flujo de trabajo sea más ágil y menos engorroso. Esto implicará el llevar a la Organización misma a una Gestión por Procesos, incorporando un conjunto de prácticas que hacen énfasis en orientar el flujo de actividades y recursos de una organización hacia la satisfacción del Cliente de la manera más efectiva y rentable para el negocio.

Se pudo evidenciar que para la ejecución del proceso el Usuario se ve obligado a recorrer varias interfaces a nivel de software, que contempla el reingreso de información ya registrada en un paso anterior. Asimismo, se detectó que existen 2 actividades manuales que bien pueden ser generadas automáticamente. Para una mejor comprensión de esto, se elaboró un diagrama de funciones de usuario para poder tener claridad de aquellas tareas que realiza al generar el proceso.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Figura n.º16. Diagrama de Funciones de Usuario.



Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Como se puede ver en el diagrama, el usuario se ve en la obligación de interactuar con 2 software de gestión (plataformas de sistema), para luego interactuar con 6 interfaces de la plataforma 1 y 10 interfaces de la plataforma 2, adicionalmente, tiene que recurrir al Excel del Microsoft office para poder imprimir el contrato y los carnets, lo cual evidentemente implica que en el Excel vuelva a ingresar la información consignada en el software.

Ante esta situación, se propone un diseño más ágil, en la que el sobre procesamiento de información sea reducida, conllevando esto a obtener un mejor tiempo de ejecución. Esta propuesta tendrá como alcance el que se cumpla los siguientes requisitos:

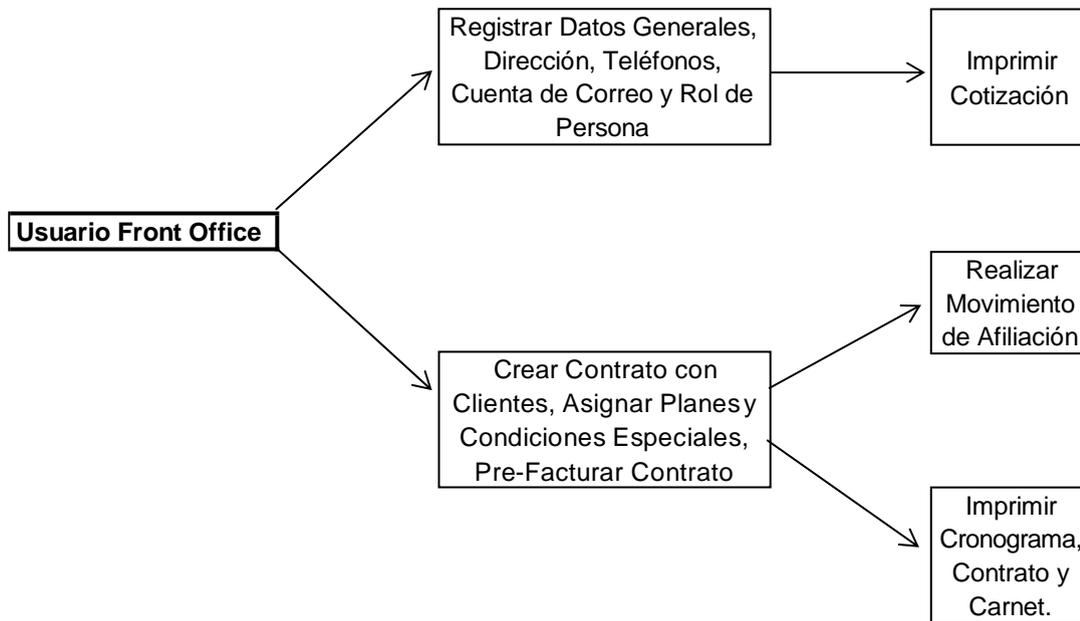
Tabla n.º10. Requisitos funcionales

Requisitos funcionales	Creación del Sistema de Pre-Afiliaciones
	Registro de la Solicitudes de Afiliación
	Impresión de la cotización por Solicitud de Afiliación
	Generación del Contrato de Afiliación e inclusión de los afiliados.
	Impresión del Contrato de Afiliación
	Impresión del Carnet del Afiliado

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Figura n.º17. Funcionalidad de software.



Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Figura n.º18. Diseño de software 1

REGISTRO DE AFILIACIONES										
PRE-CONTRATO Y COTIZACIÓN										
REGISTRO DE DATOS AFILIADO TITULAR Y DEPENDIENTES										
Apellido Paterno:				Apellido Materno:						
Nombres:										
DNI:		Otro (indicar N° y tipo):				Peso:		Estatura:		
Nacionalidad:			Sexo:		Fecha Nacimiento:		Estado Civil:			
Profesión u Ocupación:					Día	Mes	Año			
Dirección:										
Distrito:				Provincia:			Departamento:			
Teléfono de Domicilio:				Teléf. Oficina:			Celular:			
DATOS DE LOS DEPENDIENTES										
Cod	Apellido Paterno y Materno	Nombres	DNI/CE	Sexo	Fecha Nac.	Parentesco	Peso	Estatura	H. Clíni	od. Afili
1										
2										
3										
4										
5										
ASIGNAR CLIENTE - VINCULAR TIPO DE AFILIADO										
SI				NO						
GENERAR COTIZACIÓN										
SI				NO						
IMPRIMIR										
SI				NO						

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Figura n.º19. Diseño de software 2

EMISIÓN DE CONTRATO	
CREAR CONTRATO	
SI	NO
ASIGNAR CLIENTE	
SI	NO
ASIGNAR PLANES	
SI	NO
CREAR CONTRATO	
SI	NO
ASIGNAR CONDICIONES ESPECIALES	
SI	NO
PREFACTURAR CONTRATO - COBRAR	
SI	NO
IMPRIMIR CONTRATO	
SI	NO
IMPRIMIR CRONOGRAMA DE PAGOS	
SI	NO
IMPRIMIR CARNET	
SI	NO

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Esto implicaría que el usuario únicamente interactúe con 2 software de gestión, uno nuevo que es el de Registro de Pre-Afiliados con el que interactuará a través de 5 interfaces y Plataforma de Cobros con el que interactuará con 1.

Realizada las modificaciones y ajustes al proceso, se solicitó una cotización al Proveedor de Servicios de Tecnología para evaluar la factibilidad y conveniencia de llevar a cabo la automatización del Proceso de Afiliaciones, obteniendo una cotización equivalente a S/ 32,261.42 (sin igv) la que garantizará una mejora en los tiempos de ejecución no menor al 40% por cada ejecución del proceso, tal y como constó en el Value Stream Mapping.

3.2 Desarrollo del Objetivo 2

Determinar los métodos que permitirán identificar los tiempos de ejecución del proceso de afiliación de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018

Habiendo detectado los factores relevantes y no relevantes para el proceso, y habiendo hecho las mediciones respectivas, vimos que la manera más adecuada de hacer que el proceso opere de manera óptima, era realizar un rediseño sin modificar la secuencia que transforma la entrada en el producto, sino unificando las actividades que generan un sobreprocesamiento en únicamente un proceso, implementando medidas de control en actividades críticas y regulando las políticas que deben regir para aceptar la puesta en marcha de alguna transacción que deba pasar por el proceso.

Para dar inicio a este rediseño, será importante detectar las mudas del proceso, que al integrarse con los modos de falla de la matriz AMFE brindarán indicios fuertes de lo que debería realizarse en el proceso:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Tabla n.º11 Mudanzas del Proceso

1	TRANSPORTE	Se detecta que la entrega de Historias Clínicas por parte del Proveedor está descontrolado, no se tiene un acuerdo establecido de los tiempos del servicio, siendo el tiempo de atención entre 8 y 60 minutos, sin poder tener certeza del tiempo que realmente tomará.
2	DEFECTOS	Se convive actualmente con defectos mensuales que pueden variar entre un 10 y un 26%, teniendo un acumulado de este año equivalente a un 17%, producto de tener documentos pendientes de firmas por parte del afiliado o documentos incompletos, tal y como se detalló en el diagrama de árbol.
3	ESPERA	El proceso está siempre a la espera del Informe de Pre-Existencias, que depende de dos factores: De la entrega oportuna de la Historia Clínica por parte del proveedor Y De la presencia del médico auditor para elaborar el documento.
4	SOBRE PROCESAMIENTO	El software de gestión contiene módulos en las que se ingresa información repetida. Asimismo, el usuario tiene que realizar la acción de impresión del contrato por lo que deberá recurrir a digitalizar nuevamente los datos en una plantilla en Excel para terminar el proceso de afiliación de forma manual.
5	INVENTARIO	El contar con productos inconformes, genera que éstas no puedan ser entregadas al Ejecutivo de Archivo, por lo que deben ser almacenadas por cada usuario, generando así un inventario que no es natural del proceso que ejecutan. Actualmente el inventario que puedan tener es equivalente a la cantidad de productos inconformes.
6	MOVIMIENTO	El usuario debe pararse de su lugar de trabajo por lo menos 3 veces por cada ejecución del proceso, dado que debe acudir al lugar donde está situada la impresora y cambiar el tipo de papel (variabilidad de formatos) que debe usar.

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

3.1.1. Identificación y Análisis de Acciones Correctivas

Habiendo diseñado el AS IS de la matriz AMFE y detectado las mudas, se prosiguió a evaluar las medidas correctivas que debían adoptarse para los modos de fallas y obtener así una propuesta integral de mejora del proceso.

En primera instancia, se deberá ordenar la matriz conforme al número de prioridad de riesgo inicial, de modo que lo más crítico y relevante quede en primera posición, paso seguido se deberá continuar con una reunión de equipo, donde intervendrán los involucrados del proceso, quienes brindarán sus recomendaciones a mano alzada, para luego documentarlas y agruparlas entre aquellas que guarden relación.

Contando ya con las acciones recomendadas, se determinarán a los responsables de implementarlas, con quienes se llevará a cabo otra reunión donde se plantee la factibilidad de realizarlas. Finalmente, se podrán concretar algunas medidas recomendadas, que permitirán un rediseño y una serie de ajustes en la operación, las mismas que se resumen en la siguiente matriz AMFE.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Como se puede notar, existieron acciones recomendadas que podían dar solución a diferentes modos de fallas, por lo que se optó por aplicar un diagrama de Pareto para poder determinar las Acciones Recomendadas que mayores modos de falla podían atender. Dicho análisis se muestra a continuación:

Tabla n.º13. Cuadro de Acciones Recomendadas..

Código	Acciones Recomendadas	Cuenta	Porcentaje Acumulado
AR - 001	Rediseñar el proceso de Afiliaciones, retirando aquellas actividades que no agreguen valor y contemplando aquello que se ejecuta bajo herramientas alternas.	5	14.29%
AR - 002	Rediseñar el Software conforme al rediseño realizado al proceso.	5	28.57%
AR - 003	Implementar un método de captura del Cliente posterior a la afiliación, que permita que el afiliado no pueda hacer uso del seguro mientras no regularice sus pendientes.	3	37.14%
AR - 004	Normar que la afiliación únicamente se realiza cuando el Cliente cumple con todos los requisitos, sin excepción.	3	45.71%
AR - 005	Asignar un médico auditor para atención diaria.	2	51.43%
AR - 006	Formalizar el manual de responsabilidades y funciones del Médico Auditor de forma tal que realice labores administrativas asociadas a su proceso.	2	57.14%
AR - 007	Implementar un modelo de trabajo en el que la identificación de oportunidades de mejora o tratamiento de problemas sean tarea de todos: usuario internos, externos, proveedores y clientes internos.	2	62.86%
AR - 008	Implementar una nueva bandeja en la Impresora, de modo tal que cada bandeja contenga un diseño de papel diferente.	2	68.57%
AR - 009	Medir los tiempos de la atención del proveedor de HC y reformular los tiempos de atención.	2	74.29%
AR - 010	Asignar al Call Center, la responsabilidad de hacer seguimiento a los Clientes con documentos pendientes.	1	77.14%
AR - 011	Capacitar a todos los usuarios en el proceso de cobros a fin que sean multifuncionales y puedan realizar todo tipo de actividades que competan al proceso.	1	80.00%
AR - 012	Hacer de conocimiento del usuario las consecuencias de realizar afiliaciones sin contar con los requisitos.	1	82.86%
AR - 013	Implementar indicador de "Documento Completo" en el Software de la Aseguradora.	1	85.71%
AR - 014	Implementar tablero de control en el software para monitorear el comportamiento de los documentos inconformes.	1	88.57%
AR - 015	Implementar la impresión del Contrato desde el Software.	1	91.43%
AR - 016	Documentar el proceso de Afiliaciones bajo un enfoque funcional y hasta el nivel de instructivos operativos e informar al Usuario.	1	97.14%
AR - 017	Implementación de tarjetas de control visual para detectar total inventario de carpetas por usuario.	1	94.29%
AR - 018	Estandarización de lugar de trabajo a través de las 5S.	1	100.00%

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración Propia.

Figura n.º16. Pareto



Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

Visto el Pareto, podemos deducir que lo más recomendable es empezar rediseñando el proceso de Afiliaciones, para posteriormente rediseñar el software, lo cual es coincidente con los pasos sugeridos por la metodología de calidad BPM, que sostiene que una empresa que desea ser de clase mundial primero deberá optimizar sus procesos, luego automatizarlos y finalmente aplicar inteligencia de negocio.

Concluida esta parte del análisis se obtuvo la claridad de las necesidades del proceso:

- Integrar las actividades que generan un sobreprocesamiento de información.
- Implementar medidas de control en actividades críticas.
- Regular las políticas que deben regir para aceptar la puesta en marcha de alguna transacción que deba pasar por el proceso.

Podemos continuar con el desarrollo de los Objetivos específicos para atender los problemas descritos.

3.1.2. Reducción de los Tiempos de Ejecución del Proceso de Afiliaciones

El integrar las actividades que generan un sobreprocesamiento de información será trascendental, y tal como se demostró a través de la matriz AMFE y el Pareto realizado, éste rediseño no solo deberá alcanzar el nivel de Optimización del Proceso, sino también el de la Automatización a través del Software, incorporando medidas de control a modo de fallas.

Analizando el Value Stream Mapping del proceso, vemos que existe casi un 42% de tiempo que no agrega valor, por lo que sería inevitable el no pensar en un rediseño del proceso. Al analizar el flujo, nos dimos cuenta que el proceso funcionaba conforme al diseño con el Software desarrollado, es decir la operación se alineó al Software, no debiendo ser esta una práctica aceptable, dado que es el Software quien debe alinearse a la operación.

De aceptarse la ejecución del plan de mejora propuesto, se llevaría a cabo la implementación del nuevo Software con lo cual se esperaría una reducción de tiempo no menor al 40 % del tiempo actual.

A continuación se detalla la cotización:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Tabla n.º14. Cotización Rediseño de software 1.

Actividad	Precio Total	Horas Totales	Precio Parcial	Horas Parciales	Rol	Cantidad de Rol	Costo por Hora
Construcción y Pruebas	19,184.88	446.16					
Construcción y Pruebas Unitarias			17,440.80	405.60	Analista Programador	1.00	43.00
Pruebas Integrales			872.04	20.28	Analista Programador	1.00	43.00
Documentación			872.04	20.28	Analista Programador	1.00	43.00
Certificación	5,572.94	133.85					
Certificación (Pruebas QC)			2,433.60	60.84	Analista QC	1.00	40.00
Soporte a la Certificación			1,046.45	24.34	Analista Programador	1.00	43.00
Soporte a la Certificación en el Cliente			1,046.45	24.34	Analista Programador	1.00	43.00
Implantación y Seguimiento			1,046.45	24.34	Analista Programador	1.00	43.00
Elaboración	2,920.32	64.90					
Análisis y Diseño			1,825.20	40.56	Analista Funcional	1.00	45.00
Soporte Técnico y Funcional			1,095.12	24.34	Analista Funcional	1.00	45.00
Gestión	4,583.28	101.40					
Gestión del Proyecto			2,028.00	40.56	Jefe Proyecto	1.00	50.00
Aseguramiento de la Calidad			811.20	20.28	Analista QC	1.00	40.00
Configuración			1,744.08	40.56	Analista Programador	1.00	43.00
Totales	32,261.42	746.30	32,261.42				
Compromiso de Entrega del Proyecto		1 mes y 15 días					

Fuente: Proveedor de servicio de tecnología.

Elaboración: Propia.

3.2. Desarrollo de Objetivo 3.

Identificar la deficiencia del proceso de Afiliación que genera los productos inconformes de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018.

Siendo la situación actual que al cierre del mes de Junio se tiene un acumulado de 17% de productos inconformes del total generado, se hace necesario implementar políticas de afiliación que sean estrictas y que puedan ser monitoreadas de forma ágil.

Si bien las políticas a establecer pueden ser bien definidas y rígidas, estas podrían estar susceptibles a excepciones o a errores involuntarios, por lo que además será importante el implementar medidas de control que ayuden a detectar esos casos y poder hacerles seguimiento hasta el momento de contar con la posibilidad tangible de regularizar lo pendiente. Así también, este control permitirá regularizar los productos inconformes que a la fecha se tienen y sobretodo, como valor agregado, facilitará que se pueda contar con un atributo que pueda ser usado en un reporte para hacer un monitoreo ágil y consistente.

En el análisis de implementación de esta medida de control, se definirá el punto de captura más efectivo que se considerará al momento en que el Cliente asista a atenderse de forma ambulatoria donde solicitará el uso del seguro de salud prepagado, puesto que antes de iniciar su atención, el sistema mostrará un bloqueo donde a través de una ventana emergente se dará un avisó restrictivo el cual condicionará a que el afiliado deba proceder a realizar la regularización del producto inconforme para luego acceder a su atención.

Por consiguiente, se solicitó al proveedor de tecnología el presupuesto de implementación el cual tendrá un costo de inversión, que ascenderá a S/ 15,075.98 (sin IGV), contando con un compromiso de tiempo de entrega de 5 semanas, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Tabla n.º15. Cotización Rediseño de software 2.

Actividad	Precio Total	Horas Totales	Precio Parcial	Horas Parciales	Rol	Cantidad de Rol	Costo por Hora
Construcción y Pruebas	7,742.06	180.05					
Construcción y Pruebas Unitarias		6,243.60		145.20	Analista Programador	1.00	43.00
Pruebas Integrales		749.23		17.42	Analista Programador	1.00	43.00
Documentación		749.23		17.42	Analista Programador	1.00	43.00
Certificación	2,722.50	65.34					
Certificación (Pruebas QC)		1,161.60		29.04	Analista QC	1.00	40.00
Soporte a la Certificación		624.36		14.52	Analista Programador	1.00	43.00
Soporte a la Certificación en el Cliente		624.36		14.52	Analista Programador	1.00	43.00
Implantación y Seguimiento		312.18		7.26	Analista Programador	1.00	43.00
Elaboración	2,940.30	65.34					
Análisis y Diseño		1,633.50		36.30	Analista Funcional	1.00	45.00
Soporte Técnico y Funcional		1,306.80		29.04	Analista Funcional	1.00	45.00
Gestión	1,671.12	34.32					
Gestión del Proyecto		1,452.00		29.04	Jefe Proyecto	1.00	50.00
Aseguramiento de la Calidad		105.60		2.64	Analista QC	1.00	40.00
Configuración		113.52		2.64	Analista Programador	1.00	43.00
Totales	15,075.98	345.05	15,075.98				
Compromiso de Entrega del Proyecto	4 Semanas y 6 días						

Fuente: Proveedor de servicio de tecnología.

Elaboración: Propia.

Para la implementación del control propuesto, se tuvo que diseñar previamente el criterio lógico que debía seguir el Software, el cual debía ser diseñado priorizando la atención de Emergencias Accidentales, Medicas o atención Hospitalaria, las cuales no podían ser pasadas por alto. Ante esta situación el diseño de la lógica no podía ser restrictiva al 100% sino que únicamente debía alertar y promover que el cliente regularice sus documentos pendientes, tal y como se describe en la definición del alcance:

Figura n.º20. Especificaciones del Proyecto.

1.2. Alcance

- Se implementará un campo de estados al módulo de “Declaración de Salud”, “Contrato”, “Renovaciones”, siendo estos: Generado, Firmado y Modificado, con su respectivo campo de auditoría: Usuario creador, usuario actualiza, fecha de creación y fecha de actualización.
- Los estados afectarán a las versiones de Declaración de Salud encontrados en las rutas: Declaración de Salud, Afiliados/Declaración de Salud y Contratos/Afiliados/Declaración de Salud.
- El estado en que se encuentre el Informe de Auditoría del Afiliado (La misma de la Declaración de Salud) será visualizado en la pantalla de Afiliados.
- El estado en que se encuentre el Contrato o Renovaciones de Cliente será visualizado en la pantalla de Contratos.
- El estado “Generado” será el estado que por default se asigne a todos los documentos.
- En la pantalla de Afiliados y Contratos, donde se visualizará el estado, existirá la opción de Editar el estado para poder cambiar de “Generado” a “Firmado”. Este opción estará activo para todos los usuarios. Se guardará el usuario creador de estado y usuario actualizador de estado, así como las fechas, relacionado al estado de la declaración.
- Para el caso en que la actualización del estado provenga de los módulos de Admisiones, el usuario actualizador será un genérico.
- En caso que el Afiliado sufra alguna modificación en la Declaración de Salud, el estado del Informe de Auditoría pasará a “Modificado”.
- En la pantalla de Afiliados, donde se visualizará el estado, existirá la opción de Editar el estado para poder cambiar de “Modificado” a “Firmado”. Este opción estará activo para todos los usuarios. Se guardará el usuario creador de estado y usuario actualizador de estado.
- Se podrá retornar del estado “Firmado” a “Generado” o “Modificado”, dependiendo del origen del estado “Firmado”.
- Se implementará en el Siteds una alerta que indique que “El Afiliado tiene su Informe de Auditoría pendiente de firma” o “El Afiliado tiene pendiente la firma del Contrato y/o Renovación”, dependiendo del documento que tenga pendiente. Esta alerta no restringirá la atención.
- Ante la alerta, el usuario podrá brindar la atención, con la previa confirmación de si el Afiliado firmó o no su Informe de Auditoría, creando un log de todos aquellos que se atendieron sin haber firmado.
- Se implementará un módulo a la que podrán acceder los usuario de Admisión de la Clínica y que permitirá imprimir el Informe de Auditoría y Actualizar el estado de “Generado” o “Modificado” a “Firmado”.

Fuente: Proveedor de servicio de tecnología.

Elaboración: Propia.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Al implementar el control que permitirá identificar a los clientes con documentos inconformes, se podrá obtener un reporte que detecte el monitoreo del cumplimiento de las disposiciones para realizar las afiliaciones, lo cual también fue solicitado al proveedor de servicios de tecnología. Este reporte será incorporado en el alcance siguiente:

Tabla n.º16. Estructura del Reporte de Base De Datos de Productos Inconformes

Fecha de Creación	Número de contrato	Código de Afiliado	Nombre de Cliente	Fecha de Inicio de Vigencia de Contrato	Estado del Contrato	Indicador de Declaración de Pre-Existencias	Indicador de Contrato	Indicador de Renovación	Usuario Creador
Fecha que se crea el contrato	Número de contrato generado por el Software	Número de afiliado creado por el Software	Nombre del Contratante	Fecha en que el contrato inicia vigencia	Estado actual del contrato	Indicador de conformidad de la Declaración de Pre-existencias	Indicador de conformidad de contrato	Indicador de conformidad de la renovación	Usuario que realizó la afiliación

Fuente: Proveedor de servicio de tecnología.

Elaboración: Propia.

4. RESULTADOS

Objetivo 1. Elaborar el diseño del software que mejorará el proceso de afiliación de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018.

La elaboración e implementación de un software de gestión permitirá que el proceso de afiliación tenga una evolución satisfactoria en base a las mediciones de mejoras que se identificaron en dos puntos críticos siendo estos los altos tiempos de ejecución en el proceso de afiliación e identificación de la deficiencia que se obtiene en los productos inconformes, para ello se elaboraron dos cotizaciones, respondiendo cada una de ellas a los objetivos 2 y 3.

Para la consecución de los resultados, se detectaron acciones correctivas, las cuáles se mencionan a través del siguiente cuadro resumen:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Tabla n°17. Cuadro de Acciones Recomendadas.

Código	Acciones Recomendadas	Cuenta	Porcentaje Acumulado	Evaluación de Factibilidad	Nivel de Implementación	Acción Tomada
AR-001	Rediseñar el proceso de Afiliaciones, retirando aquellas actividades que no agreguen valor y contemplando aquello que se ejecuta bajo herramientas alternas.	5	14.29%	A través del VSM se pudo cuantificar el tiempo de valor de cada actividad y con ello ver el nivel de importancia de ellas, modificar o eliminarlas. Asimismo, se pudo concluir que la secuencialidad con la que el proceso operaba había sido deficiente acorde a la secuencia de pasos con el software había sido diseñado.	100%	Se llevó a cabo un rediseño del proceso, integrando actividades que tenían las mismas entradas y separando aquellas que no eran de competencia del usuario. La expectativa de ahorro en tiempo de ejecución del proceso era de 42.61% del tiempo inicial, pero para ello también era determinante el desplegar el nuevo flujo en el Software de Gestión.
AR-002	Rediseñar el Software conforme al rediseño realizado al proceso.	5	28.57%	Con la claridad y evidencia de que el flujo del proceso era registro por el Software de Gestión, se vio como una medida determinante para la mejora, el rediseñar también el flujo de operación que el Software contemplaba, para lo cual, una vez rediseñado el VSM se generó un requerimiento de desarrollo de una nueva versión del Software que incorpore las mismas integraciones y secuencias de flujos en el rediseño del proceso, con lo cual esperábamos una disminución del 42.61% en sus tiempos de ejecución.	100%	Dado que el ahorro en tiempos no iba a ser menor del 40%, se solicitó una cotización al Proveedor de servicios de Tecnología y, previa aprobación de la Gerencia General, se llevó a cabo el desarrollo, para que finalmente se obtuviera un ahorro equivalente a un 47.00%.
AR-003	Implementar un método de captura del Cliente posterior a la afiliación, que permita que el afiliado no pueda hacer uso del seguro mientras no regularice sus pendientes.	3	37.14%	Como consta en el diagrama del árbol, uno de los factores más críticos era el no poder contar con la disposición del Cliente para regularizar sus documentos pendientes, por lo que se vio la necesidad de capturar su atención cuando exista a hacer uso del Seguro a través de la atención médica. Si no embargo, revisando la factibilidad de bloquear el servicio de atención médica del Cliente, en caso tenga documentos pendientes con la Aseguradora, se concluyó que no era posible, pues traería complicaciones legales de alto riesgo. Así que se diseñó una regla de operación que sea a facilitar la detección del Cliente con documentos inconformes in situ, de modo tal que un asesor comercial del Seguro lo aborde y pueda facilitar todas las herramientas para que regularice sus pendientes.	100%	Dado el alto riesgo a que se expone el negocio al convivir con algunas excepciones legales inconformes, se aprobó la implementación de una medida de detección y control de los Clientes con documentos inconformes. Se solicitó una cotización al Proveedor de servicios de Tecnología y, previa aprobación de la Gerencia General, se llevó a cabo el desarrollo.
AR-004	Normar que la afiliación únicamente se realiza cuando el Cliente cumple con todos los requisitos, sin excepción.	3	45.71%	Se sugirió se emita un documento normativo, sin embargo la Jefatura del Seguro, decidió emitir una circular a través de correo electrónico.	50%	Los usuarios están aplicando el instructivo con rigidez, sin embargo aún se convive con algunas excepciones aprobadas por instancias superiores, con la expectativa de gestionarlos con la medida de control adoptado (según el AR-003).
AR-005	Asignar un médico auditor para atención diaria.	2	51.43%	Se presentó el requerimiento de un médico a tiempo completo a la Gerencia de Salud, explicando la necesidad de contar con un médico que pueda revisar las Historias Clínicas en el momento de la afiliación, pues esa carencia conllevaba a convivir con una alta cantidad de Informes de Pre-Exámenes Carentes de Firma de aceptación por parte del Cliente. La Gerencia de Salud aceptó el requerimiento.	100%	Se cuenta con 2 médicos que cubren todo el tiempo de atención del Front Office, pudiendo obtener así los Informes de Pre-Exámenes en el preciso momento de la afiliación.
AR-006	Formalizar el manual de responsabilidades y funciones del Médico Auditor de forma tal que realice labores administrativas asociadas a su proceso.	2	57.14%	Se presentó un requerimiento a la Gerencia de Salud en la cual se indicaba explícitamente que el Médico Auditor gestionará sus propias Historias Clínicas, alegando que el solicitar Historias Clínicas no era una función natural del Usuario de Afiliaciones. El requerimiento finalmente fue rechazado.	100%	El usuario de Afiliaciones ya no realiza la tarea de pedir la Historia Clínica al proveedor, sino que ésta es automática.
AR-007	Implementar un modelo de trabajo en el que la identificación de oportunidades de mejora o tratamiento de problemas sean tarea de todos: usuarios internos, externos, proveedores y clientes internos.	2	62.86%	La identificación de conocimiento y las bases en las que se tiene que regir el usuario es relevante para la correcta ejecución del proceso, sin embargo la Jefatura del Seguro, optó por esperar al despliegue en producción de la nueva versión del Software.	0%	Rezagada
AR-008	Implementar una nueva bandeja en la Impresora, de modo tal que cada bandeja contenga un diseño de papel diferente.	2	68.57%	La manipulación excesiva de las bandejas de la impresora por el usuario ocasiona que se trabaje, generando que el usuario tenga que pararse 3 veces para cambiar cada papel, y además que la bandeja al pasar de los días sufra de desgaste.	100%	Se tomó contacto con el proveedor que alquila las impresoras y se solicitó una cotización para que se diseñe una bandeja con 3 bandejas.
AR-009	Medir los tiempos de la atención del proveedor de HC y reformular al los tiempos de atención.	2	74.29%	El tiempo de atención con que el proveedor de Historias Clínicas, tenía una alta variabilidad, podía fluctuar entre los 3 minutos y 1 hora. Sin embargo no se tenía evidencia de cuál era la medida real.	100%	Se llevó a cabo una reunión con el proveedor de Historias Clínicas y se estableció un acuerdo de servicio que estipulaba la entrega de Historias Clínicas en un plazo no mayor a 10 minutos, el mismo que se viene cumpliendo. Asimismo, se solicitó un reporte quincenal de cumplimiento.
AR-010	Asignar al Call Center, la responsabilidad de hacer seguimiento a los Clientes con documentos pendientes.	1	77.14%	Se presentó un requerimiento a la Gerencia de Comercial en la cual se solicitaba que sea el Call Center quien haga las llamadas recordatorias y de seguimiento a los Clientes con documentos pendientes y fue rechazado.	0%	El contar con la implementación de la medida de control expuesto en el AR-002, hizo poco relevante el contar con esta acción recomendada.
AR-011	Capacitar a todos los usuarios en el proceso de cobros a fin que sean multi funcionales y puedan realizar todo tipo de actividades que compete al proceso.	1	80.00%	El convertir a todos los usuarios en multi funcionales era una expectativa estratégica, dado que aseguraría la continuidad operativa a largo plazo, razón por la cual se llevó a cabo capacitaciones sobre el proceso de cobros.	100%	Actualmente todos los usuarios ejecutan el proceso de cobros.
AR-012	Hacer de conocimiento del usuario las consecuencias de realizar afiliaciones sin contar con los requisitos.	1	82.86%	Se sugirió se emita un documento normativo, sin embargo la Jefatura del Seguro, decidió emitir una circular a través de correo electrónico.	50%	Los usuarios están aplicando el instructivo con rigidez, sin embargo aún se convive con algunas excepciones aprobadas por instancias superiores, con la expectativa de gestionarlos con la medida de control adoptado (según el AR-003).
AR-013	Implementar indicador de "Documento Completo" en el Software de la Aseguradora	1	85.71%	Ante la necesidad de monitorear de manera ágil los productos inconformes, se determinó que el software debería tener un indicador que pueda ser mostrado en un reporte, el cual fue contemplado en el alcance hecho para el desarrollo de la nueva versión del Software.	100%	La nueva versión del software contempla un indicador que permite ver en línea los productos inconformes y también se pueda exportar un reporte.
AR-014	Implementar tablero de control en el software para monitorear el comportamiento de los documentos inconformes.	1	88.57%	Ante la necesidad de monitorear de manera ágil los productos inconformes, se determinó que el software debería tener un indicador que pueda ser mostrado en un reporte, el cual fue contemplado en el alcance hecho para el desarrollo de la nueva versión del Software.	100%	La nueva versión del software contempla un indicador que permite ver en línea los productos inconformes y también se pueda exportar un reporte.
AR-015	Implementar la impresión del Contrato desde el Software.	1	91.43%	Una de las actividades manuales que el usuario realizaba era el imprimir el Contrato desde una hoja excel, por lo cual aprovechando el desarrollo de la nueva versión del Software, se procedió a incluirlo en el alcance para así contar con dicha funcionalidad.	100%	La nueva versión del software contempla el imprimir el contrato desde su entorno.
AR-016	Documentar el proceso de Afiliaciones bajo un enfoque funcional y hasta el nivel de instructivos operativos e informar al Usuario.	1	97.14%	Dada la implementación de la nueva versión del Software de Gestión, el contar con un documento donde se muestre los pasos a seguir por el proceso de afiliaciones fue importante.	100%	Se cuenta con el manual de operación de la nueva versión del software de Gestión y adicionalmente se elaboró un documento de instructivos operativos de registro lo cual disminuyó el porcentaje de error en el registro de la información.
AR-017	Implementación de tarjetas de control visual para detectar total inventario de carpetas por usuario.	1	94.29%	Siendo que los objetivos del Trabajo era mejorar los tiempos de ejecución del proceso y reducir el % de documentos inconformes, la implementación de controles visuales, la cual se iba a llevar a cabo a través de la implementación de la técnica de 5 S no se estableció como una medida inmediata a tomar.	0%	Rezagada
AR-018	Estandarización de lugar de trabajo a través de las 5S.	1	100.00%	Siendo que los objetivos del Trabajo era mejorar los tiempos de ejecución del proceso y reducir el % de documentos inconformes, la estandarización del sitio de trabajo, la cual se iba a llevar a cabo a través de la implementación de la técnica de 5 S no se estableció como una medida inmediata a tomar.	0%	Rezagada

Fuente: Clínica Privada

Elaboración: Propia.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Así también, con la implementación de estas acciones recomendadas se pudo mejorar la reducción de las mudas detectadas inicialmente, pasando ahora a estar en un punto de control, tal y como se muestra a continuación:

Tabla n.º18 Mudras Controladas

1	TRANSPORTE	La entrega de Historias Clínicas, que tomaba un tiempo de entre 8 y 60 minutos, sin poder tener certeza del tiempo que realmente tomará, queda regulada a través de un acuerdo con el proveedor del servicio en la que se compromete a realizarlas en un tiempo no mayor a 10 minutos.
2	DEFECTOS	La tasa de defectos que variaban de modo mensual entre un 10 y un 26%, teniendo un acumulado de este año equivalente a un 17%, se ve controlada, pues se tiene la herramienta tecnológica que permite detectar al Cliente en el momento que hará uso del servicio médico, y además se reforzó a los usuarios sobre la importancia de cumplimiento con los requisitos de afiliación. Se espera que el porcentaje de productos inconformes por mes, descienda a un 2% y que en un plazo no mayor a 6 meses, el 17% de productos inconformes que se tiene pueda ser regularizado en su totalidad.
3	ESPERA	El proceso que siempre está a la espera del Informe de Pre-Existencias, que depende de la entrega oportuna de la Historia Clínica y de la presencia del Médico Auditor, se torna controlado gracias a que se acordó con el proveedor un tiempo de atención máximo de 10 minutos y porque se cuenta con presencia de 2 Médicos Auditores que cubrirán todo el tiempo de atención del servicio.
4	SOBRE PROCESAMIENTO	Esta muda se ve aplacada con el desarrollo de la nueva versión de Software de Gestión, que integra aquellos módulos en las que se registra la misma información y no producen un producto relevante.
5	INVENTARIO	La generación de inventario es directamente proporcional a los productos defectuosos, motivo por el cual se espera un decrecimiento también en esta muda.
6	MOVIMIENTO	Se implementaron impresoras con 2 bandejas a fin que el usuario deba acudir al módulo de impresión solo 1 vez por proceso y no 3.

Fuente: Clínica Privada.

Elaboración: Propia.

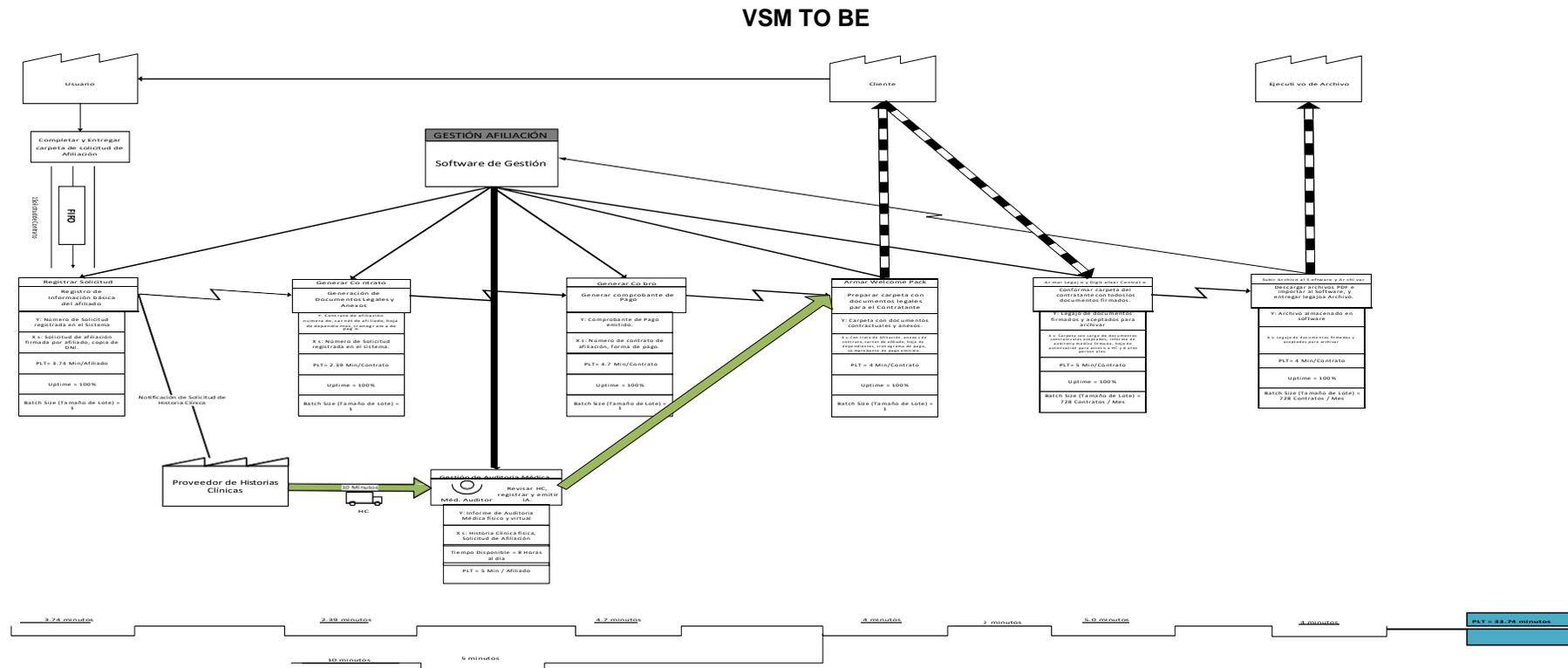
Concluyendo, las implementaciones de estas acciones recomendadas permitieron alcanzar los dos objetivos mencionados en el trabajo, reduciendo y controlando así el proceso que generaba los problemas de tiempo de ejecución de proceso y el alto índice de productos inconformes.

Objetivo 2. Determinar los métodos que permitirán identificar los tiempos de ejecución del proceso de afiliación de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018.

Para lograr estos resultados se deberá presentar el proyecto a la Gerencia General, donde se expondrá el tiempo de valor agregado y no agregado que el proceso actualmente tiene, y sobre las expectativas que se obtendrán una vez dada la implementación del nuevo Software. De proceder la aprobación, se formalizará el requerimiento al proveedor, quienes en su fase de análisis y diseño, informaron que el tiempo de ejecución del proceso iba a tener una reducción del 47.61% del tiempo actual, superando así la expectativa de 42.61 de ahorro que se estimó inicialmente a través del Value Stream Mapping (Figura 15). Esto en tiempos implica una reducción que lleva al proceso de 64.47 minutos a 33.74 minutos, el cual se puede apreciar en el VSM To Be (Figura N° 20).

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Figura. n°.22 VSM TO BE.



Fuente: Clínica Privada.
Elaboración: Propia.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Asimismo, gracias a la aplicación de la Matriz AMFE y de su indicador de Número de Prioridad de Riesgo, se pudo evidenciar que estos descenderán de una manera importante al gestionar de manera correcta el componente de documentos legales firmados puesto que, con la estimación del proyecto, esta se reducirá en promedio en un 88%, como se evidencia en la siguiente tabla resumen.

Tabla. N.º21. Variación de NPR Componente Diseño, Capacidad y Funcionalidad del Software

Función, Factor o Componente del Servicio	G gravedad	O ocurrencia	D detección	NPR inicial	G gravedad	O ocurrencia	D detección	NPR final	Reducción del NPR
Diseño, Capacidad y Funcionalidad del Software	7	7	8	392	2	2	2	8	98%
Diseño, Capacidad y Funcionalidad del Software	6	7	8	336	3	4	2	24	93%
Diseño, Capacidad y Funcionalidad del Software	7	8	6	336	2	2	1	4	99%
Diseño, Capacidad y Funcionalidad del Software	8	9	3	216	2	2	1	4	98%
Diseño, Capacidad y Funcionalidad del Software	10	10	1	100	2	5	3	30	70%
Diseño, Capacidad y Funcionalidad del Software	10	10	1	100	2	5	3	30	70%
								Promedio	88%

Elaboración: Propia.

Dicho esto, en este grupo los indicadores de esta Matriz AMFE deberán ser considerados como objetivos de cumplimiento que deberá alcanzar el componente una vez implementado todas las medidas recomendadas.

Esta reducción de tiempos en el proceso, evidentemente implicaba un ahorro económico que iba a permitir recuperar la inversión realizada en un plazo de tiempo y qué, tal y como se puede evidenciar en la siguiente tabla el recupero de Inversión, es equivalente a 8 meses.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Tabla n.º22. Recupero del Proyecto 1

Categorías	Dato
Inversión Total de Proyectos	S/ 32,261.42
Sueldo Promedio Mensual de Usuario	S/1,500.00
Número de Sueldo al Año	12
Gratificaciones	2
Vacaciones	1
CTS	1
ESSALUD	9%
Total Costo Anual	S/ 25,890.00
Total Costo Mensual	S/ 2,157.50
Número de Horas Mensuales	192
Costo por Hora/Hombre	S/ 11.24
Costo por Afiliación (AS IS)	S/ 12.07
Costo por Afiliación (TO BE)	S/ 6.32
Ahorro por Afiliación	S/ 5.76
Número Promedio Afiliaciones por Mes	140
Ahorro Total Mensual por Usuario	S/ 805.73
Total de Usuarios	5
Total Ahorro Mensual	S/ 4,028.64
Número de Meses Esperado del Retorno	8

Fuente: Proveedor de servicio de tecnología.

Elaboración: Propia.

Objetivo 3. Identificar la deficiencia del proceso de Afiliación que genera los productos inconformes de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018.

Dada la trascendencia del riesgo con que se convive por este problema, también se deberá presentar a la Gerencia General, la problemática y la solución, esperando obtener la autorización para el desarrollo e implementación del nuevo software, el cual nos permitirá capturar al afiliado que tenga documentos pendientes de firma al momento que asista a hacer uso del Seguro.

Es así que considerando que el plan de seguro de salud prepagado que se ofrece tiene una

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Condición de 30 días de espera para que pueda ser usado, se estima que el porcentaje de documentos inconformes que actualmente se encuentra en un 10% y 26% mensual, y que se mantienen así en el tiempo, se pueda regularizar en un plazo no mayor a 60 días posterior a su fecha de afiliación, dado que es en el transcurso del 2do mes de afiliación que el Cliente regresa a la Institución.

Del mismo modo para aquellos contratos inconformes históricos (que vienen de meses pasados), dado que se tiene identificados cuáles son, podrán ser regularizados desde el momento que el proyecto sea implementado, reduciendo así ese 17% de contratos inconformes acumulados con los que actualmente se convive.

Adicionalmente a esta medida tal y como consta en el cuadro de Acciones Recomendadas (Ver Tabla N° 17), también se emitirá un instructivo operativo con la cual se refuerza la importancia de ejecutar el proceso siempre que se tenga la totalidad de requisitos.

Con estas dos medidas, el proceso queda normado y controlado, de forma tal que el porcentaje de Afiliaciones con documentos incompletos, únicamente serán por casos excepcionales autorizadas por una instancia superior, pero que a su vez podrán ser detectables dentro de los 60 días posteriores a la afiliación.

Asimismo, a través de la Matriz AMFE y de su indicador de Número de Prioridad de Riesgo, se pudo evidenciar que estos descenderán de una manera importante al gestionar de manera correcta el componente completitud de requisitos y documentos legales firmados puesto que con la estimación del proyecto estos se reducirán en promedio en un 86%.

Dicho esto, en este grupo los indicadores de esta Matriz AMFE deberán ser consideradas como Objetivos de cumplimiento que deberá alcanzar el componente una vez implementadas todas las medidas recomendadas.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Tabla. N.º23. Variación de NPR Completitud y Documentos Legales Firmados

Función, Factor o Componente del Servicio	G gravedad	O ocurrencia	D detección	NPR inicial	G gravedad	O ocurrencia	D detección	NPR final	Reducción del NPR
Completitud de Requisitos y Documentos Legales Firmados	10	10	4	400	5	5	2	50	88%
Completitud de Requisitos y Documentos Legales Firmados	10	10	4	400	3	4	2	24	94%
Completitud de Requisitos y Documentos Legales Firmados	10	10	2	200	5	5	2	50	75%
Completitud de Requisitos y Documentos Legales Firmados	10	10	2	200	3	4	1	12	94%
Cumplimiento de Requisitos Documentarios para Afiliación	7	8	4	224	2	2	2	8	96%
Cumplimiento de Requisitos Documentarios para Afiliación	5	5	3	75	3	4	2	24	68%
								Promedio	86%

Elaboración: Propia.

Dado que no se tiene información sobre aquellas atenciones que indebidamente el seguro ha cubierto por causa de este problema, no pudimos estimar el costo de convivir con este riesgo, y por ende no pudimos estimar con certeza el tiempo de recupero de la inversión, sin embargo dado la optimización que el proceso va a sufrir con la implementación de la mejora del Objetivo 1, se vio conveniente estimar un tiempo de recupero basado en el ahorro que generará dicha mejora, concluyendo así que la inversión para el Proyecto 2 se recuperará en un plazo de 4 meses, tal y como consta en la siguiente tabla.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Tabla n.º24. Recupero del Proyecto 2

Categorías	Dato
Inversión Total de Proyectos	S/ 15,075.98
Sueldo Promedio Mensual de Usuario	S/1,500.00
Número de Sueldo al Año	12
Gratificaciones	2
Vacaciones	1
CTS	1
ESSALUD	9%
Total Costo Anual	S/ 25,890.00
Total Costo Mensual	S/ 2,157.50
Número de Horas Mensuales	192
Costo por Hora/Hombre	S/ 11.24
Costo por Afiliación (AS IS)	S/ 12.07
Costo por Afiliación (TO BE)	S/ 6.32
Ahorro por Afiliación	S/ 5.76
Número Promedio Afiliaciones por Mes	140
Ahorro Total Mensual por Usuario	S/ 805.73
Total de Usuarios	5
Total Ahorro Mensual	S/ 4,028.64
Número de Meses Esperado del Retorno	4

Fuente: Proveedor de servicio de tecnología.

Elaboración: Propia.

CONCLUSIONES

Del objetivo Elaborar el diseño del software que mejorará el proceso de afiliación de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018

Con el presente trabajo concluimos que la herramienta más usada, más valorada y más cuestionada por un usuario en la organización es su Software de Gestión, porque un cambio a ese componente, podría ser fácilmente percibido. Ante esta identificación, ahondamos en la evaluación para medir el nivel de alineamiento que el Proceso tenía para con el Software y determinar el valor agregado que éste representaba para la operación, concluyendo que era un factor crítico que debía ser atendido. Si bien en un entorno globalizado como el de ahora, es imposible no pretender adquirir un Software ya diseñado, especialmente por el costo bastante inferior que este representa, muchas veces, en su mayoría, no se toma en cuenta el costo oculto que esta iniciativa puede traer para el adquiriente, pues no es consciente de la independencia que pierde su operación al ponerlo a merced del flujo operativo que sugiere el Software diseñado a la medida de “otro”. Ante esta situación, un rediseño a nivel de proceso y una automatización de este rediseño fue la mejor medida a tomar.

Del objetivo Determinar los métodos que permitirán identificar los tiempos de ejecución del proceso de afiliación de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018

Concluimos que la Mejora Continua en la Gestión de Procesos es uno de los puntos más importantes para apuntar a la permanencia de la excelencia, por lo que deberemos controlar la fluidez del proceso, monitoreando constantemente el comportamiento de las mudas de los sobreprocesamientos, reprocesos, y tiempos de espera. Además, deberemos establecer indicadores en la Gestión Operativa de los Recursos Humanos, lo que nos permitirá monitorear el desempeño de los usuarios con respecto a la ejecución del flujo del proceso, buscando que sea muy equilibrado, lo cual significaría que existe una estandarización de los pasos a seguir.

Así mismo, el impacto económico en la organización representará una inversión monetaria importante, sin embargo; queda claro que dicha inversión será totalmente justificada pues dará solución a uno de los dos problemas más importantes que afectan al proceso. Es así que dentro de este grupo deberán diseñarse indicadores que permitan monitorear el recuperado mensual en dinero que representa el ahorro de tiempo que se tiene al ejecutar el proceso.

Del objetivo Identificar la deficiencia del proceso de Afiliación que genera los productos inconformes de una clínica privada en la sede de san Isidro 2018, se concluye que,

En este segundo punto se concluye que dentro de la Mejora de Procesos se deberá controlar la efectividad del proceso, monitoreando el comportamiento de las mudas de los productos inconformes los cuales irán de la mano con la medición del desempeño de la Gestión Operativa de los recursos humanos quienes a través de su compromiso realizarán la emisión de una mínima proporción de productos inconformes buscando que el porcentaje de regularizaciones de los mismos sean mitigados en un plazo no mayor a 60 días.

Por consiguiente, el impacto económico que representará esta implementación permitirá monitorear el ahorro mensual en dinero que representa el no cubrir atenciones no contempladas en las condiciones del seguro salud.

El que en la gestión del proceso no se considere un monitoreo efectivo a través de indicadores que estén alineados a la estrategia de la Organización, conllevará a que el proceso caiga en un estado de ingobernabilidad que terminará por llenarla de mudas, haciendo que todo esfuerzo antes realizado se convierta en un despilfarro, sea de recursos o tiempo, que en términos simples y claros es dinero. Es importante tener claro que el éxito de todo proyecto no está en el despliegue de las medidas correctivas, sino en su mantenimiento y sostenibilidad en el tiempo; he ahí la importancia de medir y monitorear los comportamientos del proceso a través de las dimensiones de valoración. Sin una medición correcta de los procesos, se torna imposible corregir lo que está mal, mejorar lo que está bien e imitar lo que está muy bien.

RECOMENDACIONES

Para lograr una Mejora de Procesos y Reducción de Tiempos de Ejecución de una Organización es importante tener presente la detección constante de las falencias que ocurren en ella y en sus diversos procesos, para así obtener la identificación oportuna de sus fallos, es por ello que se realizarán las siguientes recomendaciones las cuales van dirigidas a los dos objetivos específicos planteados al inicio de este proyecto:

- 1- Es recomendable apostar por la implementación de un software que ayude a minimizar los procesos manuales dado que si bien es cierto el valor del producto lo determina el Cliente, es el proceso quien lo genera y la carencia de un modelo propio para la identificación e implementación de mejoras, es un factor que podría dilatar o truncar la evolución de una Empresa y sus Procesos.
- 2- Se recomienda a todas las Empresas ir acorde a la evolución organizacional pues de existir una despreocupación por su mejoramiento continuo podría ser causal de frecuentes fracasos que finalmente podrían conducir a la quiebra de la organización, es por ello que deben contemplar en su administración tradicional la gestión por procesos
- 3- La implementación de un rediseño de software ayudará con la reducción de productos inconformes pudiendo controlar los puntos críticos de su proceso obteniendo resultados positivos en el corto y mediano plazo, por ello se recomienda que los mantenimientos de tales resultados a largo plazo dependerán únicamente del sostenimiento y seguimiento que se haga periódicamente a lo implementado.

REFERENCIAS

- Arbós, L. C. (2012). Flujo Pull y Gestión Lean. Madris: Díaz Santos.
- Calva, R. C. (2011). Value Stream Mapping: Análisis de Cadena de Valor. Ciudad de México: Circulo Rojo.
- Cabrera, H. S. (2016). Propuesta de mejora de la calidad mediante la implementación de técnicas Lean Service en el área de servicio de mecánico de una empresa automotriz. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Ferraez, A. (2013). Lean Service: Un Sistema de Gestión. Ciudad de México: Académica Española.
- Garimella, K., Lees, M., & Williams, B. (2008). Introducción a BPM Dummies. Indiana: Wiley Publishing.
- Hitpass, D. B. (2017). Business Procoss Management (BPM):Fundamentos y Conceptos de Implementación. Santiago de Chile: BHH.
- Kiran Garimella, M. L. (2008). Introducción a BPM. Indiana: WileyPublishing INC.
- Matías, J. C., & Idoipe, A. V. (2013). Lean Manufacturing: Conceptos, Técnicas e implantación. Madrid: <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-80094/lean-manufacturing-conceptotecnicas-e-implantacion>.
- Técnicas, I. U. (2019). Herramientas para la Mejora de la Calidad. Uruguay: UNIT.
- Tejada, A. S. (2011). Mejoras de Lean Service en los Sistemas Productivos. República Dominicana.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2012). Lean Thinking Cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa. Reino Unido: Gestion 2000.
- Sánchez, O. A y Valdivia, L. J. (2016). Propuesta de optimización del proceso de matrícula usando la herramienta lean para la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo (Tesis Magister). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Sánchez, J. L., & Rajadell, M. (2010). Lean Manufacturing: La Evidencia de una Necesidad. Barcelona: Diaz de Santos.

Socconini, Luis, “Lean Manufacturing, paso a paso”, Editorial Norma, 2008.

Ruíz, E. T. (2006). Marco De Trabajo Para La Implementación De Lean. Resuscitation. (Tesis de Magister). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. Mencionan lo importante que es trabajar bajo la metodología Lean y como esta herramienta es de gran ayuda en el rubro de la salud.

Vásquez, F. A. (2017). Competitividad en procesos de servicios: Lean Service caso de estudio. (Tesis de Magister). Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia. Reafirma la importancia de elaboración de nuevos estudios relacionados a la herramienta Lean Service.

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

ANEXOS

Anexo n° 1 Check List de Información

Fecha ____ / ____ / ____

Nº de Contrato: _____

Estimado Contratante/Afiliado/Representante legal: de haber recibido la siguiente información agradecemos otorgar conformidad y marcar con un check la recepción de la misma (las precisiones e información adicional se muestran en el contrato).

1.- Inicio de vigencia (1 ó 16 c/mes)		
2.- Cobertura de emergencia accidental al 100%, sólo en el servicio de emergencia y dentro de las 48 horas de ocurrido el accidente.		
3.- Cobertura emergencia médica (=Consulta Externa y/o hospitalización)		
4.-Período de carencia para consultas (30 días iniciada la fecha de vigencia)		
5.- Por cada visita al médico deducible S/60.00		
6.- Deducible por Hospitalización S/570.00 inc. I.G.V		
7.- Información Tarifa Cliente Preferente a partir del inicio de vigencia (1 ó 16 de c/mes).		
8.- Tiempo de espera para cobertura de maternidad (12 meses)		
9.- Tiempo de espera para enfermedades oncológicas (12 meses)		
10.- Tiempo de espera para cirugías programadas (12 meses)		
11.- 7 Diagnósticos de Cirugías no sujetas al período de espera, pero sí al período de carencia (1 mes).		
12.- Sólo se cubre enfermedades Pre existentes Declaradas (50% cuando se requiere Carta de Garantía) y conforme a la descripción de lo mencionado en el ítem VII de la solicitud de afiliación. Asimismo, las Pre existencias no Declaradas serán motivo de anulación de contrato.		
13.- Chequeo preventivo deducible S/60.00 soles (carencia 30 días iniciada la fecha de vigencia).		
14.- Información sobre débito automático de VISA (copia de DNI y Tarjeta)		
15.- Duración de orden de Atención (7 días).		

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

16.- La falta de regularización de documentos será causal automática de resolución del contrato. (Antes del término del mes de carencia).	
---	--

17.- Según Clausula Décima Sexta, se deberá señalar el Centro de Arbitraje de su elección, los cuales se menciona en el Anexo H del Contrato.	
---	--

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Anexo n° 2 – Solicitud de Afiliación lado 1

Solicitud de Afiliación														
N° DE SOLICITUD						FECHA DE AFILIACION								
N° DE CONTRATO						INICIO VIGENCIA								
I. DATOS DEL TITULAR POR AFILIAR														
Apellido Paterno:				Apellido Materno:										
Nombres:														
DNI:			Otro (indicar N° y tipo):			Peso:			Estatura:					
Nacionalidad:		Sexo:		Fecha Nacimiento:			Estado Civil:							
Profesión u Ocupación:				Día		Mes		Año						
Dirección:														
Distrito:				Provincia:				Departamento:						
Teléfono de Domicilio:				Teléf. Oficina:				Celular:						
II. DATOS DE LOS DEPENDIENTES														
Cod.	Apellido Paterno y Materno	Nombres	DNI/CE	Sexo	Fecha Nac.	Parentesco	Peso	Estatura	H. Clín.	od. Afil				
A														
B														
C														
D														
E														
III. DECLARACION JURADA DE SALU														
1. Usted o sus dependientes por afiliar han padecido o padecen alguna de la siguientes enfermedades, dolencias o afecciones de órganos descritas a continuación:														
							Titular		Conyuge		Hijos		Otros	
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Transtornos Neurológicos (Epilepsia, convulsiones, parálisis, etc.), SIDA, enfermedades de los ojos, oídos, nariz o garganta?														
Cáncer, leucemia, tumores malignos, enfermedades del corazón, ataque al corazón, hipertensión arterial, colesterol alto, diabetes, enfisema, tuberculosis, enfermedades del hígado, estómago, colon o vesícula biliar?														
Enfermedades de la tiroides, riñones, próstata, cálculos, vejiga, órganos reproductivos, anemia, enfermedades de la sangre, alergia, reumatismo, artritis, gota?														
2. Ha sido alguna vez, diagnosticado, medicado o tratado por uso de alcohol o drogas?														
3. Están actualmente, tomando o usando medicamentos de cualquier tipo, ya sea por prescripción o sin ella?														
4. Para mujeres solamente:														
Se encuentra en estado de gestación?														
Ha detectado anomalía en sus glándulas mamarias?														
Ha requerido o requiere algún tratamiento u operación propia de su sexo?														
5. Le han aconsejado o han recibido consulta médica, cuidado, tratamiento o ha tomado medicina para: Alguna otra enfermedad o dolencia no considerada en las preguntas anteriores?														
6. Consumo de tabaco:														
Cigarrillos al día:				Años de consumo:										
Titular		SI	NO	<input checked="" type="checkbox"/>										
Conyuge		SI	NO											
7. Si usted o sus dependientes, marcaron SI en alguna de las preguntas anteriores (del N° 1 al 5) han sido hospitalizados en los últimos 10 años por alguna razón que no sea accidente o maternidad, especifique colocando la letra que le corresponde a cada dependiente.														
Motivo		Clínica / Hospital			Fecha		Situación Actual		Titular		Conyuge		Hijos	Otros
8. Han estado asegurados en alguna compañía o empresa? Especifique:														

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN PARA REDUCIR LOS TIEMPOS DE EJECUCIÓN DE AFILIACIÓN A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA LEAN SERVICE DE UNA CLÍNICA PRIVADA EN LA SEDE DE SAN ISIDRO 2018.”

Anexo n°3 – Solicitud de Afiliación lado 2

9.. Historia Familiar:			
<input type="radio"/> - Diabetes		<input type="radio"/> - Enfermedad Cardiovascular	
<input type="radio"/> - Asma		<input type="radio"/> - Cáncer	
<input type="radio"/> - Hipertensión			
V. EN CASO DE EMERGENCIA			
Nombre y Apellidos		Teléfonos:	
Dirección:		Parentesco:	
V. DIRECCION DE COBRANZA: (Completar solo si es diferente la dirección del contratante, o en caso de solicitar factura)			
Nombre o Razón Social		RUC	
Dirección:		Distrito:	
Referencia:			
Autorización de débito automático (adjuntar autorización firmada):	SI	NO	
VI. OBSERVACIONES			
VII. DECLARACION JURADA DEL SOLICITANTE Y SUS DEPENDIENTES:			
Bajo declaración jurada manifiesto:			
Que la información aquí proporcionada así como la Declaración de Salud que es parte del presente documento es completa, cierta, veraz y que cualquier omisión, reticencia, disminución o falsedad, anulada de hecho el contrato y en consecuencia toda obligación del programa contratado.			
Que sólo la Oficina de Auditoría Médica Ricardo Palma tiene facultad de resolver sobre la aceptación de esta solicitud en relación a la identificación y determinación de pre-existencias.			
Que PlanSalud no asume responsabilidad alguna que la solicitud haya sido aceptada y se haya cancelado el derecho de inscripción y la cuota correspondiente.			
Que es de mi entendimiento que el convenio se resuelve de hecho por falta de pago de tres cuotas mensuales, que la incorporación resultante de este documento podrá ser resuelta por el afiliado por escrito con una anticipación de 30 días, debiendo estar al día en sus pagos.			
Declaro conocer que el Plan contratado reconoce parcialmente enfermedades preexistentes o congénitas, por lo que autorizo a la Clínica Ricardo Palma y por ende me facturen y cobren por cualquier servicio que me brinden por una enfermedad o dolencia congénita o que resulte preexistente al inicio del contrato de servicio de salud, según lo establecido en las condiciones generales, reconociendo la obligación generada por la prestación.			
Autorizo durante la vigencia del contrato a los médicos y establecimiento de salud a entregar a la Clínica Ricardo Palma o a sus representantes debidamente acreditados, toda la información que ésta requiera sobre mi salud.			
Lima,	de	de	
		Firma del Contratante o Representante Legal	
		Parentesco :	
		DNI N° :	
*Este contrato podrá ser resuelto unilateralmente por LA CLINICA y EL AFILIADO y sus Dependientes carecerán de todo derecho si realizaran en cualquier tiempo declaración falsa o inexacta, omisión de información, reticencia, o disimulación de circunstancias relativas a su salud o de la de sus Dependientes registrados, aún cuando hay a sido efectuado de buena fe, debiendo asumir la obligación de pago por daños y perjuicios que la			