

PROPUESTA DE UN PLAN DE OPTIMIZACION BASADO EN EL METODO DEMING PARA EL PROCESO DE COBRANZA AMEX DE LA EMPRESA SG NATCLAR SAC

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

2%

2

repositorio.utp.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

repositorio.untels.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.unp.edu.pe

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo



**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA
PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN
EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS**
(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.unfels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- 1). TESIS () 2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (X)

DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: Fanantes Morales Gabriela Alejandra
D.N.I.: 73633678
Otro Documento: -
Nacionalidad: Peruano
Teléfono: 904935165
e-mail: fanantesgabriela@gmail.com

DATOS ACADÉMICOS

Pregrado

Facultad: Facultad de Ingeniería y Gestión
Programa Académico: Trabajo de Suficiencia Profesional
Título Profesional otorgado: Licenciado en Administración de Empresas

Postgrado

Universidad de Procedencia:
País:
Grado Académico otorgado:

Datos de trabajo de investigación

Título: Propuesta de un plan de optimización basado en el método Deming para el proceso de cobranza Amex de la empresa SG NATCLAR SAC.
Fecha de Sustentación: 15 de Diciembre 2023
Calificación: Aprobado con Distinción
Año de Publicación: 2024

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo No autorizo

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO ABIERTO 12.1(*)	info:eu-repo/semantics/openAccess (Para documentos en acceso abierto)	<input checked="" type="checkbox"/>

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO RESTRINGIDO	info:eu-repo/semantics/restrictedAccess (Para documentos restringidos)	()
	info:eu-repo/semantics/embargoedAccess (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo)	()
	info:eu-repo/semantics/closedAccess (para documentos confidenciales)	()

(*) <http://renati.sunedu.gob.pe>

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE UN PLAN DE OPTIMIZACION BASADO EN EL
METODO DEMING PARA EL PROCESO DE COBRANZA AMEX DE LA
EMPRESA SG NATCLAR SAC”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

FANANTES MORALES, GABRIELA ALEJANDRA

ORCID: 0009-0003-7492-7917

ASESOR

SOTOMAYOR QUISPE, EDMUR

ORCID: 0000-0002-0661-6610

Villa El Salvador

2023



VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional
Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En Villa El Salvador, siendo las 19:20 horas del día 15 de diciembre del 2023, se reunieron en las instalaciones de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, los miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Suficiencia Profesional integrado por:

Presidente	: Dr. Manuel Enrique Chenet Zuta	CLAD N° 04852
Secretario	: Dra. Margot Iris Rodriguez Mayhuasca	CPC N°20509
Vocal	: Lic. Fidel Lujan Ludeña	CLAD N°16138

Designados con Resolución de Decanato de la Facultad de Ingeniería y Gestión N°984-2023-UNTELS-RD, de fecha 13 de diciembre del 2023.

Se da inició al acto público de sustentación y evaluación del Trabajo de Suficiencia Profesional, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, bajo la modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional (Resolución de Consejo Universitario N° 065-2023-UNTELS-CU de fecha 08 de agosto del 2023), en la cual se APRUEBA el "Reglamento, Directiva, Cronograma y Presupuesto del VI Programa de Titulación por la Modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur" ; siendo que el Art. 4º del precitado Reglamento establece que: "La Modalidad de Titulación prevista consiste en la presentación, aprobación y sustentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional que dé cuenta de la experiencia profesional y además permita demostrar el logro de las competencias adquiridas en el desarrollo de los estudios de pregrado que califican para el ejercicio de la profesión correspondiente. Quienes participen en esta modalidad no podrán tramitar simultáneamente otras modalidades de titulación. Además, los participantes inscritos en esta modalidad, deberán acreditar un mínimo de dos (02) años de experiencia laboral, de acuerdo a lo establecido en la Resolución N° 174-2019- SUNEDU/CD y al anexo 1 sobre Glosario de Términos en el punto veinte (20)...", en el cual;

El Bachiller: **GABRIELA ALEJANDRA FANANTES MORALES**

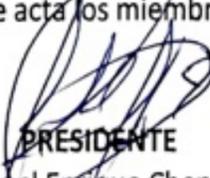
Sustentó su Trabajo de Suficiencia Profesional: "PROPUESTA DE UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN BASADO EN EL MÉTODO DEMING PARA EL PROCESO DE COBRANZA AMEX DE LA EMPRESA SG NATCLAR SAC."

Concluida la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, se procedió a la calificación correspondiente según el siguiente detalle:

Condición APROBADO CON DISTINCIÓN Equivalencia MUY BUENO de acuerdo al Art. 65º del Reglamento General para el Otorgamiento de Grado Académico y Título Profesional de la UNTELS vigente.

Siendo las 20:07 horas del día 15 de diciembre del 2023 se dio por concluido el acto de sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, firmando la presente acta los miembros del Jurado.


SECRETARIO
Dra. Margot Iris Rodriguez Mayhuasca
CPC N°20509


PRESIDENTE
Dr. Manuel Enrique Chenet Zuta
CLAD N° 04852


VOCAL
Lic. Fidel Lujan Ludeña
CLAD N°16138

Nota: Art. 14°.- La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realizará en un acto público. De faltar algún miembro del Jurado, la sustentación procederá con los dos integrantes presentes. En caso de ausencia del presidente del jurado, asumirá la presidencia el docente de mayor categoría y antigüedad. En caso de ausencia de dos o más miembros del jurado, la sustentación será reprogramada durante los 05 días siguientes.

DEDICATORIA

Este presente trabajo va dedicado a mis padres y mis hermanos por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y a mis mascotas por acompañarme cada noche cuidándome y esperándome en mis desvelos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES	10
1.1. Contexto	10
1.1.1. Historia de la empresa:	10
1.1.2. Perfil de la Empresa:	10
1.1.3. Esquema de la Organización	11
1.1.4. Actividades de la empresa:.....	12
1.1.5. Misión:	13
1.1.6. Visión:	13
1.1.7. Valores:.....	13
1.1.8. Objetivos de la empresa:	13
1.2. Delimitación temporal y espacial del trabajo	14
1.2.1. Espacial.....	14
1.2.2. Temporal	14
1.2.3. Teórica.....	14
1.3. Objetivos	14
1.3.1. Objetivo General:	14
1.3.2. Objetivos específicos:	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.1.1. Antecedentes Internacionales	15

2.1.2. Antecedentes nacionales	16
2.2. Bases teóricas:.....	18
2.2.1. Gestión de Procesos	18
2.2.2. Ciclo Deming o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar Actuar)	24
2.2.3. Proceso de cobranza	29
2.3. Definición de términos básicos:.....	31
CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL	32
3.1. Determinación y análisis del problema	32
3.1.1. Descripción del problema.....	32
3.2. Modelo de solución propuesto.....	35
3.2.1. Planear (P).....	35
3.2.2. Hacer (H).....	37
3.3. Resultados	45
3.3.1. Verificar (V)	45
3.3.2. Actuar (A)	49
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	51
REFERENCIAS.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Recaudo Anual de procesadoras 2022	34
Tabla 2	Etapas - Ciclo Deming.....	35
Tabla 3	Alternativas de Mejora	37
Tabla 4	Diseño de Procesos – Elementos (Diagrama IPO)	38
Tabla 5	Diseño de Procesos – Factores del Proceso	39
Tabla 6	Diseño de Procesos – Herramientas de Actualización	39
Tabla 7	Actividades del responsable de la implementación	41
Tabla 8	Actividades del responsable del Proceso.....	42
Tabla 9	Estructura de la capacitación	45
Tabla 10	Efectividad Trimestral – 1er y 2do Trimestre	46
Tabla 11	Efectividad Trimestral – 1ro, 2do y 3er Trimestre	47
Tabla 12	Comparativa Efectividad Mensual.....	48
Tabla 13	Efectividad General – Plan optimización Octubre	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama SG NATCLAR S.A.C.....	11
Figura 2 Mapa de Procesos SG Natclar S.A.C.....	12
Figura 3 Jerarquía de procesos.....	21
Figura 4 Ciclo Deming	26
Figura 5 Diagrama de Ishikawa	27
Figura 6 Diagrama de Pareto	28
Figura 7 Diagrama SIPOC.....	29
Figura 8 Población Segmentada por Tipo de Cliente	33
Figura 9 Tendencia de Efectividad 2023.....	36
Figura 10 Diagrama de Ishikawa	36
Figura 11 Flujograma proceso de cobranza AMEX actualizado	40
Figura 12 Documentación del proceso	43
Figura 13 Efectividad Actual Segundo trimestre	46
Figura 14 Efectividad aplicando el plan de optimización	47
Figura 15 Efectividad general	48

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional fue realizado en la empresa SG NATCLAR SAC, teniendo como objetivo proponer un plan de optimización basado en el método Deming para el proceso de cobranza AMEX con el fin de encontrar estrategias que permitan la mejora constante en el proceso interno de cobranza.

Para la exposición de la presente, se utilizó como estudio el servicio de cobranza a través de la procesadora AMEX (American Express), esta propuesta de optimización se planteó debido a la falta de control del indicador del proceso. La herramienta para la mejora constante que permite tratar y solucionar problemas en la gestión de estos procesos más adecuada es el ciclo Deming. La investigación utilizó una metodología descriptiva básica, comprendiendo las 4 etapas del ciclo Deming: Planear (P), Hacer (H), Verificar (V) y Actuar (A). Esta permitió demostrar que a través de las estrategias permitirá estandarizar la mejora continua dentro del proceso interno. Mediante la evaluación interna del indicador de efectividad, se mostró que, en el segundo trimestre, específicamente en los meses de abril, mayo y junio se presentó una baja efectividad de cobranza. Fue necesario hacer un diagnóstico para identificar las deficiencias que presenta el proceso mencionado. Se utilizaron herramientas como Diagramas, ficha de procesos, flujogramas y Matriz de mejora continua. El trabajo de suficiencia está ejercida en el periodo de abril 2023 a setiembre 2023. Los resultados conseguidos en el ambiente de prueba en el tercer trimestre muestran que la efectividad aumentó en de 1% a 7% más de lo que se tuvo en el segundo trimestre.

Finalmente, se concluyó que a través de la propuesta de optimización del proceso de cobranza Amex se mantiene un control constante sobre el proceso y a la vez aumenta la efectividad de cobro.

Palabras clave: Mejora continua, ciclo Deming, efectividad, cobranza, optimización.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas están en la necesidad de adaptarse a un entorno cambiante, por lo que mantenerse competitivas es fundamental para determinar nuevas estrategias, los nuevos cambios tecnológicos, políticos y sociales permiten abrir nuevas puertas a estrategias que brindan mejoras a sus procesos. La no adaptación de las empresas a las nuevas herramientas o sistemas pueden ser muy preucial para el cumplimiento y satisfacción de las necesidades de la organización.

Uno de los temas más resaltante, es la adecuación de la organización a los cambios para mejorar sus procesos, es por ello, que la aplicación de metodologías para desarrollar una mejora continua dentro sus procesos, viene aplicándose desde hace mucho tiempo, para aumentar la efectividad, eficiencia, calidad y rentabilidad de la organización.

A lo largo del tiempo, empresas como SG NATCLAR SAC han innovado en cada uno de sus procesos, por lo que al tener un lugar importante en el sector salud es primordial enfocarse en ofrecer atención de calidad en cada una de sus clínicas, teniendo como resultado la satisfacción total del cliente.

En este trabajo se presenta la propuesta del plan de optimización del proceso de cobranza Amex en la empresa SG NATCLAR S.A.C, este plan estará enfocado en presentar estrategias bajo las etapas que presenta el ciclo Deming para tener un control en el proceso de cobranza AMEX.

En el desarrollo del primer capítulo se presentarán los aspectos generales, que comprende la información básica de la empresa SG NATCLAR S.A.C, y las delimitaciones y objetivos desarrollado por el trabajo de suficiencia profesional.

El desarrollo del marco teórico, donde se exponen los antecedentes internacionales y nacionales basados en la mejora continua, además se incluyen las bases teóricas con un enfoque de procesos, mencionando metodologías de mejora de procesos, además del desarrollo de la metodología Deming y la gestión de cobranza y la definición de términos básicos con más relevancia dentro de la presente.

Posteriormente, el abordaje del desarrollo del trabajo profesional, se muestra en el tercer capítulo, el análisis del problema, también se desarrolla el modelo de la solución propuesta, diagnosticando la situación actual del proceso, además se plantean estrategias para la optimización del proceso y los resultados obtenidos de la optimización propuesta.

Por último, se desarrollan las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo a los objetivos establecidos.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1. Contexto

1.1.1. Historia de la empresa:

En 1999, SG NATCLAR SAC tuvo sus inicios brindando servicios de salud ocupacional. Pasco fue el departamento elegido en el 2004 para inaugurar su segunda sede, para luego en el 2008 tener su primera sede en Lima, en el distrito de La Victoria. Desde sus primeros días realiza servicios de salud ocupacional, implementando control de enfermedades crónicas y programas de vigilancia de salud ocupacional que impactan en la rendimiento de los empleados de sus clientes (SG NATCLAR, 2007).

Actualmente, cuenta con establecimientos autorizados con requisitos dictaminados en la normativa legal peruana, con sedes en Carhuacoto, Cajamarca, Huancayo, La Oroya, Pasco, Pisco, Trujillo etc. Con sus 24 años de funcionamiento cuenta con la más grande red de centros autorizados, incluyendo las 42 Unidades de Salud establecidos en sectores como la construcción, minería, industriales y pesqueras, además cuenta con 9 clínicas a nivel nacional y su sede central está ubicada en Calle los Colibríes 104, San Isidro (SG NATCLAR, 2007).

1.1.2. Perfil de la Empresa:

Natclar es una organización que está dedicada a brindar servicios de salud en los ámbitos de exámenes médicos ocupacionales, tele consultas como prevención y promoción, diagnóstico y tratamiento, rehabilitación y seguimiento de pacientes referidos de emergencia.

El Centro de Seguridad y Salud en el Trabajo NATCLAR tiene en cuenta aspectos como la ubicación de la habitación, el material fonoabsorbente de las paredes de la habitación (audiometría, espirometría y mediciones psico sensoriales), la ubicación libre de obstáculos de las tuberías de agua y drenaje. Prueba. Disposiciones de puertas y ventanas conformes a la norma ISO 8253-1:1989 para audiometría clínica y forense.

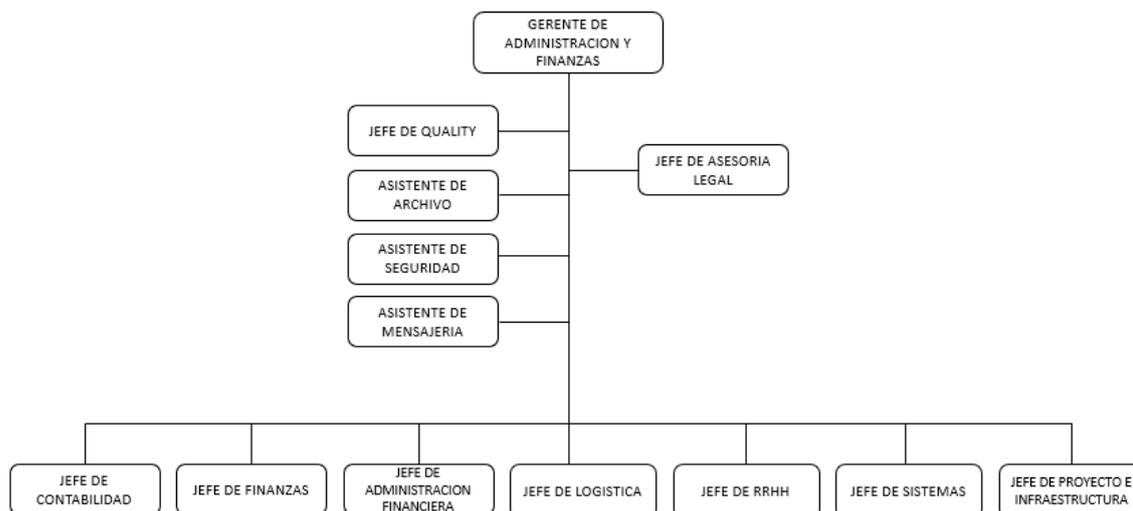
La empresa se encuentra registrada con la razón social SG NATCLAR S.A.C con RUC 20431080002 y nombre comercial NATCLAR.

SG NATCLAR SAC se constituye en el sector de las Medianas Empresas (MYPES). Los servicios brindados incluyen evaluaciones médicas especializadas, pruebas de ingreso, pruebas de salida y pruebas anuales o periódicas. Y brindamos servicios profesionales como supervisión médica en diversas clínicas.

1.1.3. Esquema de la Organización

SG NATCLAR SAC está conformado por 13 áreas organizativas, estas se encuentran bajo una jerarquía vertical, donde se puede destacar en **Figura 1** como principal a la Gerencia de Administración y Finanzas, que es la Dirección General, luego 5 áreas de apoyo y por ultimo las 7 áreas estratégicas de la empresa.

Figura 1
Organigrama SG NATCLAR S.A.C

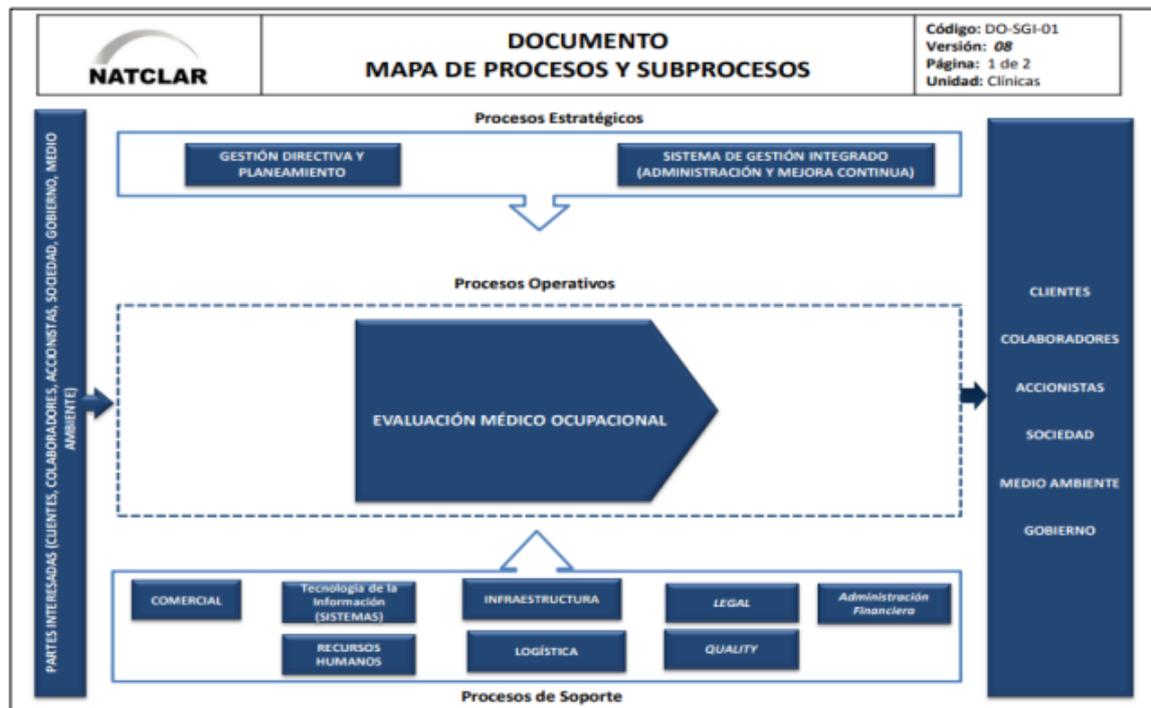


Nota. Adaptado de Organigrama institucional, por NATCLAR, 2003, SG NATCLAR SAC (<https://www.natclar.com.pe/>).

Por otro lado, tenemos el Mapa de Procesos y subprocesos como se ve en la **Figura 2**, que nos permite visualizar los procesos operativos, estratégicos y de soporte a nivel general, esta muestra el funcionamiento de forma concisa y directa el servicio que ofrece. En el proceso estratégico se encuentra la Gestión directiva y de planeamiento y el Sistema de Gestión Integrado, que se encarga de la administración y la mejora continua. Los procesos de soporte están realizados por las áreas de comercial, Recursos Humanos, Logística, Infraestructura, Legal, Quality, Tecnologías de la Información y la Administración Financiera. Para que el

Proceso Operativo este bajo la Evaluación Medico Ocupacional para nuestros clientes, colaboradores, accionistas, sociedad, medio ambiente y/o gobierno.

Figura 2
 Mapa de Procesos SG Natclar S.A.C



Nota. Adaptado de Mapa de Procesos, por NATCLAR, 2003, SG NATCLAR SAC (<https://www.natclar.com.pe/>).

1.1.4. Actividades de la empresa:

Las actividades de la empresa SG NATCLAR SAC se clasifican en “unidades prestadoras de servicios” las cuales son:

- a) Evaluación medico ocupacional: Se refiere a las evaluaciones realizadas dentro de la sede, así como también a resultados tercerizados de otras clínicas que mantienen un expediente médico incluyendo evaluación psicológica mediciones antropométricas, audiometría, examen visual, electrocardiografía, odontología y diagnóstico médico.
- b) Gestión de salud ocupacional: La gestión de documentos de salud, particularmente manejos de resultados médicos, por otro lado, también son los programas de vigilancia médica, lo cual es utilizado para monitorear y proporcionar información sobre el impacto de las consecuencias de las circunstancias de trabajo.

- c) Atención médica básica: Consiste en las atenciones de emergencias, atención ambulatoria, abastecimiento de medicamentos y consultas médicas.

1.1.5. Misión:

Alcanzar la consideración de Empresa Excelente, por sus usuarios (trabajadores, pacientes, empresas y comunidad), en la prestación de sus servicios de salud que satisfacen sus necesidades y expectativas de diagnóstico con comodidad, confiabilidad y oportunidad. (SG Natclar S.A.C, 2023)

1.1.6. Visión:

Aspiramos a ser líderes en salud, reconocidos por la excelencia, calidad e innovación de nuestros servicios. (SG Natclar S.A.C, 2023)

1.1.7. Valores:

- a) Excelencia: enfocado en realizar prácticas sobresalientes para lograr resultados favorables.
- b) Integridad: buenas prácticas empresariales.
- c) Compromiso: responsabilidad social y empresarial.
- d) Calidad: mejora continua.
- e) Confidencialidad: comprometida en salvaguardar información confidencial.
- f) Innovación: constante cambio positivo.

1.1.8. Objetivos de la empresa:

- a) Garantizar la excelencia en el trato, bienestar y distribución de los servicios de salud, expresada en cordialidad, calidad y ética, en un ambiente limpio, ordenado, seguro y saludable. (SG Natclar S.A.C, 2023)
- b) Aseverar la confidencialidad, honradez, y medio de la información a través de mecanismos de control efectivos; Aplicación de perfiles definidos y disponibilidad en plazos acordados. (SG Natclar S.A.C, 2023)
- c) Implementar sistemas de gestión de calidad y seguridad de la información en todos los prestadores de servicios de salud que ofrecen servicios de EMO. (SG Natclar S.A.C, 2023)

1.2. Delimitación temporal y espacial del trabajo

1.2.1. Espacial

Este trabajo se llevó a cabo en el área de recaudación de la empresa SG NATCLAR SAC que se encuentra ubicada en Calle los Colibríes 104, en el distrito de San Isidro.

1.2.2. Temporal

El desarrollo del presente trabajo fue llevado a cabo durante los meses de abril 2023 a octubre 2023; específicamente en el proceso de cobranza American Express de la empresa SG Natclar S.A.C.

1.2.3. Teórica

El presente trabajo desarrollo un modelo de mejora de procesos, en base a la metodología Deming o ciclo PHVA.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General:

Proponer un plan de optimización basado en el método Deming para el proceso de cobranza AMEX de la empresa SG NATCLAR SAC.

1.3.2. Objetivos específicos:

O1: Diagnosticar la situación actual del proceso de cobranza AMEX de la empresa SG NATCLAR SAC.

O2: Determinar alternativas de mejora para optimizar el proceso de cobranza AMEX de la empresa SG NATCLAR SAC.

O3: Comprobar que la propuesta permitió optimizar el proceso de cobranza AMEX de la empresa SG NATCLAR SAC.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Castillo (2019), en su trabajo de investigación “El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo” de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia, tiene como objetivo principal la incorporación del ciclo PHVA en para mejorar el enfoque competitivo y la mejora continua en busca de la perfección corporativa. Desarrollaron su investigación con metodología descriptiva. Descubrieron que para la solución de problemas y a la vez el mejoramiento continuo es necesario incorporar el ciclo Deming ya que es el mejor instrumento para esta gestión. Mostraron como conclusión que la implementación del ciclo Deming permite mejorar continuamente los procesos de las organizaciones, además de ser un método efectivo y eficiente y por último resaltan que el ciclo no tiene un punto final para optimizar acciones.

Según Montesinos et al. (2020), menciona en su investigación “Mejora continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming” de la Universidad del Zulia, Venezuela, que la aplicación del ciclo de Deming potencio significativamente sus utilidades, a lo que propusieron aplicarlo adicionalmente en otro tipo de negocios, para obtener esta conclusión analizaron los resultados de la aplicación del ciclo Deming en el área de inventarios de la planta de almacenamiento. Utilizaron la metodología Planear, Hacer, Verificar y Actuar, además se apoyaron de lluvia de ideas, hojas de verificación y diagramas de causa-efecto como herramientas primordiales de la mejora continua. Empleando estas herramientas obtuvieron las causas principales de la problemática en la planta de almacenamiento, después de estudiar los casos, procedieron a desarrollar modificaciones de los procedimientos con deficiencias y así aplicar el sistema de control interno dentro de la planta de almacenamiento.

Chicaiza (2020), desarrolla en su tesis “Mejora continua y la productividad aplicada en los procesos de almacenamiento y despacho de la empresa Megaprofer S.A” de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, el análisis de los procesos internos en el área de Logística, con fin de establecer métodos que estandarizarían procesos y eliminaría la duplicidad de actividades. Utilizaron la

metodología cuantitativa, fundamentándose en instrumentos para la recopilación de datos, el tamaño de su muestra estaba constaba de un gerente y tres jefes de área. Mostraron que la mejora continua influye en los niveles de productividad en los métodos de almacenamiento y despacho como conclusión, a lo que plantearon lineamientos generales para el desarrollo de esta mejora continua en los procesos de almacenamiento y despacho, además implementaron indicadores que se adapten a la necesidad de medir los niveles de productividad. Estos lineamientos contribuyeron al manejo eficiente de inventarios, priorizando la optimización y estandarización de los procesos internos.

Torrecillas (2021) define en “Administración de proyectos. Calidad aplicada a proyectos de ingeniería.” de la Universidad Tecnológica Nacional, Argentina, que la aplicación de métodos o técnicas en un proceso logra el éxito dentro de un sistema. Enfatiza que el analizar los requerimientos de calidad y riesgos emergentes durante la etapa de proyectos logran obtener buenos resultados. Desarrollaron un estudio exploratorio y acudieron a documentación como referencias. Mostraron que el modelo de Calidad Total (TQM) que fue impulsado por E. Deming se enfoca en la gestión de calidad, que involucra a todos los empleados y se extiende a toda la organización. Concluyeron, que la utilización de algún ciclo de mejora continua como el PHVA o TQM permitirá tomar acciones preventivas en caso de detectarse desviación no deseadas y que la transmisión de conocimiento dentro de la organización es muy importante para alcanzar los objetivos y mejorar perennemente en el desarrollo del proyecto.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Gómez (2017), en su tesis titulada “Propuesta de mejora en el proceso de recaudación y cobranzas en una empresa del sector de seguros” de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, muestra el estudio del análisis de las causas del problema que se halló en el proceso de cobranza y cobro por parte de las compañías de seguros. El objetivo principal del trabajo de investigación era reducir los desperdicios del proceso para mejorar la efectividad de la recaudación. Para ello propuso la resolución de esta problemática fue a través de la ejecución de la metodología Lean Service. A lo cual se obtuvo como conclusión que el uso de la metodología para implementar mejoras dentro del proceso de recaudación ayudo a eliminar el desperdicio de tiempo que se encontraba en el proceso, por lo que el

tiempo de proceso disminuyo y permitió el pago puntual de las empresas asociadas, además mejoro el nivel de satisfacción de empresas con el servicio de seguros.

Purihuaman (2019), menciona en su investigación “Implementación del método Deming para optimizar la Gestión de Ventas en Ciser, Lima 2019” la utilización del método Deming para la optimización la Gestión de Ventas. Estuvo orientado a una investigación preexperimental y de tipo aplicada y como muestra de estudio refirieron 29 trabajadores. Uno de los objetivos de la investigación fue optimizar la eficiencia, eficacia y productividad en la gestión de ventas, encontrando bajo el análisis de la mejora continua el incremento de la eficiencia, la solución rápida de problemas y eliminando errores y riesgos potenciales, a lo que se concluyó que la implementación del método Deming optimizo en gran proporción la mejora de la gestión de ventas en CISER.

Muñoz (2022), en su trabajo de investigación “Mejora continua en los procesos de distribución de avisos de cobranza de la Gerencia Zonal Sur, 2020 – 2021” de la Universidad Cesar Vallejo, busca ponderar el resultado de implementar la mejora continua dentro de la optimización del servicio de cobranza. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y diseño cuasi experimental, además utilizo la metodología ciclo PHVA para optimizar los procedimientos administrativos, por lo que a través de pruebas e hipótesis concluyo que el implementar el método del ciclo PHVA en los procesos optimiza tiempos, logrando el propósito de la optimización de procesos de distribución de avisos de cobranzas.

Gutierrez (2022), en la tesis “Modelo Deming aplicado al proceso productivo de la industria panificadora en la provincia de Ica” de la Universidad Nacional “San Luis Gonzaga, menciona que la gestión de la calidad total (TQM) en los procesos de la empresa de panadería es una estrategia útil hacia la mejora continua. Realizaron una investigación de diseño aplicada y descriptiva correlacional, su tamaño de muestra fue de 143 procesos atendidos. El objetivo principal era elaborar y aplicar el modelo Deming para mejorar el proceso productivo, para ello aplicaron el modelo PDCA enfocado en cada uno de los procesos gestionados en la organización, por lo que tuvieron como resultado que aplicando el modelo dentro

del proceso este influyo positivamente en el grado de cumplimiento del plan de ventas, de igual manera para la rentabilidad total, en conclusión, el implementar el método Deming para cada uno de los métodos dentro del proceso productivo de la industria panificadora influirá positivamente en cada uno de los procesos.

Torres (2018), resuelve en “Aplicación del ciclo de Deming para incrementar la productividad en el área comercial de la empresa Delta Global Corp. – Santiago de Surco, 2018” de la Universidad Cesar Vallejo, que la productividad mejoro debido a que se hizo un diagnóstico basado en el ciclo Deming, el cual se utilizó las diversas herramientas como el diagrama de Ishikawa, el diagrama de Pareto, estratificaciones, histogramas y hojas de chequeo. Se analizo que se tenía una baja productividad es por ello que se aplicó esta metodología de mejora continua, lo cual se obtuvo de un análisis sobre el nivel de ventas, para que se convierta más eficiente y eficaz el proceso, teniendo como conclusión que aplicando esta metodología fue capaz de incrementar el nivel de ventas superando las expectativas y a la vez logro destacarse entre todas las compañías.

2.2. Bases teóricas:

2.2.1. Gestión de Procesos

Definición de gestión de procesos

“El diseño estructural de las empresas, no han evolucionado en relación al enfoque organizacional. Actualmente muestran un concepto de estructura donde los procesos se encuentra interconectados o interrelacionado” (Mallar, 2010, p.25).

Basándonos en lo mencionado anteriormente, Mallar (2010) indica que el modelo de Gestión basado en procesos se orienta directamente en el desarrollo de la misión de la empresa. Cumpliendo las expectativas de los clientes, proveedores, accionistas, sociedad y trabajadores. Con el fin de satisfacer a todos en el mismo momento.

La gestión de procesos siempre busca aportar una visión, dentro de los procesos de la organización, lo que busca mejorar, identificar y controlar cada uno de los puntos clave de las empresas ya que permite manejar de manera organizada cada uno de los procesos (Panchillo et al., 2021).

Como explica Krajewski et al. (2008), define un proceso como una actividad corriente, el cual se puede denominar cualquiera, estas para que se transformen en varios o un insumo para los consumidores finales, por lo que podrían ser uno o más productos para ellos.

El desarrollo del enfoque a procesos se cimenta en la organización de la organización, es decir que este basado en procesos orientado al cliente, para luego modificar la estructura jerárquica a plana. Luego las áreas funcionales pierden centralización y se forman equipos multidisciplinarios para trabajar sobre el proceso y considerar el uso de la tecnología para optimizar actividades que no agregan valor.

Elementos del proceso

Según Chase et al. (2004), menciona que hay muchas diferentes maneras de catalogar los procesos, la primera es una que consiste en establecer si el proceso es de una época o de múltiples épocas.

- Inputs: Son elementos que entran al proceso para ser transformados; pueden ser desde materiales hasta información.
- Recursos: Son los elementos humanos y de apoyo. Referente a los elementos humanos son los que planean, constituyen y gobiernan la operación, por otro lado, los de apoyo corresponde la infraestructura tecnológica.
- Flujo: Es el procesamiento de los inputs.
- Outputs: Es el resultado final del procesamiento de los inputs, estos pueden ser servicio o bienes.

Con el reconocimiento de los elementos dentro del proceso, podemos determinar un inicio y un final, a la vez podemos identificar el alcance o límite del proceso además de ser de fácil entendimiento. Estos elementos tienen tipos del cual puede definir explícitamente el proceso.

Clasificación de los procesos

La clasificación de procesos se divide en 3 tipos, procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo.

“Los procesos estratégicos están orientados a precisar una táctica con lo que le permitirá cumplir sus objetivos establecidos en la organización teniendo en cuenta su misión y su visión” (Carrasco, 2009, p.87).

Por otro lado, “los procesos clave son los que generan el producto o el servicio, suelen ser la producción o el progreso del producto y en conjunto con la satisfacción del cliente” (Carrasco, 2009, p.45).

Y, por último, “los procesos de soporte son más conocidos como procesos de apoyo, este tipo de proceso hacen la carga de instrumento para la realización de los otros técnicas de la empresa” (Carrasco, 2009, p.46).

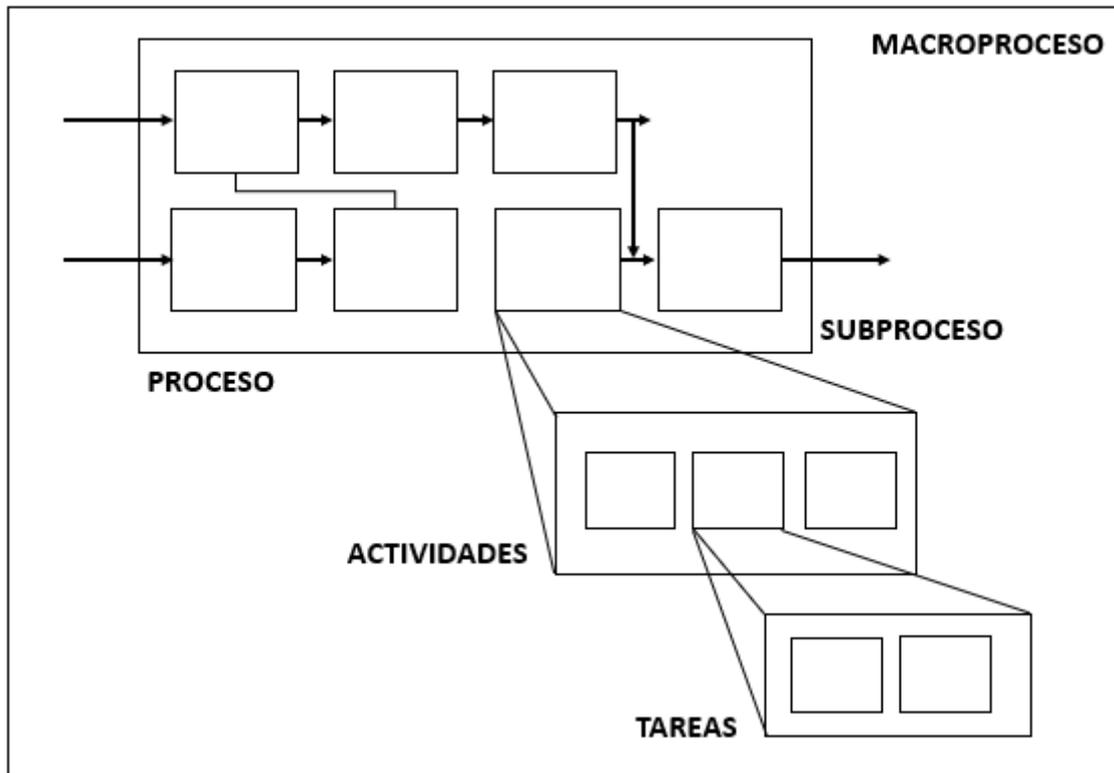
Esta clase de proceso, son elementos clave que añaden valor dentro de la organización, cualquier proceso puede ser incluida como proceso clave si es una pieza fundamental para poder cumplir con los objetivos.

Jerarquías de los procesos

Según Pardo (2012), menciona que la jerarquía de procesos está compuesta por:

- **Macroprocesos:** Conjunto de técnicas agrupados hacia un objetivo en común.
- **Procesos:** Hecho complejo mostrada como secuencia de operaciones para transfórmala, el cual está destinado a producir algo para el cliente o usuario.
- **Subprocesos:** Parte de un proceso, el cual se muestra como unidad básica, que uniendo varias de estas puede ser representada por un proceso mayor, por lo que puede valerse por sí mismo.
- **Actividades:** Están representadas por varias tareas, por lo que unificando varias de ellas, formaran una actividad. Son parte de un resultado en común o esperado.
- **Tarea:** Es la mínima unidad de un macroproceso, está representado por acciones entre sí. Esta está involucrada con el objetivo o responsabilidades más importantes.

Figura 3
Jerarquía de procesos



Nota. Adaptado de *Jerarquía de procesos*, por L. Dávalos, 2020, WordPress (<https://labcalidad.files.wordpress.com/2020/10/capitulo-4-gestion-por-procesos.pdf>).

Metodologías para la mejora de procesos

La práctica organizacional de mejora de procesos que consiste en mejorar procesos actuales para poder optimizarlos brindando una experiencia única al cliente o usuarios finales ofreciendo nuestros productos o servicios.

En puntos generales, se utilizan diversas metodologías para la mejora de procesos con el desenlace u objetivo de reducir ineficiencia dentro de los procesos de la organización.

Teoría Kaizen

El método Kaizen impulsa que los colaboradores dentro de la organización realicen aportes para el mejoramiento de sus procesos. Esta se encuentra orientado el continuo mejoramiento de forma gradual y ordenada. Considera que los aportes repercutan en mejorar de manera eficiente los procesos y que además

la organización genere una cultura de mejora con aporte continuos y participación frecuente para conseguir soluciones inmediatas (Talledo, 2019).

Yenque et al. (2002), refiere que el método Kaizen es parte de un contexto personal, que forma parte de la vida ya que se muestra como una filosofía de vida sobre pequeñas mejoras que determinan grandes cambios en la vida. Por lo que todos son parte del mejoramiento de la vida social, familiar hasta de la vida personal.

En resumen, Kaizen consiste en realizar mejoras pequeñas, continuas e incrementales. Estas mejoras tienen como objetivo cambios positivos y deseables. El objetivo es alejarse del status quo y buscar mejoras que beneficien a todos los involucrados. Kaizen implica lograr objetivos a través de cambios incrementales y unilaterales. Es importante aceptar incluso las mejoras más pequeñas y simples. Al esforzarse constantemente por crecer y tener éxito, el cambio positivo conduce a resultados positivos.

Gestión de calidad Total (TQM)

Según Maldonado (2015), señala que la noción de la innata excelencia es parte de la calidad desde la antigüedad, forma parte de la calidad como un estándar absoluto, a la vez se muestra como ejemplo que si un producto supera las expectativas normales de calidad, este es parte de la excelencia.

Contextualizando a Chandezon (1998), menciona que es crear o realizar productos o servicios no son solo cumplir con el estándar de calidad sino que también tomarlo como un compromiso de todas las etapas de los procesos, quiere decir que este enfoque no solo cumplirán las expectativas del cliente sino también de la empresa y del personal.

Como Sosa (2003), describe de la satisfacción de los clientes no solo vienen de la calidad total, sino también que parte de ella es a todos los métodos que se utilizan para determinarla como una estrategia de cambio, esta estrategia está conformada por cuatro pilares que son parte de todos los métodos y estrategias universales donde se busca también la reducción de costos.

- Conocimiento de lo que se quiere lograr.

- Capacitación del personal.
- Recursos suficientes para realizar las actividades laborales.
- Deseo y disposición a realizar un buen trabajo.

Fabricación Lean

Según Mostafa et al. (2013), la fabricación lean es un sistema sociotécnico integrado, que comprende un paquete de prácticas de gestión que se pueden aplicar para eliminar los residuos y reducir las variaciones. Capacidad de proveedores, clientes y recursos y procesos internos, el concepto de Fabricación Lean es un conjunto de principios para eliminar todas las formas de desperdicio dentro de una organización.

El objetivo del Lean Manufacturing es el estudio de los procesos de fabricación para identificar las actividades que no agregan valor al producto y que el cliente no estaría dispuesto a pagar, por lo que deberían ser eliminadas. Para lograr esto, se utiliza una amplia variedad de herramientas de diagnóstico, operación y seguimiento (Rueda, 2007).

Según Salaman y Zarate (2021), menciona que por Lean Manufacturing es conocido como el método que utiliza la eliminación del desperdicio para la mejora del sistema de mejora continua, es decir eliminar cualquier tarea o actividad que no agregue valor al resultado final, por lo que se han establecido siete tipos de desperdicios, la sobreproducción, el tiempo de espera, el transporte, el inventario, movimiento, defectos y el tiempo de espera.

Método de las 5S

Lima (2019) detalla que las 5S son una herramienta que aumenta el control visual de los recursos y estandariza los estados óptimos de trabajo. Tiene como finalidad fomentar el conocimiento y la comprensión de las personas dentro de la organización por lo que generan mínimos cambios y mejoras con el objetivo de experimentar y formarse de ellas. Esta herramienta no excluye a ningún nivel dentro de la organización, es por ello que excelentes para fomentar e introducir participaciones, mejora la comunicación y la proactividad del equipo, además que desarrolla la creatividad y el compromiso entre las personas. El ciclo de las 5S está

compuesto por Seleccionar que es tener lo necesario, Ordenar que cada cosa tenga su sitio, Limpiar que el área trabajo este siempre limpia, Estandarizar que sería establecer normas y procedimientos y por último Disciplina que es fomentar la autodisciplina para el mejoramiento continuo.

La metodología de las 5S es una herramienta que se caracteriza por tener un entorno organizado y eficiente, este vocablo viene de un término japonés que se describe en cinco etapas, tiene como principal fuente la comunicación de toda la organización, la estructuración de los ambientes, lo que representa Sairi como Clasificación, Seiton mencionado como el Orden, Seiso que es la Limpieza, Seiketsu como la Normalización y por último Shitsuke como Disciplina. La implementación de la 5S en la organización, muestra que aumenta la efectividad de las personas y la moral, como también la calidad del trabajo (Llontop, 2019).

2.2.2. Ciclo Deming o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar Actuar)

Definición del ciclo PHVA

Según Espinoza (2019), el ciclo PHVA más llamado ciclo Deming es el sistema más consultado al realizar una implementación de la mejora continua, ya que el esta metodología autoevalúa cada proceso clave y busca una mejora en todas las fases.

Principalmente “el ciclo Deming fue utilizado como herramienta para controlar la calidad de productos, a pesar de ello, fue reconocido como método de mejora de procesos para proyectos gracias a su efectividad. Actualmente es una metodología de mejora continua” (Velez, 2021, p.22).

El ciclo PHVA organiza y realiza proyectos enfocados en el perfeccionamiento de la productividad y mejorar la calidad en diferentes niveles organizacionales. Por otro lado, el ciclo mencionado también es llamado como ciclo Deming, Shewhart o el ciclo de la calidad. Este se desarrolla mediante un plan, que se ejerce en un grado menor al proceso, para luego verificar los resultados y por último aplicando en el proceso real (Nole, 2019). Su eficacia y su simple aplicación hace que aporte al rápido logro de la mejora continua de forma organizada y eficientemente.

El objetivo principal del ciclo Deming es identificar las fallas o errores y solucionar problemas, y que estos problemas ya no vuelvan a repetirse en el proceso. Para si poder conseguir la mejora continua e innovación continua.

Este ciclo, se realiza de forma extensa y justa sobre un plan, este plan se desarrolla a pequeña escala o sobre un ambiente de pruebas, luego se calcula o se evaluar si se llegó a obtener los resultados esperados, ya que con lo anterior se actúa sobre la toma de decisiones. Si lo que se obtiene es lo que se planifica tiene resultado que concuerden con el objetivo se procede a ejecutar con medidas preventivas, o de lo contrario, se debe reestructurar el plan, por lo que el ciclo Deming comienza nuevamente (Vivanco, 2020).

Dimensiones del ciclo PHVA

Según Espinoza (2019), el ciclo Deming está compuesta por cuatro actividades cíclicas, que forman un círculo repitiéndose de forma continua.

- **Planear:** En esta actividad se analiza la existencia de problemas además de recopilar información de diversas fuentes poder identificar las oportunidades de mejora y buscar puntos específicos a intervenir. En esta etapa los puntos claves son la selección del problema y análisis de las causas.
- **Hacer:** Es la segunda fase, aquí el plan de acción, aquí se implementa lo planificado, la organización debe brindar información sobre los implementos y recursos necesarios. Esta etapa se ejecuta en una pequeña escala y se asigna actividades a equipos específicos para llevar a cabo la tarea, es necesario hacer el paso a paso para no arriesgar la planificación.
- **Verificar:** Para determinar si la implementación del plan fue exitosa, se debe evaluar si la aplicación del método ha funcionado. En este punto se utilizan tablas de control, histogramas, etc., del antes y después de la implementación para lograr una evaluación certera y comprobar los efectos de la aplicación.
- **Actuar:** Implica la toma de decisión acerca del plan ya evaluado, si se requiere adoptar el cambio, desestimarlos o repetirlo. Se debe implantarlas oportunidades de mejora y perfeccionar acciones que sean necesarias para cumplir con nuestro proceso.

Figura 4
Ciclo Deming



Nota. Adaptado de *Ciclo Deming*, por Asesorías, 2023, Asesorias.com (<https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/circulo-deming/>).

Herramientas del ciclo Deming

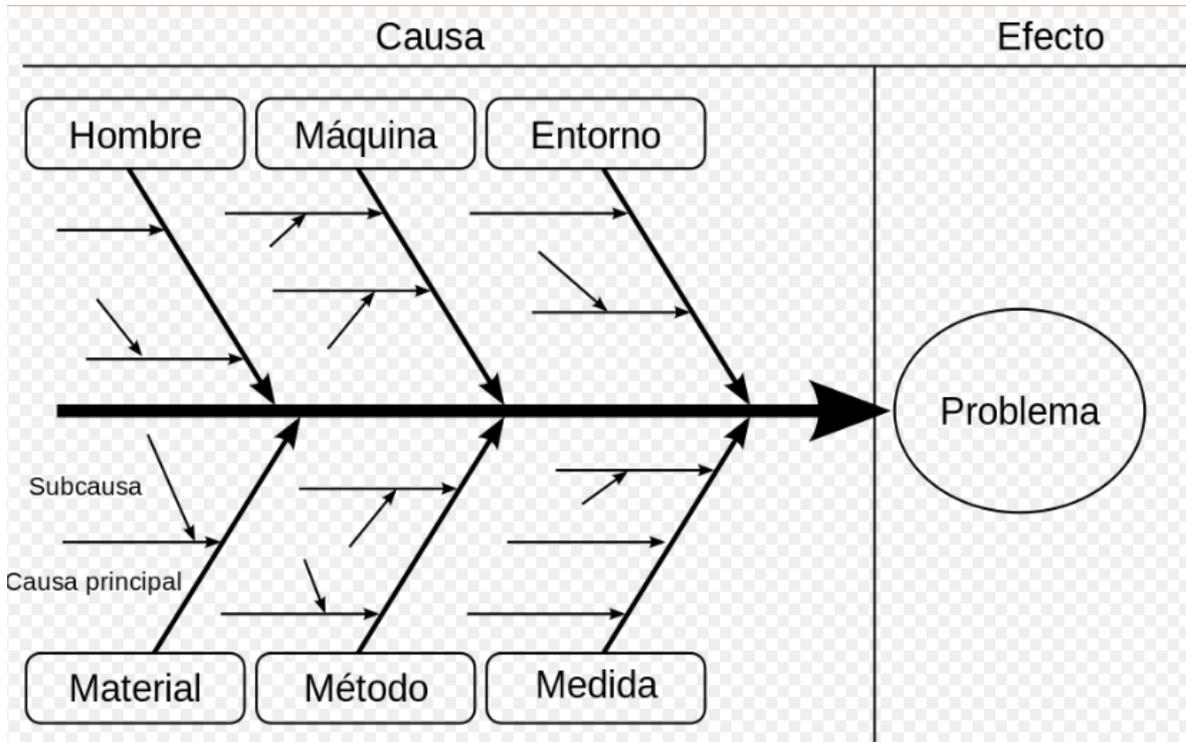
Diagrama Causa – Efecto

Según Talledo (2019), el diagrama causa – efecto parte de la generación de la lluvia de ideas, por lo que todos los integrantes son parte del proceso de encontrar soluciones a los problemas. Mayormente, la técnica está enfocada en grupos pequeños la cual es desarrollada por una persona capacitada como facilitador quien enfoca su atención en el porqué del problema.

Corzo (2018), muestra que el diagrama de Ishikawa o espina de pescado, se utiliza para determinar las causas reales y potenciales de un problema. Las espinas son las causas principales mientras que las secundarias se ubican alrededor. La cabeza del pescado es el efecto que causa estos indicadores,

además se dividen en 7 ejes, como métodos, medio ambiente, mentalidad, materiales, moneda.

Figura 5
Diagrama de Ishikawa



Nota. Adaptado de *Diagrama Ishikawa*, por K. Ishikawa, 1994, Wikipedia (https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa).

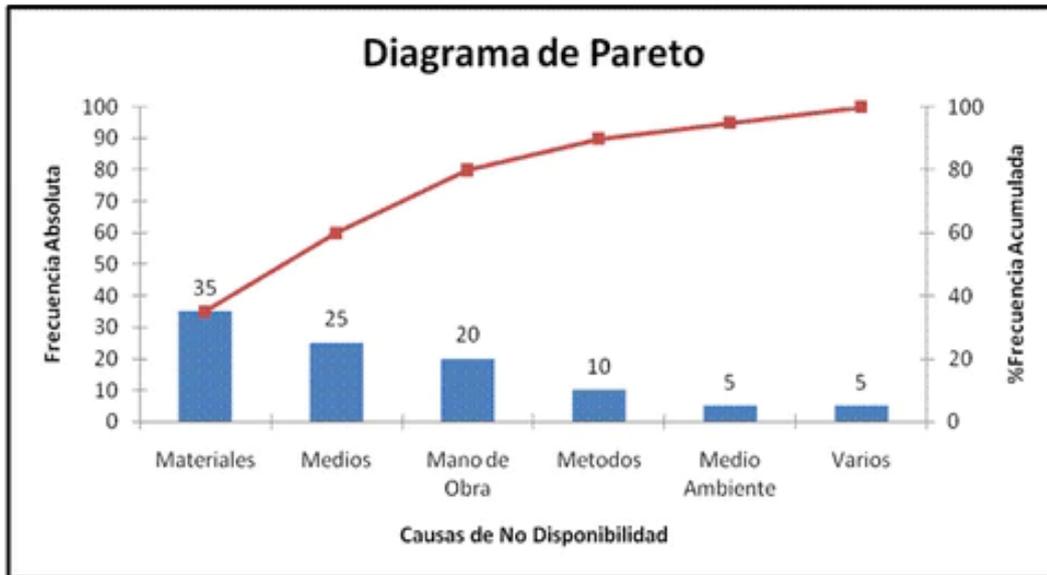
Diagrama de Pareto

Según Zairi (1991), menciona que el estudio de Pareto es un esquema que permite clasificar las variantes del problema. Por lo que se ordena de mayor a mejor frecuencia, además es uno de las principales herramientas para resolver problemas según su jerarquía.

Este análisis se basa en un reducido número de causas que conllevan al problema final, este grafico se caracteriza por mostrar los datos categóricos, barras y los problemas vitales. Es una técnica especial graficada en forma de barras cuyo objetivo es reconocer los principales problemas, este grafico tiene la regla del 80/20, el cual 80% de los problemas donde al 20% de las acciones (Mattos, 2021).

Este diagrama sirve para canalizar los “pocos vitales” y realizar mejoras.

Figura 6
Diagrama de Pareto



Nota. Adaptado de *Grafica de Pareto*, por SPC Group, 2023, SPC Consulting Group (<https://spcgroup.com.mx/grafica-de-pareto/>)

Diagrama SIPOC

Según Lopez y Rodriguez (2022) describen que es una herramienta que se utiliza en la gestión de procesos, el cual significa por cada una de sus siglas, Proveedores (S), Entrada (I), Procesos (P), Salidas (O) y Clientes (C), es decir que cada uno de los mencionados son suministros del proceso que son parte para mejorar la eficiencia de los procesos.

La Gestión de Calidad Total, demostró el estudio de un proceso a través de este método, por lo que nos permitió entender las necesidades de poder completar procesos cumpliendo expectativas, así como las condiciones de cada una de las etapas del diagrama. (Villacreces, 2020).

La utilización del diagrama SIPOC es parte de una relación directa entre cliente y organización, ya que se visualiza la conexión entre todas la etapas, además que ayuda a comprender el proceso, este análisis comienza en los Suppliers o Proveedores que son los que proporcionan materia prima o información al proceso, los Inputs o Entradas son los materiales o insumos que son utilizados en el proceso, es la pieza sobre el cual se trabaja, Process o Proceso, explícitamente son los pasos o actividades que son parte del proceso, los Outputs

o Salidas son los resultados obtenidos del procesos. Y, por último, Customers o Clientes cual son las personas o clientes directamente quienes reciben lo generado por el proceso. También es útil para determinas hacia dónde dirigir el esfuerzo de mejora.

Figura 7
Diagrama SIPOC



Nota. Adaptado de *Diagrama SIPOC*, por C. Ortega, 2023, Question Pro (<https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-sipoc/>)

2.2.3. Proceso de cobranza

Definición de proceso de cobranza

Según Martínez et al. (2019), consiste en el desarrollo de diversas acciones para realizar de manera óptima los recaudos de los clientes con el fin de evitar morosidad.

El proceso de cobranza es complejo ya que este compuesto de diversos pasos para tratar la gestión óptima. Estos pasos previos para gestionar el proceso están compuestos de la entrega y recepción de la cobranza, se realiza la recepción de la cartera de clientes a lo cual se imponen reglas de cobranza. Luego se hace la clasificación de la deuda, posteriormente se gestiona la deuda, es donde ocurre netamente el proceso de recaudación, el refinanciamiento de la deuda y por último el cobro de la deuda (Vásquez, 2014).

Métodos del proceso de cobranza.

Es el método que utiliza la empresa para gestionar el proceso de cobranza.

- Llamadas Telefónicas: El área de cobranzas realiza llamadas para lograr tener alguna promesa de pago
- Notificación por Escrito: Se envía una carta al cliente donde se le indica los días vencidos de su cuenta y se les exige el pago ofreciéndole en ocasiones algún refinanciamiento.
- Recurso Legal: Es el proceso que se ejecuta cuando se agotaron todos los procedimientos anteriores. Esta acción es costosa.

Estrategias del proceso de cobranza

- Ofrecer Opciones de pago: Ofrecer varios métodos de pago como tarjeta de crédito, débito, efectivo o transferencia bancaria.
- Utilizar pagos en línea: Agregar botones de pago y pago en línea como Mercado Pago, SafetyPay etc.
- Otorgar descuentos y beneficios: Ofrecer descuentos por pagar antes de la fecha.
- Segmentar la deuda: Segmentación según antigüedad o tipo de cliente.

Indicadores del proceso de cobranza

Los indicadores del proceso de cobranza son herramientas de medición que se implementan en el control de proceso.

Indicador de Efectividad de cobranza: El indicador de efectividad es la mezcla de eficiencia y eficacia, es una métrica que busca medir el rendimiento porcentual del proceso. Este está determinado por la fórmula:

$$Efectividad = \frac{\text{Importe cobrado}}{\text{Importe enviado a cobro}} * 100\%.$$

Indicador de Eficiencia de cobranza: El indicador de eficiencia de cobranza mide el comportamiento de la gestión de cobranza, este indicador evalúa la gestión de la provisión, el costo y la intensidad de la gestión de cobranza.

Indicador de Calidad de la cobranza: La calidad de la cobranza es medida porcentualmente si el proceso cumple las expectativas básicas de la gestión, este indicador puede medir el nivel de reclamos, los monitoreos en línea y la contestabilidad.

Indicador de Productividad de la cobranza: La cantidad de clientes gestionados, el tiempo de respuesta, tasa de respuestas del IVR, tiempo de agente de Call y el porcentaje de tiempo Improductivo es medido por este indicador, el cual representa la conexión b2c.

Tener en cuenta que lo más importante de los indicadores es la medición en tiempo real y tener una visión general y cambiante del proceso.

2.3. Definición de términos básicos:

- Amex: Compañía de servicios financieros American Express
- Agente de Call: Persona que recibe la gestión con el cliente.
- Botón de pago: Link para vender o cobrar.
- B2C: Business to consumer, de empresa a consumidor.
- Capacitación: Proceso en el cual se adquieren, desarrollan o actualizan conocimientos, habilidades o actitudes.
- Modelo: Prototipo. que puede ser imitado
- Organización: Es una agrupación de personas que se relacionan entre sí y emplean un sistema diseñado para conseguir determinadas metas y objetivos.
- PHVA: Planear, hacer, Verificar y actuar.
- Recurrente: se realiza con cierta frecuencia o de manera iterativa.
- Requerimiento: Solicitud o petición de algo

CAPÍTULO III. DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

3.1. Determinación y análisis del problema

3.1.1. Descripción del problema

Hoy en día, a pesar de la crisis económica, las compañías que brindan servicios de salud están aprovechando el avance tecnológico y el desarrollo de nuevos modelos operativos para poder ofrecer nuevos productos a un menor precio, con el fin de liderar una de las mejores posiciones para obtener la confianza de poner la salud en buenas manos.

Los cambios en la economía mundial y la globalización de los mercados requieren que las organizaciones se proyecten a una transformación digital a largo plazo, con la finalidad de ser sostenibles en el tiempo; pero para poder lograrlo se debe iniciar procurando forjar un crecimiento empresarial subsanando fallas y generando una gestión eficiente a corto plazo, esto impactará directamente en los resultados financieros de la empresa y enrumbará al objetivo de toda organización.

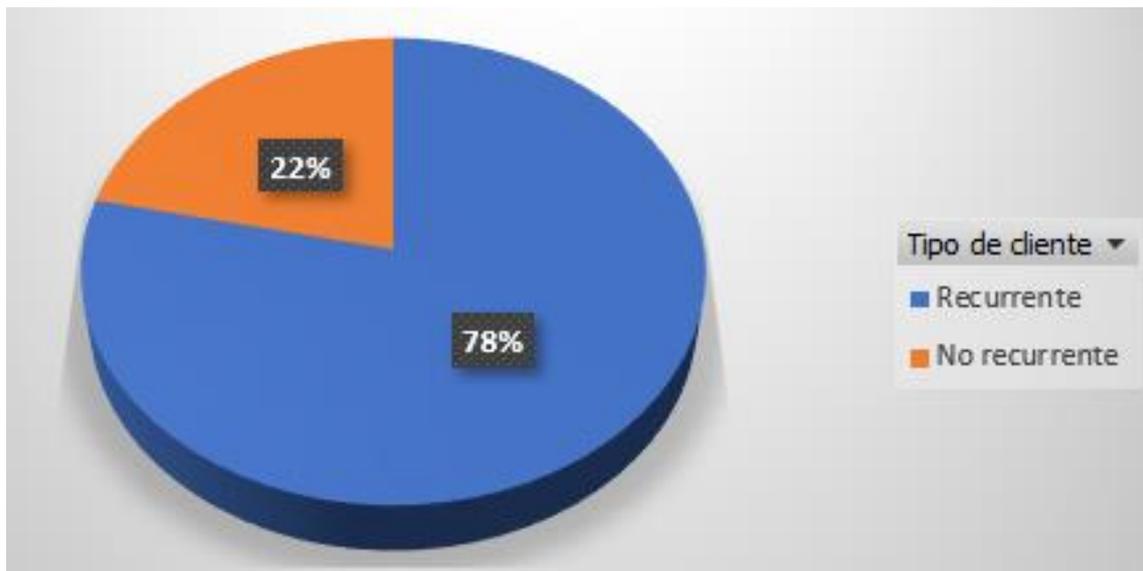
El área de recaudación y cobranzas es el encargado de recaudar y gestionar la cobranza de la cartera de clientes que comprenden los productos ofrecidos en la atención acordada, como se mostró anteriormente estos pueden ser evaluación medico ocupacional (EMO), Gestión de salud ocupacional (GSO) y Atención medica básica (AMB).

Para iniciar con la identificación del problema, es importante mencionar, que la clave fundamental de la cobranza, es poder reclamar los pagos el mismo día de vencimiento o inclusive con anticipación a su fecha de vencimiento. De este modo, se podrán evitar que la cantidad de días de retraso se dispare de manera proporcional, lo cual afecte con la salud financiera de la empresa. Es por ello que, es indispensable poder realizar la medición del comportamiento de pago de las empresas, a fin de mantener estable la efectividad de recaudo del área y de la procesadora.

La empresa SG NATCLAR SAC en lo que corresponde a la gestión de cobranza, se enfoca en dos grupos de clientes, no recurrentes y recurrentes, el grupo de clientes inscritos como no recurrentes son clientes que pagan bajo alguna solución de pago, siendo ellos los mismos gestores del pago de su cuota

correspondiente, este grupo está gestionado por el área de recupero y los medios de pagos en este caso son Cobro en línea y Pago en línea; por otro lado, tenemos los grupos de clientes inscritos como recurrentes, estos son clientes que están registrados al cobro de recurrencia, es decir que están asociados a un cobro programado de acuerdo a la fecha de vencimiento de su cuota, estos clientes son gestionados por el área de cobranzas.

Figura 8
Población Segmentada por Tipo de Cliente



Como se mencionó anteriormente, el cobro a recurrencia es gestionado por el área de cobranza, el cual se encarga de realizar el flujo correspondiente para programar el cobro automático. Esta programación de cobro se realiza según la procesadora que le corresponde a la tarjeta afiliada a la recurrencia, estas procesadoras son Visa, MasterCard, Diners y American Express; siendo Visa la procesadora de mayor recaudación y Diners como la menor.

Sin embargo, actualmente el cobro por recurrencia de Visa, Mastercard y Diners, son procesados mediante un “motor” interno, de cobro, que gestiona en tiempo real la cobranza, este “motor” trabaja como un gestor en línea, es decir en tiempo real se consulta el estado de cuenta del cliente en SAP, luego recoge la información actual como deuda vencida, tarjeta asociada y código de cliente y en esa data se va como información a Niubiz e Izipay y realizan el cobro en línea, este brinda una respuesta en el momento y si se cobra se actualiza en SAP.

Tabla 1
Recaudo Anual de procesadoras 2022

Procesadora	Recaudo	%
VISA	364'671,614.5	86%
MC	23'876,640.32	6%
AMEX	19'850,810.59	5%
DINERS	15'798,280.55	4%
TOTAL RECAUDO	424'197,345.92	100%

Nota. Datos tomados del Reporte de Recaudación 2022.

En el último año, la migración del cobro por recurrencia de Visa, Mastercard y Diners migro a una sola gestión, por lo que el cobro por recurrencia Amex ha mantenido el mismo procedimiento desde hacer tres años.

La falta de innovación y migración del proceso ha llevado que no se creen estrategias para mejorar la cobranza, el llevar un plan de mejora dentro del proceso de cobranza era deficiente, ya que el procedimiento utilizado no planteaba completamente las actividades a realizar.

Por otro lado, no se contaba con una persona que sea dueño del proceso, este proceso era realizado por 5 personas dentro del área, el cual lo realizaban de acuerdo a la única capacitación dada por un ex miembro del equipo.

Es por ello que, cuando se tomaba alguna acción de mejora no eran puesto en práctica sobre el proceso mencionado. Esta falta de acción se vio reflejada al incorporar el indicador de efectividad en nuestro proceso al inicio de año; puesto que, se obtuvo como resultado una baja efectividad en el recaudo de los meses de abril, mayo y junio.

En consecuencia, de lo antes mencionado, se muestra la necesidad de implementar un plan de optimización basado en la metodología del ciclo Deming en el proceso de cobranza de la empresa SG NATCLAR SAC, de tal manera que, el proceso este siempre actualizado y que a la vez permita elevar el indicador por el cual es medido.

3.2. Modelo de solución propuesto

El objetivo principal del presente trabajo, es implementar un plan de optimización basados en el ciclo Deming en el proceso de cobranza, rediseñándolo e incorporando nuevas herramientas a fin de que sea más óptimo y obtenga mejores resultados.

Aplicación del método del ciclo Deming

Para el desarrollo de la propuesta se describió el procedimiento a través de estrategias que se aplicó en cada etapa de la metodología ciclo Deming para el logro del plan de mejora en la empresa SG NATCLAR SAC.

Tabla 2
Etapas - Ciclo Deming

Objetivos	Etapas	Estrategias
Proponer un plan de optimización basado en el método Deming en el proceso de cobranza AMEX de la empresa SG NATCLAR SAC.	Planear (P)	a) Definir el problema.
		b) Identificar las posibles causas.
	Hacer (H)	c) Proponer alternativas de mejora.
		d) Realizar diseño de procesos.
Verificar (V)	e) Crear formatos.	
	f) Planificar capacitación.	
Actuar (A)	g) Crear perfiles.	
	h) Revisar los resultados.	
		i) Comparar con el diagnóstico inicial.
		j) Implementar el plan de mejora.
		k) Evaluar la mejora continua paulatinamente.

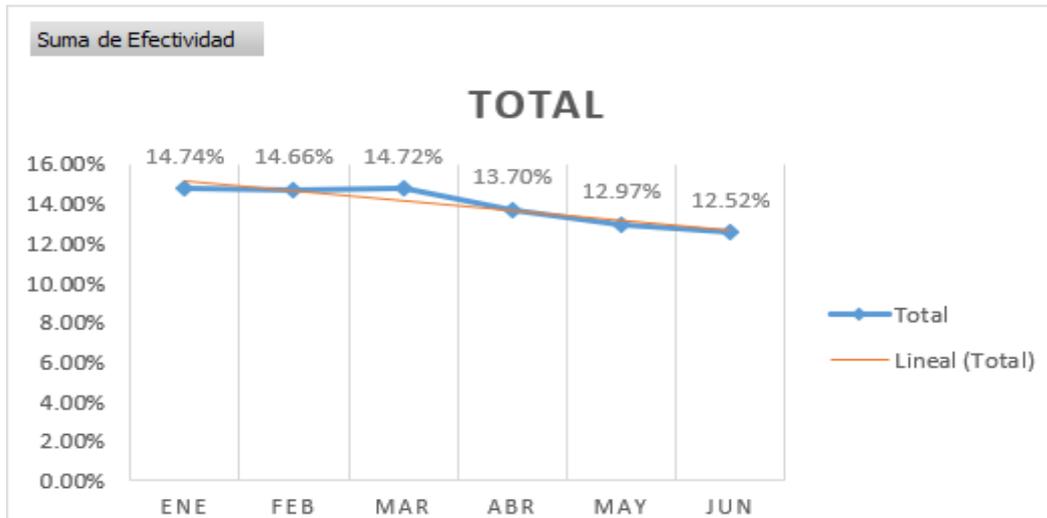
Como se muestra en la **Tabla 2** se muestran las estrategias que se desarrollaran en cada etapa del plan de mejora, esto basado en la metodología del ciclo Deming.

3.2.1. Planear (P)

Definir el problema

El proceso de cobranza Amex ha presentado una baja efectividad al cierre de junio, no ha cumplido con el porcentaje mínimo de cobranza.

Figura 9
Tendencia de Efectividad 2023.



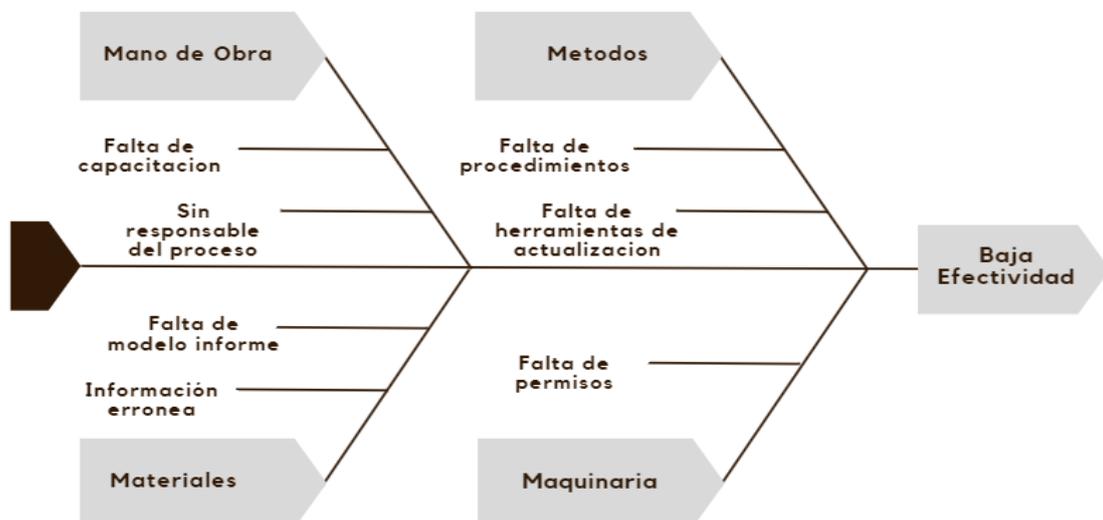
Nota. Datos tomados del Reporte de Efectividad (2023).

Como se visualiza en la **Figura 9** se muestra que, en los meses de abril, mayo y junio tiene una tendencia a una baja efectividad. Esto refleja un mal proceso de cobranza ya que no está siendo efectiva.

Identificar las posibles causas

Después de analizar el flujo del proceso de cobranzas bajo la procesadora American Express, el equipo ha identificado posibles causas que no permiten mejorar la efectividad.

Figura 10
Diagrama de Ishikawa



Se utilizo la técnica del Diagrama de Ishikawa (ver **Figura 10**), para determinar las causas que impactan directamente a la baja efectividad:

- Falta de capacitación
- Sin responsable del proceso
- Falta de un modelo informe
- Información errónea
- Falta de procedimientos
- Falta de herramientas de actualización
- Falta de permisos

Proponer alternativas de mejora

La identificación de las causas permite plantear o proponer alternativas de mejora para aumentar la efectividad de cobranza, estas se aplicarán al área de cobranzas.

Tabla 3
Alternativas de Mejora

TIPO	CAUSA	ALTERNATIVA DE MEJORA
Métodos	Falta de procedimientos.	Diseño de procesos.
Métodos	Falta de herramientas de actualización.	Diseño de procesos.
Materiales	Falta de modelo informe.	Creación de formatos.
Materiales	Falta de información.	Creación de formatos.
Mano de Obra	Falta de capacitación.	Plan de capacitación.
Mano de obra	Sin responsable del proceso.	Creación de perfiles.
Maquinaria	Falta de permisos.	Creación de perfiles.

3.2.2. Hacer (H)

Las alternativas de mejoras mostradas en la se desarrollan en esta etapa, estas propuestas son diseño de procesos, creación de formatos, plan de capacitación y creación de perfiles.

Diseño de procesos

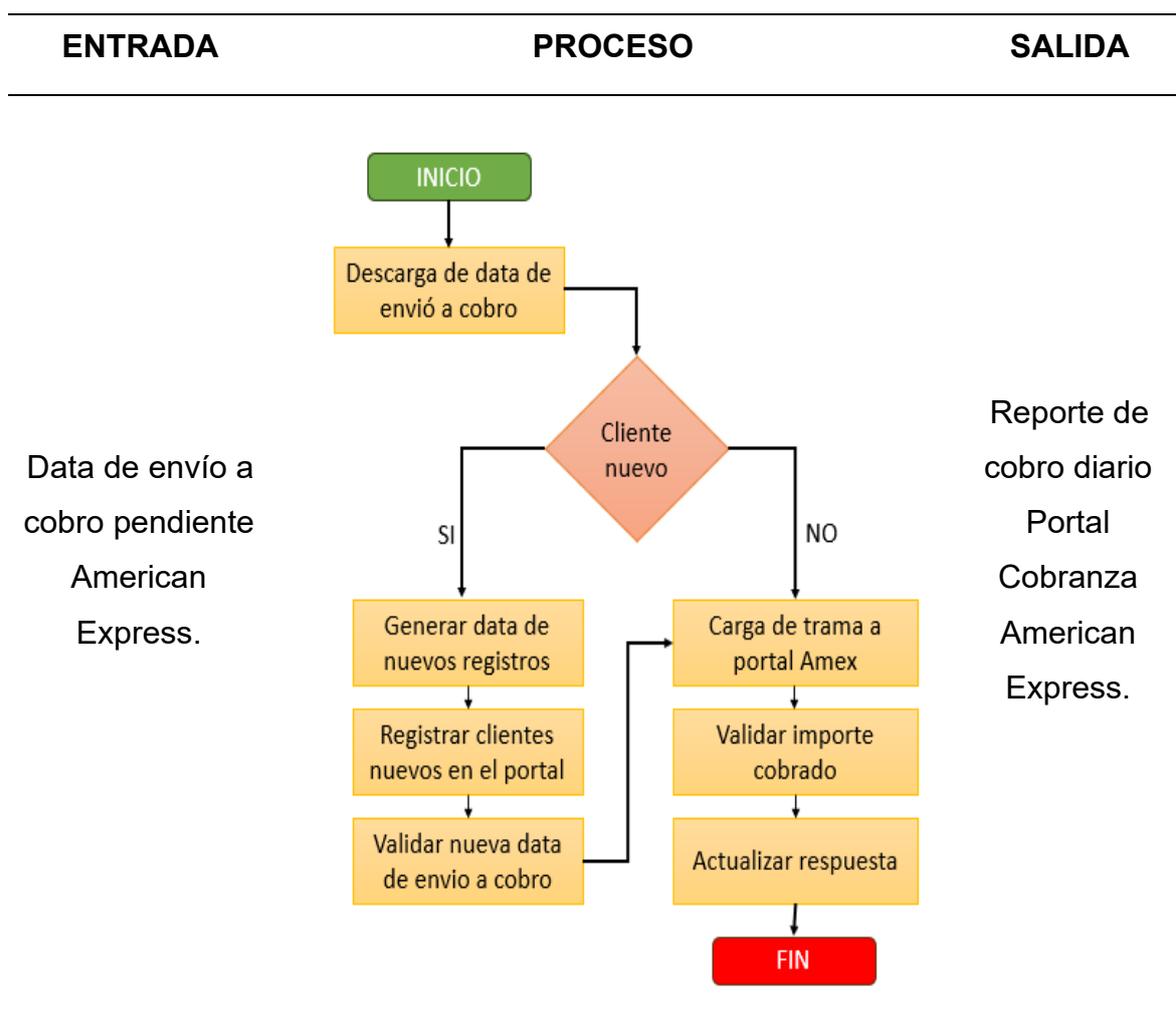
Esta alternativa plantea el rediseño del proceso actual basándose en el flujo gestionado del proceso de cobro, este está representado por procedimientos claves realizados de manera resumida.

En esta etapa, primero se identificará los elementos del proceso, segundo, se identificará las nuevas herramientas diseñadas para la actualización de datos resumidos en una tabla. Y, por último, se armará un flujo recopilando lo anteriormente recabado.

Etapa 1: Identificación de Elementos del Proceso.

La identificación de los elementos está definida por el diagrama IPO, el cual contiene la entrada, el proceso y la salida del proceso gestionado.

Tabla 4
Diseño de Procesos – Elementos (Diagrama IPO)



Como se mencionó primero se identificaban los elementos del proceso, en Input o entrada, tenemos la data que se reporta diariamente a enviar a cobro, bajo esa data enviada nosotros trabajaremos el proceso, luego en Proceso se muestra el flujo y los factores tanto como personas métodos y recursos que están dentro del proceso.

Tabla 5
Diseño de Procesos – Factores del Proceso

FACTORES	DETALLE
Personas	Analista de cobranza Asistente de cobranza
Métodos	Manuales Guía
Recursos	Portal de cobranzas AMEX

Como se muestra en la **Tabla 5**, se determina los factores del proceso. Por otro lado, Output o salida, tenemos el informe final de importe cobrado, este reporte aporta a la medición de la efectividad.

Etapas 2: Herramientas para la Actualización

Segundo, se recopilará todas las nuevas herramientas que se han implementado dentro del portal de cobranza AMEX y Panel de Gestión NATCLAR, con el propósito de incorporarlo dentro del nuevo proceso.

Tabla 6
Diseño de Procesos – Herramientas de Actualización

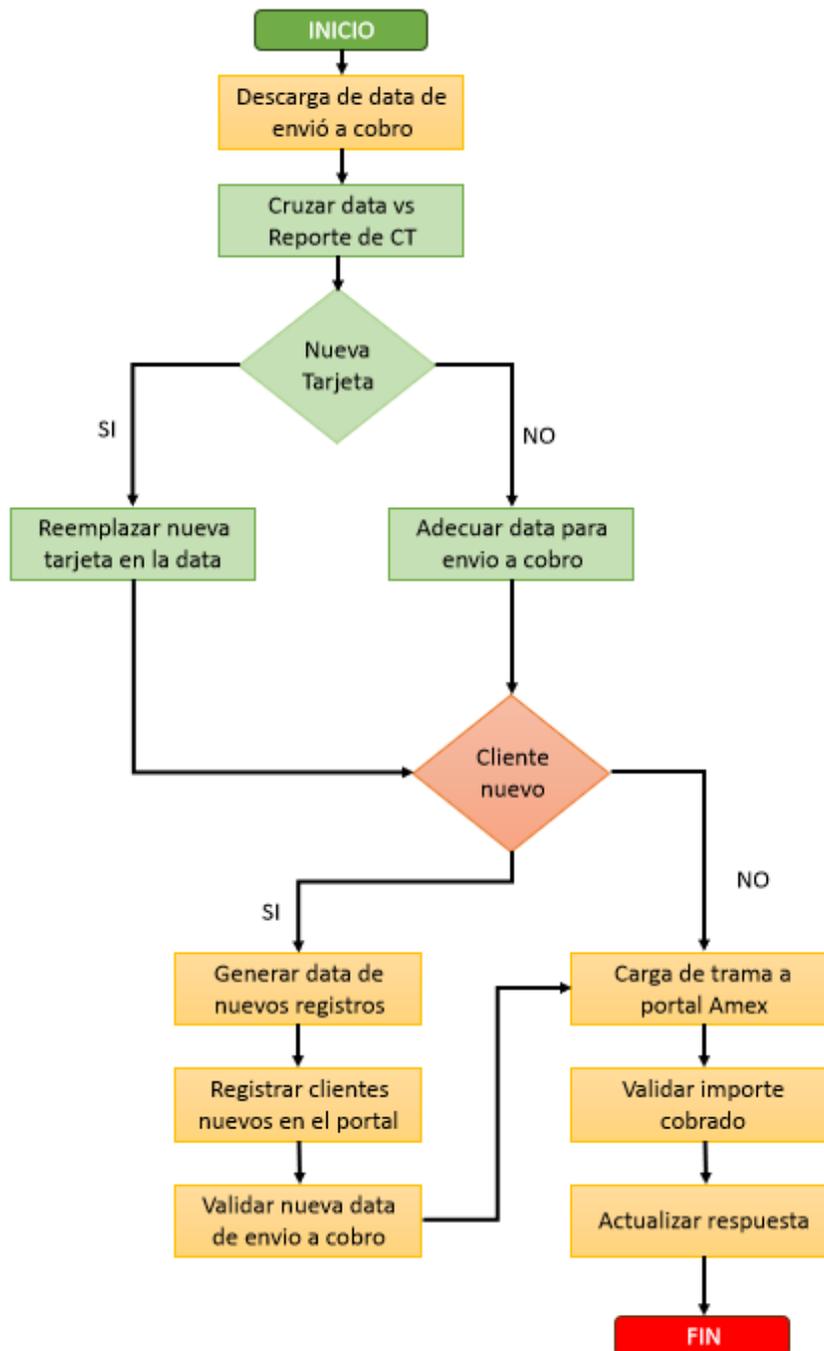
Herramientas	Sistema	Detalle
Consultar Tarjeta Afiliada	Portal Cobranza Amex	Información de tarjetas afiliadas.
Consultar Tarjetas Bloqueadas	Portal Cobranza Amex	Información de tarjetas bloqueadas.
Cambio de tarjeta	Panel de Gestión Natclar	Reporte de clientes con cambio de tarjeta.

Como se detalla en la **Tabla 6**, hay tres nuevas herramientas que se adaptan a nuestro proceso de cobranza, esta tiene por finalidad reportar las tarjetas que han tenido un cambio o actualización en su tarjeta afiliada.

Etapa 3: Creación de flujo actualizado

Se realiza un flujo adecuando lo mencionado.

Figura 11
Flujograma proceso de cobranza AMEX actualizado



De acuerdo a lo mostrado en la **Figura 11** se incorporó las nuevas validaciones de acuerdo a las herramientas nuevas dentro del flujo anterior.

Creación de Perfiles

En vista que existían diversas personas realizando el proceso, la información se encontraba dispersa, se ha decidido designar a un responsable del proceso de cobranza AMEX.

El responsable tendrá la funciones y actividades específicas para que la implementación del plan en ambiente real sea exitosa. Este se encargará de la recopilación de la información, documentación, adaptación y del seguimiento del proceso nuevo. Además, que estará bajo el apoyo del líder del área, quien se encargaría del apoyo en las gestiones con otras áreas y con American Express si en caso requiera.

De esta manera, se detallan las funciones y actividades a cumplir por el responsable de la mejora del proceso de cobranzas.

Tabla 7
Actividades del responsable de la implementación

	Actividades
Responsable implementación	<ol style="list-style-type: none">1. Recopilar y documentar información sobre el flujo.2. Documentar el flujo actual.3. Observar mejoras dentro del proceso actual.4. Implementar nuevo flujo al proceso de cobranzas de AMEX5. Capacitar el nuevo flujo del proceso de cobranzas de AMEX.6. Dar seguimiento al nuevo proceso.

De acuerdo a la **Tabla 7** se detallan las actividades del responsable en la realización del plan de optimización en el proceso de cobranza American Express en ambiente real.

El responsable de la realización asignado por el área de cobranzas fue la analista que tiene constante comunicación con el servicio de soporte de American Express, además por el tiempo de experiencia dentro del área y conoce el proceso desde la migración de la web nueva implementada en el año 2022, de este modo,

se recopilará la información necesaria por parte del equipo. Por otro lado, se detallará las funciones que tendrá el responsable del proceso de realizar el proceso.

Tabla 8

Actividades del responsable del Proceso.

	Funciones
Responsable del proceso	<ol style="list-style-type: none">1. Recepcionar la data de envío a cobro.2. Validar data solo cliente recurrente AMEX.3. Realizar cruce con el reporte de cambios de tarjeta.4. Adecuar la data para el agendamiento web AMEX.5. Validaciones internas del proceso de afiliación.6. Carga de data en el Portal Cobranza Amex.7. Descargar reporte de recaudo diario.8. Verificar otros pagos.9. Actualizar el cobro a la cuenta corriente del cliente.

De esta manera, en la **Tabla 8** se designan las funciones del responsable encargado del proceso. Tener en cuenta que estas funciones corresponden al analista o asistente que realizara el proceso de acuerdo al cronograma asignado.

Creación de formatos

Esta alternativa de mejora mostrará la creación de un documento que define detalles claves para la visualización general del proceso, se contemplará la descripción del proceso, propósito, participantes, alcance, límites, entrada, flujo, salida, excepciones y puntos de control y medición.

Tener en cuenta que este formato tiene como objetivo documentar formalmente el proceso.

Por otro lado, al documentar el proceso, se puede visualizar formalmente el nombre del proceso, la fecha de creación, que tipo de versión se maneja, los responsables o dueños del proceso, esto permitirá, mantener actualizado el proceso bajo una documentación formal.

Figura 12
Documentación del proceso

Nombre del proceso:	Proceso de cobranza AMEX	Versión No.:	1
Fecha de creación:	07/07/2023	Creado por:	Gabriela Fanantes
Responsable del Proceso:	Gabriela Fanantes	Fecha de actualización:	10/07/2023
Proceso No.:	CR-003	Actualizado por:	Daniela Umeres

Descripción	Se realizará el proceso de cobranza a los clientes que estén inscritos a recurrencia.
Propósito	Realizar la cobranza diaria correcta y oportuna.
Participantes	Analistas y Asistente.
Alcance	Todos los clientes inscritos a cobro por recurrencia con una tarjeta American Express.
Limites	Clientes inscritos a cobro por recurrencia con una tarjeta Visa, Mastercard y Diners.
Entrada	Data de envío a cobro pendiente American Express.
Flujo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepcionar data de envío a cobro pendiente American Express. 2. Validar que la data solo contenga clientes inscritos a recurrencia con tarjeta American Express. 3. Descargar del portal el consolidado de tarjetas que tuvieron actualizaciones y reemplazos. 4. Realizar un cruce entre la data de envió a cobro y el reporte de cambio de tarjeta. 5. Adecuar la data para ingresarla al portal de cobranza American Express. 6. Validar si el cliente es nuevo. 7. Afiliar al cliente en el Portal de cobranza American Express. 8. Cargar la data al Portal de cobranza American Express. 9. Descargar Reporte de Recaudo. 10. Actualizar el recaudo en la cuenta corriente del cliente.
Salida	Reporte de Recaudo por recaudo American Express.
Excepciones del flujo	Fines de semana y feriados.
Puntos de control y medición.	El responsable del proceso debería verificar que se cumplan adecuadamente el proceso completo.

Como se detalla en la **Figura 12** se ha creado la documentación del proceso plasmando los puntos clave para el correcto desarrollo del proceso, tener en cuenta que esta documentación está basado y adaptado en la alternativa de mejora antes expuesta.

Plan de Capacitación

Esta alternativa de mejora, tiene como propósito aumentar y reforzar las habilidades técnicas de los responsables que realizaran el proceso de cobranza. Este plan de capacitación tiene como objetivo:

- Conocer el proceso de cobranza AMEX.
- Manejar una sola información de los procedimientos a desarrollar.
- Implementación de las nuevas propuestas de mejora.

Las fechas que se desarrollara esta capacitación dependerán de las actividades de los analistas y asistentes, por lo que se dividió en dos fechas:

- Fecha 1: jueves 27 de Julio
- Fecha 2: lunes 31 de Julio

El proceso esta dividido en tres temas:

- Tema 1: Propuestas de mejora
- Tema 2: Descarga y validación de data.
- Tema 3: Actualización de tarjetas.
- Tema 4: Carga de data final.
- Tema 5: Descarga y actualización de la respuesta.

La duración de las capacitaciones dependerá de los procedimientos a contemplar:

- Tema 1: 15 min
- Tema 2: 15 min
- Tema 3: 15 min
- Tema 4: 15 min
- Tema 5: 15 min

Total de asistentes:

3 analistas de cobranzas y 2 asistentes de cobranzas.

Tabla 9
Estructura de la capacitación

Puesto	Temas	Fecha	Tiempo	Expositor
	Propuestas de mejora	27/07/2023	15 minutos	
	Descarga y validación de data	27/07/2023	15 minutos	Responsable
Analista / Asistente	Actualización de tarjetas	27/07/2023	15 minutos	del proceso de cobranza
	Carga de data final	31/07/2023	15 minutos	Amex
	Descarga y actualización de la respuesta	31/07/2023	15 minutos	

Como se muestra en la **Tabla 9** se detalla se realizará de acuerdo a la capacitación en dos días, de acuerdo a lo mostrado.

3.3. Resultados

En el presente capítulo desarrollaremos los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados. Estos serán medidos según las condiciones iniciales, lo estimado y lo obtenido.

3.3.1. Verificar (V)

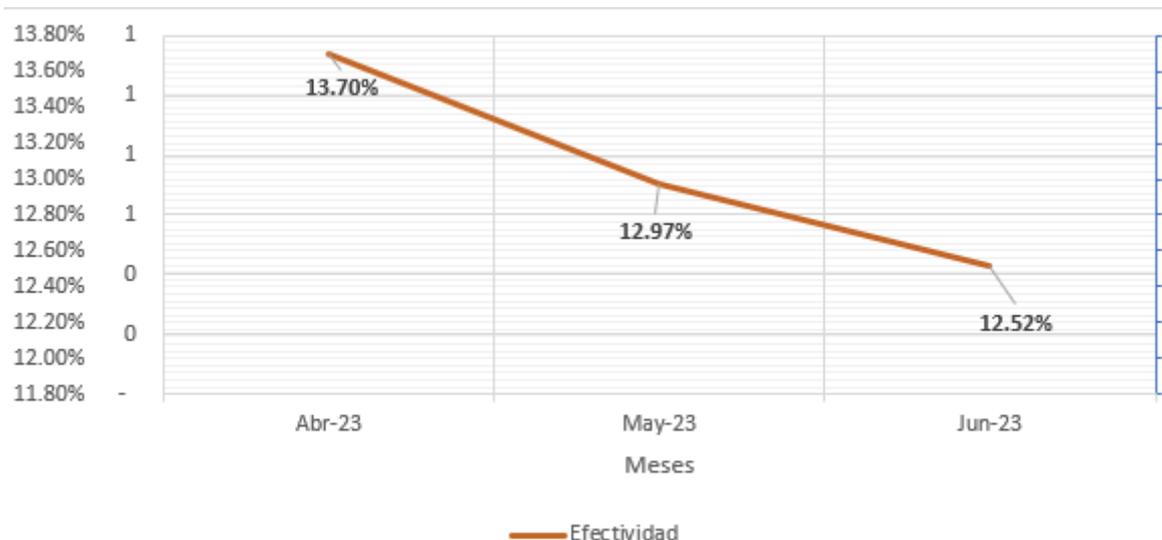
Revisar los resultados y comparar con el diagnóstico inicial

El nuevo proceso se ha aplicado en el ambiente de prueba durante los meses de julio, agosto y setiembre del 2023,

En los meses de enero, febrero y marzo se tenía una tendencia promedio en el indicador de la efectividad, en este primer trimestre vario entre 0.06% a 0.08%. Este indicador se mantuvo dentro del rango aceptado por el indicador. En promedio el indicador del primer trimestre se cerró con 14.71%, recaudando S/ 5'312,690.03, que fueron 26,987 clientes que se lograron gestionado.

Sin embargo, como se mostró en la problemática, que en los meses de abril, mayo y junio la tendencia bajo radicalmente como muestra el siguiente gráfico.

Figura 13
Efectividad Actual Segundo trimestre



En este segundo trimestre, la tendencia de efectividad se mostró en caída de -1.04% a -2.22%, el cual significo que el importe cobrado bajo a comparación de los meses pasados. En estos meses, abril, mayo y junio se cobró en promedio S/ 5'789,603.08 que fueron 27,738 clientes que se gestionó la cobranza.

La efectividad debe crecer en 1% a 3% para que el indicador muestre que el proceso de cobranza es efectivo. Si bien el importe cobrado promedio fue mayor al trimestre anterior, este no mostro un crecimiento puesto que cerró con 13.06% comparado con el trimestre anterior, lo cual significo la caída de la efectividad en un 1.64% versus el trimestre pasado.

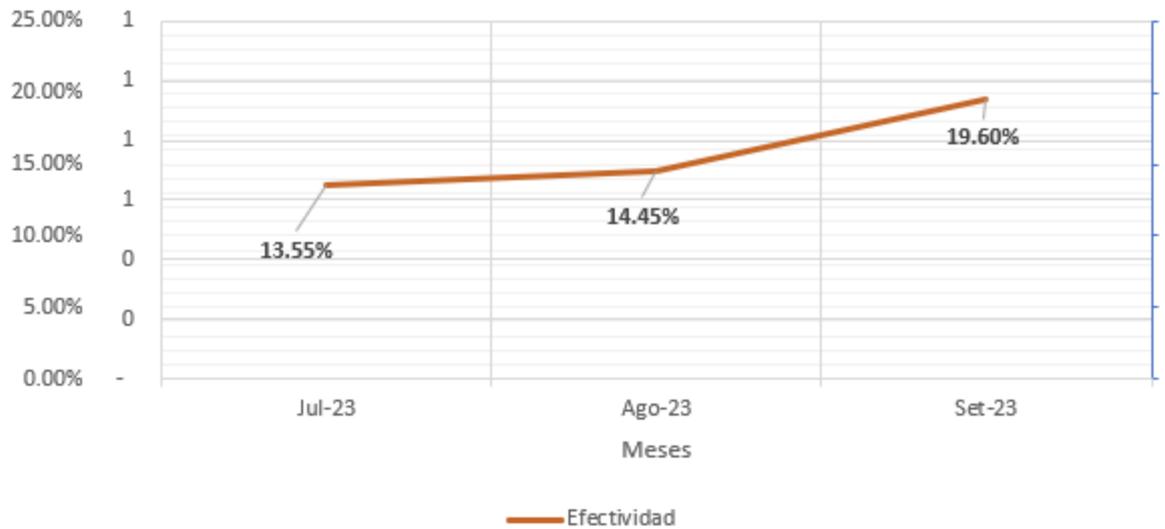
Tabla 10
Efectividad Trimestral – 1er y 2do Trimestre

Mes	Enviado	Cobrado	Efectividad	Diferencia
2do Trimestre	15'626,663	5'789,603.08	13.06%	-1.64%
1er Trimestre	12'360,041	5'312,690.03	14.71%	

En los meses de julio, agosto y setiembre, se aplicó el plan de optimización dentro del ambiente de prueba del proceso de cobranzas.

Este nuevo proceso optimizado, mostro que el indicador de efectividad vario con notable mejora, por lo que se obtuvo lo siguiente mostrado en el siguiente gráfico.

Figura 14
Efectividad aplicando el plan de optimización



Como se muestra en la **Figura 14** la variación del indicador significo de 1% con el mes de julio y con el último mes un 7%. Esta mejora de la efectividad dentro del ambiente de pruebas fue debido a la incorporación de las estrategias mostradas en las anteriores etapas del ciclo Deming.

De acuerdo a la comparación trimestral. Igualmente, la efectividad cerró con 15.87% siendo un 2.80% más al trimestre anterior. El importe cobrado promedio de este trimestre fue de S/ 6'264,592.18 siendo 32,621 clientes cobrados en el tercer trimestre.

Tabla 11
Efectividad Trimestral – 1ro, 2do y 3er Trimestre

Mes	Enviado	Cobrado	Efectividad	Diferencia
3er Trimestre	15'945,213	6'264,592.18	15.87%	2.80%
2do Trimestre	14'476,364	5'789,603.08	13.06%	-1.64%
1er Trimestre	12'042,759	5'312,690.03	14.71%	

Al haber implementado este nuevo flujo del proceso de cobranza, el indicador mejoro en los meses de julio, agosto y setiembre según los datos generales obtenidos se recopilo lo siguiente:

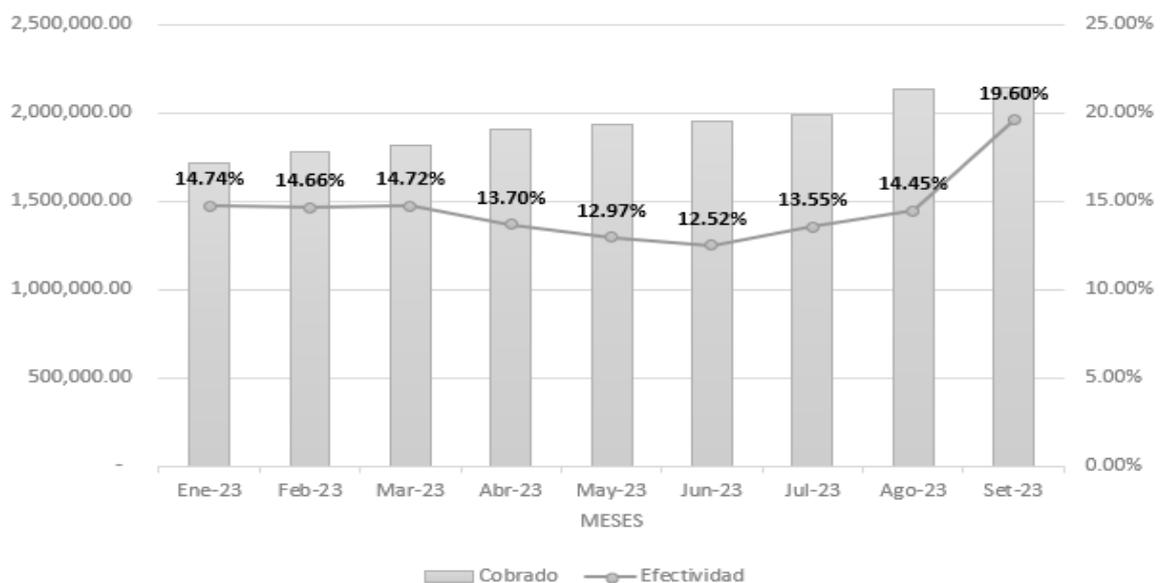
Tabla 12
Comparativa Efectividad Mensual

Mes	Enviado	Cobrado	Efectividad		Diferencia
Set-23	10,931,754	2,142,193.57	19.60%	S/	10,917.66
Ago-23	14,744,396	2,131,275.91	14.45%	S/	140,153.21
Jul-23	14,694,632	1,991,122.70	13.55%	S/	35,089.53
Jun-23	15,626,663	1,956,033.17	12.52%	S/	25,949.05
May-23	14,882,243	1,930,084.12	12.97%	S/	26,598.33
Abr-23	13,894,057	1,903,485.79	13.70%	S/	83,894.62
Mar-23	12,360,041	1,819,591.17	14.72%	S/	40,075.66
Feb-23	12,139,247	1,779,515.51	14.66%	S/	65,932.16
Ene-23	11,628,987	1,713,583.35	14.74%		

Nota. Datos obtenidos del Reporte de Efectividad 2023.

En la **Tabla 12** está la comparativa del general de los meses gestionados, en los meses de julio, agosto y setiembre, **Tabla 1**

Figura 15
Efectividad general



3.3.2. Actuar (A)

Recopilar lo aprendido

Puesto que solo se aplicó el plan de optimización dentro del de un ambiente de prueba, esta propuesta resulto favorable con la data real, sin embargo, es necesario evaluar los posteriores meses debido a que es una prueba en una escala muy pequeña.

Se actuó sobre el mes de octubre como un mes más de prueba obteniendo también un resultado favorable, por lo que para la implementación necesitamos el visto bueno de otras áreas.

Tabla 13

Efectividad General – Plan optimización Octubre

Mes	Enviado	Cobrado	Efectividad		Diferencia
Oct-23	13'202,885	2,198,011.99	16.65%	S/	55,818.42
Set-23	10'931,754	2,142,193.57	19.60%	S/	10,917.66
Ago-23	14'744,396	2,131,275.91	14.45%	S/	140,153.21
Jul-23	14'694,632	1,991,122.70	13.55%	S/	35,089.53
Jun-23	15'626,663	1,956,033.17	12.52%	S/	25,949.05
May-23	14'882,243	1,930,084.12	12.97%	S/	26,598.33
Abr-23	13'894,057	1,903,485.79	13.70%	S/	83,894.62
Mar-23	12'360,041	1,819,591.17	14.72%	S/	40,075.66
Feb-23	12'139,247	1,779,515.51	14.66%	S/	65,932.16
Ene-23	11'628,987	1,713,583.35	14.74%		

La implementación también debe ser paulatina, puesto que, al realizar la propuesta en ambiente de prueba tenemos no acceso a todas las plataformas sin tener aprobación por otras áreas.

CONCLUSIONES

La propuesta de un plan de optimización basado en el ciclo Deming de la empresa SG NATCLAR SAC fue con la finalidad de poder mejorar el indicador de efectividad en el proceso de cobranza Amex, este plan de optimización ha cumplido con lo expectativas esperadas, ya que se implanto alternativas de mejora dentro del proceso el cual ha permitió mantener un control y a la vez mejorar el indicador de efectividad. Lo cual significo un margen de recaudo de S/ 186,160.40 en importe por los meses de julio, agosto y setiembre.

Se concluye que a través del diagnóstico de la situación del proceso de cobranza Amex, se determinó que las posibles causas fueron a causa de la falta de un diseño de proceso, creación de perfiles, documentación del proceso y por la falta de un plan de capacitación, esto llevo al proceso a bajar el indicador por el cual era medido. Mediante este diagnóstico se logró plantear alternativas de optimización, así como oportunidades de mejora.

Las alternativas de mejora para optimizar el proceso de cobranza, fueron específicamente plantear estrategias adecuadas con el fin de impulsar el control y aumentar la efectividad mensual, el cual se vio reflejado en el incremento del indicador mostrando de 1% a 7% en julio, agosto y setiembre del 2023, estas alternativas de mejora en el tercer trimestre significo un 15.87% en la efectividad en comparación con el trimestre anterior de 13.06%. de diferencia positiva solo en el mes de julio, siendo en el mes de agosto el más favorable con S/ 140,153.21 de recaudo y en el mes de setiembre solo la diferencia de S/10,917.66.

Por último, a través del diagnóstico final de acuerdo a resultado, se comprueba que la propuesta del plan de optimización cumple con la mejora del proceso de cobranza ya que, este ya cuenta con un control adecuado y a la vez el aumento del indicador refleja buenas expectativas sobre el nuevo proceso. Además, este incremento mostro que, en el mes de julio se cobró S/ 35,089.53 más que el mes de junio, siendo en el mes de agosto el más favorable con S/ 140,153.21 de recaudo y en el mes de setiembre solo la diferencia de S/10,917.66.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar este plan de mejora basado en el ciclo Deming al ambiente real, esto con el fin de que también se pueda alzar el porcentaje de efectividad real en la cobranza diaria.

De acuerdo al primer objetivo, se recomienda mantener mensualmente el diagnóstico del proceso, para revisar los puntos clave donde realizar una optimización, por otro lado, considerar que el diagnóstico del proceso debe ser revisado por todos los responsables y validada por el coordinador del área de cobranza.

Respecto al segundo objetivo, se recomienda realizar constantemente reuniones para plantear oportunidades de mejora, esto con el fin obtener capacitaciones constantes a los responsables de realizar el proceso y a la vez buscar herramientas que pueden ser aplicadas dentro del proceso, designar mensualmente a un responsable del proceso con el fin de que pueda realizar el mapeo completo de todo el proceso, además de incorporar nuevos indicadores de medición para analizar profundamente el nivel de recaudación.

Y, por último, considerar un seguimiento continuo, para evitar posibles caídas en el indicador además de mantener el indicador por encima del 3% de margen en comparación con el mes anterior.

REFERENCIAS

- Carranza, K. R., y Guerra, G. H. (2019). *Implementación de la metodología del ciclo de deming en la gestión de procesos operativos de un taller automotriz* [Universidad Privada del Norte].
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14991>
- Carrasco, J. (2009). *Gestión de procesos con responsabilidad social*. Evolucion.
https://ssgiotec.cl/moodle30/pluginfile.php/98/mod_resource/content/2/Libro%20Gestio%CC%81n%20de%20Procesos%20Edicio%CC%81n%206%20versio%CC%81n%20digital.pdf
- Castillo, L. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo*.
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/34875>
- Chandezon, G. (1998). *Hacia la calidad total*. Granica.
- Chase, R., Aquilano, N., y Jacobs, F. R. (2004). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*.
- Chicaiza, J. T. (2020). *Repositorio Universidad Técnica de Ambato: Mejora continua y la productividad aplicada en los procesos de almacenamiento y despacho de la empresa Megaprofer S.A.* [Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31301>
- Corzo, W. (2018). *Propuesta de mejora del proceso de compras de la empresa Corporación Oxigas del Sur SAC 2017* [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/6edbaa6c-6108-4426-82d5-93f17c6a677c>
- Espinoza, T. L. (2019). *Propuesta de implementación del Ciclo Deming para mejorar la gestión de compras en el área de mantenimiento y servicios generales de una universidad en el distrito de Los Olivos-2018* [Universidad Ricardo Palma]. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/1963>

- Gómez, M. M. (2017). *Propuesta de mejora en el proceso de recaudación y cobranzas en una empresa del sector de seguros* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
<https://upc.aws.openrepository.com/handle/10757/622892>
- Gutierrez, J. P. (2022). *Modelo Deming aplicado al proceso productivo de la industria panificadora en la provincia de Ica*. Universidad Nacional San Luis Gonzaga.
- Krajewski, L., Ritzman, L., y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones—Procesos y cadenas de valor (8°)*. Pearson.
- Lima, W. A. (2019). *Diseño e implementación de la Metodología 5S para mejorar la gestión de almacén de la Empresa CFG Investment SAC, Lima 2018* [Universidad Peruana de las Américas].
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/xmlui/handle/upa/688>
- Llontop, N. O. (2019). *Metodología de las 5S para incrementar la eficiencia operativa en la empresa Confecciones Juanitex—Atusparias 2018* [Universidad Señor de Sipán].
<http://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6207>
- Lopez, I. E., y Rodriguez, R. A. (2022). *Análisis y mejora en el proceso de producción de Andreatex S.A.C. utilizando la herramienta mantenimiento productivo total del Lean Manufacturing* [Universidad de Lima].
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/17210>
- Maldonado, J. A. (2015). *Fundamentos de calidad total*.
- Mallar, M. A. (2010). La Gestión por Procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de futuro*, 13(1), 0-0.
- Martínez, C. L., Odar, L. C., y Zegarra, M. S. A. (2019). *La gestión de cobranzas y su incidencia en la liquidez de la empresa Corporación Bolsipol SAC - 2018* [Universidad Tecnológica del Perú].
<http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3766>

- Mattos, R. (2021). *Propuesta de mejora de Procesos para incrementar la productividad de un distribuidor de telefonía móvil, Trujillo 2021*.
- Montesinos, S., Vázquez, C., Maya, I., y Gracida, E. B. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: Estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883.
<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34301>
- Mostafa, S., Dumrak, J., y Soltan, H. (2013). A framework for lean manufacturing implementation. *Production & Manufacturing Research*, 1(1), 44-64.
<https://doi.org/10.1080/21693277.2013.862159>
- Muñoz, D. R. (2022). *Mejora continua en los Procesos de Distribución de Avisos de Cobranza de la Gerencia Zonal Sur, 2020—2021* [Universidad César Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/87966/Mu%c3%b1oz_ADR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nole, D. A. (2019). *Aplicación del ciclo de Deming para mejorar el proceso de emisión y aumentar la productividad en el manejo de pólizas web vehicular de la empresa Rímac Seguros y Reaseguros SA - San Isidro* [Universidad César Vallejo].
<http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3229542>
- Panchillo, E. A., Guivar, J., y Heredia, J. C. (2021). *Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima—2020* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/xmlui/handle/upa/1129>
- Pardo, J. M. (2012). *Configuración Y Usos De Un Mapa De Procesos*. Alfaomega Aenor Ediciones.
- Purihuaman, A. M. (2019). *Implementación del Método Deming para optimizar la Gestión de Ventas en CISER, Lima—2019* [Universidad Peruana de las Américas].
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/2424/1.%20Im>

plementaci%C3%B3n%20M%C3%A9todo%20Deming%20optimizar%20Gesti%C3%B3n%20Ventas%20en%20CISER%2019ENE2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Rueda, L. C. (2007). *Aplicación de la metodología Seis Sigma y Lean Manufacturing para la reducción de costos, en la producción de jeringas hipodérmicas desechables*. [Thesis, Instituto Politécnico Nacional].
<http://tesis.ipn.mx/xmlui/handle/123456789/489>
- Salaman, E. J., y Zarate, M. M. (2021). *Implementación de herramientas de mejora continua basada en técnicas de lean manufacturing para optimizar la gestión de inventarios en la empresa "AGROVET EL JEFE", en la ciudad de Huancayo, el año 2020* [Universidad Continental].
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10403>
- SG NATCLAR, S. A. C. (2007). *Examen médico ocupacional*.
<https://www.natclar.com.pe/>
- Sosa, D. (2003). *Manual de calidad total para operarios*. Editorial Limusa.
<https://books.google.com/cu/books?id=Ptht2oGtn1kC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Talledo, F. P. (2019). *Gestión de procesos y la mejora continua en la empresa Tepsi S.A. sucursal Perú San Isidro—2019* [Universidad Autónoma del Perú]. <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1018>
- Torrecillas, L. F. (2021). *Administración de proyectos: Calidad aplicada a proyectos de ingeniería* [Escuela de posgrado. Facultad Regional Buenos Aires.]. <http://ria.utn.edu.ar/xmlui/handle/20.500.12272/5312>
- Urgell, W. (2022). *Modelo de Mejora de la Calidad de la Atención mediante el Ciclo de Deming en un Hospital Oncológico* [Universidad Veracruzana].
<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/52828/UrgellCuevasWendolii.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Vásquez, C. A. M. (2014). *Análisis, diseño e implementación de un sistema de recaudación de deudas* [Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/5213>
- Velez, G. F. (2021). *Aplicación del ciclo de Deming en el servicio de emergencia en un establecimiento de salud privado de nivel II-2 para mejorar el índice de calidad de atención* [Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16434/Velez_dg.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Villacreces, R. S. (2020). *Elaboración del mapa de procesos y automatización del proceso de gestión de obras. Caso de estudio: Casa del Reloj S.A.* [bachelorThesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
<http://repositorio.puce.edu.ec:80/handle/22000/19732>
- Vivanco, E. K. (2020). *Aplicación del ciclo de Deming para incrementar la productividad de la dirección de operaciones, Secretaria Técnica Comisión Ad Hoc Ley N° 29625 – Cercado de Lima, 2019* [Universidad Señor de Sipán]. <http://repositorio.uss.edu.pe//handle/20.500.12802/7709>
- Yenque, J., García, M., y Raez, L. (2002). KAIZEN O LA MEJORA CONTINUA. *Industrial Data*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.15381/idata.v5i1.6694>
- Zairi, M. (1991). *Total quality management for engineers*. Woodhead Publishing Limited.