CREACIÒN DE UN PORTAL DE PARA LA AUTOGESTIÒN DE COBRANZAS EN UNA EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA

Autor: CRISTINA ELIZABETH, NAVARRETE GARCÌA[a]
SORAYA DEL PILAR, LOPEZ ORTIZ[b]
Tutor: SEGUNDO MARVIN CAMINO MOGRO[c]

a. Ing. en Marketing y Neg. Comercial graduada en la Universidad de Guayaquil, 2012. Guayaquil, Ecuador.
E-mail cnavarrete5@uees.edu.ec
b. Msc. Gestión de Riesgos Financieros. Universidad Andina Simón Bolívar, 2008
E-mail soraya.lopez@uees.edu.ec
c. PhD en Economía. Director Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.
E-mail scaminom@uees.edu.ec

Fecha: 31 de Mayo de 2025

Palabras clave:
Medicina prepagada, ciberseguridad, CRM, ERP, UX.

Resumen:
El actual sistema de pagos obsoleto en la empresa de medicina prepagada, genera ineficiencia y problemas en la cobranza, no permite realizar una adecuada gestión de cobros y eso ha implicado un incremento en la morosidad de la cartera. Se propone la creación de una opción de pagos dentro de la aplicación móvil de la empresa, que permita autogestionar el pago de las cuotas vencidas por los clientes y mejorar su experiencia (UX), conjuntamente con los resultados de la empresa. Modernizar la gestión de pagos para afiliados que mantienen atrasos en sus cuotas, mejor experiencia al cliente, permite centralizar la información y mejora la gestión administrativa de la empresa (CRM- ERP) y permite reducir la mora.

Keywords:
Prepaid medicine, cybersecurity, CRM, ERP, UX.

Abstract:
The current, outdated payment system at the prepaid healthcare company generates inefficiency and collection problems. It does not allow for adequate collection management, and this has led to an increase in the portfolio's delinquency rate. The proposal is to create a payment option within the company's mobile app, allowing customers to self-manage payments of overdue payments and improving their user experience (UX), along with the company's results. Modernizing payment management for members who are behind on their payments improves the customer experience, centralizes information, improves the company's administrative management (CRM-ERP), and reduces delinquency rates.

Introducción.

En el corazón de Guayaquil, hace ya más de cuatro décadas, un 3 de mayo de 1983, nació una idea inspiradora: una empresa de medicina prepagada con la profunda vocación de cuidar el bienestar de las personas. Su nacimiento fue impulsado por la visión de líderes de Industrial Inmobiliaria Teoton S.A. (hoy el reconocido Grupo Hospitalario Kennedy), quienes, sensibles a las necesidades de la comunidad guayaquileña, unieron fuerzas con un grupo de profesionales de la salud. Juntos, vislumbraron la importancia de brindar protección y tranquilidad a través de un sistema de cobertura médica.

Los primeros años de este proyecto pionero no estuvieron exentos de retos. La medicina prepagada era un concepto nuevo en Ecuador, un camino inexplorado que requería paciencia y dedicación para sembrar la comprensión en la sociedad. Durante quince largos años, se tejieron esfuerzos para mostrar el valor intrínseco de contar con un respaldo médico que ofreciera seguridad ante los inesperados y costosos desafíos de la salud. Con el paso del tiempo, esta empresa ecuatoriana creció y se fortaleció, nutriéndose de la experiencia y adaptándose a las cambiantes necesidades de sus afiliados. Hoy, tras más de cuarenta años de compromiso, se destaca como una de las principales organizaciones en el sector de la medicina prepagada en el país. Su oferta actual es un reflejo de su evolución: una amplia gama de planes de asistencia médica preventiva, diseñados con sensibilidad para ajustarse a los diversos estilos de vida y requerimientos de sus miembros. Para hacer realidad esta promesa de cuidado, cuenta con una red humana y profesional invaluable, integrada por más de 600 médicos especialistas,

laboratorios clínicos equipados, cadenas de farmacias accesibles y hospitales de primer nivel, extendiendo su abrazo protector más allá de las fronteras ecuatorianas, llegando también a Colombia.

El motor que impulsa a esta empresa es la profunda misión de mejorar la calidad de vida de sus afiliados. Lo hacen a través de una asistencia médica que busca ser integral, eficiente y oportuna, construyendo puentes de confianza y generando una genuina satisfacción en cada interacción. Su mirada hacia el futuro se centra en ser la opción preferida por las familias ecuatorianas en el ámbito de la medicina prepagada, ofreciendo una cobertura que trasciende lo nacional, una propuesta de valor que resuena con las necesidades reales de las personas y la incorporación de tecnologías que permitan brindar un cuidado aún más cercano y efectivo; sin embargo, durante los últimos dos años el nivel de la morosidad de la cartera se ha incrementado ubicándose en el 11% al mes de abril 2025, uno de los motivos identificados en que los débitos automáticos de las cuentas registradas y tarjetas de crédito no cuentan con los fondos necesarios y para poder activar el plan de medicina prepagada, el cliente debe ponerse al día proceso que en la mayoría de los casos es de forma manual al tener que acercarse el cliente a la agencia de seguros; ya que no cuenta con una opción de pago inmediato en línea.

La empresa de medicina prepagada cuenta con una base aproximada de 6.500 afiliados, cuya edad varía entre 0 y 80 años. El perfil socioeconómico de los usuarios corresponde en su mayoría a un estatus medio-alto, lo que sugiere un nivel de acceso favorable a servicios bancarios y tecnológicos.

Como condición principal para acceder al servicio, los afiliados deben anclar una tarjeta de crédito o una cuenta de ahorro, lo cual permite la gestión de cobros mensuales.

1. Oportunidad o problema.

1.1. Identificar el problema.

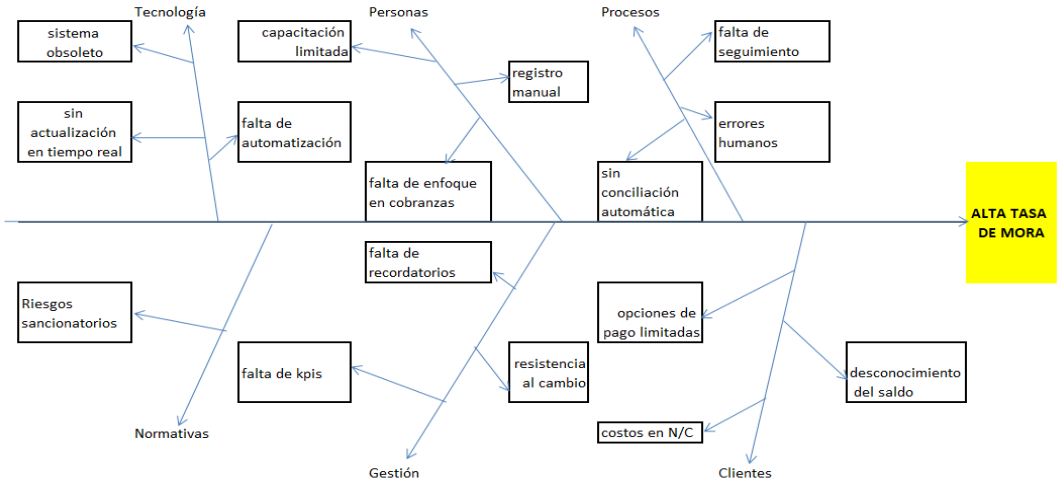
La empresa de medicina prepagada durante los últimos dos años ha presentado un incremento del índice de morosidadubicándose al mes de abril 2025 en el 11%, uno de los factores que ha dilatado el crecimiento de la mora es la ausencia de un mecanismo rápido y eficiente que permita al cliente cancelar sus cuotas pendientes y poder mantener activo su servicio de medicina prepagada; este hecho causa molestias a los clientes ya que limita su gestión de pago inmediato.

Los problemas que se hanevidenciado en los procesos actuales se mencionan a continuación:

- Falta de centralización en el proceso de cobranza.
- Procesos manuales generan errores operativos.
- Desactualización de la información y falta de herramientas que permitan monitorear la deuda del cliente.
- Oferta limitada de canales de pago accesible y moderno para quienes presenten faltas de pago por el servicio de medicina prepagada.
- Ineficiencia operativa que impacta negativamente la experiencia del cliente.
- Pérdidas económicas por mala gestión tributaria.

Los factores mencionados limitan la agilidad de la cobranza, implicando un incremento en la morosidad de la cartera y abandono de clientes.

Tabla 1. Matriz Ishikawa - Causas del Problema



1.2. Formalizar la declaración de la O/P

Los objetivos estratégicos a los que contribuye la propuesta son:

- **Reducir la morosidad y mejorar la salud financiera.-** Implementación de una aplicación que permita autogestionar el pago de cuotas vencidas.
- **Incrementar la satisfacción y retención de clientes.-** Provisión de canales de pago accesibles, modernos y disponibles 24/7.
- **Fortalecer la reputación institucional.-** Disminución de reclamos y errores, cumplimiento normativo, y respuesta oportuna a los organismos de control.
- **Optimizar la eficiencia operativa y administrativa.-** Reducción en la cobranza debido a que es un proceso de registro manual y presencial.

1.3. Establecer prioridades en sus objetivos mediante la matriz de Eisenhower

	Urgente	No Urgente
Importante	1. Mejorar la salud financiera y reducir la tasa de mora. 2. Optimizar la eficiencia operativa y administrativa. 3. Reducir la tasa de abandono de clientes.	5. Aumentar la resiliencia tecnológica.
No importante	4. Fortalecer la reputación institucional.	

1.4. Asignar indicadores de seguimiento y control.

Los indicadores que nos permitirán medir el avance y efectividad de cada objetivo de sostenibilidad del negocio:

Objetivo estratégico	Plan de Accion	Indicadores clave de seguimiento y control	Unidad Medida	Responsable	Tiempo estimado	Seguimiento
1. Reducir la tasa de morosidad y mejorar salud financiera	Implementar portal de pagos online con múltiples medios.	% de pagos digitales realizados	90%	TI / Cobranzas	3 meses	comité semanales con contralor, sistemas y cobranza.
	Automatizar recordatorios de pago (email, SMS, WhatsApp).	↓ Mora temprana < 30 días	100%	Cobranzas / TI	1 mes	
	Activar débito automático con incentivos.	% adhesión al débito	100%	Cobranzas / Marketing	2 meses	
2. Optimizar eficiencia operativa y administrativa	Automatizar conciliaciones y validaciones de pagos.	↓ Tiempo de conciliación	Tiempo	Cobranzas / TI	2 meses	comité semanales con contralor, sistemas y cobranza.
	Digitalizar procesos de afiliación y reclamos.	↓ Tiempos de gestión	Tiempo	SAC / TI	3 meses	
	Capacitar personal en herramientas digitales y protocolos operativos.	% de uso del canal	100%	Cobranza / RRHH	1 mes	
3. Incrementar satisfacción y retención de clientes	Crear canal de autogestión y consulta de pagos.	% de uso del canal	90%	Cobranza / TI	2 meses	comité semanales con contralor, sistemas y cobranza.
	Realizar encuestas de satisfacción periódicas (NPS y CSAT)	NPS > 60		SAC / TI	Trimestral	
	Diseñar respuestas rápidas y protocolos para reclamos.	↓ Tiempo de resolución	tiempo	Cobranza / TI /SAC	1 mes	
4. Fortalecer reputación institucional	Unificar mensajes institucionales y capacitar voceros internos.	Coherencia y claridad comunicacional		Comercial/ Marketing/ RRHH	1 mes	comité semanales con contralor, sistemas, SAC y comercial.
	Publicar resultados de mejora y avances en canales oficiales.	Visibilidad externa positiva		Marketing/ Dirección	Bimestral	
	Gestionar con prioridad reclamos regulatorios o sensibles.	↓ Reclamos ante entes		SAC	Permanente	

SAC : Servicio al Cliente
TI: Tecnología de la Información

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas.

Tabla 2. Mapa mental de posibles soluciones para mejorar el proceso de cobranzas y disminuir la mora.



3. Analizar y Valorar alternativas.

1.- Revisión del Proceso			
Ventaja	**Beneficio concreto**	**Desventaja**	**Riesgo Asociado**
Identificación de ineficiencias	Detectar cuellos de botella, tareas duplicadas, y errores que afectan el desempeño.	**Requiere tiempo y recursos**	Puede generar carga de trabajo adicional en el corto plazo.
Mejora continua	Permite rediseñar los procesos para que sean más ágiles, digitales y controlables.	**Resistencia al cambio**	El personal puede temer perder control, tareas o estatus con los nuevos procesos.
Reducción de costos	Al eliminar pasos innecesarios o automatizar tareas, se optimizan recursos.	**Costos de implementación**	Puede requerir inversión en tecnología, capacitación o consultoría externa.
Alineación con objetivos estratégicos	Los procesos se rediseñan en función de los objetivos (como reducir mora).	**Resultados no inmediatos**	Algunas mejoras toman tiempo en generar impacto visible (como reducción de mora).
Mejor trazabilidad y control	Se definen indicadores claros y puntos de control que antes no existían.	**Rediseño sin seguimiento**	Si no hay monitoreo posterior, el rediseño se queda en el papel.

2.- Revisión de las Políticas			
Ventaja	**Beneficio concreto**	**Desventaja**	**Riesgo Asociado**
Establecen reglas claras	Todos los colaboradores saben qué hacer, cómo y cuándo; reduce la ambigüedad.	**Rigidez operativa excesiva**	Si son muy inflexibles, limitan la capacidad de adaptación a casos particulares.
Aseguran equidad y consistencia	Se aplican los mismos criterios a todos los casos, evitando favoritismos o errores.	**Desactualización**	Políticas que no se revisan pierden vigencia y pueden obstaculizar la innovación.
Guían la toma de decisiones	Facilitan decisiones rápidas ante situaciones comunes (ej. mora, reclamos, saldos).	**Desconocimiento del personal**	Si no se difunden ni capacitan, nadie las aplica correctamente.
Reducen riesgos legales o reputacionales	Ayudan a cumplir con normativas y a evitar sanciones por organismos de control.	**Falta de cumplimiento real**	Tener políticas sin mecanismos de control genera simulación de cumplimiento.
Alinean la operación con los objetivos	Las políticas pueden apoyar metas como reducir la mora o mejorar la experiencia.	**Desconexión con la realidad operativa**	Políticas hechas desde la teoría pueden no adaptarse a lo que pasa en campo.
Sirven como base para auditorías y mejora continua	Permiten evaluar si lo establecido se está cumpliendo o necesita ajustes.	**Incoherencia entre áreas**	Si no están alineadas entre sectores (cobranzas, servicio al cliente, sistemas), puede haber conflictos.

3.- Creación del Portal de Pagos			
Ventaja	**Beneficio concreto**	**Desventaja**	**Riesgo Asociado**
Facilita el pago y reduce la mora	Los clientes tienen acceso 24/7 a pagar sus atrasos, lo que mejora la recaudación.	**Costo inicial de desarrollo e integración**	Puede requerir una inversión significativa en tecnología.
Mejora la experiencia del cliente	Portal intuitivo y autoservicio genera comodidad, transparencia y satisfacción.	**Tiempo de implementación**	Requiere planificación, pruebas, capacitaciones y puesta en marcha gradual.
Automatiza procesos y reduce errores	Disminuye los errores de carga manual y la pérdida de registros.	**Resistencia interna al cambio**	Los equipos pueden no adoptarlo fácilmente si no se capacitan ni se comunican bien.
Actualización en tiempo real de saldos	Permite mostrar el estado de cuenta actualizado, lo que genera confianza.	**Riesgos de ciberseguridad**	Mal diseño puede exponer datos sensibles si no se implementan protocolos seguros.
Integra con otros sistemas (CRM, ERP)	Centraliza la información y mejora la gestión administrativa.	**Necesita una buena experiencia de usuario (UX)**	Si no es intuitivo, los clientes no lo usarán.
Mejora el control y análisis de datos	Facilita el seguimiento con reportes e indicadores automáticos.		
Soporte para notificaciones y recordatorios	Se pueden configurar alertas de pago, vencimiento o confirmación.		

4.- Nuevo Plan de Reestructuración de la Deuda			
Ventaja	**Beneficio concreto**	**Desventaja**	**Riesgo Asociado**
Alivio financiero para el cliente	El cliente podrá pagar la deuda en cuotas mensuales más pequeñas o en plazos más prolongados.	**No da financiamiento**	La empresa no otorga financiamiento directo a clientes, se está evaluando realizar una alianza de cobros con una institución financiera.
Seguridad del cliente	Evita que el cliente pierda la cobertura de su seguro médico, lo que es crucial para proteger su salud y bienestar	**Riesgo de incobrabilidad**	La empresa asume un mayor riesgo de que el cliente nunca pague. Esto puede derivar en pérdidas financieras directas.
Fidelidad del cliente	La reestructuración permite que el cliente mantenga su relación con la compañía	**Incremento del costo**	Incremento de provisiones
Reducción de la mora	Al recortar la cuota a pagar, se reduce la mora y se controla el deterioro de la cartera	**Impacto en la liquidez**	Puede implicar una disminución en los pagos mensuales.

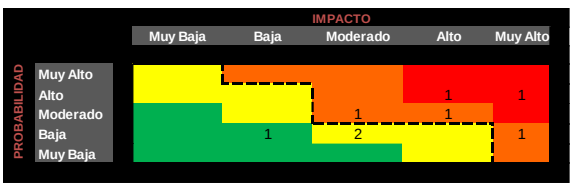
Tabla 3. Valoración y costes de alternativas para mejorar el proceso de cobranzas y minimizar la mora.

Detalle	Alternativa 1 Revision proceso de cobranzas actual	Alternativa 2 Revision de Politicas	Alternativa 3 Creacion Portal de autogestion de cobranzas	Alternativa 4 Reestructuracion de deuda
Evaluacion de la morosidad	Reduccion de 1pp mensual (Mora actual 11%)	Reduccion de 1pp mensual (Mora actual 11%)	Reduccion de 1pp mensual (Mora actual 11%)	No viable
Desarrollos Tecnologicos	2,000.00	-	62,000.00	-
Manenimiento anual	1,500.00	-	4,000.00	-
Markting	-	-	10,000.00	-
Total Costos	3,500.00	-	76,000.00	-
Tiempo de implementacion	1 mes	1 mes	6 meses	-

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

Crear un **portal de pagos** es una decisión estratégica para mejorar la cobranza, reducir la mora y modernizar la experiencia del cliente; sin embargo, existen riesgos inherentesque son evaluados a continuación.Se ha identificado 8 eventos de riesgos de los cuales el 63% se ubica en un riesgo alto y extremo, mientras que el 37% en un riesgo moderado a bajo.

Tabla 4. Mapeo del Riesgo de la Implementación del Portal de Pagos para la autogestión de la cobranza.



PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
Muy Baja	Ocurre en circunstancias excepcionales (no se conocen casos similares)	1 vez al año ó Por debajo del 20% de probabilidad
Baja	Ocurre con insignificante posibilidad (se conocen casos muy aislados)	3 veces al año ó Entre 20 y 40% de probabilidad
Moderada	Ocurre de forma intermitente (se conocen casos eventualmente)	4 a 12 veces al año ó Entre 40 y 60% de probabilidad
Alta	Ocurre con cierta regularidad (se conocen casos recurrentes)	12 a 35 veces al año ó Entre 60 y 80% de probabilidad
Muy Alta	Ocurre de forma continua y permanente (se conocen casos constantemente)	Más de 36 veces al año ó Entre 80 y 100% de probabilidad

SEVERIDAD DE IMPACTO	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
Muy Baja	El riesgo o problema tiene efecto nulo en el diseño del producto/servicio o errores que pueden corregirse inmediatamente	Hasta USD 1,000
Baja	El riesgo o problema puede exigir un cambio de mínimo impacto en el diseño del producto/servicio, no involucra pérdidas económicas o de imagen institucional.	Entre USD 1,000.0 y USD 10,000
Moderada	El riesgo o problema tendrá un efecto moderado en el producto/servicio a ser implementado, puede involucrar pérdidas económicas y/o deterioro de la imagen institucional de mediano impacto.	Entre USD 10,000.01 y USD 100,000
Alta	El riesgo o problema tendrá un efecto significativo en el desarrollo del producto/servicio, se deberá reevaluar características del mismo, puede involucrar pérdidas económicas o de imagen institucional importantes e inclusive posibles observaciones de los organismos de control.	Entre USD 100,000.01 y USD 300,000
Muy Alta	El riesgo o problema afectará severamente al producto/servicio y puede detener la implementación del mismo, involucra pérdidas económicas o de imagen institucional importantes e inclusive multas o sanciones de los entes de control.	Mayor a USD 300,000

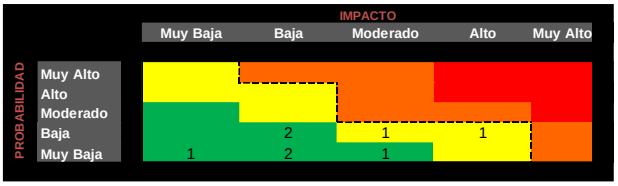
A continuación, se detalla la matriz de identificación de eventos de riesgos:

IDENTIFICACIÓN				MEDICIÓN		
Nro.	Tipo de Riesgo	Descripción del riesgo		Nivel de Riesgo Absoluto		
		Evento	Causa	Probabilidad	Impacto	NRA
1	SDI	Reclamos de clientes por realizar débitos no autorizados , generando una multa por el organismo de control.	Fugas de informaciòn sensible de clientes y de la empresa.	Moderada	Alta	Alto
2	SDI	Reclamo de clientes por hackeo de cuenta, y realizacion de transferencias fraudulentas y robo de informaciòn	Accesos no autorizados, fallas en la autentificación o permisos pueden exponer información crítica.	Alta	Muy Alta	Extremo
3	Tecnológico	Errores en la integración con sistemas existentes	Icompatibilidad con sistemas actuales	Baja	Moderada	Moderado
4	Tecnológico	Reclamos de clientes por problemas en el acceso a la plataforma, incorfomidad que implica un abandono del servicio y de la empresa.	Fallas en la plataforma debido a que no soporta una alta carga de usuarios simultáneos. Afecta la experiencia del usuario y la confianza en el sistema.	Alta	Alta	Extremo
5	Operativo	Los usuarios no utilizan la plataforma para los pagos.	Procesos mal definidos de autogestión, por falta de un flujo claro en el nuevo proceso de cobranzas.	Baja	Moderada	Moderado
6	Operativo	Reclamos de clientes por problemas en la plataforma, generando frustracion y abandono en el proceso	Falta de soporte al cliente debido a que no pueden resolver problemas por sí mismos en la plataforma.	Moderada	Moderada	Alto
7	Operativo	Resistencia del personal interno al cambio en el proceso	Falta de conocimiento, desconfianza o baja digitalización.	Baja	Baja	Bajo
8	Continuidad	Costos de desarrollo y mantenimiento subestimados.	Levantamiento de necesidades incompleta	Baja	Muy Alta	Alto

SDI: SEGURIDAD DE LA INFORMACIÒN

Analizando los posibles planes de mitigación y una vez implementados el escenario de riesgo disminuye, el 75% de los eventos se ubican en riesgo bajo y el 25% en riesgo moderado.

Tabla 5. Mapeo del Riesgo de la Implementación del Portal de Pagos para la autogestión de la cobranza implementado planes de acción para mitigar el riesgo



IDENTIFICACIÓN				MEDICIÓN			TRATAMIENTO		MONITOREO	MEDICIÓN		
Nro.	Tipo de Riesgo	Descripción del riesgo		Nivel de Riesgo Absoluto			Estrategia	Plan de Acción	Seguimiento	Nivel de Riesgo Residual		
		Evento	Causa	Probabilidad	Impacto	NRA		Descripción del plan de acción	Estado Plan de Acción	Probabilidad	Impacto	NRR
1	SDI	Reclamos de clientes por realizar débitos no autorizados , generando una multa por el organismo de control.	Fugas de información sensible de clientes y de la empresa.	Moderada	Alta	Alto	Mitigar	Incorporar un control de aprobación previo al debito automatico	Implementado	Baja	Baja	Bajo
2	SDI	Reclamo de clientes por hackeo de cuenta, y realizacion de transferencias fraudulentas y robo de información	Accesos no autorizados, fallas en la autentificación o permisos pueden exponer información crítica.	Alta	Muy Alta	Extremo	Mitigar	La protección de datos se debe incluir en los planes de continuidad de negocio para asegurar que los datos de los clientes no se pierdan o se vean comprometidos por robo, pérdida, negligencia o prácticas inseguras. Los datos del cliente se deben almacenar externamente con copias de seguridad.	Implementado	Baja	Alta	Moderado
3	Tecnológico	Errores en la integración con sistemas existentes	Icompatibilidad con sistemas actuales	Baja	Moderada	Moderado	Mitigar	Realizacion de pruebas de integracion durante la implementacion del sistema, APIs bien definidos	Implementado	Muy Baja	Baja	Bajo
4	Tecnológico	Reclamos de clientes por problemas en el acceso a la plataforma, incorfomidad que implica un abandono del servicio y de la empresa.	Fallas en la plataforma debido a que no soporta una alta carga de usuarios simultáneos. Afecta la experiencia del usuario y la confianza en el sistema.	Alta	Alta	Extremo	Mitigar	Actualizacion de los servidores y aumento de espacio en la nuve, genrera mayores costos para la empresa	Implementado	Baja	Moderada	Moderado
5	Operativo	Los usuarios no utilizan la plataforma para los pagos.	Procesos mal definidos de autogestión, por falta de un flujo claro en el nuevo proceso de cobranzas.	Baja	Moderada	Moderado	Mitigar	Elaboracion de pruebas con usurios reales para poder medir su nivel de satisfaccion e incorparar aspectos que no se hayan visualizado en el proyecto.	Implementado	Muy Baja	Baja	Bajo
6	Operativo	Reclamos de clientes por problemas en la plataforma, generando frustracion y abandono en el proceso	Falta de soporte al cliente debido a que no pueden resolver problemas por sí mismos en la plataforma.	Moderada	Moderada	Alto	Mitigar	Elaboracion de talleres, focus group con clientes, para testear avances de la pataforma e incoporar sus necesidades midiendo de esta manera su nivel de satisfaccion.	Implementado	Baja	Baja	Bajo
7	Operativo	Resistencia del personal interno al cambio en el proceso	Falta de conocimiento, desconfianza o baja digitalización.	Baja	Baja	Bajo	Aceptar	Sesiones de capacitacion interna, creacion de politicas y procedimientos. Sesiones de on boarding.	Implementado	Muy Baja	Muy Baja	Bajo
8	Continuidad	Costos de desarrollo y mantenimiento subestimados.	Levantamiento de necesidades incompleta	Baja	Muy Alta	Alto	Mitigar	Levantamento de nececidades por etapas conjuntamente con el area financiera para determinar el impacto del costo en el presupuesto	Implementado	Muy Baja	Moderada	Bajo

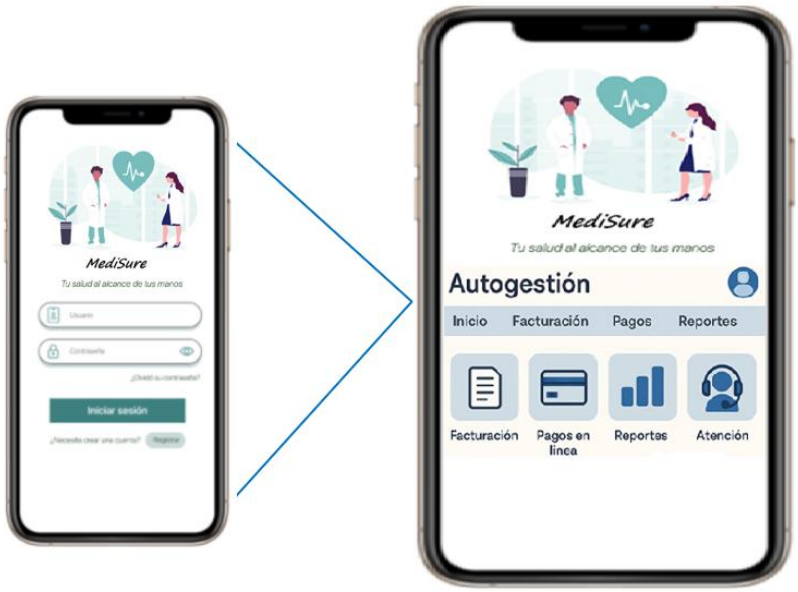
SDI: SEGURIDAD DE LA INFORMACIÒN

5. Plan de implementación

En respuesta al creciente índice de morosidad y la insatisfacción de los afiliados generada por un sistema de pagos obsoleto, la empresa de medicina prepagada ha identificado una oportunidad estratégica para modernizar su proceso de cobranza

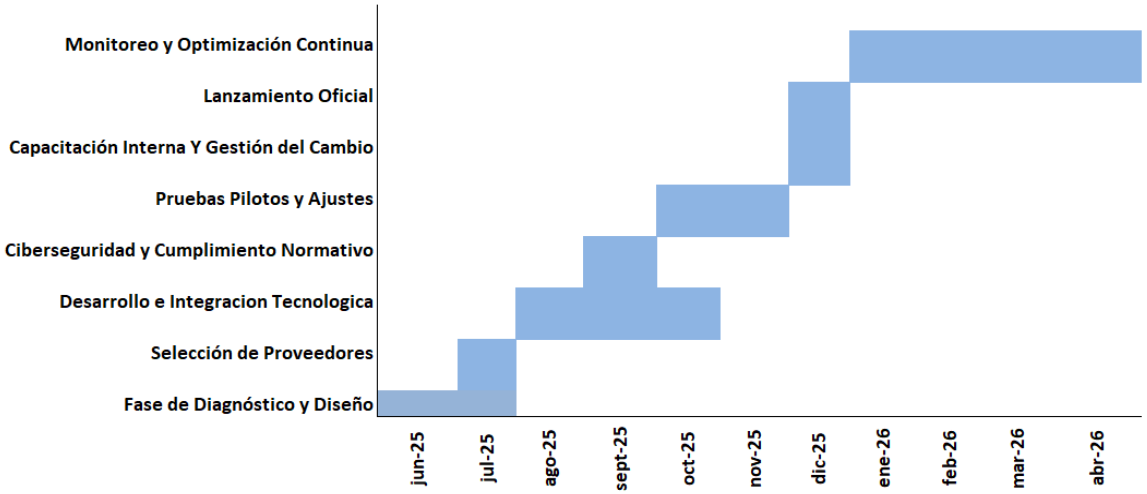
mediante la **creación de un portal de autogestión integrado en su aplicación móvil.** Este plan de implementación tiene como propósito guiar de forma estructurada y eficiente, el desarrollo e integración de esta solución tecnológica, la cual tienen como uno de sus objetivos empoderar al usuario, reducir la mora, mejorar la experiencia del cliente y optimizar la eficiencia operativa de la organización.

Grafica 1. Visualización del Portal de Autogestión de Cobranzas dentro de la aplicación móvil.



El proyecto se plantea como una intervención integral que abarca desde el análisis de procesos actuales hasta el monitoreo post implementación, pasando por el diseño, desarrollo, capacitación y comunicación. Cada fase ha sido planificada con metas claras, cronogramas definidos y una estimación realista de los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios. La solución propuesta contempla además criterios de seguridad, cumplimiento normativo y usabilidad, garantizando así su sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 6. Diagrama de Gantt - Implementación del portal de autogestión de cobranzas.



5.1 Pasos para la implementación del portal de autogestión de cobranzas

5.1.1. Fase de Diagnóstico y Diseño

Actividades:

Análisis de procesos actuales de cobranza.

Identificación de necesidades tecnológicas y funcionales.

Diseño UX/UI del portal dentro de la app.

Duración estimada: 1-2 meses

Recurso involucrado: Equipo de TI.

Costo estimado: USD 3,000

5.1.2. Selección de Proveedores

Proveedores potenciales:

Plataformas de pago: Paymentez.

Desarrollador de la app: Líderes de TI.

Criterios: Contralor, Gerente de la empresa y Líder de TI.

5.1.3. Desarrollo e Integración Tecnológica

Actividades:

Desarrollo de módulo de pagos (con medios electrónicos).

Integración con ERP y CRM para actualización de saldos en tiempo real.

Desarrollo de sistemas de notificaciones (SMS, email, push).

Proveedor elegido: KintiSoft

Duración estimada: 3-5 meses

Costo estimado: USD 50,000

5.1.4. Ciberseguridad y Cumplimiento Normativo

Actividades:

Implementación de estándares PCI-DSS, encriptación SSL, autenticación 2FA.

Auditoría legal (Ley de Protección de Datos Personales en Ecuador).

Proveedor elegido: Delta Protec

Costo estimado: USD 8,000

5.1.5. Pruebas Piloto y Ajustes

Actividades:

Lanzamiento interno a un grupo controlado de afiliados.

Recepción de retroalimentación y correcciones**.**

Duración estimada: 1 mes

Costo estimado: USD 5,000

5.1.6. Capacitación Interna y Gestión del Cambio

Actividades:

Entrenamiento a equipos de atención al cliente y cobranzas.

Comunicación interna y materiales de soporte.

Costo estimado: USD 4,000

5.1.7. Lanzamiento Oficial

Actividades:

Campaña de comunicación a afiliados (emails, redes, notificaciones).

Activación de servicio 24/7.

Costo estimado: USD 6,000

5.1.8. Monitoreo y Optimización Continua

Indicadores clave (KPIs):

Tasa de morosidad mensual.

Número de transacciones autogestionadas.

Nivel de satisfacción del usuario (NPS).

Herramienta escogida: Power BI.

6. Análisis Financiero del Proyecto de Portal de Autogestión de Cobranzas

Presentamos un análisis financiero detallado del proyecto de implementación de un portal de autogestión de cobranzas para una empresa de medicina prepagada. Este análisis se basa en una cartera activa mensual de $800,000 y una base de 6,500 afiliados activos, con anulaciones mensuales promedio de $5,000.

Afiliados activos	6,500
Cartera activa mensual	$800,000
Morosidad actual	11% ($88,000)
Cancelaciones mensuales	$5,000
Cancelaciones anuales	$60,000

7. Beneficios Proyectados.

1. Reducción de morosidad

Reducir la morosidad del 11% al 1% mensual con pagos 24/7, recordatorios y autogestión.

Monto recuperado: $800,000×1%=$8,000 mensuales.

Impacto anual: $8,000×12=$96,000

El beneficio total anual estimado, solo al implementar el portal de autogestión de cobranzas es de **$96,000 anuales.**

8. Retorno de la Inversión.

Con una inversión estimada de $76,000, el proyecto tiene un retorno de inversión (ROI) del 26%, siendo este el rendimiento sobre el capital invertido en un periodo de un año.

ROI	GANANCIA NETA / INVERSIÓN
GANANCIA NETA (AHORRO-INVERSIÓN)	20,000.00
INVERSIÓN	76,000.00
ROI	26%

Adicionalmente, se ha realizado un análisis de flujo de caja para tres años que puede ser revisado en el **Anexo1**, donde se muestra el cálculo de la **TIR** siendo esta del **191%** y un **VAN de USD $258,584.87**, lo que indica que la empresa es rentable y la implementación del portal para la autogestión de cobranzas potencializa su gestión.

9. Conclusión.

La implementación del portal para la autogestión de la cobranza no solo mejora la eficiencia y la experiencia del cliente, sino que representa una decisión estratégica con beneficios financieros tangibles. La reducción del 1% mensual en la mora en la cartera del servicio de medicina prepagada es conservadora pero sostenible, el cual es muy viable debido a que la aplicación permite mejorar el proceso de la cobranza implementado en la aplicación móvil de la empresa, siendo un beneficio para el asegurado y para la institución, la cual durante 40 años en el mercado, no ha implementado servicios innovadores que permitan gestionar de mejor manera el

servicio de medicina prepagada y evitar la cancelación del servicio, esta ausencia hoy en la actualidad toma relevancia, considerando que los clientes a los cuales atiende la empresa forman parte de un estrato económico medio-alto.

La implementación del portal para la autogestión de cobranza en la aplicación móvil permitirá reducir la cartera morosa en USD 96,000 anuales, que representa un beneficio ROI del 26%, superando la inversión inicial del proyecto USD 76,000. Por otro lado, con respecto a la rentabilidad del negocio, se aplica un análisis de flujo de caja, el mismo que parte de una utilidad de USD 150.824,45 al mes de marzo 2025, aplicando un incremento anual del 1%, considerando un horizonte de tiempo de 3 años y el valor de la inversión inicial, se alcanza una TIR de 191% y un VAN de USD 252.177,69 (Anexo1), lo que indica que la empresa es rentable y se potencia con la implementación del botón de pagos en la aplicación móvil de la empresa.

Adicionalmente, con la implementación del portal de autogestión de cobranzas se proyecta, mejorar la retención de afiliados y disminuir el costo en el 50% siendo esto un ingreso para la empresa por USD 30,000 y apertura de nuevas oportunidades comerciales a través de canales digitales como es generando ingresos por ventas cruzadas para lo que se estima un ingreso anual de USD 7,200 anuales; también, parte del ahorro operativo que se espera obtener en un año gracias a la autogestión de cobranzas, es la reducción de gastos operativos de USD 15,000 anuales. Considerando estos ingresos y reducción de costos el ROI alcanza el 191% (Anexo2). En resumen, la implementación del portal para autogestión de cobranzas dentro de la aplicación móvil de la empresa mejora el el flujo de caja, disminuye los costos financieros, reduce riesgo de incobrabilidad, mejorando la salud financiera de la empresa y aumenta la credibilidad de los inversionistas y de los clientes.

10. Anexos

Anexo 1. Análisis financiero de la implementación del portal de autogestión de la cobranza y sus efectos en la reducción de la mora.

ESTRUCTURA DE COSTOS	MONTO
Fase de diagnóstico y diseño	3,000.00
Selección de proveedores	-
Desarrollo e integración tecnológica	50,000.00
Ciberseguridad y cumplimiento normativo	8,000.00
Pruebas piloto y ajustes	5,000.00
Capacitaciòn interna y getión del cambio	4,000.00
Lanzamiento oficial	6,000.00
Monitoreo y optimización continua	-
TOTAL	**76,000.00**

BENEFICIOS	Meta	Mensual	Anual
Reducción de la Morosidad	Reducción del 1% de la morosidad	8,000.00	96,000.00
TOTAL		**8,000.00**	**96,000.00**

BENEFICIO NETO

ROI	GANANCIA NETA / INVERSIÓN
GANANCIA NETA (AHORRO-INVERSIÓN)	20,000.00
INVERSIÓN	76,000.00
ROI	26%

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

PERÍODO	0	1	2	3
Resultado del ejercicio*		150,824.45	152,332.69	153,856.02
Fase de diagnóstico y diseño	3,000.00			
Selección de proveedores	-			
Desarrollo e integración tecnológica	50,000.00			
Ciberseguridad y cumplimiento normativo	8,000.00			
Pruebas piloto y ajustes	5,000.00			
Capacitaciòn interna y getión del cambio	4,000.00			
Lanzamiento oficial	6,000.00			
Monitoreo y optimización continua	-			
Flujo de efectivo	(76,000.00)	150,824.45	152,332.69	153,856.02

Tasa de descuento	13%
VAN	$252,177.69
TIR	191%

*Superintendencia de Companías (Balance General 31-03-2025)

Anexo 2. Análisis financiero de la implementación del portal de autogestión de la cobranza y sus beneficios extraordinarios.

- **Reducción de cancelaciones (anulaciones)**

Monto actual perdido por cancelaciones: $5,000 mensuales = $60,000 anuales.

Meta conservadora: Reducir en 50% con mejora de experiencia de pago y restructuración de deuda.

Recuperación anual proyectada: $60,000×50%=$30,000

- **Ingresos por venta cruzada (cross-selling digital)**

Supuesto: 5% de afiliados hacen upgrade con pago digital con periodicidad mensual = 60 personas.

Ingreso adicional mensual promedio: $10 (otros servicios)

Impacto anual:60×10×12=$7,200

- **Ahorros operativos por automatización**

Reducción de carga operativa (reducción de personal de al menos 1 a 2 personas,proceso de cobranza manual): Estimado en 15% sobre $100,000 anuales en costos.

Ahorro estimado: $100,000×15%=$15,000

ESTRUCTURA DE COSTOS	MONTO
Fase de diagnóstico y diseño	$ 3.000,00
Selección de proveedores	$ -
Desarrollo e integración tecnológica	$ 50.000,00
Ciberseguridad y cumplimiento normativo	$ 8.000,00
Pruebas piloto y ajustes	$ 5.000,00
Capacitación interna y gestión del cambio	$ 4.000,00
Lanzamiento oficial	$ 6.000,00
Monitoreo y optimización continua	$ -
TOTAL	**$ 76.000,00**

BENEFICIOS	Meta	Mensual	Anual
Reducción de la Morosidad	Reducción del 1% de la morosidad	8,000.00	96,000.00
Reducción de cancelaciones del servicio	Reducción del 50% de las cancelaciones	2,500.00	30,000.00
Ingresos por venta cruzada	5% de afiliados, 60 personas)	600.00	7,200.00
Ahorro por automatización	Reducción de personal por automatización de procesos	1,250.00	15,000.00
TOTAL		**12,350.00**	**148,200.00**

BENEFICIO NETO

ROI	GANANCIA NETA / INVERSIÓN
GANANCIA NETA (AHORRO-INVERSIÓN)	72,200.00
INVERSIÓN	76,000.00
ROI	95%