



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA:

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN
SISTEMA DIGITAL QUE PERMITA MEJORAR EL PROCESO DE
COBRANZAS EN LA EMPRESA SALUD S.A. DE LA CIUDAD DE
QUITO**

Autor

ALEJANDRO CORONEL VARELES

Director

ING. MARCO CARRILLO GUERRERO MSg.

MAYO 2016

QUITO – ECUADOR

Aprobación del Tutor

Yo, Ing. Marco Carrillo Guerrero, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DIGITAL QUE PERMITA MEJORAR EL PROCESO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA SALUD S.A., EN LA CIUDAD DE QUITO”**, del estudiante Alejandro Coronel Vareles de la carrera Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.



Firma del Director de la Tesis

Ing. Marco Carrillo Guerrero

Autoría del Trabajo de Investigación

Yo, Alejandro Coronel Vareles, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado p calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Alejandro Coronel Vareles', written over a large, faint circular stamp or watermark.

Firma

Alejandro Coronel Vareles

C.I. 092281604-6

Dedicatoria

Dedico este presente proyecto a Dios por iluminar mi camino y guiarme a la culminación de mi carrera, por protegerme y mantenerme sano durante la realización de este objetivo tan importante en mi vida.

A mi madre, quien es el motor de mi vida y apoyo incondicional para llegar a finalizar este proyecto de vida.

A mis hermanos, quienes me han dado sus muestras de cariño y amor durante este proceso y que nunca dejaron de alentarme.

A Jorge Navarrete, pilar fundamental durante mis estudios y quien supo aconsejarme y apoyarme para que no abandone mi sueño.

A la empresa Salud S.A., quien bajo la administración del Ing. Eduardo Izurieta (Gerente General e Ing. Eliana Salazar (Sub-Gerente del Área de Servicio al Cliente y Cobranzas) me brindaron las facilidades para llevar a cabo dicha investigación.

A mi tutor Ing. Marco Carrillo, quien con paciencia y apoyo supo encaminarme hacia la realización y culminación de mi tesis.

INDICE GENERAL

Aprobación del Tutor	v
Autoría del Trabajo del Trabajo de Investigación.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice General.....	v
Índice de Ilustraciones.....	xi
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Anexos.....	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	xvii
1 CAPÍTULO I.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 Antecedentes.....	1
1.3 Planteamiento del Problema	2
1.3.1 Principales Causas:.....	3
1.3.2 Principales consecuencias o efectos:.....	4
1.3.3 Formulación del Problema.	4
1.3.4 Sistematización.....	4
1.4 Objetivo general	5
1.4.1 Objetivos Específicos	5
1.5 Delimitación de la Investigación	5
1.5.1 Temporal	5

1.5.2	Espacial	6
1.5.3	Contenido	6
1.5.4	Importancia.....	6
1.6	Impactos	7
1.6.1	Impacto Teórico - Metodológico.....	7
1.6.2	Impacto Práctico.....	7
1.6.3	Impacto Social.....	8
1.6.4	Impacto Ambiental	8
1.6.5	Hipótesis a defender del Estudio.....	8
2	CAPÍTULO II	9
2.1	MARCOS DE REFERENCIA	9
2.2	Marco Teórico	9
2.2.1	Clasificación de empresas.	10
2.2.2	Sistemas de Salud.....	10
2.2.3	Origen de la Medicina Pre-pagada	11
2.2.4	Características de la Medicina Pre-pagada.....	12
2.2.5	Medicina Pre-pagada en Ecuador:.....	12
2.2.6	Aspectos legales:	14
2.2.7	La Cobranza	14
2.2.8	Antigüedad de saldos en las cuentas por cobrar.....	15
2.2.9	Política de Cobranzas	15
2.2.10	Rotación de cuentas por cobrar y periodo promedio de cobranza	16
2.2.11	Rotación de las cuentas por cobrar.....	16
2.2.12	Período promedio de cobranza.....	16
2.2.13	Sistemas Digitales o Informáticos Vs Software	17
2.2.14	Software	17
2.2.15	Sistema Digital o Informático	18
2.2.16	Ciclo de vida de los sistemas Informáticos	18
2.2.17	Sistemas de cobranza.	19

2.3	Estudio de Factibilidad	20
2.3.1	Estructura del Estudio de Factibilidad.	21
2.3.2	Objetivos del Estudio de Factibilidad	22
2.3.3	Metodología de la investigación	22
2.3.4	Métodos y técnicas de investigación.....	23
2.3.5	La población.....	24
2.3.6	La muestra.....	25
2.3.7	Técnicas de Muestreo:.....	25
2.3.8	Tipos de muestreo	26
2.3.9	Fórmula 1: Cálculo de la Muestra.....	26
2.3.10	Cálculo de la muestra (aplicación).....	26
2.4	Marco conceptual	37
2.5	Marco Referencial	40
2.6	Marco Legal.....	41
2.6.1	Ley del Código Civil.....	41
3	CAPÍTULO III.....	43
3.1	Análisis Situacional	43
3.2	Micro - Entorno	43
3.3	Misión, Visión y Valores.....	43
3.3.1	Misión.....	43
3.3.2	Visión	43
3.3.3	Valores:	44
3.3.4	Política de Calidad	44
3.3.5	Productos y Beneficios.....	44
3.3.6	Beneficios:.....	45
3.4	ORGANIGRAMAS.	46
3.5	Estructural.....	46
3.5.1	Organigrama Funcional del Área de Servicio al Cliente y Cobranzas....	47

3.6	Perfil de los Ejecutivos del Área de Servicio al Cliente y Cobranzas Corporativas.....	48
3.6.1	Objetivo Área de Servicio al Cliente y Cobranzas.....	49
3.6.2	Actividades.....	49
3.6.3	Organigrama Funcional del Área Administrativa Financiera.	58
3.7	Perfil de los Ejecutivos Tesorería.....	59
3.8	Área Financiera.....	60
3.8.1	Objetivo Área Financiera.	60
3.8.2	Actividades.....	60
3.8.3	Organigrama Funcional del Área de Tecnología y Sistemas de Información.	61
3.9	Perfil de los Desarrolladores de Aplicaciones.....	62
3.10	Área de Tecnología y Sistemas de Información.....	63
3.10.1	Objetivo Área de Sistemas.	63
3.10.2	Actividades.....	63
3.11	Macro – Entorno P.E.S.T	64
3.11.1	Factor Político	64
3.11.2	Factor Económico.	65
3.11.3	Inflación	65
3.11.4	Factor Social.....	66
3.11.5	Factor Tecnológico.....	66
3.11.6	HUMANA S.A.....	69
3.11.7	PAN-AMERICAN LIFE Cia. Ltda.....	71
3.11.8	INMEDICAL MEDICINA INTERNACIONAL S.A.....	72
3.11.9	ECUASANITAS S.A.....	74
3.11.10	Indicadores Seguros de Vida en millones de dólares.....	77
3.12	Diagnóstico del área de Servicio al Cliente y Cobranzas de la empresa Salud S.A. mediante FODA	78

3.13	Matriz de Estrategia Cruzada Área de Servicio al Cliente y Cobranzas de la empresa Salud S.A.	82
4	CAPÍTULO IV	86
4.1	Estudio de Factibilidad	86
4.1.1	Etapa Idea	86
4.1.2	Pre-inversión	87
4.1.3	Perfil	87
4.1.4	Pre-factibilidad	88
4.1.5	Soluciones informáticas para la gestión de Cobranzas.	88
4.1.6	Costo de la solución	92
4.1.7	Compra de licencia de Software.....	93
4.1.8	Compra de Disco Duros para extender capacidad de Almacenamiento .	93
4.1.9	Contrato de almacenamiento en la Nube.....	93
4.1.10	Alquiler de Sistema Digital para mejorar el proceso de Cobranzas en la empresa Salud S.A.	93
4.1.11	Desarrollo Sistema Digital por el área de Sistemas de la empresa Salud S.A.	95
4.1.12	Compra de Sistema Digital para mejorar el proceso de Cobranzas en la empresa Salud S.A.	96
4.2	Problemática del Área de Servicio al Cliente y Cobranzas.....	97
4.2.1	Análisis de hojas impresas en el proceso de cobranzas.	101
4.2.2	Análisis del costo que genera el mantenimiento de las impresoras en el proceso de cobranzas.	102
4.2.3	Análisis de los costos indirectos que se generan en la gestión de cobranzas:	103
4.3	Análisis Financiero de la Factibilidad del Sistema Digital para la empresa Salud S.A.	110
4.3.1	Flujo de Efectivo	110
4.3.2	Valor Actual Neto (VAN).....	112

4.3.3	Tasa Interna de Retorno (TIR)	113
5	CAPÍTULO V	117
5.1	Conclusiones y Recomendaciones	117
5.2	Conclusiones.....	117
5.3	Recomendaciones	119
6	Referencia Bibliográfica.....	121

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 1	31
Ilustración 2: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 2	31
Ilustración 3: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 3	32
Ilustración 4: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 4	33
Ilustración 5: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 5	33
Ilustración 6: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 6	34
Ilustración 7: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 7	35
Ilustración 8: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 8	35
Ilustración 9: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 9	36
Ilustración 10: Organigrama Estructural	46
Ilustración 11: Organigrama Funcional Servicio al Cliente y Cobranzas.	47
Ilustración 12: Perfil Ejecutivo de Servicio al Cliente y Cobranzas.	48
Ilustración 13: Reporte asume cobrado asistencia médica.	52
Ilustración 14: Reporte asume cobrado oncocare.	53
Ilustración 15: Reporte estado cobrado asistencia médica y oncocare.	54
Ilustración 16: Reporte asume cobrado copagos.	55
Ilustración 17: Reporte estado cobrado copagos.	56
Ilustración 18: Diagrama de Flujo Proceso de Servicio al Cliente y Cobranzas.	57
Ilustración 19: Organigrama Funcional del Área Financiera	58
Ilustración 20: Perfil Ejecutivo de Tesorería.	59
Ilustración 21: Organigrama Funcional del Área de Sistemas	61
Ilustración 22: Perfil Desarrolladores de Aplicaciones.	62

Ilustración 23: Evolución de participación del Mercado	68
Ilustración 24: Participación de Mercado	69
Ilustración 25: Diagnóstico del Área de SAC.....	78
Ilustración 26: Cuadro de Gastos Generados área de Servicio al Cliente Salud S.A.....	106
Ilustración 27: Cuadro de Comparación de Costos Proveedores.....	107
Ilustración 28: Nuevo Diagrama de Flujo del proceso de Servicio al Cliente y Cobranzas. ..	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultado Consolidado Encuestas.	30
Tabla 2: Indicadores de Seguros Médicos	77
Tabla 3: Matriz EFE.....	79
Tabla 4: Matriz EFI.....	80
Tabla 5: Matriz de Estrategia Cruzada.....	82
Tabla 6: Cálculo de veces que van a la impresora.	98
Tabla 7: Cálculo de minutos perdidos al mes.	98
Tabla 8: Tabla de Sueldos.....	99
Tabla 9: Valor minuto hombre.....	100
Tabla 10: Valor mensual por hombre.....	100
Tabla 11: Valor anual por hombre.	100
Tabla 12: Cálculo del gasto de papel	102
Tabla 13: Cálculo de gasto de impresoras.	103
Tabla 14: Cálculo del gasto por almacenamiento de Lockers.....	104
Tabla 15: Costos Totales.....	104
Tabla 16: Cuadro de Ponderación Proveedor.....	107
Tabla 17: Tabla de Flujos de Efectivo.	111

INDICE DE ANEXOS

Anexo A: Entrevista Humana S.A.	128
Anexo B: Entrevista Pan American Life Cia. Ltda.....	130
Anexo C: Entrevista Inmedical Medicina Internacional S.A.....	132
Anexo D: Entrevista Ecuasanitas S.A.....	134
Anexo E: Entrevista Jefe del Área de Sistema de Salud S.A.....	136
Anexo F: Entrevista Sub-Gerente del Área de Sistemas de Salud S.A.....	138

Resumen Ejecutivo

El presente estudio tiene como principal objetivo, el de crear un sistema digital que mejore el proceso de cobranzas, y que la misma permita innovar un área tan importante como lo es “servicio al cliente y cobranzas”, optimizando recursos tanto humano como económico; se valoraron las diferentes opciones entre el desarrollo por parte de la misma empresa, compra de un software predefinido para la gestión de cobranza y la contratación de terceros para el desarrollo y adaptación del sistema; se analizaron los impactos tanto internos como externos, y se pudo concluir que el proyecto es factible para su implementación siendo la mejor opción la compra del software cuya amortización se la realizará en los próximos 5 años, adicionalmente la empresa contribuye al medio ambiente por la disminución de uso de hojas de papel requeridas, así como un impacto social al perfeccionar los perfiles de las personas que ejecutan el proceso. Como resultado del estudio realizado se recomienda implementar cambios en el proceso actual de cobranzas que permitan evitar desperdicios de tiempo y mejorar la calidad de atención a los clientes, incluyendo el manejo de documentos electrónicos para disminuir la carga operativa.

Palabras Claves: Crear, sistema, digital, cobranza, servicio al cliente, software y medio ambiente.

Abstract

This present studio has as main objective the creation of a digital system to improve the collection of receivables in Salud S.A., and at the same time it could innovate the services in Customer and Collection departments by improving not only the human resources, but also economic ones. Different options were evaluated such as developing processes in the same enterprise, buying a software in collecting management and outsourcing to develop and adapt the system. Both extern as intern impacts were studied concluding that the best alternative to apply this project is through the purchase of a software which be paid during the next five years. Moreover the enterprise will be part of the reduction of use of paper in order to take care of the environment. In that way to improve the social impact in the profiles of the staff in charge of executing this process. As result of this study, changes in the current colleting process should be done to avoid wasting time and improve the quality in customer services, including the electronic files management to reduce the operative activities.

Keywords: Create, digital sistem, collection, customer service, software and environment

Introducción

Actualmente la empresa Salud S.A., como el resto de empresas a nivel nacional se encuentra enfocada en la disminución o ahorro de recursos, ya sea económico, tecnológico o de recurso humano, con lo cual se aprovecha esta oportunidad para acceder a la información a través de las áreas de sistemas, tesorería y servicio al cliente y cobranzas con el objetivo de que la empresa pueda tomar la decisión de cambiar su proceso actual de servicio al cliente y cobranzas.

Con el análisis realizado en el siguiente estudio presenta lo siguiente:

- ✓ En el **capítulo I** podemos apreciar el planteamiento del problema al que se llegó, el mismo que demuestra la necesidad que tiene la empresa para mejorar dicho proceso, también podemos observar los objetivos principales para el desarrollo del presente estudio, y la hipótesis a la que se llegará durante el estudio del proyecto.
- ✓ En el **capítulo II** podemos mencionar ciertos conceptos teóricos que nos ayudarán a entender y los mismos contribuirán en el desarrollo de la investigación.
- ✓ En el **capítulo III** se citará la importancia de analizar los ambientes tanto internos como externos para poder estructurar el proyecto en el capítulo siguiente.
- ✓ En el **capítulo IV**, se usaron variables económicas que permiten llegar a la conclusión de que el proyecto es viable y que el mismo mejorará el proceso actual del área.

- ✓ Para finalizar el *capítulo V*, se exponen las conclusiones y recomendaciones que la empresa debe implementar para que el proyecto cumpla los objetivos deseados.

Es importante mencionar que el método por el cual se optó para la investigación del presente proyecto es el método exploratorio – descriptivo, debido a que el mismo facilita el análisis y desarrollo del presente estudio.

1 CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente estudio en la empresa Salud S.A., tiene como principal objetivo mejorar el proceso de cobranzas en el área de Servicio al Cliente y Cobranzas, a través de una herramienta digital que permita disminuir y optimizar los recursos tanto humano como tecnológico, de manera que los ejecutivos puedan dedicar mayor tiempo a la gestión de cobranzas y brindar un servicio de calidad a sus clientes.

1.2 ANTECEDENTES

Aunque se han hecho muchos esfuerzos como parte de la “política del buen vivir” del gobierno del presidente Rafael Correa y se han destinado cuantiosos recursos monetarios a potenciar la salud en Ecuador, lo cierto es que el sector público no puede dar cobertura eficiente a todos los ciudadanos ecuatorianos. Se conjugan y hasta se puede decir, se complementan, esquemas públicos y privados para tratar de garantizar, cada uno con su propio mecanismo de financiamiento, la salud de la población.

Una de las modalidades empleadas es la de medicina pre-pagada, en la cual aunque no fue la primera empresa de este tipo, sobresale Salud S.A...

La empresa Salud S.A. fue fundada en 1993 en un pequeño edificio de la calle Italia y Vancouver, con el objetivo, según su manual institucional, de “cuidar la salud de los clientes a través de un programa de medicina pre-pagada”

La empresa Salud S.A., juega un papel muy importante, debido, a que un gran número de personas hacen uso de esta forma de cuidar su salud. Es por eso que la misma ha tenido

un crecimiento y en consecuencia ha tenido que crear nuevas sucursales en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Ambato, Manta, Ibarra, Santo Domingo, entre otras.

Sus principales representantes son: Juan Sevilla Ledergerber, Roque Sevilla y Eduardo Izurieta.

La empresa con 20 años en el mercado cuenta con una cartera de clientes corporativos de aproximadamente 600 clientes, el año anterior logró una venta \$45,000.000 y un gasto de \$35,000.000, además posee un promedio de 800 empleados a nivel nacional. (Salud.SA, s.f.).

Sus principales competidores son: Humana, Ecuasanitas, BMI seguros y Cruz Blanca.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El incremento de sucursales ha ido en ascenso por la gran cantidad de personas que optan por este sistema, lo que ha incrementado la emisión de documentos (respaldos) físicos en el área de cobranzas y al ser un trabajo manual no permite brindar un servicio eficaz y eficiente tanto al cliente interno como al externo y debido a esto existe la necesidad de digitalizar este proceso.

El problema por el que actualmente atraviesa la empresa Salud S.A. se da por la forma en que están establecidos los controles procedimentales que requieren el respaldo impreso de todo los ingresos en el área de tesorería (pagos), evidenciándose en la impresión de documentos tanto para la persona que realiza el ingreso del pago en el departamento de cobranzas, como para la persona de contabilidad que lo recibe; en cada ingreso de pagos en el área de contabilidad se requiere copia tanto para el área de cobranzas como para

contabilidad, luego estos documentos son archivados con un proveedor que factura a Salud mensualmente la gestión y archivo de estos respaldos, para ambas áreas.

Debido a la diversificación de la información propia del procedimiento establecido, es importante mencionar el tiempo que toma a un ejecutivo de cobranzas ir al área de contabilidad y esperar hasta que el ejecutivo de contabilidad le entregue el respaldo de que el pago está correcto.

Por otro lado está la necesidad frecuente de dar respuesta a algún cliente sobre información que está archivada y en poder del “*Bróker*” lo cual según el servicio contratado puede demorar hasta 48 horas, causando un retraso considerable en la gestión de cara al cliente.

Ninguna solución digital que se proponga es mágica en sí misma, si no que los procedimientos tienen que ser adaptados para que esta pueda ser eficaz y eficiente en la solución del problema

Finalmente los indicadores económicos determinarán la factibilidad y rentabilidad del proyecto; para ello un estudio financiero de alta calidad es necesario de manera que identifique el tiempo de retorno de la inversión así como el balance general, el flujo de dinero y el punto de equilibrio. Con estas herramientas se podrá conocer exactamente si el proyecto generará ganancias o pérdidas, permitiendo delinear estrategias de aceptación o no, siempre en beneficio de la Empresa.

1.3.1 Principales Causas:

- No existe un control o toma de tiempos al necesitar de algún reporte de contabilidad.

- Insuficiente consciencia sobre el uso excesivo del papel.
- No hay un control sobre los costos que generan el almacenar los respaldos con un proveedor.
- No se optimizan los tiempos de respuesta y esto logra que los ejecutivos de cobranzas usen más tiempo para buscar reportes que para hacer gestión de cobranzas.

1.3.2 Principales consecuencias o efectos:

- La empresa no controla el recurso humano adecuadamente.
- La empresa se sobregira en gasto innecesariamente.
- Mal manejo del uso del papel por sobre uso y por no reciclaje.

1.3.3 Formulación del Problema.

¿Qué herramienta se puede utilizar para mejorar la gestión del proceso de cobranzas de la empresa Salud S.A. de la ciudad de Quito, de manera rentable?

1.3.4 Sistematización

¿Qué sistema se utilizará para mejorar el proceso del área de servicio al cliente y cobranzas en la empresa Salud S.A.?

¿Cómo se realizará el levantamiento de información de los procesos actuales de gestión?

¿Dónde se llevará a cabo el análisis de la información para el desarrollo del proyecto?

¿Para qué se realizará el estudio de factibilidad del sistema digital?

1.4 OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de un sistema digital, mediante el levantamiento de información de procesos actuales de gestión, que permitan mejorar el proceso de cobranzas en el departamento corporativo de Salud S.A...

1.4.1 Objetivos Específicos

- Realizar un estudio situacional en el área de cobranzas para respaldar la información de los procesos de gestión.
- Elaborar una matriz FODA que permita verificar la conveniencia de implementar un sistema de cobranzas.
- Realizar un análisis financiero para determinar la factibilidad económica.
- Establecer la propuesta para el estudio de factibilidad, en función de la investigación realizada.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Temporal

La investigación previa a la realización del proyecto de factibilidad de creación de un sistema digital para la empresa Salud S.A., se la va a realizar en un periodo de 3 meses por parte de los investigadores del proyecto y con la orientación de un tutor.

1.5.2 Espacial

El plan del proyecto de factibilidad para la empresa Salud S.A., se lo realizará en el Distrito Metropolitano de Quito en el edificio ubicado en el sector del parque la Carolina que se dedica a brindar servicios de medicina pre-pagada.

1.5.3 Contenido

Este es un proyecto de beneficio empresarial tanto para los empleados, medio ambiente y accionistas, con el objetivo de mejorar la situación competitiva de la empresa frente a su competencia, y de mejorar la carga operativa con la cual cuentan las personas que trabajan en el área de cobranzas y con el propósito de agilizar la respuesta a los requerimientos de los clientes externos e internos.

1.5.4 Importancia

Con el presente estudio y a partir de la creación de un sistema digital que permita optimizar tiempo y dinero se beneficiarían:

1. La Universidad Internacional del Ecuador ya que lograría tener en su poder una tesis que los estudiantes posteriormente podrán tener como base para poder realizar un trabajo aplicado a la responsabilidad social, ambiental con un fin empresarial.
2. La empresa Salud S.A. ya que mejorará indicadores, tiempo de respuesta y al manejar un proyecto que permita la conservación del medio ambiente, el bienestar de los empleados y los recursos financieros podrá seguir brindando un servicio de excelencia a sus clientes.

3. Los empleados del departamento de cobranzas, que contarán con una herramienta que les permitirá primero el contar con la información rápida y además hacer consciencia del abuso excesivo del papel.
4. Los clientes que obtendrán un servicio más rápido y con mejor calidad.
5. El medio ambiente por el consiguiente ahorro de papel y la posibilidad de reciclaje del que todavía se maneje.

1.6 IMPACTOS

A partir de los beneficios que genera la creación del sistema digital para la gestión de cobranzas de la empresa Salud S.A., se pueden valorar los siguientes impactos que se constituyen como elementos a tener en cuenta en la valoración final.

1.6.1 Impacto Teórico - Metodológico

La utilización de una metodología para el análisis de factibilidad para la creación de una solución de este tipo podrá ser extrapolada a cualquier otro tipo de solución a alguno de los problemas empresariales, brindando una herramienta que permita la toma de decisiones a partir de una base teórica bien fundamentada.

1.6.2 Impacto Práctico

Poseer un sistema digital que minimice los tiempos de gestión interdepartamental permitirá a los empleados del departamento de cobranzas una mejor gestión de las cuentas y la atención a los clientes de una manera más rápida y eficiente.

1.6.3 Impacto Social

Básicamente los servicios de Salud S.A., tienen un carácter social por lo que cualquier mejora en los procesos tiene una alta implicación en esta esfera. Al mejorar la interacción del departamento de cobranzas con clientes – pacientes pues se potencia el factor de socialización (cuan sociable es) y sociabilidad (con qué facilidad se puede socializar) de la empresa.

1.6.4 Impacto Ambiental

La reducción de los consumos de papel y de la necesidad de almacenamiento del mismo hace que se proteja el recurso natural empleado en la fabricación del mismo, dígase árboles y productos químicos, protegiendo de estos y contribuyendo a su conservación.

1.6.5 Hipótesis a defender del Estudio

El estudio se fundamenta debido a la necesidad existente en el departamento de cobranzas de la empresa Salud S.A. de una solución digital y la posibilidad que la propuesta que se realiza no sea viable, con lo cual se afectaría la economía empresarial. Dado que el costo del mismo no es comparable con las pérdidas en que pudiera incurrir la empresa de tomar una decisión sin un estudio de factibilidad adecuado, la realización de esta investigación es factible.

2 CAPÍTULO II

2.1 MARCOS DE REFERENCIA

2.2 MARCO TEÓRICO

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores.

Se entiende por empresa al gremio formado por el recurso humano y material que realiza una actividad económica con fines de lucro para satisfacer las necesidades del cliente. Los objetivos principales de la empresa son: la satisfacción del cliente, mediante la producción de bienes materiales, y servicios que la empresa brinda a través de estrategias y políticas, para servir al cliente de manera rápida, efectiva y eficiente.

Antiguamente las grandes empresas o los monopolios eran los que copaban el mercado y quebraban al resto de pequeñas y medianas empresas. En la actualidad las empresas más rápidas son las que quiebran a las empresas más lentas y por lo regular son las pequeñas empresas que mediante un servicio ágil, oportuno y confiable han crecido considerablemente, abarcando un gran número de clientes satisfechos.

2.2.1 Clasificación de empresas.

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Se puede clasificarlas de varias formas:

- Según la actividad económica que desarrolle
- Según la forma jurídica
- Según su dimensión
- Según el ámbito de actuación
- Según la titularidad del capital

En el caso particular de Salud S.A estamos en presencia de una empresa del sector terciario en forma de Sociedad Anónima, considerada como una gran Empresa por su dimensión, que opera en el ámbito nacional y es de capital privado.

2.2.2 Sistemas de Salud

Cada país valora e implementa, en función de la política de salud que ha definido, su propio sistema de salud, que aunque difiere de uno a otro puede ser resumido de acuerdo a las contribuciones que sus ciudadanos hacen al mismo, en contributivos o no contributivos, pudiendo manifestarse y de hecho casi siempre ocurre de esta manera, una mezcla de ellos en la implementación de estos sistemas.

Esquemas no contributivos: es decir, en el que los usuarios no pagan por el servicio que se les presta. Está enfocado fundamentalmente en la atención de los más pobres y se caracteriza por su orientación social, los gastos se cubren con el presupuesto nacional.

Esquemas contributivos obligatorios: se implementan como una política del estado, generalmente como política de salud y seguridad social combinadas, están diseñados para que sean pagados por patrones y empleados. Este sistema es equitativo ya que los beneficios que se reciben no están en función de los aportes, está basado en que quienes más ganan más pagan y los que más necesitan más reciben.

Esquemas contributivos voluntarios: las contribuciones voluntarias están determinadas por quienes pagan un Plan Privado de Salud, de acuerdo a sus propias expectativas, dado que tienen los recursos necesarios para hacerlo. Debido a que cada sujeto, que puede ser una persona, familia o corporación, determina cuánto quiere gastar y que nivel de cobertura requiere, este sistema es llamado Medicina Pre-pagada o por Prepago.

En términos generales, la medicina de prepago es la élite del sistema de salud de los países con sistemas mixtos, es el esquema que pueden pagar quienes obtienen mayores recursos.

2.2.3 Origen de la Medicina Pre-pagada

La Medicina Pre-pagada como política gubernamental está relacionada en América Latina con el surgimiento de la reforma liberal y de mercado de finales de los años ochenta, surge como respuesta a la existencia de bajos niveles de eficiencia y eficacia en la asignación de recursos y por más que se aumentara el gasto público este no se retribuía en un aumento de la calidad de los servicios debido a que no estaba comprometido con la realidad necesariamente.

El sistema de mercado, por el contrario, fue concebido como un esquema en el que el libre juego de la oferta y la demanda debería presionar a los oferentes de servicios de salud

a incrementar la calidad y la eficiencia y permitir a los ciudadanos elegir qué tipo de cobertura seleccionar.

2.2.4 Características de la Medicina Pre-pagada

La Medicina Prepaga no es solidaria, su fundamento está en que según el aporte son los beneficios que se reciben. No funciona desde el punto de vista legal como un sistema de seguridad social sino como un contrato de aseguramiento, por tanto son los usuarios los que determinan el grado de cobertura médica y los beneficios que contratan. Generalmente los beneficios varían de acuerdo al monto pagado y al riesgo médico del paciente asegurado.

En cuanto a su forma de funcionamiento las Empresas de Medicina Prepagada funcionan de dos maneras diferentes, mediante una red de clínicas particulares propias o mediante contratos con la mayor cantidad -o totalidad- de Clínicas y Centros Hospitalarios o la combinación de ambas, de manera que le permita dar cobertura a los servicios que sus clientes pacientes tienen contratados.

2.2.5 Medicina Pre-pagada en Ecuador:

Ecuador en materia de salud desarrolla una política basada en el "plan de desarrollo y del buen vivir", la misma que ha generado, un impacto importante en todos los estratos sociales gracias a políticas referentes a esta área.

El Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por la segmentación en sectores, privado y público. Como en otros países andinos de la zona, un sistema de seguridad social financiado por cotizaciones de los trabajadores del sector formal coexiste con sistemas

privados para la población de mayor poder adquisitivo y con intervenciones de salud pública y redes asistenciales para los más pobres.

A pesar de los avances, la demanda de los pacientes en los últimos años saturaron las casas de salud pública, la falta de especialistas y la espera de una cita médica, entre otras insuficiencias hace concluir que el sector salud aún necesita apoyarse en la medicina privada hasta que el Estado afiance los servicios de la red pública, IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), Issfa (Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, Isspol (Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional).

Esto hace posible la coexistencia en el país de más de 40 entidades aseguradoras de salud dentro de las que se encuentran las de Medicina Prepagada, dentro de las cuales destacan

- Ecuasanitas S.A. (primera empresa de medicina pre pagada de ecuador)
- Salud S.A.
- Plus Medical Services S.A.
- Interoceánica.

Las características fundamentales que posee este tipo de servicio en Ecuador se resumen en un servicio que mediante un abono mensual, garantiza la resolución de los problemas de salud que surgen con posterioridad a su incorporación, cumpliendo con lo que el contrato de afiliación haya estipulado. Los asociados pueden ingresar al sistema en forma directa o a través de contratos colectivos con empresas, estableciendo los servicios del prepago mediante el aporte individual o colectivo.

2.2.6 Aspectos legales:

Por el volumen de empresas de medicina pre-pagada que emprendieron el trabajo en el país, allá por el 1937 del pasado siglo XX, se creó una ley de regulación amparada por la Superintendencia de Compañías junto con el Ministerio de Salud. También la Ley Orgánica de Salud regula los aspectos relacionados con la medicina pre-pagada en Ecuador.

2.2.7 La Cobranza

La cobranza es un proceso mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o servicio, que puede ser por adelantado, al momento de la prestación del servicio o con un periodo de gracia o crédito que regularmente se estipula entre 15 y 30 días aunque salvo en algunas ocasiones que lo estipule la ley puede ser pactado entre las partes negociadoras.

De la política crediticia de la empresa, así como de su solidez financiera dependerá la forma de pago de sus clientes, el buen manejo de estas por parte de la administración permitirá a la empresa elevar el volumen de ventas y la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la Empresa.

La Cobranza como servicio permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos, es parte integral del ciclo del crédito, no debe ser entendida como el paso final ya que es durante este proceso cuando la Empresa recibe valiosa retroalimentación sobre las políticas generales y

actividades específicas de cada subproceso: promoción, evaluación, aprobación y desembolso/seguimiento.

2.2.8 Antigüedad de saldos en las cuentas por cobrar

Para garantizar un buen trabajo de cobranza y un adecuado control de las cuentas de los clientes, debe llevarse un estricto registro de aquellas cuentas que han permanecido insolutas excediendo las condiciones normales de venta y ya están vencidas. Esto se llama determinar la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar; en la mayoría de los negocios se hace cada mes, aun cuando puede llevarse a intervalos más cortos o más largos para llenar las necesidades particulares de una empresa. La antigüedad de cuentas significa su separación en diferentes categorías: primero las cuentas que están dentro de los términos y no están vencidas; después, las de 1 a 30 días de vencidas, las de 30 a 60, las de 60 a 90, y así sucesivamente.

Este proceso permite posteriormente aplicar los mecanismos de presión para el cobro establecidos en la política de la empresa y la ley que pueden ser desde la inhabilitación del servicio, cuando es pertinente, el cobro de intereses por cuentas vencidas, la presentación de demandas judiciales, etc.

2.2.9 Política de Cobranzas

Una empresa bien organizada determinará qué división de ella asumirá la responsabilidad de cobranza, y procederá a establecer una clara política general que cubra el trabajo de cobro. Esta política, por supuesto, se someterá a análisis periódicos de acuerdo con las condiciones y necesidades de la compañía. Por lo general, se distribuye un resumen de

dicha política a los diferentes elementos de la organización relacionados directa o indirectamente con ella: finanzas, contabilidad, ventas, personal, y a quienes realizan físicamente el trabajo de cobro. De manera tácita, pero claramente entendida, las políticas de trabajo fluyen del personal con mayor experiencia hacia el nuevo, a fin de perpetuar las diferentes técnicas cuya aplicación es fruto de una eficaz labor de cobranza dentro de una organización establecida.

2.2.10 Rotación de cuentas por cobrar y periodo promedio de cobranza

Estos indicadores son utilizados alternativamente para medir la liquidez de las cuentas por cobrar.

2.2.11 Rotación de las cuentas por cobrar

Es un indicador de eficiencia en la gestión del departamento de cobranzas, además de la importancia que reviste en tanto determina en una buena medida la salud de una empresa en cuanto a sus niveles de liquidez.

La rotación de cuentas por cobrar se calcula dividiendo el total de ventas netas entre el saldo a fin de año de las cuentas por cobrar entonces: (Rodríguez Aranday, 2015)

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \text{Ventas/Cuentas por cobrar}$$

El resultado representa el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante el año comercial.

2.2.12 Período promedio de cobranza

Este es otro indicador de la gestión del departamento de cobranzas y de la adecuada política implementada por la empresa y determina el tiempo promedio en cobrar la cuenta

desde que se establece la obligación financiera, incluso aunque se apliquen políticas crediticias favorables a los clientes. Se debe prestar especial atención en tanto puede haber repercusiones negativas por mala implementación de las políticas y no por parte del Departamento de Cobranzas

Si dividimos los 12 meses del año entre las veces que rotan las cuentas por cobrar, se obtendría el tiempo promedio en que la empresa cobra sus cuentas. (Rodríguez Aranday, 2015)

Así: $12 \text{ meses} / 6 = 2 \text{ meses}$

2.2.13 Sistemas Digitales o Informáticos Vs Software

Aunque existe una asociación casi inmediata entre los términos Sistema Digital o Informático y Software en el argot técnico de los especialistas, que a veces olvidan los fundamentos de estos conceptos, es necesario a los efectos de esta investigación, la separación de estos términos en función de una mejor comprensión y de ampliar el espectro de la búsqueda hacia la factibilidad de la implementación en Salud S.A.

2.2.14 Software

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española es un conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en la computadora, (Real Academia de la Lengua Española, 2012) este concepto no es al que se hace referencia en el acápite anterior sino que más bien tiene que ver con la división clásica entre software y hardware, una definición más próxima al marco de esta investigación es la derivada de su contenido etimológico planteado en Wikipedia (Creative Commons, 2015) y que aunque

textualmente no puede ser traducida de esa manera porque reduce su alcance, se puede entender como un programa informático o una aplicación informática.

2.2.15 Sistema Digital o Informático

Un sistema informático o digital, que aunque en su conceptualización técnica pudieran tener diferencias, a los efectos de esta investigación se estará hablando de lo mismo, es un sistema que permite almacenar y procesar información; como todo sistema, es el conjunto de partes interrelacionadas: en este caso, hardware, software y personal informático. (Creative Commons, 2015)

Por tanto Sistema Informático va más allá de la mera concepción de un Software o Programa que permita realizar una tarea determinada, sino que es incluyente de otros factores de tipo técnico y de recursos humanos que tienen que ser tenidos en cuenta en cualquier tipo de análisis que sobre estos se realice.

2.2.16 Ciclo de vida de los sistemas Informáticos

El método de ciclo de vida para el desarrollo de sistemas es el conjunto de actividades que los analistas, diseñadores y usuarios realizan para desarrollar e implantar un sistema de información. (Senn, 1992)

El método del ciclo de vida para el desarrollo de sistemas consta de 6 fases:

1). Investigación Preliminar: La necesidad de un sistema de información inicia siempre con la petición de una persona.

2). Determinación de los requerimientos del sistema: El aspecto fundamental del análisis de sistemas es comprender todas las facetas importantes de la parte de la empresa

que se encuentra bajo estudio: ¿Qué es lo que hace? ¿Cómo se hace? ¿Con que frecuencia se presenta? ¿Existe algún problema? ¿Qué tan serio es? ¿Cuál es la causa que lo origina?

3). Diseño del sistema: El diseño de un sistema de información produce los detalles que establecen la forma en la que el sistema cumplirá con los requerimientos identificados durante la fase de análisis.

4). Desarrollo del software: Los encargados de desarrollar software pueden instalar software comprobando a terceros o escribir programas diseñados a la medida del solicitante. La elección depende del costo de cada alternativa.

5). Prueba de sistemas: Durante la prueba de sistemas, el sistema se emplea de manera experimental para asegurarse de que el software no tenga fallas, es decir, que funciona de acuerdo con las especificaciones y en la forma en que los usuarios esperan que lo haga.

6). Implantación y evaluación: La implantación es el proceso de verificar e instalar nuevo equipo, entrenar a los usuarios, instalar la aplicación y construir todos los archivos de datos necesarios para utilizarla.

2.2.17 Sistemas de cobranza.

Con el pasar del tiempo la tecnología ha evolucionado cambiando el método de cobranza, en la década de los 70 esta se la realizaba haciendo llamadas para luego enviar a retirar con una persona (mensajero) el efectivo.

A raíz de los cambios informáticos se han creado herramientas (software) que permiten un mejor control en la gestión de cobranzas permitiendo a las empresas ser más rentables mejorando su prestación de servicio.

La integración de la toda la gestión empresarial en los Sistemas de Planificación Empresarial ERP (por sus siglas en inglés)¹ y la facturación electrónica han sido pasos importantes en la evolución de estos sistemas, unido a las mejoras tecnológicas y la preocupación creciente de las empresas por la capacitación de su capital humano.

2.3 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad es el análisis de una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso y si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y ambientales.

El resultado de los estudios de factibilidad de los trabajos de investigación es la base de las decisiones que se tomen para su introducción, por lo que deben ser lo suficiente precisas para evitar errores que tienen un alto costo social directo, en cuanto a los medios materiales y humanos que involucren; así como por la pérdida de tiempo en la utilización de las variantes de desarrollo más eficientes para la sociedad. Esto sólo se puede asegurar mediante el empleo de procedimientos y de análisis debidamente fundamentados.

La determinación y fundamentación de las bases metodológicas que deben regir los estudios de factibilidad de las investigaciones deben efectuarse con un enfoque sistémico, pues los resultados de las investigaciones al introducirse, modifican una parte de los procesos y sistemas de relaciones existentes. Este primer principio introduce la necesidad de

¹ *Enterprise Resource Planning*

considerar la utilización de todos aquellos métodos de simulación que permitan reproducir con la mayor exactitud posible los sistemas de relaciones, su interacción y los cambios que puede ocasionar el proceso científico-técnico en dichas relaciones. Al analizar la eficiencia económica, tanto de las investigaciones como de las inversiones necesarias para introducir los resultados, se considera como problema central de su determinación, la contraposición amplia y conjunta de gastos y resultados.

2.3.1 Estructura del Estudio de Factibilidad.

El modelo propuesto para la realización de estudios de factibilidad es una combinación de elementos técnicos y económicos, donde aparecen como aspectos fundamentales la creación de un grupo de expertos para la realización de la tarea y la posibilidad de analizar la inversión, desde el punto de vista de criterios cualitativos y cuantitativos, entre otros elementos. El modelo a utilizar recoge los siguientes elementos de análisis:

- Información General del Proceso en que se va a invertir
- Especificaciones del Proyecto
- Elaboración del Cronograma de Ejecución
- Evaluación Económica Financiera.
 - Criterios Cuantitativos.
 - Criterios Cualitativos.
- Conclusiones de Factibilidad Económica.
- Análisis de Riesgo o de Incertidumbre.

2.3.2 Objetivos del Estudio de Factibilidad

El estudio de factibilidad tiene varios objetivos:

- Saber si podemos mejorar algo.
- Conocer si la gente lo aceptará.
- Saber si se puede implementar.
- Definir si tendremos ganancias o pérdidas económicas
- Definir si contribuirá con la conservación, protección y/o restauración de los recursos

naturales y el ambiente.

- Decidir si lo hacemos o no.
- Hacer un plan de implantación.
- Aprovechar al máximo los recursos propios.
- Reconocer cuáles son los puntos débiles de la empresa y reforzarlos.
- Aprovechar las oportunidades de financiamiento.
- Tomar en cuenta las amenazas del contexto o entorno y soslayarlas.
- Iniciar un negocio con el máximo de seguridad y el mínimo de riesgos posibles.
- Obtener el máximo de beneficios o ganancias.

2.3.3 Metodología de la investigación

El paradigma investigativo a utilizar será el Cualitativo independientemente a la utilización de técnicas cuantitativas inherentes a este método que permitirán la generación de conclusiones más acertadas en el marco de la investigación.

2.3.4 Métodos y técnicas de investigación

El concepto de método proviene del griego *methodos* (“camino” o “vía”) y hace referencia al medio que se utiliza para llegar a una cierta meta.

Es decir el método científico, es el adjetivo que menciona lo vinculado a la ciencia y mediante el conjunto de técnicas y procedimientos que se emplean para producir conocimiento.

La observación: Según Cegarra (2011), se considera como el método que permite discernir las características diferenciales en cosas, situaciones, comportamientos; en fin es encontrar información relevante sobre el estudio que se está realizando. Aunque este método se utiliza fundamentalmente en la etapa de diagnóstico y contribuye a identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es utilizado en toda la investigación.

La inducción: *“Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias, para plantear enunciados universales, como hipótesis o teorías”* (Cegarra, 2011). Su aplicación permite confirmar o rechazar la propuesta de implementación de un sistema digital para el departamento de cobranzas a partir de un análisis lógico-matemático del resultado del estudio de factibilidad, desde el punto de vista de su contribución a la solución de las problemáticas detectadas y a la mejora del sistema investigado.

La deducción: Según Bernal (2006), se refiere a un método que consiste en tomar conclusiones y transformarlas en explicaciones específicas; esto permite que se pueda identificar estrategias para cada una de las perspectivas que componen la Empresa y para el proceso de implementación del sistema informático.

La síntesis: este método permite integrar a componentes dispersos en un solo objeto para estudiarlo en su totalidad (Bernald, 2006). El propio enfoque de Sistema que se propone, conlleva necesariamente a hacer un análisis integral del todo relacionado al departamento de cobranzas en la solución del problema específico para garantizar el cumplimiento del objetivo del departamento en la Empresa.

Las técnicas de investigación utilizadas han sido:

La observación participante, ya que el investigador forma parte del departamento en estudio y desde dentro de él y con su experiencia, ahora guiada metodológicamente, realiza la identificación de los problemas y la propuesta de solución objeto de investigación.

La entrevista, permite concretar la información observada y obtener detalles del proceso desde la óptica de otros actores involucrados y que aportan información valiosa.

La encuesta ha permitido corroborar la observación y hacer estadísticas relacionadas al proceso de cobranzas, permitiendo fundamentar matemáticamente la investigación.

2.3.5 La población

Según, Levin & Rubin, (1996), la población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. También, Cadenas, (1974), lo aprecia de la siguiente manera y plantea una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común.

2.3.6 La muestra

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error, le estudiamos las características siendo este conjunto poblacional que es mucho menor que la población global.

Es por ello que Levin & Rubin (1996), plantean que la muestra es (...) una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos.

Murria, R. (1991), expone, es (...) una parte de la población a estudiar que sirve para representarla.

Por lo que la misma debe reunir las siguientes características:

1. Ser representativa de la población de estudio, para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo.
2. El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficientes para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado. Para que el tamaño de la muestra sea idóneo es preciso recurrir a su cálculo.
3. El conjunto de individuos de la muestra son los sujetos realmente estudiados.

2.3.7 Técnicas de Muestreo:

Esto no es más que el procedimiento empleado para obtener una o más muestras de una población; el muestreo es una técnica que sirve para obtener una o más muestras de población. Este se realiza una vez que se ha establecido un marco muestral representativo de la población, se procede a la selección de los elementos de la muestra aunque hay muchos diseños de la muestra.

2.3.8 Tipos de muestreo

Existen dos métodos para seleccionar muestras de poblaciones; el muestreo no probabilístico y el muestreo probabilístico. En este último todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra. Una muestra seleccionada por muestreo de juicio se basa en la experiencia de alguien con la población. Algunas veces una muestra de juicio se usa como guía o muestra tentativa para decidir cómo tomar una muestra aleatoria más adelante. Las muestras de juicio evitan el análisis estadístico necesario para hacer muestras de probabilidad (Luis, 2006).

Se calcula a través de la siguiente fórmula:

2.3.9 Fórmula 1: Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población o universo

P: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

Q: Proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

Z: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

E: es el error muestral deseado

2.3.10 Cálculo de la muestra (aplicación)

Pero en el proceso de mejora de cobranzas, están implicadas 15 personas, además se puede exponer que la población analizada por el investigador en el estudio de factibilidad

para la creación del sistema digital que permitirá mejorar el proceso de cobranzas en la empresa Salud S.A., es de 355 personas y la muestra será de 15 personas, coincidiendo con el personal que atiende las áreas de cobranzas y tesorería.

Para el cálculo de la muestra tenemos la siguiente información

n = ?

N = 15

P = 0.5

Q = 0.5

Z = 1.96

E = 0.05

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$
$$n = \frac{1,96^2 * 15 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (15 - 1) + 1,96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = 14,41$$

El valor total de las personas que deberán ser encuestadas es de 14 para este análisis las personas a encuestar son el 100%.

Las preguntas analizadas para la encuesta serán las siguientes:

ENCUESTA GESTIÓN DE COBRANZAS SALUD S.A.

Estimados Ejecutivos de Servicio al cliente, la presente encuesta tiene como finalidad mejorar el proceso de cobranzas del área de servicio al cliente, la información es confidencial.

Agradecemos por su valioso tiempo y retroalimentación.

Objetivo: Analizar e Identificar el proceso actual del Área de Servicio al Cliente y Cobranzas con la finalidad de mejorar dicho proceso.

Instrucciones: Marque con un X según corresponda.

Fecha: 16 / Diciembre / 2015

1. ¿Cree que el proceso de ingreso de pagos (cobranza) es complejo?

SI NO

2. ¿Cuánto papel cree que se usa mensualmente para archivar los respaldos de ingreso de pago de toda el área incluida el área de tesorería?

Más de 1 resma Más de 3 resmas Más de 5 resmas Mayor a 10 resmas

3. ¿Cuánto tiempo te toma buscar un respaldo de pagos?

Entre 1 min y 30 min Entre 31 min y 1 hora Entre 1 hora y 3 horas Mayor a 3 horas

4. ¿Eres consciente de la cantidad de papel que usas y del daño que este ocasiona al medio ambiente?

SI NO

5. ¿Cree que puede colaborar con el proyecto de mejora del proceso de cobranzas para optimizar recursos y tiempo?

SI NO

6. ¿Cree que mejorando el proceso de cobranzas, tendrás más tiempo para gestionar y recuperar de manera eficiente la cartera vencida y vigente?

SI NO

7. ¿Cree que debería haber una re-estructuración del área de servicio al cliente y cobranzas que permita hacer menos tedioso el trabajo?

SI NO

8. ¿Qué tiempo te toma el proceso luego de ingresar los pagos en el sistema, entre ir a la impresora, cuadrar y llevar a tesorería con el reporte en estado cobrado?

De 1 min a 9 min De 10 min a 20 min De 21 min a 30 min O más de 30 min

9. ¿Cuántas veces al mes entregas reportes de pagos tanto de primas y copagos según política de ingreso de cheques?

De 1 a 15 veces De 16 a 30 veces O más de 30 veces

Comentarios y Sugerencias: Luego de analizar y tabular el resultado de las encuestas se puede comprobar que el 87% de los encuestados cree que el proceso es complejo, que utiliza demasiado papel, y tiempo para registrar los pagos, se sugiere cambio del proceso; y se puede comprobar que el personal está dispuesto a colaborar en la reestructuración del proceso como tal para mejorar los indicadores.

Anexo Consolidado de las Encuestas Realizadas

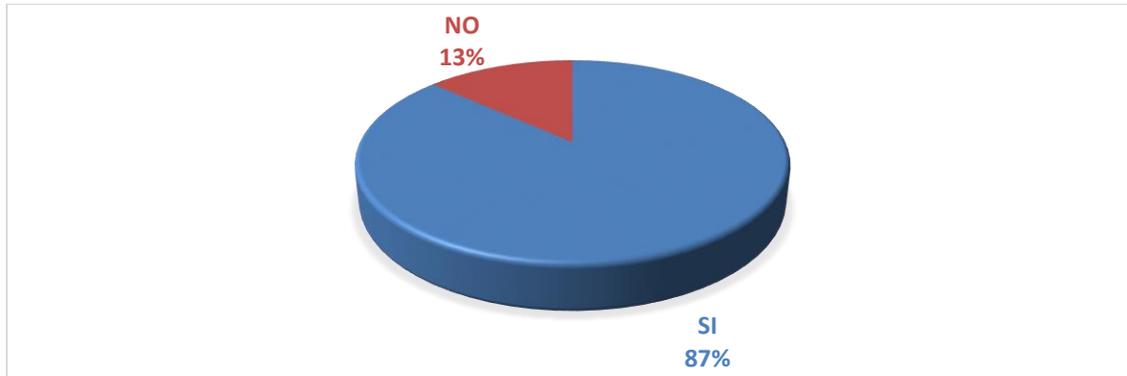
Tabla 1 Resultado Consolidado Encuestas.

Nombre de usuario	1.- ¿Cree que el proceso de ingreso de pagos (cobranza) es complejo?	2.- ¿Cuánto papel cree que se usa mensualmente para archivar los respaldos de ingreso de pago de toda el área incluida el área de tesorería?	3.- ¿Cuánto tiempo te toma buscar un respaldo de pago?	4.- ¿Eres consciente de la cantidad de papel que usas y del daño que este ocasiona al medio ambiente?	5.- ¿Cree que puede colaborar con el proyecto de mejora del proceso de cobranzas para optimizar recursos y tiempo?	6.- ¿Cree que mejorando el proceso de cobranzas, tendrás más tiempo para gestionar y recuperar de manera eficiente la cartera vencida y vigente?	7.- ¿Cree que debería haber una re-estructuración del área de servicio al cliente y cobranzas que permita hacer menos complicado el proceso?	8.- ¿Qué tiempo te toma el proceso luego de ingresar los pagos en el sistema, entre ir a la impresora, cuadrar y llevar a tesorería con el reporte en estado cobrado?	9.- ¿Cuántas veces al mes entregas reportes de pagos tanto de primas y copagos según política de ingreso de cheques?
Miriam Granizo	SI	Más de 5 resmas	Entre 31 y 1 hora	SI	SI	SI	SI	De 21 a 30 min	De 16 a 30 veces
Ma. José Arias	SI	Más de 5 resmas	Entre 31 y 1 hora	SI	SI	SI	SI	De 21 a 30 min	De 16 a 30 veces
Soledad Villavicencio	SI	Más de 10 resmas	Entre 1 y 30 min	SI	SI	SI	SI	De 21 a 30 min	De 1 a 15 veces
Sandra Sangucho	SI	Más de 10 resmas	Entre 1 y 30 min	SI	SI	SI	SI	De 10 a 20 min	De 16 a 30 veces
Marco Moreno	SI	Más de 5 resmas	Entre 1 y 30 min	SI	SI	SI	SI	De 21 a 30 min	De 16 a 30 veces
Jeannella Álvarez	SI	Más de 10 resmas	Entre 31 y 1 hora	SI	SI	SI	SI	O más de 30 min	De 16 a 30 veces
Diana Obaco	SI	Más de 5 resmas	Entre 1 y 30 min	SI	SI	SI	SI	O más de 30 min	De 16 a 30 veces
Diego Calero	SI	Más de 10 resmas	Entre 1 y 30 min	SI	SI	SI	SI	De 10 a 20 min	O más de 30 veces
Viviana Reyes	NO	Más de 10 resmas	Entre 1 y 30 min	SI	SI	SI	NO	De 10 a 20 min	De 1 a 15 veces
Diana Vinueza	SI	Más de 5 resmas	Entre 1 y 30 min	SI	SI	SI	SI	De 21 a 30 min	De 16 a 30 veces
Edith Carpio	SI	Más de 5 resmas	Entre 1 y 30 min	SI	SI	SI	SI	De 10 a 20 min	De 16 a 30 veces
Anabel Risueño	SI	Más de 5 resmas	Entre 31 y 1 hora	SI	SI	SI	SI	De 21 a 30 min	De 16 a 30 veces
Roberto Madero	SI	Más de 10 resmas	Entre 31 y 1 hora	SI	SI	SI	SI	O más de 30 min	De 1 a 15 veces
Johanna Cadena	NO	Más de 1 resma	Entre 1 y 30 min	NO	SI	SI	SI	De 1 a 9 min	De 1 a 15 veces
Diana Vallejo	SI	Más de 10 resmas	Entre 31 y 1 hora	SI	SI	SI	SI	De 21 a 30 min	De 16 a 30 veces

Fuente: Elaborado por Autor.

1. ¿Cree que el proceso de ingreso de pagos (cobranza) es complejo?

Ilustración 1: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 1



Elaborado por: Autor.

Análisis: La mayor parte de los encuestados 87% considera que el proceso de ingreso de pagos es complejo, mientras que un porcentaje menor 13% piensa que no lo es, convirtiendo el proceso en una **debilidad alta**.

2. ¿Cuánto papel cree que se usa mensualmente para archivar los respaldos de ingreso de pago de toda el área incluida el área de tesorería?

Ilustración 2: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 2

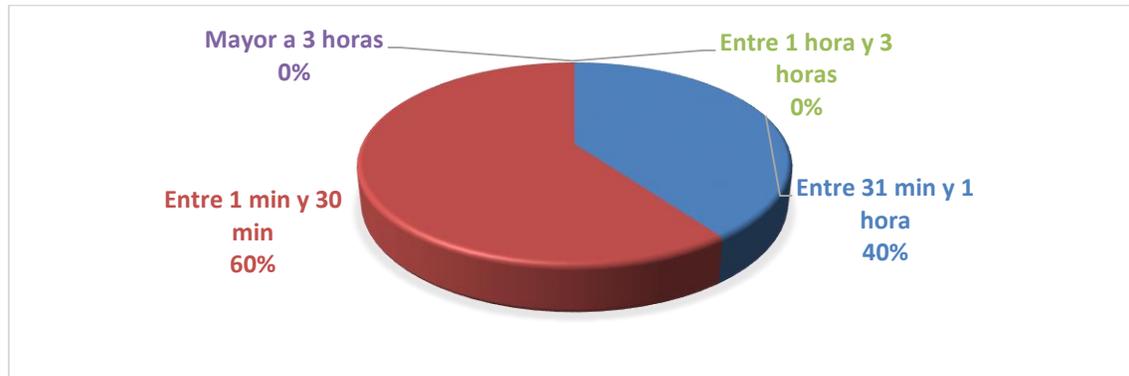


Elaborado por: Autor.

Análisis: El 93% de los encuestados considera que se gastan más de 5 resmas, mientras que el 7% cree que se gasta más de una, convirtiendo al proceso en una **debilidad alta**.

3. ¿Cuánto tiempo te toma buscar un respaldo de pago?

Ilustración 3: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 3

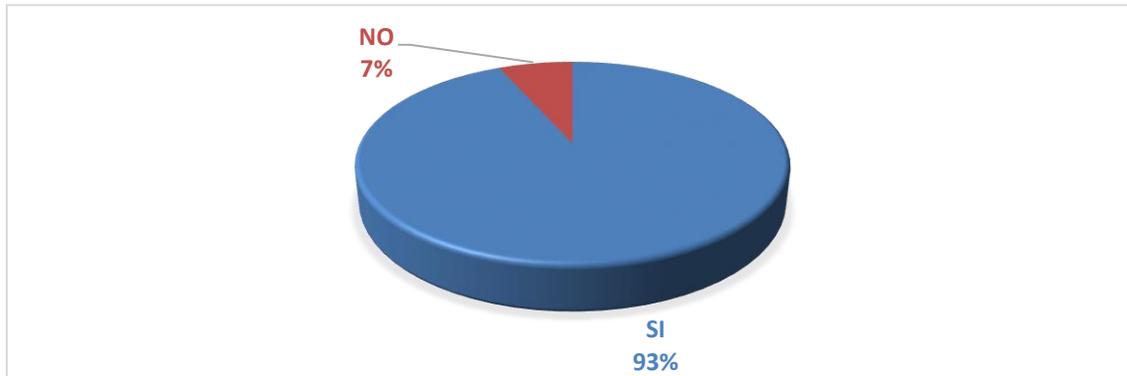


Elaborado por: Autor.

Análisis: la mayoría de los encuestados 60% piensa que buscar un respaldo le toma entre 1min y 30 min, mientras que la minoría el 40% piensa que les más tiempo, convirtiéndose en una **debilidad alta**.

4. ¿Eres consciente de la cantidad de papel que usas y del daño que este ocasiona al medio ambiente?

Ilustración 4: Interpretación Encuesta Grafica No.- 4

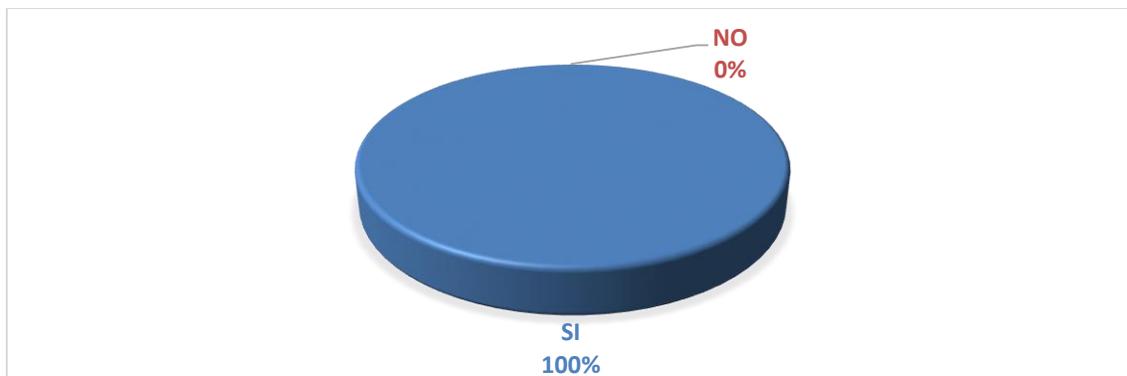


Elaborado por: Autor.

Análisis: La mayoría de los encuestados el 93% es consciente de la cantidad de papel que se usa en el proceso de cobranzas mientras que un 7% no está consciente del daño que este causa, convirtiéndolo en una **debilidad alta**.

5. ¿Cree que puede colaborar con el proyecto de mejora del proceso de cobranzas para optimizar recursos y tiempo?

Ilustración 5: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 5

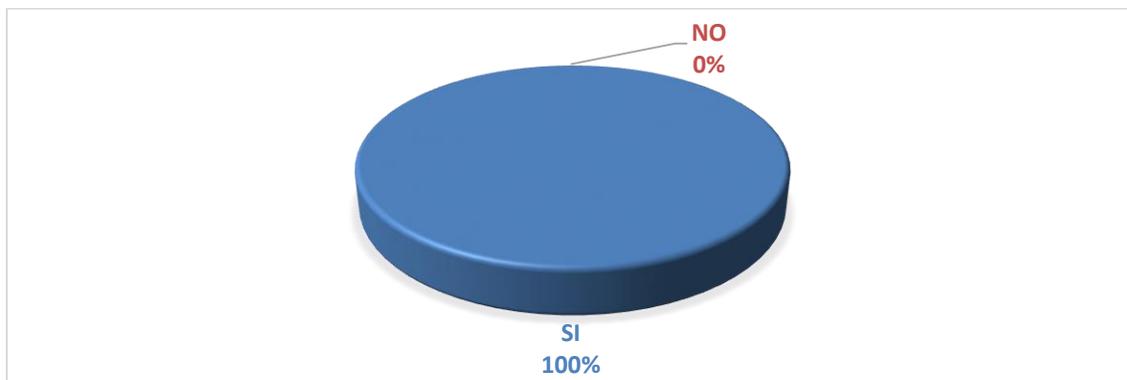


Elaborado por: Autor.

Análisis: El 100% de los encuestados estaría dispuesto a colaborar con la implementación del proyecto de mejora del proceso de cobranzas, convirtiendo el proceso una **debilidad alta**.

6. ¿Cree que mejorando el proceso de cobranzas, tendrás más tiempo para gestionar y recuperar de manera eficiente la cartera vencida y vigente?

Ilustración 6: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 6

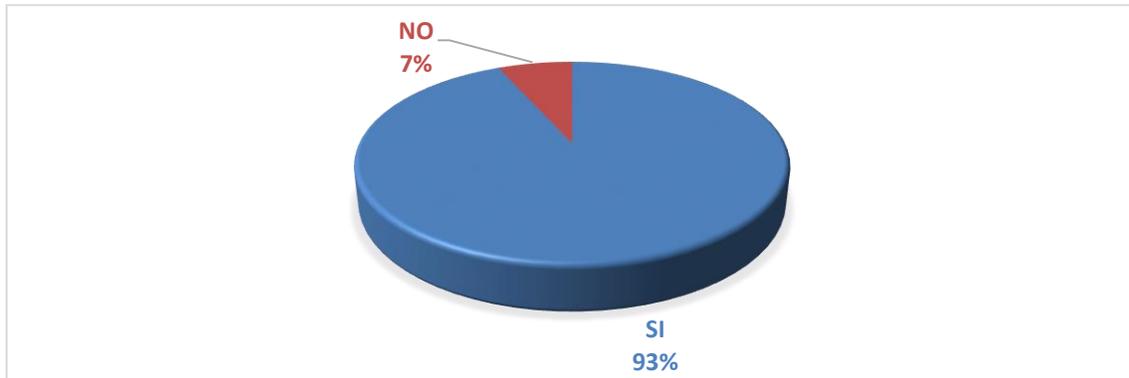


Elaborado por: Autor.

Análisis: El 100% de los encuestados piensa que si se mejora el proceso de cobranza tendrán más tiempo para recuperar la cartera vencida y vigente, convirtiendo el proceso en una **debilidad alta**.

7. **¿Cree que debería haber una re-estructuración del área de servicio al cliente y cobranzas que permita hacer menos complicado el proceso?**

Ilustración 7: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 7

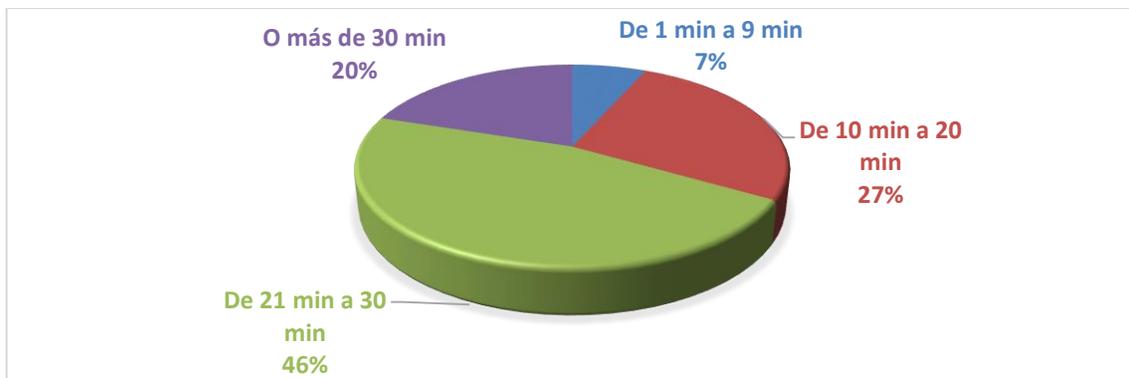


Elaborado por. Autor.

Análisis: La mayoría de los encuestados 93% considera que realizando una re-estructuración del área de servicio al cliente y cobranzas se facilitará el proceso, mientras que el 7% considera lo contrario, convirtiendo el proceso en una **debilidad alta**.

8. **¿Qué tiempo te toma el proceso luego de ingresar los pagos en el sistema, entre ir a la impresora, cuadrar y llevar a tesorería con el reporte en estado cobrado?**

Ilustración 8: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 8

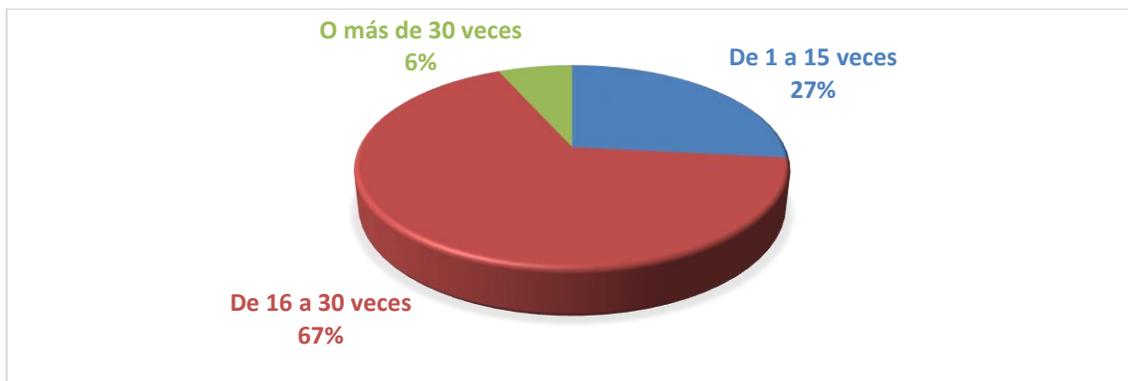


Elaborado por: Autor.

Análisis: La mayoría del personal encuestado piensa que el proceso de cobranzas les toma entre 21 min y 30 min, mientras que el 27% cree que sólo les toma de 10 min a 20 min y un 20% considera que el proceso les toma más de 30 min, lo que convierte a este proceso en una **debilidad alta**.

9. ¿Cuántas veces al mes entregas reportes de pagos tanto de primas y copagos según política de ingreso de cheques?

Ilustración 9: Interpretación Encuesta Gráfica No.- 9



Elaborado por: Autor.

Análisis: la mayoría de los encuestados 67% considera que mensualmente van a tesorería entre 16 y 30 veces, mientras que el otro porcentaje 6% piensa que al menos van más de 30 veces y un 27% creen ir entre 1 y 15 veces, lo que hace a este proceso lento poniéndolo como una **debilidad alta**.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

Las siguientes definiciones básicas son importantes para nuestro estudio:

Medicina Pre-pagada.- es una forma de financiamiento de gastos médicos que permite el fácil acceso a los servicios médicos y forma parte del modelo del sistema de salud.

Cobranzas.- proceso formal en el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de compra de un producto o pago de un servicio.

Copagos.- valor porcentual sobre los gastos cubiertos de un reembolso que corren por cuenta del afiliado.

Primas.- es un valor pactado mutuamente entre un cliente y la empresa de medicina pre-pagada correspondiente al pago por los servicios ofertados dentro de un plan de asistencia médica, pueden tener diversas modalidades y periodos para su pago.

Reembolso.- proceso por el cual se restituyen los gastos médicos incurridos por una persona dentro de un marco contractual.

Deducible.- valor fijo que se descuenta de los primeros gastos cubiertos y que permiten modelar el precio de un plan de asistencia médica.

Montos máximos.- valores contratados dentro de los cuales se realizan las restituciones de gastos y que no pueden ser superados.

Póliza o contrato.- fija los términos por los cuales el asegurador se obliga a pagar una suma ante una eventualidad prevista en el contrato y el contratante por su parte se obliga a pagar una prima a cambio de dicha cobertura.

Cobertura.- es una indemnización contra los daños o riesgos contemplados en las condiciones de un contrato.

Estado de Cuenta.- es el reporte que se envía al cliente mensualmente notificando los valores pendientes ya sea de copagos o primas.

Asume Cobrado.- es el estado que tiene un valor facturado en el sistema, hasta que se confirme el ingreso del pago por tesorería.

Cobrado.- es el estado que se aplica a una factura luego de haber pasado por el proceso de asume cobrado, el área de tesorería cambia en el sistema el estado cuando recibe físicamente los cheques, transferencias o efectivo.

Siniestralidad.- porcentaje de valor que nos determina los reclamos pagados versus las cuotas de primas cobradas.

Reliquidación.- reingreso de un reclamo cuando el original no está liquidado correctamente.

Transferencias.- valores acreditados desde la cuenta del cliente a la cuenta de Salud S.A., mediante una transacción electrónica.

Bloqueo de Cuenta.- es la inhabilitación del servicio al cliente corporativo por falta de pago.

Valores Devengados.- son pagos adelantados (trimestral, semestral o anual) que se van aplicando en las futuras facturas emitidas mensualmente.

Movimientos.- son los movimientos solicitados por el cliente ya sea inclusión o exclusión del personal de su empresa.

Pool Empresarial.- producto enfocado en satisfacer las necesidades de las pequeñas empresas como por ejemplo pymes o familiares donde el mínimo de usuarios es 5

Producto Corporativo.- producto enfocado en satisfacer las necesidades de las empresas más grandes donde el mínimo de usuarios es de 100.

SAC.- Servicio al Cliente y Cobranzas Corporativas.

Bróker.- Intermediario empresarial (entre el cliente y la aseguradora) que maneja directamente los requerimientos del cliente.

Sigmep.- Sistema integral de gestión de medicina pre-pagada.

Lockers.- empresa encargada del almacenamiento de los respaldos de la empresa, ubicada en Carapungo.

2.5 MARCO REFERENCIAL

En la búsqueda de los antecedentes que sirvieran como referente para la presente investigación, se pudo corroborar que en esta Empresa y otras de este sistema de pago, no se han identificado otros informes de investigaciones que puedan ser utilizados como sustento para esta investigación específicamente en el tema de la intervención en el Departamento de Cobranzas u otro parecido mediante la implementación de un sistema digital.

No obstante lo expresado anteriormente, se ha podido identificar algunas tesis y trabajos relacionados con la empresa Salud S.A. y que manejan variables que modifican el proceso de cobranzas y por tanto constituyen referentes importantes para esta investigación. Paul Moscoso (2010) diseña en su trabajo de tesis un plan para el incremento de la cartera de clientes y aunque no hace un análisis de cómo repercute esto en el Proceso de Cobranzas, es importante tenerlo en cuenta.

Por otro lado Elizabeth Sarzosa (2010) al realizar *“El diseño e implementación de una metodología para la elaboración del presupuesto en la Empresa Salud S.A”* toma en cuenta variables que se originan o tienen estrecha relación con el Departamento de Cobranzas y que le permiten metodológicamente el desarrollo de su investigación, en tanto que para la nuestra asumimos esa relación en tanto el sistema propuesto puede modificar los resultados expuestos por ella.

Otro particular, tiene que ver con la segmentación de mercado para Salud S.A. a través de la tesis de Maestría del Ingeniero Comercial Marco Pullas Parra (2005).

Existen trabajos en otros sectores económicos también se asumen como sustento para esta investigación. Vale destacar, desde un marco general los criterios dados por: Osorio, E. y Taburda, Y. (2010), Hernández, G. (2011), Vera, V., y Mera, C. (2012) lo cual en su tesis

de grado estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercializase productos de limpieza, en el cantón Portoviejo, Mera, F. y Zambrano, R. (2013) Alcívar, M. (2014) y Rosero, M. (2014).

Otros estudios relacionados con la factibilidad y que resumen estrategias y metodologías para estos son utilizados como base para la realización de esta investigación, así por ejemplo David Felipe Calderón Utreras y María Lisabel Montalvo Rivas (2011), Mera Calderón Cinthya Gabriela y Vera Vargas Valeria Esther (2012), Jessica Yadira Borbor Domínguez (2013).

2.6 MARCO LEGAL

Son todas aquellas leyes, convenios, códigos, normas, etc. que garantizan el cumplimiento de la gestión legal de las empresas, para el siguiente análisis podemos mencionar las siguientes leyes que aplican a todas las empresas a nivel nacional.

2.6.1 Ley del Código Civil

El código civil es un conjunto de normas sistematizadas y obligaciones pactadas entre personas físicas y jurídicas, privadas o públicas que permiten que se cumpla la ley y que no haya inconsistencias legales que afecten a los involucrados (Wikipedia, 2015).

Con lo antes mencionado podemos decir que la empresa Salud S.A., trabaja con contratados aprobados por la Congreso Nacional a través de la comisión de legislación y codificación en el Título XII del efecto de las Obligaciones “*Todo contrato legalmente celebrado es una ley para los contratantes, y no puede ser invalidado sino por su consentimiento mutuo o por causas*

legales” (Ecuador, 2012), debido a esto la empresa en conjunto con dicha comisión elaboraron el contrato donde se aceptaron condiciones.

En dichas condiciones consta la cláusula de suspensión del servicio en caso de que la empresa no realice sus pagos dentro de los 10 primeros días luego de recibir la factura, esta condición aplica para contratos corporativos.

Es importante aclarar que la empresa mantiene varios contratos entre ellos los individuales, dentales, oncocare, etc., donde el cliente tiene que pagar a través de débito de tarjeta de crédito o débito de cuenta el primer día laborable del mes, caso contrario ese mismo día se suspende el servicio y el cliente no puede hacer uso del servicio en caso de presentar algún inconveniente de salud, el trámite sería el siguiente:

El cliente paga por su enfermedad directamente al prestador que haya usado y luego nos presenta las facturas para nosotros cubrir según las condiciones de su contrato siempre y cuando esté al día en sus pagos.

Con relación al marco legal el mismo no afectaría la implementación de un sistema digital que permita mejorar el proceso de cobranzas de la empresa Salud S.A.

3 CAPÍTULO III

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional permitirá encontrar las estrategias y mejoras a seguir en el proceso de cobranzas en la empresa Salud S.A. Este estudio se realiza tanto a nivel del macro entorno como del micro entorno mediante la recopilación y procesamiento de la información actual y anterior.

3.2 MICRO - ENTORNO

La empresa Salud S.A. ubicada en la República del Salvador N36-84 y Naciones Unidas Ed. El Quilate inició sus operaciones en el año 1993 como una Sociedad Anónima legalmente constituida en un pequeño edificio en la Italia y Vancouver.

3.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES²

3.3.1 Misión

“Ocuparnos de la salud de las personas”.

3.3.2 Visión

“Para el 2019, nueve de cada diez clientes nos recomendarán.”

² Misión y Visión al 07-octubre-2015 www.saludsa.com

3.3.3 Valores:

- Nos encanta servir y se nota.
- Somos apasionados por hacer las cosas bien.
- Soluciones los problemas de raíz.
- Mejoramos e innovamos.
- Nos comunicamos y trabajamos en equipo.

3.3.4 Política de Calidad

Con una filosofía de calidad y orientados por nuestros principios institucionales, brindamos respaldo y acompañamiento para el cuidado de la salud de nuestros clientes, comprometidos con el cumplimiento de sus requisitos, normas legales y reglamentarias.

3.3.5 Productos y Beneficios

La empresa Salud S.A. tiene actualmente los siguientes productos:

Plan médico privilegio.

Plan médico Ideal.

Plan médico Práctico.

Plan médico Élite.

Plan médico Oncocare.

Planes Corporativos para empresas mayores de 100 titulares.

Planes Corporativos para empresas pymes con menos de 100 titulares y mínimo 5 titulares.

Salud dental.

3.3.6 Beneficios:

Libre elección de médicos.

Medico a domicilio.

Reembolsos inmediatos.

Video consulta médica.

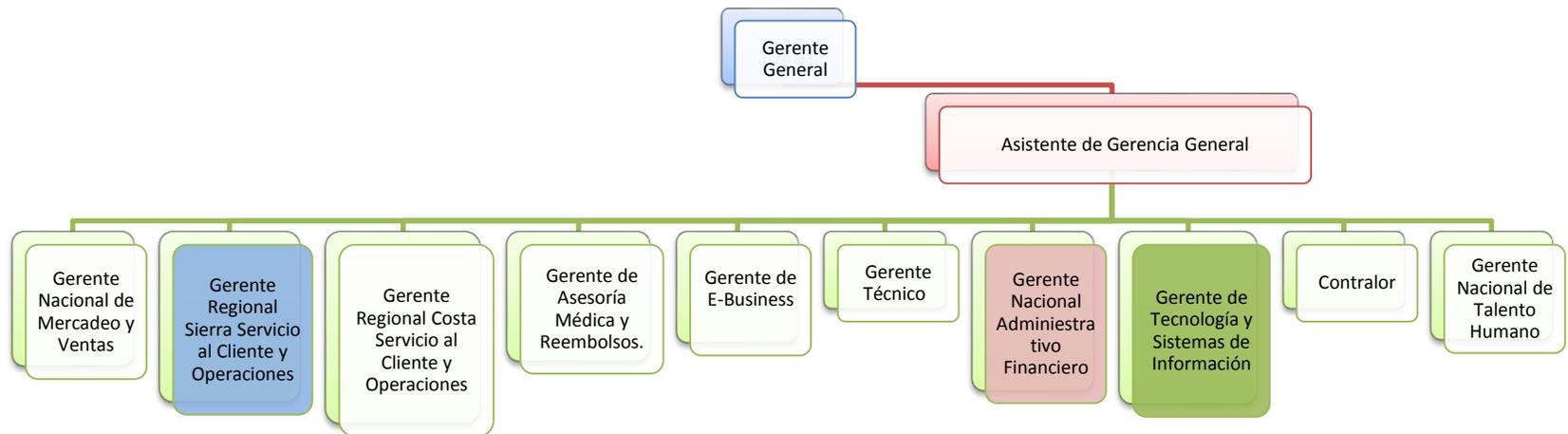
Chat en línea.

La red más grande de médicos y clínicas afiliadas a la red de Salud S.A.

3.4 ORGANIGRAMAS.

3.5 ESTRUCTURAL

Ilustración 10: Organigrama Estructural



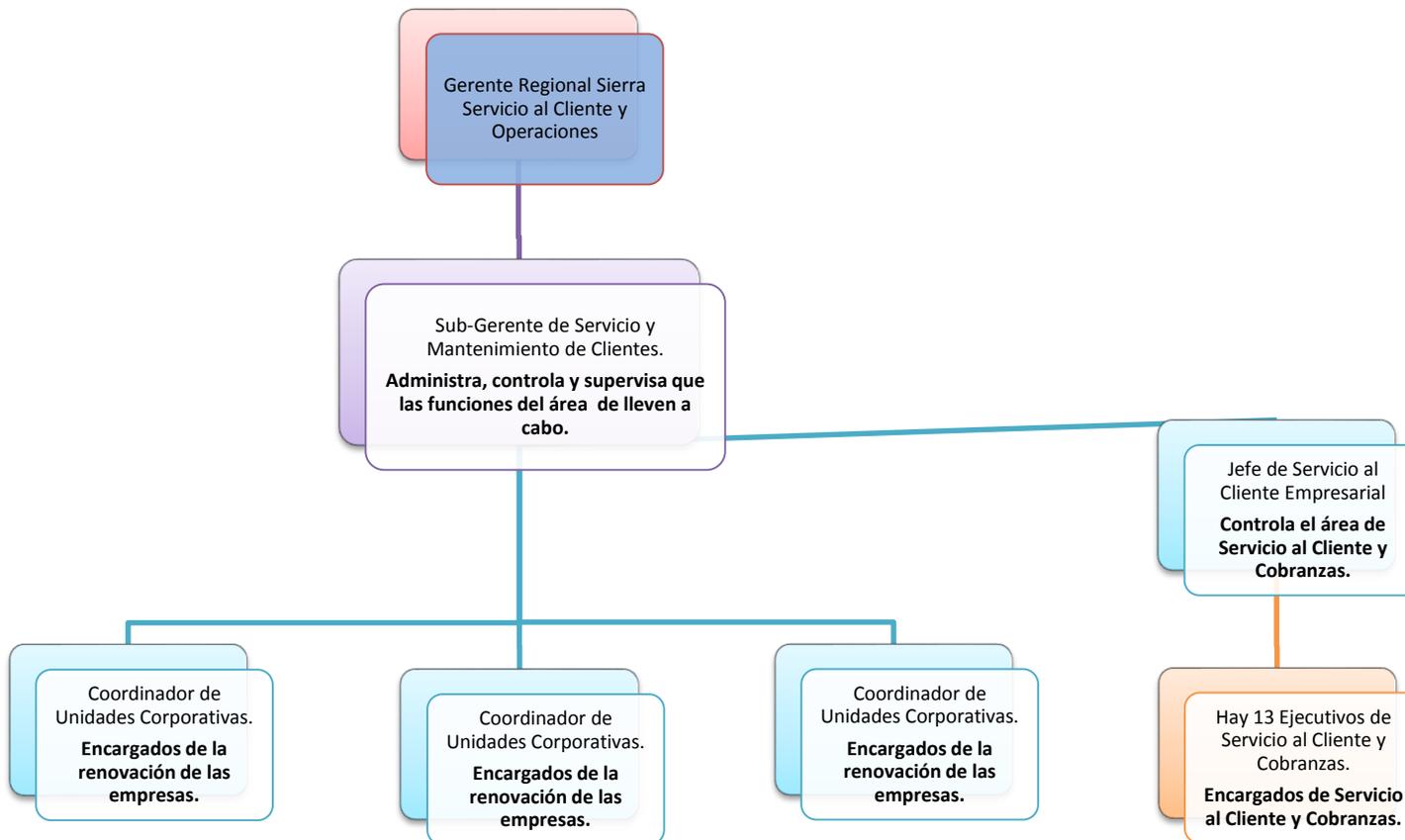
Fuente: Salud S.A.

Elaborado por: Autor.

En el siguiente organigrama podemos ver la jerarquía de la empresa Salud S.A. siendo en el área liderada por el Gerente Regional Sierra Servicio al Cliente y Operaciones donde se encuentra el área de servicio al cliente y cobranzas (área de estudio).

3.5.1 Organigrama Funcional del Área de Servicio al Cliente y Cobranzas.

Ilustración 11: Organigrama Funcional Servicio al Cliente y Cobranzas.



Fuente: Salud S.A.

Elaborado por: Autor

3.6 PERFIL DE LOS EJECUTIVOS DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE Y COBRANZAS CORPORATIVAS.

Ilustración 12: Perfil Ejecutivo de Servicio al Cliente y Cobranzas.

Misión : ENAMORAR AL CLIENTE BRINDANDO UN SERVICIO INTEGRAL Y CON ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD.

Objetivos : CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE COBRAZAS DEL MES EN CURSO.
CUMPLIR CON LA META DE PRODUCCION
CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE ANULACION DE CLIENTES.
CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE / BROCKERS.

Funciones :

GENERAL

CONOCER Y MANTENERSE ACTUALIZADO EN TODOS LOS PROCESOS, POLITICAS Y ESTANDARES DEL ÀREA

GARANTIZAR QUE LA INFORMACION GENERADA EN LOS DIFERENTES PROCESOS DE ATENCION SEA CORRECTA, CONFIABLE, COMPLETA Y ACTUALIZADA

CUMPLIR CON LOS ESTANDARES DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO

PARTICIPAR DE MANERA CONSISTENTE EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS Y MEJORA CONTINUA DEL ÀREA, LA EMPRESA Y DEMAS EMPRESAS DE LA CORPORACION

REGISTRAR Y GESTIONAR QUEJAS Y DAR SEGUIMIENTO PARA SU SOLUCION. REGISTRAR PRODUCTO NO CONFORME

DAR APOYO SEGÙN LAS NECESIDADES DE LAS UNIDADES DE TRABAJO DEL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE Y OPERACIONES.

MANTENERSE ACTUALIZADO EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA SU GESTION

PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA CONFORMACIÒN DE EQUIPOS KAIZEN DE MEJORA CONTINUA

SERVICIO AL CLIENTE

CUMPLIR CON EL CALENDARIO ESTABLECIDO DE VISITAS A BROKERS Y CLIENTES DIRECTOS

DAR CHARLAS Y/O CAPACITACION A CLIENTES (MANTENIMIENTO) Y CORREDORES SEGÙN SEA REQUERIDO

SOLUCIONAR ADECUADA , ÀGIL Y OPORTUNAMENTE TODOS LOS REQUERIMIENTOS DE CLIENTES Y BROKERS

COBRANZAS

CUMPLIR CON LAS METAS DE RECUPERACION DE CARTERA DE TODOS DE LOS PRODUCTOS Y COPAGOS DE PRODUCTOS EMPRESARIALES, MEDIANTE UNA GESTION EFECTIVA DE COBRANZA

ASEGURAR EL CORRECTO Y OPORTUNO PROCESO DE FACTURACION SEGÙN LOS ESTANDARES Y POLITICAS ESTABLECIDAS

GENERAR LA INFORMACION DE CUADRES Y REPORTES PARA MEJOR GESTION DE SUS FUNCIONES SEGÙN LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS

RESOLVER TODOS LOS INCOVENIENTES DEL CLIENTE Y/O BROKER QUE DIFICULTEN EL PAGO OPORTUNO

Competencias :

CAPACIDAD DE ANALIZAR PROBLEMAS Y BUSCAR SOLUCIONES
CAPACIDAD DE COMPORTARSE ÉTICAMENTE
CAPACIDAD DE COMPORTARSE ÉTICAMENTE
CAPACIDAD DE EJECUTAR LO PLANIFICADO
CAPACIDAD DE ENAMORAR AL CLIENTE (EXTERNO-INTERNO)
CAPACIDAD DE ENAMORAR AL CLIENTE EXTERNO
CAPACIDAD DE ESCUCHA Y DIÁLOGO
CAPACIDAD DE MANTENER LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN
CAPACIDAD DE PENSAR POR PROCESOS
CAPACIDAD DE SER PRODUCTIVO
CAPACIDAD DE TRABAJAR CON CALIDAD
TIENE VOCACIÓN DE SERVICIO

Educación :

INGENIERÍA COMERCIAL, FINANZAS O CARRERAS AFINES

Experiencia :

6 MESES

Fuente: Intranet Salud S.A.

Elaborado por Autor.

3.6.1 Objetivo Área de Servicio al Cliente y Cobranzas.

El objetivo principal del área de Servicio al Cliente y Cobranzas Corporativas es la recuperación efectiva de la cartera tanto de facturación como de copagos logrando un 92% mínimo de gestión.

3.6.2 Actividades

Otra de las áreas que tenemos que analizar es la de Servicio al Cliente Corporativo donde trabajan 13 ejecutivos de servicio al cliente y cobranzas que realizan las siguientes funciones:

Pre-facturar los 28 de cada mes y enviar a los corredores.

Facturar el primer día del mes y enviar los listados de cada factura.

Enviar al ejecutivo de recaudaciones y cobranzas los valores a debitar de los bancos.

Enviar los lunes de cada semana los copagos generados hasta el domingo anterior.

Enviar los estados de cuenta a cada corredor con sus respectivas empresas.

El 15 del mes solicitar la respuesta de los bancos para ingresar en el sistema y llevar al ejecutivo de tesorería.

Cada ejecutivo debe realizar la gestión de cobranzas llamando a los corredores hasta el 20 de cada mes.

En caso de que el corredor no envíe el pago (primas y copagos) hasta esa fecha el ejecutivo debe hacer la gestión directamente con la empresa.

Si el cliente no paga hasta el 25 del mes se envía un mail con 48 horas notificando la suspensión del servicio.

Ingresar al sistema los pagos recibidos (cheques, efectivo, vouchers, transferencias, depósitos y retenciones).

Imprimir los respaldos de cheques recibidos cuadrar y llevar al área de tesorería.

Esperar a que el ejecutivo de tesorería entregue el respaldo de cobrado con sello de recepción.

Guardar los respaldos en carpetas para luego enviar a lockers.

Enviar al corredor un estado de cuenta de los clientes que han pagado.

Un factor importante que afecta directamente los tiempos de gestión interdepartamental lo constituye el hecho que el área de tesorería se encuentra en un edificio en la parte de atrás de la matriz de Salud S.A., Al tener cada ejecutivo que entregar un reporte de pagos, debe transportarse hacia tesorería tomando un tiempo promedio de 5 minutos, para finalizar el ejecutivo debe esperar en promedio entre 15 minutos más hasta que el ejecutivo de tesorería cuadre los valores recibidos.

La frecuencia con que se realiza este proceso varia a lo largo del mes, comportándose en promedio de la siguiente manera: en la primera semana van a dejar pagos unas 2 veces, la segunda semana 4 veces, la tercera semana 10 veces y la última semana de cierre tienen que ir unas 14 veces.

Si tomamos en cuenta todos estos tiempos muertos podemos corroborar que el proceso es ineficiente y que sería factible mejorarlo.

El respaldo que emite el área y que corresponden a “Asume Cobrado” de factura por asistencia médica es:

El respaldo que emite el área de servicio al cliente y cobranzas con la leyenda “**Asume Cobrado**” por primas de oncocare el siguiente:

Ilustración 14: Reporte asume cobrado oncocare.

Salud S.A.
 Producto : CPO
 Región : Sierra
 Fecha : 26/10/2015
 Ejecutivo de BAJA: JHRS

REPORTE DE RECAUDOS POR EJECUTIVO DE BAJA - FACTURAS ASUME COBRADAS
PERIODO : 26/10/2015 - 26/10/2015

FIC.ASUM	FIC.IMPRES	CLIENTE	EMPRESA	No.FACTURA	LISTA	PERIODO	BANCO	CHEQUE	VALOR	VALOR RET	SEG CAMP	SEG CAMP	TOTAL	TOTAL	SUBTOTAL
F						FACT			CHEQUE			RET	COBRADO	FACTURA	L
26/10/2015	02/05/2015	LETERRAGO DEL ECUADOR S.A-LETERRAGO DEL ECUADOR S.A. ONCO-CARE CLASICO	5004317	001-953-000014792	57038008	01/09/2015 - 01/10/2015	Produccion	24510	682,51	13,86	3,47	0,00	696,47	696,47	693,00
		TOTAL:							682,51	13,86	3,47	0,00	696,47	696,47	693,00

SALUDSA
 CANCELADO
 26 OCT 2015
 TESORERIA

DIRECCIÓN QUITO-MATRIZ: República del Salvador 406-B4 e INRAUI, Cof. El Quilón. Teléfono: 02 6030928
 DIRECCIÓN GUAYAS: Caba, Urdula. Av. Jorge Pérez Cancha P.O. 309 Y Todos los Santos. Teléfono: 04 6230628
 DIRECCIÓN CUENCA: Av. 12 de Abril 4351 Y Agustín Guerra Esp. Teléfono: 033 118 / 632 652 / 633 785 FAX: 944 208
 www.saludsa.com

Fuente: Salud S.A.
 Elaborado por: Autor.

El reporte que emite el área de tesorería con la leyenda de “Cobrado” para las primas es el siguiente:

Ilustración 15: Reporte estado cobrado asistencia médica y oncocare.

1 / 1

Salud S.A. FECHA PAGO : 26/10/2015
Asume cobrado: Jarias
Digitador pago: ecarpio

REPORTE DE PAGOS DE FACTURACION

CONTRATO	EMPRESA	CUOTA	NUMERO FACTURA	REGION	FORMA DE PAGO	BANCO	CHEQUE	VALOR PAGO	NUMERO RETENCION	VALOR RETENCION	VALOR COBRADO	ESTADO
50491	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.	101	001-053-003015189	SIERRA	EFFECTIVO	Pago Directo al Local	0	21.951,64	3822	436,84	21.514,20	Cobrado
54959	PANELES Y CONSTRUCCIONES PAMECOMS S.A.	2	001-053-003016819	SIERRA	CHEQUE	Internacional	9937	1.293,31	12238	25,74	1.267,57	Cobrado
54959	PANELES Y CONSTRUCCIONES PAMECOMS S.A.	2	001-053-003016820	SIERRA	CHEQUE	Internacional	9937	834,43	12239	16,61	817,82	Cobrado
56292	MEAD JOHNSON NUTRITION EQUADOR CIA. LTDA.	89	001-053-000014781	SIERRA	EFFECTIVO	Pago Directo al Local	0	8.600,75	9894	172,75	8.508,00	Cobrado
5034317	LETERRAGO DEL ECUADOR S.A	80	001-053-000014752	SIERRA	CHEQUE	Produccion	24510	656,47	10424	13,86	642,61	Cobrado
TOTAL PAGO											32.790,20	
TOTAL EFECTIVO											30.672,20	
TOTAL CHEQUE											2.768,00	
TOTAL RETENCION											665,80	
TOTAL COBRADO											33.456,00	

RECIBIDO POR _____ ENTREGADO POR _____

**SALUDSA
CANCELADO
26 OCT 2015
TESORERIA**

Impreso: 26/10/15 15:07:20 Por: ncarpio \\10.10.40.15\Sigmp91c\ Fuentes\pmprev-001.p

Fuente: Salud S.A.
Elaborado por: Autor.

El reporte que emite el área de servicio al cliente y cobranzas con la leyenda de “Asume Cobrado” para los *copagos* es el siguiente:

Ilustración 16: Reporte asume cobrado copagos.

RECLAMO	ALC	Nº SERVICIO	CONTRATO	LISTA	RUC	SERVIDOR	EMPRESA	COOPERATIVA	SEMESTRE	F. SERVICIO	F. PAISO-COP	F. PAISO-REC	F. PAISO-LAC	M. EMITIDO	M. PAGADO	M. DEBE	ESTADO	DEBE
RECLAMO	ALC	Nº SERVICIO	CONTRATO	LISTA	RUC	SERVIDOR	EMPRESA	COOPERATIVA	SEMESTRE	F. SERVICIO	F. PAISO-COP	F. PAISO-REC	F. PAISO-LAC	M. EMITIDO	M. PAGADO	M. DEBE	ESTADO	DEBE
RECLAMO	ALC	Nº SERVICIO	CONTRATO	LISTA	RUC	SERVIDOR	EMPRESA	COOPERATIVA	SEMESTRE	F. SERVICIO	F. PAISO-COP	F. PAISO-REC	F. PAISO-LAC	M. EMITIDO	M. PAGADO	M. DEBE	ESTADO	DEBE
TOTAL GENERAL																		

Sobranke 64,46
 Coop. 29 de Octubre
 17910567699001.

SALUDSA
 CANCELADO
 12 OCT 2015
 TESORERIA

Fuente: Salud S.A.
 Elaborado por: Autor.

El reporte que emite el área de tesorería con la leyenda de “Cobrado” para los *copagos* es el siguiente:

Ilustración 17: Reporte estado cobrado copagos.

1 / 1

REPORTE DE COPAGOS

Salud S.A. FECHA PAGO : 12/10/2015
47

CONTRATO	EMPRESA	TITULAR CONTRATO	NUMERO RECLAMO	REGION	FORMA DE PAGO	BANCO	CHEQUE	VALOR PAGO	VALOR COBRADO	ESTADO
50491	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.	ANDREA KATHERINE AGUILAR INFANTE	24533100-0	SIERRA	EFFECTIVO	Pago Directo al Local	0	429,34	429,34	Cobrado
50491	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.	PATRICIA ELIZABETH HARVAEZ AGAMA	25001683-4	SIERRA	EFFECTIVO	Pago Directo al Local	0	165,24	165,24	Cobrado
50491	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.	SEGUNDO JAVIER ESTRELLA YANEZ	25008190-0	SIERRA	EFFECTIVO	Pago Directo al Local	0	139,24	139,24	Cobrado
50491	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE OCTUBRE LTDA.	FRANKLIN VINICIO LOPEZ ACUNA	24984439-16	SIERRA	EFFECTIVO	Pago Directo al Local	0	424,44	424,44	Cobrado
59564	STIMM SOLUCIONES TECNOLOGICAS INTELIGENTES PARA MERCADO MOVIL CIA. LTDA.	NORALMA ARACELY YANEZ MORALES	25162845-0	SIERRA	EFFECTIVO	Pago Directo al Local	0	969,26	969,26	Cobrado
54559	PANELES Y CONSTRUCCIONES PANEONES S.A.	DIEGO JAVIER RAMIREZ LARA	25162960-0	SIERRA	CHEQUE	Bolivariano	503	645,39	645,39	Cobrado
TOTAL PAGO								2.772,91	2.772,91	
TOTAL EFFECTIVO								2.127,52		
TOTAL CHEQUE								645,39		
TOTAL RETENCION								0,00		
TOTAL COBRADO								2.772,91		

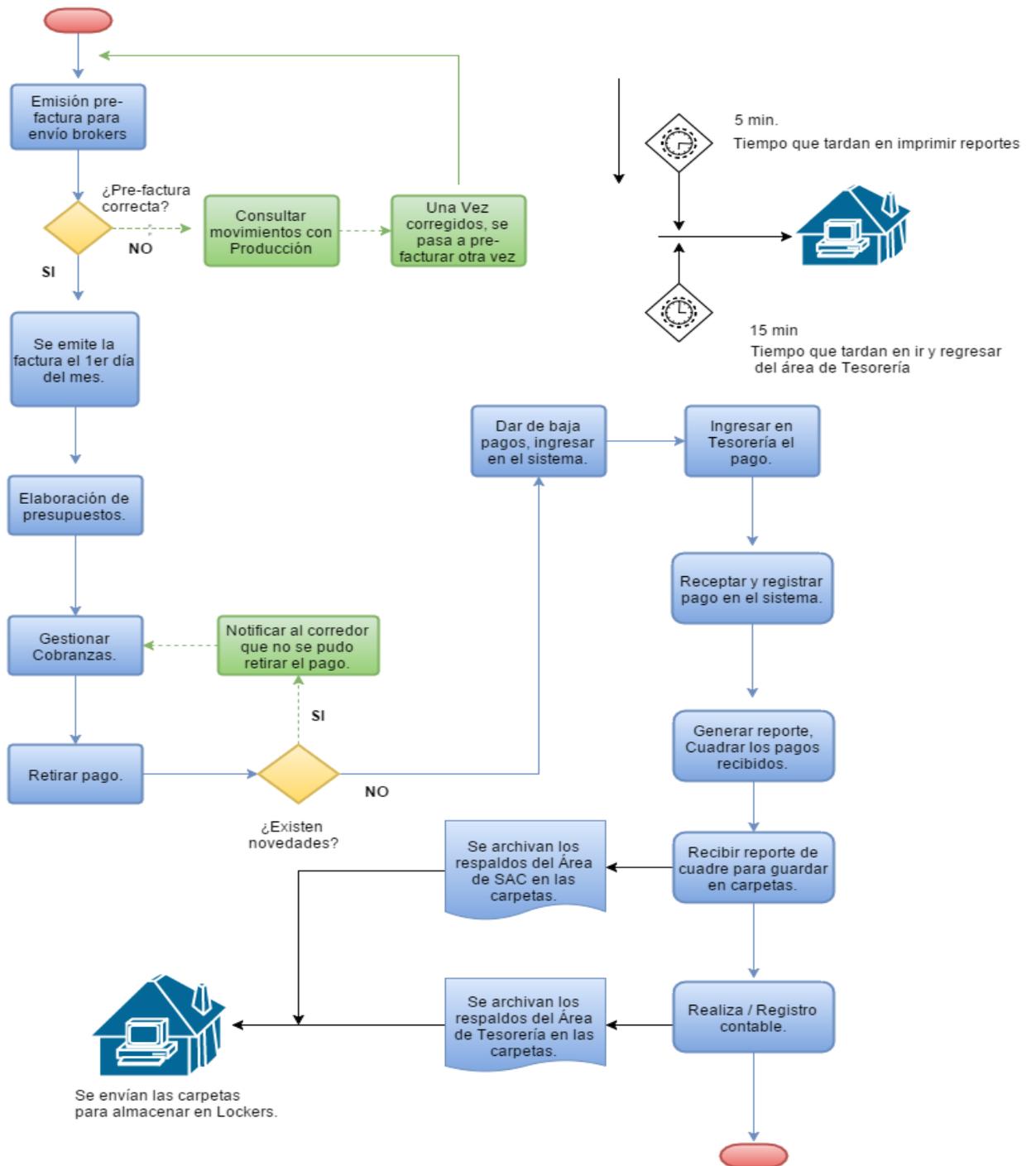
RECIBIDO POR _____ ENTREGADO POR _____

**SALUDSA
CANCELADO
12 OCT 2015
TESORERIA**

Impreso: 12/10/15 15:41:51 Por: ncarpio \\10.10.40.15\Sigme91\ Fuentes\primprev-001.p

Fuente: Salud S.A.
Elaborado por: Autor.

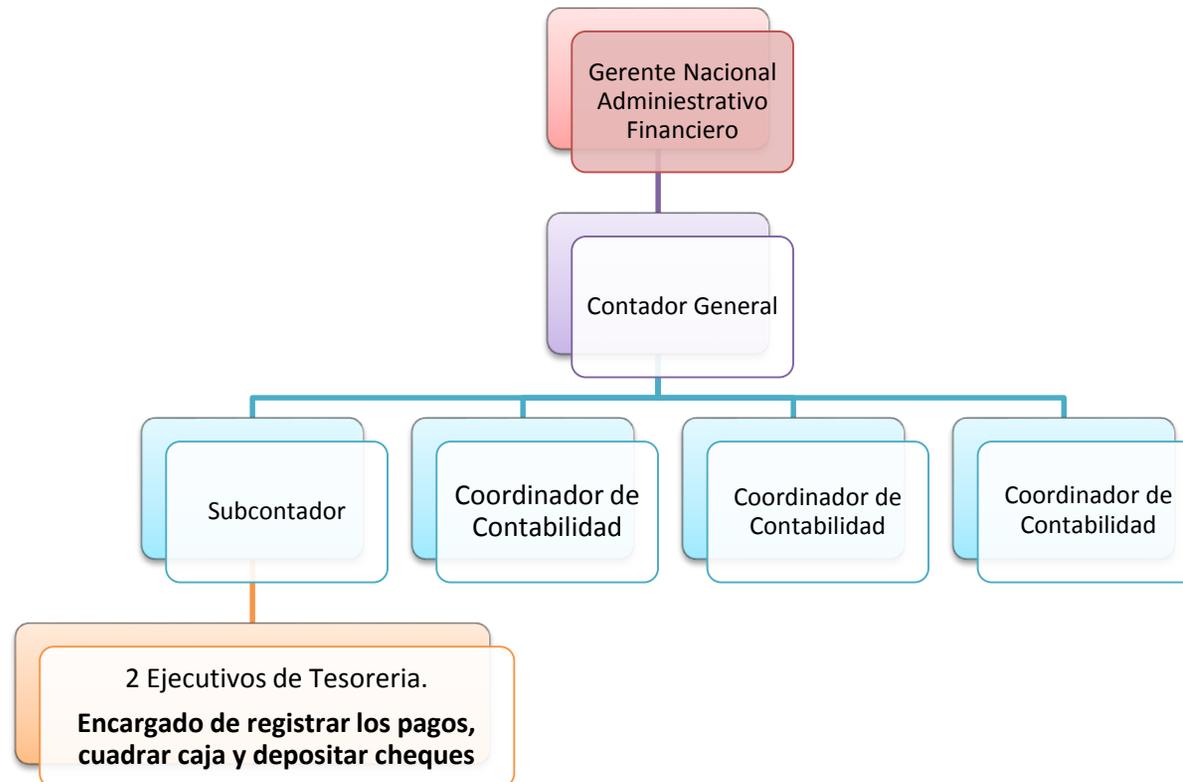
Ilustración 18: Diagrama de Flujo Proceso de Servicio al Cliente y Cobranzas.



Fuente: Salud S.A.
Elaborado por: Autor.

3.6.3 Organigrama Funcional del Área Administrativa Financiera.

Ilustración 19: Organigrama Funcional del Área Financiera



Fuente: Salud S.A.

Elaborado por: Autor.

3.7 PERFIL DE LOS EJECUTIVOS TESORERÍA.

Ilustración 20: Perfil Ejecutivo de Tesorería.

Misión : GESTIONAR LOS PAGOS DE LOS CLIENTES EN CAJA Y ASEGURAR EL CUIDADO DEL DINERO.

Objetivos : SERVIR ÁGIL Y OPORTUNAMENTE TODOS LOS REQUERIMIENTOS A TRAVÉS DE LOS CANALES DISPONIBLES CON LOS ESTÁNDARES DE TIEMPO Y CALIDAD ESTABLECIDOS.

Funciones :

CONFIRMAR Y VERIFICAR LOS INGRESOS QUE PROVIENEN DE TRANSFERENCIAS BANCARIAS.
RECIBIR Y PROCESAR LOS INGRESOS DE EFECTIVO DE LAS EMPRESAS (PRIMERAS CUOTAS DE VENTAS INDIVIDUALES Y COBRANZAS CORPORATIVAS)
MANEJAR Y CUSTODIAR LA CAJA CHICA
REVISAR CON CONTABILIDAD LAS PARTIDAS CONCILIATORIAS DE LAS CUENTAS A SU CARGO.
EMITIR PAGOS PARA PROVEEDORES, DEVOLUCIONES, CANJES DE CHEQUES, CHEQUES URGENTES Y PAGO INELIGENTE.
REALIZAR ACREDITACIONES A CUENTAS DEL PERSONAL BAJO ROL DE PAGOS Y DE HONORARIOS SEGÚN SEA SOLICITADO
MANTENER EL ARCHIVO DE SU ÁREA EN ORDEN Y ACTUALIZADO.
ENTREGAR A CONTABILIDAD LOS RESPALDOS DE LOS MOVIMIENTOS REALIZADOS EN LOS BANCOS (DEPOSITOS, CUADRE DE CAJAS, OTROS)
MANTENERSE ACTUALIZADO EN SUS CONOCIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES

Competencias :

LIDERAZGO
TRABAJO EN EQUIPO
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS
ENFOQUE EN LA CALIDAD
TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS
ORIENTACIÓN A SERVICIO AL CLIENTE
COMUNICACIÓN
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
GESTIÓN COMERCIAL
IMPACTO E INFLUENCIA

Formación :

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, INGENIERÍA COMERCIAL O FINANZAS.

Experiencia :

6 MESES

Fuente: Salud S.A.

Elaborado por: Autor

3.8 ÁREA FINANCIERA

3.8.1 Objetivo Área Financiera.

El objetivo del área Financiera consiste en entregar información oportuna y confiable para lograr una toma de decisiones efectiva.

Una de las áreas a analizar es la de Tesorería en la que laboran 2 personas estrechamente ligadas al área de Cobranzas. Esta área pertenece al Departamento Financiero y es la que se encarga de registrar en el sistema los pagos que el área de cobranzas lleva cada día por los conceptos de primas y copagos corporativos.

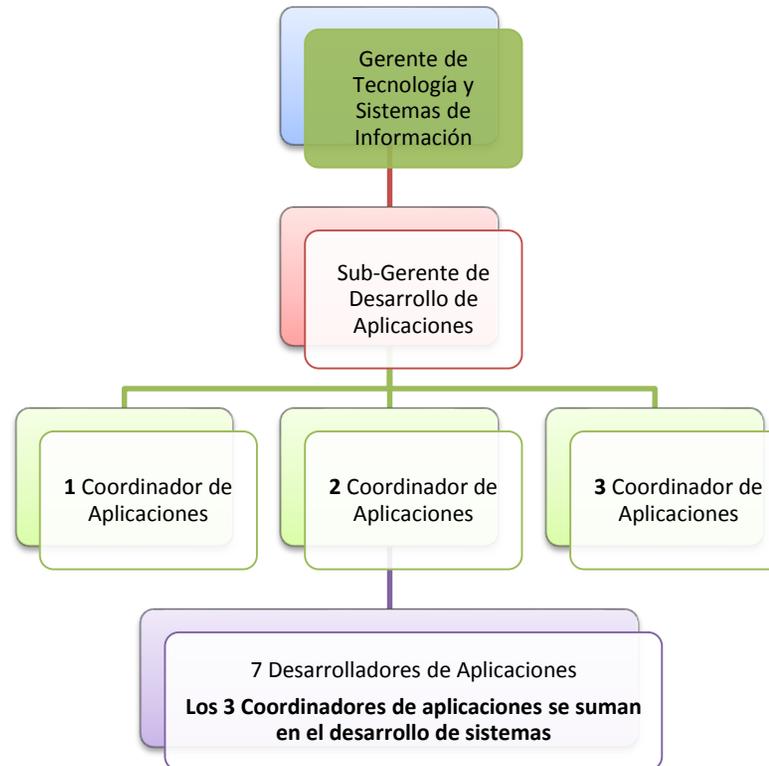
3.8.2 Actividades

- ✓ El área de tesorería tiene las siguientes funciones:
- ✓ Receptar los pagos de las áreas tanto individual como corporativa.
- ✓ Cuadrar los valores recibidos (cheques, efectivo, vouchers, transferencias, depósitos y retenciones)
- ✓ Registrar en el sistema, luego de validar que la información recibida esté correcta.
- ✓ Cambiar el estado de las facturas de “asume cobrado” a “cobrado”.
- ✓ Imprimir un respaldo de cobrado para el área de cobranzas y para su propia área.
- ✓ Entregar al ejecutivo de cobranzas el respaldo de cobrado junto con el respaldo de los cheques recibidos.
- ✓ Cuadrar los pagos recibidos durante al cierre del día.
- ✓ Entregar al área financiera los reportes cuadrados del día anterior.

- ✓ Enviar a depositar los cheques recibidos el día anterior.

3.8.3 Organigrama Funcional del Área de Tecnología y Sistemas de Información.

Ilustración 21: Organigrama Funcional del Área de Sistemas



Fuente: Salud S.A.

Elaborado por: Autor.

3.9 PERFIL DE LOS DESARROLLADORES DE APLICACIONES

Ilustración 22: Perfil Desarrolladores de Aplicaciones.

Misión : CONSTRUIR E INTEGRAR LAS APLICACIONES A LOS SISTEMAS TRANSACCIONALES PARA QUE PROVEAN LAS FUNCIONALIDADES REQUERIDAS POR LOS PROCESOS DEL NEGOCIO Y DE SOPORTE DE LA ORGANIZACIÓN.

Objetivos : BRINDAR LAS FUNCIONALIDADES QUE REQUIERE LA OPERACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Funciones :

CONVERTIR LA ESPECIFICACIÓN DEL SISTEMA EN CÓDIGO FUENTE EJECUTABLE UTILIZANDO LOS LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN DEFINIDOS, ASÍ COMO HERRAMIENTAS DE SOFTWARE DE APOYO A LA PROGRAMACIÓN.
REDUCIR LA COMPLEJIDAD DEL SOFTWARE A DESARROLLARSE, MANTENIENDO UN CÓDIGO EFICIENTE Y ADAPTABLE PARA SER UNIDO CON EL CÓDIGO DE OTROS PROGRAMADORES.
PROGRAMAR CON LOS ESTÁNDARES DE CODIFICACIÓN DEFINIDOS POR LA ORGANIZACIÓN.
REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE TESTEO EN FORMA RÁPIDA, EFICIENTE, SISTEMÁTICA Y CONFIABLE ENTREGANDO UN CÓDIGO UTILIZABLE Y SEGURO.
ENTREGAR Y MANTENER ACTUALIZADA LA DOCUMENTACIÓN TÉCNICA DEL CÓDIGO DE FUENTE.
DAR MANTENIMIENTO ADECUADO A LA APLICACIONES EXISTENTES DE ACUERDO A LOS CAMBIOS SOLICITADOS.
MANTENERSE ACTUALIZADO EN LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA SU FUNCIÓN.

Competencias :

LIDERAZGO
TRABAJO EN EQUIPO
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS
ENFOQUE EN LA CALIDAD
TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS
ORIENTACIÓN A SERVICIO AL CLIENTE
COMUNICACIÓN
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
IMPACTO E INFLUENCIA

Formación :

TECNÓLOGO EN SISTEMAS, CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS, INFORMÁTICA O DESARROLLO.

Experiencia Mínima:

1 AÑO.

Fuente: Salud S.A.

Elaborado por: Autor

3.10 ÁREA DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

3.10.1 Objetivo Área de Sistemas.

El objetivo principal del área de sistemas consiste en brindar las funcionalidades que requiere la operación de la Compañía.

3.10.2 Actividades

En el área de sistemas hay actualmente 10 personas encargadas del desarrollo de aplicaciones en función de las necesidades de cada área.

- ✓ El área de sistemas recibe el requerimiento mediante una ficha de proceso.
- ✓ Se registra el requerimiento en el sistema
- ✓ Se realiza un diseño funcional de la aplicación solicitada.
- ✓ Luego se realiza un plan maestro de pruebas con los ejecutivos que solicitaron la aplicación.
- ✓ Los ejecutivos deben llevar los casos para las pruebas.
- ✓ Se registra un informe de las pruebas realizadas.
- ✓ Por último el proyecto se lo realiza dependiendo de la importancia y el impacto que el mismo tenga en la empresa.
- ✓ En promedio una aplicación podría tardar entre medio año y un año.

3.11 MACRO – ENTORNO P.E.S.T

En el macro entorno se procederá con el análisis de los factores que afectan externamente a la empresa y los mismos son:

- Factor Político
- Factor Económico
- Factor Social
- Factor Tecnológico

3.11.1 Factor Político

La inestabilidad política por la cual está atravesando el gobierno del Ecuador en los últimos años ha mermado la inversión extranjera en el país.

Otro de los inconvenientes que afectó la inversión de las empresas es la limitación a las importaciones, el incremento de aranceles a las importaciones, entre otras.

Toda esta inestabilidad ha traído dudas acerca del crecimiento del país, debido a que esto afecta a las grandes empresas y estas a su vez a la sociedad.

A nivel de la salud, el Ministerio de Salud está debatiendo con las empresa de medicina pre-pagada ya que quieren aprobar una ley donde quieren favorecer a la sociedad sin darse cuenta que esta ley puede hacer cerrar a todas las empresas que brindan este servicio y a su vez obligar al despido de todos los empleados a nivel nacional lo que subiría el índice de desempleo en el país que ya está subiendo, **amenaza alta.**

3.11.2 Factor Económico.

Como todos sabemos, en la realidad actual de la Economía del Ecuador, podemos mencionar que debido a la caída del precio del petróleo el país cayó en un estado de recesión, afectando los sectores industriales y de hecho el precio del petróleo seguirá a la baja.

A pesar de los créditos que China nos ha otorgado, esto no significa que se solucione la economía del país, a esto también podemos citar que otro de los inconvenientes que se verían afectados corresponde a la Balanza Comercial, y también afectaría al laboral.

En este momento las empresas están haciendo recorte de presupuestos, lo que ocasiona despidos de personal o la no contratación de seguros médicos privados.

Por lo que esto afectaría a las empresas a nivel nacional, obviamente viéndose perjudicada la empresa Salud S.A., lo que la convierte en una **amenaza alta** ya que la empresa al perder usuarios o clientes no le permitiría sostenerse en el tiempo (Mantilla Baca, s.f.)

3.11.3 Inflación

Podemos mencionar que la inflación ha subido durante el año 2015 en 4.55% frente al 3.41% del año 2014, la mayor inflación se ubica en las ciudades de Ambato y Loja con un 0.39% y 0.38% respectivamente, mientras que Manta y Quito son las ciudades que menor inflación registran con -0.02% y 0.11% respectivamente (El Comercio, 2015).

Cabe aclarar que la inflación afecta de manera directa a la empresa ya que suben los insumos y los procedimientos médicos, entonces la empresa para equiparar este incremento de la inflación tienen que hacer ajustes a las primas de los clientes, lo que deriva en una posible cancelación de contratos por el alza de los precios, **amenaza media**.

3.11.4 Factor Social

Podemos acotar que las empresas de medicina pre-pagada aportan socialmente en la recuperación de la salud de las personas ya que el cliente ya sea persona natural o jurídica a través de un pago de una prima obtiene este servicio muy importante para la tranquilidad del empleado y su familia.

Por esto, la importancia en la existencia de los seguros de medicina pre-pagada.

Como análisis global social es importante mencionar que las empresas de medicina pre-pagada ayudan en cierto modo al seguro público del IESS ya que este organismo no tiene la capacidad de cumplir con las exigencias médicas de todos los empleados a nivel nacional que están afiliados a este organismo, debido a las decisiones tomadas en Asamblea del 2010 donde se estipula el pago del seguro médico de forma gratuita para dependientes (hijos) menores de 18 años y a una deuda que tiene el estado con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Mónica, 2015).

De aprobarse dicha ley que se encuentra en debate, socialmente el impacto en la salud sería perjudicial ya que las personas perderían ese beneficio que a muchos socialmente les da tranquilidad, evita el ausentismo de sus lugares de trabajo y mantiene una sociedad tranquila a nivel de la salud, por lo que dicho factor es una **amenaza alta**.

3.11.5 Factor Tecnológico

Si bien la tecnología en el Ecuador no es de lo más innovadora, podemos citar que de a poco las empresas han actualizado sus TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación), para luchar en un mercado tan competitivo como lo es el mercado ecuatoriano.

Según un estudio realizado por el Foro Económico Mundial el Ecuador es el único país excluido del informe Global de Tecnología de la Información 2015 (Diego, 2015), debido al bajo aprovechamiento de la tecnología para el desarrollo social.

Y una de las limitantes que tenemos en el Ecuador es el poco presupuesto que hay para invertir en tecnología, actualmente el gobierno creó universidades con el objetivo de incrementar la investigación y aprovechar los recursos para la innovación tecnológica.

A nivel de empresas de medicina pre-pagada debido a la innovación tecnológica de las clínicas y hospitales hacen que los costos por una atención médica sean costosos, sube el costo de los honorarios médicos, suministros, etc.

Salud S.A., es una empresa dedicada a la innovación para brindar un servicio de calidad a sus clientes, y tecnológicamente es la única que en conjunto con Mediconecta ha implementado un servicio llamado video consulta o Dr. En Línea Plus, con la cual se busca que la atención de los clientes sea más rápida de manera que evite que el paciente se traslade para atenciones de primer nivel como rinitis, infecciones respiratorias, etc.

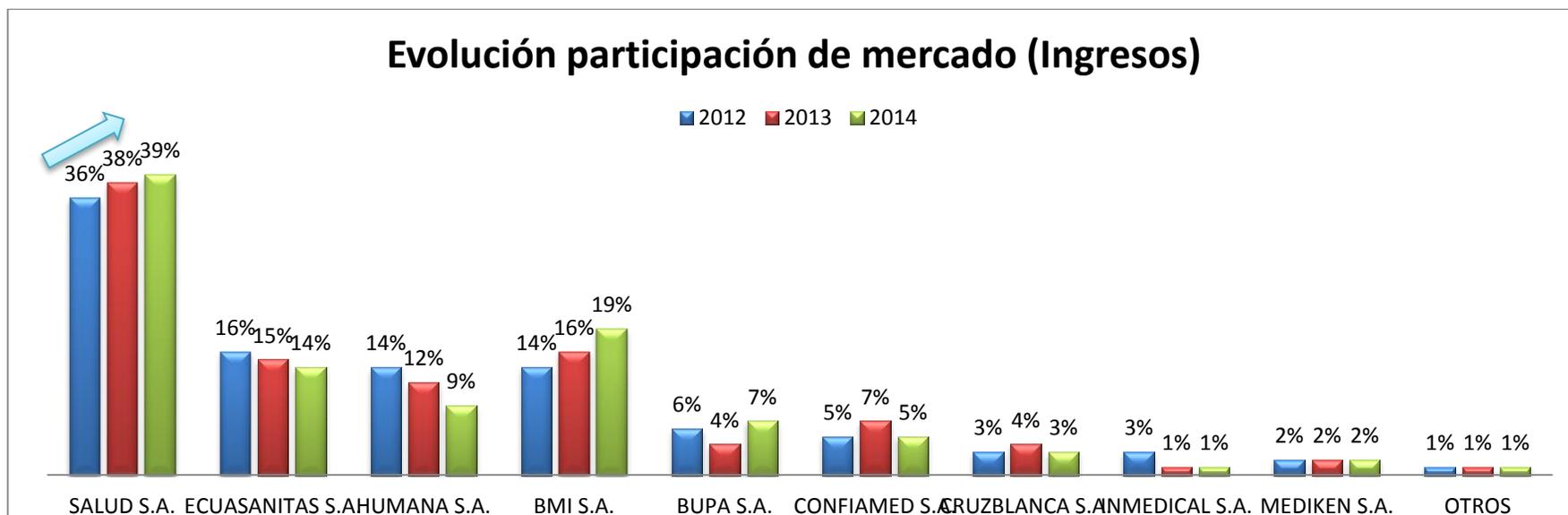
Si hablamos un poco sobre la tecnología que han implementado las empresas de medicina para realizar cobranzas podemos mencionar que todas manejan distintos procesos y los mismos necesitan recursos humanos para funcionar como la cobranza, según la entrevista hecha a los colaboradores de las empresas (competencia) podemos evidenciar que nadie tiene un sistema integral que disminuya la carga operativa para dar mayor énfasis a la cobranza, lo que hace que el factor tecnológico sea una **oportunidad alta**.

En el análisis del macro-entorno vamos a revisar la parte de la competencia así como las políticas que rigen a las empresas de medicina pre-pagada, mediante la recopilación de

información que nos permitirá conocer la forma en la que operan y los procesos que tienen cada una de ellas.

Entre las empresas investigadas tenemos las siguientes:

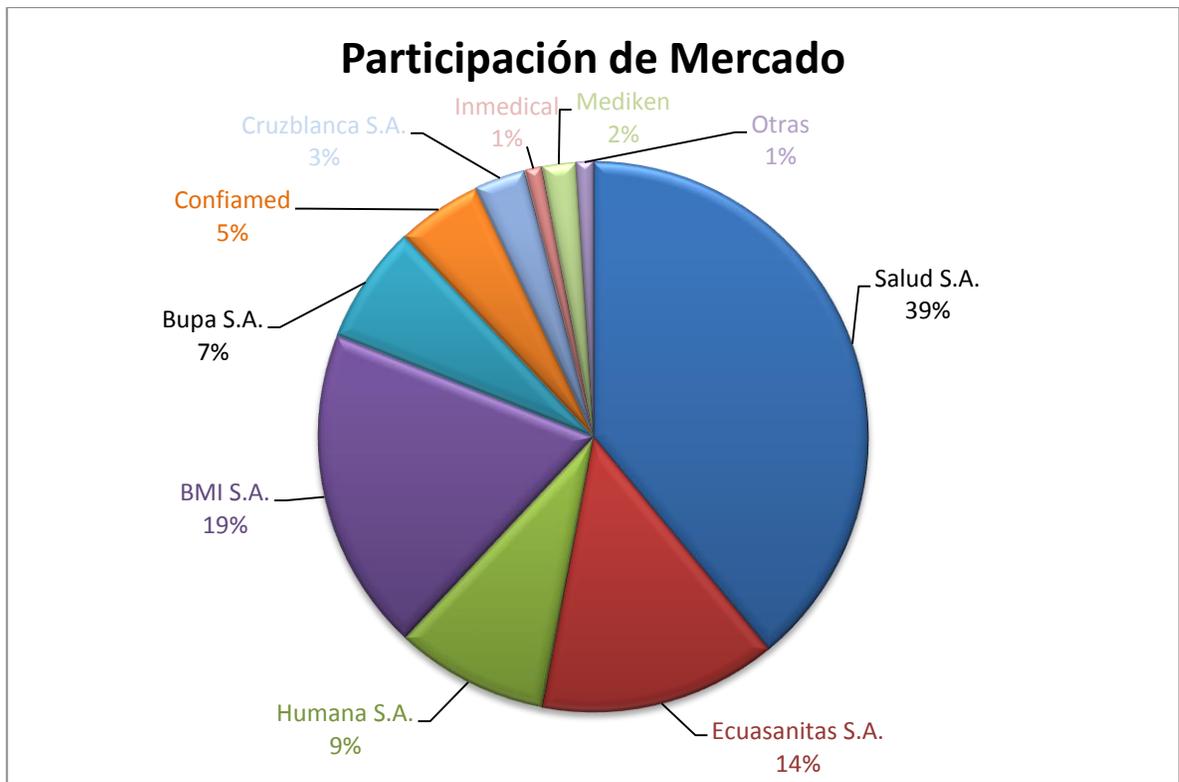
Ilustración 23: Evolución de participación del Mercado



Fuente: Salud S.A. Departamento de Mercadeo

Elaborado por: Autor.

Ilustración 24: Participación de Mercado



Fuente: Salud S.A. Departamento de Mercadeo

Elaborado por: Autor.

3.11.6 HUMANA S.A.

Humana S.A. se constituyó en la ciudad de Quito en 1994 con el nombre de Medicina para el Ecuador Medi Ecuador – Humana S.A. Su principal accionista es el grupo Conclina C.A.

Es una empresa de Medicina Pre-pagada, legalmente constituida bajo las leyes de la República del Ecuador y cuyo objeto social principal de conformidad con la ley, es el otorgar a sus afiliados en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general.

Los resultados obtenidos a esta fecha le han permitido crecer y consolidarse entre las principales compañías de medicina pre-pagada. (Humana S.A., 2015)

Realizando la investigación de los procesos de cobranzas y de acuerdo a la entrevista³ realizada al colaborador de la empresa en mención se ha detectado que en Humana S.A. los procesos de cobranzas tienen las siguientes características:

- ✓ No cuentan con una norma ISO e intranet donde consten los procesos (entradas y salidas) de información.
- ✓ Se facturan a los clientes los primeros días del mes.
- ✓ Proceso de facturación y cobranzas se realiza de manera manual.
- ✓ El área de cobranzas pertenece al área financiera donde tienen personas exclusivas para realizar el trabajo de cobranzas, quienes tienen conocimiento contable para la recepción de los documentos (facturas y retenciones, ya sean electrónicas o físicas).
- ✓ Luego los clientes que no fueron facturados la primera semana se les factura el 15 del mes.
- ✓ Luego de 15 días de emitida la factura el cliente tiene que pagarla en caso de que no la pague se suspende el servicio.
- ✓ Solo en caso de algún convenio con la empresa se extiende el plazo.
- ✓ Los movimientos (inclusiones y exclusiones) se los realiza hasta el 22 de cada mes.

³ Ver anexo de entrevista No.- 1.

- ✓ En el caso de los pagos el cliente puede utilizar cualquier método de pago:
 - Tarjeta de crédito (diferido, corriente)
 - En efectivo
 - Transferencias y cheques.
- ✓ La caja para los depósitos queda dentro del mismo departamento y local por lo que la entrega se realiza de manera más ágil sin que existan grandes tiempos de espera.
- ✓ Por último guardan los respaldos en carpetas ahí mismo en la empresa.

3.11.7 PAN-AMERICAN LIFE Cia. Ltda.

La historia de Pan-American Life en el Ecuador comenzó en octubre de 1956 cuando la compañía arrancó sus operaciones tanto en Guayaquil como en Quito. En 1984, Pan-American Life trasladó la oficina principal a Quito donde inició la venta de pólizas de seguros de vida individual y de salud grupal.

Desde su establecimiento, Pan-American Life Ecuador se ha destacado por ser pionera y líder en el mercado de seguros personales, ofreciendo uno de los portafolios de inversiones más grandes del país, generando ahorros y capital laboral para miles de ecuatorianos. (Panamerican Life, 2015)

Realizando la investigación de los procesos de cobranzas y de acuerdo a la entrevista⁴ realizada al colaborador de la empresa en mención se ha detectado que en Pan-american Life Cia. Ltda., los procesos de cobranzas tienen las siguientes características:

⁴ Ver anexo de entrevista No.- 2.

- ✓ La facturación y cobranza de Pan-American Life se la realiza de forma manual, el área encargada es la financiera.
- ✓ No cuentan con una norma ISO e intranet donde consten los procesos (entradas y salidas) de información.
- ✓ Se factura a los clientes según la fecha de suscripción a la aseguradora, cada empresa tiene su fecha de facturación.
- ✓ El cliente tiene 30 días para pagar su factura.
- ✓ No suelen bloquear las cuentas cuando el cliente no paga, dan más tiempo.
- ✓ En el caso de que el cliente no pague a tiempo sólo se suspenden las autorizaciones hospitalarias.
- ✓ Por copagos tampoco se bloquean las cuentas.
- ✓ Los pagos se realizan mediante
 1. cheques
 2. transferencias
- ✓ La caja esta junto al área de cobranzas lo que permite ahorro de tiempo en la entrega de los pagos.
- ✓ Los archivos son guardados en carpetas a nombre de cada cliente.

3.11.8 INMEDICAL MEDICINA INTERNACIONAL S.A.

Corporación Inmedical es el primer conglomerado del Ecuador de empresas especializadas en la gestión de Administración de riesgos profesionales (ARP), brindando cobertura en las áreas de Medicina Preventiva, Medicina Pre-pagada y Medicina

Ocupacional. Innovamos en esta categoría con un servicio de asistencia médica corporativa de bajo costo y alto impacto.

La primera organización en el Ecuador y en el Cono Sur en ser parte de la MICROINSURANCE NETWORK, una red mundial con el fin de encontrar la proliferación del micro seguro y el bienestar de poblaciones productivas de bajos recursos, de esta red también forman parte Allianz, Bradesco, Munich RE, Banco Mundial Mapfre. (Corporacion Inmedical, 2015)

Realizando la investigación de los procesos de cobranzas y de acuerdo a la entrevista⁵ realizada al colaborador de la empresa en mención se ha detectado que en Inmedical S.A. los procesos de cobranzas tienen las siguientes características:

- ✓ El área encargada de emitir la factura es el área de producción, quienes reciben los movimientos vía mail y notifican al área de cobranzas que la factura fue emitida.
- ✓ El área de cobranzas pertenece al área financiera donde tienen personas exclusivas para realizar el trabajo de cobranzas, quienes tienen conocimiento contable para la recepción de los documentos (facturas y retenciones, ya sean electrónicas o físicas).
- ✓ Dentro del proceso de cobranzas el sistema inhabilita el servicio automáticamente el 10 de cada mes y no se emiten facturas posteriores hasta que el cliente pague su factura pendiente.
- ✓ Al no poseer muchos clientes corporativos y a no generar copagos en su gestión el sistema de cobranzas es más amigable y sin muchos contratiempos. El hecho de tener

⁵ Ver anexo de entrevista No.- 3.

un proceso sistematizado hace que la gestión de Inmedical S.A. sea menos complicada.

- ✓ Los pagos pueden ser realizados mediante:
 1. cheques
 2. transferencias
 3. efectivo
 4. débito de tarjeta
 5. débito de cuenta
 6. depósito.
- ✓ El ejecutivo de cobranzas realiza la gestión de cobro con las empresas y coordina con el mismo la forma de pago, en caso de requerir el retiro del pago en la empresa se envía directamente a un mensajero.
- ✓ El mensajero entrega los cheques al ejecutivo de cobranzas y el mismo procede a registrar en el sistema, como esta área pertenece a contabilidad ellos no imprimen documentos ni tienen la necesidad de hacer registros, todo queda registrado en el sistema.
- ✓ Luego los ejecutivos de cobranzas se encargan de depositar los cheques y todo queda respaldado en el sistema.

3.11.9 ECUASANITAS S.A.

Proporciona asistencia médica mediante convenio con más de 1.300 prestadores médicos a nivel nacional en 38 especialidades; así como también en sus centros médicos propios: La Carolina, Villaflora, Batán y el Centro Médico Eloy Alfaro en la ciudad de

Quito; en Guayaquil los centros médicos La Garzota, Urdesa y Centro Médico Sur equipados con la más moderna infraestructura y tecnología que aseguran un nuevo concepto de atención para pacientes particulares y afiliados.

Ecuasanitas S.A. pionera en el sistema de medicina pre-pagada cuenta con más de 100.000 afiliados, está presente en 14 ciudades a nivel nacional: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Riobamba, Santo Domingo, Esmeraldas, Portoviejo, Manta y puntos de atención en Loja, Tulcán, Galápagos y Lago Agrio. (Ecuasanitas S.A., 2015)

Realizando la investigación de los procesos de cobranzas y de acuerdo a la entrevista⁶ realizada al colaborador de la empresa en mención se ha detectado que en Ecuasanitas S.A. los procesos de cobranzas tienen las siguientes características:

- ✓ El proceso de cobranzas lo realizan ejecutivos que pertenecen al área de servicio al cliente y cobranza realizando ambas funciones.
- ✓ Los ejecutivos emiten la factura el primer día laborable del mes, enviándose a los clientes mediante los corredores envían estas y los estados de cuenta a los clientes.
- ✓ A mediados del mes realiza gestión de cobranzas llamando a los clientes, una vez confirmados los pagos se envían a retirar con los mensajeros, los cheques recibidos son entregados en el área de tesorería con una copia para que la misma sea sellada como respaldo, el área de tesorería luego de recibir los pagos se

⁶ Ver anexo de entrevista No.- 4.

encargan de ingresar en el sistema y no imprimen ningún respaldo extra. Por último envían a depositar los cheques.

- ✓ En el caso puntual de Ecuasanitas S.A. los ejecutivos de servicio al cliente y cobranzas no ingresan los pagos en el sistema por ende se ahorran el ingreso y la impresión de hojas, sólo sacan copias a los cheques que entregan en tesorería.
- ✓ En este proceso está más implicado el área de tesorería es decir ellos se toman el tiempo para ingresar en el sistema lo que ahorra tiempo en el área de servicio al cliente, pero al ingresar ellos los pagos no imprimen documentos para respaldos lo que permite ahorrar papel tanto en el respaldo como en la entrega del mismo al área contable.

Otras empresas que participan en el mercado pero con un porcentaje pequeño son Pan-American Life Cia. Ltda., Transmedical, Alfamedical entre otras.

3.11.10 Indicadores Seguros de Vida en millones de dólares.

Tabla 2: Indicadores de Seguros Médicos

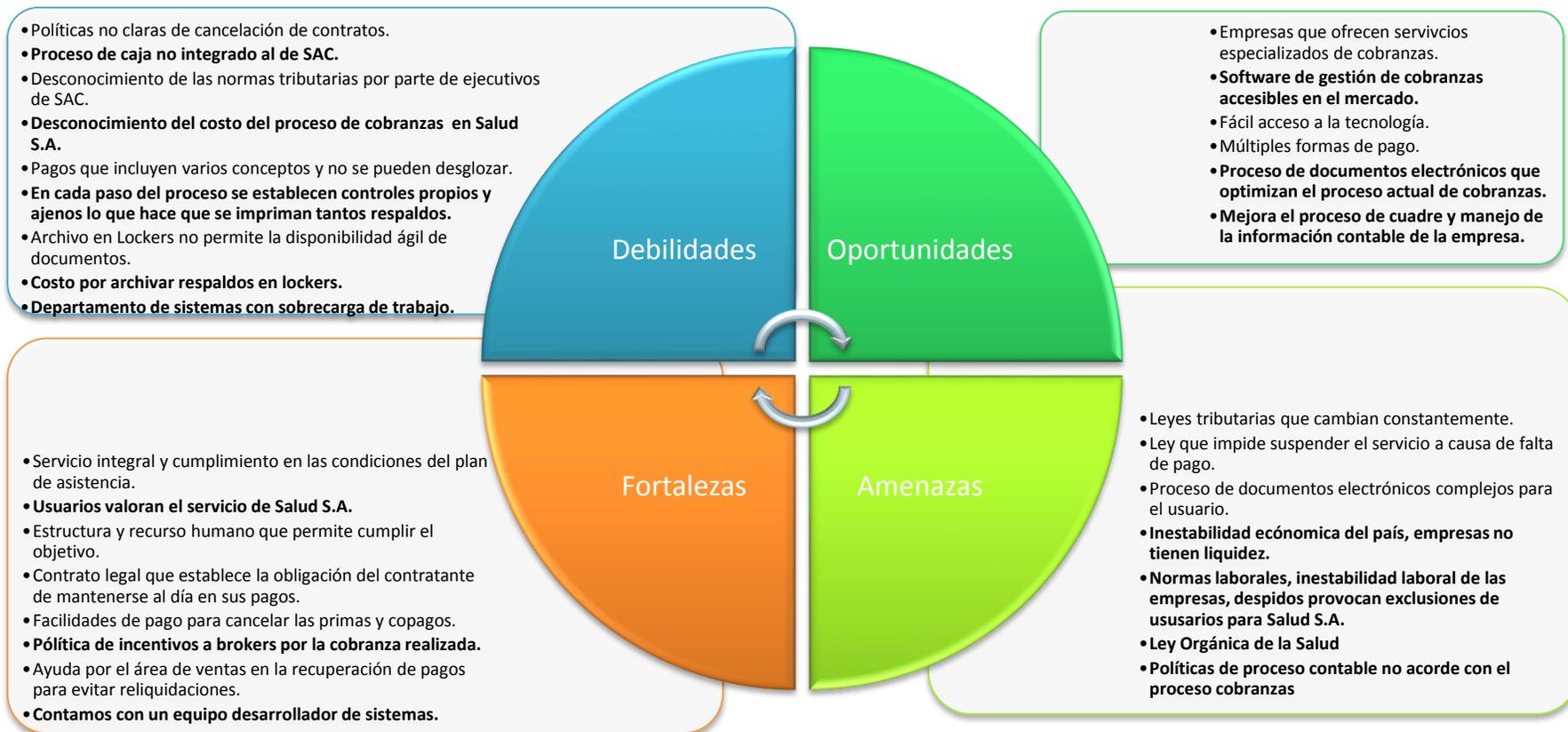
Razón Social	Total Ingresos 2012	Total Ingresos 2013	Total Ingresos 2014	Crecimiento 2012 - 2013	Crecimiento 2013 - 2014
1.- Salud S.A. Sistema de Medicina Pre-Pagada del Ecuador S.A.	109,6	122,6	137	11,86%	11,75%
2.- Ecuasanitas S.A.	50,5	49,4	52	-2,18%	5,26%
3.- Medicina para el Ecuador Mediecuador Humana S.A.	44	38,5	32,9	-12,50%	-14,55%
4.- Medicina Pre-Pagada Cruzblanca S.A.	12,9	14,9	18,1	15,50%	21,48%
5.- Compañía de Medicina Pre-Pagada Inmedical Medicina Internacional S.A.	8,2	3,5	5,3	-57,32%	51,43%

Fuente: SRI diciembre 2014.

3.12 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE Y COBRANZAS DE LA EMPRESA

SALUD S.A. MEDIANTE FODA

Ilustración 25: Diagnóstico del Área de SAC.



Fuente: Salud S.A.
Elaborado por: Autor.

A continuación se detalla el análisis realizado a través de la matriz EFE, la misma consiste en analizar los factores externos de manera que mediante una calificación se pondere la importancia de cada uno los puntos.

Tabla 3: Matriz EFE

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
•Proceso de documentos electrónicos que optimizan el proceso actual de cobranzas.	0,50	4,00	2,00
•Mejora el proceso de cuadro y manejo de la información contable de la empresa.	0,25	3,00	0,75
•Software de gestión de cobranzas accesibles en el mercado.	0,10	2,00	0,20
•Múltiples formas de pago.	0,05	2,00	0,10
•Fácil acceso a la tecnología.	0,08	1,00	0,08
•Empresas que ofrecen servicios especializados de cobranzas.	0,02	1,00	0,02
TOTAL	1,00		3,15

AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
•Inestabilidad económica del país, empresas no tienen liquidez.	0,50	3,00	1,50
•Políticas de proceso contable no acorde con el proceso cobranzas.	0,10	4,00	0,40
•Normas laborales, inestabilidad laboral de las empresas, despidos provocan exclusiones de usuarios para Salud S.A.	0,07	3,00	0,21
•Proceso de documentos electrónicos complejos para el usuario.	0,20	1,00	0,20
•Ley Orgánica de la Salud.	0,08	2,00	0,16
•Leyes tributarias que cambian constantemente.	0,05	2,00	0,10
TOTAL	1,00		2,57

Elaborado por: Autor.

Interpretación:

Como resultado del análisis en la matriz EFE se puede evidenciar que la empresa tiene oportunidades que pueden ser aprovechadas de mejor manera, mientras que las amenazas no podrían hacer mucho daño a la empresa, esto lo podemos visualizar ya que ambos totales son superiores a 2,5

Por último también podemos encontrar la matriz EFI, la misma consiste en analizar los factores internos de la empresa de manera que mediante una calificación se pondere la importancia de cada uno los puntos.

Tabla 4: Matriz EFI

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
•Desconocimiento del costo del proceso de cobranzas en Salud S.A.	0,50	4,00	2,00
•En cada paso del proceso se establecen controles propios y ajenos lo que hace que se impriman respaldos.	0,20	3,00	0,60
•Costo por archivar respaldos en lockers.	0,10	3,00	0,30
•Departamento de sistemas cargado de trabajo	0,10	2,00	0,20
•Proceso de caja no integrado al de SAC.	0,05	2,00	0,10
•Desconocimiento de las normas tributarias por parte de ejecutivos de SAC.	0,05	2,00	0,10
TOTAL	1,00		3,30

FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
•Política de incentivos a bróker por la cobranza realizada.	0,45	4,00	1,80
•Usuarios valoran el servicio de Salud S.A.	0,15	4,00	0,60
•Contamos con un equipo de sistemas que son desarrolladores.	0,15	4,00	0,60
•Ayuda por el área de ventas en la recuperación de pagos para evitar reliquidaciones.	0,15	3,00	0,45

•Contrato legal que establece la obligación del contratante de mantenerse al día en sus pagos.	0,05	2,00	0,10
•Facilidades de pago para cancelar las primas y copagos.	0,05	1,00	0,05
TOTAL	1,00		3,60

Elaborado por: Autor.

Interpretación:

Con relación a las debilidades y fortalezas podemos visualizar que la empresa también tiene una fuerte posición interna, ya que su resultado también es mayor a 2.5.

Luego de realizado este análisis debemos analizar y cotejar la información obtenida entre las fortalezas-oportunidades, fortalezas-amenazas, debilidades-oportunidades y debilidades-amenazas, una vez hecho este análisis podremos identificar las estrategias a tomar para llegar a una buena toma de decisión.

3.13 MATRIZ DE ESTRATEGIA CRUZADA ÁREA DE SERVICIO AL

CLIENTE Y COBRANZAS DE LA EMPRESA SALUD S.A.

Tabla 5: Matriz de Estrategia Cruzada

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O 1	O 2	A 1	A 2
EXTERNAS		O 1	•Proceso de documentos electrónicos que optimizan el proceso actual de cobranzas.	A 1	•Inestabilidad económica del país, empresas no tienen liquidez.
		O 2	•Mejora el proceso de cuadro y manejo de la información contable de la empresa.	A 2	•Políticas de proceso contable no acorde con el proceso cobranzas.
		O 3	•Software de gestión de cobranzas accesibles en el mercado.	A 3	•Normas laborales, inestabilidad laboral de las empresas, despidos provocan exclusiones de usuarios para Salud S.A.
		O 4	•Múltiples formas de pago.	A 4	•Proceso de documentos electrónicos complejos para el usuario.
		O 5	•Fácil acceso a la tecnología.	A 5	•Ley Orgánica de la Salud
		O 6	•Empresas que ofrecen servicios especializados de cobranzas.	A 6	•Leyes tributarias que cambian constantemente.
INTERNAS					
FORTALEZAS		FO: OFENSIVO		FA: AJUSTE	
F 1	•Política de incentivos a bróker por la cobranza realizada.	Canalizar a través de nuestros corredores que los pagos serán sólo mediante transferencia F1-O4-O5.	Automatización del proceso para mejorar el desempeño del área de cobranzas. F3-O1-O5	Cambiar la política de tesorería, analizar política del Sri, y aplicar archivo digital si no hay inconveniente con el Sri, F2-F3-F6-A2-A4	
F 2	•Usuarios valoran el servicio de Salud S.A.				
F 3	•Contamos con un equipo de desarrolladores de sistemas.				
F 4	•Ayuda por el área de ventas en la recuperación de pagos para evitar reliquidaciones.				
F 5	•Contrato legal que establece la obligación del contratante de mantenerse al día en sus pagos.				
F 6	•Facilidades de pago para cancelar las primas y copagos.				
DEBILIDADES		DO: DEFENSIVO		DA: SOBREVIVA	
D 1	•Desconocimiento del costo del proceso de cobranzas en Salud S.A.	Hacer una re-ingeniería del proceso actual de cobranza y tesorería a través de una herramienta digital, detallado en un manual de procedimientos D1-D2-D3-D6-O1-O2-O3-O5.	Implementar un sistema digital que permita integrar las área cobranza-tesorería mejorando y disminuyendo la carga operativa del personal D4-D5-O1-O2-O5	Fortalecer digitalmente los procesos de cobranzas-tesorería ahorrando costos que permitan hacer estrategias con el Gobierno y que no nos compliquen la gestión, D1-D2-D3-D6-A3-A4-A5-A6	
D 2	•En cada paso del proceso se establecen controles propios y ajenos lo que hace que se impriman respaldos.				
D 3	•Costo por archivar respaldos en lockers.				
D 4	•Departamento de sistemas cargado de trabajo				
D 5	•Proceso de caja no integrado al de SAC.				
D 6	•Desconocimiento de las normas tributarias por parte de ejecutivos de SAC.				

Elaborado por: Autor.

Síntesis – FODA – Explicación de la Matriz.

Combinación FO – FA / DO – DA

FO

❖ F1 con O4 – O5

Combinamos F1 con O4 – O5, aprovechamos la política de incentivos hacia los brokers para mejorar la cobranza a través de las múltiples formas de pago y el fácil acceso a la tecnología, creando la estrategia de comunicación a través de nuestros brokers de que los pagos serán solo mediante transferencias, de manera que, tanto el bróker como la empresa optimicen recursos y mejore la cobranza.

❖ F3 con O1 – O5

Combinamos F3 con O1 – O5, aprovechamos el equipo de desarrolladores de sistemas con los que cuenta la empresa en conjunto con la implementación de documentos electrónicos autorizado por el SRI y el fácil acceso a la tecnología, creando la estrategia de automatización del sistema integrándolo a la plataforma del SRI para mejorar el desempeño del área de cobranza.

FA

❖ F2 – F3 – F6 con A2 – A4

Combinamos F2 – F3 – F6 con A2 – A4, aprovechamos que los usuarios valoran el servicio, el contar con un equipo desarrollador de sistemas y las facilidades de pago; las políticas de proceso contable que no son acordes al proceso de cobranzas y que los proceso de documentos electrónicos son complejos para el usuario, haciendo una estrategia de cambio

de política de tesorería que esté alineada con el SRI, cliente y el área de servicio al cliente, para implementar un sistema que digitalice todo el proceso.

DO

❖ D1-D2-D3-D6 con O1-O2-O3-O5

Combinamos D1-D2-D3-D6 con O1-O2-O3-O5, aprovechamos el desconocimiento del costo del proceso de cobranzas, la burocracia en los controles del ingreso de los pagos, el costo por archivar respaldos en Lockers y el desconocimiento de las normas tributarias de los ejecutivos y con el proceso de documentos electrónicos, mejora del proceso de cuadro y manejo de información contable, la accesibilidad de un software de cobranzas en el mercado y con la facilidad de la tecnología, se crea la estrategia de implementar una re-ingeniería del proceso actual de cobranzas y tesorería, a través de una herramienta digital, detallado en una manual de procedimientos.

❖ D4-D5 con O1-O2-O5

Combinamos D4-D5 con O1-O2-O5, aprovechamos el exceso de trabajo del área de sistemas con el proceso de tesorería que no está integrado con el área de servicio al cliente y con el proceso de documentos electrónicos, mejorar el proceso de cuadro del área de tesorería y el fácil acceso a la tecnología. Se crea la estrategia de implementación de un sistema digital que permita integrar las áreas cobranzas - tesorería mejorando y disminuyendo la carga operativa del personal.

DA

❖ D1-D2-D3-D6 con A3-A4-A5-A6

Combinamos D1-D2-D3-D6 con A3-A4-A5-A6, aprovechamos el desconocimiento del costo del proceso de cobranzas, la burocracia en los controles del ingreso de los pagos, el costo por archivar respaldos en Lockers y el desconocimiento de las normas tributarias de los ejecutivos; con las normas laborables, procesos de documentos electrónicos complejos, ley orgánica de la salud y leyes cambiantes, creando una estrategia para fortalecer digitalmente los procesos de cobranzas-tesorería ahorrando costos que nos permitan hacer mejoras y cambios con el Gobierno de manera que no compliquen la gestión de la empresa.

Conclusión:

Con el estudio realizado a través de las matrices detalladas anteriormente podemos concluir lo siguiente:

La empresa tiene que realizar una reestructuración del proceso de cobranzas, también debe implementar un sistema digital que permita integrar las áreas involucradas de manera que haya una mejor optimización del recurso humano y tecnológico.

Se puede mencionar que la relación debilidad-amenaza es muy fuerte a nivel externo y la empresa no puede hacer mucho, la empresa puede hacer estrategias con el resto de aseguradoras para llegar a un acuerdo donde las amenazas de políticas ya sean de salud o tributarias puedan ser controladas y analizadas de mejor manera.

4 CAPÍTULO IV

4.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad es un proceso en el cual intervienen cuatro grandes etapas: Idea, Pre inversión, Inversión y Operación (Santos, 2008)

4.1.1 Etapa Idea

En esta etapa es donde la organización busca de forma ordenada la identificación de problemas que puedan resolverse u oportunidades que puedan aprovecharse. La forma de resolver el problema constituye la idea del proyecto.

A partir de lo plasmado en el diseño de la investigación que se presenta, se identifican como los principales puntos de oportunidades en la realización de este estudio:

- Ahorros por concepto de reducción de impresiones y por tanto de emisión de papel, mantenimiento y compra de impresoras e insumos para estas.
- Reducción de tiempos de gestión interdepartamental de los ejecutivos del departamento de cobranzas y del departamento de tesorería.
- Reducción y hasta anulación de gastos por concepto de almacenamiento de información contratada a Lockers, en tanto los archivos generados comenzarían a ser digitales.
- Disponibilidad de tiempo de los ejecutivos de cobranzas para la gestión propiamente de cobro de carteras
- Facilidad de búsqueda automatizada de la información requerida por los clientes y la Empresa.

4.1.2 Pre-inversión

En esta etapa se marca el inicio de la evaluación del proyecto, para lo cual se tienen en cuenta numerosos factores. Es la etapa crítica en cuanto análisis del proyecto y está compuesta por tres niveles: perfil, pre-factibilidad y factibilidad.

4.1.3 Perfil

El nivel perfil, es la que se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la experiencia. En este nivel frecuentemente se seleccionan aquellas opciones de proyectos que se muestran más atractivas para la solución de un problema o en aprovechamiento de una oportunidad, además, se van a definir las características específicas del producto o servicio.

Teniendo en cuenta esto es necesario hacer un análisis de las posibles soluciones al problema planteado y que están recogidas en las variantes:

1. Se implementa una de las soluciones de que dispone el mercado actualmente para la gestión de cobranzas y que resuelva el problema actual.
2. Se contrata un desarrollo a la medida que además de implementar o rediseñar todo el sistema actual deje además resuelto las deficiencias que hoy se presentan.
3. Se complementa el sistema actual con otros sistemas de manera que se resuelva la problemática.

El estudio de factibilidad estará fundamentado en la comparativa inicial entre las tres variantes de manera que permita la selección de una de estas variantes teniendo en cuenta la factibilidad técnica y económica de cada una

4.1.4 Pre-factibilidad

4.1.5 Soluciones informáticas para la gestión de Cobranzas.

Como se ha tratado en apartados anteriores la gestión de cobranzas es un proceso interrelacionado directa o indirectamente con todas las áreas, pero en lo fundamental con el departamento comercial, en lo fundamental por las políticas crediticias que se implementan y con el área económica en cuanto al tema de las cuentas por cobrar.

Desde hace ya bastante tiempo se ha abandonado el enfoque individual de procesos dando paso al enfoque general organizacional, la informatización por tanto ha tomado este mismo rumbo de manera que y sobre todo en grandes organizaciones como es el caso de Salud S.A., los sistemas responden cada vez más a la automatización de toda la gestión empresarial, estos sistemas ya fueron mencionados y se conocen como *ERP*. Por tanto la posible solución a implementar, de acuerdo a este epígrafe, estaría en la implementación de uno nuevo o complementar el existente, bien por un desarrollo a la medida o la adecuación o complementación del existente.

Varias de las opciones de *ERP* Propietarios disponibles en el mercado y de mayor uso en el Ecuador según los resultados del buscador GOOGLE (2015)son las siguientes:

- SAP BUSINESS ONE de SYPSOFT360 (<http://www.sypsoft.net>)
- MBA3 Enterprise Edition de Alfa International Technologies (<http://www.mba3.com>)
- Adempiere de CIMA IT (<http://www.cimait.com.ec>)
- ECOUNT ERP de Ecount (<http://www.ecounterp.com>)
- BITRIX24 de Bitrix Company (<https://www.bitrix24.com>)

Y en soluciones de software libre (lo cual no significa gratis) se pueden referenciar según León Aroba (2012) que hace un análisis comparativo de los mismos buscando su implementación en el Patronato Provincial del GADPCH:

- Open Bravo ERP de Openbravo Company (www.openbravo.com)
- OpenERP de la Compañía Odoo (https://www.odoo.com/es_ES/)
- Compiere Open ERP de la Compañía Compiere (www.compiere.com)

La característica común que tienen estos sistemas, es que dado del alcance general a todos los departamentos de la Empresa, su dificultad de implementación y por ende su alto costo, no solo económico sino también técnico. Por ende si lo que se propone esta tesis es la solución del problema puntual del departamento de cobranzas e incluso solamente el referido a la generación excesiva de papel y los trámites “innecesarios” que de él se derivan, se podía descartar la intervención a partir de una de estas opciones por no considerarse viable.

Por otra parte está la posibilidad de contratación de elaboración de un software específico para solventar estas carencias o un módulo desarrollado a la medida dentro del sistema actual en uso. Esta solución tendría como principal ventaja la separación de la modificación desde el punto de vista interdepartamental ya que solo afectaría a los departamentos involucrados, en este caso al área de servicio al cliente y cobranzas junto con el área de tesorería.

Técnicamente sería más factible que la propuesta de implementación de un nuevo ERP y desde el punto de vista de los costos al tener que ser modificada solo algunos módulos del sistema actual los costos serían menores, aunque la implementación y capacitación de los usuarios con las nuevas modificaciones es un factor a tener en cuenta, ya que las compañías

desarrolladoras cobran un alto precio por el *Know How* asociado, otro problema asociado con esta solución que de querer aplicarse soluciones similares a otros departamentos empresariales habría que contratar la modificación de otros módulos con el consiguiente egreso, por lo que sería costoso hacerlo extensible.

Según lo constatado en la entrevista⁷ realizada a la subgerente del área de sistemas de Salud S.A., esta opción puede ser viable y ser desarrollada por el propio departamento ya que se encuentran en capacidad de desarrollar aplicaciones, para lo cual cuentan con un equipo de trabajo para el efecto.

En la búsqueda de una solución económicamente más factible se pensó en la implementación de un sistema virtual de impresión, comunicación y almacenamiento de la información, que básicamente son los temas que hoy se tratan de manera artesanal. Con la asesoría de especialistas informáticos y el uso del Internet, encontramos una herramienta que integra estas funcionalidades y que permite solventar los problemas existentes sin costo de desarrollo, políticas de licencias desde gratuitas hasta costos realmente bajos para una gran cantidad de usuarios.

El principal costo estaría en la asesoría para el despliegue e implementación del sistema, pero este es un costo asociado a cualquiera de las soluciones propuestas, con la ventaja que al ser un software disponible gratuitamente, con una gran comunidad de desarrolladores y usuarios, bastante grande, bien se puede implementar autodidactamente por el personal de la empresa o se puede encontrar muchas empresas capaces de hacerlo, por lo que los precios son mucho más competitivos que con las soluciones propietarias.

⁷ Ver anexo de entrevista No.- 5.

La solución de mejor adecuación a este problema, de lo que se ha podido investigar, se trata de una aplicación *open source* que básicamente lo que permite es virtualizar las impresiones desde cualquier aplicación que se genere un archivo imprimible, su nombre es **PDF Creator**. A continuación se resumen sus funcionalidades que son útiles a los efectos de esta investigación: (PDFForge, 2015)

Creación de Archivos PDF: El formato PDF poco a poco se ha convertido en el principal formato de entrega e intercambio de información legible. Esta aplicación permite instalar una impresora virtual que hace posible la generación de archivos PDF en lugar de enviar a una impresora convencional

Seguridad en los Archivos PDF: La aplicación permite asegurar los archivos PDF contra accesos no autorizados o modificaciones. Se puede restringir el acceso o modificación de los archivos mediante un password, además es posible inhabilitar, la impresión, modificación entre otras acciones mediante claves de encriptación seguras de 128 bit.

Agregar Firmas Digitales: Si se requiere se pueden usar firmas digitales en los archivos generados por la aplicación de manera que identifique al usuario como autor genuino del mismo.

Formato estricto del Estándar PDF (PDF/A): Ante la necesidad de las compañías de guardar documentos durante décadas y que estos puedan ser leídos, la aplicación responde con un estricto cumplimiento del estándar PDF/A con el cual tienen que ser compatible todas las versiones de los lectores PDF que se desarrollen en lo adelante, garantizando la portabilidad y la posibilidad de archivar por tiempo indefinido sin riesgo.

Salvas automáticas de los documentos: Permite tener una Impresora a PDF totalmente automatizada, activando esta característica en cada uno de los *profilers* y seleccionando el lugar donde se debe guardar.

Tokens: La aplicación permite incluir al documento que se imprime pequeños pedazos de información que pueden contribuir a documentar mejor el trabajo de impresión, un ejemplo útil sería incluir junto al autor del documento un número de registro consecutivo que se incrementa en cada impresión como código de referencia.

Acciones: Las acciones permiten hacer operaciones luego de generar el documento, desde el envío por correo, la subida por FTP o una acción propia mediante el lenguaje de scripts.

Licencia: La aplicación es gratuita por defecto, solo tiene la limitante de poderse instalar en 5 computadoras en una misma red, para hacerla extensible a un número ilimitado es preciso comprar una licencia a un costo de 4.95 USD anuales (cuatro dólares con noventa y cinco centavos)

Además de la configuración adecuada de la aplicación es necesaria una estructura de almacenamiento en un servidor de archivos que puede estar dentro de la organización y respaldado en la Nube.

4.1.6 Costo de la solución

Para hacer una estimación del costo de esta solución se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

4.1.7 Compra de licencia de Software

Aunque para un número pequeño de usuarios no es necesario la compra de una licencia de este software para el caso particular, es necesaria, el costo de esta en la versión menos económica es de 4.95 USD anuales.

4.1.8 Compra de Disco Duros para extender capacidad de Almacenamiento

Inicialmente se estima que el sistema para su correcto funcionamiento necesita de la compra de un nuevo Disco Duro para aumentar la capacidad de almacenamiento que actualmente es insuficiente en el servidor de archivos de la Empresa, el costo de estos está, en dependencia del modelo del servidor entre los 150 a 300 dólares (Mercado Libre, 2015) y debe ser suficiente para almacenar los documentos generados durante todo el año.

4.1.9 Contrato de almacenamiento en la Nube

Actualmente los costos del almacenamiento en la Nube se han hecho realmente accesible para las empresas las cuales no se tienen que preocupar de la administración y la gestión del respaldo de sus archivos, siendo esto accesible por unos 10 USD mensuales a contratar hasta 10 TB (Cosmos, 2015), más que suficiente para respaldar la información que nos ocupa.

4.1.10 Alquiler de Sistema Digital para mejorar el proceso de Cobranzas en la empresa Salud S.A.

La empresa a la cual se le pidió la cotización para la implementación del sistema digital se llama Intiza la cual es especialista en diseñar procesos eficientes de Gestión de Cobranzas.

Intiza lanzó al mercado en el año 2012 un software con el objetivo ayudar a las empresas a gestionar eficientemente sus cobranzas y de esta forma reducir los plazos de pago de sus clientes⁸.

Las principales funciones de ayuda que brinda este sistema digital es el siguiente:

- Ayuda a reducir el plazo de pago de los clientes hacia la empresa.
- Toda la información en su solo clic y en tiempo real.
- El sistema prioriza a los clientes mediante una calificación.
- En una sola pantalla se tiene toda la información de las empresas.
- Ofrecen un Portal Web para interactuar entre cliente y empresa.
- Simplifica la labor diaria de cobranzas.
- Automatizan los avisos y la gestión a los clientes.
- Ofrecer indicadores y reportes de gestión para tener un mayor control y mejorar las cobranzas.

Como características importantes en la gestión de Intiza tenemos las siguientes:

1. Trabajan con la base de datos contable de la empresa.
2. Se parametriza de manera amigable con el sistema.
3. No es necesario instalar un software.
4. Se puede dar permisos a varios usuarios para manejar información.
5. Se pueden trabajar con varias empresas al mismo tiempo.

⁸ Información obtenida de la cotización.

6. El sistema permite segmentar a los clientes para asignar estrategias para cada segmento.

Intiza trabaja almacenando la información en la nube de Microsoft (bases de datos y aplicaciones) y se puede acceder a dicha información con contraseña y usuario.

Intiza cuenta con una API “Application Programming Interface” que le permite integrarse con diversos sistemas.

La capacitación se la brindará dentro de los costos ya establecidos por Intiza, donde ellos se comprometen a instalar el sistema en 22 máquinas a nivel nacional.

El alquiler de dicho sistema tiene un costo de \$700 (dólares americanos), si el pago se lo realiza por adelantado la empresa da un descuento de 20%, los días promedios para implementar la herramienta son 15 días.

4.1.11 Desarrollo Sistema Digital por el área de Sistemas de la empresa Salud S.A.

Como se mencionó anteriormente el área de sistema de la empresa Salud S.A. tiene personal calificado para desarrollar sistemas en función de las necesidades de cada área.

Y ellos pueden desarrollar este sistema digital aprovechando los recursos con los que la empresa ya cuenta.

De manera que, para arrancar con el desarrollo del sistema el área de sistemas debe contratar 2 personas extras quienes con ayuda de las personas que trabajan en el área iniciarán con el desarrollo del sistema, que según entrevista ⁹realizada a la Sub-Gerente del área de sistemas el tiempo para implementar esta herramienta es de 6 meses integrándolo a un CRM.

⁹ Ver anexo de entrevista No.- 6.

Una vez desarrollada la herramienta el tiempo que necesitan para implementarla y que la misma inicie operaciones es de 3 semanas incluida la capacitación para el personal del área de servicio al cliente y cobranzas.

Debido a la contratación de personal extra el valor mensual por hora incluido todo lo que conlleva la contratación (décimos, utilidades, puesto de trabajo, máquina, etc.), es de \$16.36 dando un total mensual en 2 personas de \$5,760.00.

Adicional a esto también se debe tomar en cuenta la adquisición de un software y un hardware permitiendo la integración con lo existente en Salud S.A., el valor aproximado de gasto para la compra es de \$10,000.00.

Para finalizar, el costo que se generaría para desarrollar esta herramienta tomando en cuenta que se necesita personal extra es de \$34,560.00, si lo sumamos al costo de \$10,000.00 da un valor total de \$44, 560,00.

4.1.12 Compra de Sistema Digital para mejorar el proceso de Cobranzas en la empresa Salud S.A.

La empresa a la cual se le pidió la cotización de compra para que desarrolle el sistema digital a la medida de los requerimientos es Integral Consulting Services, la misma fue creada hace 1 año y es liderada por Arión Jaramillo quien trabajó para la empresa Salud S.A. hace 3 años.

Él conoce cómo funciona el sistema de la empresa Salud S.A. y propone para este desarrollo un sistema que se integre al sistema actual aprovechando los beneficios que tiene el sistema de Salud S.A.

Para lo cual, los principales beneficios que ofrece con su sistema son los siguientes:

- Intregar su sistema al de Salud S.A.

- Optimización y automatización del proceso de cobranzas del área de servicio al cliente.
- Organización, control y seguridad en la información.
- Accesibilidad desde cualquier navegador web al sistema o desde el sistema actual.
- Manejo de reportes de cobranzas, copagos, primas y todo lo relacionado con el sistema.
- Información disponible e integral en una sola fuente de datos.

La capacitación que brinda la empresa está incluido el costo según cotización recibida por el proveedor.

El tiempo que se llevará a cabo en la implementación de este sistema es de aproximadamente 3 meses, esto debido a que el proveedor debe levantar la información, desarrollar e implementar el sistema de cobranzas y capacitar a las personas encargadas del proceso de cobranzas.

El costo estimado por este proveedor es de \$17,470.00 sin incluir el valor de impuestos.

4.2 PROBLEMÁTICA DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE Y COBRANZAS.

Tomando en cuenta la problemática actual del área se realizó un estudio donde se puede verificar el desperdicio de tiempo y dinero. En el área de servicio al cliente y cobranzas hay 13 personas que realizan gestión de cobranzas.

Considerando lo antes citado tenemos la siguiente información de pérdida de tiempo hombre:

Debido al proceso de cobranzas las personas van al área de tesorería entre 3 y 14 veces por semana y en promedio unas 30 veces al mes.

Tabla 6: Cálculo de veces que van a la impresora.

El número de veces que van mensualmente al área de Tesorería son 30		
Tiempo por cada ida a la impresora	5	150
Tiempo por cada ida a tesorería	15	450
Total Tiempo Perdido mensual		600

Elaborado por: Autor.

El tiempo que les toma en imprimir los documentos es de 5 minutos considerando que tienen que digitar su clave en la impresora y esperar mientras salen sus hojas.

Luego el tiempo que les toma para desplazarse desde el área de servicio al cliente hacia el área de tesorería es de 15 minutos en promedio tomando en cuenta que pueden distraerse en el camino.

Con los datos antes mencionados teniendo 13 personas realizando esta actividad cada mes tenemos la siguiente información:

Se pierden 600 minutos por persona dando un resultado global mensual de pérdida de 7800 minutos, considerando la ida a la impresora y luego al área de tesorería tenemos la siguiente información:

Tabla 7: Cálculo de minutos perdidos al mes.

Número total de minutos perdidos al mes tomando en cuenta a los 13 ejecutivos y los 600 minutos perdidos al mes
7800

Elaborado por: Autor.

Tabla 8: Tabla de Sueldos

Nombres Ejecutivos de Servicio al Cliente y Cobranzas.	Sueldo Básico.	Décimo Cuarto Sueldo.	Décimo Tercer Sueldo.	Vacaciones.	Fondos de Reserva.	Aporte Patronal.	Total Mensual.	Diario.	Hora.	Minuto.
Sarita Fernández	\$ 1.083,00	\$ 29,50	\$ 90,25	\$ 45,13	\$ 90,25	\$ 131,58	\$ 1.469,71	\$ 66,80	\$ 8,35	\$ 0,14
María José Arias	\$ 875,00	\$ 29,50	\$ 72,92	\$ 36,46	\$ 72,92	\$ 106,31	\$ 1.193,10	\$ 54,23	\$ 6,78	\$ 0,11
Miryam Granizo	\$ 850,00	\$ 29,50	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 70,83	\$ 103,28	\$ 1.159,86	\$ 52,72	\$ 6,59	\$ 0,11
Viviana Reyes	\$ 800,00	\$ 29,50	\$ 66,67	\$ 33,33	\$ 66,67	\$ 97,20	\$ 1.093,37	\$ 49,70	\$ 6,21	\$ 0,10
Diana Obaco	\$ 782,00	\$ 29,50	\$ 65,17	\$ 32,58	\$ 65,17	\$ 95,01	\$ 1.069,43	\$ 48,61	\$ 6,08	\$ 0,10
Roberto Madero	\$ 776,50	\$ 29,50	\$ 64,71	\$ 32,35	\$ 64,71	\$ 94,34	\$ 1.062,12	\$ 48,28	\$ 6,03	\$ 0,10
Johanna Cadena	\$ 714,00	\$ 29,50	\$ 59,50	\$ 29,75	\$ 59,50	\$ 86,75	\$ 979,00	\$ 44,50	\$ 5,56	\$ 0,09
Marco Moreno	\$ 680,00	\$ 29,50	\$ 56,67	\$ 28,33	\$ 56,67	\$ 82,62	\$ 933,79	\$ 42,44	\$ 5,31	\$ 0,09
Diana Vinueza	\$ 671,70	\$ 29,50	\$ 55,98	\$ 27,99	\$ 55,98	\$ 81,61	\$ 922,75	\$ 41,94	\$ 5,24	\$ 0,09
Diego Calero	\$ 650,00	\$ 29,50	\$ 54,17	\$ 27,08	\$ 54,17	\$ 78,98	\$ 893,89	\$ 40,63	\$ 5,08	\$ 0,08
Soledad Villavicencio	\$ 650,00	\$ 29,50	\$ 54,17	\$ 27,08	\$ 54,17	\$ 78,98	\$ 893,89	\$ 40,63	\$ 5,08	\$ 0,08
Daniela Vallejo	\$ 650,00	\$ 29,50	\$ 54,17	\$ 27,08	\$ 54,17	\$ 78,98	\$ 893,89	\$ 40,63	\$ 5,08	\$ 0,08
Sandra Sangucho	\$ 600,00	\$ 29,50	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 72,90	\$ 827,40	\$ 37,61	\$ 4,70	\$ 0,08
Total	\$ 9.782,20	\$ 354,00	\$ 765,18	\$ 382,59	\$ 765,18	\$ 1.115,64	\$ 12.564,80	\$ 571,13	\$ 71,39	\$ 1,19
Costos Promedio	\$ 752,48	\$ 29,50	\$ 62,71	\$ 31,35	\$ 62,71	\$ 91,43	\$ 1.030,17	\$ 46,83	\$ 5,85	\$ 0,10

Elaborado por: Autor.

Considerando lo antes mencionado tenemos la siguiente información de costo por hora empleado:

En promedio los ejecutivos de servicio al cliente y cobranzas ganan \$1030,17 tomando en cuenta décimos, vacaciones, etc.

Este valor lo dividimos en 22 días y luego en 8 días para calcular el valor por hora.

$$\frac{1030,17}{22} = 46,83 \text{ por día}$$

$$\frac{46,83}{8} = 5,85 \text{ por hora}$$

$$\frac{5,85}{60} = 0,10 \text{ centavos por minuto}$$

Tabla 9: Valor minuto hombre

13 Ejecutivos de Servicio al Cliente y Cobranzas			
Sueldo Mensual Hombre	Sueldo Diario Hombre	Sueldo por Hora Hombre	Sueldo por Minuto Hombre
\$ 1030,17	\$ 46,83	\$ 5,85	\$ 0,10

Elaborado por: Autor.

Esto quiere decir que mensualmente hay un desperdicio económico de hora hombre de:

$$0,10 * 7800 = 780,00 \text{ por persona mensual}$$

Tabla 10: Valor mensual por hombre.

Valor total considerando los minutos totales al mes junto con el valor por minuto hombre
\$ 780 ,00

Elaborado por: Autor.

Y al final calculamos por los 12 meses llegando al valor total anual en pérdida de tiempo hombre de \$9360,00.

Tabla 11: Valor anual por hombre.

Valor total anual por perdida de minutos hombre
\$ 9.360,00

Elaborado por: Autor.

Es importante mencionar que la empresa genera esta carga operativa mensualmente ya que en facturación mensual se genera 2 millones, este valor está considerado promediando la facturación del año 2015.

Una vez obtenida esta información se puede optimizar el proceso de cobranzas y mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa.

En este caso se puede concluir que lo que actualmente se está haciendo con 13 personas implementando esta herramienta se lo podría hacer con 12 obteniendo un ahorro de \$9,360.00.

4.2.1 Análisis de hojas impresas en el proceso de cobranzas.

En el proceso de impresión de hojas se gastan mensualmente hojas, la resma de papel tiene un costo de \$3.96 dando un valor promedio por hoja de \$0.008 centavos.

Si calculamos el gasto de hoja anualmente nos da el siguiente resultado:

$$2914 \text{ hojas} * 12 \text{ meses} = 34,968 \text{ hojas}$$

Luego calculamos el valor que representa anualmente imprimir hojas:

$$34,968 \text{ hojas} * 0.008 \text{ centavos} = 279,74 \text{ anual}$$

Llegamos a la conclusión que anualmente se gasta \$279,74 en hojas.

Tabla 12: Cálculo del gasto de papel

Gasto por uso de papel				
	Costo por resma	IVA	Total	Costo por hoja
Resma de papel de 500 hojas	\$ 3,54	12%	\$ 3,96	\$ 0,01
Uso de papel mensual	2914			
uso de papel anual	34968			
Costo total por hojas				\$ 279,74

Elaborado por: Autor.

4.2.2 Análisis del costo que genera el mantenimiento de las impresoras en el proceso de cobranzas.

En el proceso de impresión de los respaldos de cobranzas no podemos dejar a un lado las impresoras ya que las mismas tienen un papel fundamental.

Salud S.A. tiene un contrato con la empresa Xerox, y consiste en la renta de impresoras y el mismo tiene una duración de mínimo 3 años debido a la depreciación que tienen estas máquinas.

El costo que genera mensualmente las 2 impresoras es de \$600,00, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

El 70% de las impresiones pertenecen al proceso de cobranzas.

El 30% pertenece al proceso de requerimientos de servicio al cliente y a los errores que normalmente se generan al imprimir algún archivo, ya sea por error de la impresora o de quien envió el documento.

Cabe mencionar que el mantenimiento y los accesorios que necesiten la impresora como tóner o el fusor están incluidos en el valor mensual que paga Salud S.A. a Xerox.

Entonces se puede evidenciar que ese 70% genera un costo mensual de \$420,00 y si el mismo lo multiplicamos por los 12 meses nos da un total anual de \$5,040.

Tabla 13: Cálculo de gasto de impresoras.

Gasto por Alquiler de Impresoras			
	Porcentaje	Costo mensual por alquiler	Valor total al año
Consumo Servicio al Cliente	30%	\$ 180,00	\$ 2.160,00 (valor no usado por pertenecer a servicio)
Consumo Cobranzas	70%	\$ 420,00	\$ 5.040,00 (valor usado para cobranza)
Costo total tomado en cuenta para el estudio			\$ 5.040,00

Elaborado por: Autor.

4.2.3 Análisis de los costos indirectos que se generan en la gestión de cobranzas:

Como se había mencionado anteriormente uno de los costos que tiene Salud S.A., en el proceso de cobranza es el almacenamiento de los reportes generados cuando se ingresan los pagos en el área de tesorería.

Dichos reportes se los archivan en carpetas y se los guardan con el proveedor Lockers, ellos se encargan de almacenar estas carpetas durante 7 años, debido a las auditorias que realiza el S.R.I., y este es el tiempo que se deben guardar estos reportes.

Con lo antes mencionado y por el volumen de hojas que se imprimen mensualmente, se generan 5 carpetas.

En el contrato que tiene la empresa Salud S.A. con Lockers está el costo por almacenamiento de carpetas y que es de \$0.40 centavos, multiplicando por las 5 carpetas da un resultado de \$2 mensuales.

Por último si multiplicamos por 12 meses \$28,80 y luego por los 7 años da un resultado de \$201.60.

No podemos olvidar el costo de las carpetas y el mismo representa un costo de \$1.63 más IVA dando un total de \$1.83 por las 5 carpetas da un total de \$9.15 mensual y luego esto por 12 meses \$109.80.

Tabla 14: Cálculo del gasto por almacenamiento de Lockers.

Gasto de archivar carpetas en Lockers						
	No.- de Carpetas mensuales	C/U carpeta	Iva	Total	Total al mes	Total al año
Carpetas	5	\$ 1,63	12%	\$ 1,83	\$ 9,15	\$ 109,80
Costo por almacenar	5	\$ 0,36	12%	\$ 0,40	\$ 2,00	\$ 24,00
Total mensual					\$ 11,15	\$ 133,80

Elaborado por: Autor.

Costos Totales

Tabla 15: Costos Totales

Costos Totales	
Minutos Hombre	\$ 9.360,00
Papel	\$ 279,74
Lockers	\$ 133,80
Alquiler de Impresoras	\$ 5.040,00
Total Gastos	\$ 14.813,54

Elaborado por: Autor.

Conclusión:

Teniendo en cuenta las variables antes mencionadas podemos decir que la factibilidad económica nos generaría un ahorro en los siguientes puntos:

- Costo del servicio de almacenamiento con el proveedor Lockers.
- Ahorro de tiempo por movilidad humana (horas/hombre).
- Ahorro de materiales de impresión y mantenimiento y reposición de impresoras.

La implementación de un sistema interconectado entre el área de servicio al cliente y tesorería de la empresa de Salud S.A. produciría un ahorro en recursos que al momento son mal utilizados debido a que la falta de este sistema nos demanda que haya este consumo de energía, tiempo, desplazamiento e impresiones.

Con lo que, de implementarse este sistema digital mejoraría sustancialmente el proceso de cobranzas.

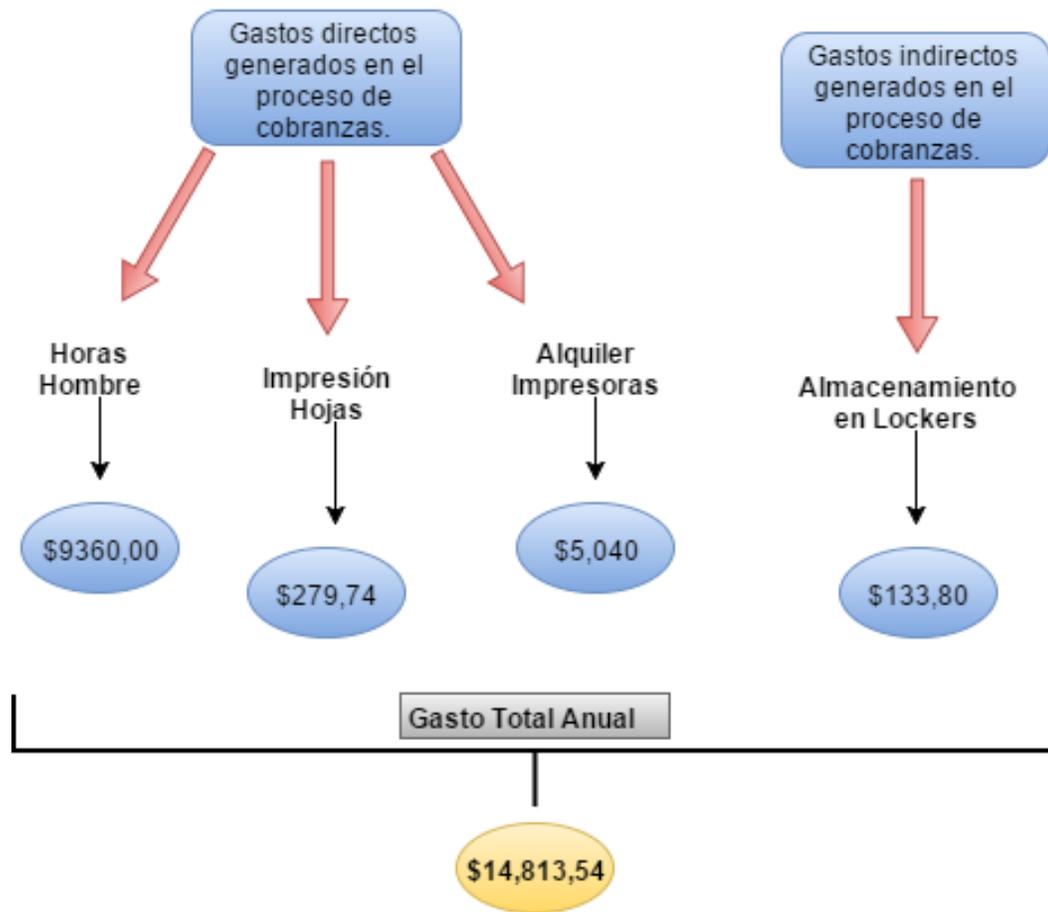
Ya que al momento de registrar los pagos en el sistema, no será necesario imprimir documentos y desplazarse al área de tesorería, sería suficiente con hacer clic desde la máquina del ejecutivo de cobranzas y automáticamente se genera una alerta en la máquina del ejecutivo de tesorería donde le dice que haga clic para registrar el pago en el sistema.

Luego este archivo que se genera quedará archivado en la nube donde en cualquier momento se podrá consultar sin necesidad de pedir a Lockers una copia del respaldo.

Disminuyendo los tiempos de respuesta hacia los clientes cuando necesitan corroborar alguna información de pago.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente tenemos el siguiente resultado

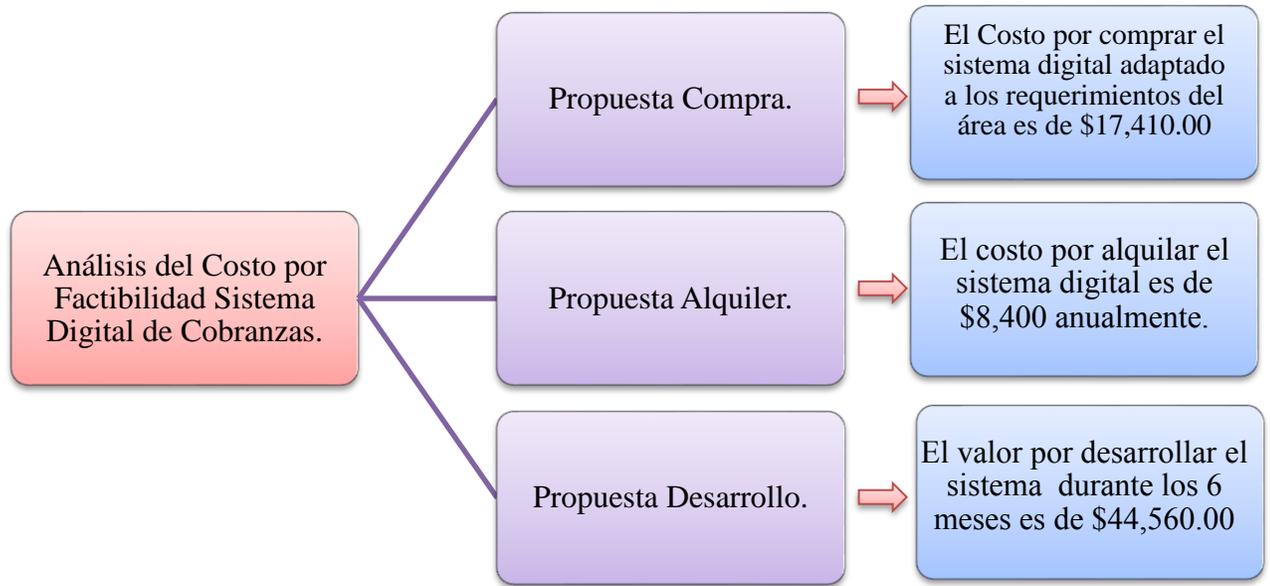
Ilustración 26: Cuadro de Gastos Generados área de Servicio al Cliente Salud S.A.



Elaborado por: Autor.

Entonces con lo mencionado sobre los costos que generarían ya sea la compra, alquiler o desarrollo del sistema digital podemos visualizar el siguiente cuadro:

Ilustración 27: Cuadro de Comparación de Costos Proveedores.



Elaborado por: Autor.

Cuadro de Criterios Ponderados para Selección de Proveedor.

Tabla 16: Cuadro de Ponderación Proveedor.

							Calificación Máxima	4
			Desarrollo de Sistema	Compra de Sistema	Alquiler de Sistema	Desarrollo de Sistema	Compra de Sistema	Alquiler de Sistema
Aspectos Funcionales		Ponderación	Valor			Calificación		
Facilidad de parametrización	Se evalúa si el cambio o mantenimiento de la parametrización no es tarea complicada.	30%	4	4	4	0,30	0,30	0,30
Interacción con otros sistemas	Interfaces con otros sistemas de la empresa.	20%	4	4	3	0,20	0,20	0,15
Adaptabilidad y flexibilidad	Flexibilidad de adaptación del sistema propuesto con el de la empresa.	30%	3	4	3	0,23	0,30	0,23
Facilidad para hacer desarrollos propios	Posibilidad de desarrollar aplicaciones sobre el sistema para que interactúen.	20%	3	2	2	0,15	0,10	0,10
		100,00%				87,50%	90,00%	77,50%
Ponderación del Grupo		20%						

Aspectos Técnicos		Ponderación	Valor			Calificación		
Adaptabilidad a la estructura instalada en el cliente	Es posible adaptar el sistema digital propuesto con el SIGMEP de Salud S.A.	30%	4	4	4	0,30	0,30	0,30
Instalación remota	Permite la instalación remota desde cualquier lugar remoto, sin necesidad de estar físicamente en su puesto.	20%	1	2	3	0,05	0,10	0,15
Base de datos	Puede trabajar con la Base de Datos de la empresa.	20%	4	4	4	0,20	0,20	0,20
Seguridad	Perfiles de control con contraseñas y usuarios.	30%	4	4	3	0,30	0,30	0,23
		100%				85,00%	90,00%	87,50%
	Ponderación del Grupo	10%						

Aspectos sobre el Proveedor		Ponderación	Valor			Calificación		
Experiencia	Experiencia en la industria de medicina pre-pagada.	50%	4	4	3	0,50	0,50	0,38
Confianza	Queda a criterio del evaluador.	20%	4	3	3	0,20	0,15	0,15
Ubicación	Ubicación de las oficinas.	30%	4	3	2	0,30	0,23	0,15
		100%				100,00%	87,50%	67,50%
	Ponderación del Grupo	20%						

Aspectos sobre el Servicio		Ponderación	Valor			Calificación		
Tiempo estimado de implementación	Tiempo de implementación.	30%	2	3	4	0,15	0,23	0,30
Licencia	Alcance de la licencia, incluye soporte	15%	4	3	3	0,15	0,11	0,11
Soporte	Posee un repositorio de problemas y soluciones que puedan ser procesadas en 24h	15%	4	3	3	0,15	0,11	0,11
Costo de implementación	Costo estimado de consultoría	40%	2	4	3	0,10	0,40	0,30
		100%				55,00%	85,00%	82,50%
	Ponderación del Grupo	50%						

Ponderación total	100%	81,88%	88,13%	78,75%
--------------------------	-------------	---------------	---------------	---------------

Elaborado por: Autor.

Conclusión:

Con el resultado obtenido luego de analizar y ponderar los criterios para elegir un proveedor podemos mencionar lo siguiente:

El proveedor que tiene mayor calificación es Integral Consulting Services con un promedio ponderado de 88.13% superando los 81.88% de los desarrolladores de la empresa Salud S.A.

Esta ventaja se la puede visualizar en los aspectos sobre el servicio, debido a que la empresa ganadora tiene una mejor calificación por el costo en la venta de la herramienta, mientras que los desarrolladores tienen una puntuación baja debido al costo elevado.

También que una de las fortalezas que tiene Integral Consulting Services es porque su principal representante trabajó en la empresa Salud S.A. y también tiene un amplio conocimiento del sistema Sigmep.

Podemos citar también que a pesar de la experiencia de los desarrolladores de la empresa Salud S.A., no marca una diferencia muy amplia con relación al proveedor que vende la herramienta.

Por último, aunque no por eso sea menos importante queda la empresa Intiza, una de las fortalezas que tiene la misma es la experiencia que tiene a nivel mundial ya esta empresa ha actuado en Europa y en América.

Con estos antecedentes y los testimonios que tiene Intiza con sus clientes podemos corroborar que puede ser factible la implementación del sistema digital con ellos.

Cabe mencionar que si hablamos de costos, el más conveniente para Salud S.A. por el costo beneficio es comprar la herramienta ya que en Salud S.A. gastas anualmente un promedio de \$14,000.00.

Si consideramos que, comprar la herramienta tiene un costo de \$18,000.00 ya podríamos tener un retorno de la inversión al 2 año.

4.3 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA FACTIBILIDAD DEL SISTEMA DIGITAL PARA LA EMPRESA SALUD S.A.

El análisis financiero se lo realiza con el objetivo de conocer la rentabilidad que se obtendrá con la implementación del sistema digital buscando optimizar recursos y mejorando el proceso del área de servicio al cliente.

Para este análisis se utilizarán las herramientas del TIR y del VAN, las cuales nos ayudarán en la toma de decisión para la implementación o no del presente estudio.

4.3.1 Flujo de Efectivo

Son aquellos valores llamados ingresos o egresos que permiten analizar el comportamiento económico de una empresa, y que ayuda en la toma de decisiones verificando la situación económica actual o futura de la misma.

Podemos mencionar como ingresos las cuentas por cobrar, ventas nuevas, inversiones, etc.

Mientras que egresos pueden ser los arriendos de las máquinas, compra de insumos, sueldos, etc.

Tomando como referencia el estudio realizado se pueden considerar como flujos de efectivo los valores que Salud S.A. dejaría de gastar anualmente en los recursos detallados como papel, impresoras, Lockers, etc.

Como se cita anteriormente la empresa actualmente gasta estos valores y los justifica a través de la deducción de impuestos, al evitar el pago de estos se acumulan en la utilidad.

Por tal motivo antes de obtener la utilidad neta se considera el pago de participación de utilidades y el pago de impuesto a la renta.

En el siguiente cuadro se puede ver gráficamente el flujo de efectivo proyectado durante los 5 años.

Tabla 17: Tabla de Flujos de Efectivo.

Conceptos / Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
(+) Ahorro Horas Hombre		\$ 9.360,00	\$ 9.360,00	\$ 9.360,00	\$ 9.360,00	\$ 9.360,00
(+) Ahorro Alquiler Impresoras		\$ 5.040,00	\$ 5.040,00	\$ 5.040,00	\$ 5.040,00	\$ 5.040,00
(+) Ahorro en carpetas		\$ 109,80	\$ 109,80	\$ 109,80	\$ 109,80	\$ 109,80
(+) Ahorro Almacenamiento en Lockers.		\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 24,00
(+) Ahorro Papel		\$ 279,74	\$ 279,74	\$ 279,74	\$ 279,74	\$ 279,74
Ahorro Total Compra Sistema		\$ 14.813,54				
(+) Inflación anual por carpetas 10%		\$ 10,98	\$ 12,08	\$ 13,29	\$ 14,61	\$ 16,08
(+) Inflación anual por hojas 10%		\$ 27,97	\$ 30,77	\$ 33,85	\$ 37,23	\$ 40,96
Total Ingresos		\$ 14.852,49	\$ 14.856,39	\$ 14.860,68	\$ 14.865,38	\$ 14.870,58
Egresos						
Inversión	(\$ 17.470,00)					
Gasto de mantenimiento anual		\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00	\$ 2.880,00
Total Egresos		\$ 11.972,49	\$ 11.976,39	\$ 11.980,68	\$ 11.985,38	\$ 11.990,58
(-) Participación de Utilidades 15%		\$ 1.795,87	\$ 1.796,46	\$ 1.797,10	\$ 1.797,81	\$ 1.798,59

Utilidad antes de participación utilidades		\$ 10.176,62	\$ 10.179,93	\$ 10.183,57	\$ 10.187,58	\$ 10.191,99
(-) Impuesto a la renta 22%		\$ 2.238,86	\$ 2.239,58	\$ 2.240,39	\$ 2.241,27	\$ 2.242,24
Utilidad Neta	(\$ 17.470,00)	\$ 7.937,76	\$ 7.940,35	\$ 7.943,19	\$ 7.946,31	\$ 7.949,75

Elaborado por: Autor.

4.3.2 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es un indicador que nos permite medir los flujos de efectivo futuros que obtendría la empresa sean estos ingresos o egresos de manera que si al final del período restamos la inversión y nos queda un valor a favor el proyecto es viable, caso contrario el proyecto debería ser rechazado.

A esta herramienta también se le conoce como el valor del dinero en el tiempo, donde se dice que el dinero actual vale más que el dinero futuro (Richard A., 2010).

Para calcular la tasa de descuento se hizo alusión a la tasa referencial pasiva de los bancos 6.75% (Banco Central, Tasas de Interés, s.f.) y a la tasa de riesgo país 11.79% (Banco Central, Riesgo País (EMBI Ecuador), s.f.), sumando estos valores se llega a la tasa del 18.54%.

La fórmula del VAN es la siguiente:

Fórmula 2: Cálculo del Valor Actual Neto.

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

Donde:

I= Inversión Inicial =\$17,470.00

FNj= Flujos Neto para los períodos = \$7.937,76..... \$7.949,75

i= Tasa de descuento = 18.54%

$$VAN = -17470 + \frac{7937,76}{(1 + 0,1854)^1} + \frac{7940.35}{(1 + 0,1854)^2} + \frac{7943.19}{(1 + 0,1854)^3} + \frac{7946.31}{(1 + 0,1854)^4} + \frac{7949.75}{(1 + 0,1854)^5}$$

$$VAN = -17470 + \frac{7937,76}{1.19} + \frac{7940.35}{1.41} + \frac{7943.19}{1.67} + \frac{7946.31}{1.97} + \frac{7949.75}{2,34}$$

$$VAN = -17470 + 6696.27 + 5650.79 + 4768.70 + 4024.44 + 3396.48$$

$$VAN = \$7,066.69$$

En vista de que el resultado final del VAN es mayor a 0 podemos corroborar que la propuesta de implementar el sistema digital en la empresa Salud S.A. es viable.

También podemos mencionar como herramienta importante en el análisis de viabilidad del proyecto la TIR que es la tasa interna de retorno.

4.3.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento con la que se busca que el valor actual neto o VAN sea igual a cero.

Cuando la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento o actual el proyecto es viable, si es menor el proyecto debe ser descartado y si es igual el proyecto no tendría ni pérdidas ni ganancias.

La fórmula de la TIR es:

Fórmula 3: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Donde:

I= Inversión Inicial =\$17,470.00

FNj= Flujos Neto para los períodos = \$7.937,76..... \$7.949,75

i= Tasa de descuento = 35,51%

$$TIR = -17470 + \frac{7937,76}{(1 + 0,3551094)^1} + \frac{7940.35}{(1 + 0,3551094)^2} + \frac{7943.19}{(1 + 0,3551094)^3} + \frac{7946.31}{(1 + 0,3551094)^4} + \frac{7949.75}{(1 + 0,3551094)^5} = 0$$

$$TIR = -17470 + \frac{7937,76}{1.36} + \frac{7940.35}{1.84} + \frac{7943.19}{2.49} + \frac{7946.31}{3.37} + \frac{7949.75}{4.57} = 0$$

$$TIR = -17470 + 5857.65 + 4324.05 + 3192.07 + 2356.50 + 1739.73 = 0$$

*TIR = 0 Cuando la tasa sea del **35,51%***

Con el resultado del TIR y del VAN podemos confirmar que el proyecto es viable debido a los resultados obtenidos:

La TIR nos dió como resultado una tasa mayor a la tasa de descuento obtenida entre la tasa referencial pasiva y la tasa riesgo país 35.51% > 18.54% con lo que la empresa si obtendría ganancia al optar por la implementación del sistema digital.

Mientras que el VAN nos da un valor proyectado de recuperación a lo largo de 5 años de \$7.066,69 lo que es rentable también para la empresa.

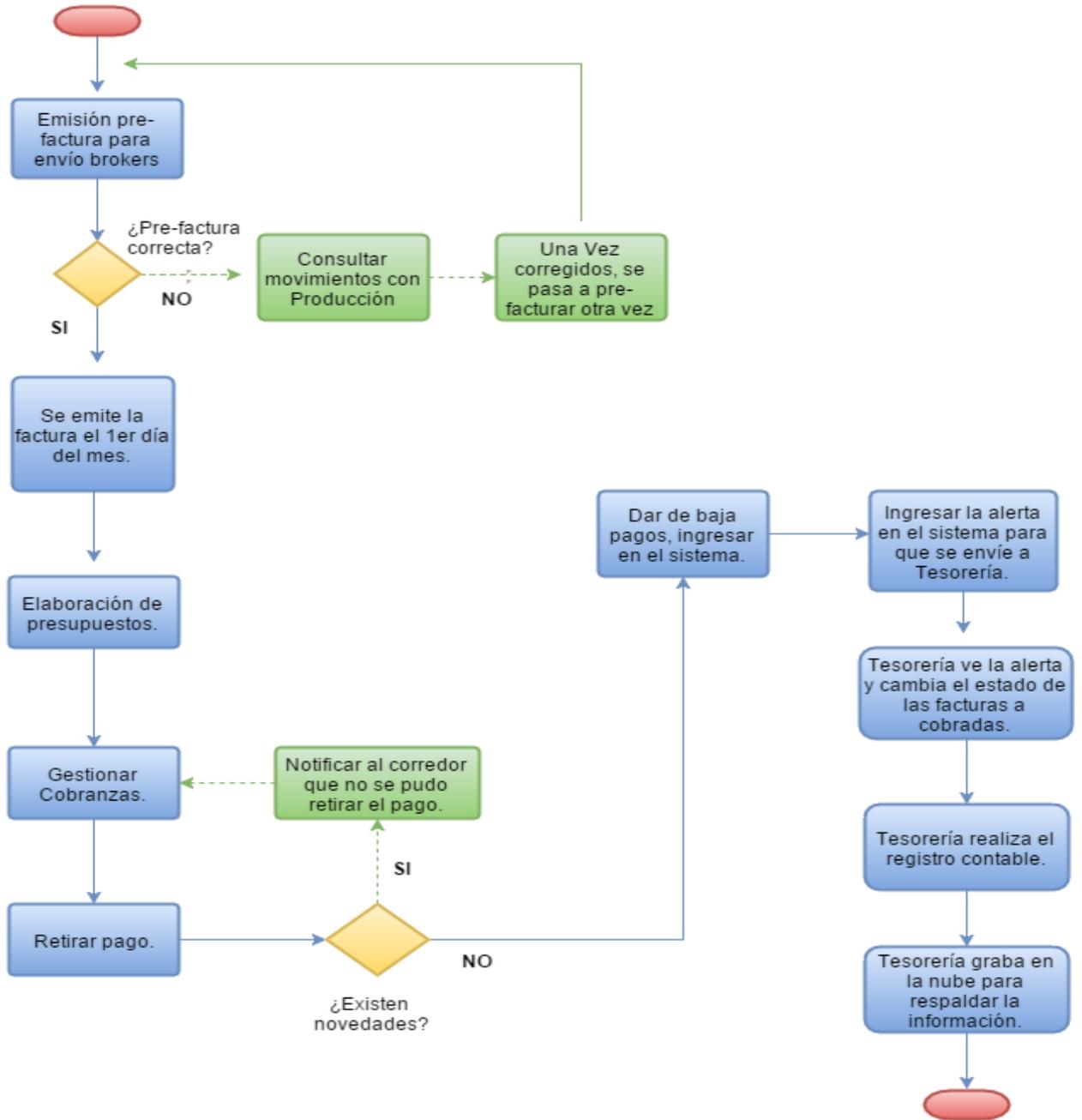
Con lo antes citado podemos confirmar que el proyecto es viable y que de ser aplicado por la empresa Salud S.A., la misma tendrá una utilidad mayor al finalizar cada año contable.

Cabe indicar que los ejecutivos del área mejorarán la eficiencia de sus labores diarias ya que tendrán mayor tiempo para realizar su gestión a diario, y mejorarían los indicadores del área debido a que invertirían mayor tiempo en la cobranza.

El área de servicio al cliente y cobranzas tendría una mayor eficacia ya que optimizarían recursos haciendo lo mismo y mejor sin gastar tanto.

El diagrama de flujo del proceso de Servicio al Cliente y Cobranzas quedaría de la siguiente manera implementando la herramienta.

Ilustración 28: Nuevo Diagrama de Flujo del proceso de Servicio al Cliente y Cobranzas.



Elaborado por: Autor.

5 CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.2 CONCLUSIONES

- La importancia del presente estudio es el de mejorar y optimizar los recursos tanto humanos como tecnológicos en la mejora del área de servicio al cliente de la empresa Salud S.A.
- El proceso actual de la empresa Salud S.A es engorroso y burocrático, debido a las experiencias y acontecimientos ocurridos en la empresa.
- El objetivo principal de las empresas de medicina pre-pagada es el de brindar un servicio de salud cuando el cliente o usuario tenga un problema de enfermedad a través de la red de prestadores ambulatorios y hospitalarios con el que cuente en ese momento.
- Luego de realizar el análisis de las encuestas, podemos ratificar que los ejecutivos de servicio al cliente piensan que el proceso actual es complejo y tedioso y que debería haber un cambio en el mismo que disminuya la carga operativa.
- Los estudios de mercado realizados reflejan que si hay proveedores que pueden desarrollar o vender software que se adapten o se integren al sistema (SIGMEP) que actualmente tiene la empresa Salud S.A.
- El análisis realizado permitirá a la empresa optimizar los recursos que actualmente son ineficientes, la disminución del tiempo que se ahorra al

implementar esta herramienta permite un ahorro anual de \$9,360.00, es importante indicar que el objetivo de este estudio no es el de ahorrar dinero sino el de mejorar el proceso de cobranzas. Debido a la alta deforestación que hay actualmente, la implementación de esta herramienta ayudará al ecosistema ya que no será necesario imprimir hojas, esto según el estudio realizado generará un ahorro del 1.89%, probablemente este valor sea insignificante ante los ingresos que anualmente tiene Salud S.A., pero lo importante es hacer conciencia en la sociedad sobre el consumo excesivo de recursos naturales.

- Con el estudio realizado a través de la matriz de estrategia cruzada podemos confirmar que el área necesita una re-ingeniería en su proceso y podría mejorar con la implementación de un sistema digital, para lo cual debe ser detallada en un manual de procedimientos para nuevos integrantes a la empresa.
- Mediante el estudio realizado tanto interna como externamente se puede ratificar que la implementación del sistema digital en la empresa Salud S.A. es viable.

5.3 RECOMENDACIONES

- La empresa debe dejar atrás el pasado e iniciar un cambio en sus procesos ayudándose de herramientas tecnológicas que le permitan controlar mejor los procesos de cada ejecutivo.
- Capacitar a los ejecutivos de servicio al cliente y cobranzas junto con los de tesorería en la herramienta, indicándoles los beneficios que se obtendrían para que la acepten sin ninguna resistencia, de modo que todos estén comprometidos al 100%.
- Involucrar al departamento de sistemas para que conozcan el funcionamiento e implementación de la herramienta para que luego ellos puedan dar posterior soporte, y a su vez ellos puedan añadir requerimientos en la misma herramienta mejorando no solo el área de servicio al cliente sino el resto de áreas que tiene trabajos manuales.
- Al implementar la nueva herramienta la empresa pudiera trabajar con una persona menos o a esta persona asignarle nuevas funciones de manera que sea productivo y ayude en la mejora organizacional.
- Con la implementación de la nueva herramienta se podrían reasignar funciones al personal para que sean más eficientes, cambiando el proceso actual que maneja la empresa Salud S.A.
- Realizar campañas de concientización acerca de los cheques, o dinero en efectivo que las empresas emiten para pagar sus facturas, haciéndolo mediante transferencias o débitos de cuentas, ya que de aplicarlo esto haría mucho más

rápido el proceso no solo de la empresa que paga por el servicio sino de la empresa que recibe el pago.

- Implementar un manual de procedimientos tanto para el área de sistemas como para el área de servicio al cliente y cobranzas de manera que ambas áreas estén alineadas por conseguir los mismos resultados organizacionales.
- Analizar el impacto con los brókers y clientes para confirmar que la implementación del sistema funciona y que permitirá lograr que 9 de cada 10 clientes recomienden a la empresa por su innovación.

6 REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Acosta Altamirano, J. (s.f.). *Apuntes de Contabilidad de Costos I*. Recuperado el 12 de 2 de 2015, de Gerencie. Lo que el contador y el empresario necesitan saber.: <http://www.gerencie.com/definicion-de-costos.html>
- ARQHYS Arquitectura. (s.f.). *Enciclopedia de Economía*. Recuperado el 25 de 03 de 2015, de Arqhys arquitectura: <http://www.arqhys.com/general/enciclopedia-de-economia.html>
- Banco Central, d. E. (s.f.). *Riesgo País (EMBI Ecuador)*. Recuperado el 11 de 11 de 2015, de Riesgo País: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central, d. E. (s.f.). *Tasas de Interés*. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Tasas de Interés Noviembre 2015: <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Beaufond, R. (2003). *Gerencia y control de crédito y cobranzas*. Recuperado el 24 de 06 de 2015, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos32/gerencia-creditos/gerencia-creditos.shtml#ixzz3dzsvc6MY>
- Bernald, C. (2006). *Metodología de la investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Pearson Educación.
- Bou Bauzá, G. (2003). *El guión multimedia*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Central, B. (s.f.). *Tasas de Interés*. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Tasas de Interés
 Noviembre 2015:
[http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/
 TasasInteres/Indice.htm](http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm)

Corporacion Inmedical. (25 de 08 de 2015). *Quienes Somos*. Obtenido de Corporacion
 Inmedical: [http://www.inmedical.com.ec/index.php/quienes-somos/mision-
 vision.html](http://www.inmedical.com.ec/index.php/quienes-somos/mision-vision.html)

Cosmos. (16 de 09 de 2015). *Google rebaja precios...* Obtenido de Xatakandroid:
[http://www.xatakandroid.com/productividad-herramientas/google-drive-rebaja-el-
 precio-de-sus-planes-de-almacenamiento-ahora-100-gb-por-1-99-mes](http://www.xatakandroid.com/productividad-herramientas/google-drive-rebaja-el-precio-de-sus-planes-de-almacenamiento-ahora-100-gb-por-1-99-mes)

Creative Commons. (2015). *Software*. Obtenido de Wikipedia. La Enciclopedia Libre:
https://es.wikipedia.org/wiki/Software#Definici.C3.B3n_de_software

De Pablos, J. (2009). *Tecnología Educativa*. Málaga: Aljibe.

Definicion.de. (s.f.). *Definicion.de*. Recuperado el 12 de 02 de 2015, de Definicion.de:
<http://definicion.de/flujo-de-efectivo/>

del Valle córdova, E. E. (2010). *Crédito y Cobranzas*. Obtenido de Universidad Nacional
 Autónoma de México:
http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf

Diego, O. (15 de 04 de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 16 de 02 de 2016, de Ecuador no
 consta en el ranking global de tecnología de la información del Foro Económico
 Mundial: [http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ranking-tecnologia-foro-
 economia.html](http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ranking-tecnologia-foro-economia.html)

eco-finanzas. (s.f.). *Diccionario Economía - Administración - Finanzas - Marketing*.

Recuperado el 12 de 02 de 2015, de Diccionario Economía - Administración - Finanzas - Marketing: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/T/TASA_DE_DESCUENTO.htm

Ecuador. (19 de 01 de 2012). *ec055es, Codificación del Código Civil*. Recuperado el 23 de 02 de 2016, de World Intellectual Property Organization: <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec055es.pdf>

Ecuasanitas S.A. (25 de 08 de 2015). *Medicina Prepagada en el Ecuador*. Obtenido de Ecuasanitas S.A.: <http://www.ecuasanitas.info/newecua.php?c=1246>

ejemplode. (s.f.). *Ejemplos de*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de Ejemplos de: http://www.ejemplode.com/58-administracion/2892-ejemplo_de_presupuesto_economico_de_una_tesis.html

EKOS. (2012). *Salud y Bienestar. Servicios y Tendencias*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/especiales/documentos/salud.pdf>

El Comercio, R. (04 de 06 de 2015). *Inflación Anual Ecuador*. Recuperado el 25 de 02 de 2016, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-anual-ecuador-inec.html>

Fernanda, M. (s.f.). *Normas para Bibliografía*. Recuperado el 02 de 02 de 2015, de slideshare: http://es.slideshare.net/Maria_Fernanda/normas-para-bibliografia

- German, D. (2003). *The Object Oriented Hypermedia Design Method*. Recuperado el 06 de 01 de 2015, de The Object Oriented Hypermedia Design Method.: <http://www.telemidia.puc-rio.br/oohdm/oohdm.html>
- Google Inc. (22 de 07 de 2015). *ERP mas utilizados en Ecuador*. Obtenido de Buscador Google: www.google.com
- Humana S.A. (24 de 08 de 2015). *Historia*. Obtenido de Humana S.A.: <http://www.humana.com.ec/historia>
- Koch, N. (2002). *Ingeniería de Requisitos en Aplicaciones para la Web—Un estudio comparativo*. Recuperado el 06 de 01 de 2015, de <http://www.lsi.us.es/docs/informes/LSI>
- Leiva, J., & Moreno, N. (2011). Construyendo comunidades virtuales de aprendizaje intercultural en la escuela. *Actas del VI Encuentro “Tendiendo puentes hacia la interculturalidad”* (pág. 12). Málaga: Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de Málaga.
- León Aroba, R. C. (2012). *Análisis Comparativo de Sistemas ERP OpenSource y su aplicación en el Patronato Provincial de GADPCH*. Obtenido de Escuela Superios Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/2542/1/18T00518.pdf>
- Luis, Á. B. (31 de 10 de 2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/#indice>
- Mandel, L. (Agosto de 2000). Recuperado el 06 de 01 de 2015, de <http://www.lsi.us.es/docs/informes/LSI>

Mantilla Baca, S. (s.f.). *Perspectivas Económicas Pro Forma*. Recuperado el 25 de 02 de 2016, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/opinion/perspectivas-economicas-pro-forma.html>

Mercado Libre. (16 de 09 de 2015). *Discos SAS*. Obtenido de mercado Libre: <http://computacion.mercadolibre.com.ec/disco-duro-sas-300gb-3g>

Ministerio de Cultura del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 2 de 2 de 2011, de <http://www.ministeriodecultura.gob.ec/proyectos.html?letter=C>

Mónica, O. (27 de 01 de 2015). *El IESS enfrenta un 2015 con deudas por cobrar y pocos ingresos para salud*. Recuperado el 15 de 02 de 2016, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/tendencias/iess-deudas-ingresos-salud-segurosocial.html>

Moscoso, P. (2010). *Plan para incrementar la demanda de los servicios que ofrece Salud S.A. y el punto Médico Familiar en Cuenca*. Obtenido de Universidad técnica Particular de Loja: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4135/1/Pa%C3%BA1%20Moscoso.pdf>

Panamerican Life. (25 de 8 de 2015). *Insurance Group*. Obtenido de Panamerican Life: <https://www.palig.com/es/latin-america/ecuador>

Pariona, D. (s.f.). *Cronograma de Actividades*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de slideshare(Presentaciones con Diapositivas): <http://es.slideshare.net/vichodmx/cronograma-de-actividades-2555329>

- Paz y Miño, C. (s.f.). *Medicina Prepaga y Seguros médicos*. Recuperado el 26 de 03 de 2015, de El telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec/opinion/columnistas/item/medicina-prepagada-y-seguros-medicos-iv.html>
- PDFForge. (25 de 08 de 2015). *PDF Creator*. Obtenido de <http://www.pdfforge.org/pdfcreator/features>
- Rafaeli, S. (1988). *Interactivity: From new media to communication*. . Sage Annual Review of Communication Research.
- Real Academia de la Lengua Española. (2012). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: RAE.
- Richard A., B. (23 de 06 de 2010). *Principios de Finanzas Corporativas 9Ed Myers*. Recuperado el 19 de 11 de 2015, de Una Herramienta de Apoyo a la Docencia Presencial: https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Principios_de_Finanzas_Corporativas_9Ed__Myers.pdf
- Rodríguez Aranday, F. (22 de 06 de 2015). *Seminario de Créditos y Cobranzas*. Obtenido de ÇConsultoria y Capacitacion S.C.: http://clubvirtual.gvaweb.com/admin/curricula/material/1_ssc.pdf
- Rossi, G. (1996). *An Object-Oriented Method for Designing Hypermedia Applications*. Rio de Janeiro, Brasil: PUC-Rio.
- Salud.SA. (s.f.). *Saludsa. Planes Individuales y Corporativos de Salud. Doctor en Línea. Ecuador*. Recuperado el 20 de 01 de 2015, de Saludsa: <http://www.saludsa.com>
- Santos, T. (2008). *Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio*. Obtenido de Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

- Sarzosa Cobo, E. (2010). *Diseño e implementación de una metodología para la elaboración del presupuesto en la Empresa Sallud S.A.* Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana de Quito: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4376/1/UPS-QT01870.pdf>
- SCHWABE, D., & R., G. (1988). *Developing Hypermedia Applications using OOHDm*, 1998. Recuperado el 06 de 01 de 2015, de OOHDm: <http://www.oohdm.inf.pucrio.br:8668/space/pessoas+ligadas+ao+OOHDm/ExOOHDm.pdf>
- Senn, J. A. (1992). *Análisis y Diseño de Sistemas de Información*. México: McGrawHill. Obtenido de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos29/ciclo-sistema/ciclo-sistema.shtml>
- Wikipedia, E. L. (26 de 11 de 2015). *Código Civil*. Recuperado el 23 de 02 de 2016, de Código Civil: https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_civil

ANEXOS DE ENTREVISTAS

Anexo A: Entrevista Humana S.A.

Anexo A: Entrevista Humana S.A.

Entrevista efectuada por proceso de cobranzas a colaborador de empresa Humana S.A.

1.- El proceso de cobranzas de Humana S.A. es manual o automático, refiérase al momento de entregar los respaldos al área de tesorería.

Manual

2.- ¿El área de cobranzas de Humana S.A., pertenece al área de Servicio al Cliente o al área Financiera o Contable?

Area Financiera

3.- ¿El área de cobranzas tiene personas capacitadas en el ámbito tributario, saben las normas del SRI tanto en facturas como en retenciones?

Si

4.- ¿Humana S.A. cuenta con intranet, tiene los procesos establecidos, entradas y salidas de cada área?

No

5.- ¿Qué día del mes factura Humana S.A. a sus clientes corporativos?

Los primeros días del mes

6.- ¿Existe alguna otra fecha de factura a clientes corporativos?

Se factura el quince del mes

7.- ¿Qué tiempo tienen los clientes corporativos para pagar sus facturas luego de la fecha de emisión de la factura?

Tienen 15 días para pagar la factura

8.- ¿Suspenden el servicio a las empresas que no pagan hasta la fecha establecida?

Si, pero se puede extender el plazo con un convenio

9.- ¿De qué formas de pago disponen los clientes para pagar en Humana S.A.?

Tarjeta de crédito, efectivo; transferencia bancaria, cheque

10.- ¿A que distancia se encuentra el área de caja o tesorería?

La caja queda dentro del área financiera, en la misma área

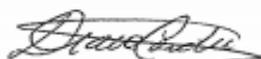
11.- ¿Cómo guardan los respaldos de los pagos ingresados tanto de primas como de copagos en el área de tesorería?

En carpetas

12.- Si la respuesta anterior es guardar respaldos físicos, ¿crees que si se digitaliza el proceso de cobranzas esto ayudaría al proceso?

Claro que si

Atentamente:



Diana Córdova Moreno
Coordinadora de Negocios.

Elaborado por: Autor.

Anexo B: Entrevista Pan-American Life Cia. Ltda.

Anexo B: Entrevista Pan American Life Cia. Ltda.

**Entrevista efectuada por proceso de cobranzas a colaborador de empresa
Pan-American Life Cia. Ltda.**

1.- El proceso de cobranzas de Pan-American Life Cia. Ltda. es manual o automático, refiérase al momento de entregar los respaldos al área de tesorería.

Manual

2.- ¿El área de cobranzas de Pan-American Life Cia. Ltda., pertenece al área de Servicio al Cliente o al área Financiera o Contable?

Al departamento financiero

3.- ¿El área de cobranzas tiene personas capacitadas en el ámbito tributario, saben las normas del SRI tanto en facturas como en retenciones?

No

4.- ¿Pan-American Life Cia. Ltda. cuenta con intranet, tiene los procesos establecidos, entradas y salidas de cada área?

No

5.- ¿Qué día del mes factura Pan-American Life Cia. Ltda. a sus clientes corporativos?

Se factura según la fecha de suscripción a la empresa,
hay distintas fechas de facturación.

6.- ¿Existe alguna otra fecha de factura a clientes corporativos?

Durante el mes hay algunas fechas de facturación

7.- ¿Qué tiempo tienen los clientes corporativos para pagar sus facturas luego de la fecha de emisión de la factura?

Los clientes tienen 30 días para pagar sus facturas

8.- ¿Suspenden el servicio a las empresas que no pagan hasta la fecha establecida?

No, se otorga más tiempo a los clientes

9.- ¿De qué formas de pago disponen los clientes para pagar en Pan-American Life Cia. Ltda.?

cheques y transferencias

10.- ¿A qué distancia se encuentra el área de caja o tesorería?

Se encuentra ubicada dentro del área de cobranzas

11.- ¿Cómo guardan los respaldos de los pagos ingresados tanto de primas como de copagos en el área de tesorería?

En carpetas con nombre de cada empresa.

12.- Si la respuesta anterior es guardar respaldos físicos, ¿crees que si se digitaliza el proceso de cobranzas esto ayudaría al proceso?

En supuesto que sí.

Atentamente,

Bernardo Morales 1970584596
Ejecutivo de Liquidaciones Pan-American Life Cia. Ltda.

Elaborado por: Autor.

Anexo C: Entrevista Inmedical Medicina Internacional S.A.

Anexo C: Entrevista Inmedical Medicina Internacional S.A.

Entrevista efectuada por proceso de cobranzas a ex-colaborador de empresa Inmedical S.A.

1.- El proceso de cobranzas de Inmedical S.A. es manual o automático, refiérase al momento de entregar los respaldos al área de tesorería.

Manual.

2.- ¿El área de cobranzas de Inmedical S.A., pertenece al área de Servicio al Cliente o al área Financiera o Contable?

ÁREA FINANCIERA

3.- ¿El área de cobranzas tiene personas capacitadas en el ámbito tributario, saben las normas del SRI tanto en facturas como en retenciones?

SI

4.- ¿Inmedical S.A. cuenta con intranet, tiene los procesos establecidos, entradas y salidas de cada área?

NO

5.- ¿Qué día del mes factura Inmedical S.A. a sus clientes corporativos?

EL PRIMER DÍA LABORABLE DE CADA MES

6.- ¿Existe alguna otra fecha de factura a clientes corporativos?

No

7.- ¿Qué tiempo tienen los clientes corporativos para pagar sus facturas luego de la fecha de emisión de la factura?

15 DIAS

8.- ¿Suspenden el servicio a las empresas que no pagan hasta la fecha establecida?

SÍ

9.- ¿De qué formas de pago disponen los clientes para pagar en Inmedical S.A.?

EFECTIVO, CHEQUE, TARJETAS DE CRÉDITO

10.- ¿A que distancia se encuentra el área de caja o tesorería?

ESTA DENTRO DE LA MISMA AREA

11.- ¿Cómo guardan los respaldos de los pagos ingresados tanto de primas como de copagos en el área de tesorería?

PAGOS EN EFECTIVO ARCHIVO MANUAL.

TRANSFERENCIAS ARCHIVO DIGITAL

12.- Si la respuesta anterior es guardar respaldos físicos, ¿crees que si se digitaliza el proceso de cobranzas esto ayudaría al proceso?

SÍ

Atentamente:

MIRYAM GRANIZO

Miryam Granizo
Ejecutiva de Servicio al Cliente Salud S.A.

Elaborado por: Autor.

Anexo D: Entrevista Ecuasanitas S.A.

Anexo D: Entrevista Ecuasanitas S.A.

Entrevista efectuada por proceso de cobranzas a colaborador de empresa Ecuasanitas S.A.

1.- El proceso de cobranzas de Ecuasanitas S.A. es manual o automático, refiérase al momento de entregar los respaldos al área de tesorería.
MANUAL

2.- ¿El área de cobranzas de Ecuasanitas S.A., pertenece al área de Servicio al Cliente o al área Financiera o Contable?
CONTABLE

3.- ¿El área de cobranzas tiene personas capacitadas en el ámbito tributario, saben las normas del SRI tanto en facturas como en retenciones?
SI

4.- ¿Ecuasanitas S.A. cuenta con Intranet, tiene los procesos establecidos, entradas y salidas de cada área?
NO

5.- ¿Qué día del mes factura Ecuasanitas S.A. a sus clientes corporativos?
SE FACTURA DESDE EL 27 HASTA FIN DE MES

6.- ¿Existe alguna otra fecha de factura a clientes corporativos?
NO

7.- ¿Qué tiempo tienen los clientes corporativos para pagar sus facturas luego de la fecha de emisión de la factura?

DIEZ DIAS DESPUES DE EMITIDA LA FACTURA

8.- ¿Suspenden el servicio a las empresas que no pagan hasta la fecha establecida?

SI AUTOMATICAMENTE

9.- ¿De qué formas de pago disponen los clientes para pagar en Ecuasanitas S.A.?

MEDIANTE TRANSFERENCIA

10.- ¿A qué distancia se encuentra el área de caja o tesorería?

ON PISO

11.- ¿Cómo guardan los respaldos de los pagos ingresados tanto de primas como de copagos en el área de tesorería?

CARPETAS

12.- Si la respuesta anterior es guardar respaldos físicos, ¿crees que si se digitaliza el proceso de cobranzas esto ayudaría al proceso?

CLARO QUE SI

Atentamente:



Doris Herrera

Ejecutiva de Cobranzas Dpto. Financiero Ecuasanitas S.A.

Elaborado por: Autor.

Anexo E: Entrevista Jefe del Área de Sistemas de Salud S.A.

Anexo E: Entrevista Jefe del Área de Sistema de Salud S.A.

Entrevista Jefe del Área de Sistemas Salud S.A.

Nombre: Isabel Beltrán Gómez

Cargo: Sub-Gerente de Desarrollo de Aplicaciones.

Área: Tecnología y Sistemas de Información

1.- ¿El área de sistemas desarrolla sistemas o sólo compra?
Desarrollamos el sistema Care y también se adquieren herramientas para soporte de procesos de las áreas administrativas

2.- ¿El área de sistemas desarrolla aplicaciones bajo necesidades puntuales, es decir para cada área?
Si, sobre todo para las áreas relacionadas con el Care del negocio

3.- ¿Cuántas personas trabajan en el área de sistemas encargados de desarrollar?
14 personas

4.- ¿Qué tiempo les toma desarrollar una aplicación?
Depende del alcance y los recursos; el tiempo que se asigne al desarrollo de la tarea

5.- ¿En este momento podrían desarrollar una aplicación o cuándo lo podrían hacer?
Manejamos cronogramas de trabajo, en el cual se definen las tareas por prioridad, si la tarea es emergente se sustituye por otra

6.- ¿Cuál podría ser el costo de desarrollar una aplicación?
El costo promedio de hora hombre es de \$15 (quince); el costo total dependiera del tiempo que se invierte en realizar la aplicación.

7.- ¿Para desarrollar una aplicación necesitarían contratar personal extra?
Para casos emergentes si; cuando todo el equipo esté centrado en proyectos de la operación.

8.- ¿Cuál sería el costo que generaría contratar personal extra para desarrollar una aplicación?

Depende del alcance, de la herramienta a usar, de la plataforma de desarrollo y de tipo de proveedor. CP. \$ 80 (ochenta)

9.- ¿Durante qué tiempo contratarían personal extra?

Durante el tiempo necesario para desarrollar e implementar la aplicación requerida.

10.- ¿Qué capacidad tiene el servidor de archivos?

20 GB.

11.- ¿Qué espacio normalmente no se usa?

12% no se usa.

12.- ¿Se pueden agregar discos para incrementar la capacidad de almacenamiento?

Son servidores tipo rack que permiten insertar cuchillos para incrementar capacidad de almacenamiento.

Atentamente:



Isabel Beltrán Gómez.

Elaborado por: Autor.

Anexo F: Entrevista Sub-Gerente del Área de Sistemas de Salud S.A.

Anexo F: Entrevista Sub-Gerente del Área de Sistemas de Salud S.A.

Entrevista Sub-Gerente del Área de Sistemas Salud S.A.

Nombre: Isabel Beltrán Gómez

Cargo: Sub-Gerente de Desarrollo de Aplicaciones.

Área: Tecnología y Sistemas de Información

1.- ¿Qué tiempo se demorarían en desarrollar un sistema de cobranzas para el área de servicio al cliente y cobranzas?

Un tiempo estimado de 2 meses solo Symap, y unos 4 meses con integraciones a CRM

2.- ¿Cuántas personas extra necesitarían, o con el personal actual lo podrían realizar?

Das personas extras

3.- ¿Cuál sería el costo proyectado para desarrollar este sistema?

Horas Hombre por mes por persona \$5.260
Costos de Software y Hardware aprovechando lo existente \$10.000

4.- ¿Qué tiempo necesitarían para implementar esta herramienta?

3 Semanas de implementación incluye capacitación

5.- ¿Qué tiempo necesitarían para poner en marcha el sistema (inicio de operaciones)?

1 semana

6.- ¿Necesitarían personas para que manejen la base de datos?

No, actualmente contamos con un DBA de planta

7.- ¿En qué base de datos trabajan?

Progress V9.811

Atentamente:



Isabel Beltrán Gómez.

Elaborado por: Autor.