



**Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA:

**“REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA LATINA SALUD S.A.”**

Tutora:

MAE CPA. VERÓNICA VIOLETA RODRÍGUEZ BASANTES

Autores:

MEJÍA CHICAIZA OSCAR OMAR

YÁNEZ PUNINA ANA GABRIELA

Guayaquil – Ecuador

2018



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO ESTUDIO DE TESIS

TÍTULO: REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA LATINA SALUD S.A.

AUTOR/ES:		REVISORES:	
Mejía Chicaiza Oscar Omar		MAE CPA. Verónica Rodríguez Basantes	
Yánez Punina Ana Gabriela			
INSTITUCIÓN: Universidad LAICA “VICENTE ROCAFUERTE” de Guayaquil		FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL			
FECHA DE PUBLICACIÓN:		NO. DE PÁGS: 104	
ÁREA TEMÁTICA: Crédito y cobranzas.			
PALABRAS CLAVES: Crédito y cobranza, Reestructuración de procesos, empresa aseguradora			
RESUMEN: “Reestructuración de procesos para el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Latina Salud S.A.” se diseñó con el fin de proponer un plan de reestructuración de los procesos para el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Latina Salud S.A.			
N° DE REGISTRO (en base de datos):		N° DE CLASIFICACIÓN:	
		N°	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web)			
ADJUNTO PDF:		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTORES/ES:		Teléfono:	E-mail:
Mejía Chicaiza Oscar Omar		0985619302	osmarchicaiza@hotmail.com
Yánez Punina Ana Gabriela		0990921861	ayanez@cfn.fin.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:		Nombre: PhD Darwin Daniel Ordoñez Iturralde.	
		Teléfono: 2596500 EXT. 203	
		dordoneyz@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados **MEJÍA CHICAIZA OSCAR OMAR Y YÁNEZ PUNINA ANA GABRIELA**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

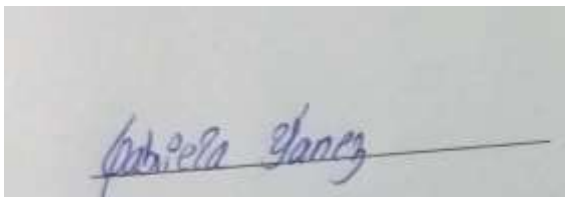
De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **“REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA LATINA SALUD S.A.”**

Autores:

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a white background. The signature is written over a horizontal line and appears to be 'Oscar Mejía'.

MEJÍA CHICAIZA OSCAR OMAR
C.I.1207025428

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a white background. The signature is written over a horizontal line and appears to be 'Ana Gabriela Yáñez'.

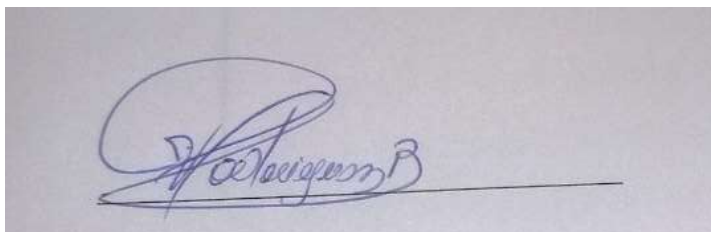
YÁNEZ PUNINA ANA GABRIELA
C.I. 0931477905

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación “REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA LATINA SALUD S.A.”, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA LATINA SALUD S.A. “ , presentado por los estudiantes **MEJÍA CHICAIZA OSCAR OMAR Y YÁNEZ PUNINA ANA GABRIELA** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Verónica Violeta Rodríguez Basantes', with a horizontal line underneath.

MAE CPA. VERÓNICA VIOLETA RODRÍGUEZ BASANTES

C.I. 0919917955

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis AYP al 23-11-17.doc (D32826139)
Submitted: 11/23/2017 11:06:00 PM
Submitted By: vrodriguez@ulvr.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

TESIS ÁVILA MALATS urkund .docx (D22974421)
TESIS MIGUEL GALLARDO (20 DE FEBRERO 2017).docx (D25912226)
Tesis Delgado Guaman para el urkund.docx (D30207015)

Instances where selected sources appear:

5

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature is highly stylized and appears to read "V. Rodríguez".

AGRADECIMIENTO

Le Agradezco en primer lugar a Dios por haberme dado fuerzas en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de bendiciones, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi mamá por siempre estar a mi lado apoyándome en todo momento, por los valores que me han inculcado, gracias a ti he logrado cumplir esta etapa de mi vida. Sobre todo, por ser un excelente ejemplo de Vida a Seguir.

A mis tíos por ser un pilar fundamental de mi vida, gracias por ser un ejemplo a seguir y llenar de alegrías y amor.

A mis abuelitos Luz y Ángel, aunque ya no se encuentran conmigo físicamente, siempre estarán en mi corazón.

A mí querida tutora de Tesis MAE. CPA. Verónica Violeta Rodríguez Basantes por su esfuerzo y dedicación al orientarnos en el desarrollo de este presente proyecto, con un interés y entrega que ha sobrepasado todas las expectativas que deposite en su persona.

A mis amigas Verenice Briones y Andrea Mora ustedes han sido como mis hermanas y son una parte muy importante en mi vida, gracias por todas las alegrías y consejos los cuales me han ayudado en el ámbito profesional y personal.

A mis amigos y compañeros de trabajo por brindarme su apoyo, motivación y hacer que cada día este lleno de alegrías y amor.

Son Varias las personas que forman parte de mi vida personal y profesional a quienes quiero agradecer por su amistad, cariño, consejos amor y ánimos los mismos que lo guardo en mi corazón.

YÁNEZ PUNINA ANA GABRIELA

AGRADECIMIENTO

De manera especial le agradezco a Dios por mantenerme con vida y salud, por haber renovado mis fuerzas en el día a día brindándome conocimientos y perseverancia para finalizar una etapa más de mi vida.

A mi Mamá Conita Chicaiza Briones por todo el sacrificio y lucha que ha dado por mí en todo el tiempo para ayudarme a cumplir mis metas, después de Dios la tengo a ella y doy gracias a Dios por tenerla a mi lado.

A la Srta. Irene Sánchez Rodríguez por haber sido uno de mis pilares fundamentales para poder levantarme de mis caídas y continuar en mi camino universitario, guiándome con sus consejos y apoyo para hacer de mí una mejor persona.

A mi compañera y amiga Gabriela Yáñez por haber compartido parte de mi vida universitaria siendo de valioso apoyo de principio a fin.

A mi tutora MSc. Verónica Rodríguez por la colaboración y guía para desarrollar el presente proyecto.

MEJÍA CHICAIZA OSCAR OMAR

DEDICATORÍA

El presente proyecto de Investigación se lo dedico Primeramente a Dios porque sin el nada somos, él ha sido guiando cada día mi camino y me da fuerzas para cumplir todos mis objetivos. Gracias porque en ti todas las cosas son posibles.

A mi mamá quien con su apoyo incondicional y sus inolvidables consejos han sido la base de mi formación y sentaron en mí el deseo de superación para seguir adelante en todo lo propuesto.

A mis tíos quienes estuvieron dándome aliento, fuerzas para seguir adelante gracias a sus sabios consejos le logrado atravesar los obstáculos que ese han presentado en mi camino.

A mi tutora MAE. CPA. Verónica Violeta Rodríguez Basantes por Orientarnos, ayudarnos con su experiencia y conocimientos.

YÁNEZ PUNINA ANA GABRIELA

Le dedico este trabajo de investigación en primer lugar a Dios por haberme permitido desarrollar y terminar mi carrera universitaria con éxitos y bendiciones, a mi mamá Conita Chicaiza Briones por ofrecerme de su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, enseñándome valores y principios y que con la ayuda de Dios todo es posible.

MEJÍA CHICAIZA OSCAR OMAR

ÍNDICE GENERAL

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	II
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	III
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORÍA.....	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1 Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Formulación del problema	5
1.4 Sistematización del problema	5
1.5 Objetivos.....	5
1.5.1 Objetivo General	5
1.5.2 Objetivos específicos	5
1.6 Justificación de la Investigación	6
1.7 Delimitación del problema.....	6
1.8 Idea a defender.....	7

CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Marco teórico referencial	11
2.2.1 El mercado asegurador	11
2.2.2 La morosidad.....	13
2.2.3 La morosidad en el Ecuador.....	15
2.2.4 La Liquidez	16
2.2.5 El Riesgo de Liquidez	17
2.2.6 Riesgo Financiero y sus tipos.....	18
2.2.7 Reestructuración de procesos.....	20
2.2.8 Gestión de cobranzas	23
2.2.9 Los manuales administrativos.....	25
2.2.9.1 Objetivos y beneficios de los Manuales Administrativos.....	26
2.2.9.2 Limitantes en la elaboración de manuales administrativos.....	27
2.2.9.3 Clasificación de los manuales administrativos	27
2.3 Antecedentes de la empresa	30
2.4 Marco Conceptual.....	33
2.5 Marco Legal.....	33
2.5.1 Cobranza por mora según la resolución DSC-G-2013-007 emitida por la Superintendencia de Compañías.....	34
2.5.2 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (Artículo 10).....	34
2.5.3 Resolución No JB-2009-1269 de la Junta Bancaria.....	35
CAPÍTULO III:	38
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	38
3.1 Tipo de Investigación.....	38
3.2 Enfoque de la investigación.....	38

3.3	Técnicas de investigación	38
3.4	Población y Muestra	40
3.5	Análisis de resultados	41
3.5.1	Análisis de encuesta para colaboradores.....	41
3.5.2	Análisis de encuesta para clientes	49
3.5.3	Resultados generales de la entrevista a Directivos y expertos de la empresa Latina Salud S.A.	53
3.6	Informe técnico	54
3.7	Estado de situación actual de la empresa.....	55
3.8	Símbolos y significado de los diagramas de flujo	60
CAPÍTULO IV		61
PROPUESTA		61
4.1	Características esenciales de la propuesta.....	61
4.2	Formas y condiciones de aplicación	61
4.2.1	Análisis comparativo para costos entre estructuración y reestructuración de procesos.....	61
4.2.2	Planificación estratégica del departamento de crédito y cobranzas	62
4.2.2.1	Principios básicos.....	62
4.2.2.2	Valores institucionales	63
4.2.2.3	Organigrama.....	63
4.2.2.4	Descripción de las funciones del departamento y sus miembros..	64
4.2.2.5	FODA y matriz del departamento	66
4.2.2.6	Plan de acción	67
4.2.2.7	Procesos actuales de la empresa Latina Salud S.A.	68
4.2.2.8	Reestructuración de procesos.....	75
4.2.2.9	Plan de capacitación al personal	86
4.2.2.10	Monitoreo y gestión: indicadores.....	87

4.2.2.11 Flujo de efectivo proyectado.....	88
Conclusiones.....	89
Recomendaciones	90
Fuentes Bibliográficas	91
ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Riesgo de mora por segmento	15
Tabla 2. Estado de pérdidas y ganancias de Latina Salud S.A. Periodo 2014-2016	31
Tabla 3. Resolución de la Junta Bancaria en función a los montos, deducciones y plazos de pago	36
Tabla 4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
Tabla 5. Distribución de la muestra.....	40
Tabla 6. Conocimiento sobre políticas de crédito de la empresa	41
Tabla 7. Inducción al momento de su ingreso a la empresa	42
Tabla 8. Frecuencia de las capacitaciones para la gestión de cobranzas	43
Tabla 9. Beneficios de procesos estructurados en la gestión de crédito y cobranza	44
Tabla 10. Falencias detectadas en los procesos de crédito y cobranzas	45
Tabla 11. Razones para los atrasos en pago de clientes	46
Tabla 12. Medio de pago más utilizado por clientes	47
Tabla 13. Necesidad de reestructuración de los procesos actuales de crédito y cobranza ..	48
Tabla 14. Percepción sobre falencias en el área administrativa de Latina Salud S.A.	49
Tabla 15. Fecha de pago ideal para el cliente.....	50
Tabla 16. Motivos para atraso en pagos	51
Tabla 17. Acciones tomadas por Latina Salud S.A. al momento de detectar atraso en los pagos.....	52
Tabla 18. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
Tabla 19. Características de los empleados de la entidad.....	57
Tabla 20. Accionistas de Latina Salud	58
Tabla 21. Indicadores financieros de Latina Salud S.A.	59
Tabla 22. Simbología de Diagrama de Procesos	60

Tabla 23. Análisis comparativo para costos entre estructuración y reestructuración de procesos	62
Tabla 24. Matriz FODA	67
Tabla 25. Plan De acción.....	68
Tabla 26. Módulo 1 del plan de capacitaciones	86
Tabla 27. Módulo 2 del plan de capacitaciones	87
Tabla 28. Indicadores de gestión	87
Tabla 29. Análisis Costo/Beneficio	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicador financiero de morosidad de cartera de primas de la empresa Latina Salud S.A. Año 2016.	4
Figura 2. Localización Latina Salud S.A.....	7
Figura 3. Estado de pérdidas y ganancias de LATINA SALUD S.A. Periodo 2014-2016.....	31
Figura 4. Índice de cartera por cobrar en Latina Salud S.A. periodo diciembre 2014-diciembre 2015	32
Figura 5. Morosidad por tipo de categorías en empresas y en Latina Salud S.A. en porcentaje	32
Figura 6. Organigrama reestructurado del departamento de crédito y cobranzas de la empresa Latina Salud S.A.	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conocimiento sobre políticas de crédito de la empresa	41
Gráfico 2. Inducción al momento de su ingreso a la empresa.....	42
Gráfico 3. Frecuencia de las capacitaciones para la gestión de cobranzas.....	43
Gráfico 4. Beneficios de procesos estructurados en la gestión de crédito y cobranza	44
Gráfico 5. Falencias detectadas en los procesos de crédito y cobranzas.....	45
Gráfico 6. Razones para los atrasos en pago de clientes	46
Gráfico 7. Medio de pago más utilizado por clientes	47
Gráfico 8. Necesidad de reestructuración de los procesos actuales de crédito y cobranza .	48
Gráfico 9. Percepción sobre falencias en el área administrativa de Latina Salud S.A.....	49
Gráfico 10. Fecha de pago ideal para el cliente.....	50
Gráfico 11. Motivos para atraso en pagos	51
Gráfico 12. Acciones tomadas por Latina Salud S.A. al momento de detectar atraso en los pagos.....	52

RESUMEN

El presente trabajo de titulación denominado “Reestructuración de procesos para el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Latina Salud S.A.” se diseñó con el fin de proponer un plan de reestructuración de los procesos para el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Latina Salud S.A. La investigación inicia con el análisis de la problemática de estudio, considerando las diversas falencias detectadas en la empresa. Una vez determinado estas causas y efectos, se procede a conocer las teorías relacionadas con la morosidad y su incidencia en la liquidez de una empresa, así como los riesgos financieros que esto genera. Adicional a esto, se analiza la importancia de la reestructuración de procesos y la creación de manuales administrativos dentro de las empresas. Mediante la metodología de la investigación conformada por la recolección de datos por medio de encuestas y entrevistas, se conoció la situación actual de la empresa considerando el bajo nivel de capacitaciones del personal para los procesos de gestión de crédito y cobranza. Finalmente, se realiza una propuesta para la mejora de los procesos del departamento en mención, con un nuevo organigrama, designación de responsabilidad, diseño de un manual de procedimientos y creación de indicadores de gestión.

Palabras claves: crédito y cobranza, reestructuración de procesos, empresa aseguradora.

ABSTRACT

The present titration work called "Restructuring of processes for the credit and collections department of the Latina Salud company S.A." was designed with the purpose of proposing a restructuring plan for the processes for the credit and collections department of the Latina Salud company S.A. The research begins with the analysis of the study problem, considering the various flaws detected in the company. Once these causes and effects are determined, we proceed to know the theories related to late payment and its impact on the liquidity of a company, as well as the financial risks that this generates. In addition to this, the importance of the restructuring of processes and the creation of administrative manuals within companies is analyzed. Through the research methodology formed by the collection of data through surveys and interviews, the current situation of the company was known, considering the low level of personnel training for the credit and collection management processes. Finally, a proposal is made to improve the processes of the department in question, with a new organizational chart, designation of responsibility, design of a procedure manual and creation of management indicators.

Keywords: credit and collection, process restructuring, insurance company

INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa o negocio se compone de varios aspectos internos y externos, por lo que los altos mandos de estas se encuentran en la obligación de establecer estrategias, procesos y políticas que permitan desarrollar las actividades de manera eficiente, disminuyendo la incidencia de las eventualidades o contingencias fortuitas que se presentan durante el transcurso de la gestión empresarial.

La presente investigación tiene como finalidad estudiar los riesgos financieros referentes a la mala gestión del departamento de crédito y cobranza como un aspecto que actualmente tiene una gran importancia en el campo empresarial, por medio del desarrollo de la reestructuración de los procesos, basada en el estudio de la gestión de cobranzas, así como, establecer los pasos óptimos para supervisar el otorgamiento de créditos y garantizar los pagos puntuales de los clientes, sin afectar la relación comercial entre la empresa y ellos.

Actualmente, la empresa Latina Salud S.A., como parte de la compañía Latina Seguros S.A., presenta inconvenientes con la gestión de cobranza de la entidad, lo que incide directamente en la liquidez. Esto también se ve relacionado a los procesos para asignación de créditos que la empresa otorga, debido a que, a pesar de existir parámetros establecidos para los mismos, pero no son aplicados de una manera eficiente.

En el primer capítulo, se realiza la estructura de la investigación, estableciendo el planteamiento del problema de estudio, considerando los factores internos y externos que pueden incidir en los altos niveles de morosidad de la empresa, además de establecer los objetivos de la investigación y su importancia.

En el segundo capítulo, se establece el estudio del marco teórico con los conceptos relacionados a la investigación, entre los cuales destaca la liquidez en las empresas, la

morosidad en el país, el riesgo de liquidez en las empresas, así como, la importancia de la estructuración o reestructuración de los procesos en las compañías adaptadas a sus necesidades y la correcta gestión de cobranzas basada en la atención al cliente y en múltiples factores cualitativos que permiten mantener los niveles de confianza con los clientes.

En el tercer capítulo, se establece la metodología del estudio y las técnicas de recopilación de datos direccionadas al personal del área de crédito y cobranzas de la empresa LATINA SALUD S.A., los clientes de la entidad y el jefe departamental. Los resultados dan la pauta para la reestructuración de procesos basado en la creación de un manual de procedimientos, el cual se realizará en el cuarto capítulo.

En el cuarto capítulo, se realizará el diseño de un manual de procesos, reestructurando los que actualmente posee la entidad, con el fin de disminuir las falencias detectadas en el control y monitoreo de su cumplimiento, así como las falencias en la socialización de dichas políticas y parámetros por parte del personal.

Para finalizar la investigación se procede a establecer las conclusiones y recomendaciones del trabajo, así como un listado de las referencias bibliográficas utilizadas para su realización.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA LATINA SALUD S.A.”

1.2 Planteamiento del Problema

Latina Salud es una subdivisión de la empresa Latina Seguros, la cual es una organización cuya misión se basa en brindar tranquilidad y seguridad a quienes confían su patrimonio a través de productos innovadores con excelencia en el servicio y profesionales comprometidos, generando relaciones de servicio de salud prepagada a largo plazo, que cubren las necesidades hospitalarias de sus clientes y familias.

La administración del departamento de créditos y cobranzas está dentro del ciclo de operaciones de cualquier tipo de empresas, llegando a ser una de las actividades más complicadas de realizar. Existen varios problemas en la gestión de los procesos del departamento de créditos y cobranzas en la empresa de análisis, a pesar de las estrategias comerciales y de localidad que la empresa ha considerado se han observado las falencias, lo cual está provocando ciertos inconvenientes como las aprobaciones de solicitudes para el otorgamiento de seguros según las necesidades de cada cliente, la carencia en la revisión de las solicitudes de créditos y aumentos de cupo, clientes no bien distribuidos entre auxiliares de cobranzas y que no poseen activos para responder con las obligaciones adquiridas, índices de mora elevados y necesidad de solicitar préstamos bancarios de solvencia.

De manera interna, las falencias de la empresa Latina Salud S.A. para el área de crédito y cobranzas se establecen por la falta de controles para su correcta aplicación, pues, a pesar de que se cuenta con procesos definidos de manera general, estos no son aplicados en su totalidad, como en el caso de la evaluación del nivel de riesgo para la clasificación de los clientes y los seguros a los cuales pueden acceder o la gestión de cobranza que establece altos niveles de morosidad en la cartera de primas de seguros como se muestra en la siguiente figura:

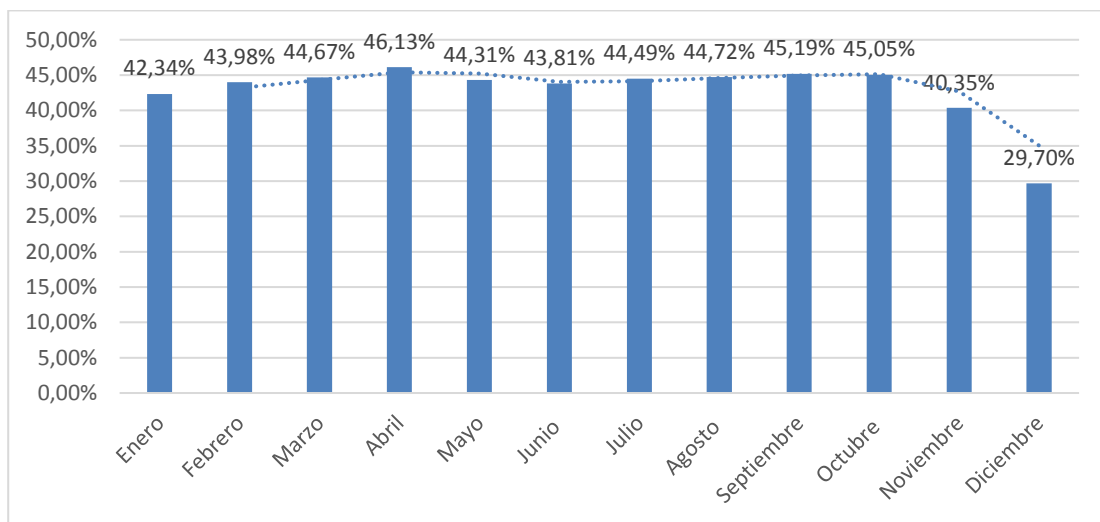


Figura 1. Indicador financiero de morosidad de cartera de primas de la empresa Latina Salud S.A. Año 2016.

Fuente: (Latina Seguros , 2017)

Como se puede observar la tendencia del nivel de morosidad de la cartera de primas de los seguros otorgados por la empresa Latina Salud S.A. se mantienen en márgenes elevados, superiores al 40%, lo cual afecta directamente a la liquidez de la compañía. Sin embargo, este escenario se presenta diferente en el mes de diciembre, lo cual se puede deber al cierre del año, que permite por medio de bonos o el pago del décimo tercero que los clientes salden sus deudas. A pesar de ello, el indicador se considera elevado con un 29,70%.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera se deben reestructurar los procesos de la gestión de crédito y cobranza de la empresa Latina Salud S.A. con el fin de mejorar los resultados de los procesos actuales?

1.4 Sistematización del problema

¿Cuáles son los referentes teóricos relacionados con los aspectos clave de la gestión de cobranza y su importancia en las empresas?

¿Cuál es la situación actual de la recuperación de cartera de la empresa Latina Salud S.A.?

¿Cuáles son los puntos claves para el diseño de un manual de procesos para el área de crédito y cobranza de la empresa Latina Salud S.A.?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer un plan de reestructuración de los procesos para el departamento de crédito y cobranzas de la empresa Latina Salud S.A.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de los referentes teóricos relacionados con los aspectos clave de la gestión de cobranza y su importancia en las empresas.
2. Analizar la situación actual de la empresa con respecto al desarrollo de la gestión de cobranza para conocer los niveles de morosidad e indicadores financieros relacionados con la empresa.
3. Establecer un manual de procesos para el área de crédito y cobranza.

1.6 Justificación de la Investigación

El presente proyecto se focaliza en la necesidad de mejorar los resultados de los indicadores financieros de la empresa Latina Salud S.A. vinculados a los niveles de morosidad, con el fin de regular mejor las cuentas por cobrar. Esto generará un aumento en la rentabilidad de la empresa debido al mejor manejo de los recursos obtenidos por medio de la prestación de los servicios ofertado.

Adicional a esto, se estima que la evaluación de las falencias existentes de manera interna en los procesos de crédito y cobranzas de la empresa Latina Salud S.A., permitirá diseñar estrategias que generen una recuperación eficiente de la cartera vencida, la cual esté complementada con la identificación de procesos que garanticen una correcta asignación del crédito comercial a los clientes y; de igual manera, la aplicación de medidas que contribuyan a lograr una cobranza eficiente y preventiva, que evite una morosidad recurrente, pues esto afectaría significativamente la liquidez del negocio.

1.7 Delimitación del problema

La presente investigación se focaliza en el departamento de crédito y cobranza, mediante el análisis de la gestión de cobranza en el periodo 2014-2016, por la empresa Latina Salud S.A. La delimitación del proyecto se presenta a continuación:

- **Lugar:** Av. Jaime Roldós Aguilera, Urdesa Norte. Parque Empresarial Colón, Edificio Corporativo #3. Planta Baja. Ciudad: Guayaquil.
- **Área:** Departamento de crédito y cobranzas.
- **Campo:** Administrativo
- **Límite:** Propuesta de diseño de manual de proceso para la empresa Latina Salud.
- **Período:** 2017

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Según Moreta (2014) en su trabajo de investigación titulado “Recuperación de Cartera Vencida y su influencia en la Rentabilidad de la Empresa Marcimex S.A., en la ciudad de Ambato” planteo como objetivo general mejorar la gestión del cobro de la cartera a través del diseño de un proceso clave presentado en un diagrama de flujo.

Llegando a la conclusión que el creciente interés de las personas en optar por opciones más fáciles para adquirir productos, lo cual a su vez genera que los proveedores realicen gestiones para ofrecer la mejor opción y atraer al público, siendo la más usada a nivel mundial el otorgamiento de créditos que han permitido que las empresas incrementen sus ventas y a su vez motivar el consumo en el mercado.

Se relaciona a la presente investigación, debido a que establece que, la proliferación de estas transacciones ha generado a empresas como Marcimex, un incremento en cuentas por cobrar y cartera vencida debido a que dicho efectivo no se recupera de forma óptima. Al final su estudio determinó que era necesario proponer un manual de procesos que no sólo involucre políticas de cobro sino el otorgamiento de los créditos, el cual no se realizaba tomando las medidas adecuadas.

Según Patiño (2015) en su trabajo de investigación titulado: “Implementación de un modelo de gestión financiera bajo el enfoque de administración de riesgos para la reducción de la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito PROFUTURO en el periodo 2014-2015” planteo como objetivo general el diseño de un modelo de gestión financiera para la reducción de la morosidad. Llegando a la conclusión de que la Gerencia General de

PROFUTURO, podrá mediante un modelo de gestión aplicado, ir verificando que todos los controles se estén cumpliendo, revisar con qué frecuencia se está dando dichos controles para cada área según lo establecido, el control realizado debe ser el apropiado para el área supervisada y así identificar y mitigar el riesgo.

También se concluyó que las actividades de los procesos crediticios de la cooperativa deben ir alineados con el mapa estratégico y el plan operativo anual de la institución ya que, en caso de no mantener un control sobre el otorgamiento de créditos, pueden desencadenar en un índice de morosidad alto, un riesgo de liquidez, riesgo legal y los distintos riesgos que pueden poner en peligro la estabilidad de la institución.

Se relaciona con la presente investigación, debido a que, establece la falencia existente por no contarse con un modelo de gestión que permitiera el control de factores de riesgo para la morosidad de los clientes, por lo que existía un alto índice de morosidad en la cooperativa PROFUTURO, el mismo que supera el 12%, esto provocado por la falta de supervisión, monitoreo y seguimiento de los créditos otorgados, motivo por el cual se ha implementado un modelo de gestión financiera que permite fortalecer la gestión de la cooperativa optimizando sus recursos y dinamizando la economía local (Patiño, 2015)

Según Vásquez (2014), en su trabajo de investigación titulado "Plan de reestructuración y mejoramiento financiero en una empresa comercializadora de repuestos, partes y accesorios automotrices. Caso "Importadora Guayaquil", planteo como objetivo general obtener información de primera mano de la situación financiera de la empresa, sobre las falencias y problemas que presenta la empresa para plantear posibles soluciones llegando a la conclusión de que la Gerencia General de Importadora Guayaquil no se ha preocupado por ejercer control en el personal que maneja, lo que ha llevado a la falta de colaboración y eficiencia de sus trabajadores para la consecución de objetivos.

Llegando a la conclusión de que el negocio debe mejorar su estructura financiera porque existen problemas económicos y financieros, tanto operativos como estructurales. Se relaciona a la presente investigación debido a que establece que la aplicación de estrategias es clave para lograr el incremento de recursos propios, disminuir el nivel de endeudamiento con terceros y el mejorar su nivel operativo y se relaciona con la presente investigación, debido a la búsqueda de nuevas formas de aplicación de los indicadores financieros para la toma de decisiones empresariales.

Se analizan las causas raíz determinando factores como: Crédito, Cobranzas, Talento Humano, Financiero, Administrativo.

- **CRÉDITO:** Actualmente la empresa no cuenta con políticas que le ayuden al análisis de los clientes para otorgar crédito, haciendo una gestión empírica, pues el personal encargado de esta gestión no define los pasos a seguir para el análisis de los prospectos a clientes y los clientes activos.
- **COBRANZA:** Los procesos de cobranzas no están siendo muy efectivos, debido a mala distribución de tareas y al no tener un manual de procedimientos más práctico que al realizar el cruce de información le permita ejecutar los cobros de una manera más rápida y eficiente. Las carencias de políticas de cobranzas hacen que la gestión se realice de una manera poco efectiva incluso ocasionando problemas con los clientes.
- **TALENTO HUMANO:** Existe sobrecarga laboral ya que no existe una buena distribución de las responsabilidades en el departamento de crédito y cobranzas. En el departamento no se cuenta con los perfiles profesionales involucrados en las gestiones de crédito y cobranzas.

- **FINANCIERO:** La falta de un análisis financiero de los futuros clientes afecta directamente la liquidez de la empresa, y al no calificar correctamente a los clientes según su calidad crediticia hace más propensa a la empresa a tener cuentas incobrables.
- **ADMINISTRATIVO:** Existe un problema real y palpable dentro de este proceso en estudio, y a causa de esto alcanzar los objetivos de cobranza es prácticamente de difícil ejecución por lo cual se planifica efectuar una reestructuración que asegure un correcto funcionamiento del Proceso de Crédito y Cobranza, estableciendo métodos formales para ejecutar estas actividades eficientemente.

Esta problemática evidencia la importancia de la reestructuración de procesos de crédito y cobranza con el fin de que la empresa Latina Salud, pueda adaptarse no solo a las amenazas del ambiente externo con la inestabilidad económica presentada, sino también corregir las debilidades presentadas en el ambiente interno con respecto a la correcta evaluación de los clientes con el fin de reducir los niveles de riesgo de mora, y la estructuración de procesos para recuperación de cartera vencida, la cual debe generarse con la finalidad de recuperar liquidez sin alterar las relaciones comerciales entre la empresa y el cliente.

2.2 Marco teórico referencial

2.2.1 El mercado asegurador

Los elementos teóricos que se establecen durante el desarrollo de la investigación como base para su fundamento comprenden Normas y Principios Generales de Auditoría, Leyes y Reglamentos que regulan el mercado Asegurador, la administración y control de las firmas auditoras y la competitividad en el mercado.

La finalidad de los seguros es prevenir contingencias. Un seguro se puede definir como un sistema que permite prever las consecuencias económicas de los hechos futuros e inciertos, cuya eventual realización teme la empresa o persona asegurada y, además, busca anular sus efectos.

El Seguro es un contrato que se establece con una empresa proveedora de seguros o también denominada como “aseguradora”; en este contrato se configura una póliza, en la cual la empresa que la provee se compromete a que si el individuo que la compró sufre alguna clase de daño en su integridad como persona, es decir, enfermedades, accidentes e inclusive la muerte, o en algunas ocasiones sus bienes como empresa, taller, casa o automóvil por cualquier motivo, ya sea un incendio, terremotos o robos a estos, entonces la persona que se haya colocado como beneficiario recibirá una cantidad de dinero que se haya acordada en la póliza, al dinero recibido se lo conoce como indemnización.

El objeto del contrato de seguro cuenta con toda clase de riesgos si existe interés asegurable, salvo prohibición expresa de la ley. Por ejemplo:

- Los riesgos de los incendios.
- Los riesgos de las cosechas.
- La duración de la vida de uno o más individuos.
- Los riesgos del mar.
- Los riesgos de los transportes por aire o tierra.

El asegurador por lo general es una compañía de seguros organizada bajo la forma de sociedad anónima. Además, una compañía de seguros está controlada por la Superintendencia de Bancos y de Seguros la cual supervisa las operaciones diarias que realiza la compañía.

2.2.2 La morosidad

Para Aguilar (2012), la morosidad es el incumplimiento de las obligaciones de pago por parte de una persona o una entidad, si la situación se refiere de manera expresa a los créditos entregados por entidades financieras, entonces se lo llama como cociente entre el importe de los créditos morosos y la totalidad de los préstamos entregados.

La morosidad puede establecerse por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de morosidad} = \text{Créditos impagos} / \text{Total de créditos}$$

Según Valeria Armijos (2015), autora del trabajo de titulación “Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito Campesina COOPAC LTDA.” existe la posibilidad de diferenciar cuatro clases de situaciones en las que se puede catalogar el riesgo de una morosidad eventual, siendo estas las presentadas a continuación:

- **Riesgo normal:** Es aquel que se presenta en las operaciones para las cuales se requiere de evidencia objetiva y verificable, permitiendo así que existan altas probabilidades de recuperar los importes necesarios.
- **Riesgo subestándar:** Se da en las operaciones que no se consideran fallidas o dudosas, pero que sin embargo presentan algunas debilidades que puedan suponer que posteriormente se asuman pérdidas por parte de la entidad bancaria, siendo mayores a las coberturas que se poseen.
- **Riesgo dudoso:** Son situaciones que muestran un atraso de pago que sobrepasa los tres meses, es decir, noventa días.
- **Riesgo fallido:** Son aquellas operaciones cuya recuperación puede considerarse lejana, por lo que resulta preferible que se las dé de baja en los archivos.

Considerando a los autores Ávila y Malats (2016), la morosidad incide de forma directa en la cuenta de resultados que posee una entidad financiera, puesto que las provisiones destinadas a las insolvencias deben irse incrementando de acuerdo a la cantidad de cartera vencida; además, la entrada de un crédito en morosidad genera que se detenga el ingreso de intereses en la cuenta de resultados, situación que afecta de manera sistemática a la organización.

Resulta necesario para comprender la manera en la que afecta la morosidad a las organizaciones financieras que se indique que estas deben mantenerse preparadas en caso de que este inconveniente se suscite, para lo cual se emplea un ratio de cobertura, el mismo que evidencia el nivel de protección con el que cuenta una entidad financiera con respecto a los créditos impagos que se dan en las diferentes carteras, mostrando el porcentaje de morosos que son cubiertos por las provisiones de la entidad.

Resulta necesario considerar el ratio de cobertura que se da en una institución bancaria, para así poder compararlo con las reales garantías con las que consta la organización con respecto a sus préstamos, pudiendo así considerarse las garantías hipotecarias; así también se presenta el conocido “cost of risk” de manera anualizada, este es la totalidad de las dotaciones en relación al riesgo que se encuentra en bruto.

La cobertura se puede constituir como una herramienta de protección para futuros inconvenientes, puesto que desempeña un papel trascendental para así definir en todo momento el estado que se da en una entidad financiera (Avila & Malats, 2016).

Tabla 1.
Riesgo de mora por segmento

Riesgo de mora por segmento			
	Riesgo	Días de morosidad	Provisión %
Normal	A-1	0	1
	A-2	1-8	2
	A-3	9-15	5
Potencial	B-1	16-30	10
	B-2	31-45	20
Deficiente	C-1	46-70	40
	C-2	71-90	60
Dudoso	D	91-120	80
Pérdida	E	121- en adelante	100

Extraído de: (Superintendencia de Bancos, 2016)

2.2.3 La morosidad en el Ecuador

Durante los últimos años se ha visto incrementado el desempleo a nivel nacional debido a la morosidad, según datos estadísticos del INEC la tasa de desempleo ha sufrido un aumento de 3.90% en el año 2014 a 4,28% en el 2015. Por otro lado, también se ha dado casos de empleo inadecuado, de empleo no remunerado y subempleo, estos últimos han tenido un aumento de 2 puntos en el mismo año mencionado anteriormente (Torres, 2015).

El incremento se presentó en el año 2015 de 50,000 desempleados, mientras que las de empleo adecuado tuvieron una baja de 10,000, sin embargo, los dos, representan un incremento de morosidad, debido a que existe actividad en el sector privado, se debe de tomar medidas de contracción (Torres, 2015).

En el país, la morosidad fue al más alto incide el año anterior, en comparación con los demás rubros, es decir, el de la vivienda, microempresas y comercial; los créditos por morosidad aumento de 6.25% en el año 2014 a 7,87% en el año 2015. En Ecuador, no existe

un porcentaje adecuado de morosidad, sin embargo, este, se mantenía en 5% en los últimos años donde a la economía creció, por otro lado, cuando hubo recesión económica, este valor aumento, dando como resultado un saldo negativo hablando financieramente (Torres, 2015).

La morosidad de crédito comercial, es entregada a personas obligadas a llevar contabilidad, o en su defecto a entidades que superen en sus haberes los diez mil dólares, sin embargo, se ha incrementado en el año 2014, por otro lado, los créditos otorgados han crecido del 1.75% en el 2014 al 3,61% en el año 2015, los banco están exigiendo requisitos y garantías para tener dichos haberes, es decir para poder asegurarse en el cobro de los créditos correspondientes (Torres, 2015).

En el Ecuador se ha incrementado el índice de morosidad en la totalidad de las instituciones comerciales, este antecedente influye directamente en la liquidez de dichas entidades, lo que conlleva a que estas empresas cada vez otorguen menos créditos.

2.2.4 La Liquidez

La liquidez afecta directamente a la economía de las entidades financieras, Todas las entidades de este tipo tienen que gestionar recursos de manera inmediata para poder solventar un posible riesgo de liquidez, esta medida debe realizarse a corto plazo (Lara, 2015).

Las empresas están obligadas a llevar una relación coherente en todas sus actividades, es decir, deben de gestionar los activos y pasivos en montos y plazos fijos y acordados para poder establecer nuevos plazos (Lara, 2015).

La relación que existe entre los fondos de los cuales se tiene disponibilidad y la totalidad de los depósitos que se hacen a corto plazo, es la manera de que el Sistema Financiero Popular y Solidario pueda medir la liquidez, también se toma en cuenta los mayores

depositantes, los cuales cuentan con una cobertura especial por disponer de altos valores en las cuentas de las corporaciones (Lara, 2015).

2.2.5 El Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez se refiere a la pérdida que puede darse debido a distintas situaciones que afectan la capacidad para disponer de los recursos que son necesarios para efectuar el cubrimiento de las situaciones en las que se requiera el pago de los pasivos, pudiendo ser esto a causa de la imposibilidad de vender sus activos, por no tener las regulares fuentes de financiamiento o por una reducción inesperada de los pasivos comerciales (Lara, 2015).

Con el fin de controlar el riesgo de liquidez se necesita generar metodologías para así efectuar su medición y seguimiento, para lograr cuantificar la situación de este aspecto se requiere estudiar el indicador de liquidez estructural y también el indicador de las brechas de liquidez actuales.

El análisis indicado debe tomar en consideración la normativa del país, la misma que busca manejar de mejor manera la liquidez en las instituciones pertenecientes al Sistema Financiero Nacional (Lara, 2015). El cálculo de la liquidez, así como de su riesgo asociado necesita emplear los indicadores que se presentan a continuación:

- **Indicador de liquidez general**

Este indicador permite relacionar los fondos disponibles con todos los depósitos a corto plazo, pudiendo así medirse el nivel de disponibilidad con el que una entidad financiera cuenta para así atender sus distintos pasivos con el mayor nivel de exigibilidad, para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

Relación: Fondos disponibles/ Total de depósitos a corto plazo

- **Cobertura de depositantes**

Es un indicador que toma en consideración entre los veinticinco y cien mayores depositantes que posee una entidad financiera para así conocer la capacidad de respuesta de la organización para así responder la necesidad de efectivo por parte de los depositantes, por lo que considera los fondos de mayor liquidez en las cuentas de dinero en efectivo o de operaciones para que luego puedan volverse dinero en efectivo en el menor tiempo posible (Lara, 2015).

Es de esta forma, que la fórmula para medir la cobertura de los veinticinco mayores depositantes se presentan a continuación:

Relación: Fondos de mayor liquidez/ Saldo de los 25 mayores depositantes

En tanto que para efectuar la medición de la cobertura para los cien mayores depositantes es la que se presenta a continuación:

Relación: Fondos de mayor liquidez ampliada/Saldo de los cien mayores depositantes

2.2.6 Riesgo Financiero y sus tipos

Corresponde a la probabilidad de que ocurra un evento negativo que afecte la economía de una entidad, pueden ser en sus inversiones, préstamos, o demás actividades comerciales, así como este evento puede ocasionar graves daños a la economía, también puede ser el caso de que se produzcan grandes ingresos los cuales beneficiarían a la entidad. Entre los tipos de riesgos existentes se tienen;

- **Riesgo de crédito:** este tipo de riesgo afecta al activo principal, es decir, evitar que se otorguen créditos en tiempos de recesión económica. Por otro lado, las cuentas

colocaciones, deben de contar con una política de aprobación de créditos de raíz para solventar los índices altos de liquidez que pudieran presentarse ante una morosidad en algún momento inesperado.

- **Riesgos de mercado:** Este se da cuando los precios de los instrumentos de negociación varían de manera inesperada, por ellos, la entidad requiere la capacidad de analizar la gestión con miras al futuro y así seleccionar los elementos para poder asegurar un éxito financiero, otorgando credibilidad y confianza en sus filas.
- **Riesgo de tasas de interés:** Cuando existe una carencia idónea entre el vencimiento de los activos empresariales, los pasivos y rubros y el monto establecidos, cuando todos estos factores se encuentran fuera de balance, es más probable que se dé cuando se consiguen tasas variables, debido a que en algunos mercados la demanda de dinero afecta las tasas de interés y es posible de que se llegue a alguna crisis concernientes a la deuda.
- **Riesgo de liquidez o fondeo:** Se presenta cuando las pérdidas son frecuentes en la cartera, entorpeciendo así el capital de trabajo.
- **Riesgo de cambio:** Es muy común que se presenten en países en vías de desarrollo debido a que las fluctuaciones en el valor de la moneda son cambiantes, acrecentando su déficit en el mercado internacional en la balanza de pagos, sin embargo, se puede proteger de este riesgo, estableciendo créditos en monedas extranjeras para clientes que operen con la misma moneda extranjera.
- **Riesgo de insuficiencia patrimonial:** Se refiere cuando las empresas no cuentan con el capital suficiente para realizar sus actividades comerciales.
- **Riesgo de endeudamiento y estructura de pasivo:** Se presenta cuando los objetivos organizacionales se consiguen con el menor costo posible, es decir los recursos y niveles de financiamiento no son los adecuados.

- **Riesgo de gestión operativa:** Se dan cuando las pérdidas financieras tienen que ver con los procesos internos de la institución, se toma en cuenta la tecnología, el capital humano o eventos negativos externos.
- **Riesgo legal:** Se presenta cuando los cambios que rigen la normativa de un país, cambian de manera que puede poner en desventaja a la empresa frente a sus competidores.
- **Riesgo soberano:** Este tipo de riesgo se da cuando un estado, no cumple con las obligaciones que por derecho tiene que ser responsable en sus haberes.
- **Riesgo Sistémico:** Es la manera en que una institución responde frente a los riesgos financieros tanto externos como internos, este tipo de riesgo podría generar un cambio volátil en los mercados y así mismo una fragilidad financiera.

Todos los riesgos antes mencionados pueden ser manejables y cubiertos contando con un personal adecuado y especializado en las nuevas tendencias financieras, teniendo el apoyo total de las autoridades competentes, es decir, de la directiva en general (Robert, 1998, pág. 15)

2.2.7 Reestructuración de procesos

Toda institución debe adaptarse a los cambios que las rodean, Deben de ser capaces de adaptarse ante estos cambios, de esta manera, se aseguran el éxito financiero. El proceso de reestructuración conlleva un cambio el cual será drástico o no dependiendo de la capacidad de anticipación ante estos eventos, cuando la entidad anticipe al futuro financiero, las medidas serán cada vez menos drásticas.

Cuando se da el posicionamiento competitivo en las empresas, estos, suelen venir precedidas de una pérdida propia por dicha posición, posterior a este evento, un deterioro en la estructuración financiera, entre los tipos de reestructuración se tienen los siguientes:

Reestructuraciones financieras

- Establecer un tipo de financiamiento alternativa.
- El financiamiento adquirido debe establecerse diferenciaciones entre los plazos cortos y los plazos largos.
- Se debe de redefinir las fuentes de financiamiento tanto propias como ajenas.

La reestructuración operativa puede realizarse en cualquier momento, es independiente de las financieras, sin embargo, cuando se realizan acompañadas de las financieras es porque los terrenos operativos existen fallas. La empresa está sujeta a cambios, y depende de sí misma y su reestructuración oportuna y adecuada para su supervivencia, estos cambios sugieren ser llevados a cabo a lo largo del tiempo para evitar que algunos procesos se tornen drásticos.

Hay que prever ciertos indicios de los peligros que pueden existir dentro de las empresas, esto se debe, para poder tomar las medidas de manera oportuna y adecuada, entre los indicativos a considerar para iniciar una reestructuración, se nombran a continuación:

- Cuando existe una pérdida de posicionamiento en el mercado competente.
 - Siempre estar dispuestos a la entrada de nuevos competidores.
 - Permitir la globalización de mercados, para que los productos puedan ser accesibles a los consumidores desde cualquier parte del planeta.
 - Cuando la pérdida es de rentabilidad comparada con los negocios parecidos al que maneja la entidad comercial.
 - Cuando el deterioro es continuo en los resultados de la institución financiera
- (Alarcón, 2010)

Las causas que pueden llevar a que se necesite una reestructuración de procesos se pueden distinguir entre:

- **Causas externas:** Son todas aquellas que no pueden ser controladas de manera directa por la empresa y que se clasifican de la siguiente manera:
 - **Económicas:** En periodos de crecimiento económico resulta más fácil esconder los errores que se realizan en la gestión, ya que se ganaba dinero y entonces no se es consciente de lo que se dejaba de ganar; en ciertos periodos de crisis económica se pueden evidenciar las carencias en lo referente a la gestión.
 - **Sociológicas:** Son los cambios que se dan en los gustos, así como en los hábitos de consumo, los cuales pueden provocar pérdida de posicionamiento.
 - **Legales:** Son los cambios que se presentan en la normativa legal en materia fiscal, en política medioambiental, o cualquier normativa que tenga influencia en la empresa.
 - **Tecnológicas:** Los avances tecnológicos pueden conseguir dejar obsoletos a los productos durante periodos considerados como cortos (Johansson, 2010, pág. 34).
- **Causas internas:** Son las causas que dependen únicamente de la capacidad de gestión, las cuales pueden ser las siguientes:
 - Incapacidad del equipo de gestión para así lograr anticiparse a distintos cambios.
 - Estructuras en extremo rígidas y burocráticas con un escaso nivel de flexibilidad
 - Escasa tolerancia a cambios.
 - Dificultad para lograr aceptar los cambios.
 - Carencia de autocrítica.
 - Confianza en recuperar a la empresa de las situaciones críticas.

- Se carece de una respuesta adecuada para los cambios que se dan en las tendencias del mercado.
- Ausencia de controles y contables que alerten de la salida del negocio.

Luego de detectarse la necesidad de reestructuración de algún proceso dentro de la organización, entonces se necesita que se sigan los pasos presentados a continuación:

- Adoptar distintas medidas que aumenten el nivel de liquidez de la organización.
- Averiguar los costes de estructura que son necesarios.
- Renovar el equipo gestor y darle la capacidad para desarrollar el proceso.
- Adoptar las medidas que incrementan la liquidez en la organización.
- En situaciones de crisis, es necesario que se priorice el impacto en la gestión de caja en relación con el impacto en la cuenta de resultados (Torralba, Rodenes, Puig, & Arango, 2011).

2.2.8 Gestión de cobranzas

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

En tal sentido, la gestión de cobranza es un proceso bastante interactivo con los clientes, que parte del análisis de la situación del cliente, un oportuno y frecuente contacto con el cliente, ofreciendo en el proceso de negociación alternativas de solución oportunas para cada caso y registrando las acciones ejecutadas para realizar un seguimiento continuo y el control del cumplimiento de los acuerdos negociados.

Algunas acciones típicas en la gestión de la cobranza se describen a continuación:

- a) **Análisis del caso:** ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es su situación? ¿Cuáles fueron las condiciones para el otorgamiento del crédito? ¿Por qué cayó en mora?
- b) **Contacto con el cliente:** ¿Qué información registra el cliente? ¿Dónde está ubicado el cliente? ¿Cuáles acciones ya fueron ejecutadas?
- c) **Diagnóstico:** ¿Cuál es el problema a raíz de la morosidad actual? ¿Qué tipo de cliente tenemos?
- d) **Generación de alternativa:** El objetivo de esta acción es la venta del beneficio para crear una cultura de pago en el cliente.
- e) **Obtención de compromisos de pago:** La empresa debe identificar claramente, cuándo, dónde, cómo y cuánto pagará el cliente, y recordar, por ejemplo, que el cliente que está en una situación de sobreendeudamiento.
- f) **Cumplimiento de compromisos de pago:** El objetivo es mostrar consistencia a lo largo de toda la gestión de cobranza. No basta el compromiso y la actitud positiva del cliente hacia el pago; los gestores de cobranza deben realizar seguimiento a los compromisos de pago.
- g) **Registro de Acciones:** ¿Es importante considerar o ponerse en el lugar de la persona que continuará la gestión de cobranza?
- h) **Seguimiento del caso:** ¿Se conoce la actual situación del cliente y las acciones realizadas?
- i) **Intensificación de las acciones:** ¿Cuál es la acción a tomar que permita recobrar el activo de manera más inmediata? ¿Cuáles son los activos que el cliente posee? ¿Qué se puede recuperar con una acción legal? En esta fase el interés es recuperar el activo aún a costa de perder al cliente.

- j) **Definiendo los créditos “pérdida”:** Es importante también que las empresas definan claramente las condiciones para reconocer la pérdida de un crédito, es decir, cuando la gestión de cobranza ha finalizado.

2.2.9 Los manuales administrativos

Los manuales son documentos que poseen una estructura orientada a guiar a los miembros de una entidad para la realización de sus actividades de manera ordenada y óptima. Presenta varios elementos que detallan las actividades, responsables, recursos y tiempo para la realización de cada proceso.

Estos manuales se vuelven una guía práctica que se emplea para dar soporte a una organización, brindando información sistemática y ordenada en la que se establecen de manera clara los objetivos, políticas, procedimientos y normas de la empresa, situación que genera un gran nivel de utilidad para la consecución de una administración eficiente.

Se considera una de los elementos con mayor eficacia para la toma de decisiones en la administración, puesto que facilitan el aprendizaje, proporcionando además una orientación precisa para cada una de las unidades administrativa de la empresa, con esto se podrá conseguir una realización correcta de las actividades que se encomienden a los trabajadores.

La elaboración de estos manuales depende en gran medida de las necesidades e información que posee cada organización; es necesario que se posea esta información que permita abarcar cada aspecto institucional, viéndose su alcance limitado por las exigencias de la organización.

Se constituyen como documentos dinámicos que se encuentran sujetos a revisiones periódicas para así ajustarse y adaptarse a las necesidades cambiantes de toda organización moderna; es necesario que sean flexibles, evitando inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la empresa.

Un manual que carezca de revisión y análisis y que mantenga estático su contenido se vuelve altamente obsoleto, dejando de ser una herramienta útil para la creación de una barrera que dificulte el desarrollo por parte de la empresa. Los manuales uniforman el conocimiento y los criterios de los diferentes departamentos de la organización, esto en concordancia con los objetivos, misión y visión de la dirección.

2.2.9.1 Objetivos y beneficios de los Manuales Administrativos

Como principales ventajas que genera la elaboración de manuales administrativos dentro de las empresas se presenta:

- Determinar las políticas para el manejo de procesos dentro de la empresa.
- Mostrar de manera clara y entendible para el usuario la estructura y funciones de cada departamento de la empresa.
- Brindar una guía a los empleados sobre sus funciones y responsabilidades, así como, la equidad de su carga laboral.
- Realizar controles y monitoreos eficientes.
- Ayudar a optimizar el uso de los recursos de la empresa.
- Mediante el uso eficiente contribuir a disminuir los costos de operación.
- Ayudar a mejorar el sistema de reclutamiento estableciendo parámetros y perfiles óptimos para cada cargo.
- Generar información que permita realizar análisis comparativos por periodos.
- Determinar los puntos clave necesarios para la capacitación del personal.
- Mejorar la retroalimentación de los procesos para su modificación en relación a su mejoría.

- Establecer nexos entre los diversos cargos de la empresa y los departamentos entre sí.

2.2.9.2 Limitantes en la elaboración de manuales administrativos

La elaboración y empleo de los manuales administrativos posee también sus limitaciones, las mismas que son detalladas a continuación:

- Su diseño y actualización poseen un costo elevado en cuanto a tiempo y recursos económicos.
- Ejercen un efecto de limitación para la iniciativa del personal, ya que en algunas ocasiones resultan muy formales y rígidos.
- Generan en casos una resistencia del personal para emplear los manuales al ser poco atractivos y en su mayor parte voluminosos en cuanto a contenido.
- Los objetivos que posee el manual pueden generar confusión, ya que en ocasiones son muy amplios.
- En algunas ocasiones resulta difícil de comprender e interpretar, lo que puede generar confusiones en el personal cuando efectúa sus funciones.
- En ciertas ocasiones los sindicatos emplean los manuales como una herramienta para así proteger sus derechos.

2.2.9.3 Clasificación de los manuales administrativos

La clasificación de los manuales se puede resumir en manuales generales y específicos, los manuales generales son los que contienen información para una aplicación universal de la totalidad de los integrantes de una organización; mientras que los manuales específicos son los que poseen un contenido que se dirija directamente hacia un departamento, función o proceso particular.

A continuación, se presentan tres tipos de manuales, los cuales brindan una mayor comprensión para un tema central de estudio:

1. Manual de organización

Es un manual que permite explicar de manera general y condensada la totalidad de los aspectos de observancia general de la organización, este se dirige a todos sus integrantes, para así ayudarlos a conocer, identificarse y familiares con estos.

El contenido que posee es altamente variado, mientras que su impacto es el resultado de la visión y creatividad que los encargados de su elaboración han deseado; dentro de este contenido se recomienda colocar los siguientes aspectos:

- Historia, así como la descripción de la organización
- Misión, visión, además de los objetivos organizacionales
- Legislación o normativa legal
- Estructura de la empresa por medio de un organigrama
- Estructura de los departamentos que componen a la empresa, lo que se da por medio de un organigrama de área.
- Normativa y políticas generales

2. Manual de normas y procedimientos

Este manual detalla las tareas rutinarias que se dan en el área laboral, esto mediante la descripción de los procesos que se emplean dentro de una organización, además de la secuencia lógica de cada actividad, esto con el fin de unificar y controlar las rutinas de trabajo y por ende evitando que se genere una arbitraria alteración.

Además, contribuyen con la supervisión de las actividades por medio de la normalización de estas, evitando así que se dupliquen funciones y la utilización de pasos innecesarios en

cada proceso; esto facilitará los momentos en los que se lleven a cabo auditorías administrativas, así como la vigilancia y evaluación del control interno.

Dentro se coloca un texto en el que se señalan las normas a cumplir para ejecutar las actividades que integran los procesos, lo cual se complementa con la utilización de los diagramas de flujo, así como también los formularios y formas que se utilizan en los procedimientos que se describan.

El manual de procedimientos y normas debe ser elaborado tomando en consideración cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la organización, puesto que elaborar sólo uno de manera general generaría un documento de alta complejidad. La descripción de procedimientos debe contener la información que se presenta a continuación:

- Identificación de cada uno de los procedimientos
- El nombre
- El departamento de desempeño
- Codificación
- Descripción de manera general de cada objetivo
- Normativa general
- Responsable de todas las actividades que conforman a la organización
- Número fase o subfase en secuencia de cada actividad
- Describir las actividades

3. Manual de puestos y funciones

Este manual cuenta con las responsabilidades y obligaciones específicas de los distintos cargos que conforman la estructura organizacional por medio de la descripción de las funciones diarias de trabajo de estos.

Se emplea regularmente para las empresas que se han estructurado de manera funcional, que se encuentren divididas en sectores en los cuales se agrupen especialistas con intereses y entrenamiento similares, pudiendo así definir las características de cada cargo en la organización, delimitándose las áreas de responsabilidad y autoridad, además de esquematizar las relaciones que se dan entre las funciones de la empresa.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto, las integraciones de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones con los siguientes datos: identificación del puesto de trabajo, área de trabajo, codificación, objetivo del cargo, listado de funciones según frecuencia, tiempo, perfil del cargo, nivel académico, Habilidades y destrezas y conocimientos técnicos y/o específicos

2.3 Antecedentes de la empresa

La empresa Latina Salud S.A. es una entidad en el sector de servicios focalizada a brindar apoyo de salud prepagada a su empresa matriz, Latina Seguros. A pesar de presentar altos niveles de ingresos, sus costos y gastos generados merman estas ganancias, dejando márgenes de utilidades poco atractivos para una empresa con su potencial comercial.

Tabla 2.

Estado de pérdidas y ganancias de Latina Salud S.A. Periodo 2014-2016

Cuentas	2014	2015	2016
Ingresos	429,247.32	383,786.43	499,041.48
Costos y gastos	417,851.7	376,550.07	490,289.71
Utilidades	11,395.62	7,236.36	8,751.77

Fuente: Latina Salud, 2016

Elaborado por: Autores

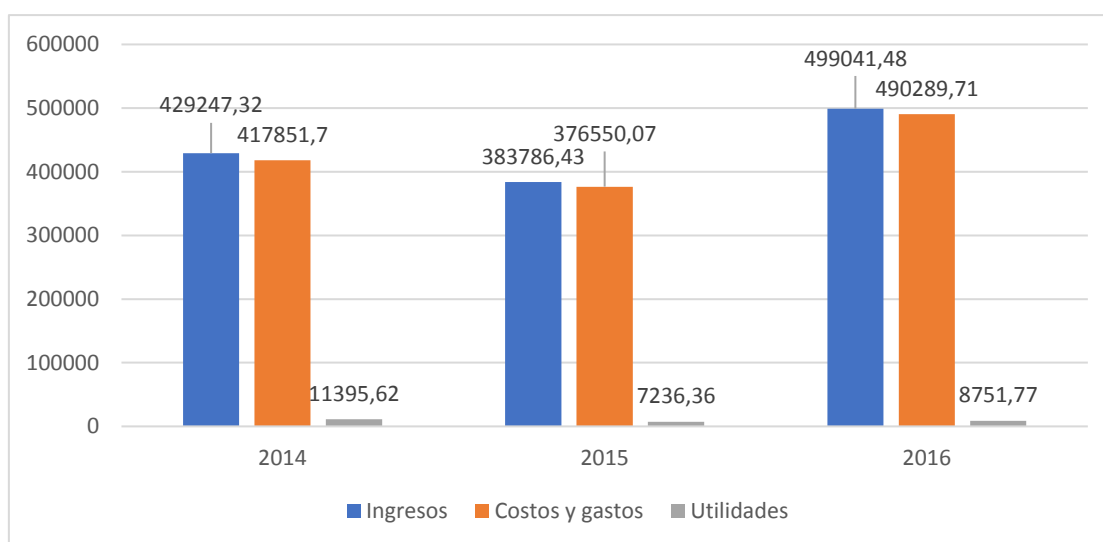


Figura 3. Estado de pérdidas y ganancias de LATINA SALUD S.A. Periodo 2014-2016

Fuente: Latina Salud, 2017

Elaborado por: Autores

Para la empresa se ha pasado de un 3.53% para el mes de diciembre del año 2014 hasta llegar a un 11.17% para el mismo mes del año inmediato siguiente, mientras que en lo que se refiere a la cartera por cobrar, esta ha presentado un incremento del 7.64 puntos en únicamente un año. A continuación, se presenta una figura en el que se muestra lo mencionado en el presente párrafo:

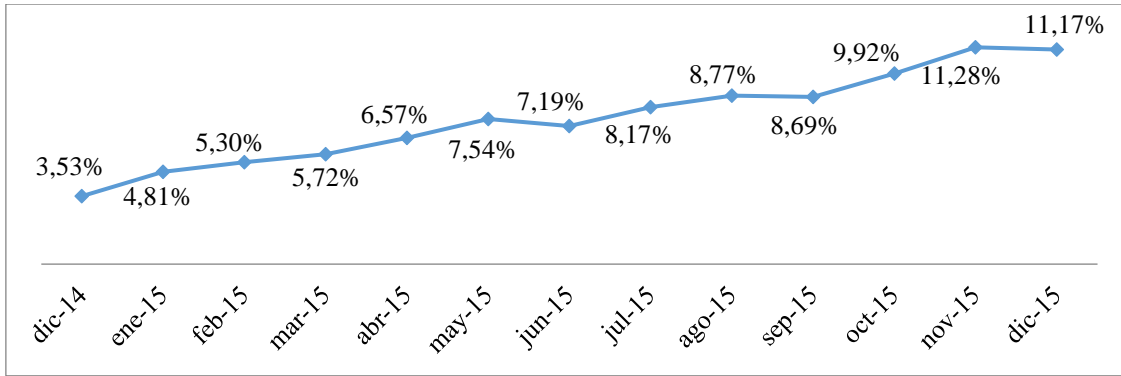


Figura 4. Índice de cartera por cobrar en Latina Salud S.A. periodo diciembre 2014-diciembre 2015

Fuente: Latina Salud, 2017

Elaborado por: Autores

El nivel de morosidad con el que cuentan las empresas reguladas por parte de la Superintendencia de Compañías se divide en varias categorías como puede apreciarse en la siguiente figura, así también se muestran los índices de la empresa Latina Salud S.A., esto para lograr establecer la relación con cada uno de los tipos de morosidad con los que cuentan las entidades que se ubican en este sector.

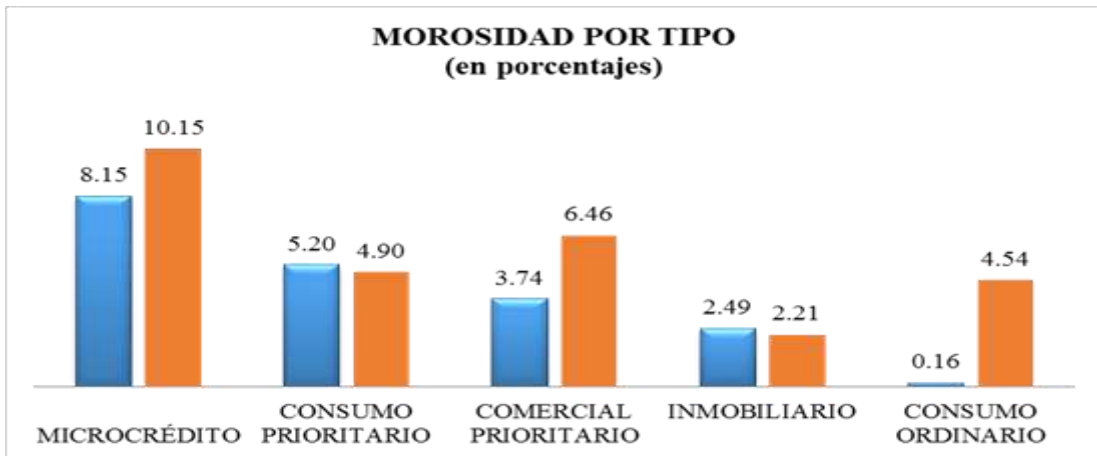


Figura 5. Morosidad por tipo de categorías en empresas y en Latina Salud S.A. en porcentaje

Fuente: Superintendencia de compañías, 2017

Elaborado por: Superintendencia de compañías, 2017

2.4 Marco Conceptual

- **Cartera de clientes:** es un registro o directorio de los compradores actuales y de los posibles clientes, que te permite tenerlos ubicados: saber quiénes son, dónde y cuándo encontrarlos, sus posibilidades de compra, su dirección, teléfono o correo electrónico
- **Cartera vencida:** Monto total de créditos otorgados por una persona Física o Moral y que se convierte en un Activo de riesgo al tener los créditos en mora.
- **Morosidad:** Falta de puntualidad o retraso, en especial en el pago de una cantidad debida o en la devolución de una cosa.
- **Iliquidez:** Falta de dinero en efectivo de una empresa, o del sistema económico en general, que le impide hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
- **Crédito:** es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor), en la cual, este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido
- **Riesgo de crédito:** la posibilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato.

2.5 Marco Legal

El actual gobierno propone cambios en la actual matriz productiva lo cual consistirá en cambiar el patrón de especialización de producción de la economía en la que permita al Ecuador generar un valor agregado a su producción bajo el marco de construcción de una sociedad del conocimiento mediante la aplicación de estrategias para lograr el Ecuador del Buen Vivir.

El actual modelo de matriz productiva tiene un enfoque concentrador, excluyente y basado en recursos naturales para el cual el actual gobierno propone el cambio por un modelo

democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos, el cual se fomenta por medio de los créditos.

2.5.1 Cobranza por mora según la resolución DSC-G-2013-007 emitida por la Superintendencia de Compañías

Según la resolución DSC-G-2013-007 emitida por la Superintendencia de Compañías, aquellas empresas que brinden crédito a sus clientes, tienen la posibilidad de cobrar entre \$3 a \$18 dólares bajo el concepto de gestión de cobranzas por mora en los pagos. Esta medida también aclara que el valor máximo solo podrá cobrarse una vez por cada cuota vencida, sin importar los días o meses que la persona se tarde en cancelar la deuda.

La norma específica que, mientras este en vigencia, tiene la posibilidad de modificarse y que estos valores podrían aumentar o disminuir según lo crea necesario. Sin embargo, no solo se debe considerar el tiempo de retraso en el pago sino la cantidad adeuda. Por ejemplo, si un cliente debe una cuota de \$ 19,99 o menos tendrá que cancelar \$3. El recargo aumenta en relación con el monto de la deuda.

Esto, en algunos casos, significa un aumento en los recargos por atraso. Por ejemplo, en un almacén de ropa que vende a crédito hasta el mes anterior un cliente con una cuota vencida de \$ 87,19 pagaba solo un interés por mora de \$ 0,28. Incluso todos los cargos llegaban a sumar apenas \$ 1,40. La entidad deberá cambiar la tabla de valores máximos de cobro cada seis meses. La actual estará vigente hasta finales del año 2016.

2.5.2 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (Artículo 10)

Según la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, en su artículo número 10, establece que, se pueden calcular las provisiones para créditos incobrables, según los montos efectuados en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales

concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total. La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor;
- Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones. Las provisiones serán deducibles hasta por el monto que la Junta Bancaria establezca.

2.5.3 Resolución No JB-2009-1269 de la Junta Bancaria

Acorde a esta resolución se establece que para posibilitar una recuperación eficaz de los valores correspondientes a créditos vencidos y castigados que se registren, se determina la necesidad de crear un mecanismo que fortalezca la recuperación de deudas malas y dudosas, dentro de los parámetros referenciales que eliminen la discrecionalidad aplicada a

procesos de liquidación. Esta resolución en su capítulo XII explica cómo se lleva a cabo el mecanismo extraordinario para la negociación o rebaja de las deudas malas en entidades en liquidación. En primera instancia este mecanismo sólo es aplicable para personas naturales y jurídicas deudoras que se sometan a procesos de liquidación forzosa, contabilizadas en cartera vencida o castigada. Mediante la suscripción de un acuerdo de pago de sus deudas, se podría incluir la deducción de intereses y gastos adeudados en función a ciertos rangos definidos por la Junta Bancaria:

Tabla 3.

Resolución de la Junta Bancaria en función a los montos, deducciones y plazos de pago

ESTRUCTURA – SALDO CAPITAL	DEDUCCIÓN	PLAZO MÁXIMO DEL PLAN DE PAGOS
\$ 0.00 hasta \$ 10,000.00	100% intereses y otros gastos	Hasta 12 meses
\$ 10,001 hasta \$ 50,000.00	80% intereses y otros gastos	Hasta 12 meses
\$ 50,001 hasta \$ 500,000.00	70% intereses y otros gastos	Hasta 24 meses
\$ 500,001 hasta \$ 1,000,000.00	60% de intereses y otros gastos	Hasta 24 meses
\$ 1,000.001 hasta \$ 10,000,000.00	50% intereses y otros gastos	Hasta 36 meses
Más de \$ 10,000,000.00	40% intereses y otros gastos	Hasta 36 meses

Fuente: (Junta Bancaria del Ecuador, 2009).

El acuerdo del pago puede estar sujeto a cualquiera de las siguientes condiciones:

- El plazo máximo se fijará en función de la capacidad de pago del deudor, siempre y cuando esté dentro del parámetro estipulado en el cuadro anterior.
- Si el deudor cumple oportunamente con los pagos, se beneficiará en una mejora en su calificación de riesgo, inclusive pudiendo llegar a la categoría B.
- Los acuerdos de pago deben estipular con claridad la deducción de intereses y otros gastos, que fuera resuelta por el consejo temporal de liquidación o la junta de acreedores, según corresponda, se hará efectiva al final del plan de pagos acordado.

En el artículo 7 de esta resolución se establece que los deudores morosos que no se hubieran acogido al mecanismo extraordinario de negociación o deducción de deudas malas,

serían ejecutados a través de la vía coactiva para el cobro de sus deudas, y para su declaración de insolvencia o quiebra sin perjuicio de que mantendrán una calificación de riesgo en la categoría “E”. De manera que, en ningún caso, el pago que realicen estos deudores podrá hacerse con certificados de pasivos garantizados (CPG’s) (Junta Bancaria del Ecuador, 2009).

CAPÍTULO III:

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se manejó en el proyecto fue de carácter descriptivo.

Estudio Descriptivo: De acuerdo al concepto de la investigación descriptiva, se consideró que este estudio se constituyó bajo su diseño debido a que pretende especificar las características y propiedades más importantes del objeto a investigar mediante el análisis de datos obtenidos directamente de la empresa Latina Salud S.A. como indicadores financieros o la percepción de sus trabajadores mediante el uso de instrumentos de recolección de datos (Grajales, 2000, pág. 15)

3.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la siguiente investigación fue mixto, puesto que tendría enfoque cualitativo y cuantitativo (Ferrer, 2010, pág. 34). El enfoque cuantitativo se vio reflejado en el análisis de datos estadísticos sobre datos relacionados a la recuperación de cartera de la empresa Latina Salud. También se analizó como enfoque cualitativo, la percepción sobre la efectividad de los procesos correspondientes a la gestión de crédito y cobranzas de la empresa Latina Salud S.A. por parte de los miembros del departamento.

3.3 Técnicas de investigación

Se hizo uso del siguiente instrumento o técnica para la correspondiente recolección de datos:

Tabla 4.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas	Descripción	Recursos	Aporte
Encuesta	Es un formulario de preguntas que permiten recolectar de una fuente primaria (población de estudio) datos relevantes para la investigación	Cuestionario de preguntas cerradas a miembros del departamento de crédito y cobranzas Cuestionario de preguntas cerradas a clientes de la empresa Latina Salud	Sirvió para conocer la eficacia de los procesos actuales para la gestión de crédito y cobranzas y su nivel de conocimiento entre el personal del área
Revisión Documental	Recopilación de datos elaborados por varias fuentes para contratar la información obtenida por observación directa	Análisis de la Bibliografía Información sobre morosidad y gestión de créditos y cobranzas	Gracias a estos datos se pudo conocer las falencias específicas del actual manual de funciones y los requerimientos para su mejora.
Entrevista	Entrevista realizada a expertos en el tema mediante un formulario de preguntas	Autoridades de la empresa Latina Salud	Se obtuvo una guía para la elaboración de la propuesta.

Elaboración: Autores

3.4 Población y Muestra

La población elegida para el presente estudio fueron los miembros del departamento de crédito y cobranzas de la empresa Latina Salud S.A., la cual se compone de 10 colaboradores. Adicional a ello, se realizaron encuestas dirigidas a los clientes de la empresa para conocer los motivos por los cuales presentan atrasos en sus pagos. También se realizó una entrevista a las autoridades de la empresa para conocer su percepción sobre los tipos de créditos ofertados y su gestión de cobranzas.

Tabla 5.

Distribución de la muestra

Población	Distribución	Total de la muestra
Colaboradores	3 asesores de crédito	10
	3 asesores del Contact center	
	4 gestores de cobranza	
Clientes	Población total de 7676 clientes anuales (2016)	148
Directivos	Gerente General	3
	Gerente Financiero	
	Jefe del departamento de crédito y cobranza	
Expertos	Ing. Alex Subía, Auditor externo financiero	2
	Ing. María Salinas, Capacitadora de gestores de cobranza	

Elaboración: Autores

Adicional a esto, se procedió a realizar el cálculo de la muestra en base a la cantidad de clientes de la empresa para el 2016, el cual fue de 7676 clientes.

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

n	Tamaño de la muestra	
N	Tamaño de la población	
z	Valor del área bajo la curva normal (depende del NC)	
p	Probabilidad de éxito (Proporción esperada)	
q	Probabilidad de fracaso (1-p)	
e	Error máximo admisible	
		TAMAÑO ADECUADO DE LA MUESTRA
N	7676	
NC	95	
p	0,5	
q	0,5	
e	8	148
Z	1,96	

3.5 Análisis de resultados

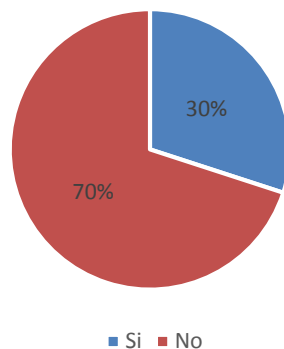
3.5.1 Análisis de encuesta para colaboradores

1. ¿Conoce las políticas de crédito aplicadas en la empresa?

Tabla 6.
Conocimiento sobre políticas de crédito de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30,00%
No	7	70,00%
Total general	10	100,00%

Grafico 1. Conocimiento sobre políticas de crédito de la empresa



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

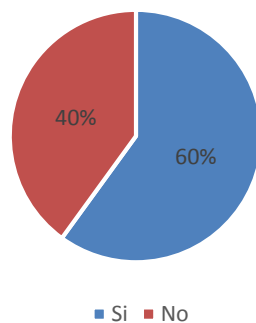
Como primera interrogante, se establece la necesidad establecer si los trabajadores conocen las políticas de crédito y cobranza que posee la empresa. El 70% de los trabajadores mencionan que no las conocen, mientras que, el 30% dijo que si las conocen pues se las mostraron al momento de ingresar al trabajo pero que no poseen esa documentación cerca.

2. ¿Al momento de su ingreso a la empresa le realizaron la inducción sobre los procesos respectivos?

*Tabla 7.
Inducción al momento de su ingreso a la empresa*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	4	40,00%
Si	6	60,00%
Total general	10	100,00%

Grafico 2. Inducción al momento de su ingreso a la empresa



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

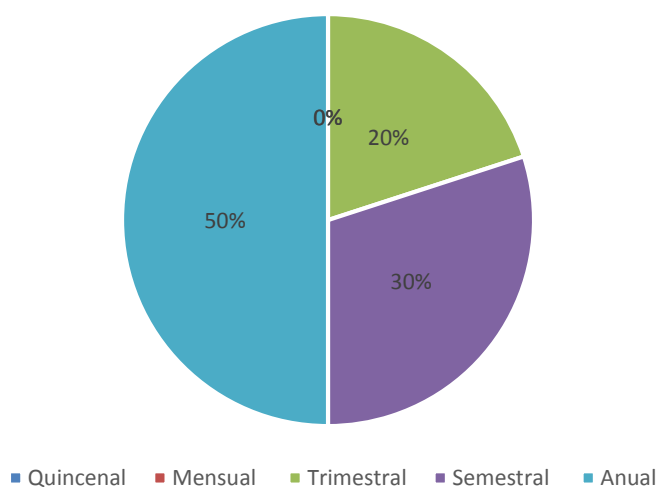
La segunda interrogante se establece al momento de conocer si se realizó el proceso de inducción a los trabajadores al momento de ingresar a la entidad. El 60% de los encuestados mencionaron que, si recibieron la inducción de manera general sobre la empresa, su historia, misión, visión, entre otros. El 40% mencionaron que no recibieron dicha capacitación.

3. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones sobre la gestión de cobranzas?

Tabla 8.
Frecuencia de las capacitaciones para la gestión de cobranzas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trimestralmente	2	20,00%
Semestralmente	3	30,00%
Anualmente	5	50,00%
Total general	10	100,00%

Grafico 3. Frecuencia de las capacitaciones para la gestión de cobranzas



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

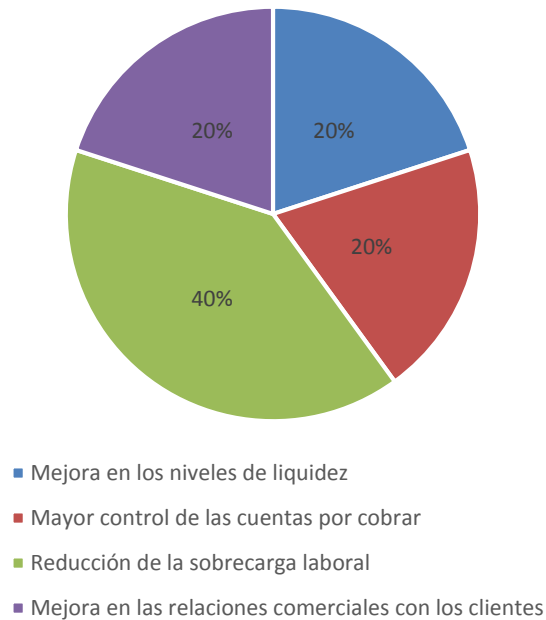
Como tercera interrogante se considera necesario establecer la frecuencia con la cual se realizan las capacitaciones referentes a la gestión de cobranzas. El 50% mencionan que las capacitaciones son de manera anual. Mientras que, el 30% dice que se realizan de manera semestral. Finalmente, el 20% estableció como frecuencia el periodo trimestral.

4. ¿Qué tipo de beneficios tiene el poseer procesos bien estructurados sobre la gestión del crédito y cobranza?

Tabla 9.
Beneficios de procesos estructurados en la gestión de crédito y cobranza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mejora en los niveles de liquidez	2	20,00%
Mayor control de las cuentas por cobrar	2	20,00%
Mejora en las relaciones comerciales con los clientes	2	20,00%
Reducción de la sobrecarga laboral	4	40,00%
Total general	10	100,00%

Grafico 4. Beneficios de procesos estructurados en la gestión de crédito y cobranza



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

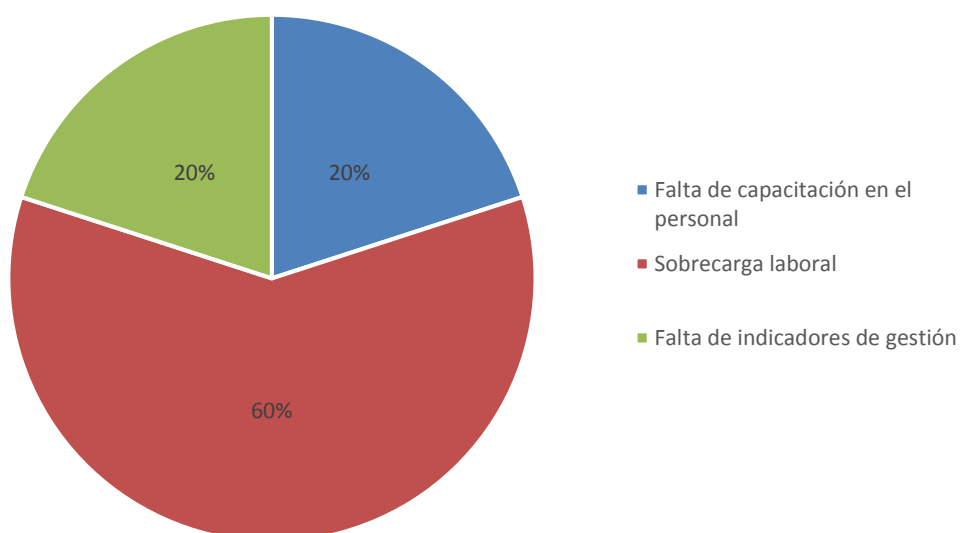
En la pregunta número cuatro, se analiza los tipos de beneficio que los encuestados consideran que generaría el hecho de tener procesos bien estructurados para la gestión del crédito y la cobranza en la empresa. El 40% estableció que se obtendría reducción de la sobrecarga laboral al estar asignado correctamente las responsabilidades de cada miembro del departamento.

5. ¿Cuál es la mayor falencia que usted detecta en los procesos de crédito y cobranzas actuales de la empresa?

*Tabla 10.
Falencias detectadas en los procesos de crédito y cobranzas*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Falta de indicadores de gestión	2	20,00%
Falta de capacitación en el personal	2	20,00%
Sobrecarga laboral	6	60,00%
Total general	10	100,00%

Grafico 5. Falencias detectadas en los procesos de crédito y cobranzas



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

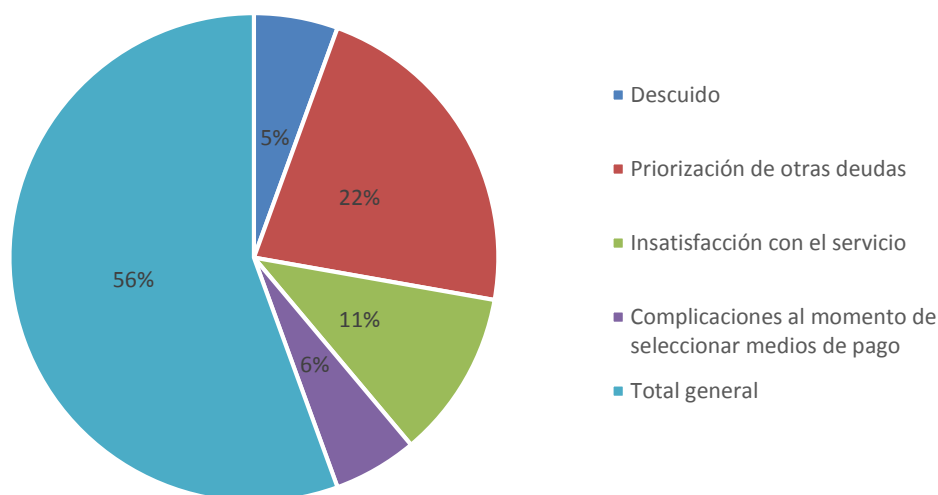
En la quinta pregunta se analiza la mayor falencia que, según los encuestados, existe debido a las fallas en los procesos actuales de crédito y cobranza. Según el 30% de los encuestados las mayores falencias son la duplicidad de funciones y la sobrecarga laboral. El 20% de los encuestados considera que existen falta de capacitaciones y la falta de indicadores de gestión.

6. ¿Cuál es la razón principal por la que usted considera que los clientes caen en mora?

Tabla 11.
Razones para los atrasos en pago de clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Complicaciones al momento de seleccionar medios de pago	1	10,00%
Descuido	1	10,00%
Insatisfacción con el servicio	2	20,00%
Olvido de fecha de pago	2	20,00%
Priorización de otras deudas	4	40,00%
Total general	10	100,00%

Grafico 6. Razones para los atrasos en pago de clientes



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

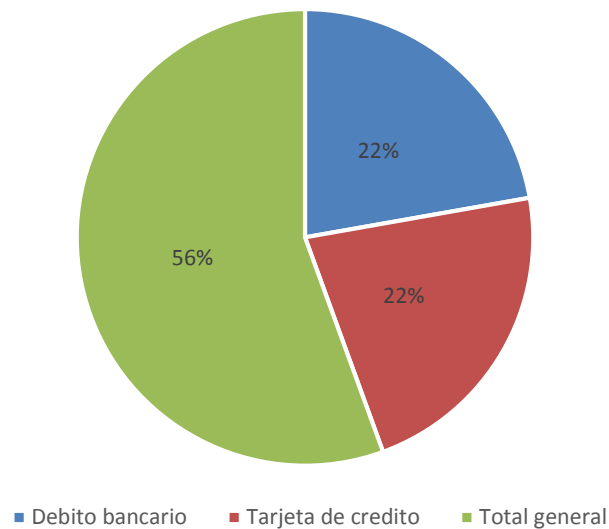
Como sexta pregunta se establece la razón principal por la cual, los encuestados, consideran que los clientes caen en mora. El 40% menciona que puede ser porque priorizan otras deudas que poseen sistemas de cobranza más efectivo. El 20% menciona que posiblemente se olvidan de las fechas de pago o insatisfacción con el servicio prestado, lo que genera una predisposición al pago. El 10% dijo que las causas pueden ser descuido o complicaciones al momento de seleccionar los medios de pago.

7. ¿Cuál es el medio de pago más utilizado por los clientes?

Tabla 12.
Medio de pago más utilizado por clientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Pago en efectivo	2	20,00%
Débito bancario	4	40,00%
Tarjeta de crédito o debito	4	40,00%
Total general	10	100,00%

Grafico 7. Medio de pago más utilizado por clientes



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

Como séptima pregunta se establece cuáles son los medios de pago más utilizados por los clientes. El 40% menciona que los medios más utilizados son el débito bancario previa autorización del cliente, y el pago por medio de tarjetas de crédito o débito. El 20% menciona que los clientes realizan sus pagos en efectivo por medio de las cajas de recaudación de la entidad.

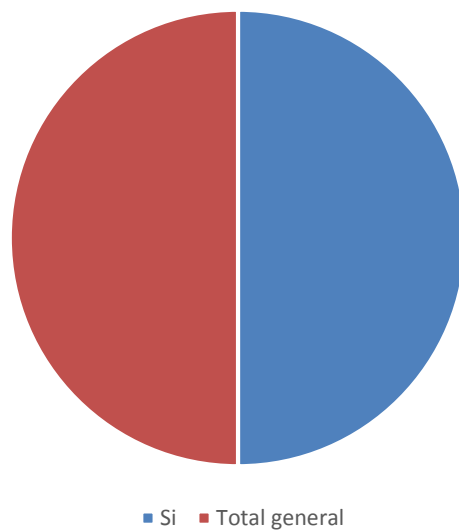
8. ¿Considera que el manual de procesos actual requiere una reestructuración para el área de crédito y cobranzas?

Tabla 13.

Necesidad de reestructuración de los procesos actuales de crédito y cobranza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	0	0,00%
Si	10	100,00%
Total general	10	100,00%

Grafico 8. Necesidad de reestructuración de los procesos actuales de crédito y cobranza



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

Finalmente, la octava pregunta busca conocer el grado de predisposición de los encuestados para la reestructuración de los procesos actuales del departamento de crédito y cobranza, lo cual, el 100% menciono que si considera necesario que se realice esta gestión para la mejora del desarrollo del crédito en la entidad.

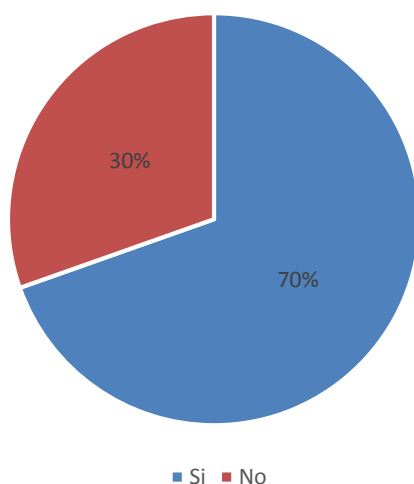
3.5.2 Análisis de encuesta para clientes

1. ¿Considera que existen falencias en el área administrativa de la empresa?

Tabla 14.
Percepción sobre falencias en el área administrativa de Latina Salud

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	45	30,41%
Si	103	69,59%
Total general	148	100,00%

Grafico 9. Percepción sobre falencias en el área administrativa de Latina Salud



Fuente: Encuesta realizada a clientes de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

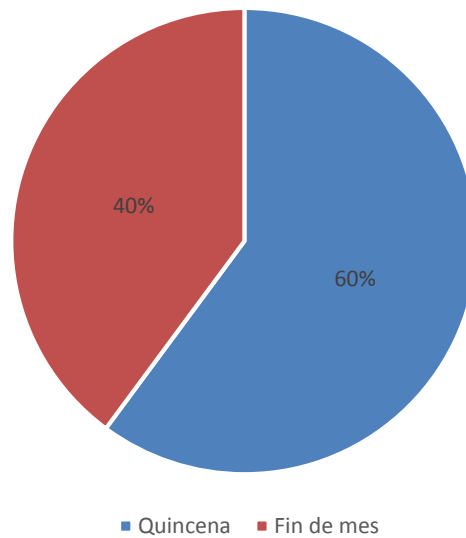
Como primera pregunta se establece la necesidad de conocer si, para la percepción de los clientes, la empresa Latina Salud tiene falencias en el área administrativa para la gestión de crédito y cobranzas. El 69,59% de los encuestados dijeron que si, puesto que no realizan una correcta gestión de cobranzas o no les recuerdan las fechas de pagos para evitar atrasos. El 30,41% mencionaron que no.

2. ¿Cuál es su fecha de pago ideal?

Tabla 15.
Fecha de pago ideal para el cliente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Fin de mes	59	39,86%
Quincena	89	60,14%
Total general	148	100,00%

Grafico 10. Fecha de pago ideal para el cliente



Fuente: Encuesta realizada a clientes de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

Como segunda pregunta se preguntó cuál es la fecha ideal para realizar el pago de su seguro. El 60,14% de los encuestados mencionaron que prefieren realizar sus pagos en quincena, debido a que en fin de mes le realizan todos los débitos correspondientes a seguro social, prestamos, anticipos, pagos de multas, entre otros, lo cual afecta su liquidez. Mientras que, el 39,86% respondió que prefieren realizar sus pagos al final de cada mes.

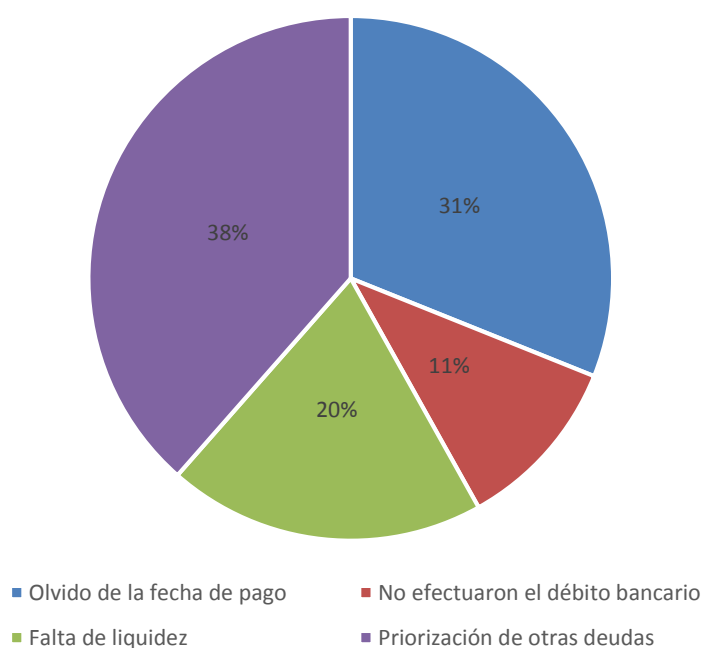
3. ¿Cuáles han sido los motivos por los cuales se ha atrasado en los pagos?

Tabla 16.

Motivos para atraso en pagos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No efectuaron el débito bancario	16	10,81%
Falta de liquidez	29	19,59%
Olvido de la fecha de pago	46	31,08%
Priorización de otras deudas	57	38,51%
Total general	148	100,00%

Grafico 11. Motivos para atraso en pagos



Fuente: Encuesta realizada a clientes de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

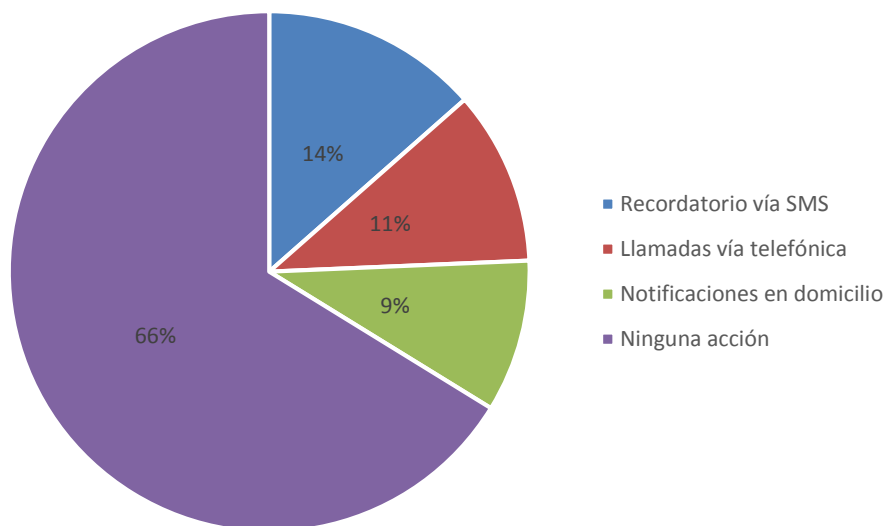
Como tercera pregunta se establece los motivos más usuales por los cuales los clientes registran atrasos en sus pagos. El 10,81% menciona que a veces por falta de fondos no se efectúan los débitos a su cuenta, mientras que, el 19,59% dijeron que no cuentan con el capital para realizar el pago. El 31,08% establece que olvida la fecha de pago. Por último, el 38,51% menciona que muchas veces priorizan otras deudas que son insistentes al momento de realizar su gestión de cobranzas.

4. ¿Cuándo se ha generado un atraso en los pagos, ¿cuáles han sido las acciones tomadas por la empresa Latina Salud?

Tabla 17.
Acciones tomadas por Latina Salud al momento de detectar atraso en los pagos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Notificaciones en domicilio	14	9,46%
Llamadas vía telefónica	16	10,81%
Recordatorio vía SMS	20	13,51%
Ninguna acción	98	66,22%
Total general	148	100,00%

Grafico 12. Acciones tomadas por Latina Salud al momento de detectar atraso en los pagos



Fuente: Encuesta realizada a clientes de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

Finalmente, como cuarta pregunta se establece la necesidad de conocer de qué manera la empresa realiza la gestión de cobranza a sus clientes. El 9,46% menciona que cuando se han atrasado les envían notificaciones a su domicilio o trabajo. El 10,81% recibe llamadas telefónicas, el 13,51% reciben un recordatorio vía SMS a su número de celular. Finalmente, el 66,22% menciona que no han recibido ningún tipo de llamado de atención.

3.5.3 Resultados generales de la entrevista a Directivos y expertos de la empresa

Latina Salud S.A.

Según los entrevistados, es decir, los directivos de la empresa Latina Salud S.A, uno de los principales inconvenientes para el aumento de la cartera vencida de la entidad es la priorización de otras deudas que asumen los clientes. Debido a que, al brindarse un servicio de salud prepagada, la cual puede o no ser usada con frecuencia, en comparación a otros créditos como los de consumo que requieren su cancelación de manera más pronta.

Los entrevistados mencionaron que, como en toda empresa, la gestión de una eficiente otorgación de créditos es vital para su supervivencia, pues no solo se debe establecer como meta vender un servicio, sino que se destine a clientes con capacidad crediticia que puedan asumir ese costo para mantener los niveles de liquidez de manera estable.

A pesar de que, los directivos mencionan que los factores externos como la crisis económica, el desempleo, entre otros, son los que afectan el aumento de la morosidad, como empresa se deben preparar para asumir el reto de mantener un nivel de morosidad bajo, con el fin de que la entidad no se atrase en el pago de sus costos fijos y variables y pueda brindar un servicio óptimo.

Debido a esto, es necesario que se reestructuren los procesos del departamento para que, de esta manera, se genere un mayor control al momento de otorgar un crédito a un cliente, y se maneje la gestión de cobranzas de una manera cordial pero enérgica, que permita a los clientes conocer la importancia de mantener activo su servicio de salud prepagada para garantizar el bienestar personal y de su grupo familiar.

3.6 Informe técnico

Tabla 18.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

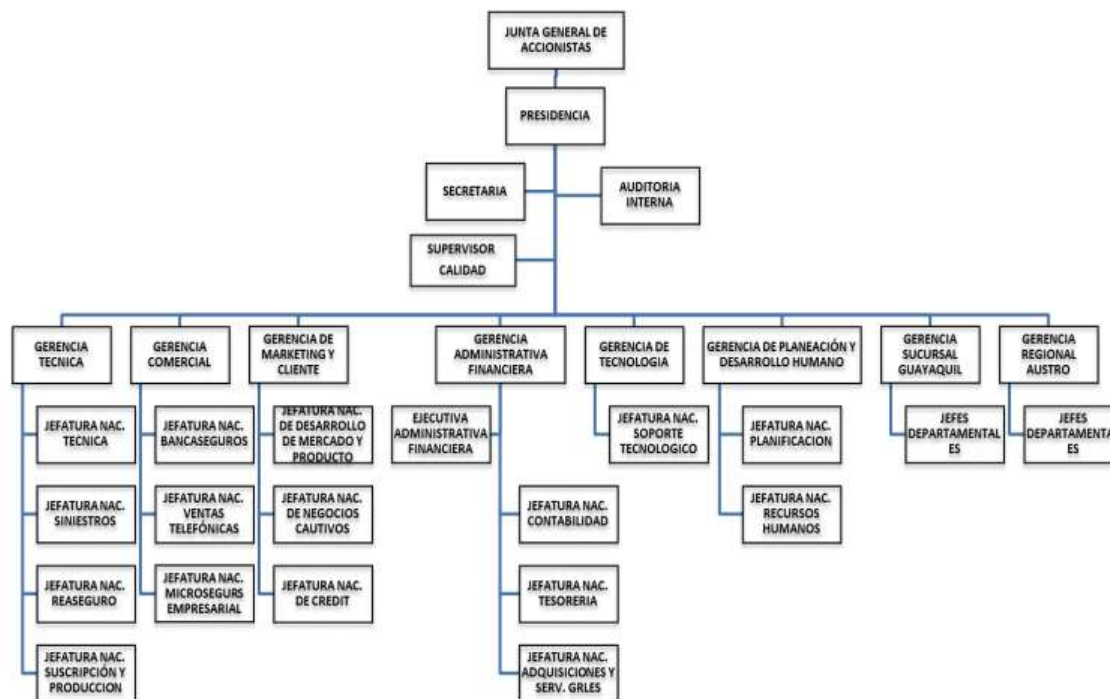
Problema	Encuesta	Entrevista	Observación	Conclusión
Falta de socialización de las políticas	¿Conoce las políticas de crédito aplicadas en la empresa?	No se realiza proceso de inducción de la manera requerida	El personal no cuenta con respaldo físico de las políticas	General documentos de respaldo de los procesos
Falta de capacitaciones para el personal	¿Con que frecuencia recibe capacitaciones sobre la gestión de cobranzas?	Las capacitaciones en el área se realizan casi de manera anual o menos	El personal no sabe cómo manejar a los clientes para obtener promesas de pago	Mejorar las habilidades de persuasión de los gestores de cobranza
Falta de una correcta designación de responsabilidades	¿Cuál es la mayor falencia que usted detecta en los procesos actuales de la empresa?	No existe un manual de procesos detallando responsables	Muchas veces se sobrecarga a los trabajadores con funciones no acordes a su puesto	Realizar la correcta designación de responsables
Mala percepción del cliente sobre la organización administrativa de la empresa	¿Considera que existen falencias en el área administrativa de la empresa?	Los clientes consideran que no se les ayuda en los requerimientos como debería	No existe amplio conocimiento en los asesores para guiar al cliente	Aumento de capacitaciones para conocimiento de los procesos
Falta de una correcta gestión de cobranza	¿Cuáles han sido los motivos por los cuales se ha atrasado en los pagos?	Los clientes priorizan otras deudas por las amplias concesiones que da la empresa en espera del pago	Los clientes consideran que no sufren ninguna afectación si se demoran en los pagos	Fortalecimiento de las acciones tomadas para los clientes en mora
Bajo nivel de seguimiento de los clientes en mora	¿Cuándo se ha generado un atraso en los pagos, cuales han sido las acciones tomadas por la empresa Latina Salud?	La empresa deja pasar amplios periodos sin gestionar el pago de una deuda vencida	No existe un seguimiento detallado para los clientes con pocos días de atraso	Procesos más detallados con periodos de espera más cortos

Fuente: (Ortiz & Santos, 2017)

Elaborado por: Autores

3.7 Estado de situación actual de la empresa

La empresa Latina Salud posee la siguiente estructura organizacional:



Fuente: Latina Salud, 2016

El capital de Latina Salud S.A. durante los últimos tres años está conformado entre tres accionistas, dos personas naturales y una jurídica. El accionista mayoritario tiene una participación del 93.52% en el capital de la compañía.

Durante el año 2016 se celebraron ocho Juntas Generales de Accionista: una junta ordinaria celebrada el 23 de marzo del 2016, y siete juntas extraordinarias celebradas en los meses de: enero, febrero, marzo, abril y diciembre del 2016. Todas las juntas fueron universales y en cada junta los accionistas registraron el 100% de los votos. Ninguna junta erogó gastos para su celebración.

El Directorio está conformado por cuatro directores principales y tienen un promedio de siete años en sus funciones, los cuales son parte de varios comités; con un promedio de

permanencia de dos años. Tres directores tienen educación y formación profesional en campos de derecho y economía.

El número de reuniones realizadas por el Directorio durante el año 2016 fue de 17 sesiones: 12 sesiones del directorio ordinarios y 5 extraordinarias, con un gasto promedio de \$ 847,06. El comité de cumplimiento durante el año 2016 sesiono mensualmente con la presencia del representante legal de la compañía, responsables de las áreas comercial, técnica, control interno, una secretaria y la Oficial de Cumplimiento.

El comité de Administración Integral de Riesgos durante el año 2016 sesionó mensualmente con la presencia de un miembro del directorio, el representante legal y el responsable de la unidad de riesgos. El comité de Retribuciones durante el año 2016 sesiono una vez con la presencia de dos miembros del directorio, un representante de la Junta General de Accionistas, el representante legal y la secretaria.

El comité de Ética durante el año 2016 no sesiono. Y desde su conformación no se han reportado casos de conflicto de interés por resolver. Durante el año 2016 se presentaron 7.668 solicitudes de usuarios; resolviéndose satisfactoriamente 7.482 casos que corresponde a un promedio de 97.57%. De todos los reclamos presentados directamente a la compañía, un promedio de 0.53% casos fueron presentados a la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros.

Latina Salud S.A. durante el 2016 registro una incorporación de 7.676 clientes nuevos. El tiempo promedio de permanencia del equipo gerencial de Latina Salud en sus funciones es de 9 años, conformado por una gerente de género femenino y doce gerentes masculinos. El nivel de remuneraciones anuales del equipo gerencial de la compañía representó en el año 2016 un 77.21% de los gastos operativos y un 64.70% antes de impuestos. En la

siguiente tabla, se muestra las características generales de los empleados de Latina Salud S.A.:

Tabla 19.

Características de los empleados de la entidad

Características de los empleados de la entidad				
Número de empleados de la entidad				
últimos tres (3) años, clasificados por				
género				
	2014	2015	2016	
Masculino	110	99	93	
Femenino	123	110	115	
Discapacitado	8	9	7	
Total	241	218	215	
Número de empleados de la entidad				
clasificados por nivel de educación, para				
los tres (3) años. Niveles de educación:				
primaria, secundaria, superior, post				
grado				
Características de	2014	2015	2016	
los empleados de				
la entidad				
Primaria	1	2	0	
Secundaria	131	117	144	
Superior	104	93	66	
Postgrado	1	1	1	
Masterado	4	5	4	
Clasificación de los empleados				
permanentes por su permanencia de 1				
año; de 1 a 3 años; más de 3 a 5 años; más				
de 5 años				
	2014	2015	2016	
Menos de 1 año	62	35	30	
De 1 a 3 años	68	65	50	
Más de 3 a 5 años	41	39	41	
Más de 5 años	70	79	94	

Fuente: Latina Salud, 2016

La Compañía fue constituida en la ciudad de Guayaquil – Ecuador, mediante escritura pública el 29 de diciembre del 1994 e inscrita en el Registro Mercantil del mismo Cantón el 28 de febrero de 1995. En enero del 2009 la Compañía cambio su denominación social por la de “Latina Seguros y Reaseguros”

De esta compañía, se ramificó la empresa “Latina Salud S.A.”. La Compañía se encuentra autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para su operación en el ramo de seguros generales en todas sus manifestaciones. La Compañía al 31 de diciembre del 2011, es una subsidiaria de EquatorInvestment Holdings Ltd. Y los accionistas son los siguientes:

Tabla 20.

Accionistas de Latina Salud

Titular	Número de Acciones	Porcentaje
Inversiones San Silvestre S. A.	3.370.959	99,5687%
Apotheosis Investments Ltda.	14.598	0,4312%
Rub del Ecuador S. A.	3	0,0001%

Fuente: Latina Salud, 2016

La Intendencia Nacional del Sistema de Seguro Privado mediante Resolución No. SBS-INSP-2007-171 del 29 de mayo del 2007, autoriza a Latina Seguros y Reaseguros S. A. para que opere en el ramo de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito SOAT, utilizando los modelos de documentos de suscripción y tarifa de primas aprobados con la resolución No. SBS-INSP-2007-061 del 27 de febrero del 2007.

Referente a los indicadores financieros de la empresa se presenta lo siguiente:

Tabla 21.

Indicadores financieros de Latina Salud

LIQUIDEZ	1.14
LIQUIDEZ INMEDIATA	0.69
SEGURIDAD	1.25
RENTABILIDAD PARA ACCIONISTAS ROE	8.85%
RENTABILIDAD DE ACTIVOS ROA	2.30%
RENTABILIDAD DE OPERACIONES	3.62%
TASA DE GASTOS DE ADMINISTRACION	18.43%
TASAS DE GASTOS DE PRODUCCION	18.13%
TASAS DE GASTOS DE OPERACION	36.57%
ENDEUDAMIENTO CON TERCEROS	1.09
MOROSIDAD PRIMAS POR COBRAR	29.67%
MOROSIDAD PRIMAS DOCUMENTADAS	100.00%
MOROSIDAD TOTAL	29.70%
COBERTURAS PRIMAS POR COBRAR VENCIDAS	30.33%
COBERTURA PRIMAS DOCUMENTADAS VENCIDAS	0.00%
COBERTURA TOTAL	30.30%
CESION DE REASEGURO	19.20%
RENTABILIDAD DEL REASEGURO	12.66%
TASA DE SINIESTRALIDAD RETENIDA	37.57%
RAZON COMBINADA	84.60%
TASA DE UTILIDAD TECNICA	15.40%
RESULTADO TECNICO / PATRIMONIO PROMEDIO	28.51%
RESULTADO TECNICO / ACTIVO PROMEDIO	7.41%
RESERVAS TECNICAS / PRIMAS NETAS RETENIDAS	72.91%
RESER DE RIESGO EN CURSO	30.93%
RESERVAS TECNICAS/ SINIESTRO RETENIDOS	162.72%
RESERVAS SINIESTRO PENDIENTES / SINIESTROS RETENIDOS	45%
ACTIVO / PRIMA NETA RETENIDA	153%

Fuente: (Latina Seguros , 2017)







Los indicadores financieros de la empresa Latina Salud S.A. Muestran que su nivel de liquidez es aceptable, de manera general, sin embargo, su nivel de liquidez inmediata está por debajo de los indicadores convenientes, siendo necesarios valores superiores o iguales a 1. Con respecto a la rentabilidad para los accionistas, esta es de 8,85%. Como se puede observar, entre los gastos existentes, los más elevados corresponden a los gastos de operación.

Referente a la investigación, el indicador más importante es la morosidad en primas por cobrar, la cual presenta un alto nivel, abarcando el 29,70% del total de créditos otorgados, sin embargo, la cobertura de estos seguros posee porcentajes similares. Esto fomenta el aumento de las primas vencidas debido a que el servicio no deja de ser brindado.

3.8 Símbolos y significado de los diagramas de flujo

Para el diseño de los flujogramas de procesos se utilizarán las siguientes simbologías:

Tabla 22.
Simbología de Diagrama de Procesos

Figura	Nombre	Significado
	Inicio o Fin	Marca el inicio o la terminación del proceso
	Decisión	Establece el momento del proceso donde hay que tomar dos caminos, cada uno con una actividad consecuente
	Actividad o proceso	Establece el desarrollo de una actividad
	Documentos	Establece la realización de una actividad que necesita una documentación o registro escrito
	Flecha	Marca la indicación sobre el sentido del flujo
	Subproceso	Indica una actividad adicional que complementa al proceso

Elaborado por: Autores

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Características esenciales de la propuesta

Como característica esencial de la investigación focalizada en el departamento de crédito y cobranzas de Latina Salud S.A, se destaca que es importante la realización de un manual de procesos debido a que el manejo de los pagos de los clientes afectan directamente a la liquidez y al desarrollo de la entidad puesto que, a largo plazo, el manejo de altos indicadores de morosidad no solo pueden generar atrasos en los pagos de los costos fijos de la entidad sino costos adicionales por intereses con proveedores o pérdida de los mismos.

4.2 Formas y condiciones de aplicación

4.2.1 Análisis comparativo para costos entre estructuración y reestructuración de procesos

Con el fin de determinar la importancia del proyecto, y el real beneficio para la empresa LATINA SALUD S.A., se realiza un análisis comparativo de los costos establecidos para la estructuración de procesos, basados en los valores brindados por la empresa consultora ESTRATEK, y los valores para una reestructuración de procesos. Una vez determinados los valores que se invertiría, ya sea en el caso de estructurar nuevos procesos o de reestructurar los procesos existentes en la compañía, se considera que debido a que conllevan un menor monto y un tiempo de elaboración menor, la opción más conveniente para Latina Salud es la reestructuración.

Tabla 23.

Análisis comparativo para costos entre estructuración y reestructuración de procesos

Reestructuración		Estructuración	
Análisis de falencias detectadas	\$250,00	Análisis de puestos, cargos, y actividades de la empresa	\$1.200,00
Revisión de procesos actuales	\$120,00	Evaluación de actividades principales y secundarias del departamento de crédito y cobranzas	\$500,00
Adaptación de procesos para disminución de falencias	\$70,00	Estructuración de procesos	\$300,00
Programa para capacitaciones	\$300,00	Programa para capacitaciones	\$300,00
Impresión del manual de procesos reestructurado (formato A4)	\$40,00	Impresión del manual de procesos reestructurado (formato A4)	\$40,00
Instructor especializado	\$480,00	Instructor especializado	\$480,00
		Tiempo del socio auditor	\$8.330,00
		Consultor encargado	\$5.940,00
		Asistente (in-house)	\$400,00
Total Costo (a)	\$1.260,00	Total costo (b)	\$17.010,00

Tiempo estimado: 6 meses

Tiempo estimado: Entre 10 a 12 meses

Fuente: INMOVELASCO S.A.

Elaborado por: Autores

4.2.2 Planificación estratégica del departamento de crédito y cobranzas

4.2.2.1 Principios básicos

La cobranza es una de las funciones de la administración de la cartera y siempre que está se haga en la debida forma y que el crédito sea concedido en debida forma, la cobranza será menos necesaria y en algunos casos absolutamente inútil. Los principios básicos de la gestión de cobranzas son:

1. El crédito es un servicio que se vende, y es una forma de aumentar las ventas y las utilidades.
2. La gestión de cobro, se debe realizar de modo que sea productiva, generadora de nuevas ventas y de incremento de buena imagen del acreedor.
3. La cobranza debe planearse, pues, el no tener parámetros establecidos puede llevar al fracaso.

4. La gestión de cobranzas debe hacerse permanentemente con los deudores, garantes o fiadores solidarios.
5. Debe realizarse en forma amable, aún en el caso de que se realice jurídicamente.
6. En cada cobro se juega la imagen del acreedor; por lo tanto, siempre se debe buscar la recuperación del dinero, conservar la imagen y seguir contando con la confianza del socio/cliente y su preferencia por nosotros.

4.2.2.2 Valores institucionales

Como valores institucionales, los cuales regirán las relaciones de la empresa con todos sus grupos referenciales se establecen los siguientes:

- **Respeto:** El respeto es uno de los máximos valores que deben regir la gestión de cobranza de la empresa, debido a que, a pesar de estarse realizando un cobro de valores pendientes, esto no debe generar que la relación comercial se dañe.
- **Honestidad:** La honestidad debe ser primordial en la gestión de cobranzas, siendo franco con el socio/cliente, no exagerando las acciones a tomar para el cobro de los valores pendientes.

4.2.2.3 Organigrama

Como parte de la propuesta se establece la reestructuración organizacional del departamento de crédito y cobranzas de la empresa, con el fin de distribuir de manera más efectiva las funciones de los asesores de crédito. A continuación, se presenta la estructura organizacional propuesta, la cual será parte de la gerencia administrativa financiera:

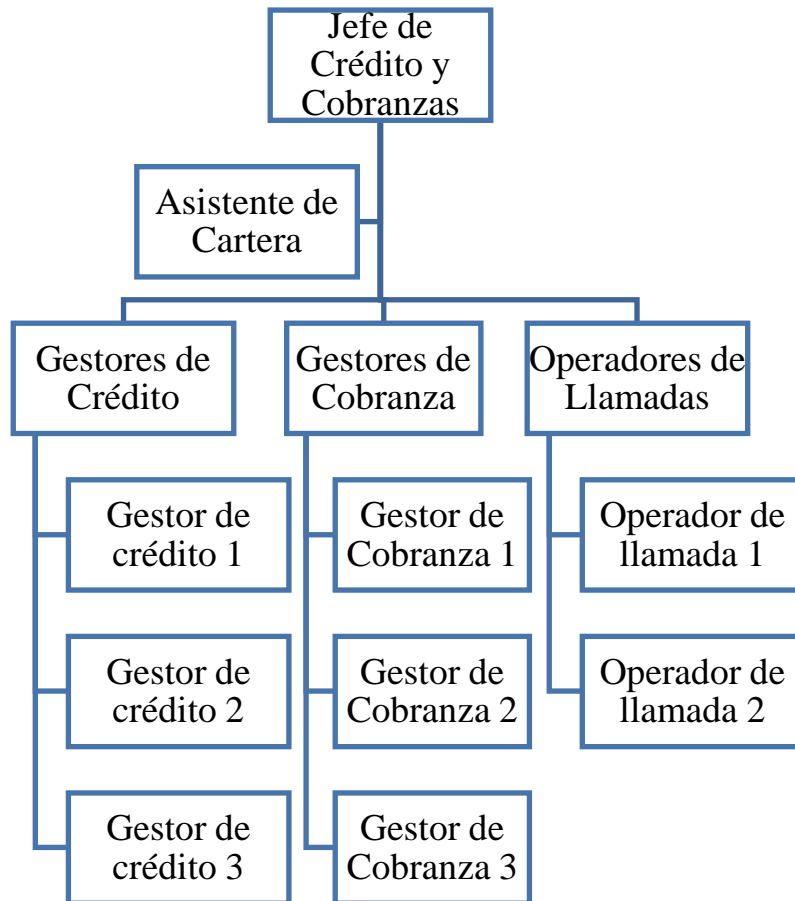


Figura 6. Organigrama reestructurado del departamento de crédito y cobranzas de la empresa Latina Salud

Elaborado por: Autores

4.2.2.4 Descripción de las funciones del departamento y sus miembros.

Según las necesidades descritas en el trabajo de titulación denominado “Propuesta para la reestructuración del proceso de recuperación de cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda. Caso: agencia operativa Guayaquil” de los autores Carlos Ávila y Adriana Malats (2016), una vez establecidos los cargos necesarios para la correcta gestión de cobranzas de la entidad se delimitan las funciones de cada cargo, dependiendo de las necesidades de la entidad, detalladas a continuación:

Jefe de Crédito y Cobranzas:

1. Aprobar las políticas de cobranzas.
2. Establecer el límite máximo de carteras de cobro que debe gestionar cada Ejecutivo del departamento.

3. Establecer los porcentajes de interés por mora.
4. Aprobar los procesos designados para la gestión de cobranza.

Asistente de Cartera:

1. Estructuración del Informe de Riesgo de Crédito e Informes para los Ejecutivos de Cobranzas.
2. Realizar las actualizaciones de datos de los socios/clientes en el sistema con la información proporcionada por los gestores de cobranzas
3. Manejo de los informes para el Jefe de Cobranzas
4. Análisis de las metas e indicadores departamentales con el Jefe de Cobranzas

Gestor de Crédito:

1. Ejecutar las políticas de crédito.
2. Informar al cliente las condiciones del crédito otorgado y la forma de pago.
3. Validar que la información de los datos, direcciones y números telefónicos de los clientes para su respectiva actualización en el sistema informático de la empresa

Gestor de Cobranzas:

1. Ejecutar la política de Cobranzas.
2. Controlar que no se presten más servicios de préstamos a clientes con valores vencidos.
3. Gestionar las cobranzas según los objetivos de la empresa.
4. Revisar la cartera de los clientes diariamente y realizar la gestión de cobro ya sea vía telefónica, escrita, correo electrónico o de manera personal

Operador de llamadas:

1. Contacto telefónico con los clientes.
2. Llamar a los clientes para realizar el recordatorio de su fecha de pago.

3. Confirmación de datos de los clientes, ya sean nuevos clientes o por actualización de datos.
4. Registro de las fechas tentativas de pagos según gestión de cobranza realizada

4.2.2.5 FODA y matriz del departamento

Oportunidades

- Investigaciones científicas direccionadas al fomento de las buenas prácticas en la cobranza de las empresas
- Canales de comunicación ampliados entre la empresa y sus clientes
- Políticas y normas para la regulación de las actividades de cobranza de las empresas por parte de organismos de control

Amenazas

- Tendencia a la morosidad por parte de los ciudadanos
- Incremento en el costo de vida que influye en el comportamiento de pago de los consumidores
- Altas tasas de interés que aumentan el nivel de endeudamiento de los clientes

Fortalezas

- Experiencia en el mercado de aseguradoras
- Relación de confianza entre la empresa y sus asegurados
- Atención de calidad para la salud preventiva de los asegurados

Debilidades

- Bajo nivel de control por parte del jefe del departamento de crédito y cobranza
- Sobrecarga laboral para los asesores de créditos que fomenta la reducción u omisión de procesos

Tabla 24.

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	F-O	D-O
	Generar procesos eficientes para la gestión de cobranzas expandiendo los medios de comunicación entre cliente y empresa	Reestructuración del departamento de crédito y cobranzas para la mejora de los procesos y designación de funciones
Amenazas	F-A	D-A
	Mejora de los servicios de Latina Salud en base a la capacitación de sus asesores para guiar de manera efectiva a los clientes y sus necesidades de crédito	Definición de políticas de crédito y cobranzas acordes a las necesidades de la entidad

Elaborado por: Autores

4.2.2.6 Plan de acción

Con el fin de mejorar la gestión de cobranzas de la empresa y, en base a las estrategias necesarias obtenidas a través del análisis FODA, se estructura el siguiente plan de acción:

Tabla 25.

Plan De acción

Acción	Responsables	Tiempo
Creación de políticas de crédito y cobranza	Directivos de la empresa	1 mes
Establecimiento de la estructura de un departamento de cobranzas	Directivos de la empresa	1 mes
Reestructuración de procesos de gestión de cobranzas	Departamento de cobranzas	2 meses
Diseño de un plan de capacitación para el personal	Jefes departamentales	2 meses
Creación de indicadores y metas de gestión para el área	Jefe y Asistente de Cobranzas	2 semanas

Elaborado por: Autores

4.2.2.7 Procesos actuales de la empresa Latina Salud S.A.

Como primer punto, se procede a detallar los procesos actuales de la empresa Latina Salud S.A. con el fin de detectar las falencias de los mismos y corregirlas al momento de diseñar la reestructuración.



LATINA SALUD S.A.

PROCEDIMIENTO DE CONCESIÓN DE CREDITOS

CODIGO: 0908001 **FECHA DE ELABORACION: 15/Mayo/2014**

CONTROL INTERNO **PAG. DESDE: 1** **PAG. HASTA: 3**

INDICE

- 1. Objetivos**
- 2. Descripción del procedimiento**
- 3. Diagrama**

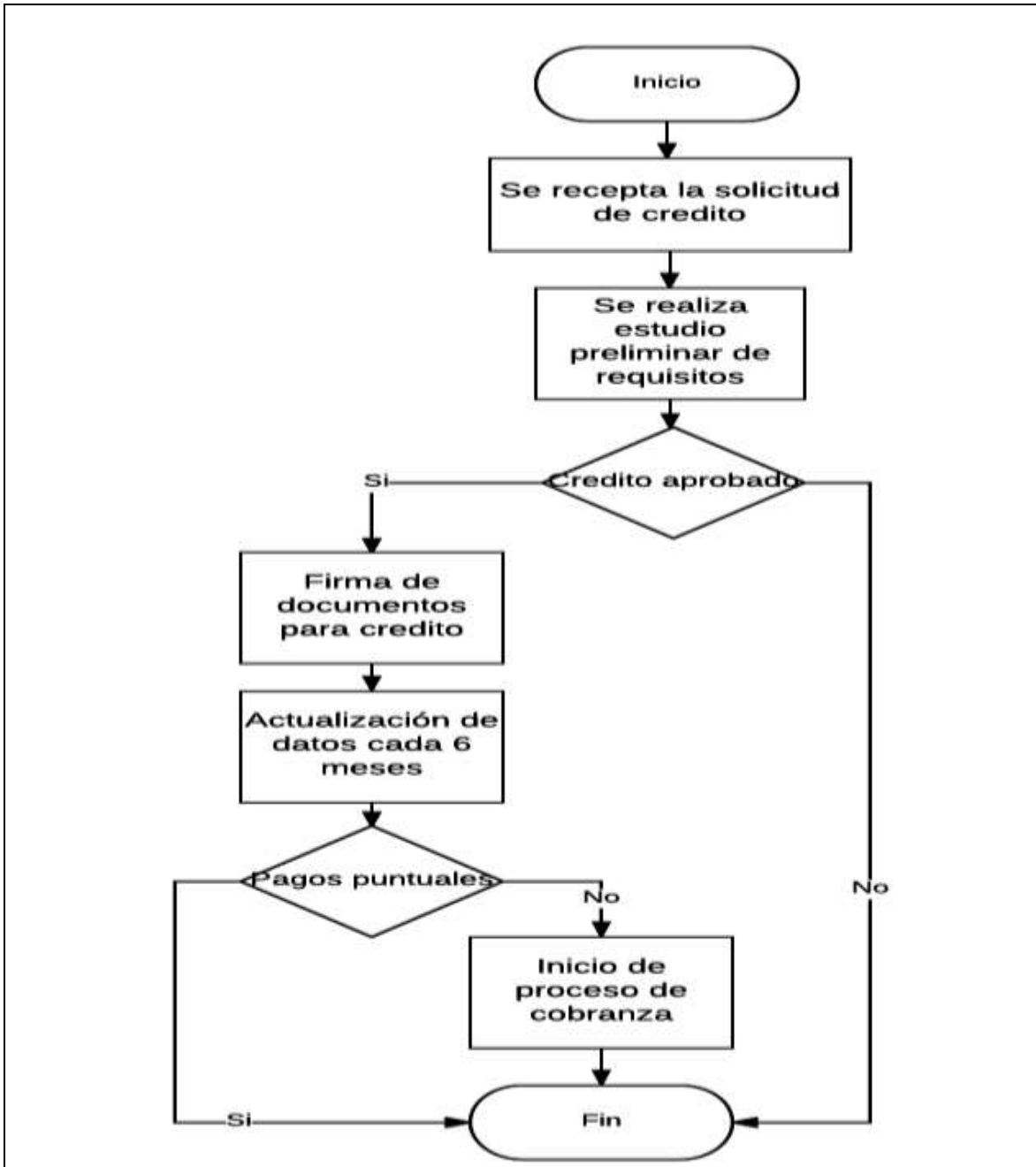
1. Objetivos:

Analizar y realizar la aprobación de créditos de clientes

2. Descripción del procedimiento

- Se receipta la solicitud de crédito por parte del cliente nuevo.
- Se realiza el estudio preliminar de los requisitos solicitados al cliente para su verificación
- Se firman los documentos de respaldo para aprobar el crédito, fijar los plazos establecidos y las fechas de corte.
- Se actualiza los datos cada 6 meses.
- En caso de que los pagos no se realicen, se inicia la gestión de cobranzas.

3. Diagrama





LATINA SALUD S.A.

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA PREVENTIVA Y OPERATIVA

CODIGO: 0908002

FECHA DE ELABORACION: 15/Mayo/2014

CONTROL INTERNO

PAG. DESDE: 4

PAG. HASTA: 6

INDICE

- 1. Objetivos**
- 2. Descripción del procedimiento**
- 3. Diagrama**

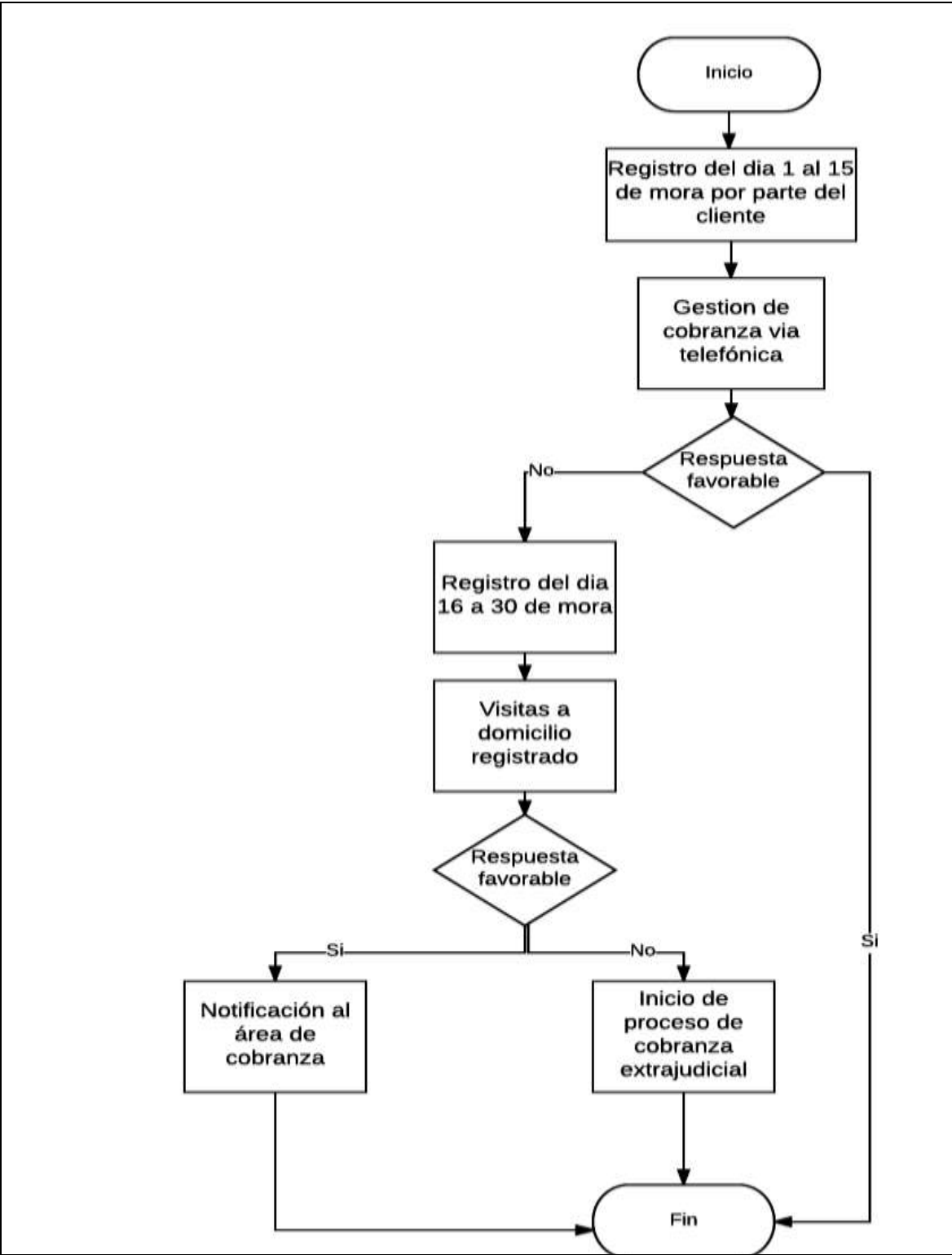
1. Objetivos:

Realizar el proceso de cobranza de acuerdo a los parámetros establecidos.

2. Descripción del procedimiento

- Desde el día 1 hasta el día 15 de atraso se inicia la cobranza a través del Call Center, quien realiza la gestión de recuperación de la cartera vencida al socio/cliente vía telefónica.
- De no contactarse con el cliente se le deja un mensaje con la información sobre el valor, mora y plazo máximo de pago con la persona contactada.
- A partir de los 16 días de mora hasta el día 30, si el socio/cliente no se pone al día, el asesor de crédito y gestor de cobranzas que administran la cartera realizarán las visitas respectivas al domicilio registrado en el proceso.

3. Diagrama





LATINA SALUD S.A.

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL

CODIGO: 0908003	FECHA DE ELABORACION: 15/ Mayo/2014
------------------------	--

CONTROL INTERNO	PAG. DESDE: 7	PAG. HASTA: 9
------------------------	----------------------	----------------------

INDICE

- 1. Objetivos**
- 2. Descripción del procedimiento**
- 3. Diagrama**

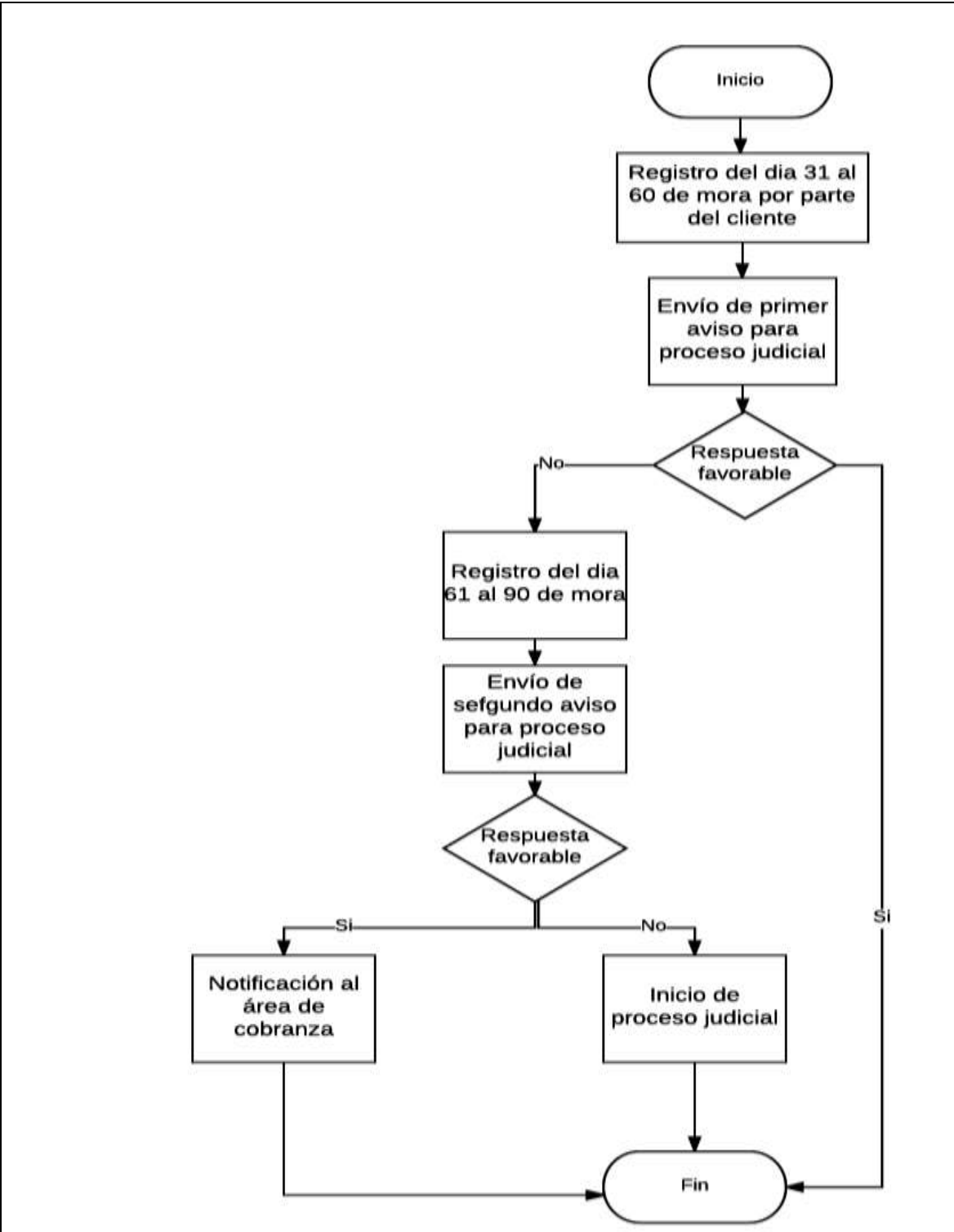
1. Objetivos:

Gestionar el pago de deudas pendientes superiores a los 30 días.

2. Descripción del procedimiento

- Del día 31 al día 60 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá del sistema el primer aviso de cobro extrajudicial que tendrá como recargo el costo autorizado por el Organismo de Control, establecido de acuerdo a la relación entre el monto capital adeudado y días de atraso, con cargo a la deuda que el socio/cliente mantiene con la Cooperativa. Si se tiene una respuesta favorable del mismo, se termina el proceso.
- Del día 61 al día 90 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá del sistema el segundo aviso de cobro extrajudicial que tendrá como recargo el costo autorizado por el Organismo de Control, establecido de acuerdo a la relación entre el monto capital adeudado y días de atraso, con cargo a la deuda que el socio/cliente mantiene con la Cooperativa. Si se tiene una respuesta favorable del mismo, se termina el proceso.

3. Diagrama



4.2.2.8 Reestructuración de procesos

A continuación, se detallan los procesos necesarios para la correcta gestión del crédito y cobranza de la empresa Latina Salud en función de las necesidades detectadas.

LATINA SALUD S.A.		
PROCEDIMIENTO DE CONCESIÓN DE CREDITOS		
CODIGO:	FECHA DE ELABORACION:	
CONTROL INTERNO	PAG. DESDE: 76	PAG. HASTA: 79
INDICE		
1. Objetivos		
2. Alcance		
3. Áreas involucradas		
4. Responsabilidades		
5. Políticas		
6. Descripción del procedimiento		
7. Diagrama		
8. Documentación asociada		
1. Objetivos:		
Analizar y realizar la aprobación de créditos de clientes con la verificación de la documentación correspondiente.		
2. Alcance:		
Este procedimiento aplica a los departamentos de: ventas y crédito y cobranzas, desde la captación del cliente, hasta la facturación y firma del contrato del servicio.		
3. Áreas involucradas		
<ul style="list-style-type: none">• Departamento de ventas• Departamento de crédito y cobranzas		

4. Responsabilidades

- **Departamento de ventas:** Atención personalizada a los cliente y recopilación de toda la documentación necesaria para la captación y creación del cliente.
- **Departamento de crédito y cobranzas:** Recepción y verificación de la documentación del cliente.
- **Gerencia General:** Exigir el cumplimiento de las actividades descritas en este documento.

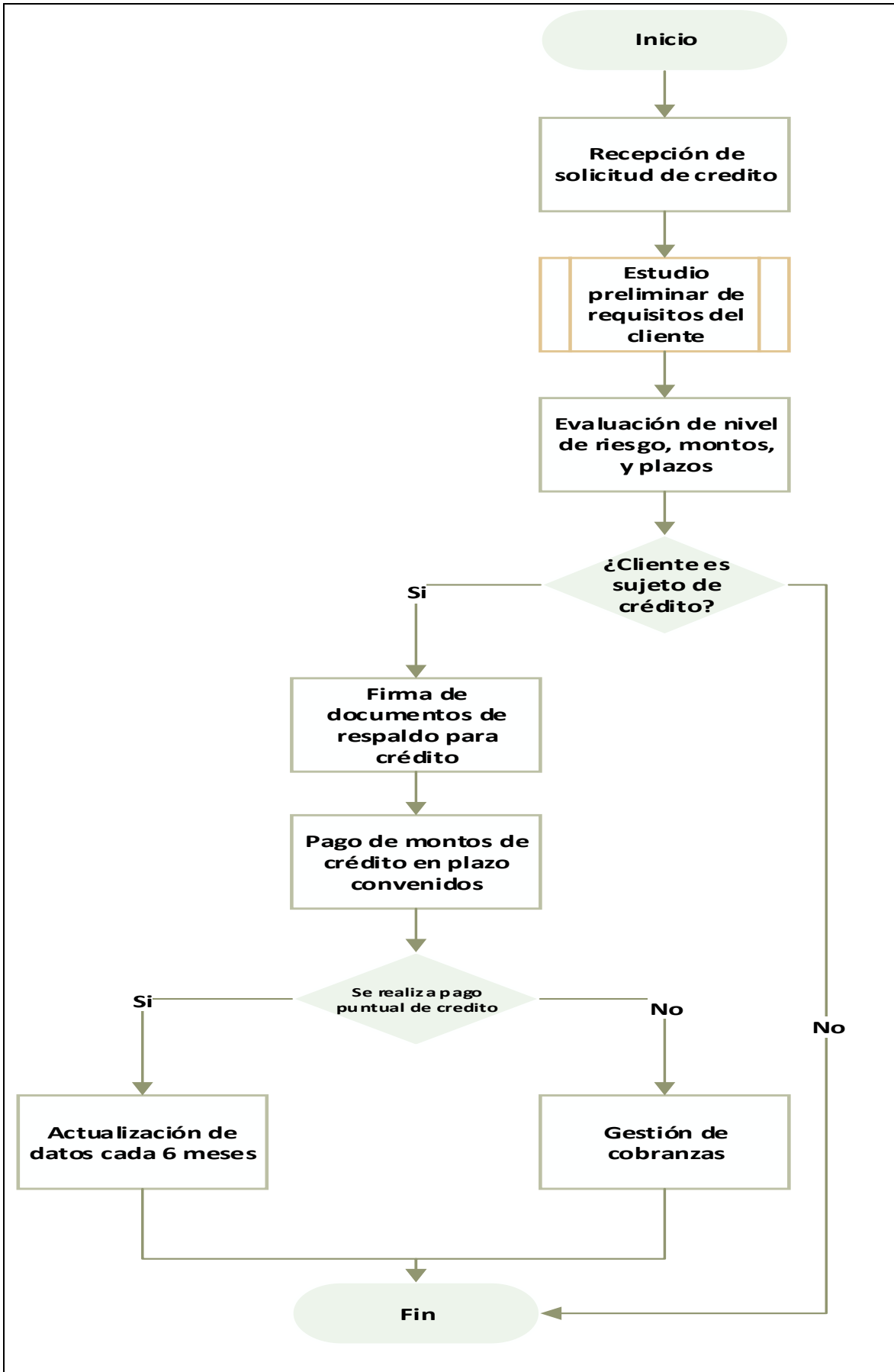
5. Políticas:

- Dentro del estudio preliminar se solicitan exámenes médicos básicos para conocer el estado de salud del cliente.
- Historial familiar de enfermedades catastróficas aumenta el nivel de riesgo del cliente para la concesión del crédito.
- Solo se otorgará crédito a clientes cuya información haya sido verificada en un lapso de 1 semana.

6. Descripción del procedimiento

- Se recepta la solicitud de crédito.
- Se realiza el estudio preliminar de los requisitos solicitados al cliente
- Se realiza la evaluación del nivel de riesgo del crédito, los montos que están disponibles para el socio/cliente y los plazos.
- Se verifica que el cliente cumpla los requisitos para ser objeto de crédito. Si el cliente no cumple los requisitos, el crédito es negado.
- Se firman los documentos de respaldo para aprobar el crédito, fijar los plazos establecidos y las fechas de corte.
- Se realiza el seguimiento de los pagos del crédito en los plazos establecidos.
- En caso de que los pagos no se realicen, se inicia la gestión de cobranzas.

7. Diagrama



8. Documentación Asociada	
<ul style="list-style-type: none"> • Cotización • Solicitud de crédito • Hoja de control • Contratos • Factura 	
Elaborado por:	Autorizado por:
Autores	

LATINA SALUD S.A.		
PROCEDIMIENTO DE COBRANZA PREVENTIVA Y OPERATIVA		
CODIGO:	FECHA DE ELABORACION:	
CONTROL INTERNO	PAG. DESDE: 79	PAG. HASTA:83
INDICE		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos 2. Alcance 3. Áreas involucradas 4. Responsabilidades 5. Políticas 6. Descripción del procedimiento 7. Diagrama 8. Documentación asociada 		
1. Objetivos: Realizar el proceso de cobranza de acuerdo a los parámetros establecidos.		
2. Alcance:		

Este procedimiento aplica al departamento de: crédito y cobranzas, desde el control de pagos de todos los clientes hasta casos de clientes en mora menor a 30 días.

3. Áreas involucradas

- Departamento de crédito y cobranzas

4. Responsabilidades

- **Departamento de crédito y cobranzas:** Recepción y verificación de la documentación del cliente. Análisis de información para seguimiento de crédito.
- **Gerencia General:** Exigir el cumplimiento de las actividades descritas en este documento.

5. Políticas:

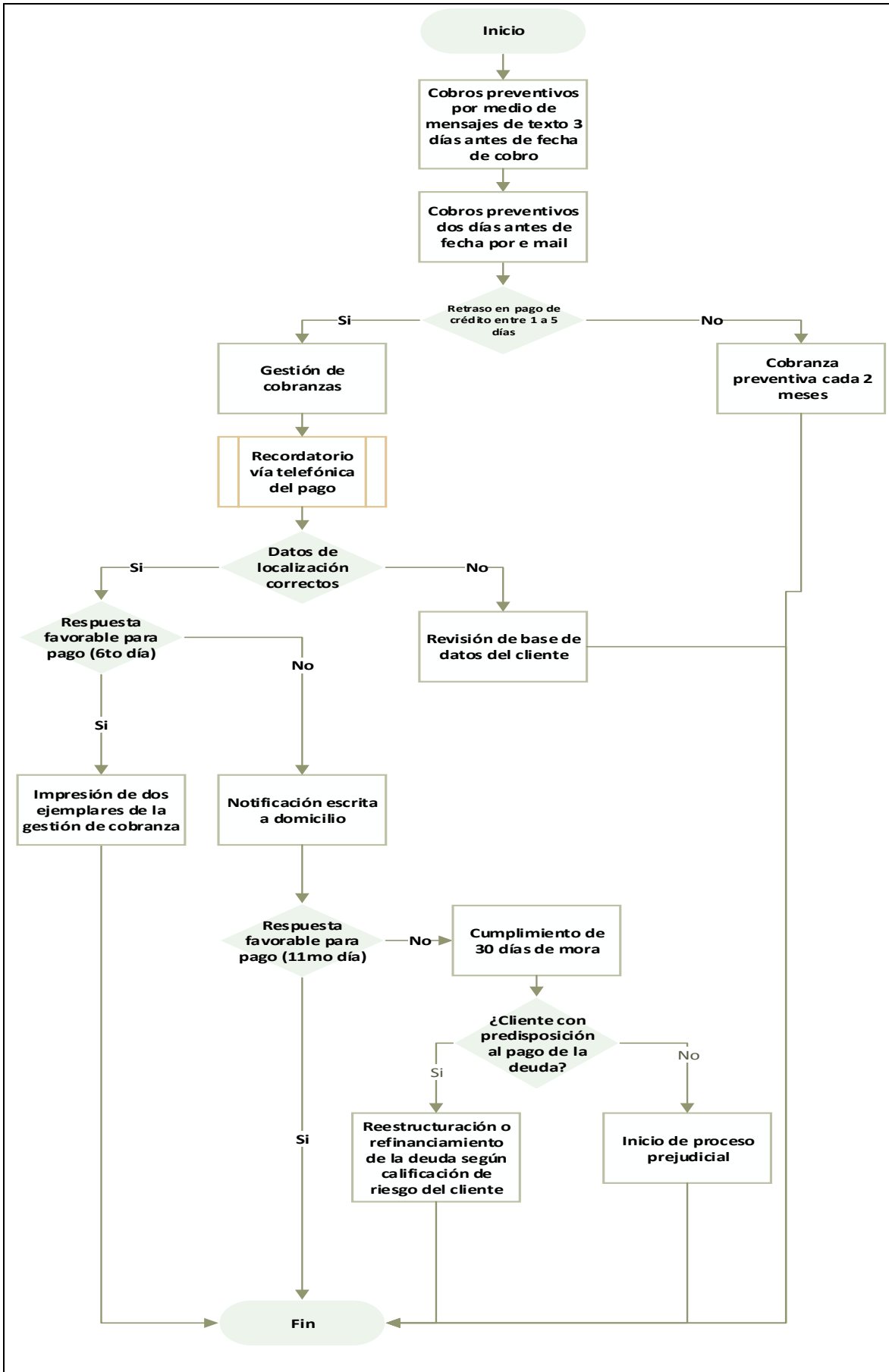
- No podrá realizarse gestión de cobranza preventiva más de 3 veces en el año para los clientes con un buen historial de pagos.
- En caso de no contar con información actualizada del cliente, las notificaciones se realizarán en los últimos números o direcciones registrados.
- Se requiere respaldo de entrega para las notificaciones en domicilio con nombre y firma de la persona que la recibe.

6. Descripción del procedimiento

- 1) Se realiza cobranza preventiva por medio de mensajes de texto
- 2) Se realiza el cobro preventivo por medio de correos electrónicos
- 3) Los primeros cinco días de mora se contacta al cliente por llamadas telefónicas a los números registrados.
- 4) Al realizar la llamada, se verifican los datos del cliente, en caso de que no se encuentren actualizados se realiza una notificación al departamento para retroalimentación de proceso de actualización de datos.
- 5) De no contactarse con el cliente se le deja un mensaje con la información previamente descrita (valor, mora y plazo máximo de pago) con la persona contactada.

- 6) Los siguientes 5 días de mora se realiza la gestión por medio de visitas al domicilio. Si se tiene una respuesta favorable de las visitas, se termina el proceso.
- 7) Al cumplir el día 30 de morosidad, se busca el mecanismo para recuperar la cartera vencida es a través de un posible refinanciamiento de la deuda, el mismo procederá cuando se prevea probabilidades para el incumplimiento de la obligación vigente cuya calificación de riesgo se hasta B1.
- 8) Al cumplir el día 30 de morosidad, otra opción para recuperar la cartera vencida es a través de una posible reestructuración de la deuda, la misma podrá darse cuando el deudor presente fuertes debilidades financieras que se deriven en el incumplimiento de la obligación vigente y cuya calificación de riesgo sea superior a B1.

7. Diagrama



8. Documentación Asociada	
<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de control • Factura • Contratos • Póliza del seguro 	
Elaborado por:	Autorizado por:
Autores	

LATINA SALUD S.A.			
PROCEDIMIENTO DE COBRANZA EXTRAJUDICIAL			
CODIGO:	FECHA DE ELABORACION:		
CONTROL INTERNO	PAG. DESDE: 83	PAG. HASTA: 86	
INDICE			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivos 2. Alcance 3. Áreas involucradas 4. Responsabilidades 5. Políticas 6. Descripción del procedimiento 7. Diagrama 8. Documentación asociada 			
1. Objetivos:			
Gestionar el pago de deudas pendientes superiores a los 30 días.			
2. Alcance:			
Este procedimiento aplica al departamento de: crédito y cobranzas.			

3. Áreas involucradas

- Departamento de ventas
- Departamento de crédito y cobranzas
- Departamento de Finanzas y seguros

4. Responsabilidades

- **Departamento de ventas:** Atención personalizada al cliente y la recopilación de toda la documentación necesaria para la gestión de cobranza.
- **Departamento de crédito y cobranzas:** Recepción y verificación de la documentación para seguimiento del cliente.
- **Departamento de F&I (Finanzas y seguros):** Generar base de datos de clientes en mora.
- **Gerencia General:** Exigir el cumplimiento de las actividades descritas en este documento.

5. Políticas:

- Solo se realizarán 4 avisos antes del proceso judicial de cobranza
- Todos los gastos generados por la gestión de cobranza extrajudicial son asumidos por el cliente.
- Cuando un cliente ingrese a proceso de cobranza extrajudicial se emitirá un registro en su historial crediticio.

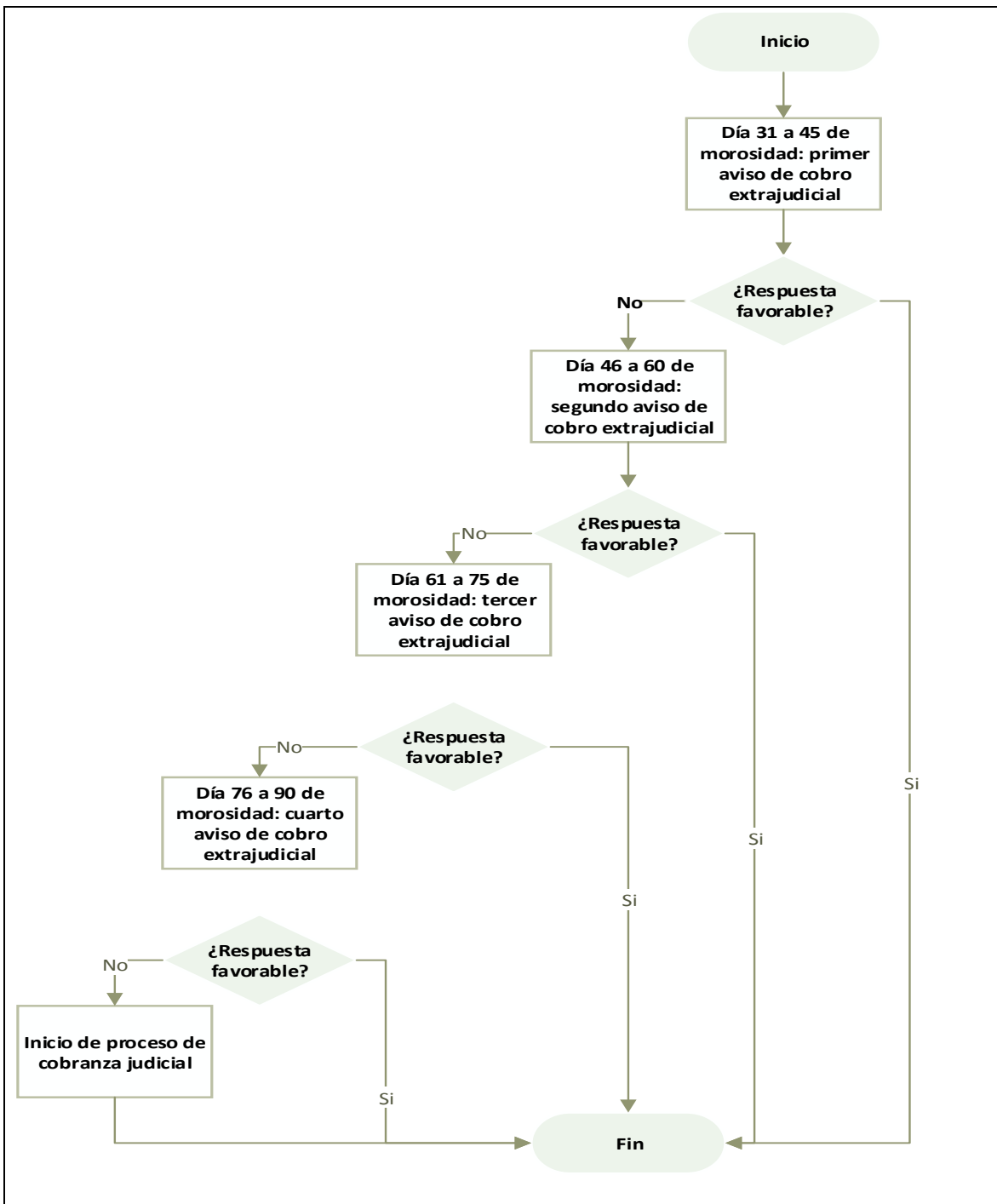
6. Descripción del procedimiento

- Del día 31 al día 45 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá del sistema el primer aviso de cobro extrajudicial que tendrá como recargo el costo autorizado por el Organismo de Control, establecido de acuerdo a la relación entre el monto capital adeudado y días de atraso, con cargo a la deuda que el socio/cliente mantiene con la Cooperativa. Si se tiene una respuesta favorable del mismo, se termina el proceso.
- Del día 46 al día 60 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá del sistema el segundo aviso de cobro extrajudicial que tendrá como recargo el costo autorizado por el Organismo

de Control, establecido de acuerdo a la relación entre el monto capital adeudado y días de atraso, con cargo a la deuda que el socio/cliente mantiene con la Cooperativa. Si se tiene una respuesta favorable del mismo, se termina el proceso.

- Del día 61 al día 75 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá del sistema el tercer aviso de cobro extrajudicial que tendrá como recargo el costo autorizado por el Organismo de Control, establecido de acuerdo a la relación entre el monto capital adeudado y días de atraso, con cargo a la deuda que el socio/cliente mantiene con la Cooperativa. Si se tiene una respuesta favorable del mismo, se termina el proceso.
- Del día 76 al día 90 de morosidad, el gestor de cobranza emitirá del sistema el cuarto aviso de cobro extrajudicial que tendrá como recargo el costo autorizado por el Organismo de Control, establecido de acuerdo a la relación entre el monto capital adeudado y días de atraso, con cargo a la deuda que el socio/cliente mantiene con la Cooperativa. Si se tiene una respuesta favorable del mismo, se termina el proceso.

7. Diagrama



8. Documentación Asociada

- Hoja de control
- Factura
- Contratos
- Póliza de seguro

Elaborado por:	Autorizado por:
Autores	

4.2.2.9 Plan de capacitación al personal

Con el fin de que los colaboradores de la Latina Salud S.A., se involucren con los nuevos procesos de cobranzas de la entidad y mejoren sus técnicas para la gestión de cobranzas, se estipulará la realización de dos capacitaciones, una capacitación operativa y una capacitación estratégica detalladas a continuación:

Tabla 26.

Módulo 1 del plan de capacitaciones

Módulo 1: Capacitación para procesos	
Responsable:	Jefe de Cobranzas
Horas lectivas:	26 horas lectivas
Horario:	Martes y jueves
Plazas:	Todo el personal involucrado
Temas	
Reestructuración de procesos	Conceptos básicos e importancia
Cambios más importantes en procesos	Puntos clave para la mejora de los procesos
Procesos de concesión de créditos	Análisis del nuevo proceso
Procesos de cobranzas	Análisis del nuevo proceso
Procesos de cobranza extrajudicial	Análisis del nuevo proceso
Políticas y responsables	Análisis de las políticas y asignación de responsabilidades

Elaboración: Autores

El módulo 1 se realizará una vez establecidos los nuevos procesos y la actualización del manual de procesos de la empresa con el fin de contar con el material disponible. Esta capacitación tendrá como fin poner al tanto a los involucrados sobre las nuevas actividades realizadas para la gestión de cobranzas y el papel que cada uno tiene en dichos procesos.

El segundo módulo de capacitaciones para el proyecto se desarrolla después del anterior y se realizará a todo el personal del área de cobranzas, cabe resaltar que en el anterior proceso también se capacitará a los asesores de crédito, sin embargo, el presente módulo mencionado es sólo para el área de cobranzas, para mejorar sus técnicas en cuanto al trato con el cliente, para conservar el lazo de confianza y respeto entre la empresa y el deudor.

Tabla 27.

Módulo 2 del plan de capacitaciones

Módulo 2: Gestión de cobranzas	
Responsable:	Capacitador externo
Horas lectivas:	20 horas lectivas
Horario:	Lunes-miércoles y viernes
Plazas:	Todo el personal de cobranzas
Temas	
Comunicación efectiva y logro de atención del deudor	Tácticas para la comunicación entre cliente y gestor
Escucha empática	Lograr empatía con el deudor
Técnicas y estrategias de ventas	Estrategias para lograr influenciar en su pronto pago
Negociación de objeciones	Como rebatir objeciones o negociar prorrogas
Seguimiento al deudor	Herramientas para el seguimiento del deudor

Elaboración: Autores

4.2.2.10 Monitoreo y gestión: indicadores

El monitoreo y seguimiento se realiza con el fin de poder evaluar la efectividad de procesos actuales o nuevos. Bajo este contexto, esta actividad se medirá a través de indicadores, que corresponden elementos indispensables para el área de cobranzas. Se propone los siguientes indicadores para medir los resultados de los nuevos procesos diseñados a fin de constatar la mejora en la gestión de cobranzas de la empresa.

Tabla 28.

Indicadores de gestión

FORMULA	FRECUENCIA	META	INDICADORES
Actualización de políticas de crédito y cobranzas	Anual	Actualización anual	Mejora en los procesos
Creación de indicadores de gestión de cobranzas	Anual	2 Indicadores por proceso	-----
Capacitaciones a los trabajadores	Semestrales	Mejora en los procesos	Optimización de los tiempos de gestión de cobranzas
Base de datos digital	Mensual	Ingreso mensual de clientes deudores	100% de clientes deudores registrados
Actualización de base de datos de clientes	Anual	100% de clientes con datos actualizados	0% de gestiones de cobranza abandonadas por falta de datos
Control de documentación de clientes	Mensual	Control de documentación para respaldar datos de clientes	Reporte de cartera

Elaboración: Autores

4.2.2.11 Flujo de efectivo proyectado

Una vez estimada la inversión requerida para la propuesta se establece un análisis costo beneficio de la misma, considerando los montos que la empresa manifestó que perdió por los problemas o falencias detectadas por la falta de control en la gestión de los procesos de créditos y cobranzas, en el cual se establece que, por cada dólar invertido la empresa ahorra un valor de 1,57 dólares.

Tabla 29.

Análisis Costo/Beneficio

Beneficios por ahorro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bajos niveles de cobranza	900	923,4	947,4	972,0	997,3	
Perdidas de clientes	1200	1231,2	1263,2	1296,1	1329,8	
Altos niveles de iliquidez	1200	1231,2	1263,2	1296,1	1329,8	
Total de beneficios por ahorro	3300	3385,8	3473,83	3564,15	3656,82	
Costos Administrativos	-500	-513	-526,34	-540,02	-554,06	
Costos de mantenimiento	-800	-820,8	-842,14	-864,04	-886,50	
Inversión	-1274					
Flujo Neto	-1274	2000,00	2052,00	2105,35	2160,09	2216,25
		TIR	158,03%			
		VAN	\$ 6.276,44			
		B/C	1,57			

Conclusiones

1. La empresa Latina Seguro es una entidad que se especializa en brindar servicios de salud prepagada a sus clientes, ofreciendo cobertura a los mismos y sus familias, de manera personal o corporativa. Debido a la problemática detectada dentro de la entidad y, una vez que se analizó los beneficios en costos y tiempo que genera la reestructuración de procesos se concluyó que generan un manejo más óptimo de recursos para la entidad.
2. Según los estados financieros de la entidad, a pesar de que presenta niveles de rentabilidad atractivos, sus índices de morosidad y de liquidez inmediata no se ubican en los parámetros normales considerando que esto puede perjudicar a la empresa en la cobertura de tus costos fijos, además de que la empresa, al no contar con una fuente de dinero en efectivo disponible puede perder oportunidades de inversión provechosas para la compañía. Adicional a esto, mediante una encuesta y entrevista, se pudo conocer que existe poca socialización por parte del personal con los procesos de gestión de crédito y cobranzas, lo que contribuye al alto índice de cartera vencida. Adicional a esto, se considera que los procesos no han sido estructurados de manera correcta o en su ejecución, son omitidos uno o varios pasos que impiden una correcta gestión para otorgar créditos a clientes calificados.
3. Como propuesta para la mejora de la gestión de crédito y cobranzas se elaboró la reestructuración de procesos del departamento, debido a que permite realizar cambios precisos en los puntos clave detectados como falencias, sin alterar completamente la estructura de los procesos actuales y permitiendo una mayor adaptación de los empleados.

Recomendaciones

1. Como primera recomendación, se considera necesario realizar un análisis general de la empresa Latina Seguros, para conocer su situación con respecto a la gestión de crédito y cobranza como una corporación. De esta manera, se podrá mejorar los niveles de liquidez de una manera más óptima, ayudando a todas las divisiones de esta entidad.
2. Se considera necesario un análisis comparativo, posterior a la aplicación del presente proyecto, con el fin de conocer mediante los indicadores de gestión, la evolución de la gestión de crédito y cobranzas gracias a los puntos expuestos en el presente documento, para poder ajustarlo de acuerdo a las necesidades que se puedan presentar.
3. Finalmente, se requiere la evaluación de los demás departamentos de la entidad para realizar los debidos procesos de reestructuración para optimizar los recursos de la compañía y mejorar sus niveles de rentabilidad, así como, mejorar la gestión del talento humano.

Fuentes Bibliográficas

- Acosta, A. (23 de Diciembre de 2011). *EXTRACTIVISMO Y NEOEXTRACTIVISMO: Dos caras de la misma maldición.* . Obtenido de <http://lalineadefuego.info/2011/12/23/extractivismo-y-neoextractivismo-dos-caras-de-la-misma-maldicion-por-alberto-acosta/>
- AEC. (2016). *Riesgos Financieros.* Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/riesgos-financieros>
- Aguilar, D. (22 de Octubre de 2012). *¿En que consiste la gestion por procesos?* Obtenido de Ministerio de Salud Publica : <http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/noticias/134-en-que-consiste-la-gestion-de-procesos>
- Alarcón, J. (2010). *Reingeniería de procesos empresariales: teoría y práctica de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos.* Colombia : FC Editorial.
- ALTA Partners. (2010). *El proceso de reestructuración financiera.* Madrid: IE Business School.
- Armijos, V. (2015). Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito Campesina COOPAC LTDA. *Universidad Tecnica Particular de Loja*, 98.
- Beltran, E., & Maira, V. (2015). *REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA TRUST CONTROL DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Fernández, M. (2013). *El control, fundamento de la gestión por procesos.* Madrid : ESIC Editorial .
- Ferrer, J. (2010). *Conceptos Básicos de Metodología de la investigación .* Mexico : Prentice Hall .
- Gil, H. (20 de Febrero de 2010). *Indicadores de Gestión.* Obtenido de Análisis PCI o Análisis interno.: <http://indicadoresdegestioniush.blogspot.com/>
- Grajales, T. (2000). *TIPOS DE INVESTIGACION.* Mexico: Investipos.
- Hawkins, W. (2009). Cómo lidiar con una balanza comercial más equilibrada: Asia versus Latinoamérica. *Revista Latin Trade*, 17.
- Johansson, H. (2010). *Reingeniería de procesos de negocios.* New York: LIMUSA.

- Laborde, M. N., & Veiga, L. (Agosto de 2011). La Balanza Comercial. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 86. Obtenido de La balanza comercial.
- Lara, A. D. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. México: Limusa .
- Latina Seguros . (23 de Marzo de 2017). *Transparencia en la Información* . Obtenido de Latina Seguros : <https://www.latinaseguros.com.ec/transparencia/>
- Leboyer, L. (1997). *Gestión de Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2002 S.A.
- Moreta, V. (2014). "*La Recuperación de Cartera Vencida y su influencia en la Rentabilidad de la Empresa Marcimex S.A., en la ciudad de Ambato*". Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Ortiz, S., & Santos, X. (2017). *Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía CHARTUR S.A.* Guayaquil : Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil .
- Patiño, J. (2015). Implementación de un modelo de gestión financiera bajo el enfoque de administración de riesgos para la reducción de la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito PROFUTURO en el periodo 2014. *Universidad de Guayaquil*, 189.
- Revista Lideres . (2015). El sector comercial se mueve ante un escenario complicado. *Revista Lideres* , 2.
- Rincón, H. (2001). Tipos de cambio y balanza comercial: comprobando la relación a corto y largo plazos con datos de los países latinoamericanos. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.
- Robert, A. (1998). *Administración Financiera*.
- Santoro, E. (2004). *En relación a las principales técnicas e instrumentos a emplearse para la recolección de datos se plantean los siguientes: (Santoro, 2004)*.
- Scribano, A. O. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Prometeo Libros.
- Torralba, J., Rodenes, M., Puig, J., & Arango, M. (2011). *Reingeniería de procesos y transformación organizativa*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Vásquez, C. (2014). PLAN DE REESTRUCTURACIÓN Y MEJORAMIENTO FINANCIERO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS, PARTES Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES. CASO “IMPORTADORA GUAYAQUIL” . *Universidad Católica de Guayaquil*, 262.

ANEXOS

Anexo A. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
Variable Independiente Reestructuración de procesos de crédito y cobranza de la empresa Latina Salud	Establecer los puntos clave para el desarrollo de procesos más optimizados para la gestión de crédito y cobranza.	Análisis de los factores internos y externos Análisis financiero.	Análisis de teorías sobre la gestión por procesos.
Variable Dependiente Aumentar el nivel de control del departamento de crédito y cobranzas.	Determinar los factores que inciden en los puntos de control de la gestión del departamento y el respaldo de los mismos	Asignación de responsables Establecimiento de procesos Creación de indicadores.	Encuestas y entrevista.

Anexo B. Presupuesto para la elaboración de la investigación

<i>Descripción de actividades (6 meses)</i>	<i>Valor USD \$</i>
Pago de internet	\$ 250.00
Pago de movilizaciones varias para realizar la investigación	\$ 150.00
Impresiones del documento de tesis	\$ 100.00
Empastados	\$ 150.00
Tiempo de trabajo (400 horas*\$1,56 según SBU)	\$624.00
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 1274.00

Anexo C. Formato de encuesta para colaboradores



Universidad Laica “VICENTE ROCAFUERTE” de Guayaquil FACULTAD ADMINISTRACIÓN

Objetivo de la encuesta: Conocer la percepción de los colaboradores del área de crédito y cobranza de Latina Salud sobre sus procesos y políticas actuales.

Estimado encuestado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

1. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
2. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

1. ¿Conoce las políticas de crédito aplicadas en la empresa?

Si No

2. ¿Al momento de su ingreso a la empresa se le dio un proceso de inducción sobre los procesos?

Si No

3. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones sobre la gestión de cobranzas?

Quincenalmente mensualmente trimestralmente
Semestralmente Anualmente

4. ¿Qué tipo de beneficios tiene el poseer procesos bien estructurados sobre la gestión del crédito y cobranza?

- Mejora en los niveles de liquidez
- Mayor control de las cuentas por cobrar
- Reducción de la sobrecarga laboral
- Mejora en las relaciones comerciales con los clientes

5. ¿Cuál es la mayor falencia que usted detecta en los procesos actuales de la empresa?

- Duplicidad de funciones
- Falta de capacitación en el personal
- Sobrecarga laboral
- Falta de indicadores de gestión

6. ¿Cuál es la razón principal por la que usted considera que los clientes caen en mora?

- Olvido de fecha de pago
- Descuido
- Priorización de otras deudas
- Insatisfacción con el servicio
- Complicaciones al momento de seleccionar medios de pago

7. ¿Cuál es el medio de pago más utilizado por los clientes?

- Pago en efectivo
- Débito bancario
- Tarjeta de crédito o debito

8. ¿Considera que la empresa necesita un manual de procesos para el área de crédito y cobranzas?

- Si No

Anexo D. Formato de encuesta para clientes



Universidad Laica “VICENTE ROCAFUERTE” de Guayaquil FACULTAD ADMINISTRACIÓN

Objetivo de la encuesta: Conocer los factores claves que inciden en los altos niveles de morosidad que existen por parte de los clientes.

Estimado encuestado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

1. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
2. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

1. ¿Considera que existen falencias en el área administrativa de la empresa?

Si No

2. ¿Cuál es su fecha de pago ideal?

Quincena Fin de mes

3. ¿Cuáles han sido los motivos por los cuales se ha atrasado en los pagos?

Olvido de la fecha de pago

No efectuaron el débito bancario

Falta de liquidez

Priorización de otras deudas

4. ¿Cuándo se ha generado un atraso en los pagos, cuáles han sido las acciones tomadas por la empresa Latina Salud?

Recordatorio vía SMS

Llamadas telefónicas

Notificaciones en domicilio

Ninguna acción

Anexo E. Formato de entrevista a Directivos de la empresa Latina Salud S.A.



Universidad Laica "VICENTE ROCAFUERTE" de Guayaquil FACULTAD ADMINISTRACIÓN

Objetivo de la entrevista: Conocer la percepción del jefe departamental sobre las necesidades del mismo.

Estimado entrevistado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

1. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
2. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

1. ¿Desde su punto de vista cuales considera usted que han sido los principales factores del incremento en los niveles de cartera vencida presentados en la empresa durante los últimos 5 años?

2. ¿Qué tan importante considera que es para la empresa un manejo eficiente de los procesos para la otorgación de créditos?

3. ¿Cuáles considera usted que son los principales beneficios de una gestión óptima para el departamento de crédito y cobranza?

4. ¿Considera usted que el aumento en la morosidad en la empresa se presenta por factores internos o externos? ¿Por qué?

5. ¿Considera usted que es necesario realizar una reestructuración de procesos en el departamento de crédito y cobranzas?

6. ¿Cuáles son los puntos clave que usted considera que deberían reestructurarse en el actual manual de proceso de crédito y cobranzas?

Anexo F. Formato de entrevista a expertos en el área de crédito y cobranza.



Universidad Laica “VICENTE ROCAFUERTE” de Guayaquil FACULTAD ADMINISTRACIÓN

Objetivo de la entrevista: Conocer la percepción de expertos en el área de crédito y cobranza par un mejor desempeño del departamento.

Estimado entrevistado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

1. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
2. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

1. ¿Desde su punto de vista cuales considera usted que han sido los principales factores del incremento en los niveles de cartera vencida presentados en la empresa durante los últimos 5 años?

2. ¿Qué tan importante considera que es para la empresa un manejo eficiente de los procesos para la otorgación de créditos?

3. ¿Cuáles considera usted que son los principales beneficios de una gestión óptima para el departamento de crédito y cobranza?

4. ¿Considera usted que el aumento en la morosidad en la empresa se presenta por factores internos o externos? ¿Por qué?

5. ¿Considera usted que es necesario realizar una reestructuración de procesos en el departamento de crédito y cobranzas?

Anexo G. Balance general de la empresa Latina Salud S.A.

LATINA SALUD S.A.
BALANCE GENERAL
AL 30 DE NOVIEMBRE 2016
(en U.S. dólares)

CODIGO	DESCRIPCION CUENTA	SALDO
1	ACTIVO	59,180,219
1.1.	INVERSIONES	31,931,940
1.1.01	FINANCIERAS	23,937,403
1.1.01.01	Renta Fija Tipo I a Valor Razonable	-
1.1.01.02	Renta Fija Tipo I a Costo Amortizado	9,874,510
1.1.01.03	Renta Fija Tipo II a Valor Razonable	-
1.1.01.04	Renta Fija Tipo II a Costo Amortizado	8,061,792
1.1.01.05	Renta Fija Tipo III a Valor Razonable	51,877
1.1.01.06	Renta Fija Internacional a Valor Razonable	-
1.1.01.07	Renta Fija Internacional a Costo Amortizado	1,362,570
1.1.01.08	Renta Variable a Valor Razonable	2,589,508
1.1.01.09	Renta Variable al Costo	888,016
1.1.01.10	Renta Variable Internacional a Valor Razonable	-
1.1.01.11	Renta Variable Internacional al Costo	1,144,497
1.1.01.12	Otras Inversiones	-
1.1.01.98	Prov. Fluctuación de Valores (crédito)	(35,368)
1.1.01.99	Deterioro Acumulado de Inversiones Financieras	-
1.1.02	CAJA y BANCOS	2,273,119
1.1.03	ACTIVOS FIJOS	5,721,417
1.2.	DEUDORES POR PRIMAS	14,954,949
1.2.01	PRIMAS POR COBRAR	14,952,458
1.2.01.99	Provisión (Crédito)	(2,545,162)
1.2.02	PRIMAS DOCUMENTADAS	2,491
1.2.02.99	Provisión (Crédito)	-
1.3.	DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	7,204,138
1.3.01	Primas por Cobrar Reaseguros Aceptados	-
1.3.02	Deudores por Siniestros de Reaseguros Cedidos	1,761,142
1.3.03	Primas por Cobrar Coaseguros Aceptados	348
1.3.04	Deudores por Siniestros de Coaseguros Cedidos	140,253
1.3.05	Recuperación de Siniestros Avisados por Rease	5,302,395
1.3.99	Deudores por Reaseguros y Coaseguros-Provisión	-
1.4.	OTROS ACTIVOS	5,089,192
1.4.01	DEUDAS DEL FISCO	714,597
1.4.02	DEUDORES VARIOS	3,238,125
1.4.02.01	Deudas de Intermediarios de Seguros	769,972
1.4.02.02	Deudores Relacionados	-
1.4.02.03	Deudas del Personal	73,691
1.4.02.04	Otras Cuentas por Cobrar	2,914,671
1.4.02.05	Intereses por Cobrar	257,440
1.4.02.06	Anticipos FONSAT	-
1.4.02.99	Provisión (Crédito)	(777,650)
1.4.03	DIFERIDOS	1,136,470
2	PASIVOS	42,311,457
2.1.	RESERVAS TECNICAS	23,591,651
2.1.01	DE RIESGOS EN CURSO	9,444,408
2.1.01.01	Primas no Devengadas	9,444,408

2.1.01.02	Riesgos no Expirados	-
2.1.01.03	Especiales para Reaseguros	-
2.1.02	RESERVAS TECNICAS-RESERVAS DE SEGUROS DE VIDA	282,008
2.1.02.01	Reservas Matemática-Vida Individual	282,008
2.1.02.02	Reserva de Vida en Grupo y Coberturas Adición	-
2.1.02.03	Otras Reservas Seguros de Vida-Ahorro	-
2.1.03	RESERVAS PARA OBLIGACIONES DE SINIESTROS PEN	12,179,798
2.1.03.01	Siniestros Liquidados por Pagar Vida y Genera	-
2.1.03.02	Siniestros por Liquidar Vida y Generales	10,338,130
2.1.03.03	Reserva de Siniestros Ocurridos y no Reportad	1,841,668
2.1.03.04	Seguros Vencidos de Vida	-
2.1.03.05	Dividendos Acumulados Pólizas de vida	-
2.1.04	RESERVAS DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATAS	206,362
2.1.04.01	Reservas Catastróficas	39,560
2.1.04.02	Desviación de Siniestralidad	166,802
2.1.05	Reservas de Estabilización	1,317,279
2.1.05.01	Para Ramos Nuevos	-
2.1.05.02	Para Ramos Existentes	1,317,279
2.1.06	Otras Reservas	161,796
2.2.	REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	6,094,508
2.2.01	Primas por Pagar Reaseguros Cedidos	5,562,494
2.2.02	Acreedores por Siniestros Reaseguros Aceptado	-
2.2.03	Primas por Pagar Coaseguros Cedidos	532,014
2.2.04	Acreedores por Siniestros Coaseguros Aceptado	-
2.3.	OTRAS PRIMAS POR PAGAR	405,434
2.3.01	Primas por Pagar Asegurados	405,434
2.3.02	Otras Primas	-
2.4.	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FI	281,449
2.4.01	Corto Plazo	281,449
2.4.02	Largo Plazo	-
2.5.	OTROS PASIVOS	11,938,414
2.5.01	IMPUESTOS, RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES POR P	1,330,902
2.5.02	CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	1,615,033
2.5.04	INTERES POR PAGAR OBLIGACIONES EN CIRCULACION	-
2.5.90	OTROS PASIVOS POR PAGAR	8,992,479
2.5.90.05	Proveedores	563,855
2.5.90.06	Primas Anticipadas	770,185
2.5.90.08	Otras Cuentas por Pagar	3,851,564
2.6.	VALORES EN CIRCULACION	-
2.6.01	Papeles Comerciales en circulación a corto pl	-
2.6.02	Obligaciones en circulación a largo plazo	-
3	P A T R I M O N I O	15,103,139
3.1.	CAPITAL	8,000,000
3.1.01	CAPITAL PAGADO	8,000,000
3.1.02	CAPITAL OPERATIVO (SUCURSALES DE COMPAÑÍAS EX	-
3.2.	RESERVAS	4,680,840
3.2.01	LEGALES	340,151
3.2.02	ESPECIALES	2,357,170
3.2.03	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-
3.2.04	DIVIDENDOS ACCION	7,000
3.2.05	OTRAS	1,179,189
3.2.06	RESERVA DE CAPITAL	797,331
3.4.	RESULTADOS	2,422,299
3.4.01	ACUMULADOS	2,422,299

3.4.01.01	Utilidades	2,422,299
3.4.01.02	(Pérdidas)	-
3.4.02	DEL EJERCICIO	-
3.4.02.01	Utilidades	-
3.4.02.02	(Pérdidas)	-
4	E G R E S O S	137,999,021
5	I N G R E S O S	139,764,644
(5-4)	INGRESOS - EGRESOS	1,765,623
6	CONTINGENTES	-
6.3.	ACREEDORAS POR CONTRA	-
6.4.	ACREEDORAS	-
7	CUENTAS DE ORDEN	-
7.1.	DEUDORAS	122,332,261
7.1.01	Valores en Custodia	29,474,327
7.1.02	Valores en Garantía	91,977,884
7.1.90	Otras	880,050

Anexo H. Estado de resultados de la empresa Latina Salud

LATINA SALUD ESTADO DE RESULTADOS AL 30 DE NOVIEMBRE 2016

(en U.S. dólares)

CODIGO	DESCRIPCION	Valor
	INGRESO DEVENGADO	25,264,375
	PRIMA RETENIDA NETA DEVENGADA	27,163,195
	PRIMA NETA RETENIDA	26,797,987
	PRIMA NETA EMITIDA	33,044,928
5.1.	Prima Emitida	45,490,317
5.1.01	De seguros Directos	45,180,840
5.1.01.01	Vida individual	332,856
5.1.01.02	Vida grupo	5,512,678
5.1.01.03	Seguros generales	39,335,307
5.1.02	De Reaseguros Aceptados	-
5.1.02.01	En el pais	-
5.1.02.02	Del exterior	-
5.1.03	DE COASEGUROS ACEPTADOS	309,477
4.5.	Liquidaciones y Rescates	11,987,065
4.4.	Prima Reaseguro Cedido y Coaseguros cedidos	6,705,265
4.4.01	En el pais	330,490
4.4.02	Al exterior	5,916,452
4.4.03	Primas de coaseguros cedidos	458,324
	AJUSTE DE RESERVA RIESGOS EN CURSO	(267,802)
4.8.01.01	Prima no devengada	4,053,145
4.8.01.02	Riesgos no expirados	-
4.8.01.03	Especiales para reaseguros	-
5.7.01.01	Prima no devengada	4,320,947
5.7.01.02	Riesgos no expirados	-
5.7.01.03	Especiales para reaseguros	-
	AJUSTE DE RESERVA DE VIDA	(97,407)
4.8.02.01	Reserva Matemática - Vida Individual	13,620
4.8.02.02	Vida en Grupo y coberturas adicionales	-
5.7.02.01	Reserva Matemática - Vida Individual	111,026
5.7.02.02	Vida en Grupo y coberturas adicionales	-
	AJUSTE DE RESERVA CATASTROFICA	-
4.8.04.01	Reservas Catastróficas	-
5.7.04.01	Reservas Catastróficas	-
	AJUSTE DE RESERVA DESVIACION DE SINIESTRALIDAD	58,072
4.8.04.02	Desviación de siniestralidad	58,072
5.7.04.02	Desviación de siniestralidad	-
	AJUSTE DE RESERVA ESTABILIZACION RAMO NUEVO	-
4.8.05.01	Ramos Nuevos	-
5.7.05.01	Ramos Nuevos	-
	AJUSTE RESERVA DE ESTABILIZACION RAMO EXISTENTE	552,964
4.8.05.02	Ramos Existentes	830,429
5.7.05.02	Ramos Existentes	277,465
	AJUSTE OTRAS RESERVAS	(117,294)
4.8.06	Para otras reservas	1,066,636
5.7.06	De otras reservas	1,183,929
4.3.	Primas Reaseguros No Proporcionales	1,405,078
	COSTO DE SINIESTROS	11,290,500
4.6.	Siniestros Pagados	23,331,369
4.6.01	De Seguros	23,122,375
4.6.02	De Coaseguros	-

4.6.03	De Reaseguros Aceptados	-
4.6.04	Gastos liquidaciones de Siniestros	150,959
4.6.05	Participación de Reaseguradores en Salvamentos	58,035
5.3.	RECUPERACIONES DE SINIESTROS	11,907,511
5.3.01+5.3.02	Recuperaciones de Reaseguros y Coaseguros Cedidos	11,267,890
5.3.03+5.3.04+5.3.05	Salvamentos de seguros directos, coaseguros y reaseguros aceptados	639,620
	AJUSTE NETO DE RESERVAS DE SINIESTROS	(133,359)
4.8.03.01	Siniestros por liquidar	73,808,918
5.7.03.01	Siniestros por liquidar	73,942,277
4.8.03.02	Reserva de Siniestros Ocurredos y No Reportados	-
5.7.03.02	Reserva de Siniestros Ocurredos y No Reportados	-
4.8.03.03	Dividendos acumulados pólizas de vida	-
5.7.03.03	Dividendos acumulados pólizas de vida	-
	RESULTADO DE INTERMEDIACIÓN	(4,952,620)
4.2--- 4.2.04	Comisiones Pagadas (-) Comisiones Pagadas por otros conceptos	5,777,234
5.2--- 5.2.04	Comisiones Recibidas (-) Comisiones recibidas por otros conceptos	824,614
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	9,021,255
4.1--- 4.1.01.13	GASTOS DE ADMINISTRACION	5,825,606
	RESULTADO TECNICO	3,195,650
	RESULTADO DE INVERSIONES	1,032,440
5.4.01	De Renta Fija	1,007,134
5.4.02	En el Sistema Financiero	114,298
5.4.03	En Compañías Anónimas	-
5.4.04	En el Extranjero	-
5.5.02	Dividendos de Acciones	12,321
5.6.02	Por Venta de Activos Fijos	-
4.7.02.03	Por Venta de Activos Fijos	138,235
5.6.01	Por Venta, Sorteo o Vencimientos de Valores Mobiliarios	36,923
	OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(290,440)
5.5	INGRESOS	111,951
5.2.04	Comisiones por otros conceptos	-
5.4.05	Préstamos sobre pólizas	-
5.5.01	Intereses sobre obligaciones	76,026
5.5.03	Otras Rentas	15,435
5.6.04	Por deudas o pérdidas recuperadas	20,490
	EGRESOS	402,391
4.2.04.90	Comisiones pagadas - otros	339,404
4.7.01.01	Sobre reservas retenidas por reaseguros	-
4.7.01.02	Sobre préstamos recibidos	51,722
4.7.01.03	Sobre obligaciones en circulación	-
4.7.01.04	Sobre los convenios de ahorro de seguro de vida individual	-
4.7.02.01	Por compra, venta y custodia de valores	11,265
	PROVISIONES Y CASTIGOS	575,011
4.7.03.01	Para Fluctuación de Valores	-
4.7.03.02	Amortización Gastos de Establecimiento y Reorganización	-
4.7.03.03	Depreciaciones de Activos Fijos	333,971
4.7.05	Para Cuentas de Dudoso Recaudo	240,907
	DIFERENCIAS DE CAMBIO	(132)
5.6.03	Por Diferencia de Cambio	-
4.7.02.02	Por Diferencia de Cambio	132
	RESULTADO DE EXPLOTACION	3,362,640
	RESULTADO FUERA DE EXPLOTACION	(96,553)
5.6.05	Ingresos por Otros Conceptos	423,932
4.7.02.04	Egresos por Otros Conceptos	520,485
	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	3,266,087
4.1.01.13	Participación Trabajadores	399,569
4.7.04	CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	1,100,896
4.7.04.01	Contribución Superintendencia de Bancos y Seguros	57,042

4.7.04.02	Impuestos municipales	100,432
4.7.04.03	Impuesto a la renta	498,130
4.7.04.04	Impuesto a la Salida de Divisas	221,872
4.7.04.90	Otros impuestos	223,420
3,4,02	RESULTADO DEL EJERCICIO	1,765,623