

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR

UMET

**UNIVERSIDAD
METROPOLITANA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

SEDE QUITO

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TEMA: DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS A LA GESTIÓN DEL
ÁREA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL UBICADA
EN LA CIUDAD DE QUITO PERÍODO 2018.**

AUTOR: MONTENEGRO REYES JAVIER EDUARDO

ASESOR: ING. JULIO CÉSAR NIAMA JÁTIVA

QUITO, 2020

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR



CERTIFICACIÓN DE TUTOR

En calidad de asesor designado por la Comisión de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, luego de haber revisado el trabajo de investigación para la titulación correspondiente al señor estudiante **MONTENEGRO REYES JAVIER EDUARDO** cuyo tema es **"DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS A LA GESTIÓN DEL ÁREA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO PERÍODO 2018."**, el mismo que cumple con los requerimientos establecidos en la guía metodológica para la elaboración del trabajo de titulación de la Universidad Metropolitana.

En consecuencia, la calificación obtenida en el proceso de asesoría es **NOVENTA Y DOS SOBRE CIEN (92/100)**.

Quito, DM 20 de octubre del 2020

Atentamente,

Ing. Julio César Niama Játiva, MSc.

LECTOR



Facultades FING, FSCF: La Coruña N26-95 y San Ignacio
(02) 222 1572
Campus Vozandos: N39-84 y Diguja
(02) 600 7672
Campus Chillón: Av. Ilaíó y Río Pastaza, esquina
(02) 222 1572 ext 107
Quito - Ecuador

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, JAVIER EDUARDO MONTENEGRO REYES, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, carrera, declaro en forma libre y voluntaria que el presente (trabajo de investigación/Estudio de Caso/Sistematización de Experiencias/Ensayo/Artículo Científico) que versa sobre: título completo del trabajo de grado y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del/la/los compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
**JAVIER EDUARDO
MONTENEGRO REYES**

JAVIER EDUARDO MONTENEGRO REYES

C.I. 1717466021

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, JAVIER EDUARDO MONTENEGRO REYES, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS A LA GESTIÓN DEL ÁREA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO PERÍODO 2018 de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
JAVIER EDUARDO
MONTENEGRO REYES

JAVIER EDUARDO MONTENEGRO REYES

C.I. 1717466021

AUTOR

DEDICATORIA

El siguiente proyecto de investigación es dedicado a Dios por todas las bendiciones recibidas de su mano, quién a través de su gracia me ha permitido tener la oportunidad de contar con los recursos necesarios para poder culminarlo.

A mi hijo Juan Diego, quién es el motor de vida y mi fuente de inspiración para ser una mejor persona cada día.

A mis padres y hermanas, por ser un apoyo fundamental en mi vida y mi motivación de superación para salir adelante y poder conseguir esta meta propuesta.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, al proporcionarme la salud, la sabiduría y los recursos necesarios para poder culminar esta primera etapa de mis estudios.

Agradezco a mis padres, por su tiempo, paciencia, amor, valores inculcados y un ejemplo de vida, promoviendo siempre mi desarrollo personal y profesional.

A mis amigos y compañeros de trabajo, quienes supieron apoyarme y darme ánimos para continuar adelante en la consecución de este proyecto.

A mi tutor, MSc, Julio César Niama por impartirme sus conocimientos y su dirección, los cuales han permitido que este proyecto se haga realidad.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	I
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN.....	II
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE GENERAL	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICES DE TABLAS.....	XI
RESUMEN	XIII
ABSTRACT	XIV
INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes y justificación.....	2
Planteamiento del problema	3
Formulación del problema.....	3
Sistematización del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	6
CAPÍTULO I.....	11
1. Marco teórico y conceptual	11
1.1. Estado del arte	11

1.2. Marco Teórico	14
1.2.1. Cuentas por cobrar.....	14
1.2.2. Provisión de cuentas incobrables.....	16
1.3. Flujo de efectivo	20
1.3.1. Principios fundamentales para administrar el efectivo.....	21
1.3.2. Tipos de flujo de efectivo.	21
1.4. Departamento de cobranzas.....	21
1.4.1. Importancia del Departamento de Cobranzas.....	22
1.4.2. Personal del Departamento de Cobranzas en la empresa.	22
1.5. Control interno.....	22
1.5.1. Que son los controles internos.....	22
1.5.2. Elementos del control Interno.....	23
1.5.3. Qué es el Control Interno y cómo se usa para salvaguardar los activos.....	25
1.5.4. Ambiente de Control	26
1.5.5. Evaluación de riesgos	27
1.5.6. Identificación del riesgo	27
1.5.7. Administración del riesgo.....	27
1.5.8. Medición del riesgo.	28
1.5.9. Medición del riesgo.	28
CAPÍTULO II.....	35
2. Marco de referencia	35
2.1. Macro y mico entorno.....	35

2.1.2. La Empresa.....	35
2.1.3. Reseña histórica.....	35
2.1.4. Macro localización de la empresa	35
2.1.5. Micro localización de la empresa	36
2.1.6. Estructura del Departamento de Cobranzas en la empresa.....	42
2.1.7. Funciones del Departamento de Cobranzas en la empresa.....	42
2.2. Manual de funciones.....	43
2.2.1. Proceso determinado para la administración	43
2.2.2. Efectivo como método de pago	43
2.2.3. Reconocimiento de los ingresos	43
2.2.4. Cobranzas	43
2.2.5. Pagos.....	44
2.2.6. Mantenimiento de la información.....	45
2.3. Características de los servicios	46
2.3.1. Seguros de ramos generales.....	46
2.3.2. Seguro de fianzas.....	47
2.4. Análisis situacional de seguros equinoccial s.a.	48
CAPÍTULO III.....	72
3.1. Tema	72
3.2. Introducción.....	72

3.3. Justificación.....	72
3.4. Alcance	73
3.5. Objetivos.....	73
3.5.1. Objetivos generales.....	73
3.5.2. Objetivos específicos.....	73
3.6. Diseño de políticas y procedimientos del departamento de cobranzas	74
3.6.1. Reglas para el diseño del manual	74
3.6.2. Medición.....	75
3.6.3. Flujo de efectivo	75
3.7. Procedimiento de cobranzas	85
3.8. Ejecución del proceso a través del broker de seguros	86
3.9. Ejecución del proceso de cobro por gestión directa	87
3.10. Ejecución del procedimiento de registro	90
3.11. Plan de control.....	92
3.12. Contabilización de la cartera no cobrada.....	92
3.13. Procedimiento de registro de cobranzas	93
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de Problemas.....	4
Figura 2 Ambiente interno.....	23
Figura 3 Estructura Coso 2	30
Figura 4 Incertidumbre	33
Figura 5 Macro localización	36
Figura 6 Micro localización.....	37
Figura 7 Logo de la Empresa.....	37
Figura 8 Organigrama estructural.....	41
Figura 9 Estructura del departamento.....	42
Figura 10 Cronograma del proceso de cobranza (Corredor de Seguros).....	86
Figura 11 Flujograma proceso de cobranzas (Corredor de Seguros)	87
Figura 12 Cronograma del proceso de cobranza (Gestión Directa).	88
Figura 13 Flujograma proceso de cobranzas (Corredor de Seguros)	89
Figura 14 Cronograma del proceso de registro.....	91
Figura 15 Flujograma del proceso de registro.	91

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1. Delimitación	5
Tabla 2. Población	9
Tabla 3. Primas vencidas	18
Tabla 4. Provisiones.....	19
Tabla 5. Diferimiento de Provisiones	20
Tabla 6. Características de los servicios (Ramos Generales)	46
Tabla 7. Características de los servicios (Ramo Fianzas).....	47
Tabla 8. Cuestionario de control interno (Ambiente Interno)	49
Tabla 9. Cuestionario de control interno (Establecimientos de Objetivos)	50
Tabla 10. Cuestionario de Control interno (Identificación de eventos).....	51
Tabla 11. Cuestionario de Control interno (Evaluación de riesgos).....	52
Tabla 12. Cuestionario de Control interno (Respuesta al riesgo).....	53
Tabla 13. Cuestionario de Control interno (Actividades de Control).....	53
Tabla 14. Cuestionario de Control interno (Información y comunicación).....	54
Tabla 15. Cuestionario de Control interno (Monitoreo).....	56
Tabla 16. Promedio de la cartera según su vencimiento (2020).....	75
Tabla 17. Política descuento por pronto pago	77
Tabla 18. Definición de perfiles	81

Tabla 19. Registro cartera vencida 93

RESUMEN

El siguiente proyecto de investigación tuvo como objeto el desarrollo de un análisis sobre los procesos del departamento de Cobranzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A en relación a la administración, contabilidad y manejo adecuado de la cartera, aplicando tanto a las pólizas de ramos generales como al ramo de fianzas. Como se encontraban definidos los métodos de contabilización para el registro de los ingresos que se procesaban a través de los diferentes canales, tanto los tradicionales como los tecnológicos y el proceso de gestión de recaudación y recuperación de las cuentas por cobrar, enfocándose en el ingreso para poder mantener un adecuado flujo de efectivo que permita la operación de la empresa, todo esto basado en una gestión directa por parte del área de cobranzas de la empresa y a través de las empresas asesoras de seguros. Es importante señalar que el proyecto desarrollado ha servido de gran aporte para disminuir las actividades que se consideraban operativas que detenían el proceso efectivo del área. El trabajo de investigación desarrollado estuvo basado en una estructura metodológica que tuvo base en la investigación científica. En este sentido que se enfocó la problemática propuesta para el desarrollo y ejecución del proyecto, sus objetivos y el tratamiento aplicable que permitieron obtener los resultados que sean objeto de análisis y de la interpretación de resultados para la ejecución de la propuesta.

Palabras Clave: Análisis, recuperación, flujo, proceso, cobranza, manual.

ABSTRACT

The following research project aimed to develop an analysis of the processes of Seguros Equinoccial's Collections Department regarding the administration, accounting and proper management of the portfolio, applying both to the policies of General lines of business and to Bonds lines. How the accounting methods for recording the income that were processed through the different Lines of business, both traditional and technological processes and the process of management of collection and recovery of accounts receivable, focusing on income to be able to maintain an adequate cash flow that allows the operation of the Company, based on direct management by the Company's Collection Department and through the Brokers. It is important to point out that the developed Project has highly contributed to reduce the activities that are considered operational that stop the effective process of the area. The research project was based on a methodological structure founded on scientific research. In this sense, the proposed problem for the development and execution of the project, its objectives and the applicable treatment that allowed obtaining the results that will be analyzed and the interpretation of results for the execution of the proposal.

Keywords: Analysis, recovery, flow, process, collection, manual.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación propuesto está basado en el diseño de un manual de procedimientos enfocado al departamento de cobranzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A., fue elaborado por la necesidad de generar un orden sistemático en cuanto al gran registro de transacciones que se generan periódicamente reduciendo así la operatividad y minimizar los errores que se presentan al momento del registro.

Actualmente las empresas de seguros están en la necesidad de manejar un adecuado sistema de control interno enfocado en la delimitación de procesos contables, administrativos, financieros y operativos con el objetivo de mantener un control adecuado de los ingresos, registrados dentro de un plazo determinado que permitan mantener un saldo contable real y un flujo de efectivo idóneo por el giro y los gastos de operación que amerita.

Las empresas de seguros por el giro del negocio generan constantemente pólizas tanto para ramos generales como para el ramo de fianzas, estas están sujetas a cambios frecuentes que son requeridos por la necesidad del negocio del cliente, estos cambios en las pólizas de seguros sean solicitados directamente por el cliente o a través de una empresa asesora de seguros genera movimientos constantes que afecta la recuperación de cartera dentro de un tiempo determinado.

Es en este sentido que la empresa Seguros Equinoccial S.A. cuenta con un personal adecuado en el departamento de caja y cobranzas, todos capacitados y enfocados en cumplir el objetivo institucional; sin embargo, la gran cantidad de información y registros contables provoca un desfase que genera insuficiencia de información en tiempo real, creándose así la necesidad de establecer un control adecuado de las operaciones de registro.

El proyecto de investigación consigue la relevancia del caso debido a que con la elaboración de un adecuado sistema de control interno se logrará reducir en gran medida la operatividad, regular los pagos periódicos y mejorar la proyección de ingresos de forma semanal y mensual.

Con las políticas y procedimientos definidos y aplicados a la empresa, junto con la implementación de un sistema de control interno fundamentado en el modelo COSO II permitirá un óptimo registro de los movimientos generados desde la generación de la póliza hasta cerrar el ciclo de la misma con una cobranza efectiva.

Se puede evidenciar que la empresa Seguros Equinoccial S.A. tiene la necesidad de elaborar un adecuado sistema de control interno enfocado al mejoramiento y distribución adecuada en los procesos de registro con el fin de mitigar riesgos operativos.

Antecedentes y justificación

En Ecuador, a pesar de ser un país con una cultura de seguros en crecimiento existe una gran aceptación por parte de la población en la inversión de un seguro, sin embargo, la intervención de aseguradoras multinacionales ha generado una competencia limpia pero fuerte dentro del campo asegurador.

Es en este sentido que se pretende crear un manual de cobranzas con el objetivo de establecer lineamientos adecuados con el giro del negocio, que permitan el uso adecuado de los recursos de la compañía para que sean de fácil manejo, enfocado en facilitar los medios de pago a los clientes directos y clientes indirectos a través de los asesores de seguros.

Basados en este lineamiento, se pretende mantener y captar nuevos clientes haciendo del seguro un beneficio y facilitando la forma de pago de manera que los clientes salgan del concepto habitual de pagar directo en una caja determinada, sino haciendo uso de los nuevos medios tecnológicos que faciliten el pago de las primas y a su vez mejore el control de las cobranzas de la empresa.

Metodológica:

El Diseño de un manual de cobranzas para la empresa Seguros Equinoccial S.A. está enfocado en obtener mejoras en el proceso de la gestión de cartera, para esto se utilizará como medio de análisis un cuestionario de control interno como herramienta de investigación de campo, con el fin de obtener resultados que permitan obtener un diagnóstico de la situación financiera y de procesos actual del departamento, esta recopilación de información será enfocada directamente hacia los empleados tanto en la parte operativa como en la parte ejecutiva y las personas a cargo del área.

Práctica:

Dentro del proceso práctico para el desarrollo del manual será definir lineamientos que aporten directamente dentro del proceso operativo, administrativo y contable de Seguros Equinoccial S.A.

Para esto se implementarán procesos, políticas y procedimientos que contribuyan a reducir la operatividad y el manejo eficiente del recurso económico de la compañía enfocados directamente en la recuperación de cartera, con esto se minimizará el índice de mora en cartera vencida, manteniendo únicamente cartera actual y por vencer siendo esto resultado un aporte fundamental para el flujo de efectivo de la empresa.

Planteamiento del problema

La falta de un adecuado control en la contabilización de las primas recibidas por concepto de cobro de seguros representa un problema para Seguros Equinoccial S.A que en los años 2017 y 2018 las primas por concepto de seguros han superado los 305 millones de dólares, la no utilización de adecuados canales de pago desde los más tradicionales hasta los últimos canales en auge como los virtuales ha provocado un grave problema, debido a que el número de transacciones recibidas diariamente requieren de un control adecuado fuera del sistema tradicional. Esta falta de control ha ocasionado una alerta ante las entidades de control que rigen las compañías de seguros como es la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFFE), el Servicio de Rentas Internas (SRI) y a Superintendencia de Bancos y Seguros, el propósito de la aseguradora es minimizar el riesgo en cuanto a observaciones de auditoría interna y externa y mantener un control adecuado de las primas captadas y que estas sean de aporte para mantener un flujo de efectivo diario real.

Por lo tanto, es necesario establecer un control adecuado y automatizado al momento de recibir el pago de primas de seguros, en consecuencia, se debe adecuar el sistema actual con las nuevas tendencias tecnológicas para que el proceso de contabilización sea de una manera más ágil reduciendo carga operativa y registros innecesarios.

Formulación del problema

El diseño de un manual de procedimientos al departamento de cobranzas permitirá reducir significativamente la operatividad en la contabilización y registro de las transacciones, permitiendo tener un registro adecuado enfocado en mantener un flujo de efectivo real acorde con las exigencias del giro del negocio.

Sistematización del problema

- ¿Se podrá obtener un esquema completo del proceso actual del área?

- ¿Se podrá ejecutar un diagnóstico del problema central del área?
- ¿Será posible ejecutar un planteamiento al problema que permita solventar los reprocesos del área?

Figura 1 Árbol de Problemas



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Javier Montenegro

¿Cuál es el procedimiento óptimo para mejorar el proceso de registro transaccional del área de cobranzas de Seguros Equinoccial S.A.?

Este proyecto de investigación se enfoca en el diseño de un manual de procedimientos para la adecuada asignación y contabilización de los registros de las cuentas por cobrar de Seguros Equinoccial S.A localizada en el Distrito Metropolitano de Quito en la Av. Eloy Alfaro N33-400 y Fernando Ayarza en el período fiscal 2018-2019.

Tabla 1. Delimitación

Campo:	Contabilidad – Finanzas
Área:	Departamento de Cobranzas
Aspecto:	Proceso de mejoramiento de registro y reducción de operatividad.
Tema:	Diseño de un manual de procedimientos a la gestión del área de cobranzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A.
Problema:	Exceso de operatividad en el proceso de registro transaccional en la unidad operativa del departamento de cobranzas.
Delimitación Espacial:	Empresa Seguros Equinoccial S.A. se encuentra localizada en el Distrito Metropolitano de Quito en la Av. Eloy Alfaro N33-400 y Fernando Ayarza.
Tiempo:	Período 2018-2019

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Javier Montenegro

Enfocados en una recuperación efectiva de las cuentas por cobrar y en la reducción de procesos innecesarios el enfoque del presente proyecto de investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo 1: Se trabajará un Estado del Arte, que permitirá conocer al investigador qué se ha indagado previamente y qué conocimientos existen sobre el tema de investigación que se está abordando, se presentarán estudios que se han realizado previamente con relación al tema y problema de investigación. A continuación, se muestra el Marco Teórico, dentro del cual se describe la fundamentación de la teoría que servirá de sustento para el presente trabajo de investigación, en este capítulo se describen temas relacionados con la contabilidad, tipos de cuentas contables como son las cuentas por cobrar, la provisión, el registro contable y el proceso administrativo.

Capítulo 2: Basados en el método inductivo se emplea un marco metodológico en el cual se describe los métodos e instrumentos utilizados durante el desarrollo del presente proyecto,

utilizando la metodología del cuestionario como un recurso para la obtención de información real de la situación actual del área objeto de estudio, estas encuestas están dirigidas al personal que conforma la unidad operativa del departamento y a los directivos a cargo del mismo, esto aportó para tener una idea clara del problema el cual es considerado en la propuesta diseñada en el tercer capítulo.

Capítulo 3: En este capítulo se desarrolla la propuesta de un manual de procedimientos y de control enfocados en el método Coso II, esto con el fin de mejorar la gestión y el proceso de registro contable en tiempo real, mitigando riesgos operacionales y manteniendo un adecuado registro de las transacciones para obtener un adecuado flujo de caja que permita la toma de decisiones en función de la operación de la empresa, también se describen las conclusiones y recomendaciones que fueron basadas en el desarrollo del proyecto.

Objetivos de la investigación

General

Diseñar un manual de procedimientos a ser aplicado en los procesos de cobranzas con la finalidad de maximizar la gestión de cartera a través de canales de cobro y minimizar los riesgos operativos.

Específicos

- Definir el marco teórico y la fundamentación legal que sustenta el proyecto de investigación.
- Determinar el marco metodológico y técnicas de recolección de información que permitan diagnosticar la situación actual del objeto de estudio.
- Desarrollar la propuesta con el objetivo de establecer procedimientos adecuados para la gestión de cartera de Seguros Equinoccial S.A.

Diseño de la Investigación

En el presente proyecto de investigación se realizará un análisis al proceso que la empresa maneja actualmente para la contabilización y control de los ingresos por los diferentes canales, la información obtenida servirá para verificar y establecer un manual de procedimiento que permita el mejor manejo los procesos de registro de la empresa Seguros Equinoccial S.A.

Tipos de Estudio

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio, es decir de acuerdo al tipo de información que espera obtener, así como el nivel de análisis que deberá realizar. También se tendrán en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas con anterioridad. (Vásquez, 2005) .

De acuerdo con el tipo de estudio, para el presente proyecto se aplica el de tipo descriptivo, debido a que permite recolectar datos por medio de la entrevista para verificar los controles y la distribución de operaciones asignados dentro de las funciones de cada ejecutivo, para evaluar el riesgo de errores en el proceso dentro de un tiempo estimado y del nivel de carga operativa.

Métodos de estudio

Método se deriva del griego “Meta”: fin, a través, más allá; y “odos” camino que se recorre es decir camino para llegar a un fin. En su sentido más amplio método significa el camino más adecuado para llegar a un fin. Implica proceder con orden para alcanzar un fin previsto. (Regalado, 2009)

El método aplicado al presente proyecto objeto de investigación es el deductivo enfocado hacia un modelo de control interno aplicable a Seguros Equinoccial S.A, estos modelos estarán desarrollados conforme a las necesidades de la empresa con el objetivo de establecer modelos de control orientados al adecuado registro de operaciones optimizando recursos.

Fuentes de información

Las fuentes de información en las que se puede investigar son las personas, escritos, mapas, grabados, espacios geográficos, monumentos, en donde se puede obtener información, o sea donde se debe investigar con la finalidad de obtener datos relativos al objeto de investigación, pero siempre la principal fuente será el propio objeto, cualquiera que sea su naturaleza. (Moreno, 2013)

La fuente de información principal será el acercamiento para obtención de información directamente con la coordinadora y los ejecutivos de operaciones que se encuentran laborando como funcionarios de la unidad operativa del departamento de cobranzas, la jefatura del departamento de tesorería y las personas relacionadas directamente con dicho departamento.

Como una fuente secundaria de información serán los documentos que respalden los ingresos a través de los canales tradicionales y canales actuales tales como, pagos mediante transferencia, medios magnéticos inalámbricos y los métodos tradicionales como pago mediante

cheque, una fuente adicional alternativa será trabajos de investigación antes realizados que tengan relación directa con el tema objeto de estudio.

Técnicas de Investigación

En investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y tipo de investigación que se va a realizar, se utiliza una u otras técnicas. (Bernal, 2010)

Para el presente trabajo de investigación será utilizado como técnica de investigación la entrevista al personal del área de cobranzas desde el primer nivel a cargo como es la jefatura y la coordinación, las dos jerarquías permitirán levantar un cuestionario que sirva para validar el proceso que mantiene actualmente la empresa.

Fases de la investigación

- Identificar la importancia de manejar un adecuado sistema de control interno en el proceso de registro y contabilización de las cuentas por cobrar a nivel de las empresas aseguradoras.

Con el objetivo de la ejecución de esta fase se tomará en cuenta para los respectivos análisis, contenidos bibliográficos basados en artículos, libros, fuentes de internet y publicaciones que serán de guía para la implementación de los procedimientos que estén adecuados para el control interno enfocado en el registro de operaciones del departamento de cobranzas.

- Ejecutar un análisis de la problemática actual del departamento enfocado en la falta de control interno para minimizar riesgos operativos.

Dentro de esta fase de investigación se tomará en cuenta el punto de vista de las de las personas encargadas actualmente del área de estudio, se realizarán entrevistas directas al jefe de departamento, a la coordinadora operativa y a los ejecutivos operativos, se tomará en cuenta un análisis del porcentaje de transacciones en función de la cartera.

- Diseño de un sistema adecuado de control interno para el proceso de contabilización y registro de la transaccionalidad operativa de Seguros Equinoccial S.A.

Para dar cumplimiento con esta propuesta, se analizará el diseño de nuevas políticas y procedimientos enfocados directamente al área operativa del departamento de cobranzas de Seguros Equinoccial S.A, esto será presentado a la dirección nacional como un instrumento de control interno para su futura implementación.

Población y muestra

Población: Según (Bernal, 2010): “Se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios”.

Muestra: “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”. (Bernal, 2010)

Para el presente proyecto de investigación se ha determinado que debe estar compuesta desde la gerencia general como un primer nivel hasta los miembros que componen la unidad operativa dando un total de 15 miembros; aplicado exclusivamente al departamento de cobranzas Quito de la empresa Seguros Equinoccial S.A ubicado en la oficina matriz ubicada en Quito en la Av. Eloy Alfaro N33-400 y Fernando Ayarza, los miembros sujetos de entrevista se detallan:

Tabla 2. Población

NIVEL	CARGO	POBLACION
1	Gerente General	1
2	Gerente Financiero	1
3	Dirección Nacional	1
4	Jefe de Cobranzas	1
5	Coordinación de Cobranzas	1
6	Ejecutivos Operativos	4
7	Ejecutivos de Cartera	6
	TOTAL	15

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Javier Montenegro

Recolección de datos

La recopilación de información es un proceso que implica una serie de pasos. Aquí se presenta un esquema general que puede usarse para la recolección de datos necesarios, para responder a los objetivos y para probar la hipótesis de la investigación o ambos, entre estos están los siguientes:

1. Tener claros los objetivos propuestos en la investigación y las variables.
2. Haber seleccionado la población o muestra objeto de estudio.
3. Definir técnicas de recolección de información.
4. Recoger información para luego procesarla para su respectiva descripción, análisis y discusión.

(Bernal, 2010)

La recolección de datos para el presente proyecto estará basada en la utilización de una serie de preguntas a través de un cuestionario, enfocado como primer paso a la coordinación de la unidad operativa del departamento de cobranzas, mediante una evaluación cualitativa se determinará la necesidad que tiene el área respecto de la implementación de un proceso que mitigue el riesgo y reduzca significativamente los procesos innecesarios.

Es necesario una validación de tipo visual para determinar que los ejecutivos de la unidad operativa cumplan actualmente con las funciones a su cargo.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico y conceptual

1.1. Estado del arte

Para iniciar con esta puesta en escena se puede afirmar que se plantea el Diseño de un manual de cobranzas para la empresa Seguros Equinoccial S.A. que está enfocado en obtener mejoras en el proceso de la gestión de cartera.

En tal sentido, se pone a consideración a los siguientes autores dentro de este trabajo que en un primer momento permitirá indagar los procesos referentes al diseño de manuales operativos de cobranzas, conocer sobre la implementación de procesos, políticas y procedimientos que contribuyeron al manejo eficiente del recurso económico de las compañías que serán un antecedente para la propuesta:

Conforme a su trabajo de investigación (Luna Maldonado & Lozano Tucunango, 2016) con el título: “Diseño Manual Políticas de Créditos y Cobranzas para mejorar liquidez Química S.A. 2017”, planteó como objetivo general, diseñar manual de políticas de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de Química S.A. llegando a la conclusión que el diseño del manual de procedimientos para del departamento de crédito y cobranzas se lo debe generar con información fiable que se confirme, la evaluación existente de las funciones que se desempeñan, lo cual deriva a actividades que se repetían lo que conlleva a inexactitudes por duplicidad de operaciones que no permiten lograr los objetivos de la empresa para generar información fiable, lo que demuestra la factibilidad de la propuesta.

Por lo tanto este trabajo se relaciona con la presente investigación en el proceso de estudio que se plantea al analizar que las funciones actuales de Seguros Equinoccial S.A. no se están realizando de manera eficiente por lo cual al proponer un diseño de un manual de procedimiento al departamento de cobranzas que permitirá reducir significativamente la operatividad en la contabilización y registro de las transacciones, permitiendo tener un registro adecuado enfocado en mantener un flujo de efectivo real acorde con las exigencias del giro del negocio.

Según (Bianca Solano & Gómez Quevedo, 2016), en el desarrollo de su tesis titulada: “Propuesta de un Manual de Créditos y Cobranzas para mejorar la Liquidez”, planteó como objetivo general proponer el diseño de un modelo estratégico de procedimientos dentro de un

manual de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa, concluye la aplicación del manual que contribuirá a la disminución de la cartera vencida, mejorando su liquidez, pues la empresa podrá no solo captar recursos, sino administrarlos eficientemente, además de reducir los riesgos de incobrabilidad de la misma.

Manual de Créditos y Cobranzas para mejorar la Liquidez”, planteo como objetivo general proponer el diseño de un modelo estratégico de procedimientos dentro de un manual de créditos y cobranzas para mejorar la liquidez de la empresa, concluye la aplicación del manual que contribuirá a la disminución de la cartera vencida, mejorando su liquidez, pues la empresa podrá no solo captar recursos, sino administrarlos eficientemente, además de reducir los riesgos de incobrabilidad de la misma.

Este tema se relaciona con el trabajo investigativo por el estudio que se realiza a la incidencia de la cartera de clientes vencida y el riesgo de crédito que implica que una organización no tenga un horizonte claro de análisis para resolver este problema, además la información relevante de enfoques teóricos permite que se pueda encontrar una solución acorde a las necesidades presentes de una empresa para que esta se vuelva más eficiente y eficaz en realizar sus actividades cotidianas y evitar errores que producen malas tomas de decisiones.

Según (Velarde, 2017) en su tesis titulada “Diseño de Manual de Crédito y Cobranza para a Empresa Ángel Aguilar” plantea como objetivo general, disponer de una guía de orientación en los procesos administrativos y operativos para gestionar eficientemente las operaciones de Créditos y Cobranzas de la empresa Ángel Aguilar, concluyendo que para realizar un manual de procesos de control para el departamento de crédito y cobranza adaptable a la empresa ÁNGEL AGUILAR.

Se establecieron procesos y políticas que contribuyan al control del crédito y cobro de la cartera que se realiza en la empresa. De esta manera la empresa logrará una mejor rotación del flujo de efectivo, para verificar que no existe cartera vencida, lo que permite tener un análisis formal como referente de la presente investigación.

Autores más cercanos analizan lo siguiente:

(Parrales Moreira & Rivas Medina, 2019) realizan trabajo titulado: “Diseño de un Manual de Procesos en el área de Cobranza para recuperar la cartera vencida de la Empresa Solbanfi S.A” en la Ciudad de Guayaquil.

La investigación se realizó con la finalidad de incrementar el control de la cobranza a través de la formalización de los procesos. La necesidad surge por el alto índice de morosidad que mantenía la empresa como resultado de la falta de cobros no ejecutados. Las autoras aplican una investigación descriptiva y toman como población de estudio a todos los empleados de la organización a quienes se les aplicó encuesta y entrevista como instrumentos que permitieron la recolección de información pertinente al tema.

Se considera un tema muy vinculado al presente estudio porque las autoras proponen la elaboración de un manual de procesos que dé respuesta efectiva a la problemática que presenta el área de cobranza de la empresa; previamente reúnen toda la información al respecto y luego se analizan los procesos con la finalidad de plasmar formalmente los mismos, mejorando de esta manera las funciones desempeñadas por los empleados y generando mayores y mejores resultados económicos para la organización.

En el artículo de la Revista Enfoques, Revista de investigación en Ciencias Administrativas denominado “Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa “INVERSIONES M.C.H., C.A.”, las autoras Arianny Viloría Verusska Zapata consideran que existe una problemática por no contar con personal encargado únicamente para el área de cuentas por cobrar de una empresa.

En el artículo se presenta la investigación basada en proyecto factible, cuyo diseño es de investigación de campo de tipo descriptivo. Se expone la técnica aplicada basada en la observación directa, como mecanismo para conocer la percepción de quienes ejecutan el trabajo, se aplicó la técnica de la entrevista de tipo semi-estructurada, basada en preguntas abiertas, para lo cual se utilizó un cuaderno de notas, cámara fotográfica y grabador de audio como instrumentos de recolección de datos, aplicado a una muestra finita y pequeña de dos empleados.

El artículo concluye que los resultados demostraron la necesidad que tiene la empresa de contar con lineamientos para el manejo eficaz del área de Cuentas por Cobrar, que permita el manejo adecuado de los procesos de cobranza, lo que representa un importante antecedente de investigación para el presente proyecto (Viloria & Zapata, 2018).

Artículo de la Revista Espirales, Revista multidisciplinaria de investigación científica denominado “Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador” realizado por los científicos Ximena Leticia García Zambrano, Hernán

Oswaldo Maldonado Pazmiño, Cynthia Elizabeth Galarza Morales, Gabriela Guadalupe Grijalva Guerrero en el 2019.

Este artículo es relevante para la presente investigación no solo porque aborda sobre las empresas comerciales minoristas que no cuentan con un sistema de control interno que les permita gestionar la cartera de créditos de una forma eficiente, debido al desconocimiento del área en gestión, provocando en muchas ocasiones pérdidas en ventas, iliquidez, y en el peor de los casos el cierre de la actividad comercial. Sino que además permitió conocer estudios la información respecto a la situación actual de estos procesos, teniendo una mirada científica sobre la mejora de la gestión de créditos y cobranzas, el mismo se ajusta a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (García Zambrano, Maldonado Pazmiño, Galarza Morales, & Grijalva Guerrero, 2019).

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar es el nombre que contablemente se les asigna a los movimientos propios del giro del negocio, donde se registran y contabilizan los movimientos generados por la venta de bienes o servicios.

Las cuentas por cobrar también llamadas cuentas comerciales representan el derecho a recibir por parte de los clientes dinero en el futuro debido a las ventas de bienes o servicios prestados en el presente. Las cuentas por cobrar usualmente se manejan a corto plazo en periodos de 30 a 60 días y por lo tanto se reportan como activo circulante en el estado de situación financiera. (Matisson, Nobles, & Matsuma, 2017)

Es importante señalar que las cuentas por cobrar dentro de la organización están reguladas por un sistema de control interno (Matisson, Nobles, & Matsuma, 2017) menciona, las empresas que venden a crédito reciben cheques y efectivo por correo o pagos electrónicos, por lo tanto, el control interno sobre los cobros es importante. Un elemento significativo del control interno es la separación de las funciones de manejo de efectivo y de la contabilización del efectivo.

La mayoría de las grandes empresas posee un departamento de crédito que evalúa si los clientes cumplen con los estándares de aprobación de crédito. La concesión de crédito requiere un punto de equilibrio. La empresa no quiere perder las ventas a buenos clientes y desea evitar las cuentas por cobrar que nunca se recuperarán. Para lograr un buen control interno sobre los cobros

de efectivo provenientes de las cuentas por cobrar se debe mantener la segregación de funciones, es decir, el departamento de crédito no debe tener acceso al efectivo, además, quienes manejan el efectivo no deben estar en una posición que les permita conceder créditos a los clientes. Por ejemplo, si un empleado del departamento de crédito también maneja efectivo, la empresa no tendría una separación de responsabilidades y el empleado podría apropiarse del dinero de recibido de un cliente y, luego clasificar la cuenta del cliente como incobrable, lo que llevaría la empresa a cancelarla.

Las cuentas por cobrar se convierten en una cuenta de tipo exigible para la empresas, es en este sentido que (Zapata, 2016) señala, que es usual que la empresas trabajen con créditos concedidos a clientes, trabajadores, accionistas e incluso a otras personas relacionadas; también es frecuente que tengan que reconocer derechos a su favor por retenciones realizadas por sus clientes por pagos anticipados, a fin de proveerse de bienes y servicios a futuro siendo una acción que debe ser precisa y constante con el fin de persuadir a los clientes a satisfacer sus cuentas al momento del vencimiento o antes si fuera posible.

Las cuentas por cobrar son parte de las cuentas del activo de la empresa, para (Bravo, 2007) las cuentas pertenecen al Activo Corriente y controlan el movimiento de los créditos concedidos por la empresa por la venta de mercaderías o servicios.

Cuando el crédito no tiene respaldo documentado se denomina crédito simple o crédito personal y se registra en la cuenta Cuentas por Cobrar y cuando el crédito tiene respaldo de un documento (Letra de Cambio, Pagaré, etc.) se registra en la cuenta Documentos por cobrar.

De acuerdo con lo indicado por (Marco Sanjuán, 2017) una cuenta a cobrar es una cuenta que presenta saldo deudor en el balance de situación de la empresa.

Estas representan un conjunto de derechos a favor de una empresa frente a terceros por la prestación previa de un servicio o la venta de un producto. Por tanto, las cuentas a cobrar son fruto de la actividad económica diaria de la empresa.

Estas cuentas a cobrar representan un crédito que la empresa concede a sus clientes, contribuyendo así a financiar la actividad económica de aquellos. De esta manera las cuentas a cobrar representan para la empresa que concede el crédito, un dinero que está pendiente de cobrar por la venta de bienes y/o servicios. Por otro lado, para la empresa que recibe el crédito tendrán justo la consideración contraria (cuentas a pagar).

Dependiendo del período de tiempo dispuesto para liquidar el derecho de cobro, estas se podrán clasificar como cuentas a cobrar a corto plazo (menos de 12 meses) o como cuentas a cobrar a largo plazo (más de 12 meses). Las cuentas a cobrar a largo plazo deben reclasificarse al finalizar el período económico como cuentas a cobrar a corto plazo, si el crédito vence en los próximos 12 meses.

Las cuentas por cobrar también llamadas cuentas comerciales, representan el derecho a recibir por parte de los clientes dinero en el futuro debido a la venta de bienes y servicios prestados en el presente. Las cuentas por cobrar únicamente se manejan a corto plazo en períodos de 30 a 60 días y, por lo tanto, se reportan como un activo circulante en el balance general. (Matisson, Nobles, & Matsuma, 2017)

1.2.2. Provisión de cuentas incobrables

Según (Matisson, Nobles, & Matsuma, 2017) cuando se utiliza el método de provisión, las empresas continúan amortizando las cuentas por cobrar que son incobrables. Sin embargo, en lugar de grabar un cargo a los Gastos por cuentas incobrables (como se hacen el método de cancelación directo, la empresa registra un cargo a las Provisiones para cuentas incobrables. Cuando en una empresa se castiga una cuenta por cobrar con el método de provisiones no realiza el cargo los Gastos por cuentas incobrables debido a que la empresa ya ha registrado el gasto por cuentas incobrables como un asiento de ajuste. El registro de cancelación de una cuenta con el método de provisión no tiene ningún efecto sobre los ingresos netos en el momento de la entrada.

Cuando las cuentas y documentos por cobrar superan un período determinado para el cobro de las mismas, que excede al establecido para el pago generan una provisión sobre los valores concedidos (Bravo, 2007) señala, la concesión de crédito por parte de la empresa ocasiona que algunos casos este se conviertan en incobrables o cuentas malas cuando los deudores no cumplen con sus obligaciones, por esta razón la Ley de Régimen Tributario interno establece el cálculo del 1% anual de provisión sobre los créditos comerciales pendientes de recaudación.

Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y se encuentran pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada puede exceder el 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en el acatamiento a las leyes especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan los límites antes establecidos.

Se puede decir que la provisión de cuentas incobrables aplica el 1% en términos generales, pero su aplicación puede depender o variar de acuerdo con el giro del negocio y de las indicaciones estipuladas por los entes de control, en el caso de las empresas de seguros conforme con la resolución No. 489-2018s emitido por la (Ecuador, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2018)

En el Título III “De la Vigilancia, control e información del Sistema de Seguros privado”, del Libro III “Sistema Seguros Privados” de la Codificación de Resoluciones Monetarias, Financieras, de Valores y Seguros, expedida por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, efectuar los siguientes cambios:

ARTÍCULO UNO. - En el Capítulo V “Normas contables sobre el manejo de primas emitidas”, efectuar las siguientes reformas:

ARTÍCULO 4.- Las empresas de seguros y compañías de reaseguros que mantengan cartera o saldos vencidos originados en el giro ordinario de sus negocios, deben calificar el nivel de riesgo en forma permanente conforme las siguientes disposiciones:

4.1 La calificación de la cartera se realizará por cada operación considerando sus obligaciones vigentes y vencidas del deudor.

ARTÍCULO 5.- Los elementos generales que deben tomarse en cuenta para calificar a los deudores por primas, deudores por reaseguros y coaseguros o cualquier otro sujeto que mantenga obligaciones con las entidades en las distintas categorías e indicar los rangos de requerimiento de provisiones, se detallan a continuación:

5.1 La calificación de las obligaciones de cada deudor será de acuerdo con el riesgo que corresponda. La cuantificación de dicho riesgo representa el valor esperado de las pérdidas con relación a cada deudor y reflejará el nivel adecuado de provisiones.

5.2 Para los efectos de la clasificación de los deudores se dividirán en cinco (5) categorías;

5.3 Los deudores por primas y otros conceptos se evaluarán en función de la antigüedad de los saldos pendientes de pago y la calificación resultante se extenderá a la totalidad del monto adeudado, tanto por vencer como vencido;

5.4 Los días de mora se cuantificarán a partir de primer día posterior al plazo otorgado para el pago de la prima en la póliza que suscriba el contratante; y,

5.5 En el caso de fraccionamiento de primas, se entenderá vencidas las cuotas un día posterior al plazo acordado o una vez que hubiera transcurrido el período de gracia otorgado para el pago. En caso de fraccionamiento con diferimiento, el plazo máximo de diferimiento será de treinta (30) días respecto del término de la cobertura otorgada.

Tabla 3. Primas vencidas

	DEUDORES POR PRIMAS, FIANZAS Y OTROS CONCEPTOS	DEUDORES POR REASEGUROS
CATEGORIA DE RIESGO	DIAS DE MORA	DIAS DE MORA
A1	0-30	0-30
A2	31-60	31-60
B	61-180	61-180
C	181-300	181-300
D	301-360	301-360
E	361	361

Fuente: (Ecuador, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2018)

Elaborado por: Javier Montenegro

ARTÍCULO 6.- La administración de cada compañía de seguros o empresa de reaseguros, deberá constituir provisiones para las diferentes calificaciones otorgadas, las que deberán cargarse a la cuenta de resultados deudora en el trimestre en el que se efectuó tal calificación, sin que pueda diferirse dicha afectación, al trimestre o trimestres siguientes. El débito de la provisión se efectuará independientemente de los resultados finales que arroje la entidad al 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de cada año. Las provisiones se realizarán en los porcentajes mínimos y máximos que constan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Provisiones

Categoría de Riesgo	Deudores de primas y otros deudores		Deudores de Fianzas		Deudores por Reaseguros	
	Días de Mora	Provisiones	Días de Mora	Provisiones	Días de Mora	Provisiones
A1	0-30	0.50%	0-30	0.25%		
A2	31-60	5%	31-60	2.50%	0-120	5%
B	31-60	10%	31-60	10%	121-150	10%
C	61-180	35%	61-180	25%	151-180	35%
D	181-300	50%	181-300	50%	181-300	50%
E	361	100%	361	100%	361	100%

Fuente: (Ecuador, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2018)

Elaborado por: Javier Montenegro

ARTÍCULO 9.- Las compañías de seguros deberán comunicar de manera cierta al contratante, hasta los 15 días de vencido el plazo otorgado para el pago de la póliza o de la cuota correspondiente. Tal comunicación deberá ser realizada a través de los medios y en la dirección previamente acordada, así mismo, indicará el plazo que el contratante dispone para pagar la prima antes de la suspensión de la cobertura del seguro o si es del caso la suspensión de la cobertura como consecuencia del incumplimiento del pago de la prima.

Las pólizas de seguros que se encuentren impagas, conforme el contrato de seguro lo estipule deberán ser canceladas y proceder a la notificación correspondiente al asegurado. “SECCIÓN IV.- DISPOSICIONES TRANSITORIAS”.

PRIMERA. - CALIFICACIÓN DE CARTERA. - La calificación de la cartera de los deudores por primas, deudores por reaseguros o coaseguros, o cualquier otra obligación con las empresas de seguros y compañías de reaseguros, se realizará con los saldos registrados al 31 de marzo del 2019, bajo las disposiciones de este Capítulo.

SEGUNDA. - DIFERIMIENTO EN LA CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES. Las deficiencias de provisiones que registren las empresas de seguros y compañías de reaseguro, aplicando las disposiciones de este capítulo, se constituirán hasta el 31 de diciembre del 2021, de acuerdo con el siguiente cronograma:

Tabla 5. Diferimiento de Provisiones

Hasta el 30 de junio del 2019	5%
Hasta el 30 de septiembre del 2019	15%
Hasta el 31 de diciembre del 2019	25%
Hasta el 31 de marzo del 2020	35%
Hasta el 30 de Junio del 2020	45%
Hasta el 30 de septiembre del 2020	55%
Hasta el 31 de diciembre del 2020	65%
Hasta el 31 de marzo del 2021	75%
Hasta el 30 de Junio del 2021	85%
Hasta el 31 de diciembre del 2021	100%

Fuente: (Ecuador, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2018)
Elaborado por: Javier Montenegro

1.3. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo de una compañía se conoce como el disponible de dinero que una empresa tiene después de registrar sus gastos, recaudos, pagos, intereses, es una medida que

permite conocer el detalle de movimientos realizados dentro de un tiempo determinado en las actividades de la empresa, esto con el fin de tomar decisiones y evitar falta de liquidez.

Según (Marco Sanjuán, 2017) “El flujo de efectivo o cash flow en inglés, se define como la variación de las entradas y salidas de dinero en un período determinado, y su información mide la salud financiera de una empresa”.

1.3.1. Principios fundamentales para administrar el efectivo.

- Incrementar las entradas de efectivo a través de un incremento del volumen de ventas o de su precio.
- Intentar que las entradas se realicen de forma rápida, vendiendo al contado, pedir anticipos o reducir los plazos de los créditos.
- Disminuir las salidas de efectivo mediante descuentos a proveedores o clientes o reducir ineficiencias en la producción de la empresa.
- Retrasar las salidas de dinero, como por ejemplo intentando alargar los plazos a los proveedores.

1.3.2. Tipos de flujo de efectivo.

Existen los siguientes tipos de flujos de efectivo:

- Operativos: Principal fuente de ingresos de la empresa u otras actividades de inversión y financiación.
- Inversión: Actividades de adquisición de activos a largo plazo como plantas, equipos, inversiones en activo circulante y no circulante.
- Financiación: Actividades que influyen en el tamaño y composición del capital, así como los préstamos de la empresa.

1.4. Departamento de cobranzas

El departamento de cobranzas es parte de la cadena de valor en el proceso de la captación de primas de seguros, se encarga de la recuperación de las cuentas por cobrar que se genera en un plazo determinado, esta incluye la cartera vencida y por vencer.

Se encuentra formando parte del área financiera de la empresa y sirve como un instrumento importante en el manejo del flujo de efectivo, debido al control y planificación constante con el objetivo de mantener un flujo adecuado que permita mantener en forma ordenada las operaciones de la empresa.

Este proceso de gestión de recuperación de cartera puede ser formado de varias maneras de acuerdo con la necesidad de cada empresa, se lo puede realizar a través de un departamento propio de o con el soporte de un call center como herramienta en el caso de cartera que esté enfocada a clientes masivos.

1.4.1. Importancia del Departamento de Cobranzas.

La cobranza es de vital importancia para el funcionamiento y continuidad en el mercado en todo tipo de empresa u organización independientemente de la actividad comercial a la que este dedicada.

Las cuentas por cobrar son los mayores indicativos de que el producto o servicio tienen una ubicación significativa en el mercado a través de las ventas a crédito, por lo que la organización para el desarrollo de una gestión de cobranzas efectiva es esencial dado que es el aporte principal para garantizar la liquidez de la empresa.

El desarrollo de la gestión de cobranzas efectiva persiguiendo la rentabilidad de la empresa se sitúa como medio prioritario en toda gestión empresarial por lo que es recomendable para la salud financiera de toda organización el realizar un análisis periódico a la gestión de cobranzas.

1.4.2. Personal del Departamento de Cobranzas en la empresa.

El personal del departamento de cobranzas de Seguros Equinoccial S.A está conformado por dos partes, la primera es la unidad de recuperación de cartera y la segunda es la unidad operativa, consta de 13 personas que incluyen las 3 personas a cargo del área.

El personal es idóneo y capacitado para cumplir con procedimiento, análisis y control de la cartera.

1.5. Control interno

1.5.1. Que son los controles internos

De acuerdo a (Matisson, Nobles, & Matsuma, 2017) con el control interno: Significa que salvaguardar y asegurar los activos debe ser una preocupación de toda la empresa, sin importar que tan grande o pequeña sea. Los procedimientos que las empresas ponen en práctica para proteger sus activos se denominan *controles internos* y son una responsabilidad clave de la gerencia.

El control interno es un proceso continuo, efectuado por el personal en todos sus niveles, aplicado en la definición de la estrategia y en cada nivel y unidad de la organización. Está diseñado para

identificar eventos potenciales, gestionar riesgos, y para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

1. Los objetivos estratégicos implantados al más alto nivel, y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía.

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera y operativa.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

2. Objetivos del control interno:

- Proteger los activos que son utilizados para las actividades de la empresa.
Obtener información exacta.
- Crear normas y procedimientos internos.
- Hacer cumplir hacer que los empleados respeten y cumplan las leyes y los reglamentos internos y externos. (Zapata, 2016)

1.5.2. Elementos del control Interno.

De acuerdo con (Zapata, 2016) Para que la administración pueda lograr los objetivos de control interno dentro de la entidad, será necesario aplicar los siguientes elementos:

Ambiente interno. Está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la empresa, los clientes y terceras personas relacionadas con la compañía conozcan y se identifiquen con ellos:

Figura 2 Ambiente interno



Fuente: (Zapata, 2016)

Elaborado por: Javier Montenegro

Establecimiento de objetivos. En las siguientes categorías; estratégicos, operacionales, informes financieros y de cumplimiento legal.

Identificación de eventos. Se consideran las fuentes internas como: procesos, sistemas, personas e infraestructura. Y de fuentes externas como: económico, político, social y tecnológico.

Evaluación de riesgos. Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad no cumpla con sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, estos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

Respuesta al riesgo. Tomando acciones para evitar, mitigar, compartir y aceptar el riesgo actividades de control son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Información y comunicación. Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades. La alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y el control que se realizan en cada una de ellas. Igualmente se puede obtener

información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía en la administración.

Supervisión. Mediante el monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (auditoría interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (auditoría externa) realizada por entes externos de la empresa.

Controles que ayudan a prevenir los fraudes y usos abusos del efectivo

- Procedimientos expeditos y claros que incorporen controles eficaces y que sean funcionales.
- Ambiente laboral altamente motivante que conlleve remuneraciones competitivas, reconocimientos y un plan de carrera perfectamente definidos.
- Plan de aseguramiento que proteja bienes, personas y recursos monetarios.
- Separación y rotación apropiada de funciones.
- Aplicar técnicas y programas que además de eficaces sean económicos en la verificación con arqueos, toma física, conciliaciones etc.

Elementos importantes que contribuyen a prevenir los fraudes.

- Procedimientos de control.
- Personal competente y rotación de puestos.
- Designación de custodios de activos monetarios y físicos.
- Separación de funciones.
- Medidas de seguridad.
- Firmas autorizadas

1.5.3. Qué es el Control Interno y cómo se usa para salvaguardar los activos.

Una responsabilidad clave del gerente de una empresa es el control de las operaciones. Los propietarios fijan metas, contratan administradores para liderar el proceso y ocupan empleados para desarrollar el plan de negocio. El control interno es el plan organizacional y todas las medidas conexas destinadas a lograr lo siguiente:

- **Salvaguardar los activos:** Una empresa debe proteger sus activos, de lo contrario dilapida sus recursos. Si usted no puede proteger su efectivo, el más líquido de sus activos, rápidamente desaparecerá.
- **Motivar a los empleados a cumplir con las políticas de la empresa:** Todos en la organización necesitan trabajar en procura de los mismos objetivos para una empresa es trascendental identificar las políticas que ayuden a cumplir sus metas. Estas políticas también son importantes para garantizar que todos los clientes sean tratados de manera similar y que los resultados se pueden medir de manera efectiva.
- **Promover la eficiencia operativa:** Las empresas no pueden darse el lujo de desperdiciar recursos. Tanto los propietarios como los empleados trabajan duro para lograr las ventas y no quieren perder alguno de sus beneficios. Promover la eficiencia operacional reduce los gastos y aumenta las utilidades de una empresa.
- **Asegurar registros contables precisos y confiables:** Los registros contables precisos y confiables son fundamentales, pues sin ellos, propietarios y gerentes no pueden saber qué parte de la empresa es rentable y cual debe mejorarse. Una empresa por estar perdiendo dinero en cada unidad vendida y no darse cuenta a menos que mantengan buenos registros del costo de sus productos. (Matisson, Nobles, & Matsuma, 2017)

1.5.4. Ambiente de Control

El ambiente de control es la “pauta desde la cima” o la cultura de la empresa. Comienza con los propietarios, la dirección general y los altos directivos. Deben comportarse formablemente y servir de buen ejemplo para los empleados de la empresa. Cada uno debe demostrar la importancia de los controles internos, si esperan que los empleados tomen controles seriamente. (Matisson, Nobles, & Matsuma, 2017)

El ambiente de control expresa el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de su gente. El fundamento de todos los otros componentes del control interno, proveyendo disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad y cómo organiza y desarrolla a su gente; la atención y dirección prestadas por el consejo de directores. Los problemas relacionados con el ambiente de control son tan pertinentes para las actividades de derivados como lo son para cualquier otra área de las operaciones de una entidad. Son oportunos para usuarios que tienen bajo volumen y baja complejidad de derivados, hasta usuarios de alto

volumen y alta complejidad, así como para quienes negocian con ellos. Las diferencias de control en esos tipos de entidades generalmente son asunto de grado y se relacionen directamente con la naturaleza y extensión de uso.

Para todas las entidades, las actividades de derivados se deben considerar como parte integral de las operaciones de una entidad. No deben ser percibidas como algo fuera de la administración normal y de las estructuras de control interno. Las entidades de control, sin embargo, pueden prestar atención especial, particularmente si los instrumentos o posiciones específicos tienen la habilidad de alterar rápida y significativamente el perfil de riesgo de la entidad. (Mantilla, 2011)

1.5.5. Evaluación de riesgos

Una empresa debe identificar sus riesgos. Por ejemplo, los fabricantes de alimentos enfrentan el riesgo de que sus productos pueden causar daño a las personas; las empresas de transporte aéreo, la posibilidad de que los aviones pueden estrellarse; las empresas de música, la infracción de los derechos de autor, y todas las empresas el riesgo de quiebra. Las empresas se enfrentan a dificultades que pueden llevarles a tener la tentación de falsificar sus estados financieros para mostrarse mejor de lo que realmente están. Como parte del control interno, tanto el riesgo de los negocios de una empresa, como el riesgo relativo de las cuentas individuales, deben ser evaluadas. Para proteger sus activos a mayor riesgo mayores controles debe incorporar la empresa. (Matisson, Nobles, & Matsuma, 2017)

1.5.6. Identificación del riesgo

Existen muchos tipos de riesgo de mercado que son resultados de actividades de negocio por las cuales los consejos de directores y la administración son responsables de identificar, valorar y medir. La responsabilidad de administración del riesgo está encargada de asegurar que están funcionando los procedimientos para identificar y valorar todas las exposiciones al riesgo para la compañía y de administrar esas exposiciones dentro de los límites tolerables. (Mantilla, 2011)

1.5.7. Administración del riesgo.

Administración de riesgos es el proceso de identificación, valoración y control de los riesgos asociados con todas las actividades que podrían ocasionar pérdidas para una entidad. Sin embargo, no existe un método convencional para administrar riesgos, y los objetivos de la administración de riesgos varían considerablemente entre las entidades. Eso puede no incluir eso puede incluir no

sólo reducir, limitar o evitar los riesgos, sino también aceptar, seleccionar y eventualmente asumir riesgos. (Mantilla, 2011)

1.5.8. Medición del riesgo.

Los riesgos de mercado que se pueden administrar se deben valorar al menos mensualmente y en respuesta a los movimientos significativos del mercado y a los cambios de las actividades que expone a la compañía al riesgo. El riesgo de mercado generalmente se debe de medir empleando un enfoque de valor-al-riesgo basado en los movimientos potenciales del mercado que pueden ocurrir de un año usando un nivel de confianza del 97% y de modo diferente como fue especificado por la responsabilidad de administración del riesgo. (Mantilla, 2011)

Separación de funciones

Políticas de gestión inteligente dividen las responsabilidades entre dos o más personas la separación de funciones límite el fraude y promueve la exactitud de los registros contables la separación de funciones se puede dividir en dos partes:

- **Separación de las operaciones de la contabilidad:** La contabilidad debe ser completamente independiente de los registros operativos, como producción y ventas. ¿Qué pasaría si el personal de ventas registra los ingresos de la empresa? Las cifras de las ventas podrían ser infladas y, en consecuencia, los altos directivos no sabrían cuando realmente vendió la empresa.
- **Separación de la custodia de los activos de la contabilidad:** Los contadores no deben manejar el dinero en efectivo y los cajeros no deben tener acceso a los registros contables. Si un empleado tiene facturas tiene ambas funciones, podría sustraer el dinero y ocultar el robo en los registros contables. El tesorero de una empresa maneja el dinero en efectivo y el contador lo reporta. Ninguna persona tiene estas dos responsabilidades y este control aplica para todos los activos no sólo para el dinero en efectivo. (Matisson, Nobles, & Matsuma, 2017)

1.5.9. Medición del riesgo.

Coso 2 y la gestión integral de Riesgos del Negocio

Implantar un sistema de gestión de riesgo corporativo es una de las prioridades de las compañías ya que les permite mejorar la rentabilidad o lograr la consecución de objetivos. Por eso, se ha puesto en marcha un proyecto, denominado Coso 2, capaz de abordar los riesgos bajo una metodología integradora para lograr los objetivos perseguidos y crear valor en la compañía.

Coso 2 objetivos, elementos y beneficios

De esta manera el (COSO), formado por las más prestigiosas asociaciones profesionales de Norteamérica dedicadas al estudio de los sistemas de control y análisis de riesgos empresariales, ha desarrollado recientemente un proyecto para la elaboración de una metodología capaz de abordar la gestión de riesgos en la empresa con un enfoque integrador y que suponga una verdadera oportunidad de creación de valor.

Según COSO 2, la gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera: “La gestión de los riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.

Esta definición recoge los siguientes conceptos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

Objetivos

Dentro de este contexto, el modelo divide los objetivos de las compañías en cuatro categorías diferentes:

- **Objetivos Estratégicos:** Se trata de los objetivos establecidos al más alto nivel, y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía.

- **Objetivos operativos:** Se trata de aquellos relacionados directamente con la eficiencia y eficacia de las operaciones incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad.
- **Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros:** Se trata de aquellos objetivos que afectan a la efectividad del *reporting* de la información suministrada (interna y externa), va más allá de la información estrictamente financiera.
- **Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio:** Se trata de aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento por parte de la compañía con todas aquellas leyes y regulaciones que son de aplicación.

Elementos

Por otro lado, el modelo interrelaciona cada uno de los cuatro objetivos anteriormente amputados con cada uno de los ocho elementos que se describen a continuación:

Figura 3 Estructura Coso 2



Fuente: (Abella Rubio, Ramón, 2006)

Elaborado por: Javier Montenegro

Ambiente interno El ambiente interno de la compañía es la base sobre la que se sitúa en el resto de elementos, e influye de manera significativa en el establecimiento de los objetivos y de la estrategia. En el entorno de este ambiente interno, la dirección establece la filosofía que pretende establecer en materia de gestión de riesgos, en función de su cultura y su apetito de riesgo.

Establecimiento de los objetivos Los objetivos deben establecerse con anterioridad a que la dirección identifique los posibles acontecimientos que impidan su consecución. Deben estar alineados con la estrategia de la compañía, dentro del contexto de la visión y misión establecidas.

Identificación de acontecimientos La incertidumbre existe y, por tanto, se deben considerar aspectos externos (económicos, políticos, sociales e internos (infraestructuras, personal, procesos, tecnología...)) que afectan a la consecución de los objetivos del negocio.

Resulta imprescindible dentro del molde de identificación de dichos acontecimientos, que podrían ser negativos (que implican riesgos), o positivos que (implican oportunidades e incluso mitigación de riesgos).

Evaluación de riesgos Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos por la dirección, es necesario evaluar desde la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Para ello es necesaria una adecuada combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación de riesgos se concentrará inicialmente en el riesgo inherente y (riesgo existente antes de establecer mecanismos para su mitigación), y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente tras el establecimiento de medidas de control).

Respuesta al riesgo la dirección de evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar una evaluación del riesgo residual.

Actividades de control se trata de las políticas y procedimientos que son necesarios para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido la adecuada. Las actividades de control deben ser establecidas en toda organización, a todos los niveles en todas sus funciones.

Información y comunicación La adecuada información es necesaria en todos los niveles de la organización, de cara a una adecuada identificación, evaluación y respuesta al riesgo que permita la compañía la consecución de sus objetivos. Además, para conseguir que ERM funcione de manera efectiva es necesario un correcto tratamiento de los datos actuales e históricos, lo que

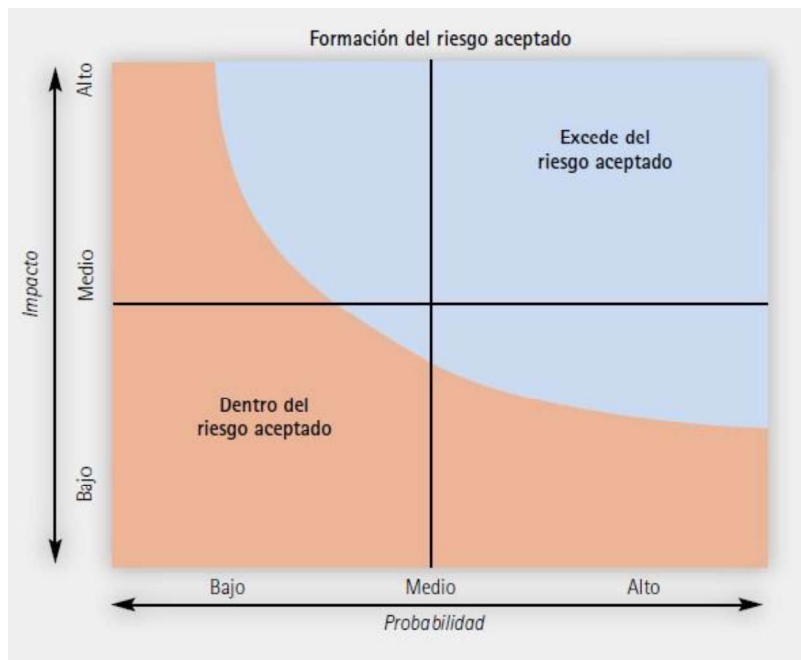
implica la necesidad de unos sistemas de información apropiados. Por su parte, la información es la base de la comunicación que implica una adecuada filosofía de gestión integral de riesgos.

Supervisión la metodología La metodología ERM debe ser monitorizada, para asegurar su correcto funcionamiento y calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. El modo en el que está supervisión se lleva a cabo dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización.

Incertidumbre

Por otro lado, la metodología coso 2 hace especial hincapié en la relación entre incertidumbre y valor. En este sentido se señala que una premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que, en cada entidad, existe para generar valor para cada grupo de interés. Todas las entidades se enfrentan a la incertidumbre y, por tanto, el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre pueden aceptar mientras se esfuerza en hacer crecer el valor para dichos grupos. La incertidumbre presenta a la vez riesgos y oportunidades, con un potencial para erosionar y mejorar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociadas, mejorando así la capacidad de la entidad para generar valor a sin el valor. Así, el valor se maximiza cuando la dirección establece una estrategia y unos objetivos que consiguen un equilibrio óptimo entre las metas de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados a los mismos.

Figura 4 Incertidumbre



Fuente: (Abella Rubio, Ramón, 2006)

Elaborado por: Javier Montenegro

Beneficios

En este sentido una gestión de riesgos corporativos adecuada permitirá la obtención de los siguientes beneficios para las organizaciones:

- **Conocimiento** más exhaustivo de los riesgos que afectan a la organización desde los diversos puntos de vista (riesgos estratégicos, reputacionales, operativos regulatorios, de reporting, financieros...).
- **Gestión** más eficaz del control sobre los riesgos, ya que permite estar prevenido y anticiparse a los mismos.
- **Identificación proactiva** y aprovechamiento de oportunidades en diferenciación frente a competidores.
- **Respuesta** más rápida y mejor a los cambios en el entorno a los mercados y a las expectativas de los grupos de interés.

- **Ayuda** en el cumplimiento de las exigencias del regulador en materia de gestión y control de riesgos del negocio.
- **Asignación** mejor y más eficiente de recursos para la gestión de riesgos y oportunidades.
- **Toma de decisiones** “más segura”, evitando “sorpresas” derivadas de riesgos no identificados.
- **Mejor previsión** del posible impacto de los riesgos que afectan a la organización.
- **Mayor identificación** de oportunidades por parte de la dirección.
- **Establecimiento** de una base común para la comprensión y gestión del riesgo en la organización y, especialmente en el consejo de administración.
- **Aumento de la credibilidad** y confianza ante los mercados y los diversos grupos de interés.
- **Mejora la reputación** corporativa de la compañía.
- **Mayor probabilidad** de éxito de la implantación de la estrategia.

Desde esta perspectiva las capacidades están implícitas de una gestión de riesgos corporativos como las que promueve Coso 2, enfocada a lograr los objetivos de las empresas, así como asegurar una información eficaz cumpliendo con las leyes y normas, evitando por tanto daños en su reputación. En definitiva, una gestión de riesgos corporativos con este enfoque ayuda a las compañías a llegar al destino deseado, salvando obstáculos y sorpresas en el camino todo eso con la creación de valor como objetivo último por parte de las mismas.

Manual de procedimientos: Es una guía que tiene como objetivo establecer una secuencia de pasos ordenados para que una organización defina orden y tiempo establecido en el cumplimiento de responsabilidades.

Seguro: El seguro es un contrato en el cual el asegurador se compromete y obliga a indemnizar al asegurado mediante el pago de una prima, dentro de los parámetros establecidos al momento de producirse un daño por un acontecimiento incierto.

CAPÍTULO II

2. Marco de referencia

La Gestión de Cartera y Cobranzas dentro de una empresa de servicios en el mercado asegurador se caracteriza por basarse en un conjunto de procesos y procedimientos enfocados en la recuperación efectiva de las cuentas por cobrar en un corto plazo.

2.1. Macro y mico entorno

Se ha tomado como método de estudio el inductivo para el desarrollo del contexto situacional, con bases en este método se permite considerar la información obtenida de una manera general permitiendo obtener una idea clara para la obtención de los factores externos e internos que impactan en el desarrollo de las actividades de la empresa.

2.1.2. La Empresa

Es la compañía ecuatoriana de seguros que busca brindar tranquilidad a sus clientes por medio de la protección del patrimonio de familias y empresas.

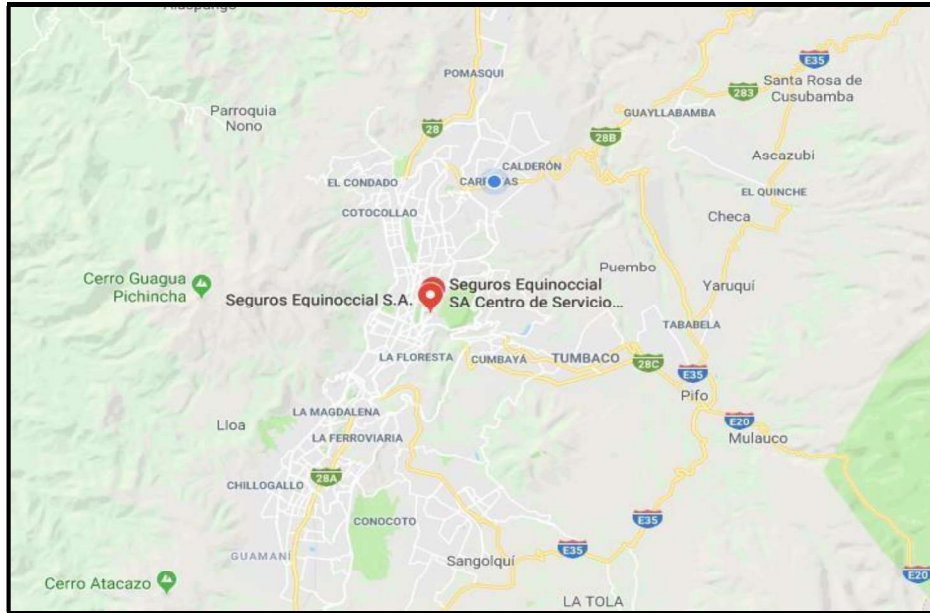
2.1.3. Reseña histórica

Seguros Equinoccial S.A. nació en 1973, actualmente está presente en las más importantes ciudades del país como Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ibarra, Ambato, Machala y Loja. Es la aseguradora líder de Ecuador, así lo demuestran las cifras de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, pero sobre todo el respaldo y confianza de los miles de clientes en todo el Ecuador.

2.1.4. Macro localización de la empresa

- **Empresa:** Seguros Equinoccial S.A.
- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Pichincha
- **Ciudad:** Quito
- **Actividad:** Venta de Seguros Generales y Fianzas
- **Ubicación:** Av. Eloy Alfaro N33-400 y Fernando Ayarza
- **Área:** Finanzas-Cobranzas

Figura 5 Macro localización



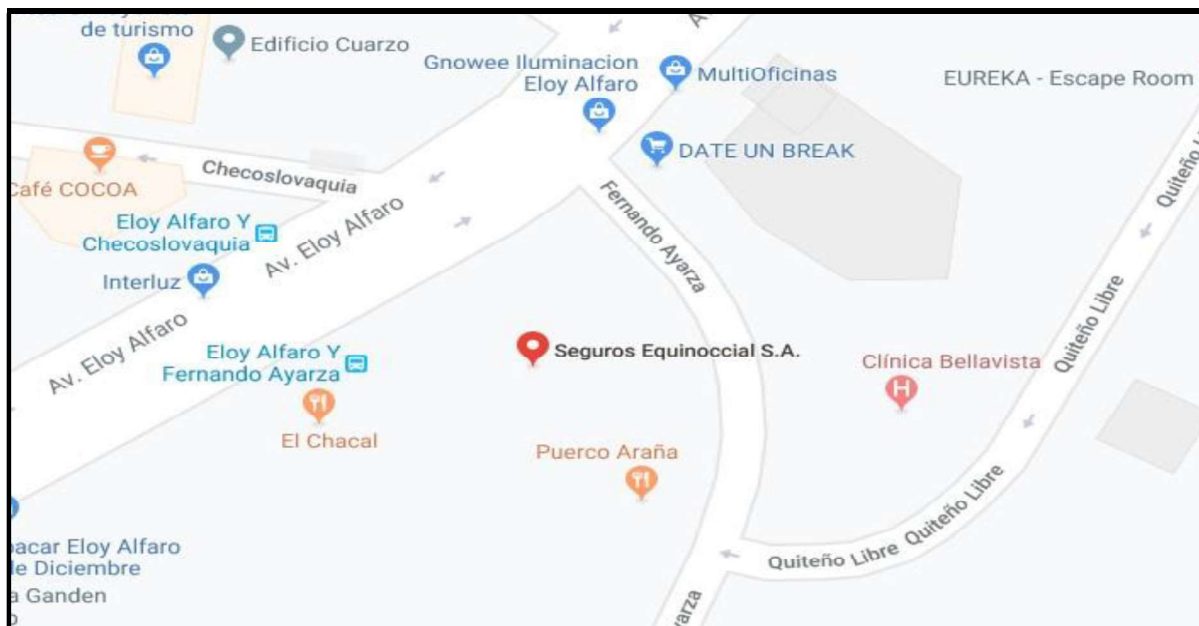
Fuente: (Google maps, 2020)

Elaborado por: Javier Montenegro

2.1.5. Micro localización de la empresa

La micro localización permite identificar con exactitud la localización en donde se encuentra ubicada la empresa, dentro del Distrito Metropolitano de Quito en la Av. Eloy Alfaro N33-400 y Fernando Ayarza.

Figura 6 Micro localización



Fuente: (Google maps, 2020)

Elaborado por: Javier Montenegro

Dentro del desarrollo de las actividades de la empresa es identificarse en el mercado asegurador en relación a la competencia, permitiendo identificar las ventajas competitivas en relación a los productos que ofrece.

Figura 7 Logo de la Empresa



Fuente: (Seguros Equinoccial, 2020)
Elaborado por: Javier Montenegro

Análisis interno

Este análisis permite conocer con claridad cómo se encuentra estructurada la empresa y como es su administración.

Organización

Seguros Equinoccial S.A se encuentra en la segunda posición dentro del ranking de empresas aseguradoras en el Ecuador, cuenta con un capital en activos y pasivos adecuados que permite una sostenibilidad adecuada dentro del mercado con la capacidad de innovar y ofrecer a sus clientes nuevos productos adecuados con las necesidades de cada persona, comprometidos directamente con el medio ambiente y con campañas que permiten concientizar a los asegurados acerca de la prevención de siniestros.

Productos:

Seguros Equinoccial S.A. cuenta con una amplia gama de productos enfocados en la necesidad de sus clientes:

Ramos Generales

- Accidentes personales
- Bancos y entidades financieras
- Casco y maquinaria de buques
- Dinero y valores
- Equipo electrónico
- Equipo y maquinaria de contratistas
- Fidelidad
- Incendio
- Lucro cesante por incendio
- Lucro cesante por rotura de maquinaria
- Multiriesgo hogar

- Multiriesgo industrial
- Perdida de licencias
- Responsabilidad civil extracontractual
- Responsabilidad civil profesional
- Riesgos especiales
- Robo
- Rotura de maquinaria
- Todo riesgo de montaje
- Todo riesgo de vehículos
- Todo riesgo de vehículos (Autoconectado)
- Todo riesgo para contratistas
- Todo riesgo petrolero
- Transporte abierto
- Transporte específico
- Transporte interno
- Vida en grupo

Ramos de Fianzas

- Buen uso carta crédito
- Buen uso de anticipo
- Debida ejecución de obra y buena calidad de materiales
- Fiel cumplimiento de contrato
- Garantía aduanera
- Garantías judiciales
- Seriedad de oferta

Filosofía corporativa

Su filosofía radica en que entender que es la compañía ecuatoriana de seguros que busca brindar tranquilidad a nuestros clientes por medio de la protección del patrimonio de sus familias y empresas.

Seguros Equinoccial S.A. nació en 1973, actualmente está presente en las más importantes ciudades del país como Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ibarra, Ambato, Machala y Loja. Es la aseguradora líder de Ecuador, así lo demuestran las cifras de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, pero sobre todo el respaldo y confianza de nuestros miles de clientes en todo el Ecuador. (Seguros Equinoccial, 2020)

Misión

Brindar tranquilidad a nuestros clientes, protegiendo el patrimonio de sus familias y empresas. (Seguros Equinoccial, 2020)

Visión

Ser la aseguradora preferida en todo el mercado ecuatoriano liderando la incorporación de negocios afines a nuestra actividad, tendremos presencia y reconocimiento internacional. (Seguros Equinoccial, 2020)

Condiciones necesarias

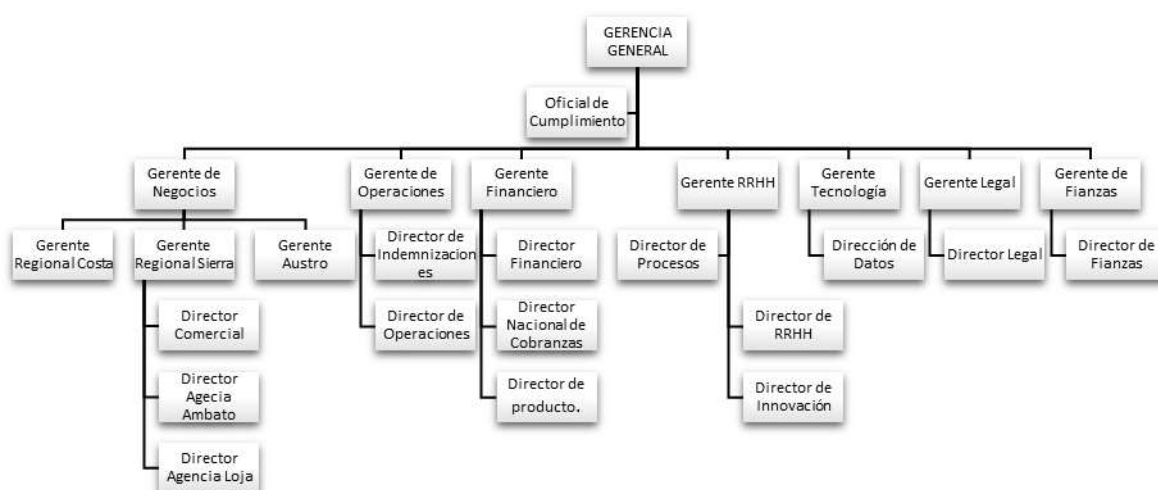
- Tener equipo humano profesional, comprometido, seguro, sano y feliz.
- Contar con el respaldo de los principales reaseguradores
- Conocer las necesidades de los clientes y del mercado
- Ofrecer productos y servicios de excelencia
- Fomentar la buena relación con corredores y demás canales de distribución
- Lograr rentabilidad y solvencia de manera sustentable
- Nos comunicamos internamente con claridad, oportunidad y formalidad

Valores de la Compañía.

- Somos honestos
- Honramos nuestra palabra
- Amamos lo que hacemos
- Aprendemos para mejorar
- Respetamos y valoramos al ser humano
- Valoramos al cliente
- Respetamos el medio ambiente

Estructura organizacional

Figura 8 Organigrama estructural



Fuente: (Seguros Equinoccial, 2020)

Elaborado por: Javier Montenegro

Área Operativa

La empresa Seguros Equinoccial S.A. desarrolla sus actividades como parte del mercado asegurador ecuatoriano, por el giro de negocio es importante mantener un adecuado control del registro de las transacciones en función de sus cuentas por cobrar debido a que las pólizas de seguros no se manejan de forma independiente, están atadas a planes de pago y pólizas grupales que están sujetas a cambios constantes dependiendo del tipo de seguro que requiera el cliente, es en este sentido que al no tener un adecuado registro de sus transacciones genera reprocesos innecesarios al momento de la contabilización y esto en consecuencia no permite tener un dato real al momento de proyectar los flujos de efectivo, considerando esto como una amenaza frente a la competencia puesto que no opera con datos reales diarios que el giro del negocio lo requiere.

2.1.6. Estructura del Departamento de Cobranzas en la empresa.

Figura 9 Estructura del departamento



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Javier Montenegro

2.1.7. Funciones del Departamento de Cobranzas en la empresa.

- Gestión de cartera por primas de seguros de Ramos Generales y Fianzas.
- Presentación de cifras de cuentas relacionadas.
- Control de provisión de cuentas incobrables.
- Registro y contabilización de pagos.
- Presentación de informe de recaudación semanal.

2.2. Manual de funciones

2.2.1. Proceso determinado para la administración

La empresa Seguros Equinoccial S.A., enfocados en el giro de negocio tanto su oficina matriz como las diferentes sucursales y agencias ha establecido diferentes procedimientos con bases en normas establecidas, en consecuencia, las NIIF claramente son incorporadas para mantener la transparencia en la información proporcionando datos oportunos, reales a través del área financiera que incluyen los departamentos de cobranzas, contabilidad y tesorería.

2.2.2. Efectivo como método de pago

Con el objetivo de incentivar a los clientes a utilizar los medios magnéticos, el aprovechamiento de los canales tecnológicos como método de pago, con el fin de mitigar el resigo de observaciones de auditoría por salvedades y la prevención de lavado de activos se ha determinado mediante política interna la disolución de pago en efectivo como método de pago de las pólizas de los clientes asegurados.

2.2.3. Reconocimiento de los ingresos

Al momento de adquirir un seguro el cliente obtiene de forma electrónica la póliza de seguro y la factura que lo respalda.

- Una vez entregada la póliza de seguro y la factura el cliente dispone de 30 días para el pago de la misma a partir de la fecha de inicio de vigencia de cobertura del bien asegurado, esta política de aplica para clientes corporativos y personas naturales.
- Para las empresas farmacéuticas el pago se lo establece dentro de los 90 días a partir de la fecha de vigencia de contratación.
- En el caso de grandes clientes cuyas primas de seguros superan los doscientos mil dólares pueden realizar el pago en 4 pagos trimestrales.
- Los clientes que generan pólizas facultadas o con reaseguros el pago es inmediato a partir de la fecha de emisión e inicio de vigencia de la cobertura.

2.2.4. Cobranzas

El directorio y la gerencia general de Seguros Equinoccial S.A. a través de su gerente general autorizan a la gerencia financiera la gestión de recaudación de primas de seguros al departamento de cobranzas como parte del área financiera. Para dar efecto a la gestión se determinado varios canales para le recaudación de primas de seguros.

- Pago directo de clientes en caja de oficina matriz, agencias y sucursales a través de tarjeta de crédito y cheque.
- Pago mediante transferencia bancaria.
- Pago mediante depósito bancario.
- Pago a través de los asesores de seguros, únicamente si son realizados mediante tarjeta de crédito o cheque.
- Transferencias internacionales para cuentas facultadas.
- Pago a través de un call center tercerizado con la capacidad de efectuar recaudación mediante tarjeta de crédito o cheque.

2.2.5. Pagos

Seguros Equinoccial S.A. cuenta con varios departamentos que generan obligaciones por pagar financieras y administrativas para la empresa, cada una de las áreas debe presentar al departamento de tesorería la proyección de sus gastos en función del flujo de efectivo, una vez que estos sean autorizados por la gerencia respectiva, en este sentido se detallan los principales gastos administrativos generados los cuales se procesan de acuerdo a política interna mediante cheque o transferencia bancaria.

Cada registro contable debe ser procesado una vez que se receipten los documentos autorizados y debidamente respaldados bajo la ley de facturación, retención en la fuente y retención del IVA.

Los pagos que se consideran como extra temporáneos serán procesados una vez autorizados por la gerencia respectiva del área que solicita y aprobado por la dirección nacional de tesorería de acuerdo al monto solicitado.

Departamento legal: Las obligaciones generadas por el área legal son exclusivamente para pagos de honorarios por servicios de asesoría legal en todas las áreas de Seguros Equinoccial S.A. principalmente las que se generan por cartera vencida y asesoramiento legal cuando los asegurados incurrir en siniestros de vehículos, la gerencia legal a través de sus directoras son los autorizados para aprobar pagos.

Reaseguros: Las obligaciones contratadas con reaseguradoras son de carácter obligatorio e inmediato, una vez cobrada la prima de seguros el pago debe ser realizado dentro de los 30 días a partir de la fecha de emisión de la póliza, esto se lo realizada por medios electrónicos a través

de transferencias fuera del Ecuador, la gerencia general y la gerencia técnica son los niveles que autorizan el desembolso.

Indemnizaciones: Las obligaciones de Seguros Equinoccial S.A. a través del departamento de indemnizaciones se los realizan únicamente mediante cheque, son exclusivamente para compensación directa a los asegurados en caso de pérdida total del bien asegurado para el caso de vehículos, incluye responsabilidad civil, estos son autorizados únicamente por la gerencia técnica.

Administración: Las obligaciones contraídas por Seguros Equinoccial S.A. a través del área administrativa son exclusivamente para pagos a proveedores de todas las compañías, para estos pagos se generan una orden de compra que debe ser registrada de forma digital, esta orden es aprobada por la gerencia del área solicitante y autorizada por la gerencia de recursos humanos.

Brokers: Los pagos realizados a los asesores de seguros se los hace únicamente a través de medios electrónicos, estos pagos son por concepto de comisiones pagadas por la captación de clientes una vez que la prima sea cobrada en su totalidad para pólizas que generan forma de pago de contado, cuando son pólizas financiadas la comisión se libera una vez cobrada la cuota uno. Para pagos adelantados por concepto de anticipo de comisiones únicamente serán autorizados por la gerencia financiera.

Talleres: Las obligaciones contraídas por Seguros Equinoccial S.A. a los talleres que mantiene convenio se los realiza mediante transferencia bancaria por los servicios prestados en la reparación de vehículos siniestrados y repuestos automotrices.

2.2.6. Mantenimiento de la información

Todo documento que registra Seguros Equinoccial S.A. sirve como sustento para futuros movimientos que se requieran como respaldo de las operaciones realizadas, es en este sentido que gestionando la optimización de recursos y tiempo se ha tercerizado el servicio con el fin de mantener los documentos de respaldo en línea, todo documento es digitalizado y almacenado en una base al que toda la empresa tiene acceso con sus respectivas restricciones dependiendo del área.

2.3. Características de los servicios

2.3.1. Seguros de ramos generales

Las pólizas de seguros de ramos generales aplican sobre los activos de personas naturales y jurídicas.

Tabla 6. Características de los servicios (Ramos Generales)

POLIZA	CARACTERISTICA
Accidentes personales	Cubre lesiones corporales por cualquier clase de accidente.
Casco y maquinaria de buques	Cubre daños ocurridos al buque en casos de naufragio, incendio, varamiento.
Dinero y valores	Cubre las pérdidas de dinero en caso de robo con violencia.
Equipo electrónico	Cubre pérdidas o daños de los equipos electrónicos cuando el daño se da en forma
POLIZA	CARACTERISTICA
	accidental.
Equipo y maquinaria de contratistas	Cubre daños ocasionadas a maquinarias semifijas que no sean automóviles y que no cuenten con placas.
Fidelidad	Cubre pérdidas que provoquen empleados por robo, hurto.
Incendio	Cubre daños ocasionados por incendio, caídas de rayos.
Lucro cesante por incendio	Cubre las pérdidas económicas por interrupción del negocio.
Lucro cesante rotura de maquinaria	Cubre las pérdidas económicas por daños ocurridos en maquinaria durante la operación del negocio.
Multiriesgo hogar	Cubre la estructura y contenidos de hogares contra cualquier eventualidad.

Multiriesgo industrial	Cubre la estructura y contenidos de pequeñas y medianas empresas contra cualquier eventualidad.
Responsabilidad civil extracontractual	Cubre los daños ocasionados a terceros, sean personas o activos.
Robo	Cubre la desaparición de bienes ocasionados por robos y asaltos y los daños incurridos durante el proceso.
Rotura de maquinaria	Cubre los daños ocurridos en la maquinaria durante la operación del negocio.
Todo riesgo de vehículos	Cubre los daños ocasionados al vehículo en el caso de siniestro o robo del mismo.
Todo riesgo para contratistas	Cubre los daños que puedan ocurrir en una obra civil como consecuencia de riesgos expuestos durante el desarrollo de proyectos en construcción.
Transporte abierto	Cubre los daños a los bienes durante su transporte.
Transporte específico	Cubre los daños a los bienes durante su transporte aplicando a bienes particulares.
Transporte interno	Cubre los daños a los bienes durante su transporte, sea terrestre, fluvial o marítimo.

Fuente: (Seguros Equinoccial, 2020)

Elaborado por: Javier Montenegro

2.3.2. Seguro de fianzas

Con el seguro de fianzas el cliente o asegurado compromete el pago por una prima que puede ser mensual o de contado dependiendo el negocio, con esto garantiza la protección contra el incumplimiento de una obligación puntual o específica a cargo del deudor.

Tabla 7. Características de los servicios (Ramo Fianzas)

POLIZA	CARACTERISTICA
Buen uso carta crédito	Garantiza el riesgo que asume la una entidad financiera al asumir la responsabilidad del exportador.

Buen uso de anticipo	Respalda el dinero pagado por anticipado para la ejecución de un proyecto.
Debida ejecución de obra	Respalda la calidad de los materiales que incurren para la ejecución de un proyecto.
Fiel cumplimiento de contrato	Garantiza que todos los recursos sean invertidos de manera adecuada para la ejecución de un contrato.
Garantía aduanera	Garantiza las obligaciones contraídas con el Servicio nacional de Aduanas del Ecuador.
Garantías judiciales	Cubre el riesgo de incumplimiento de actos, resoluciones administrativas y/o providencias judiciales o arbitrales por parte del Afianzado.
Seriedad de oferta	La póliza de seriedad de oferta garantiza el pago de la suma máxima establecida que se haya estipulado en las condiciones del contrato.

Fuente: (Seguros Equinoccial, 2020)

Elaborado por: Javier Montenegro

2.4. Análisis situacional de seguros equinoccial s.a.

Cuestionario de análisis situacional

El presente cuestionario de control se enfoca en la realizar un diagnóstico a la empresa basado en cada elemento de control interno con sus respectivos factores.

Se detallan por los 8 componentes de control interno:

- Ambiente de Control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo.

El cuestionario ha sido desarrollado directamente a los ejecutivos por cada área involucrada, esto con el fin de recopilar datos sobre el funcionamiento actual de la organización, con el objetivo de que permita identificar las áreas de riesgo y poder plantear a la dirección las posibles actividades de control.

Con una adecuada administración del riesgo se pretende hacer cumplir los objetivos planteados por la empresa Seguros Equinoccial S.A.

La información proporcionada será utilizada para la evaluación del sistema de control interno de la empresa.

Marque con una X la respuesta.:

Tabla 8. Cuestionario de control interno (Ambiente Interno)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION CALIFICACION	
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE AMBIENTE INTERNO</u>					
1	¿Se encuentran separadas las funciones del departamento de cobranzas del área operativa?	X		10	10
2	¿Existen controles que aseguren la recuperación de la cartera?	X		9	8
3	¿Se efectúa un análisis de cartera periódico para clasificarla?		X	9	0
4	¿Cuentan con mecanismos adecuados para el cobro de cartera difícil?		X	9	0
5	¿Existe un control adecuado para el registro de transacciones respecto de la cobranza?		X	10	0
6	¿El proceso de registro es manual?	X		9	9
7	¿Existen ejecutivos encargados de la cobranza?	X		9	9

8	¿Existe un manual de procedimientos que regule el proceso de cobranzas?		X	10	0
9	¿Existe un control adecuado para el archivo digital y físico de la documentación?		X	10	0
10	¿Se efectúan controles internos sobre las operaciones realizadas?		X	9	0

Tabla 9. Cuestionario de control interno (Establecimientos de Objetivos)

		RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
No.	PREGUNTA	SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u>					
1	¿La recuperación de cartera está enfocada dentro de un presupuesto mensual?	X		10	10
2	¿El registro de pagos por devolución de primas está enfocado a un proceso automático?		X	9	0
3	¿Los lineamientos del departamento de cobranzas están proyectados al objetivo anual de la empresa?	X		9	9
4	¿Tiene un plazo la depuración de notas de crédito generadas por disminución de suma asegurada?	X		9	9
5	¿El proceso de datos está alineados con los objetivos estratégicos del negocio?	X		8	8
6	¿Cuentan con un óptimo registro de impuestos para pólizas corporativas y planes de pago?		X	9	0

7	¿Se realizan operaciones rutinarias de identificación de posibles diferencias en pagos y operaciones?		X	9	0
---	---	--	---	---	---

Tabla 10. Cuestionario de Control interno (Identificación de eventos)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE IDENTIFICACION DE EVENTOS</u>					
1	¿Cuentan con un sistema informático adecuado para el giro del negocio?		X	10	0
2	¿Los factores políticos afectan directamente a la operación del negocio?	X		9	9
3	¿Existe un adecuado sistema de procesos que regule las operaciones del departamento es sus 2 unidades?		X	9	0
4	¿La unidad operativa cuenta con personal suficiente?		X	8	0
5	¿Cada cargo posee el perfil profesional para cumplir su labor?	X		10	9
6	¿Cuentan con cursos periódicos con referencia al control y cumplimiento de objetivos?		X	9	0
7	¿Existe un enfoque en las cuentas por cobrar que generan provisión de acuerdo con el ente de control?	X		9	9
8	¿La gestión de cobranzas cuenta con una planeación estratégica en función del tipo de cartera?		X	9	0

Tabla 11. Cuestionario de Control interno (Evaluación de riesgos)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS</u>					
1	¿El acceso a los registros contables está restringido para las áreas determinadas?		X	10	0
2	¿Se encuentran centralizados los cobros en un área puntual de la empresa?		X	9	0
3	¿Existe acceso a verificación de documentos como retenciones generados por los clientes?		X	9	0
4	¿Cuentan con un sistema de vigilancia con la finalidad de evitar fraudes?	X		9	9
5	¿Son comparados los pagos con los valores por cobrar mensuales de clientes individuales o planes corporativos?		X	8	0
6	¿Se notifica inmediatamente al banco y otras instituciones cambios en el personal?		X	9	0
7	¿Existe un control que no permita la reimpresión de documentos?		X	9	0
8	¿Están definidos los perfiles para manejo de cuentas de utilidad y gasto?	X		8	8

Tabla 12. Cuestionario de Control interno (Respuesta al riesgo)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE RESPUESTA AL RIESGO</u>					
1	¿En caso de confirmaciones de cobros solicitados por bancos, la documentación está al alcance de cualquier ejecutivo?		X	9	0
2	¿En el caso de generar provisión existe un plan contingente para evitar el registro del gasto?		X	9	0
3	¿El registro de pagos en planes corporativos son medidos periódicamente para evitar descuadres?		X	8	0
4	¿Para el caso de las cuentas incobrables existen áreas de soporte a la gestión de cobro?	X		10	9
5	¿La empresa mantiene un seguimiento adecuado respecto a la segregación de clientes?	X		10	10
6	¿El acceso al sistema puede ser operado desde cualquier computador fuera de la empresa?	X		9	9
7	¿Existe un control adecuado en base al acceso de clientes y corredores de seguros a través del portal web?		X	9	0

Tabla 13. Cuestionario de Control interno (Actividades de Control)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</u>					
1	¿Se contabilizan inmediatamente los pagos realizados por transferencia bancaria?		X	9	0
2	¿Existe un control adecuado que garantice el cobro de las cuentas dentro de un tiempo establecido?	X		9	9
3	¿Cuándo se generan planes de pago se involucra el área de cobranzas dentro de la negociación?		X	8	0
4	¿Se concilian periódicamente las cuentas de los grandes clientes?		X	8	0
5	¿Existe un control regular por parte de auditoría interna que regule los movimientos realizados?		X	10	0
6	¿Se evalúa constantemente el flujo de efectivo que provee la recuperación de cartera?	X		9	9
7	¿Se cuantifican los ingresos en relación al comportamiento de la cartera?	X		9	9
8	¿Existe un apalancamiento tecnológico que facilite la gestión de recaudación?	X		8	8

Tabla 14. Cuestionario de Control interno (Información y comunicación)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		

EVALUACION COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

1	¿Existe un adecuado canal de comunicación de las cuentas por cobrar a los clientes?	X		9	8
2	¿Las líneas de comunicación atienden adecuadamente los requerimientos de los clientes?		X	9	0
3	¿El sistema implementado permite tener una adecuada toma de decisiones?	X		9	7
4	¿Los ejecutivos tienen un sistema adecuado que sirva para monitorear el avance de depuración de cartera?		X	8	0
5	¿El sistema permite monitorear la correcta contabilización de documentos de sustento emitidos por clientes?		X	8	0
6	¿La seguridad de la información es cumplida correctamente?	X		9	8
7	¿Los reportes generados aseguran la confiabilidad de la información?	X		9	9
8	¿La gestión de cartera se cuantifica mediante un sistema informático adecuado?		X	10	0

Tabla 15. Cuestionario de Control interno (Monitoreo)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE MONITOREO</u>					
1	¿Se realiza un monitoreo periódico sobre el avance en el proceso de recuperación de cartera?	X		10	9
2	¿Existe un adecuado seguimiento al outsourcing para clientes masivos?		X	9	0
3	¿Se cuantifica constantemente la recuperación de cartera a través de medios electrónicos?		X	8	0
4	¿Existe un análisis que permita establecer cuanto es la recuperación de cartera por cada canal de pago?		X	9	0
5	¿Los reportes y monitoreo son de fácil acceso para cada ejecutivo de cartera?	X		9	8
6	¿Se analiza, monitorea y controla el proceso de registro de pagos?	X		9	7
7	¿Se respeta el tiempo establecido para el registro de los cobros realizados?		X	9	0
8	¿Se supervisa periódicamente el registro de notas de crédito por disminución de suma asegurada?		X	8	0
9	¿Las cuentas por pagar por devoluciones de cobro en exceso son devueltas dentro de un tiempo establecido?		X	9	0

NC= Nivel de Confianza
CT= Calificación Total
PT= Ponderación Total

Tabulación de los resultados: $(PT / CT * 100)$

CT = 586

PT = 235

Resultado: $PT 235 / CT 586 * 100 = 40\%$

Calificación	Confianza	Riesgo
0 - 20%	Muy Bajo	Muy Alto
21 - 40%	Bajo	Alto
41 - 60%	Moderado	Medio
61- 80%	Alto	Bajo
81- 100%	Muy Alto	Muy Bajo

Nivel de Riesgo:

NC= Nivel de Confianza
CT= Calificación Total
PT= Ponderación Total
PT= Ponderación Total
RI= Riesgo Inherente

$NC = CT * 100 / PT$

$NC = 235 * 100 / 586 = 40$

$RI = 100\% - 40\% = 60\%$

En base a las respuestas tabuladas de acuerdo al cuestionario de control interno aplicado, se puede verificar que existen deficiencias dentro de los procesos que afectan de forma directa e indirecta al departamento de cobranzas en sus dos unidades, en este sentido se pretende trabajar integrando actividades de control que permitan mejorar los procesos con el fin de estar alineados con los objetivos anuales de la compañía.

Sobre el cuestionario realizado a los ejecutivos de las unidades en observación la calificación obtenida fue del 40% la cual pondera un nivel de confianza BAJO, lo que conlleva a tener un nivel de RIESGO alto, esta calificación contribuye a una falta de comunicación, organización y seguimiento adecuado a las operaciones realizadas durante el proceso de cobranza en sus diferentes facetas.

Se verifica la necesidad de un manual de procedimientos a la gestión de cobranza, que permita direccionar y establecer responsabilidades para cada uno de los ejecutivos de las unidades observadas, el manual a ejecutarse deberá ser evaluado y revisado para verificar que este permita cumplir y se adapte a los objetivos institucionales.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (AMBIENTE INTERNO)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE AMBIENTE INTERNO</u>					
1	¿Se encuentran separadas las funciones del departamento de cobranzas del área operativa?	X		10	10
2	¿Existen controles que aseguren la recuperación de la cartera?	X		9	8
3	¿Se efectúa un análisis de cartera periódico para clasificarla?		X	9	0
4	¿Cuentan con mecanismos adecuados para el cobro de cartera difícil?		X	9	0

5	¿Existe un control adecuado para el registro de transacciones respecto de la cobranza?		X	10	0
6	¿El proceso de registro es manual?	X		9	9
7	¿Existen ejecutivos encargados de la cobranza?	X		9	9
8	¿Existe un manual de procedimientos que regule el proceso de cobranzas?		X	10	0
9	¿Existe un control adecuado para el archivo digital y físico de la documentación?		X	10	0
10	¿Se efectúan controles internos sobre las operaciones realizadas?		X	9	0

Calificación Porcentual:

CP = PT / CT *100 = 38.3%	
Calificación Total	94
Ponderación Total	36

Grado de Confianza: **Bajo**

Nivel de Riesgo: **Alto**

Falencias:

- No existe un manual al proceso de cobranzas que regule la gestión de las cuentas por cobrar, desde que se crea la obligación hasta su contabilización.
- El proceso no cuenta con un adecuado manejo y seguimiento del archivo digital y físico de la documentación de soporte.
- No existe un procedimiento adecuado para el cobro de cartera difícil.
- No existe un control adecuado y oportuno del registro de las transacciones generadas respecto del proceso de contabilización.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u>					
1	¿La recuperación de cartera está enfocada dentro de un presupuesto mensual?	X		10	10
2	¿El registro de pagos por devolución de primas está enfocado a un proceso automático?		X	9	0
3	¿Los lineamientos del departamento de cobranzas están proyectados al objetivo anual de la empresa?	X		9	9
4	¿Tiene un plazo la depuración de notas de crédito generadas por disminución de suma asegurada?	X		9	9
5	¿El proceso de datos está alineados con los objetivos estratégicos del negocio?	X		8	8
6	¿Cuentan con un óptimo registro de impuestos para pólizas corporativas y planes de pago?		X	9	0
7	¿Se realizan operaciones rutinarias de identificación de posibles diferencias en pagos y operaciones?		X	9	0

Calificación Porcentual:

$CP = PT / CT * 100 = 57.1\%$	
-------------------------------	--

Calificación Total	63
Ponderación Total	36

Grado de Confianza: **Moderado**

Nivel de Riesgo: **Medio**

Falencias:

- El proceso de pago por devolución de primas no cuenta con un tiempo determinado y esto genera carga operativa innecesaria.
- No cuentan con un adecuado método de verificación de contabilización de impuestos generados por los clientes corporativos.
- No existe un control adecuado que verifique saldos o diferencias en los cobros realizados respecto de planes de pago corporativos e individuales.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE IDENTIFICACION DE EVENTOS</u>					
1	¿Cuentan con un sistema informático adecuado para el giro del negocio?		X	10	0
2	¿Los factores políticos afectan directamente a la operación del negocio?	X		9	9
3	¿Existe un adecuado sistema de procesos que regule las operaciones del departamento es sus 2 unidades?		X	9	0

4	¿La unidad operativa cuenta con personal suficiente?		X	8	0
5	¿Cada cargo posee el perfil profesional para cumplir su labor?	X		10	9
6	¿Cuentan con cursos periódicos con referencia al control y cumplimiento de objetivos?		X	9	0
7	¿Existe un enfoque en las cuentas por cobrar que generan provisión de acuerdo con el ente de control?	X		9	9
8	¿La gestión de cobranzas cuenta con una planeación estratégica en función del tipo de cartera?		X	9	0

Calificación Porcentual:

$CP = PT / CT * 100 = 36.9\%$	
Calificación Total	73
Ponderación Total	27

Grado de Confianza: **Bajo**

Nivel de Riesgo: **Alto**

Falencias:

- El sistema aplicado actualmente es el SISE (Sistema Integral para compañías de seguros) el cual se adapta a las necesidades y requerimientos de la empresa, sin embargo, no logra cubrir la demanda que requiere el giro del negocio.
- No existe un proceso óptimo que se enfoque en minimizar la operatividad respecto de la contabilización de los ingresos ni un seguimiento adecuado a la depuración de la cuenta por cobrar, esto conlleva a que la carga operativa por cada ejecutivo sea excesiva y que exista un alto riesgo de errores.
- No existe un adecuado enfoque respecto de las cuentas de clientes individuales y pólizas madre.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (EVALUACIÓN DE RIESGOS)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS</u>					
1	¿El acceso a los registros contables está restringido para las áreas determinadas?		X	10	0
2	¿Se encuentran centralizados los cobros en un área puntual de la empresa?		X	9	0
3	¿Existe acceso a verificación de documentos como retenciones generados por los clientes?		X	9	0
4	¿Cuentan con un sistema de vigilancia con la finalidad de evitar fraudes?	X		9	9
5	¿Son comparados los pagos con los valores por cobrar mensuales de clientes individuales o planes corporativos?		X	8	0
6	¿Se notifica inmediatamente al banco y otras instituciones cambios en el personal?		X	9	0
7	¿Existe un control que no permita la reimpresión de documentos?		X	9	0
8	¿Están definidos los perfiles para manejo de cuentas de utilidad y gasto?	X		8	8

Calificación Porcentual:

CP = PT / CT *100 = 23.9%	
Calificación Total	71
Ponderación Total	17

Grado de Confianza: **Bajo**

Nivel de Riesgo: **Alto**

Falencias:

- La gestión de recaudación no está enfocada únicamente como parte esencial del departamento de cobranzas, con el objetivo de mejorar la gestión de recaudación se han creado diferentes canales y medios de pago digitales, estos están al alcance de los clientes como personas naturales y jurídicas, además que es de total acceso para los intermediarios de seguros. Aprovechando el avance tecnológico la gestión de cobranza se ha visto beneficiada, sin embargo, el departamento de cobranzas no puede tener total acceso al monitoreo de las transacciones de cobro realizadas fuera del departamento, esto genera un riesgo alto al no tener acceso inmediato a los documentos de respaldo cuando el ente de control los requiera por motivos de auditoría.
- No existe actualmente en el sistema un control que restrinja la reimpresión de documentos como recibos de caja, esto puede generar contratiempo puesto la duplicidad en la documentación crea contratiempos al momento de la contabilización.
- No existe un adecuado seguimiento a los valores recaudados respecto de los planes corporativos en la emisión de nuevas pólizas, anulaciones, exclusiones o anexos que afectan directamente a una póliza y sus respectivos endosos, el efecto de esto se ve reflejado al final de la vigencia de cobertura de la póliza, puesto que existen valores que descuadran el plan de pagos lo que genera operatividad al momento de realizar un cuadro de cuentas, siendo valores que terminan enviados a la cuenta de gasto que asume directamente la empresa.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (RESPUESTA AL RIESGO)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE RESPUESTA AL RIESGO</u>					
1	¿En caso de confirmaciones de cobros solicitados por bancos, la documentación está al alcance de cualquier ejecutivo?		X	9	0
2	¿En el caso de generar provisión existe un plan contingente para evitar el registro del gasto?		X	9	0
3	¿El registro de pagos en planes corporativos son medidos periódicamente para evitar descuadres?		X	8	0
4	¿Para el caso de las cuentas incobrables existen áreas de soporte a la gestión de cobro?	X		10	9
5	¿La empresa mantiene un seguimiento adecuado respecto a la segregación de clientes?	X		10	10
6	¿El acceso al sistema puede ser operado desde cualquier computador fuera de la empresa?	X		9	9
7	¿Existe un control adecuado en base al acceso de clientes y corredores de seguros a través del portal web?		X	9	0

Calificación Porcentual:

CP = PT / CT *100 = 43.7%	
Calificación Total	64
Ponderación Total	28

Grado de Confianza: **Moderado**

Nivel de Riesgo: **Medio**

Falencias:

- No se lleva un adecuado registro en archivo físico y digital respecto del proceso de cobranza masivo mediante débito bancario, como parte del convenio de cobranza se requiere una autorización para débito debidamente firmada por el asegurado o pagador de la póliza, este documento no tiene un número asignado para ser registrado en el proceso de digitalización, el mismo se receipta directamente en la aseguradora o a través del bróker de seguros y no existe un adecuado seguimiento.
- El sistema con el que opera la empresa SISE (Sistema Integral para compañías de seguros) tiene la facilidad para acceder desde cualquier computador fuera de las instalaciones de la compañía. Esto facilita a los ejecutivos el acceso con el fin de gestionar la cartera de una manera oportuna, sin embargo, el riesgo persiste puesto que la información confidencial de la empresa pasa a ser susceptible por estar expuesta, no existe un acuerdo de confidencialidad entre la empresa y los ejecutivos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (ACTIVIDADES DE CONTROL)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</u>					
1	¿Se contabilizan inmediatamente los pagos realizados por transferencia bancaria?		X	9	0
2	¿Existe un control adecuado que garantice el cobro de las cuentas dentro de un tiempo establecido?	X		9	9
3	¿Cuándo se generan planes de pago se involucra el área de cobranzas dentro de la negociación?		X	8	0
4	¿Se concilian periódicamente las cuentas de los grandes clientes?		X	8	0
5	¿Existe un control regular por parte de auditoría interna que regule los movimientos realizados?		X	10	0
6	¿Se evalúa constantemente el flujo de efectivo que provee la recuperación de cartera?	X		9	9
7	¿Se cuantifican los ingresos en relación al comportamiento de la cartera?	X		9	9
8	¿Existe un apalancamiento tecnológico que facilite la gestión de recaudación?	X		8	8

Calificación Porcentual:

CP = PT / CT *100 = 50.0%	
Calificación Total	70
Ponderación Total	35

Grado de Confianza: **Moderado**

Nivel de Riesgo: **Medio**

Falencias:

- Existe una falta de control en función del tiempo de respuesta para el caso de devoluciones por concepto de: cancelaciones de póliza, exclusiones o disminuciones de suma asegurada, el proceso no cuenta con un tiempo establecido ni determinado, no existe un control adecuado que permita dar seguimiento con el fin de dar una respuesta óptima al cliente.
- El departamento de cobranzas es la penúltima área dentro de la cadena de valor del proceso de generación de pólizas, sin embargo, es oportuno que interactúe junto con el departamento comercial en el momento de la negociación de un negocio, para que determine y establezca los lineamientos referentes a la forma y tiempo de pago de acuerdo con las políticas establecidas.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u>					
1	¿Existe un adecuado canal de comunicación de las cuentas por cobrar a los clientes?	X		9	8
2	¿Las líneas de comunicación atienden adecuadamente los requerimientos de los clientes?		X	9	0
3	¿El sistema implementado permite tener una adecuada toma de decisiones?	X		9	7

4	¿Los ejecutivos tienen un sistema adecuado que sirva para monitorear el avance de depuración de cartera?		X	8	0
5	¿El sistema permite monitorear la correcta contabilización de documentos de sustento emitidos por clientes?		X	8	0
6	¿La seguridad de la información es cumplida correctamente?	X		9	8
7	¿Los reportes generados aseguran la confiabilidad de la información?	X		9	9
8	¿La gestión de cartera se cuantifica mediante un sistema informático adecuado?		X	10	0

Calificación Porcentual:

$CP = PT / CT * 100 = 45.0\%$	
Calificación Total	71
Ponderación Total	32

Grado de Confianza: **Moderado**

Nivel de Riesgo: **Medio**

Falencias:

- El seguimiento en función de la recuperación de cartera se lo registra y cuantifica de forma manual, no existe un sistema adecuado que permita medir periódicamente el avance de la gestión de recaudación en función del presupuesto proyectado, esto se lo realiza de forma manual a través de hojas electrónicas.
- No se tiene un fácil acceso a los documentos emitidos por los clientes conforme a lo dispuesto por el SRI (Servicio de Rentas Internas), el monto registrado dentro de los planes de pago corporativos se puede solo visualizar en referencia al monto no existe más información de sustento.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO (MONITOREO)

No.	PREGUNTA	RESPUESTAS		PONDERACION	CALIFICACION
		SI	NO		
<u>EVALUACION COMPONENTE MONITOREO</u>					
1	¿Se realiza un monitoreo periódico sobre el avance en el proceso de recuperación de cartera?	X		10	9
2	¿Existe un adecuado seguimiento al outsourcing para clientes masivos?		X	9	0
3	¿Se cuantifica constantemente la recuperación de cartera a través de medios electrónicos?		X	8	0
4	¿Existe un análisis que permita establecer cuanto es la recuperación de cartera por cada canal de pago?		X	9	0
5	¿Los reportes y monitoreo son de fácil acceso para cada ejecutivo de cartera?	X		9	8
6	¿Se analiza, monitorea y controla el proceso de registro de pagos?	X		9	7
7	¿Se respeta el tiempo establecido para el registro de los cobros realizados?		X	9	0
8	¿Se supervisa periódicamente el registro de notas de crédito por disminución de suma asegurada?		X	8	0
9	¿Las cuentas por pagar por devoluciones de cobro en exceso son devueltas dentro de un tiempo establecido?		X	9	0

Calificación Porcentual:

CP = PT / CT *100 = 30.0%	
Calificación Total	80
Ponderación Total	24

Nivel de riesgo: **Alto**

Nivel de confianza: **Bajo**

Falencias:

- No existe un control adecuado a las empresas subcontratadas que brindan soporte a la gestión de cobranzas en referencia a las pólizas de clientes individuales y masivos. El departamento de mercadeo de la compañía realiza un seguimiento y valoraciones enfocadas en la calidad de comunicación, sin embargo, el departamento de cobranzas no tiene un adecuado control respecto de la cantidad de clientes gestionada, si el porcentaje de recaudación es adecuado en función de la cantidad de clientes gestionados, no cuenta con una valoración que permita medir el costo beneficio de la subcontratación.
- Los cobros recaudador por pagos de primas de seguros no cuentan con un tiempo establecido para su contabilización, en consecuencia, esto no permite mantener un estado de cuanta actualizado, las contabilizaciones de los ingresos se encuentran dentro de un rango que va entre uno a cuatro días.
- Las notas de crédito generadas por disminución de suma asegurada o exclusiones de bienes dentro de una póliza

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1. Tema

Diseño de un manual de procedimientos a la gestión del área de cobranzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A. ubicada en la ciudad de Quito periodo 2018.

3.2. Introducción

Se diseñará un manual de procedimientos a la empresa Seguros Equinoccial S.A. con una visión enfocada en las necesidades del departamento de cobranzas, a través de la implementación de varios controles los cuales están enfocados dentro de un objetivo que pretende mejorar la gestión de cobro, la contabilización y el seguimiento oportuno, minimizando los errores mejorando la eficiencia y productividad del departamento.

Dentro del análisis efectuado y basándonos en los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno se determina la necesidad de implementar un manual de procedimientos para el departamento de cobranzas, este permitirá poner en marcha las diferentes actividades en base a procedimientos adecuados con el objetivo de mantener una gestión de cartera efectiva y una adecuada contabilización en la unidad operativa del departamento.

3.3. Justificación

En base a los resultados obtenidos basados en la encuesta realizada a la empresa Seguros Equinoccial S.A., se identifica que existen diversos inconvenientes que no permiten ejecutar las actividades del departamento de manera efectiva y oportuna, esto como resultado de la no existencia de procedimientos oportunos que aseguren la gestión de cobranza y su adecuado registro de las operaciones.

Se requiere la implementación de un adecuado manual de procedimientos para establecer un oportuno manejo de la cartera pendiente de cobro, dentro de los diferentes rangos determinados tanto para la recaudación como para el registro de las operaciones, enfocados en mantener una cartera sana que aporte significativamente a las operaciones de la empresa manteniendo un flujo de efectivo óptimo.

3.4. Alcance

La información recopilada se resume en la propuesta dirigida a la directora nacional del departamento de cobranzas, el cual requiere de un enfoque de trabajo regulado y normado que incremente la eficacia en las operaciones del área enfocado en la mejora de sus procesos.

3.5. Objetivos

3.5.1. Objetivos generales

Establecer la aplicación de procedimientos alineados a las necesidades del departamento y de la empresa, establecer controles para un adecuado procedimiento enfocado de la recuperación de cartera y su óptimo registro de operaciones.

3.5.2. Objetivos específicos

- Diseño de una apropiada política de recuperación de cartera.
- Mejorar la supervisión de las operaciones de recaudación proporcionada a los agentes externos.
- Elaboración de un flujo de cobranzas para la unidad de recuperación de cartera y la unidad operativa.
- Medición enfocada a la recuperación de cartera de las cuentas que requieren intervención inmediata, media y baja.
- Definir los perfiles de cada funcionario.
- Establecer tiempos adecuados de registro de las operaciones.

SEGUROS EQUINOCCIAL S.A



Fuente: (Seguros Equinoccial, 2020)

Elaborado por: Javier Montenegro

**DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS A LA GESTION DEL AREA
DE COBRANZAS DE LA EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO PERIODO 2018**

QUITO – ECUADOR

3.6. Diseño de políticas y procedimientos del departamento de cobranzas

Para una mejor comprensión en el diseño del manual se ha estructurado en 3 procedimientos que incluyen las fases en la operación del departamento:

1. Cobranzas
2. Registro
3. Recuperación de Cartera

Las tres fases presentadas se incorporan en función de las operaciones diarias propias del departamento con el fin de alcanzar los objetivos propuestos:

3.6.1. Reglas para el diseño del manual

Para la aplicación adecuada en el diseño del manual se sugiere que la jefatura del departamento considere las siguientes reglas:

- El jefe de cobranzas debe monitorear que se haga cumplir el diseño del manual propuesto.

- Si existieren modificaciones apuntadas a un procedimiento, esta puede ser propuesta por la jefatura del área.

3.6.2. Medición

La medición de la cartera se basa de acuerdo al nivel de ventas contabilizadas, identificadas en la factura y la póliza de seguro que son los documentos autorizados por el ente de control que permite evidenciar el origen de la cuenta por cobrar, estas pueden estar sujetas a disminuciones respaldadas con su respectiva nota de crédito.

3.6.3. Flujo de efectivo

La medición del flujo de efectivo se mide en función de la recuperación de cartera en un tiempo determinado de acuerdo al tipo de negocio.

Promedio de la cartera según el rango de vencimiento

La cartera de Seguros Equinoccial es medida de acuerdo a la fecha de vencimiento de la misma, se determina en la siguiente categoría:

Tabla 16. Promedio de la cartera según su vencimiento (2020)

Sucursal	Rango	Valor
Quito	Rango 1. 1 a 30 días	5,651,868.72
Quito	Rango 2. 31 a 60 días	2,365,757.24
Quito	Rango 3. 61 a 180 días	2,761,964.54
Quito	Rango 4. 181 a 300 días	775,994.55
Quito	Rango 5. 301 a 360 días	298,213.29
Quito	Rango 6. Mayor a 361 días	1,146,415.12
Quito	Rango Días Por Vencer	35,408,664.07
	Total general	48,408,877.53

Objetivo: Mantener una cartera en un rango menor a 60 días de vencimiento.

Políticas

Primas Ramos Generales

Buscando una alternativa que beneficie a Seguros Equinoccial, se ha planteado el siguiente procedimiento para el manejo de la cartera de 120 días o más:

1. El Departamento de Cobranzas en los reportes de cartera que envía mensualmente a los brókers, resaltarán los clientes que tengan deuda de 60 días o más, para darle mayor seguimiento y énfasis en el cobro de esos clientes.

2. Cobranzas tiene como opción enviar quincenalmente un reporte al departamento Comercial con los clientes que superen los 60 días para que Comercial nos ayude en sus reuniones con los brókers, estos clientes se revisarán en las reuniones de presupuesto de cada suscriptor con su ejecutivo, lo que facilitará la gestión de cobro, responsable Jefaturas y Coordinación
3. Cobranzas gestionará directamente la cartera de los clientes que tengan hasta 60 días o más para no permitir que pase a 90 o 120 días, de esta manera y con los respaldos respectivos de las gestiones, se pedirá la anulación o cancelación respectiva con el siguiente procedimiento:
 - A los 90 días de deuda vencida los Ejecutivos de Cuenta Cobranzas realizarán el envío de los correos dirigidos al bróker indicando el cliente que se anulará por falta de pago,
 - A partir de la fecha de recepción del correo, se espera 8 días para que el cliente se ponga al día en su deuda, caso contrario se procederá a solicitar la anulación de dicha póliza.
4. Los clientes anulados por falta de pago, serán ingresados en una base para que no se pueda volver a emitir pólizas o renovaciones ha dicho cliente, ingresa como “calificación lista negra”.

En caso de que el pago ingresado fue aplicado erróneamente, o ingresado el mismo día de la anulación, se analizará el caso y se puede proceder con la rehabilitación de la póliza o la devolución inmediata del pago recibido.

Pólizas Facultadas:

1. La Cartera facultada debe pagarse al día 50 máximo (desde la fecha de vigencia)
2. Del día 51 al 55, Cobranzas reportará los casos impagos al área Comercial, pidiendo apoyo para la gestión de cobro.
3. Si hasta el día 56 desde la fecha de inicio de vigencia, no existe el pago, Cobranzas solicitará la anulación por falta de pago a Emisión y deberá proceder de inmediato.
4. Cobranzas informará a Negocios Internacionales/Reaseguros de las pólizas anuladas o en proceso de anulación.

En ciertos casos de que Negocios Internacionales/Reaseguros, solicite el pago de primas al Reasegurador, que aún no han sido pagadas por el cliente, en cuyo caso, dentro de las 48 horas posteriores se gestionará el pago, si este no ingresa, Cobranzas, solicitará la anulación por falta de

pago respectiva, de igual manera reportará de la anulación a Negocios Internacionales/Reaseguros.

Se mantendrá un comité mensual para verificación de pólizas con Negocios Internacionales / Reaseguros, responsable Cobranzas.

Primas Ramos Fianzas

El ejecutivo de cuenta deberá realizar la gestión respectiva de cobro de toda la cartera que conste en un rango de vencimiento de 1 a 30 días, con una efectividad del 50 %

El ejecutivo de cuenta deberá realizar la gestión correspondiente de toda la cartera que conste en un rango de vencimiento mayor a 30 días, con una efectividad del 90 %, incluida la cartera a vencer

Mensualmente se realizará visitas a los Corredores para gestionar los cobros, depurar la cartera, conciliar, etc. según cronograma y se preparará el informe de visitas.

Se tendrá que notificar por correo a los Bróker y gestionar con el garante de todos los clientes que no hayan pagado a partir de los 30 días de vencimiento, Seguros Equinoccial manejarán directamente la cobranza.

Descuento por pronto pago

Descuento por pronto pago 4% del valor total de la prima, siempre que el pago total de la factura sea al contado (efectivo, cheque, transferencia) dentro de los 30 primeros días contados desde la emisión

- Los negocios internacionales, facultados, no tienen descuento por pronto pago.
- Los descuentos deberán tener las siguientes aprobaciones, dependiendo del monto.
- Clientes corporativos: 3% de descuento calculado sobre la prima neta. (Previa autorización)

Este descuento aplica únicamente para pagos de contado mediante cheque o transferencia.

Tabla 17. Política descuento por pronto pago

	Valor descuento	Valor Prima Total	Nivel de Aprobación
Hasta	800.00	20,000.00	Jefatura de Cobranzas
Hasta	2,000.00	50,000.00	Dirección de Cobranzas
Mayor a	2,000.00	50,000.00	Dirección Financiera

Gestor Externo Fianzas

El gestor externo de Fianzas es Signaval, quien gestionará a todo cliente que tenga una o más facturas con 91 días de vencimiento.

La asignación de cartera se realizará mediante la herramienta “portal Equismart” de manera diaria. La asignación es por cliente e incluirá facturas vencidas y por vencer del cliente que cumpla el parámetro establecido bajo convenio. El gestor es manejado por la Unidad de Recuperaciones.

Formas de Pago

De acuerdo con el giro del negocio de la empresa se ha establecido las diferentes formas de pago para con el objetivo de facilitar la forma de pago a los clientes:

Mediante: Efectivo, cheques, tarjetas de crédito, débitos bancarios automáticos, Directo, Cuotas.

Cliente individual

Pago total con Tarjeta de Crédito. - Hasta 12 meses sin intereses con las tarjetas:

- Visa
- Mastercard
- Diners Club
- American Express
- Discover

Se exceptúan para pago diferido las tarjetas de los siguientes bancos, únicamente se reciben pagos corrientes:

- Banco del Austro ☐ Banco Amazonas
- Banco de Machala
- Banco del Azuay
- Banco de Loja
- Banco Procredit
- Tarjetas emitidas en otros países

Financiamiento Débito Tarjeta de Crédito

Hasta 10 meses sin intereses con las tarjetas:

- Visa

- Mastercard
- Diners Club
- American Express
- Discover

Financiamiento Débito Bancario

Plan de pagos hasta 10 cuotas con débito bancario, trabajamos con todas las instituciones financieras autorizadas por la Superintendencia de Bancos.

Fianzas. - Hasta 12 meses sin intereses con las tarjetas:

- Visa
- Mastercard
- Diners Club
- American Express
- Discover

Débitos mensuales. - Emitida por la totalidad de la vigencia del contrato.

Contratos puntuales. - Pago no podrá superar el plazo de la vigencia.

Cliente corporativo

Financiamiento Tarjeta de Crédito. - Hasta 12 meses sin intereses con las tarjetas:

- Visa Produbanco
- Mastercard Produbanco
- Diners Club

(Previa autorización por valores mayores a \$4,000.00)

Financiamiento Directo Cuotas.

Diferido hasta 10 meses sin intereses con las formas de pago: Débito Bancario

(Impuestos se registran en la primera cuota)

Directo Contado. - Los pagos se pueden realizar mediante:

- Cheque
- Transferencia
- (NO se acepta pago en efectivo)

Fianzas. - Hasta 12 meses sin intereses con las tarjetas:

- Visa

- Mastercard
- Diners Club
- American Express
- Discover

Responsabilidades del departamento de Cobranzas.

Los responsables del departamento de cobranzas están bajo la jurisdicción de la Dirección Nacional y la Jefatura del departamento, dentro de las funciones se encuentra:

- Supervisión del personal a cargo.
Programar el desarrollo de la gestión de recuperación de cartera.
- Programar y dar seguimiento a la unidad operativa del departamento.
- Monitoreo de la recuperación de cartera, diaria, semanal, mensual y anual. □ Gestión de cuentas incobrables (provisión)

Cumplimiento del proceso de Cobranza.

El cumplimiento de la recuperación de cartera se encuentra bajo la jefatura del departamento, esta cartera se distribuye a 6 ejecutivos debidamente capacitados solo en la oficina matriz, se determina una gestión distribuida en un promedio de 23,510 clientes bajo el siguiente procedimiento:

- Visualizar el promedio de cartera a cobrar.
- Se generan reportes diarios del avance del cumplimiento.
- Los ejecutivos de cuenta distribuyen la cartera de acuerdo con el número de corredores de seguros a su cargo, estos deben ser gestionados a través del ejecutivo de los diferentes corredores y otros son gestionados de manera directa.
- La gestión se realiza a través de los diferentes canales

Cumplimiento del proceso de registro.

La cantidad de operaciones registradas debe estar enfocada en un adecuado procedimiento de registro y contabilización con el fin de mantener un flujo de efectivo adecuado y una cartera actualizada que permita desarrollar una eficiente gestión con valores reales.

Definición de funciones.

Tabla 18. Definición de perfiles

CARGO:	DIRECTOR NACIONAL DE COBRANZAS
OCUPANTES:	1
CARGO SUPERVISOR:	Gerente Financiero
SUPERVISA A:	Jefe de Cobranzas
MISIÓN:	Mantener la cartera asignada a su cargo en los rangos establecidos por la Compañía
CONOCIMIENTOS:	Seguros, Cobranzas.
EXPERIENCIA:	4 años
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener niveles mínimos de cartera vencida a nivel nacional. • Actuar oportunamente para recuperar la cartera. • Asistir a comités financieros del grupo. • Asegurar un servicio excelente a corredores y clientes. • Aprobar transferencias y órdenes de pago, firma de cheques. • Monitorear constantemente los resultados para alcanzar objetivos mensuales. • Autorizar refinanciamientos.

CARGO:	JEFE DE COBRANZAS
OCUPANTES:	1
CARGO SUPERVISOR:	Director Nacional de Cobranzas
SUPERVISA A:	Coordinador de Cobranzas
MISIÓN:	Coordinar y asegurar el cumplimiento de los objetivos de cobranzas de agencias y sucursales asignadas.
CONOCIMIENTOS:	Seguros, Cobranzas.

EXPERIENCIA:	4 años
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir el presupuesto de Cobranzas de Quito, dar soporte a los ejecutivos de cobranzas de todas las líneas de negocio en visitas a Brokers y clientes Autorizar excepciones a la política en relación a las formas de pago Autorizar pago de comisiones a corredores. • Autorizar devoluciones a clientes. • Monitorear el cumplimiento individual de los ejecutivos de cobranzas y recaudadores • Coordinar el cierre de mes a nivel nacional. • Verificar que todos los indicadores de la Sucursal Quito, como notas de crédito, cartera vencida, primas en depósito, deducibles, se cumplan. • Supervisar el personal a su cargo. • Realizar propuestas de mejora al proceso integral que maneja conjuntamente con el líder del proceso. • Generar motivación constante en el equipo para el cumplimiento de objetivos. • Coordinar con las áreas de corporativo, individual, fianzas y fuerza de ventas el cumplimiento de los objetivos del área. • Realizar un reporte mensual a la dirección de cobranzas y tesorería en relación a su gestión.

CARGO:	COORDINADOR DE COBRANZAS AGENCIAS
OCUPANTES:	1
CARGO SUPERVISOR:	Jefe de Cobranzas
SUPERVISA A:	Ejecutivos de cartera
MISIÓN:	Coordinar el cumplimiento de los objetivos de cobranza de las agencias Ibarra, Ambato y Loja.
CONOCIMIENTOS:	Seguros, Cobranzas.
EXPERIENCIA:	3 años

FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el cierre de mes. • Verificar que todos los indicadores de las agencias a su cargo, como notas de crédito, cartera vencida, primas en depósito, deducibles, se cumplan. • Entregar los resultados de cierre de mes a la Dirección de Cobranzas. • Supervisar el personal a su cargo. • Generar motivación constante en el equipo para el cumplimiento de objetivos. • Coordinar con las áreas de comercial, fianzas el cumplimiento de los objetivos del área.
-------------------	---

CARGO:	EJECUTIVO DE COBRANZAS SENIOR
OCUPANTES:	3
CARGO SUPERVISOR:	Jefe de Cobranzas
SUPERVISA A:	N/A
MISIÓN:	Mantener la cartera asignada a su cargo en los rangos establecidos por la Compañía.
CONOCIMIENTOS:	Seguros, Cobranzas.
EXPERIENCIA:	4 años
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso de provisión de cartera a nivel nacional. • Realizar la gestión de cobranzas de acuerdo al reporte semanal de la cartera asignada. • Coordinar el cierre de mes verificando que se cumpla el presupuesto y se cierre todas las tareas de fin de mes asignadas a nivel nacional. • Aprobar emisiones y reclamos de clientes con deudas. • Atender telefónica o personalmente a clientes y corredores. • Verificar que todos los pagos se realicen con el detalle correspondiente, para evitar tener valores en primas en depósitos. • Verificar que se depuren las notas de crédito, para evitar tener valores pendientes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar gestión de cobranzas a clientes con convenio de deducible. • Visitar a los corredores asignados para cumplir con los objetivos de recuperación de cartera. • Aprobar de acuerdo a su nivel pago de comisiones y devoluciones.
--	--

CARGO:	EJECUTIVO DE COBRANZAS JUNIOR
OCUPANTES:	3
CARGO SUPERVISOR:	Jefe de Cobranzas
SUPERVISA A:	N/A
MISIÓN:	Mantener la cartera asignada a su cargo en los rangos establecidos por la Compañía.
CONOCIMIENTOS:	Seguros, Cobranzas.
EXPERIENCIA:	3 años
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la gestión de cobranzas de acuerdo al reporte semanal de la cartera asignada. • Atender telefónica o personalmente a clientes y corredores. • Aprobar emisiones y reclamos de clientes con deudas. • Verificar que todos los pagos se realicen con el detalle correspondiente, para evitar tener valores en primas en depósito. • Verificar que se depuren las notas de crédito, para evitar tener valores pendientes. • Realizar gestión de cobranzas a clientes con convenio de deducible. • Visitar a los corredores asignados para cumplir con los objetivos de recuperación de cartera.

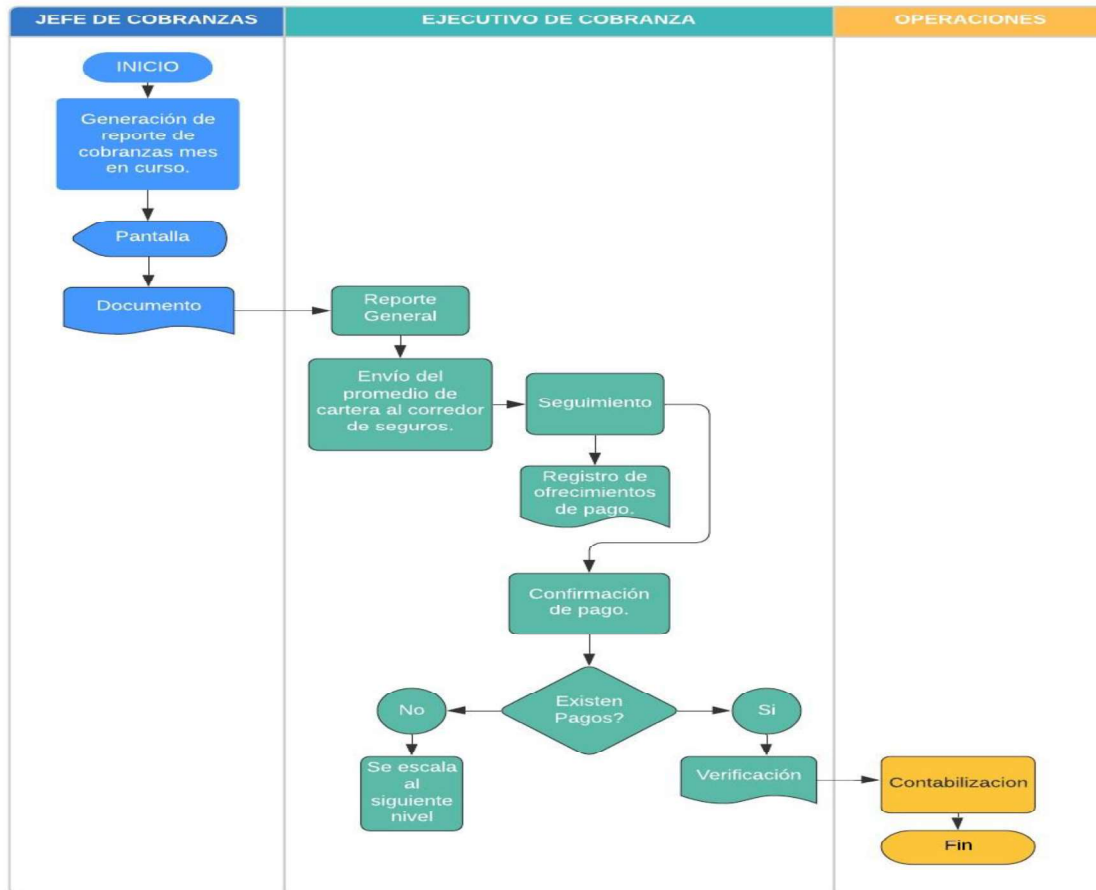
CARGO:	EJECUTIVO DE APLICACIONES
OCUPANTES:	3

CARGO SUPERVISOR:	Jefe de Cobranzas
SUPERVISA A:	N/A
MISIÓN:	Atender los requerimientos operativos del departamento de Cobranzas.
CONOCIMIENTOS:	Seguros, Cobranzas.
EXPERIENCIA:	3 años
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el cruce de siniestros por pérdidas totales. • Tramitar y contabilizar la devolución de notas de crédito y primas en depósito. • Monitorear el control de primas en depósito a favor de los clientes. • Generar reportes de resultados y penalizaciones por control de primas. • Pagar comisiones a los Bróker. • Controlar y generar los descuentos de anticipos a bróker y corredores. • Aplicar los pagos que se reciben a diario por parte de los clientes, para liberar su cartera. • Cobrar préstamos a agentes corredores. • Aplicar las retenciones del Plan Grupal, distribuir, autorizar y generar la orden de pago facturas. • Recibir, custodiar y regularizar los cheques devueltos entregados por los clientes. • Recibir, controlar y gestionar los comprobantes de retención devueltos por Contabilidad. • Enviar pre liquidaciones. • Realizar cuadro de comisiones de los agentes corredores. • Enviar a digitalización y archivo todos los recibos de pago de los clientes.

3.7. Procedimiento de cobranzas

Se establece el procedimiento de cobranza a ejecutarse de forma mensual en base a los lineamientos de priorización de la cartera, enfocado en la cobranza de la cartera vencida y por vencer.

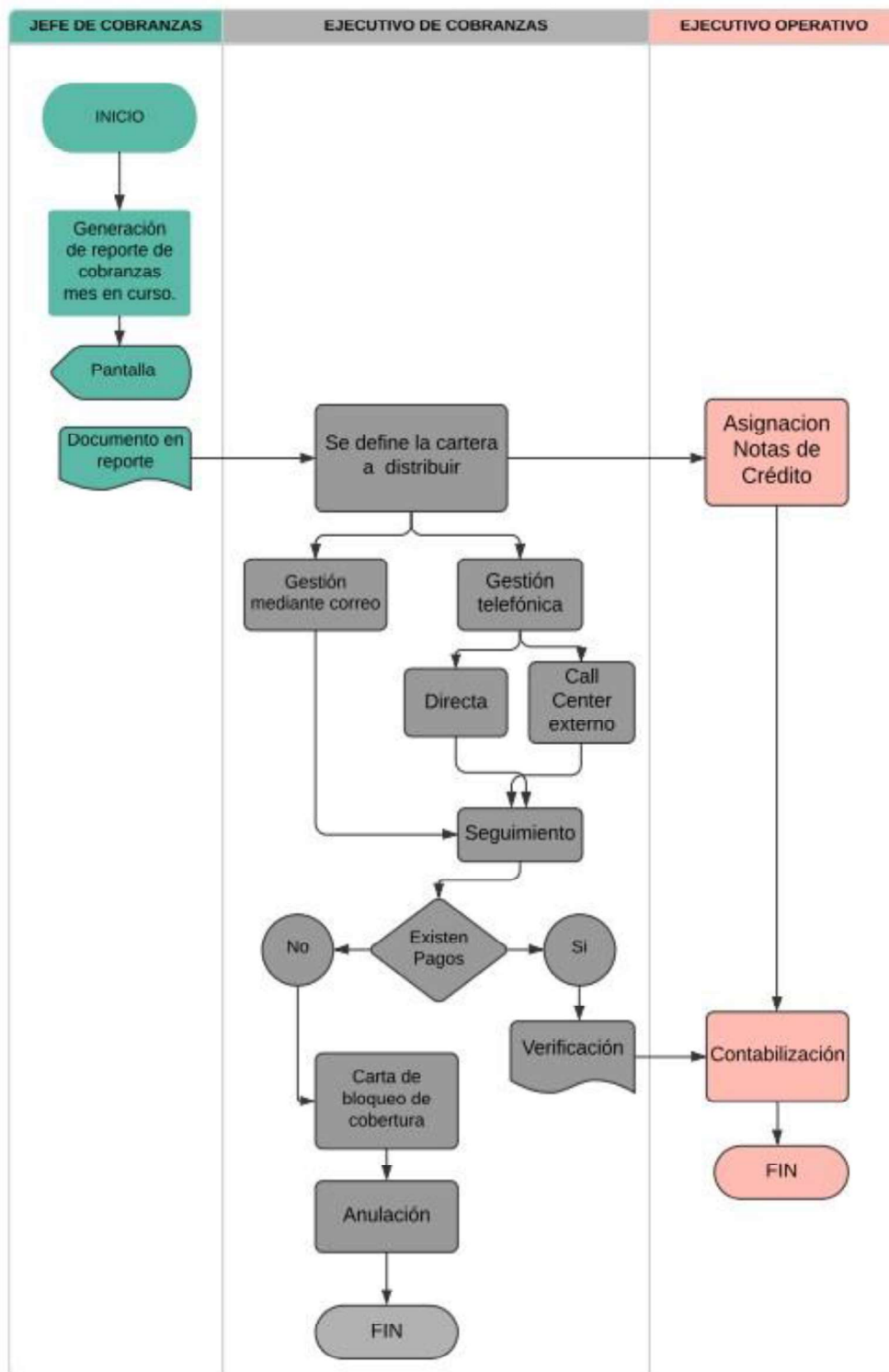
Figura 11 Flujograma proceso de cobranzas (Corredor de Seguros)



3.9. Ejecución del proceso de cobro por gestión directa

- Generación del reporte de cartera a nivel nacional para establecer presupuestos.
- Distribución de la cartera de acuerdo con el corredor de seguros asignado a cada ejecutivo.
- A través de una planificación apoyada en el sistema de gestión de Cartera Intiza se registra las fechas proyectadas para el cobro a los clientes asignados.
- Si el cobro es efectivo se confirma con el estado de cuenta de Seguros Equinoccial S.A. la acreditación del pago.
- Si el cobro no puede ser ejecutado se procede a escalar al siguiente nivel dentro del departamento de cobranzas y con el soporte del departamento comercial.
- Una vez confirmando se canaliza con el ejecutivo de operaciones asignado para la contabilización en un tiempo estimado de 24 horas.

Figura 13 Flujograma proceso de cobranzas (Corredor de Seguros)



3.10. Ejecución del procedimiento de registro

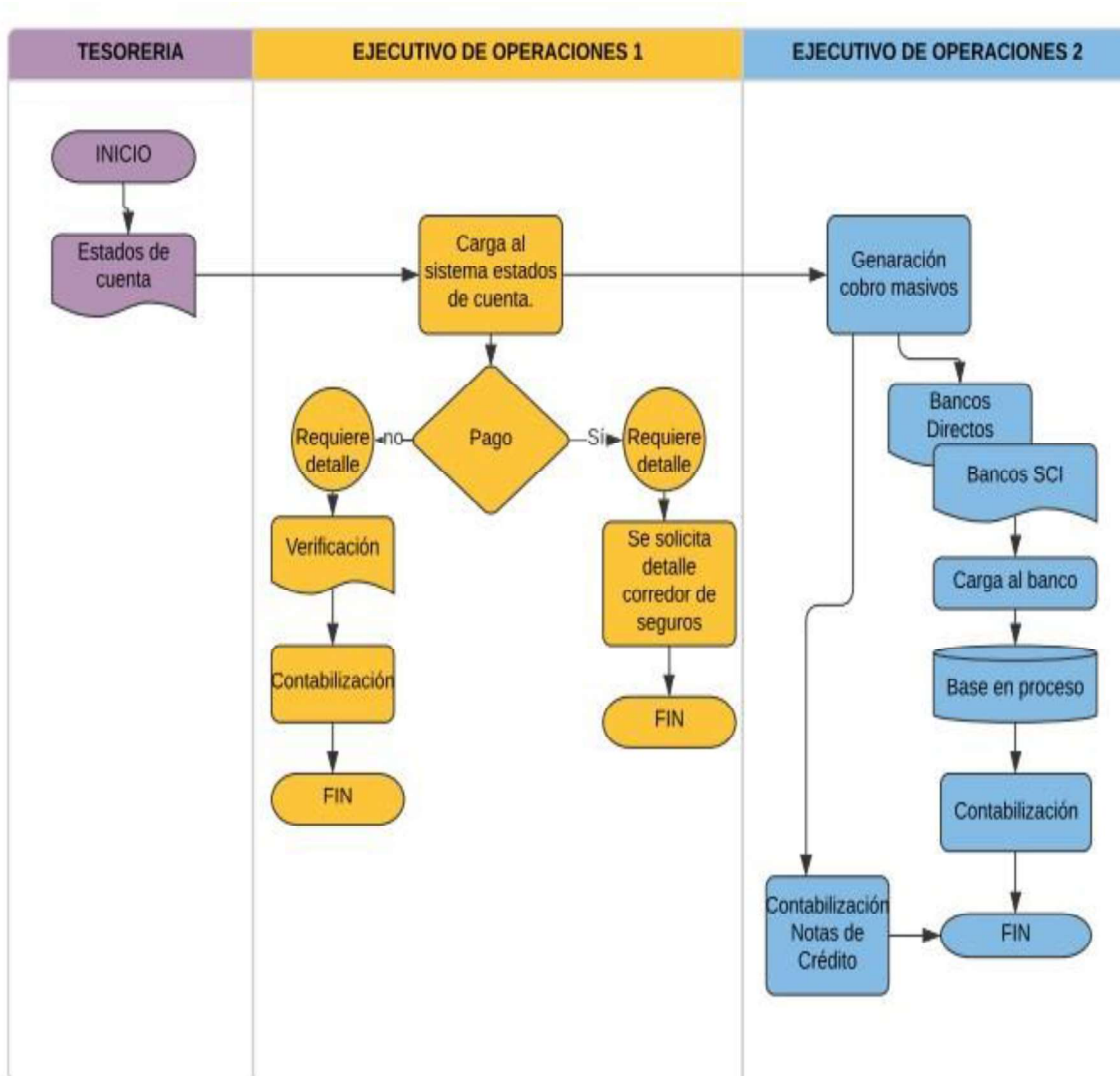
- Cargar en el sistema el estado de cuenta con los movimientos de las cuentas bancarias autorizadas para recibir pagos por concepto de primas de seguros y movimientos en general.
- Registro de los pagos que cuentan con referencia directa del cliente, para estos movimientos no se requiere que el corredor de seguros proporcione detalle de aplicación,
- Recepción de correos electrónicos con detalles de pago para contabilización, esta información la proporcionará el corredor de seguros directamente a la unidad operativa.
- Generación del proceso de cobranza masiva a través de débito bancario con una periodicidad de 15 días y un reproceso si la cartera recuperada es menor al 60% del total enviado.
- Solicitud de la emisión de notas de crédito para registro de descuentos por pronto pago, aplica para el segmento corporativo con una base del 2% calculado sobre el valor de la prima neta.
- Cruzar Notas de crédito generadas por descuentos, anulaciones y reducción de primas.

El respectivo cronograma de actividades del proceso de registro y contabilización de pagos por concepto de primas de seguros está orientado para todos los segmentos de la empresa: corporativo, individual y fianzas, se programa las fechas para el proceso y el adecuado seguimiento en función a la necesidad observada en el departamento, esto con el fin de mejorar el proceso registro contable, optimizar tiempos y tener un flujo de efectivo adecuado para la toma de decisiones.

Figura 14 Cronograma del proceso de registro.

Actividad	Día	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Carga de registros al sistema		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Contabilización de pagos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Verificación de pagos directos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Contabilización de registros					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Cobranza clientes masivos		■	■	■												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Cobranza clientes masivos (reproceso)						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contabilización de Notas de Crédito					■	■																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Cierre del proceso																■																		■	■

Figura 15 Flujoograma del proceso de registro.



3.11. Plan de control

Los controles que se ejecutarán deben llevar a cabo un seguimiento oportuno, desde la emisión de la cartera a cobrar en curso hasta el proceso de registro para un mejor control adaptado a las necesidades del departamento y la empresa.

- Se debe realizar una capacitación al personal de la unidad de ejecutivos de cobranza y una reasignación de cuentas por cobrar equilibrando en monto.
- Se debe realizar una capacitación al personal de la unidad operativa para y una redistribución de funciones, con el objetivo de que todo el personal esté debidamente capacitado para ejecutar las diferentes responsabilidades.
- Reuniones diarias de 20 minutos al comenzar operaciones para verificar novedades presentadas y las opciones para solventarlas.
- Se debe evaluar la gestión de recaudación de forma periódica midiendo el porcentaje de avance semanal en función del presupuesto al iniciar el mes.
- A través de un proceso Scrum se regularán buenas prácticas para trabajar de forma conjunta y en equipo, de manera diaria o semanal se expondrán las diferentes actividades que cada ejecutivo tiene a cargo con el fin de reportar al equipo de forma parcial hasta llegar a regularizar el producto final.
- Las actividades se realizarán de forma periódica dentro de un tiempo determinado para la consecución de cada tarea asignada a cada ejecutivo, esto será controlado por un líder de equipo que llevará un registro de las mismas, esto permitirá llevar un control adecuado y de una forma ordenada.
- Esta aplicación será realizada de preferencia diaria, será ejecutada con una duración no más de 20 minutos, cada actividad tiene que ser expuesta en un tablero para poder evaluar las actividades y el progreso de las mismas, con el objetivo de lograr la iteración, identificar barreras y limitaciones que puedan impedir o demorar la ejecución de una actividad determinada.

3.12. Contabilización de la cartera no cobrada

El departamento de contabilidad analiza e identifica la cartera que registra más de un día de incobrable a partir de la fecha de vencimiento conforme a la resolución SCVS-INS2018-0007 de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Se toma como muestra una base de clientes tanto corporativos como individuales para el proceso de registro:

Tabla 19. Registro cartera vencida

No.	CLIENTE	FACTURA	DIAS VENCIDO	VALOR
1	Administradora Web	3597031	23	365.72
2	Geovanny Araujo	3878080	33	441.41
3	Mónica Aredondo	3946601	25	705.33

Proceso de registro de acuerdo con la política establecida para cartera vencida.

DESCRIPCION	DEBE	HABER
-1-		
Provisión de cuentas por cobrar	365.72	
Cuentas por Cobrar		365.72
Ref. Registro Cartera Vencida 3597031		
-2-		
Provisión de cuentas por cobrar	441.41	
Cuentas por Cobrar		441.41
Ref. Registro Cartera Vencida 3878080		
-3-		
Provisión de cuentas por cobrar	705.33	
Cuentas por Cobrar		705.33
Ref. Registro Cartera Vencida 3946601		

Fuente: Autor

3.13. Procedimiento de registro de cobranzas

Las compañías de seguros aplican como herramienta para el proceso de registro de transacciones y emisión de documentos el Sistema Integral para Compañías de Seguros (SISE),

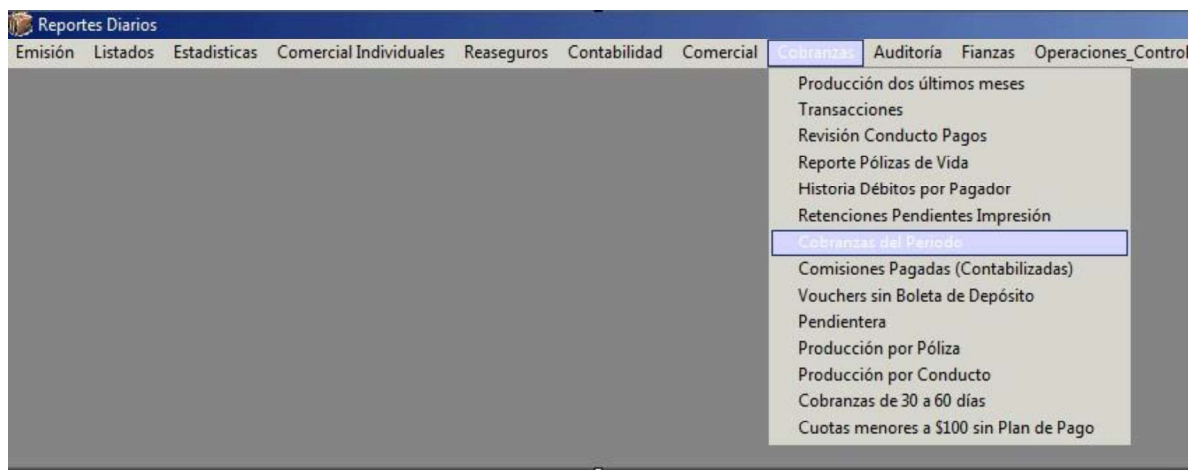
el sistema permite la generación de las pólizas de asegurados, facturas de cobro, planes corporativos e individuales entre otras aplicaciones.

Generación del reporte de cartera:

El reporte de cartera será generado de forma diaria, para esto se delimita a una persona como dueña del proceso con su respectivo back up en caso de ausencia, con el objetivo de evitar saturaciones en el sistema y sobre todo se pueda llevar de una forma adecuada dentro de un tiempo determinado, el reporte será actualizado diariamente y compartido a todos los ejecutivos al inicio de las actividades, este reporte será dirigido tanto a la casa matriz como a la agencias y sucursales a nivel nacional.

La generación de reporte se la realizará directamente desde el sistema y será registrado en una carpeta compartida al que tienen acceso todos los ejecutivos, es responsabilidad de cada persona realizar una copia del reporte generado, no se podrá trabajar directamente.

Para tener acceso al reporte la persona dueña del proceso deberá generarlo desde la aplicación establecida para el proceso:



El reporte será descargado a un archivo Excel que facilitará la información de forma ordenada, este documento deberá contener la siguiente información:

- Sucursal
- Ramo
- Póliza
- Factura
- Operación
- Fechas: (Emisión / Vigencia)

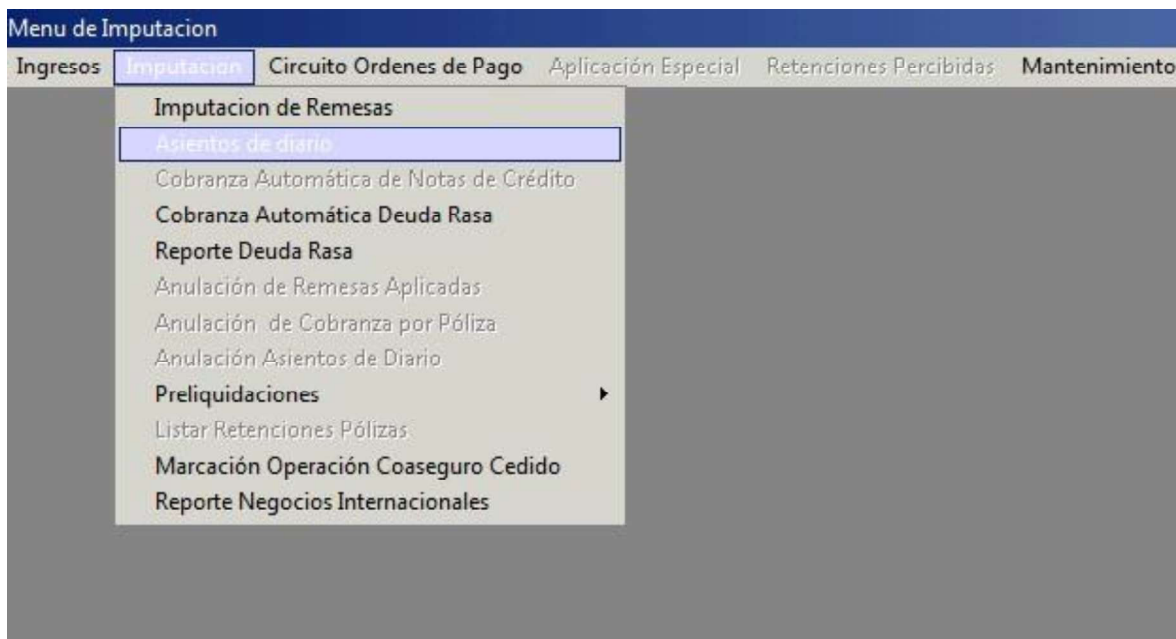
- Cliente
- Fecha de cobro
- Días de vencimiento
- Valor
- Conducto de pago
- Agente de seguros.

Proceso de registro de transacciones a través de transferencia bancaria:

El proceso se lo realiza mediante un sistema de imputación de transacciones, para este efecto el departamento de Tesorería aportará diariamente registrando en el sistema el estado de cuenta bancario de los principales bancos inutilizados por la empresa para el cobro de sus pólizas de seguro emitidas.

Una de las opciones será el sistema tradicional para el registro de operaciones, para esto el asegurado a través del corredor de seguros deberá notificar a la empresa acerca de la transacción efectuada.

Este movimiento será registrado tomado la cuenta por cobrar y contabilizándola directamente con su contrapartida la cuenta bancos.



Transacción	10918387	Nro. de Preliquidación		Nro. de Recibo	456816	Fecha	21/07/2020
Beneficiario	444024 - GOMEZ PLACENCIA, MANUEL VLADIMIR						
Descripción	PAGO POL VH N° 431790						
Observación							

Nro. de Asiento 76238 - Fecha 21/07/2020 - Cod. de Caja 2 - Usuario: RCAZORLA				
Cod. Cta. Contable	Descripción	Debe	Haber	
140204031101	Pacificard Quito	988.78		
▶ 259005100001	Remesas a Imputar Cobranzas Quito		988.78	

Nro. de Asiento de Imputación 76239 - Fecha 21/07/2020 - Cod. de Caja 2 - Usuario: RCAZORLA				
Cod. Cta. Contable	Descripción	Debe	Haber	
259005100001	Remesas a Imputar Cobranzas Quito	988.78		
▶ 259005090001	Cobranzas a Distribuir Quito		988.78	

La segunda alternativa para la contabilización del registro será validando directamente una vez registrados el detalle de movimientos de la cuenta bancaria, esto permitirá que se contabilicen los registros sin necesidad de tener la intervención del corredor de seguros.

#Pr...	Fecha	Codigo_Refere...	Concepto	Tipo	Documento	Oficina	Monto	Proce...
<input type="checkbox"/> 5	31/07/2020	1045	56660981 PTM STUDIO DESI...	C	38289719	AGENCIA PARA ...	90.92	7293
<input type="checkbox"/> 7	31/07/2020	1045	56660981 PQA SA 0Y ...	C	38182104	AGENCIA PARA ...	125.52	7293
<input type="checkbox"/> 3	31/07/2020	1045	56660981 INDUPLEXA S A" ...	C	38362547	AGENCIA PARA ...	1,862.91	7293
<input type="checkbox"/> 2	31/07/2020	1045	56660981 ECUATORIANA DE...	C	38385808	AGENCIA PARA ...	4,607.50	7293
<input type="checkbox"/> 1	31/07/2020	1045	56660981 COOPERATIVA DE...	C	38388414	AGENCIA PARA ...	21,841.92	7293
<input type="checkbox"/> 6	31/07/2020	1045	56660981 CARLEX CIA LTDA...	C	38250797	AGENCIA PARA ...	969.49	7293
<input type="checkbox"/> 10	31/07/2020	1045	56653019-EDIMCA-RT-55073	C	33186281	AG. NORTE	134.49	7293
<input type="checkbox"/> 20	31/07/2020	1045	56651727-AUTOLLANTA C L...	C	30719326	AG. NORTE	1,083.75	7293
<input type="checkbox"/> 13	31/07/2020	1045	56651705-MAXXIMUNDO CIA...	C	31595859	AG. NORTE	1,822.49	7293
<input type="checkbox"/> 16	31/07/2020	1045	56651378-EXPORTADORA D...	C	31300931	AG. NORTE	1,582.06	7293
<input type="checkbox"/> 17	31/07/2020	1045	56651378-EXPORTADORA D...	C	31300589	AG. NORTE	2,654.63	7293
<input type="checkbox"/> 18	31/07/2020	1045	56651378-EXPORTADORA D...	C	31299408	AG. NORTE	525.86	7293

Imputación de Estado de Cuentas

Seguimiento: BANCOS: PICHINCHA - DEPOSITOS MONETARIOS - 3030738604 13 ... FECHA: 03/08/2020

PROCESO: TODOS Presentar Est. Dta

Aplica por:
 Seguimiento
 Consulta Deuda
 Solo Ingr. no Apli

SEGUIMIENTO: []
 Filtro Por:
 Referencia
 Valor/Fecha Ver Seguimiento

Filtro por Fecha / Valor
 Valor: [] Fecha: []

#Pr...	Fecha	Codigo Refere...	Concepto	Tipo	Documento	Oficina	Monto	Proce...
<input type="checkbox"/> 5	31/07/2020	1045	56660981 PTM STUDIO DESI...	C	38289719	AGENCIA PARA ...	90.92	7293
<input type="checkbox"/> 7	31/07/2020	1045	56660981 PQA SA NY ...	C	38182104	AGENCIA PARA ...	125.52	7293
<input type="checkbox"/> 3	31/07/2020	1045	56660981 INDUPLEXA S A" ...	C	38362547	AGENCIA PARA ...	1,862.91	7293

Consulta Deuda

Plan Pago	Factura	Cuota	Fecha	Prima Total	Valor Aplica...	Saldo	Póliza	Id_pv	Monto
0	3995044	1	19/08/2020	2259.75	0.00	2259.75	QUITO-CC-83706-263235	7278624	2259.75
0	3995045	1	19/08/2020	2259.75	0.00	2259.75	QUITO-CC-83707-263236	7278625	2259.75
0	3995119	1	19/08/2020	2259.75	0.00	2259.75	QUITO-CC-85652-263242	7278821	2259.75
823668	0	4	20/08/2020	14.29	0.45	13.84		7083517	13.84
823668	0	4	20/08/2020	56.12	1.75	54.37		7083514	54.37
823668	0	4	20/08/2020	142.86	4.46	138.40		7083515	138.40
823668	0	4	20/08/2020	260.57	8.12	252.45		7083522	252.45
823668	0	4	20/08/2020	285.71	8.91	276.80		7083516	276.80
823668	0	4	20/08/2020	357.14	11.14	346.00		7083520	346.00
823668	0	4	20/08/2020	949.64	29.62	920.02		7083518	920.02
823668	0	4	20/08/2020	1256.99	39.20	1217.79		7083519	1217.79
823668	0	4	20/08/2020	1474.29	45.98	1428.31		7083513	1428.31
823668	0	4	20/08/2020	1500.00	46.78	1453.22		7083521	1453.22
823668	0	4	20/08/2020	2083.77	64.99	2018.78		7083525	2018.78
823668	0	4	20/08/2020	9497.00	296.20	9200.80		7083524	9200.80
823668	0	4	20/08/2020	9928.57	309.66	9618.91		7083526	9618.91
823668	0	4	20/08/2020	28779.74	897.60	27882.14		7083523	27882.14
823668	0	5	20/09/2020	14.29	0.00	14.29		7083517	14.29
823668	0	5	20/09/2020	56.12	0.00	56.12		7083514	56.12
823668	0	5	20/09/2020	142.86	0.00	142.86		7083515	142.86
823668	0	5	20/09/2020	260.57	0.00	260.57		7083522	260.57
823668	0	5	20/09/2020	285.71	0.00	285.71		7083516	285.71
823668	0	5	20/09/2020	357.14	0.00	357.14		7083520	357.14
823668	0	5	20/09/2020	949.64	0.00	949.64		7083518	949.64
823668	0	5	20/09/2020	1256.99	0.00	1256.99		7083519	1256.99
823668	0	5	20/09/2020	1474.29	0.00	1474.29		7083513	1474.29
823668	0	5	20/09/2020	1500.00	0.00	1500.00		7083521	1500.00

DIFERENCIA: -1290.26 TOTAL: 2259.75

Aceptar Cancelar

Bajo esta segunda alternativa el registro del cobro será registrado directamente por concepto de pagos directos que no pertenezcan a un plan de pagos específica, con este movimiento se pretende disminuir tiempos en el registro de operaciones, se detalla la contabilización del registro:

Transacción	10926613	Nro. de Preliquidación		Nro. de Recibo	458480	Fecha	30/07/2020
Beneficiario	446368-CARLOS WILLIAM VALDEZ PUENTE						
Descripción	FACTURA 3990395						
Observación							

Nro. de Asiento 80903 - Fecha 30/07/2020 - Cod. de Caja 2 - Usuario: CCASTILLO				
	Cod. Cta. Contable	Descripción	Debe	Haber
	140204031001	Credimatic uio	864.38	
▶	259005100001	Remesas a Imputar Cobranzas Quito		864.38

Nro. de Asiento de Imputación 80904 - Fecha 30/07/2020 - Cod. de Caja 2 - Usuario: CCASTILLO				
	Cod. Cta. Contable	Descripción	Debe	Haber
	259005100001	Remesas a Imputar Cobranzas Quito	864.38	
▶	259005090001	Cobranzas a Distribuir Quito		864.38

Sucursal: 1 - Ramo: TODO RIESGO DE VEHICULOS - Poliza: 434848 - Año: 2020 - Endoso: 1062239							
Pagadores							
	Factura	Pagador	Apellidos y Nombre			Conducto de	
+	▶ 3990395	446368	VALDEZ PUENTE CARLOS WILLIAM			TARJETA DE CREDIT	
Cuotas							
	N.Cuota	Tipo	Plan de Pago	Fec.Vencimiento	Estado	Prima Total (US\$)	Prima Neta (US\$)
▶	1			29/07/2020	APLICADA	864.38	739
Totales (Prima + Letras)							
	Prima Total	Deuda	Deuda Vencida		Primas en Depósito por Asegurado		
US\$	864.38	0.00	0.00		US\$0.00		

Proceso de registro de transacciones de cobranza masiva.

El proceso de cobranza de los clientes masivos se estandariza a dos procesos mensuales dentro de la primera y segunda quincena de cada mes, con la posibilidad de generar un nuevo proceso posterior a los estandarizados, esta valoración se la determinará y aprobará cuando al término del proceso el porcentaje efectivo de cobranza haya sido menor al 60% del total de cartera generada.

El proceso de carga masiva consiste en el registro de cobranza grupal a los clientes individuales y corporativos que regularizan sus pagos a través de de 'bit bancario.

Para esto se ha parametrizado en el sistema el orden de las quincenas que serán enviadas a proceso durante el mes en curso:

Débitos Automáticos.- Modificación de la Selección

Sucursal: **TODAS** Conducto / Red Débitos: **DEBITO CTA.CTE. BCO.PICHINCHA** Envío: **SEGUNDA QUINCENA**

Año: **2020** Mes: **JULIO** Importe Total: **58784.11** Comisión: **0** Ret. Fuente: **0** Importe Neto: **58784.11** No. Recibo: **10930600**

Fecha Proceso: **30/07/2020 07:2** Retenciones: Recibo Global:

Selección	Procesados	Errores	Aplicados			
CONT	NOMBRE	CI/RUC	No. CTA	IMPORTE	FECHA	No POLIZA
145	ESTRELLA CAHUENAS	1705392031	3067869604	42.60	19/07/2020	1-4-792739-1
146	FAMILY COUNCIL CONS	1792124387001	3076216704	79.30	29/07/2020	1-4-829118-1
147	FIGUEROA BARBA NAY.	1711074078001	3002894704	231.72	21/07/2020	1-25-818810-
149	FIGUEROA BARBA NAY.	1711074078001	3002894704	60.78	21/07/2020	1-1-010010-4
149	FLORES URQUIZO AGU	1709819971	3331153804	168.70	17/06/2020	1-4-811068-6
150	FLORES VISCAINO OSW	1702248707	3078120104	45.94	17/07/2020	1-4-811227-7
151	FREIRE LOPEZ EDISON	0600000558	3071673004	63.23	27/07/2020	1-4-826152-2
152	GALEANO CANO OCTAV	0931825517	2204096857	68.66	22/07/2020	1-4-807724-8
153	GALLEGOS PONCE LUIS	1714264866	2100186247	184.53	28/07/2020	1-4-814816-6
154	GARCES DAVILA PATRI	1704744638	3027742704	53.13	27/07/2020	1-4-806167-8
155	GARCES VERA RUBEN	1201146808	3178744304	90.18	28/07/2020	2-4-816627-6
156	GARCIA SABANDO NEX	1303679979	3159464404	93.55	28/07/2020	5-4-814936-6
157	GARCIA VILLAVICENCIO	0908551369	3134541104	49.18	27/07/2020	2-4-810101-5
158	GARRIDO REVELO KEITH	0401933429	3112201404	43.60	23/07/2020	1-4-811716-7
159	GARZON MOGOLLON A	1706529631	3012662604	40.94	30/07/2020	1-53-823968-
160	GARZON RICAURTE WIL	1707309637	2100035944	88.99	13/07/2020	1-4-817965-4

Regularizar Rechazo Corregir Cta Inst. Financieras Archivo Imprimir Trasladar Grabar Procesar Salir

El sistema permite el registro de la cuenta por cobrar de una manera individual por cada asegurado, pero se contabiliza dentro de una transacción para evitar descuadres y reprocesos al departamento contable:

Consulta de Transacciones

Transacción: 10930601 Nro. de Preliquidación: Nro. de Recibo: Fecha: 31/07/2020

Beneficiario:

Descripción: DEBITO CTA.CTE. BCO.PICHINCHA 02Q/07/2020

Observación: DEBITO CTA.CTE. BCO.PICHINCHA 02Q/07/2020

Nro. de Asiento 671 - Fecha 31/07/2020 - Cod. de Caja 11 - Usuario: JLEMA

Cod. Cta. Contable	Descripción	Debe	Haber
110202022501	Pichincha cta 3420114104 (Fideic. Equinoccial)	58,784.11	
259005090001	Cobranzas a Distribuir Quito		58,784.11

Si el porcentaje de cobro no supera el 60% de lo recaudado la Jefatura de Cobranzas autorizará un nuevo proceso que estará fuera del ya definido, esto con el fin de mejorar el porcentaje de recaudación.

El sistema ha sido configurado para que el proceso sea generado de acuerdo con el día que se defina correr un nuevo proceso de recaudación.

Débitos Automáticos.- Modificación de la Selección

Sucursal: TODAS Conducto / Red Débitos: DEBITO CTA.CTE. BCO.PICHINCHA Envío: ENVIÓ_DIA_10

Año: 2020 Mes: JULIO Importe Total: 0 Comisión: 0.00 Ret. Fuen: 0.00

Fecha Proceso: Retenciones:

Envío: ENVIÓ_DIA_10, ENVIÓ_DIA_11, ENVIÓ_DIA_12, ENVIÓ_DIA_13, ENVIÓ_DIA_14, ENVIÓ_DIA_15, ENVIÓ_DIA_16, ENVIÓ_DIA_17

Selección Procesados Errores

CONT	CERTIFICADO	NOMBRE	CI/RUC	No. CTA	IMPORTE	FECHA DE

CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis realizado a la presente investigación al Departamento de Cobranzas de la empresa Seguros Equinoccial S.A. se establece lo siguiente:

1. El presente manual de procesos se ha desarrollado determinando las necesidades de la empresa con el fin de adaptarlo a sus requerimientos, logrando que se direccionen y asignen responsables de una manera ordenada para minimizar falencias en el desarrollo de las operaciones.
2. Se detecta varias falencias dentro de los procesos del Departamento de Cobranzas, esto debido a que no cuentan con un manual de procesos idóneo que sustente y aporte al control adecuado tanto de la recuperación de cartera como el proceso de contabilización y registro.
3. El personal del Departamento de Cobranzas si cumple con los requerimientos mínimos que el puesto exige, sin embargo; las operaciones están enfocadas para cada persona, esto limita expandir los conocimientos con el fin de que el personal conozca todo el proceso, esto desencadena en que parte de los procesos no se cumplan por no tener un claro conocimiento de cada actividad.
4. Se establecen lineamientos que aporten al mejor desempeño del Departamento de Cobranzas a través del presente manual, direccionado a contribuir con un adecuado control de la cartera tanto vencida como la cartera por vencer y al proceso de registro de la misma, de esta manera se contribuye a mantener un seguimiento sostenible que permita mantener un flujo de efectivo adecuado.

RECOMENDACIONES

Conforme a las conclusiones determinadas en el presente manual se derivan las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere a las autoridades correspondientes implementar el manual que permita definir la función de los ejecutivos del Departamento de Cobranzas junto con sus responsabilidades designadas, que permitan desarrollar de una manera adecuada los lineamientos del departamento enfocados en aportar con el cumplimiento de las metas de la compañía.
2. Elaborar un manual para los procedimientos del departamento, logrando determinar actividades y tiempos de ejecución de las mismas en cada una de las fases de operación, mitigando errores durante el desarrollo de las actividades a cada persona asignada con la posibilidad de tomar acciones de rectificación de manera inmediata.
3. Elaborar un manual que se establezca como guía para el departamento de cobranzas, cumpliendo las normativas de la empresa en cuanto a las especificaciones de control interno y externo, además de orientado a cumplir con las políticas de la compañía.
4. Aplicar las disposiciones descritas en el presente manual, ejecutarlo estableciendo un monitoreo constante, actualizarlo conforme a las necesidades que surjan en el transcurso del desarrollo de las operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Abella Rubio, Ramón. (Febrero de 2006). Coso 2 y la estrategia integral de riesgos del negocio. *Riesgos*, 20-24. Recuperado el 21 de Agosto de 2019, de <http://pdfs.wke.es/6/6/7/3/pd0000016673.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Progreso.
- Bianca Solano, V., & Gómez Quevedo, G. (2016). *Propuesta de un Manual de Créditos y Cobranzas para mejorar la liquidez*. Recuperado el 20 de Agosto de 2020, de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19792/1/tesis%20cpa%20universidad%20de%20guayaquil%20manual%20de%20creditos%20y%20cobranzas.pdf>
- Bravo, M. (2007). *Contabilidad General*. Quito: Escobar Impresores.
- Ecuador, Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (5 de Mayo de 2018). *Modificaciones a la Codificación de Resoluciones Monetarias*. Recuperado el 22 de Agosto de 2020, de <https://www.ifs-group.ec/post/2019/01/22/modific3adcaciones-a-la-codificacic3b3n-de-resoluciones-monetarias>
- García Zambrano, X., Maldonado Pazmiño, H., Galarza Morales, C., & Grijalva Guerrero, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales*, 14-27. Recuperado el 19 de Agosto de 2020, de <http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/456>
- Google maps. (2020). *Ubicación de Seguros Equinoccial*. Recuperado el 23 de Agosto de 2020, de https://www.google.com/maps/place/Seguros+Equinoccial+S.A./@-0.1862077,-78.4778556,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0xbd67cb706820a909?sa=X&ved=2ahUKEwicgKDa0aXzAhUvaDABHUm1AUgQ_BJ6BAhhEAU
- Luna Maldonado, I., & Lozano Tucunango, G. (26 de Julio de 2016). *Diseño Manual Políticas de Créditos y Cobranzas para mejorar liquidez QUIMICA S.A. 2017*. Recuperado el 4 de Agosto de 2020, de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14691/1/TESIS%20Cpa%20174%20-%20Dise%C3%B1o%20manual%20politic3as%20de%20creditos%20y%20cobranzas.pdf>
- Mantilla, S. (2011). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe.
- Marco Sanjuán, F. (18 de Septiembre de 2017). *Economipedia*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2020, de Cuentas por cobrar: <https://economipedia.com/definiciones/cuentas-a-cobrar.html>
- Matisson, B., Nobles, T., & Matsuma, E. M. (2017). *Contabilidad de Horngren*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia S.A.S.
- Moreno, A. (2013). *Métodos de Investigación y Exposición*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Parrales Moreira, J., & Rivas Medina, G. (2019). *Diseño de un manual de procesos en el área de cobranza para recuperar la cartera vencida de la empresa Solbanfi s. en la ciudad de*

- Guayaquil*. Recuperado el 15 de Agosto de 2020, de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42504>
- Regalado, L. (2009). *Métodos y Técnicas de Estudio*. Quito: Abya-Yala.
- Seguros Equinoccial. (2020). *Seguros Equinoccial*. Recuperado el 24 de Agosto de 2020, de <https://segurosequinoccial.com/>
- Vásquez, I. (5 de Mayo de 2005). *Tipos de estudio y métodos de investigación*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Velarde, K. (2017). *Diseño de Manual de Crédito y Cobranza para la Empresa Ángel Aguilar*. Recuperado el 6 de Agosto de 2020, de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23493/1/DISE%C3%91O%20DE%20MANUAL%20DE%20CR%C3%89DITO%20Y%20COBRANZA%20PARA%20LA%20EMPRESA%20%C3%81NGEL%20AGUILAR.pdf>
- Viloria, A., & Zapata, V. (2018). Manual de normas y procedimientos contables para el área de cuentas por cobrar de la empresa “Inversiones M.C.H., C.A.”. *Enfoques*, 138–148. Recuperado el 7 de Agosto de 2020, de <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v2i6.36>.
- Zapata, P. (2016). *Contabilidad General*. Bogotá: Alfaomega.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario evaluación componente ambiente interno

1. ¿Se encuentran separadas la función del departamento de cobranzas del área operativa?
Si ___
No ___
2. ¿Existen controles que aseguren la recuperación de la cartera?
Si ___
No ___
3. ¿Se efectúa un análisis de cartera periódico para clasificarla?
Si ___
No ___
4. ¿Cuentan con mecanismos adecuados para el cobro de cartera difícil?
Si ___
No ___
5. ¿Existe un control adecuado para el registro de transacciones respecto de la cobranza?
Si ___
No ___
6. ¿El proceso de registro es manual?
Si ___
No ___
7. ¿Existen ejecutivos encargados de la cobranza?
Si ___
No ___
8. ¿Existe un manual de procedimientos que regule el proceso de cobranzas?
Si ___
No ___
9. ¿Existe un control adecuado para el archivo digital y físico de la documentación?
Si ___

No ____

10. ¿Se efectúan controles internos sobre las operaciones realizadas?

Anexo 2. Cuestionario evaluación componente establecimiento de objetivos

1. ¿La recuperación de cartera está enfocada dentro de un presupuesto mensual?

Si ____

No ____

2. ¿El registro de pagos está enfocado a un proceso automático?

Si ____

No ____

3. ¿Los lineamientos del departamento de cobranzas están proyectados al objetivo anual de la empresa?

Si ____

No ____

4. ¿Tiene un plazo la depuración de notas de crédito generadas por disminución de suma asegurada?

Si ____

No ____

5. ¿El proceso de datos está alineado con los objetivos estratégicos del negocio?

Si ____

No ____

6. ¿Cuentan con un óptimo registro de impuestos para pólizas corporativas y planes de pago?

Si ____

No ____

7. ¿Se realizan operaciones rutinarias de identificación de posibles diferencias en pagos y operaciones?

Si ____

No ____

8. ¿La empresa cuenta con medidas de control para evitar fraudes?

Si ____

No ____

Anexo 3. Cuestionario evaluación componente identificación de eventos

1. ¿Cuentan con un sistema informático adecuado para el giro del negocio?

Si ____

No ____

2. ¿Los factores políticos afectan directamente a la operación del negocio?

Si ____

No ____

3. ¿Existe un adecuado sistema de procesos que regule las operaciones del departamento es sus 2 unidades?

Si ____

No ____

4. ¿La unidad operativa cuenta con personal suficiente?

Si ____

No ____

5. ¿Cada cargo posee el perfil profesional para cumplir su labor?

Si ____

No ____

6. ¿Cuentan con cursos periódicos con referencia al control y cumplimiento de objetivos?

Si ____

No ____

7. ¿Existe un enfoque en las cuentas por cobrar que generan provisión de acuerdo con el ente de control?

Si ____

No ____

8. ¿La gestión de cobranzas cuenta con una planeación estratégica en función del tipo de cartera?

Si ____

No ____

Anexo 4. Cuestionario componente evaluación de riesgos

1. ¿El acceso a los registros contables está restringido para las áreas determinadas?

Si ____

No ____

2. ¿Se encuentran centralizados los cobros en un área puntual de la empresa?

Si ____

No ____

3. ¿Existe acceso a verificación de documentos como retenciones generados por los clientes?

Si ____

No ____

4. ¿Cuentan con un sistema de vigilancia con la finalidad de evitar fraudes?

Si ____

No ____

5. ¿Son comparados los pagos con los valores por cobrar mensuales de clientes individuales o planes corporativos?

Si ____

No ____

6. ¿Se notifica inmediatamente al banco y otras instituciones cambios en el personal?

Si ____

No ____

7. ¿Existe un control que no permita la reimpresión de documentos?

Si ____

No ____

8. ¿Están definidos los perfiles para manejo de cuentas de utilidad y gasto?

Si ____

No ____

Anexo 5. Cuestionario evaluación componente respuesta al riesgo

1. ¿En caso de confirmaciones de cobros solicitado por bancos, la documentación está a cargo de una sola persona?
Si ___
No ___
2. ¿En el caso de generar provisión existe un plan contingente para evitar el registro del gasto?
Si ___
No ___
3. ¿El registro de pagos en planes corporativos son medidos periódicamente para evitar descuadres?
Si ___
No ___
4. ¿Para el caso de las cuentas incobrables existen áreas de soporte a la gestión de cobro?
Si ___
No ___
5. ¿La empresa mantiene un seguimiento adecuado respecto a la segregación de clientes?
Si ___
No ___
6. ¿El acceso al sistema puede ser operado desde cualquier computador fuera de la empresa?
Si ___
No ___
7. ¿Existe un control adecuado en base al acceso de clientes y corredores de seguros a través del portal web?
Si ___
No ___

Anexo 6. Cuestionario evaluación componente actividades de control

1. ¿Se contabilizan inmediatamente los pagos realizados por transferencia bancaria?
Si ___
No ___
2. ¿Existe un control adecuado que garantice el cobro de las cuentas dentro de un tiempo establecido?
Si ___
No ___
3. ¿Cuándo se generan planes de pago se involucra el área de cobranzas dentro de la negociación?
Si ___
No ___
4. ¿Se concilian periódicamente las cuentas de los grandes clientes?
Si ___
No ___
5. ¿Existe un control regular por parte de auditoría interna que regule los movimientos realizados?
Si ___
No ___
6. ¿Se evalúa constantemente el flujo de efectivo que provee la recuperación de cartera?
Si ___
No ___
7. ¿Se cuantifican los ingresos en relación al comportamiento de la cartera?
Si ___
No ___
8. ¿Existe un apalancamiento tecnológico que facilite la gestión de recaudación?
Si ___
No ___

Anexo 7. Cuestionario evaluación componente información y comunicación

1. ¿Existe un adecuado canal de comunicación de las cuentas por cobrar a los clientes?
Si ___
No ___
2. ¿Las líneas de comunicación atienden adecuadamente los requerimientos de los clientes?
Si ___
No ___
3. ¿El sistema implementado permite tener una adecuada toma de decisiones?
Si ___
No ___
4. ¿Los ejecutivos tienen un sistema adecuado que sirva para monitorear el avance de recuperación de cartera?
Si ___
No ___
5. ¿El sistema permite monitorear la correcta contabilización de documentos de sustento emitidos por clientes?
Si ___
No ___
6. ¿La seguridad de la información es cumplida correctamente?
Si ___
No ___
7. ¿Los reportes generados aseguran la confiabilidad de la información?
Si ___
No ___
8. ¿La gestión de cartera se cuantifica mediante un sistema informático adecuado?
Si ___
No ___

Anexo 8. Cuestionario evaluación componente monitoreo

1. ¿Se realizan monitoreos periódicos sobre el avance en el proceso de recuperación de cartera?
Si ___
No ___
2. ¿Existe un adecuado seguimiento al outsourcing para clientes masivos?
Si ___
No ___
3. ¿Se cuantifica constantemente la recuperación de cartera a través de medios electrónicos?
Si ___
No ___
4. ¿Existe un análisis que permita establecer cuanto es la recuperación de cartera por cada canal de pago?
Si ___
No ___
5. ¿Los reportes y monitoreo son de fácil acceso para cada ejecutivo de cartera?
Si ___
No ___
6. ¿Se analiza, monitorea y controla el proceso de registro de pagos?
Si ___
No ___
7. ¿Se respeta el tiempo establecido para el registro de los cobros realizados?
Si ___
No ___
8. ¿Se supervisa el registro de notas de crédito por disminución de suma asegurada?
Si ___
No ___
9. ¿Las cuentas por pagar por devoluciones de cobro en exceso son devueltas dentro de un tiempo establecido?
Si ___
No ___