



Noviembre 2019 - ISSN: 1696-8352

## LA GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA EMPRESA LA UNIÓN COMPAÑÍA NACIONAL DE SEGUROS S.A.

### Autor

**Nombre: Reyes Chávez Nicole Azucena**

Email: nicoleazucena02@live.com

Cargo: Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

### Tutor:

**Nombre: Msc. Garcés Álava Beatriz Silvia**

Email: bgarces@ulvr.edu.ec

Cargo: Docente de la Facultad de Administración de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Reyes Chávez Nicole Azucena y Garcés Álava Beatriz Silvia (2019): "La gestión de cobranzas en la empresa La Unión Compañía Nacional de Seguros S.A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (noviembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/gestion-cobranzas-empresa.html>

### Resumen

El presente proyecto se focaliza en recuperar los indicadores de cartera vencida de la empresa La Unión compañía nacional de seguros S.A. con la correcta aplicación de prácticas administrativas para el departamento de cobranzas se espera mejorar los procedimientos que se han llevado de forma tradicional y la cual es ambigua. Para ello se planteó el objetivo general de Evaluar la gestión de cobranzas de la empresa en La Unión Compañía Nacional de Seguros S.A. como resultado de la investigación La empresa no está obteniendo resultados favorables para compañía con respecto a la recuperación de la cartera, ya que en diciembre del año 2018 presento en su balance anual un alto nivel de morosidad entre sus clientes con un 42% teniendo una tendencia al alza en caso de no tomarse medidas a tiempo. La revisión de los procesos operativos del departamento de cobranza indico que no existe una metodología eficiente para la cobranza y la recuperación de carteras. Después de haber analizado los resultados se establece la propuesta con el fin de cumplir con los objetivos descritos planteados en el inicio. Se propone un proceso de mejoras en la gestión de cobranzas con un manual de políticas y manual de procedimientos, indicadores para medir a futuro la gestión de cobranzas y llevar mejor control eficiente y eficaz. La implementación del sistema de cobranzas es un método ya probado en otras entidades por lo cual solo se requiere de disciplina y compromiso para lograr que la empresa mejore su situación actual.

**Palabras clave:** bróker, morosidad, prima, seguro, Planificación, Políticas, Procedimientos.

## **Abstract**

The present project focuses on recovering the indicators of the maturity portfolio of the company La Unión Nacional de Seguros SA with the correct application of the administrative practices for the collection department, it is expected to improve the services that have been carried out in a traditional manner and the quality is ambiguous. For this purpose the general objective of evaluating the management of collections of the company in La Unión Compañía Nacional de Seguros SA as a result of the investigation was raised. The company is not obtaining favorable results for the company with respect to the recovery of the portfolio, as in December 2018 Present in its annual balance at a level of delinquency among its customers and 42%, taking into account an upward trend in the case of not taking measures on time. The review of the collection department's operating processes indicates that there is no efficient way to collect and recover portfolios. After having analyzed the results, the proposal is established in order to meet the objectives set out in the beginning. We propose a process of improvements in collections management with a policy manual and procedures manual, indicators to measure future collection management and carry out better efficient and effective control. The implementation of the collection system is a method already proven in other entities so it only requires discipline and commitment to get the company to improve its current situation.

**Keywords:** broker, delinquency, premium, insurance, Planification, politics. Procedure.

### **1. Introducción**

La Unión Compañía Nacional de Seguros es una prestigiosa empresa dedicada a la venta de pólizas de seguros, la cual tiene en el mercado aproximadamente 75 años; siendo una entidad pionera a nivel nacional, que se introdujo en el sector de seguro y sus diferentes ramos de seguros generales y vida. La empresa ha sido reconocida en varias ocasiones por distintos mandatarios nacionales y provinciales por diferentes méritos que ha ido obteniendo al pasar de los años

En los últimos años se ha venido desarrollando un problema que afecta directamente a la gestión de cobranza de la empresa La Unión, por tal motivo el presente proyecto propone evaluar la gestión de cobranzas en la empresa; ya que se ha venido desarrollando problemas de liquidez y un índice de morosidad alto de 42% por encima de la media del sector de seguros que está estimado en el 39%.

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

La falta seguimiento en recuperación de cartera vencida, el personal de cobranzas en su mayoría ya es jubilados y por ende su gestión de cobranzas es tradicional porque sus procedimientos no son realizados de forma automatizada y su control de clientes retrasa la gestión. Además, Los cobradores no se adaptan a cambios tecnológicos con facilidad y por ende el proceso de capacitación no tiene los mejores resultados en la practicas y toca volver a repetir capacitación y eso dificultan aprovechar al máximo el tiempo y recursos. Por ende se

afecta directamente las cuentas importantes ya que sus primas son altas, esto a larga puede llevar que la empresa ponga en riesgo su liquidez por que no hay una rotación de cartera vencida muy eficiente y se mantiene por largos periodos el índice alto.

## **1.2.- Formulación del problema**

¿En qué medida el diseño de prácticas administrativas permitirá mejorar la gestión de cobranza en la empresa La Unión Compañía Nacional de Seguros S.A.?

## **1.3- Objetivos**

### **1.3.1.- Objetivo General**

Evaluar la gestión de cobranzas de la empresa en La Unión Compañía Nacional de Seguros S.A.

### **1.3.2.-Objetivos Específicos**

- Analizar la situación interna del departamento de cobranzas.
- Determinar los procesos, funciones y políticas del personal de cobranzas.
- Definir indicadores de medición adecuados de la gestión de cobranzas.

### **1.4.- Justificación**

El presente proyecto se focaliza en recuperar los indicadores de cartera vencida de la empresa La Unión compañía nacional de seguros S.A. con la correcta aplicación de prácticas administrativas para el departamento de cobranzas se espera mejorar los procedimientos que se han llevado de forma tradicional y la cual es ambigua

### **1.5.- Idea a defender**

La identificación de prácticas administrativas adecuadas permitirá mejorar la gestión de cobranzas en la empresa La Unión Compañía Nacional de Seguros S.A.

## **2. Antecedentes**

### **Historia de Seguros la Unión**

La creación de la empresa UNIÓN COMPAÑÍA NACIONAL DE SEGUROS empieza hace más de 65 años, siendo la primera empresa a nivel del Ecuador dedicada al negocio de los seguros. SEGUROS LA UNIÓN, de sus inicios ha sido una entidad pionera en la actividad aseguradora introduciendo en el país una serie de productos contemporáneos brindando a sus clientes una asesoría constante durante todos estos años de trabajo. La empresa aseguradora ha generado una gran cantidad de utilidades técnicas, presentándose como una empresa sólida, solvente, honesta y siempre dedicada al bienestar de sus clientes. Todo esto lo logrado bajo el manejo de una administración sólida que se ha mantenido por lo largo de seis décadas manteniéndose a través de los valores que pone al servicio de sus clientes como fórmula única para mantenerse en el mercado.

1941, llega al país el señor Federico Goldbaum, con el proyecto de iniciar una compañía a nivel nacional en el área de seguros.

El día 21 de abril de 1943, empieza a ejercer funciones mediante escritura pública la empresa UNIÓN COMPAÑÍA NACIONAL DE SEGUROS, siendo así la primera empresa de seguros del país, en donde sólo operaban empresas extranjeras. Al poco tiempo de su fundación esta empresa logra emitir la primera póliza de Aviación dentro del país.

En el año de 1945 un día 5 de marzo seguros La Unión presenta en el Ecuador su proyecto de seguros de fianzas de fidelidad.

En 1946 la empresa introduce el país el proyecto de seguro de automotores.

El 15 de julio de 1947 la empresa aseguradora ingresa en el país el ramo de accidentes personales y el 8 de noviembre del mismo año presenta el seguro de robo con fractura.

La unión en el año de 1949 logra construir su primer edificio convirtiéndose así en la primera empresa de seguros del Ecuador en tener su propio edificio.

El 3 de octubre de 1950 seguros la unión emite la primera póliza de mortalidad de ganado que se registra en el país y el mes de diciembre basados en el código de trabajo vigente se introducen en el Ecuador el seguro de accidentes de trabajo.

En septiembre de 1953 la empresa ingresa en el Ecuador su plan de seguro de garantía y cumplimiento de contratos.

En el mes de enero de 1956 se inicia el proyecto de política económica como un seguro de vida individual, siendo el más vendido en el Ecuador caracterizándose por su accesibilidad a personas de niveles de bajo perfil económico.

El 25 de mayo de 1993 el gobierno del Ecuador a cargo del arquitecto Sixto Durán Ballén entrega a la empresa Unión Compañía Nacional De Seguros un reconocimiento al mérito en el grado de caballero como reconocimiento a la impronta empresarial debido a las gestiones realizadas por parte de la empresa dentro del país.

En el año 2006 la empresa emite su primera póliza de exequias

En 2007 se presenta en el Ecuador por parte de la empresa aseguradora su primer seguro odontológico.

En el año 2008 seguro reunión lanza al mercado el seguro integral para pequeñas y medianas empresas dirigido a diferentes segmentos del sector económico del país.

En el año 2013 la empresa se consolida como la compañía líder en el área casco de buque.

Actualmente la empresa SEGUROS LA UNIÓN, es una compañía que se destaca por su confiabilidad brindando asistencia técnica de una manera eficiente en todos sus servicios a sus clientes, siendo reconocida a nivel nacional por sugerencias y por su calificación de riesgo Triple AAA, lo cual la convierte en una empresa serie y solvente (SEGUROS LA UNION, 2018, pág. 1).

### **3. Metodología**

#### **3.1- Tipo de Investigación**

La investigación que se realizó es descriptiva, permite obtener un panorama más amplio y profundo del problema existente en la gestión de cobranzas.

### **3.2.- Enfoque de la investigación**

La investigación se la realizó de manera mixta, tanto cualitativa como cuantitativa, ya que se obtuvo datos analíticos, numéricos para tener un resultado más amplio del problema existente en la compañía.

### **3.3.- Técnicas e instrumentos de la investigación**

Iván Toro & Rúben Parra (2006), en su libro “Metodología de la Investigación” Señalan al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguientes: entrevistas abiertas, encuestas, observación, con el objetivo de establecer posibles relaciones entre las variables para proceder posteriormente a su interpretación.

Se utilizaron técnicas o herramientas de investigación para obtener los datos en la compañía, entrevistas, fichas de observación y encuesta al personal interno de Seguros la Unión.

#### **3.3.1.-Entrevistas**

Se realizaron entrevistas a altos mandos de la compañía para obtener información acerca la situación actual de la compañía al momento de realizar la gestión de cobranzas y averiguar si la empresa cuenta con manuales de procesos y funciones o políticas de cobranzas establecidos.

#### **3.3.2.-Fichas de observación**

Se efectuaron fichas de observación a los colaboradores del departamento de cobranzas para determinar las actividades que realizan a diario y si los mismos son apropiados de acuerdo al cargo, se analizará su gestión cobranza y si realizan acciones de recuperación de cartera.

### **3.4.- Población y muestra**

La población que se utilizó como muestra para realizar las entrevistas fueron 3 personas y además 3 clientes que se escogieron al azar para obtener su apreciación sobre la gestión de cobranza de la compañía. se solicitó su opinión acerca del servicio de cobro y si cumple con la satisfacción del cliente:

- Jefe de cobranzas.
- Gerente administrativo
- Sub-gerente.
- 3 clientes

La población y muestra utilizada como muestra para realizar las fichas de observación fueron 5 personas del departamento de cobranzas. Las personas del departamento de cobranzas son:

- 2 Asistente de cobranzas.
- 3 cobradores.
- Pagadora de comisiones.

### **3.5.- Análisis de resultados**

El análisis general de las técnicas que se implementó en este capítulo se pudo obtener información vital y valiosa, porque el objetivo que cumplió cada técnica sirve de mucho, ya que las mismas fueron debidamente analizadas y ejecutadas de la mejor manera para recaudar la información necesaria y así poder cumplir los objetivos propuestos en la investigación del proyecto.

La empresa no está obteniendo resultados favorables para compañía con respecto a la recuperación de la cartera, ya que la misma esta con un índice de morosidad muy elevado a lo que refleja el promedio del sector de seguros según indico en su entrevista el Gerente Financiero.

La Gestión con los brókers está algo desorganizada según el Jefe financiero si se debería llevar un control más eficiente y eficaz debido que es de mucha importancia el rol que cumple ellos pero si no hay debido control en conjunto con ellos de las pólizas de su cartera de sus clientes fácilmente pueden caer en mora siempre tiene que haber coordinación y el bróker tiene que ser solidariamente responsable en cobrar la prima sea como cuota inicial o en la financiación y así también se podría poner un control en sus comisiones para despertar más interés de su parte en la gestión de cobranzas.

Las fichas de observación presentaron información importante, la cual ayudó a recabar cuales son las actividades que realiza el personal en la actualidad de cobranza, sí esos roles se cumplen eficientemente y como a través de la experiencia fueron implementando sus propios controles aunque no oficiales y esquematizados de tal forma que se observe a través de un manual o políticas bien claras pero en base a su experiencia ellos realizan su gestión.

Como resultado de la investigación se detectó que el índice de morosidad de SEGUROS LA UNION el último periodo 2018 termino acumulado en el mes de diciembre un índice del 42% superando el 39%. de índice promedio de las demás empresas de seguros según lo expuesto en el mismo año en el informe de la SCVS (superintendencia de compañías, valores y seguros). Se finaliza mencionando que toda información va ser de vital ayuda e importancia a la hora de realizar la propuesta porque la misma nos brinda datos exactos, específicos y opiniones que siempre servirán para mejoras en pro a los intereses de la compañía.

### **4. INFORME FINAL o PROPUESTA**

El desarrollo de los objetivos planteados se llevó a cabo obteniendo información: El 42% de morosidad que registra la empresa la Unión es el resultado de la investigación que planteo como primer objetivo específico el analizar la situación interna del departamento de cobranzas.

Como parte del objetivo específico 2 se planteó determinar los procesos, funciones y políticas del personal de cobranzas lo cual se llevó a cabo al exponer una serie de fórmulas enfocadas al análisis de razones financieras: liquidez, estructura de capitales, indicadores de ciclo y rentabilidad. Además, se detalló las formulas sobre gestiones de cobranzas, cuentas

incobrables, Administración financiera de cuentas por cobrar, periodos de cobranzas, rotación de cuentas y análisis de antigüedad de saldos para generar provisiones frente al caso de cuentas incobrables.

El desarrollo del tercer objetivo basado en la definición de indicadores para la medición de en la gestión de cobranzas se desarrolló en el capítulo IV o propuestas. El mismo que se compone de la siguiente manera

4.1 Diseño de manual de políticas

4.2 Diseño de perfiles de funciones del departamento de cobranzas

4.3 Diseño de un manual de procedimientos.

4.4 Definición de indicadores necesarios para la medición de gestión de cobranza.

4.5 Comparación del estado del departamento de cobranzas antes y después de la creación de políticas de cobranzas

#### **|4.1 Diseño de manual de políticas**

El objetivo del diseño e implantación de un manual de políticas se enfoca a disminuir los riesgos en la recuperación de cartera a través de efectuar un trabajo ordenado y sistematizado en donde cada trabajador conozca el alcance de sus funciones y busquen la optimización de los recursos

#### **4.2 Diseño de perfiles de funciones del departamento de cobranzas**

El manual de perfiles de los puestos que se desempeñan en una empresa es un documento que permite gestionar de forma estructurada cada puesto que conforma el organigrama empresarial, definiendo donde, como y cuando cada persona desempeña sus labores.

#### **4.3 Diseño de un manual de procedimientos**

El manual de procedimientos diseñado para el departamento de cobranzas de la empresa La Unión sirve para definir los procesos que ayudaran a mejorarlos índices de morosidad y a mantener una óptima cartera de clientes mediante el planteamiento de estrategias, políticas internas y gestiones de cobranza.

#### **4.4 Definición de indicadores necesarios para la medición de gestión de cobranza y recuperación de cartera**

La evaluación de los procedimientos implementados se lleva a cabo con la finalidad de poder evaluar el nivel de efectividad de la gestión realizada referente a los procesos propuestos. La medición de los procesos se realiza a través de medidores de gestión, los cuales serán indispensables en el área de cobranzas. Los medidores requeridos para la gestión de cobranza, su función y su finalidad son los siguientes

**Tabla 1. Indicadores de gestión para el departamento de cobranzas**

Implementación	Función	Frecuencia	Meta	Indicadores
Actualización de políticas de cobranzas	Las políticas de cobranzas son los procedimientos establecidos por la empresa para el cobro de deudas a los clientes	Anual	Actualización anual	Mejora en los procesos
Capacitaciones a los trabajadores	Capacitar al personal del departamento de cobranzas según el manual de funciones y procedimientos	Semestral	Mejora en los procesos	Optimizar el tiempo de recuperación de carteras
Base de datos digital	Su creación permite almacenar información de manera organizada según su propósito y uso	Mensual	Organizar de manera mensual el listado de deudores	Registrar el 100% de deudores de manera mensual
Base de datos de clientes actualizada	Permite tener un manejo eficiente de la información de cada uno de los clientes de la empresa	Anual	100% de cuentas actualizadas	0% de cuentas sin gestionar
Liquidez	capacidad que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo	mensual	Permite medir la capacidad de la empresa para saldar sus deudas totales mediante el pago con activos.	Activos utilizables
Estructura de capitales	combinación de deudas y capital para financiar el manejo de activos	Anual	Capacidad de la empresa para cancelar su deuda total por medio de ventas	Activos utilizables
Actividad o eficiencia	Empleo de activos para la obtención de utilidades	Anual	Describe el uso de los activos totales de la empresa para generar ingresos por medio de ventas	Activos totales
Rentabilidad	Efecto del manejo adecuado de una empresa	Anual	Liquidez de la administración en el manejo de los activos	Liquidez Activos, pasivos Manejo de deuda
Cuentas incobrables	Porcentaje de saldos insolutos conocidos como cuentas incobrables	Anuales	Recuperación de cartera	Reducción del porcentaje incobrable

Rotación de cuentas por cobrar	número de veces que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo a lo largo de un año	Anual	Aumentar la gestión de cobro	Cobro de deudas a lo largo del año
Periodo cobranzas promedio	Tiempo que toma una empresa en hacer efectivo sus cuentas por cobrar	Anual	Mejorar la eficiencia en la recaudación de las cuentas por cobrar	Cobro de créditos
Rotación de cuentas cobrar	Número de veces que se hace efectivo el monto de cuentas por cobrar en el lapso de un año	Anual	Disminución del periodo de cobranza promedio	Tiempo de cobranza

Elaborado por la autora, 2019

#### 4.5 Cuadro comparativo del modelo actual de gestión de cobranzas en relación al modelo propuesto

PREPARACION PARA LA COBRANZA	
PREVIO A LA PROPUESTA	POSTERIOR A LA PROPUESTA
<p><b>Pasos previos a la gestión de cobranza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Pedir documentación en custodia con el asistente</li> <li>b) Ordenar la documentación y anotarla</li> <li>c) Si hay proforma pedir al depto. emitir la factura y enviarla a caja</li> </ul>	<p>Se cuenta con el manual de procedimientos que detalla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UN-COB-00 Flujograma del proceso de cobranzas</li> <li>• UN-COB-01 Revisión de documentación</li> <li>• UN-COB-02 Clasificación de documentos:</li> <li>• UN-COB-03 Autorización de entrega de documentos de cobro</li> <li>• UN-COB-04 Entrega de documentación a Cobradores</li> </ul>
CONTACTO A CUENTES	
PREVIO A LA PROPUESTA	POSTERIOR A LA PROPUESTA
<p><b>Pasos tradicionales para el cobro de deudas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Revisar la documentación que vence cada día y la entregada por el jefe</li> <li>b) Llamar al asegurado para coordinar la hora que puede visitarlo</li> <li>c) El asegurado que no responde teléfonos le comunica al feje para que se le envíe correo con estado de cuenta</li> </ul>	<p><b>Política de procedimientos de Gestión de cobranzas propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UN-COB-POLT-01 Política de procedimientos de Gestión de cobranzas</li> <li>• UN-COB-POLT-01.01 Llamadas telefónicas</li> <li>• UN-COB-POLT-01.02 Notificaciones de cobranzas</li> <li>• UN-COB-POLT-01.02.01 Correo electrónico</li> <li>• UN-COB-POLT-01.02.02 Visitas a Domicilio</li> <li>• UN-COB-POLT-01.02.03 Redes sociales</li> </ul>
RECAUDACIÓN DE VALORES	
PREVIO A LA PROPUESTA	POSTERIOR A LA PROPUESTA
<p><b>Pasos realizados hasta la actualidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Llevar el parte de cobranza detallado todos los cheques y efectivo del día anterior</li> <li>b) revisión de la cajera al parte y que documentación completa</li> <li>c) se les entrega a los cobradores facturas que hayan quedado con saldo o los documentos que tengan abono</li> </ul>	<p><b>Actividad realizada por bróker o cobradores, los cuales deberán:</b></p> <p>Entregar a Caja los valores recaudados sean estos: efectivo, cheques, con un detalle denominado Parte Diario de Cobranzas donde constan los documentos que se están cancelando y el valor relacionado.</p> <p><b>Los pasos se detallan en los procedimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UN-COB-05 Gestión de cobranza</li> <li>• UN-COB-06 Recaudación de valores</li> <li>• UN-COB-07 Entrega de valores recaudados</li> <li>• UN-COB-08 Control de cobranzas</li> </ul>
REDUPERACIÓN DE CARTERAS VENCIDAS	
PREVIO A LA PROPUESTA	POSTERIOR A LA PROPUESTA
<p><b>Pasos realizados hasta la actualidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El asegurado que no responde teléfonos le comunica al feje para que se le envíe correo con estado de cuenta</li> <li>b) Contactar al cliente para coordinar cuando se cobra el saldo del documento</li> </ul>	<p><b>Los pasos a seguir son los siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UN-COB-09 Informe a la Gerencia de cartera vencida y toma de decisión para la cobranza</li> <li>• UN-COB-10 Gestión legal</li> <li>• UN-COB-11 Recuperación de valores por abogados externos</li> </ul>

Elaborado por la autora, 2019

El modelo organizativo de la gestión de cobranzas permitirá llevar a cabo un programa el trabajo ordenado capaz de ser medido y mejorado, ofreciendo además la facilidad de capacitar de una manera más eficiente a los nuevos empleados de la empresa.

## Conclusiones

La empresa no está obteniendo resultados favorables para compañía con respecto a la recuperación de la cartera, ya que la misma esta con un índice de morosidad muy elevado a lo que refleja el promedio del sector de seguros según indico en su entrevista el Gerente Financiero.

Por medio de las fichas de observación se recabo información de las actividades que realiza el personal en la actualidad con relación a la cobranza. Lo cual nos da un punto de partida para evaluar las fallas y puntos a mejorar para aumentar la rentabilidad de la empresa.

La propuesta de evaluar la gestión de cobranzas de la empresa en La Unión Compañía Nacional de Seguros S.A. mediante entrevistas y encuestas dirigidas a clientes y funcionarios de la empresa permitió que la empresa presenta un alto nivel de morosidad entre sus clientes con un 42% teniendo una tendencia al alza en caso de no tomarse medidas a tiempo. La revisión de los procesos operativos del departamento de cobranza indica que no existe una metodología eficiente para la cobranza y la recuperación de carteras. En ciertos casos la información esta desorganizada y eso retrasa el tiempo de cobro impidiendo disminuir los saldos por cobrar.

El objetivo del diseño e implantación de un manual de políticas se ayudará a disminuir los riesgos en la recuperación de cartera a través de efectuar un trabajo ordenado y sistematizado en donde cada trabajador conozca el alcance de sus funciones y busquen la optimización de los recursos. Además, el modelo organizativo de la gestión de cobranzas permitirá llevar a cabo un programa de trabajo ordenado capaz de ser medido y mejorado, ofreciendo además la facilidad de capacitar de una manera más eficiente a los nuevos empleados de la empresa.

### **Recomendaciones**

El desarrollo de un programa de gestión de cobranzas para la empresa se seguros La Unión debe ser tomado como un compromiso de todas personas que laboran en la entidad, tanto Gerente general, financiero, comercial, jefe de cobranzas, cobradores, bróker. Tal como se mencionó en el análisis de datos “La Gestión de los brókers está algo desorganizada según el Jefe financiero si se debería llevar un control más eficiente y eficaz debido que es de mucha importancia el rol que cumple ellos pero si no hay debido control en conjunto con ellos de las pólizas de su cartera de sus clientes fácilmente pueden caer en mora siempre tiene que haber coordinación y el bróker tiene que ser solidariamente responsable en cobrar la prima sea como cuota inicial o en la financiación y así también se podría poner un control en sus comisiones para despertar más interés de su parte en la gestión de cobranzas.

Se debe contar con el compromiso de toda la empresa para reducir a corto plazo el índice de morosidad, ya que esto afecta la rentabilidad de la empresa. La implementación del sistema de cobranzas es un método ya probado en otras entidades por lo cual solo se requiere de disciplina y compromiso para lograr que la empresa mejore su situación actual.

### **Referencias bibliográficas**

- Armijos, O. V. (2016). Gestión por procesos en el departamento de crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito Campesina COOPAC LTDA. Obtenido de Universidad Tecnica: <http://docplayer.es/20605378-Universidad-tecnica-particular-de-loja-area-administrativa.html>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/669-codigo-monetario-y-financiero>

biblioteca . (4 de 4 de 2018). biblioteca. Obtenido de biblioteca:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_2374\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2374_IN.pdf)

EL TELEGRAFO. (9 de MARZO de 2019). Obtenido de  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/atun-ecuador-sectorpesquero>

Fernández, R. (2011). La dimensión económica del desarrollo sostenible. Alicante: Editorial Club Universitario.

Gonzalez Alfredo, L. (2014). Procesos Administrativo. Patria, Grupor Editoria. Recuperado el 28 de 08 de 2018, de <https://books.google.com.ec/book>

Google Maps. (26 de 08 de 2018). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps>

Grajales, T. (2000). DISEÑOS DE INVESTIGACIONES. Obtenido de  
<https://docplayer.es/38425384-Disenos-de-investigaciones-por-tevni-grajales-g.html>

Herrera Monterroso Haroldo, E. (2007). GESTIOPOLIS. Obtenido de  
<https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>

Intiza. (07 de Abril de 2015). Obtenido de <https://intiza.blog/es/2015/04/07/medir/>

Isabel Zeña, G. (2015). Universidad Señor Sipàn. Obtenido de Estrategias de cobranza y su relación con la morosidad de pagos de servicios en la zonal Ferreñafe de la entidad prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque S.A – 2015:  
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4152/Nole%20Ze%F1a.pdf;jsessionid=A386CC1FF7944A65A3DBC4D302A7D3AD?sequence=1>

Iván Toro, J., & Rúben Parra, R. (2006). Método y conocimiento "Metodología de Investigación". Colombia, Medellín: Editorial Universidad EAFIT. Obtenido de  
<https://books.google.com.ec>

Jhonatan Ortigosa, M. (Agosto de 2011). Universidad de San Carlos de Guatemala . Obtenido de Implementación de una metodología de cobranza sistematizada en una empresa de financiamiento: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_2374\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2374_IN.pdf)

José Morales, C., & Arturo Morales, C. (2014). Credito y Cobranzas. México D.F., México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 28 de 08 de 2018, de  
<https://books.google.com.ec/books>

Julián Pérez, P., & María Merino. (2018). DEFINICION DE. Obtenido de  
<https://definicion.de/cobranza/>

karla Eslao, M. (2017). UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE. Obtenido de  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2078/1/T-ULVR-1879.pdf>

LA JUNTA, D. P. (03 de ABRIL de 2019). Obtenido de  
<https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/Res.-No.-511-2019-S.pdf>

Martha Alicia Alles. (2015). Dirección estratégica de RR.HH. Vol I - (3a ed.): Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 05 de 09 de 2018, de <https://books.google.com.ec/book>

Morales. (2014). Economía digital "Credito y cobranza". México: Ebook.

Moreta, V. H. (2014). La Recuperación de Cartera Vencida y su influencia en la Rentabilidad. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:  
<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/7307>

Oscar Mejía, C., & Ana Yànez, P. (2018). REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA LATINA SALUD S.A. UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE. Obtenido de  
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/>

Patiño, m. J. (2015). Implementación de un modelo de gestión financiera bajo el enfoque de administración de riesgos para la reducción de la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito PROFUTURO en el periodo 2014. Obtenido de Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/21764>

PEDROSA STEVEN, J. (2018). ECONOMIPEDIA. Obtenido de  
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-de-cobros.html>

- Peralta, N. (24 de Septiembre de 2010). Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2695/1/T0878-MT-Peralta-Industria%20maderera.pdf>
- Puente, W. (2017). Portal de Relaciones Publicas RRPPnet. Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- REVISTA EKOS. (11 de JULIO de 2017). Obtenido de <http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9266>
- SEGUROS LA UNION. (2018). Obtenido de <http://www.segurosunion.com/nosotros/>
- SUPERCIAS. (2018). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2015). Obtenido de [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1\\_IX\\_cap\\_II.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_II.pdf)
- Tracy Brian. (2015). Liderazgo. Nashville, Tennessee, Estados Unidos de America: Grupo Nelson , Inc. Recuperado el 05 de 09 de 2018, de <https://books.google.com.ec/books>
- Vásquez, P. C. (2014). Plan de reestructuración y mejoramiento financiero en una empresa comercializadora de repuestos, partes y accesorios automotrices. Caso "Importadora Guayaquil". Obtenido de Universidad Católica de Guayaquil: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7939>
- Zacarias Torres, H. (2014). TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, 2A ED. MEXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA. Recuperado el 05 de 09 de 2018, de <https://books.google.com.ec/book>

## **Anexos**

### **Fotos de prueba de entrevistas de Altos directivos y clientes**

#### **a) Entrevista con el Gerente General Administrativo**



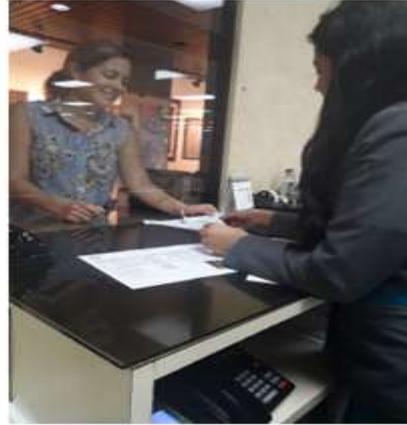
#### **b) Entrevista con la Sub- Gerente**



c) Entrevista con el Jefe de Cobranzas y Tesorería



d) Entrevista con los clientes



## INDICADORES TÉCNICOS FINANCIEROS

REPUBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGURO

INDICADORES TECNICO FINANCIEROS

31 DICIEMBRE DEL 2018

NOMBRE	LA UNION
LIQUIDEZ	1,1
LIQUIDEZ INMEDIATA	,26
SEGURIDAD	1,59
RENTABILIDAD PARA ACCIONISTAS ROE	2,1%
RENTABILIDAD DE ACTIVOS ROA	1,18%
RENTABILIDAD DE OPERACIONES	1,91%
TASA DE GASTOS DE ADMINISTRACION	18,36%
TASAS DE GASTOS DE PRODUCCION	8,09%
TASAS DE GASTOS DE OPERACION	26,45%

ENDEUDAMIENTO CON TERCEROS	,47
MOROSIDAD TOTAL	42,46%
COBERTURA TOTAL	0,87%
CESION DE REASEGURO	85,83%
RENTABILIDAD DEL REASEGURO	27,85%
TASA DE SINIESTRALIDAD RETENIDA	56,94%
RAZON COMBINADA	90,06%
TASA DE UTILIDAD TECNICA	9,94%
RESULTADO TECNICO / PATRIMONIO PROMEDIO	1,33%
RESULTADO TECNICO / ACTIVO PROMEDIO	0,74%
RESERVAS TECNICAS / PRIMAS NETAS RETENIDAS	1,757
RESER DE RIESGO EN CURSO	0,1729
RESERVAS TECNICAS / SINIESTROS RETENIDOS	2,9867
RESERVAS SINIESTRO PENDIENTES / SINIESTROS RETENID	0,4021
ACTIVO / PRIMA NETA RETENIDA	1,5594

Seguros La Unión, 2018