



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COBRANZAS  
EN UNA EMPRESA DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL.**

**TUTOR:**

**MSc. PATRICIO XAVIER FRAY VILLACRES**

**AUTORAS:**

**GERMAN VILLAMAR MARIA CRISTINA  
GOMEZ NAVARRO EVELYN PRISCILA**

**Guayaquil 2023**



<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COBRANZAS EN UNA EMPRESA DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.	
<b>AUTOR/ES:</b> German Villamar María Cristina Gómez Navarro Evelyn Priscila	<b>REVISORES O TUTORES:</b> MSc. Patricio Xavier Fray Villacrés
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	<b>Grado obtenido:</b> Licenciatura en Contabilidad y Auditoría
<b>FACULTAD:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>CARRERA:</b> CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2023	<b>N. DE PAGS:</b> 93
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación comercial y Administración.	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Seguros, Índices de morosidad, Liquidez, Endeudamiento, Gestión de proceso.	
<b>RESUMEN:</b> Existe una gran oportunidad para el desarrollo económico de las empresas de seguros a nivel nacional, ante ello se plantea como objetivo de estudio analizar el control interno en el proceso de cobranzas de la empresa XYZ de seguros de la ciudad de Guayaquil ante el reporte de fallos en su sistema de cobranzas y que ha incurrido en el aumento de los índices de morosidad y liquidez. Desde un punto de vista teórico se destacó la relevancia de los controles internos en las empresas, los riesgos contables y los métodos de medición. Ante ello, se emplea una metodología mixta, descriptiva, explicativa y documental para	

<p>contextualizar el origen del problema a nivel financiero para la institución durante el periodo 2019-2021 tomando como muestra a 55 trabajadores internos para la ejecución de encuestas y 2 profesionales para entrevistas. A manera de resultado se identifica que un 100% de los trabajadores opina que la empresa debe emplear medidas correctivas para aplicar mejor el proceso de cobranzas y un 70% indica que los índices de morosidad están yendo en aumento, siendo necesario el emplear soluciones viables. Finalmente, se emplea una propuesta de políticas al área de cobranzas para que este proceso sea adecuado y asegure una mejor rentabilidad de la empresa en corto plazo, asegurando su mejora a nivel de liquidez y cumpliendo sus objetivos organizacionales.</p>		
<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>SI</b>	<input type="checkbox"/> <b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> María Cristina German Villamar C.I. 0930487228 Evelyn Priscila Gómez Navarro C.I. 0955740253	<b>Teléfono:</b> 0986894137 0959575351	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:mgermanv@ulvr.edu.ec">mgermanv@ulvr.edu.ec</a> <a href="mailto:egomezn@ulvr.edu.ec">egomezn@ulvr.edu.ec</a>
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Mgs. Oscar Machado Álvarez Teléfono: (04) 259 6500 Ext. 201 Decanato MSc. José Roberto Bastidas Romero Director de la Carrera de Contabilidad y Auditoría Teléfono: (04) 2596500 Ext. 271 Correo electrónico: <a href="mailto:jbastidasr@ulvr.edu.ec">jbastidasr@ulvr.edu.ec</a>	

## CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

CONTROL INTERNO EN EL PROCESO DE COBRANZAS EN UNA EMPRESA DE SEGUROS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

### INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[repositorio.ucsg.edu.ec](http://repositorio.ucsg.edu.ec)

Fuente de Internet

2%

2

[issuu.com](http://issuu.com)

Fuente de Internet

2%

3

[repositorio.espe.edu.ec](http://repositorio.espe.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

4

[dspace.unach.edu.ec](http://dspace.unach.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil

Trabajo del estudiante

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

Firma:



**MSc. PATRICIO FRAY VILLACRES, Econ.**

**C.I. 0916279045**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES**

Las estudiantes egresadas, María Cristina German Villamar y Evelyn Priscila Gómez Navarro, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, “**Control interno en el proceso de cobranzas en una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil**”, corresponde totalmente a las suscritas y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar una propuesta de plan estratégico que fortalezca la competitividad de la producción nacional dramática en los canales de señal abierta.

Autor(as)

Firma: 

**María Cristina German Villamar**

**C.I. 0930487228**

Firma:



**Evelyn Priscila Gómez Navarro**

**C.I. 0955740253**

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación **“Control interno en el proceso de cobranzas en una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil”**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **“Control interno en el proceso de cobranzas en una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil”**, presentado por las estudiantes **María Cristina German Villamar** y **Evelyn Priscila Gómez Navarro** como requisito previo, para optar al Título de (Licenciado en Contabilidad y Auditoría – CPA), encontrándose apto para su sustentación

Firma:



**MSc. PATRICIO FRAY VILLACRES, Econ.**

**C.I. 0916279045**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecida con Dios por darme salud, fortaleza y las herramientas para seguir y terminar mi carrera profesional.

Gracias a mis padres por el sacrificio, en especial a mi madre por enseñanza, compañía y complicidad a lo largo de los años; gracias a mis hermanos por ser mi motivación, a la familia Moreira Ramírez que me han ayudado a lo largo de mi vida inculcándome valores, dando consejos; siendo mi guía y un pilar en todo momento; gracias a las demás personas que están y a las que estuvieron en mi vida por darme la mano cuando lo necesité.

Un agradecimiento muy especial a Lucrecia Ramírez y Diego Enrique Moreira por todo el cariño brindado y haber sido el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron a mi lado y estarán siempre en mi corazón, gracias por ser parte de mi formación humana y académica inculcándome el estudio y la preparación de lo cual hoy veo sus frutos.

Muchas gracias a la universidad, a mi tutor y a los todos los docentes que día a día fueron formando y fortaleciendo mi carrera profesional.

### **GERMAN VILLAMAR MARÍA CRISTINA**

Agradezco a Dios por guiarme en todo momento, por gozar de buena salud y brindarme la oportunidad de culminar esta etapa tan maravillosa en mi vida.

A mis padres, por su apoyo incondicional, amor, por inculcarme valores que desde niña han prevalecido en mí, por sus esfuerzos, paciencia y por ser mi mejor equipo durante este proceso.

A mi hermano, por ser mi soporte y ejemplo de profesionalismo.

### **GÓMEZ NAVARRO EVELYN PRISCILA**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedico a toda mi familia, por su amor, apoyo, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí. Hoy les dedico a ustedes este logro, como una meta más conquistada. Orgullosa de que sean mi familia y que estén a mi lado en este momento tan importante.

### **GERMAN VILLAMAR MARÍA CRISTINA**

Dedico este proyecto de titulación a Dios, por llenarme de sabiduría para seguir adelante y no flaquear ante los obstáculos.

A mis padres y en especial a mis sobrinos, quienes han sido y serán mi motivación e inspiración para alcanzar mis metas.

A mis abuelos, que hoy no pueden acompañarme físicamente, pero desde el cielo sé que están muy orgullosos.

### **GÓMEZ NAVARRO EVELYN PRISCILA**

## **CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.1    Tema .....	2
1.2    Planteamiento del problema.....	2
1.3    Formulación del problema .....	4
1.4    Sistematización del problema .....	4
1.5    Objetivo general.....	4
1.6    Objetivos específicos .....	4
1.7    Justificación .....	5
1.8    Delimitación o alcance de la investigación.....	6
1.9    Idea a defender.....	6
1.10    Línea de Investigación Institucional / Facultad .....	6
CAPITULO II.....	7
MARCO TEÓRICO .....	7
2.1.    Marco teórico.....	7
2.1.1. Antecedentes investigativos.....	7
2.2.    Marco conceptual.....	9
2.2.1. Control interno .....	9
2.2.2. Importancia del control interno.....	9
2.2.3. Clasificación del control interno.....	10
2.2.4. Riesgos del control interno .....	11
2.2.4.1. Componentes de riesgos de control interno .....	12
2.2.4.2. Evaluación de riesgos.....	13
2.2.4.3. Procedimientos de valoración del riesgo .....	14
2.2.4.4. Actividades de control de riesgos .....	15
2.2.5. Métodos de evaluación de control interno.....	16

2.2.6. Crédito comercial.....	16
2.2.7. Cartera de crédito.....	17
2.2.8. Cobranza .....	18
2.2.8.1. Cobranza preventiva .....	19
2.2.9. Cartera vencida .....	19
2.2.10. Cuenta por cobrar .....	20
2.3. Marco legal .....	21
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador .....	21
2.3.2. Ley general seguros .....	22
CAPITULO III.....	24
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
3.1. Metodología.....	24
3.2. Tipo de investigación.....	24
3.3. Enfoque .....	25
3.4. Técnica e instrumentos .....	25
3.5. Población .....	26
3.6. Muestra .....	26
3.7. Análisis de resultados .....	27
3.7.1. Análisis de encuesta.....	27
3.7.2. Análisis de Entrevista .....	39
3.7.3. Estado de Situación Financiera.....	42
3.7.4. Ratio financiero.....	55
CAPÍTULO IV .....	57
INFORMA FINAL .....	57
4.1. Antecedentes .....	57
4.2. Desarrollo.....	58
4.2.1. Matriz de hallazgos .....	58

4.2.2. Misión .....	60
4.2.3. Visión.....	60
4.2.4. Límites, responsabilidades y profesionalismo .....	60
4.2.5. Evaluación de la extensión de pagos por pólizas y primas de seguros .....	60
4.2.6. Términos generales para la extensión de pagos por pólizas y primas de seguros .....	61
4.2.7. Cobranza .....	61
4.2.8. Políticas de gestión en los procesos de cobranza de la empresa XYZ de seguros .....	61
4.2.9. Diagrama de flujo de proceso de cobranzas .....	63
4.2.10. Lineamientos y límites. ....	63
4.3. Indicadores de gestión .....	64
CONCLUSIONES .....	69
RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA .....	72
Anexos .....	77

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Opinión de los encuestados sobre el manual de funciones del área de cobranzas. ....	27
Tabla 2. Opinión de encuestados sobre las políticas de cobranza. ....	28
Tabla 3. Opinión sobre la cantidad de personal de cobranzas. ....	29
Tabla 4. Opinión sobre la cantidad de personal de cartera vencida. ....	29
Tabla 5. Opinión sobre un respaldo documental con información necesaria y términos y condiciones a cumplir para adquirir una línea de crédito. ....	30
Tabla 6. Notificación a los clientes en las fechas de corte. ....	31
Tabla 7. Opinión sobre revisiones adecuadas a saldos y cuentas por cobrar. ....	32
Tabla 8. Opinión acerca de la aplicación de ratios financieros. ....	33
Tabla 9. Opinión del índice de morosidad, liquidez y endeudamiento. ....	34
Tabla 10. Opinión sobre el personal encargado de recuperación de cartera vencida y emisión de líneas de crédito. ....	35
Tabla 11. Opinión sobre las evaluaciones previas a la aprobación crediticia. ....	35
Tabla 12. Opinión sobre la capacidad del personal de cobranzas. ....	36
Tabla 13. Opinión sobre la generación de ajustes en la gestión de políticas de créditos y cobranzas. ....	37
Tabla 14. Opinión sobre la adopción de ajustes al proceso de crédito. ....	38
Tabla 15. Matriz de entrevista. ....	39
Tabla 16. Análisis horizontal-vertical del Estado de Situación Financiera de la empresa XYZ de seguros, periodo 2019-2021. ....	43
Tabla 17. Análisis horizontal-vertical del Estado de Situación Financiera de la empresa XYZ de seguros, periodo 2019-2021. ....	55
Tabla 18. Matriz de hallazgos – Empresa XYZ 2019-2021. ....	59
Tabla 19. Indicadores de gestión – Empresa XYZ 2019-2021. ....	65

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del problema .....	4
Figura 2. Pirámide de Kelsen .....	21
Figura 3. Opinión de los encuestados sobre el manual de funciones del área de cobranzas. .....	27
Figura 4. Opinión de encuestados sobre las políticas de cobranza.....	28
Figura 5. Opinión sobre la cantidad de personal de cobranzas. ....	29
Figura 6. Opinión sobre la cantidad de personal de cartera vencida. ....	30
Figura 7. Opinión sobre un respaldo documental con información necesaria y términos y condiciones a cumplir para adquirir una línea de crédito.....	31
Figura 8. Notificación a los clientes en las fechas de corte.....	32
Figura 9. Opinión sobre revisiones adecuadas a saldos y cuentas por cobrar. ....	32
Figura 10. Opinión acerca de la aplicación de ratios financieros.....	33
Figura 11. Opinión del índice de morosidad, liquidez y endeudamiento.....	34
Figura 12. Opinión sobre el personal encargado de recuperación de cartera vencida y emisión de líneas de crédito. ....	35
Figura 13. Opinión sobre las evaluaciones previas a la aprobación crediticia.....	36
Figura 14. Opinión sobre la capacidad del personal de cobranzas.....	37
Figura 15. Opinión sobre la generación de ajustes en la gestión de políticas de créditos y cobranzas. ....	37
Figura 16. Opinión sobre la adopción de ajustes al proceso de crédito. ....	38
Figura 17. Indicador financiero-Liquidez corriente. ....	63

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Modelo de encuesta.....	77
Anexo 2. Modelo de entrevista.....	79

## INTRODUCCIÓN

El entorno de control examina el comportamiento de la alta dirección y su capacidad para implementar los controles necesarios, analizando todo, desde la ética de la alta dirección de una organización hasta su integridad en el manejo de cualquier problema o cuestión que pueda surgir, porque la alta dirección marca la pauta para el resto de la organización, cosas como políticas y procedimientos de recursos humanos, filosofía de gestión y estructura organizativa.

De acuerdo con Sharat (2019) las empresas de seguros de todo el mundo tienen un mercado ferozmente competitivo con un modelo de cadena proveedor-cliente que genera aproximadamente el 70% de las ventas generales generadas por cualquier compañía de seguros. La cantidad fenomenal de primas generadas trae consigo la complejidad de administrar múltiples relaciones con corredores. La mayoría o todos los modelos de corretaje funcionan en un período de línea de crédito y cobranzas de 30-60-90 días y esto crea un modelo de morosidad propia, que debe administrarse en función de las relaciones y los controles de crédito sólidos.

En este sentido, la gestión de morosidad o un modelo de recuperación crea una sección transversal en el modelo de cadena proveedor-cliente y es fundamental para el flujo de caja de una empresa. Siendo así que el entorno de control interno en el actual proyecto busca analizar la manera en que se están ejecutando los procesos de cobranzas de la empresa XYZ de seguros de la ciudad de Guayaquil ante la identificación de anomalías respecto al manejo de la cartera de clientes y la liquidez de la entidad que ha fluctuado considerablemente en los últimos periodos fiscales.

Por lo tanto, se ejecuta un análisis de los balances de la empresa en conjunto a los ratios financieros para de esta manera consignar las cuentas críticas y establecer los procedimientos necesarios que ayuden al fortalecimiento, mejora y efectiva gestión del control interno dentro del área de cobranzas en la empresa. Para esto fue necesario también la participación de la gerencia y la junta para garantizar que se cumplan los controles internos, así como también cómo se asignan y administran las responsabilidades de los empleados.

Cada uno de estos aspectos van a permitir dar la solución a la problemática vigente en la empresa de seguros y brindar la información necesaria a la gerencia general para la toma de decisiones, así como el desarrollo de futuras líneas de investigación que den un seguimiento a la propuesta generada.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

Control interno en el proceso de cobranzas en una empresa de seguros de la ciudad de Guayaquil.

### 1.2 Planteamiento del problema

El desarrollo económico a nivel global significa grandes oportunidades de desarrollo y expansión para muchas empresas e industrias, sin embargo, para lograr crecer y subir de nivel es necesario que estas tengan un gran detalle y orden en sus procesos, situación que ha puesto en evidencia la falta de control interno que existe en muchas empresas, que hoy en día no pueden disminuir riesgos al confrontarse a varios factores en el desempeño de sus actividades, debido a aquello se han suscitado fraudes generando problemas de toda índole.

En Ecuador, tanto las empresas y organizaciones buscan enfocarse en mejorar el desempeño de sus funciones para así obtener mayor beneficio en base a una correcta toma de decisiones que les conduzca a alcanzar sus metas y objetivos planteados. En otras palabras, para lograr un buen desempeño se debe aplicar un adecuado control interno.

Actualmente, en el ámbito nacional el control interno está orientado en el cumplimiento de políticas y normativas establecidas, promoviendo la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad garantizando de esta manera la confiabilidad y oportunidad de la información.

Para el caso particular, las empresas del sector de seguros generalmente son las que deben implementar en mayor medida un control interno, tanto por la naturaleza de sus productos, como por todas las figuras de fraude que se pueden presentar en el recaudo y reclamación, objeto de la contratación de sus servicios.

Las Compañías de Seguros, son empresas que se dedican a cubrir los seguros de ramas generales, cuentan con la autorización de la Superintendencia de Compañías y Seguros para poder comercializar las siguientes ramas: Vehículo, incendio, seguros de vida, asistencias médicas, robos y asaltos, responsabilidad civil, multiriesgo, ramos técnicos, entre otros.

Una de las áreas donde se implementa un mayor control es en Cobranzas; ya que se encarga de realizar las recaudaciones por las ventas a crédito de las primas de

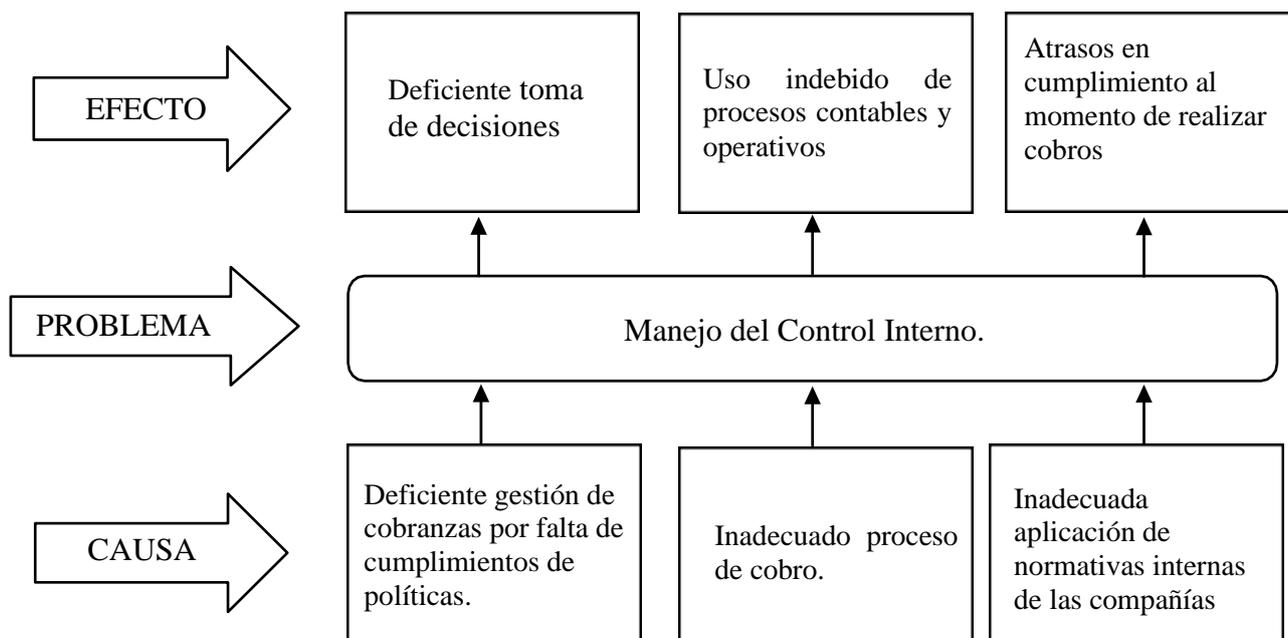
seguro. Esta área demanda gran concentración para minimizar los riesgos ya que los recaudos se obtienen de distintas formas reconocidos en el mercado como: el cheque, tarjetas de crédito, canjes publicitarios y el mismo efectivo.

En el proceso de cobranzas, influye de manera significativa los distintos métodos de cobro que las compañías de seguros ofrecen a sus clientes, los atrasos en el cumplimiento de los respectivos cobros, también no se genera de forma inmediata los debidos registros por parte del personal del área al momento de que los clientes realizan sus pagos y de una u otra forma genera un déficit tanto en la parte administrativa, operativa y contable.

El problema de las Compañías de Seguros radica en que muchas veces estas carecen de controles internos adecuados en el área de cobranzas para llevar a cabo su correcta gestión de cobro; y debido a esto se presenta un incremento en los saldos en las cuentas por cobrar de la compañía generando problemas en la rentabilidad de la misma.

La empresa XYZ de seguros de la ciudad de Guayaquil carece de controles internos adecuados en el área de cobranzas, no existen los controles suficientes en el ingreso de la información, hay deficiencia en los parámetros de los depósitos que se realizan al banco, falta de un seguimiento en la cartera de clientes y atrasos en los pagos de sus obligaciones, esto influye en la toma de decisiones y reduce la rentabilidad de la misma ya que no hay un proceso confiable.

A continuación, se detallarán las causas y efectos que evidencia el problema objeto de estudio.



*Figura 1.* Árbol del problema  
 Elaborado por: Gómez y German (2020)

### 1.3 Formulación del problema

¿De qué manera influye el control interno en el proceso de cobranza en la empresa XYZ de seguros de la ciudad de Guayaquil?

### 1.4 Sistematización del problema

- ¿Cómo se identifican las deficiencias del control interno en el proceso de cobranza en la empresa XYZ de seguros de la ciudad de Guayaquil?
- ¿De qué manera se identifican las áreas críticas de la empresa XYZ de seguros de la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cómo determinar una mejora en el tratamiento de cuentas por cobrar?

### 1.5 Objetivo general

Analizar el control interno en el proceso de cobranzas de la empresa XYZ de seguros de la ciudad de Guayaquil.

### 1.6 Objetivos específicos

- Diagnosticar los controles internos en el proceso de cobranzas en la empresa XYZ de seguros de la ciudad de Guayaquil.

- Identificar los procesos que se llevan a cabo dentro del área de cobranzas en la empresa XYZ de seguros de la ciudad de Guayaquil.
- Determinar el control interno para la mejora del tratamiento de cuentas por cobrar.

## **1.7 Justificación**

De acuerdo a lo revisado en apartados anteriores, el actual proyecto es importante debido a que el control interno dentro de los procesos de cobranzas en cualquier entidad y principalmente en las del área financiera, es un aspecto clave para mantener un buen desenvolvimiento económico no solo a nivel financiero sino operativo. Esto es secundado por Morales (2014) ya que afirma que el control en las cuentas por cobrar como parte de las gestiones administrativas internas, representan derechos intangibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Así mismo, el abordado de las variables de estudio centrando el control interno debe su relevancia ante lo expresado por Sarango (2016) mismo que menciona que la cartera es una de las variables más importantes en una empresa para administrar su capital de trabajo es por ello que la sección de la misma es imprescindible para su recuperación lograr que la empresa tenga una rentabilidad y liquidez para que su patrimonio no quede inactivo por ello es necesario controlar su reparación.

Es por ello que se propone este trabajo para demostrar la importancia que tiene el control interno en la empresa de seguros XYZ de la ciudad de Guayaquil, con ello se busca el adecuado direccionamiento de la entidad, así como el alcance de sus objetivos y metas. Por otra parte, la aplicación de este trabajo ayudará a la organización a evaluar los controles implementados y validar la correcta ejecución de sus procesos, los cuales estarán enfocados a la corrección, prevención y detección de debilidades administrativas, financieras y contables.

Las ventajas que conlleva esta iniciativa permanecen dirigidos a conservar la eficiencia, efectividad y economía en el desarrollo de ocupaciones de la organización en concordancia con sus fines, tarea y perspectiva, pues el Control Interno posibilita dar seguimiento a las operaciones y procesos, hacer la retroalimentación y los correctivos necesarios en caso de requerirlo; así como conservar información real y actualizada con

el propósito de conocer el caso positivo de la compañía y evaluar el cumplimiento de metas.

### **1.8 Delimitación o alcance de la investigación**

La delimitación del tema referida en la presente investigación aplica al campo y área referida a continuación:

Periodo:	2020
Campo:	Contable
Área:	Cobranzas
Tipo de Empresa:	Compañía de seguros de la ciudad de Guayaquil
Ciudad:	Guayaquil
Sector:	Centro

### **1.9 Idea a defender**

Este proyecto enfocado en la empresa XYZ de Seguros de la ciudad de Guayaquil permitirá mediante su investigación, mejorar la gestión en el proceso de cobranzas y con ello poder recuperar el margen de liquidez que se encuentra comprometida a causa de la incapacidad de pago de clientes como respuesta a los efectos de la pandemia dentro de la economía local y que repercute en la sostenibilidad socioeconómica, así como financiera-operativa de la entidad.

### **1.10 Línea de Investigación Institucional / Facultad**

Línea 4: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Dominio 1: Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.

Línea institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de la facultad: Contabilidad, finanzas, auditoría y tributación

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Marco teórico

##### 2.1.1. Antecedentes investigativos

Es importante la consulta de *referencias* previas al ejecutar una investigación, *ya que* así se puede partir desde una zona de conocimiento delimitada para, en base a esta, formar nuevos descubrimientos basados en metodologías demostradas que permitan poner solución a problemas existentes.

Primordialmente, el autor Robbins (1996), manifiesta que “el control interno puede ser definido como el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante” (p. 2). También consistirá en la verificación de los procedimientos establecidos dentro de la empresa para detectar posibles errores y evaluar su eficiencia. La alta gerencia de la empresa es responsable de su ejecución, por otra parte, la revisión les corresponde a las áreas de control como la Auditoría Interna, Auditoría Externa, entre otros.

Mientras que para Herrera (2005), el control interno es un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable al cumplimiento de los objetivos, un proceso de gran importancia que ayuda a monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos que las entidades u organizaciones utilizan para salvaguardar las actividades y los bienes de una empresa.

Borja (2011) menciona que para remediar los problemas del ineficiente control interno en los procesos de cobros en relación a la información contable que generan, es necesario proponer análisis de la situación actual y desarrollar un examen especial de auditoría con procedimientos para encontrar hallazgos a través de la confirmación de saldos a clientes.

Desde un punto de vista contextual a nivel internacional, Aiqin (2019) menciona que hay un gran número de PYME en China, que ocupan la mayoría de las empresas. Éstas suelen estar compuestas por individuos, unas pocas personas o familias. El número de empleado es pequeño. La mayor parte de la producción y el funcionamiento de las empresas son gestionadas directamente por el propietario y se ven menos afectados por el mundo exterior. Por lo tanto, hay muchos problemas en el Control Interno.

Al mismo tiempo, las PYME tienen una amplia gama de alcance comercial, altos costos operativos, difíciles beneficios económicos, poca capacidad para soportar los riesgos operativos, fondos débiles y mala capacidad de recaudación de fondos. Por un lado, las cuentas por cobrar pueden ayudar a las empresas a expandir sus ventas y reducir inventario; por otro lado, no es infrecuente la ocurrencia de insolvencias en cuentas por cobrar y ocupa en gran medida los fondos corporativos.

Por tanto, el estudio sobre los problemas existentes en la gestión de la cuenta por cobrar de la PYME es necesaria. Y la estrategia de mejora efectiva puede ayudar a las PYME a hacer pleno uso de las cuentas por cobrar para mejorar los beneficios económicos de las empresas.

Serrano, Señalín, Vega, & Herrera (2018) hacen énfasis también en el control interno administrativo como el plan de organización que cada empresa adopta, con sus respectivos procedimientos y métodos tanto operacionales como contables, para ayudar al logro del objetivo administrativo de:

- ✓ Conocer la situación de la empresa
- ✓ Coordinar funciones y responsabilidades
- ✓ Asegurarse de que se logren los objetivos establecidos
- ✓ Determinar si la empresa está operando de acuerdo a las políticas establecidas

De manera práctica, Renaldo, Surdano, y Hutahuruk (2020) genera un estudio en una entidad financiera donde su estudio tuvo como objetivo identificar y determinar la efectividad del control interno de las cuentas por cobrar en la Corporación SP. Al abordar un análisis con enfoque mixto, mediante revisión documental y aplicación de encuestas determinó que los problemas son que hay cuentas por cobrar pendientes y al final de 2013-2019, esas cuentas por cobrar se cancelarán si se emplean ajustes adecuados a nivel de control interno.

Por tanto, la principal teoría del modelo utilizado en esta investigación es COSO para detectar la efectividad del control interno. Esta investigación utilizó análisis descriptivo y prueba de signos. La conclusión basada en los resultados del cálculo de la prueba de signos mostró que el control interno de cuentas por cobrar en SP Corporation no está funcionando de manera efectiva. SP Corporation no ha implementado el ambiente de control, la evaluación de riesgos, la actividad de control y la supervisión y monitoreo de manera efectiva. Por lo que se estima que con una nueva política de cobranza se pueda remediar lo identificado en un corto plazo.

## **2.2.Marco conceptual**

### **2.2.1. Control interno**

En las condiciones modernas, uno de los principales problemas de la economía entidades es el aumento de las cuentas por cobrar y por pagar, que se influida por factores objetivos y subjetivos. En este sentido el papel de control interno de las operaciones de liquidación es cada vez mayor.

Abarca (2018) menciona que el control interno consiste en los procesos que están diseñados, implementados y mantenidos por los responsables del gobierno corporativo, la administración y otros empleados de la entidad, para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos relevantes de la entidad. sobre la confiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. El término “control” se refiere a cualquier aspecto relacionado con uno o más componentes del control interno.

Gamboa, Puente, & Vera (2013) definen al Control Interno “como un conjunto de normas, métodos y medidas coordinadas que adopta una organización con el propósito de salvaguardar sus recursos, propiciar información de toda clase en forma oportuna, adecuada y segura; promover la eficiencia operativa, el mejoramiento continuo y estimular la adhesión leal a las políticas prescritas por la dirección de la entidad”

Mendoza, García, Delgado, & Barreiro (2018) mencionan que sus objetivos son los siguientes:

- Promover y optimizar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de sus servicios.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable.
- Promover que se genere valor público a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía

### **2.2.2. Importancia del control interno**

El control interno, tal como lo definen la contabilidad y la auditoría, se refiere a las reglas, procedimientos y medidas establecidas sobre cómo se procesa y almacena la información financiera. En términos sencillos, los controles son los "controles y equilibrios" que mantienen sus libros honestos.

Existen controles internos para garantizar la precisión y prevenir el fraude en la contabilidad financiera y estos brindan una estructura y uniformidad, ayudando con una mejor organización y agilizando las operaciones. Más importante aún, el manejo de la información financiera de una manera prescrita facilita la detección de irregularidades, para una rectificación rápida y proactiva (Angueta & Moyano, 2020, p. 7).

Cuanto más compleja es la empresa, más importante es contar con un sólido sistema de control interno. “En muchas empresas con más de un propietario, varios empleados o un agente con muchas responsabilidades, se requiere un adecuado sistema de control interno. Los cuales deben ser complejos dependiendo de la actividad de la organización” (Gamboa, Puente, & Vera, 2013, p. 3).

Según Barquero (2013) cada empresa tiende a alcanzar uno de los objetivos señalados anteriormente, la presencia de una fuerza de control interno en el momento de su función, los componentes de un ambiente integral de control integrado, los valores éticos y las funciones de los empleados, la filosofía de gestión y gestión de la empresa. estilo, la manera en que la gerencia asigna la autoridad y la responsabilidad, organiza y administra a los empleados profesionalmente, y como el cuidado y la dirección presentados por la Junta Directiva a la Junta Directiva.

Las evaluaciones de los sistemas de control interno conllevan siempre a una modernización institucional para así poder evaluar la administración pública mediante un conjunto de normas que permiten abarcar más el control empresarial y así poder garantizar la gestión de la administración y de todos los trabajadores involucrados, también se busca el manejo eficiente y eficaz de los recursos de la empresa y crear una cultura organizacional que relacione las aspiraciones de superación y acierto de los empleados con la responsabilidad individual de cada uno, lo que provocará un beneficio propio, que se extenderá a la empresa y posteriormente, a la sociedad (Arroba, Morales, & Villavicencio, 2018, p. 4).

### **2.2.3. Clasificación del control interno**

Barquero (2013) propone la clasificación presentada a continuación como la principal clasificación de controles, sin embargo, esta puede desglosarse según las necesidades o el tamaño de la entidad, de esta forma podríamos encontrar controles fiscales, de recursos humanos, operativos, de calidad, etc., por lo tanto, los controles administrativos y contables se pueden categorizar como:

- Control administrativo interno: con una planificación adoptada por cada empresa, con procedimientos y métodos contables y operativos. Respectivamente, ayuda, al establecer los medios apropiados, para lograr los objetivos de dirección.
- Controles contables internos: engloban procedimientos a aplicar directamente a los estados financieros y tienen por objeto proteger los activos de la entidad, los cuales se proporcionan mediante la aprobación de actividades empresariales.
- Entidad: estos permiten el registro o desembolso, informes, informes y otros documentos.

Por otra parte, la Contraloría General del Estado (2009) indica que estos son los puntos principales que debe tener en cuenta sobre los controles internos:

- Los controles internos son técnicas y medidas implementadas por una empresa para garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones contables y también para prevenir actividades fraudulentas.
- Los controles internos aseguran que la información contable o financiera presentada por los administradores de la empresa sea confiable, precisa y libre de fraude.
- La Ley Sarbanes-Oxley de 2002 otorgó a los gerentes la capacidad de establecer y administrar controles internos en las empresas. Esta ley también protege a los inversores de actividades contables fraudulentas.
- Durante las auditorías, los auditores internos examinan los controles internos de una empresa para comprobar el nivel de cumplimiento de las leyes y reglamentos y también la exactitud de la información financiera proporcionada.

En definitiva, el control de gestión incluye la función de controlar las actividades relacionadas con la gestión como el cumplimiento de las políticas, la estructura organizativa, el cumplimiento de los objetivos, el control de calidad, etc.

#### **2.2.4. Riesgos del control interno**

Merchán (2018) define estos riesgos como situaciones que surgen de circunstancias materiales, hechos, acciones u omisiones que podrían afectar negativamente la capacidad de la entidad para alcanzar sus objetivos e implementar su estrategia, o por establecer objetivos y estrategias inadecuados.

"El riesgo de control interno puede verse como una combinación de la posibilidad de incorrecciones materiales o incorrecciones en los estados financieros que no son detectadas por los procedimientos de control del cliente o de la empresa. Auditoría. El riesgo de auditoría puede verse afectado por un control interno débil, contabilidad la complejidad, la subjetividad y la capacidad de la Dirección de ignorar el sistema, la naturaleza del trabajo y muchas otras circunstancias importantes" (Herrera, 2005, p. 7).

Welch (2022) indica que los controles internos y la gestión de riesgos no son objetivos en sí mismos. Más bien, son los medios que una empresa puede utilizar para seguir logrando sus objetivos en el mundo empresarial moderno. Siempre se deben considerar los controles internos al establecer e implementar iniciativas corporativas para lograr los objetivos. Pueden surgir fallas en el control interno cuando las nuevas iniciativas no están coordinadas con los principios de gestión de riesgos.

#### **2.2.4.1. Componentes de riesgos de control interno**

Lluisaca & Valencia (2019) detallan que los riesgos de control interno tienen tres componentes:

**Riesgo inherente.** Una declaración en la que los estados financieros están sujetos a incorrección material debido a la naturaleza de las cuentas, la naturaleza de las transacciones, etc., se relacionan con grandes cantidades, estimaciones contables u otros factores inciertos.

Las reclamaciones pueden incluir algún tipo de transacción, cuenta, crédito o divulgación de eventos importantes de la empresa. Los ejemplos incluyen el doble registro de ventas, el precio incorrecto del costo del inventario y la ocultación de cambios importantes en la cuenta. Este tipo de riesgos surgen principalmente en la empresa en cada operación.

**Riesgo de control.** - Corresponde a la falta de adopción de medidas para prevenir o detectar incorrecciones materiales por ausencia o incapacidad de control, lo que podría dar lugar a posibles incorrecciones en el saldo de cuenta o tipo de transacción y puede ser material individualmente o cuando se complementen con falsas representaciones en balances u otras categorías, que no sean prevenidas por los sistemas de contabilidad y control interno o su oportuna detección y reforma.

**Riesgo de detección.** – Este se evidencia en el momento en que en el proceso se puede pasar por alto un error fundamental, por ejemplo, si hay un error de ingresos o gastos en el estado de resultados de una empresa, el riesgo de divulgación indica la

posibilidad de que la auditoría no detecte la tergiversación y, por lo tanto, la opinión a favor del error. Los riesgos de divulgación se pueden identificar a través de los siguientes puntos:

- Falta de verificación de la información proporcionada por la empresa.
- Aplicación incorrecta de los procedimientos de auditoría.
- Hallar una evaluación incorrecta de los resultados.

#### **2.2.4.2.Evaluación de riesgos**

Según la revista Deloitte (2015) una evaluación de riesgos adecuada puede ayudar a una organización a gestionar los riesgos y mejorar la toma de decisiones. Asegura que se han realizado esfuerzos para identificar el riesgo, implementar controles preventivos cuando sea posible y mitigar los daños. Uno de los marcos de control interno más versátiles y ampliamente utilizados es el publicado por COSO, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras. COSO publicó por primera vez su marco de control interno en 1992, seguido de una revisión moderna en 2013. Un sistema de control interno basado en el marco COSO tendrá cinco componentes.

- Control medioambiental. Esta es la base del sistema de control interno de una organización. Establece el tono de la gerencia para las expectativas, la separación de funciones y la importancia de los controles internos dentro de la cultura general de la empresa.
- Actividades de control. Son las políticas, procedimientos y mecanismos que conforman la estrategia de gestión de riesgos de la organización.
- Información y comunicación. Los informes generados internamente resumen periódicamente los resultados de la auditoría y las actividades de control para que los auditores y las partes interesadas los consideren.
- Seguimiento de actividades. Los monitoreos continuos aseguran que las actividades de control se implementan y se hacen cumplir en las operaciones diarias (Welch, 2022, p. 1).

“Contribuir a una descripción mediante la cual los gerentes puedan identificar, analizar y gestionar los riesgos que la organización puede enfrentar y los resultados de esa acción” (Morales, 2014, p. 12).

El control interno incluye identificar o identificar los riesgos que afectan las operaciones de una entidad a lo largo del tiempo. A través de la investigación y análisis de los riesgos involucrados, se evalúa si las medidas de control se están

aplicando correctamente o si es necesario mejorarlas. Para ello, se debe ejercer el conocimiento de la entidad y sus partes de tal manera que identifique las debilidades, enfocándose en los riesgos de la entidad, ya sean internos o externos (Serrano, Señalín, Vega, & Herrera, 2018, p. 3).

Una vez identificados los riesgos, es importante generar un análisis y esto debe incluir aspectos como:

- Nivel de peligrosidad.
- Evaluar la probabilidad y frecuencia de los riesgos. • Cómo debe administrarse y qué controles deben aplicarse.
- Rediseñar políticas corporativas o nuevos procedimientos para evitar riesgos potenciales.
- Reorganización o reestructuración interna.
- Ingresar un nuevo empleado o cambiar un empleado existente. • Nuevos sistemas, procesos y tecnologías.

Las pautas que integran la evaluación de riesgos son:

- Definir riesgo.
- Evaluación de riesgos.
- Definir objetivos de control.
- Cambio de detección.

#### **2.2.4.3. Procedimientos de valoración del riesgo**

De acuerdo con Zakirova et al. (2021) “mejorar la eficiencia de las relaciones de liquidación depende directamente de la independencia y responsabilidad de las entidades en la elaboración y adopción de decisiones de gestión” (p. 4). Una gran cantidad de cuentas por cobrar afecta negativamente la estabilidad financiera y provoca la necesidad de atraer recursos adicionales. Al mismo tiempo, un aumento en las cuentas por pagar conduce a la insolvencia de la entidad económica, reduciendo el atractivo de inversión. Por tanto, se debe tener en cuenta la estructura de cuentas por cobrar y cuentas por pagar durante el control interno.

Estos procedimientos se utilizan para obtener conocimiento de la entidad y su entorno, incluido el control interno de la entidad, para identificar y evaluar los riesgos de incorrección material derivada de fraude o error, tanto en los estados financieros como solo en los estados específicos proporcionados por la entidad (Barquero, 2013, p. 2).

Hay varios aspectos del proceso de evaluación de riesgos, entre éstos se incluyen algunos aspectos:

- Comprender y evaluar la entidad y su entorno
- Entender y evaluar los riesgos de fraude en la entidad
- Entender y evaluar los procesos de control interno y trámites en la entidad
- Realizar una evaluación general de toda la información recopilada y riesgos evaluados
- Diseñar procedimientos de auditoría para responder al riesgo general de material incorrección y cualquier otro riesgo importante (Joyce, 2015, p. 1).

#### **2.2.4.4. Actividades de control de riesgos**

Se ajusta a las políticas, procedimientos y técnicas establecidas por la alta dirección para que la dirección en el futuro pueda gestionar los riesgos identificados durante la evaluación de riesgos y la toma de decisiones para mejorar un proceso débil. Se implementa en todos los niveles y en todas las funciones de la organización, incluidos aspectos como los procesos de aprobación y autorización, las iniciativas técnicas, los programas y la mediación (Serrano, Señalín, Vega, & Herrera, 2018, p. 1)

Por lo tanto, las actividades de control de riesgos es importante ya que “permite a las organizaciones tener la seguridad de ejecutar procesos libres de fallas críticas, permite el uso justo y evita el uso no autorizado de los recursos, y realiza y registra resultados de operaciones eficientes, obteniendo así estados financieros razonables” (Sarango, 2016).

Para ello se deben considerar diversos aspectos para una efectiva ejecución de la actividad de control de riesgo, entre ellos están:

- Hacer preguntas a la gerencia y a otras personas dentro de la entidad para obtener sus puntos de vista sobre los riesgos de fraude y cómo se abordan.
- Considerar cualquier relación inusual o inesperada que se haya identificado en
- realizar procedimientos analíticos en la planificación de la auditoría.
- Considerar si existen uno o más factores de riesgo de fraude.
- Considerar otra información que pueda ser útil en la identificación de riesgos de material incorrección por fraude (Joyce, 2015, p. 3).

Se deben segregar los puestos para que ninguna persona haga todo el proceso e informarles de cualquier cambio en el proceso, se deben registrar las instrucciones para cada puesto para documentar sus responsabilidades, la selección de personal para cada

puesto debe ser de acuerdo con la experiencia que ha adquirido, “así como la capacitación cuidadosa para evitar el reprocesamiento, esto nos ayuda a tener un buen desempeño en el menor tiempo y al menor costo” (Barquero, 2013, p. 6).

#### **2.2.5. Métodos de evaluación de control interno**

Serrano, Señalin, Vega, & Herrera (2018) mencionan que existen tres métodos que permiten evaluar el sistema de control interno y son los siguientes:

**Método de Cuestionario.** - El diseño incluye una serie de preguntas relacionadas con el tema a evaluar, las cuales deben ser respondidas por quienes trabajan en el proceso o departamento en el día a día, esto ayuda a saber quién es el responsable de cada trabajo. La aplicación del cuestionario permite servir de guía para la investigación e identificación de áreas físicas de manera estandarizada, facilitando la elaboración de diagramas de controles internos.

**Método narrativo o descriptivo.** - Estos son los detalles de los procedimientos y actividades que realizan los funcionarios públicos y los sistemas que utilizan para realizarlos. El método mencionado se lleva a cabo a través de entrevistas y anotaciones en documentos.

**Método gráfico.** - Incluye la descripción simbólica de actividades por localidades o lugares donde se colocan controles para realizar actividades, lo que ayuda a identificar la ausencia de controles y determinar la ausencia de procedimientos de trabajo. Su diseño facilita la lectura e interpretación del proceso que se está evaluando y los riesgos y controles identificados en el mismo.

#### **2.2.6. Crédito comercial**

El término "crédito" proviene del latín "creditum", tener confianza, por lo que puede afirmarse que la base de un crédito consiste en la confianza, sin embargo, esta implicará siempre un riesgo (Llvisaca & Valencia, 2019). Además, los autores mencionan que en un ámbito orientado a lo comercial, un crédito refiere a a la relación entre una empresa que proporciona bienes o servicios utilizando condiciones de pago, y el cliente que utiliza estos términos para comprar del proveedor; cuando una empresa ofrece un crédito, está de acuerdo en recibir el pago en una fecha posterior

El crédito comercial también se conoce como “crédito comercial” o “crédito corporativo”. Así como las personas tienen puntajes e informes de crédito personales, las empresas también tienen puntajes e informes de crédito

comerciales. Las tres principales agencias de crédito comercial son Dun & Bradstreet, Experian y Equifax. Dos de los tres principales puntajes de crédito comercial van de 0 a 100. Como propietario de una pequeña empresa, las líneas entre su vida personal y su negocio a menudo pueden ser borrosas. Probablemente haya invertido una cantidad significativa de su tiempo, energía y posiblemente incluso sus finanzas para ayudar a que su sueño empresarial despegue (Black, 2020).

Cevallos & Narváez (2021) definen a los créditos comerciales como el monto que la entidad financiera transfiere a las compañías de varios tamaños para facilitar su operación. Estas cifras se emplearán para complacer necesidades de capital de trabajo, para comprar bienes o para refinanciar otras obligaciones a corto plazo y distribuidores, estos créditos generalmente se negociarán a corto, medio y largo plazo.

#### **2.2.7. Cartera de crédito**

La cartera de crédito bruta se relaciona al total de la cartera de crédito de una entidad financiera sin derivar la provisión para préstamos irrecuperables, este grupo de documentos amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de comentado (s) archivo (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas (Suárez, 2018).

De manera textual se puede definir como “cualquier colección de exposiciones crediticias que se forma como parte de actividades de intermediación financiera (por ejemplo, productos de préstamo regulares o contratos de derivados) o como una inversión en valores sensibles al riesgo crediticio (como bonos corporativos)” (Fundación BBV, 1998, p. 2).

Además de lo mencionado, existen tres clases típicas de carteras de crédito para una entidad. Estas son:

- Préstamos y carteras de productos relacionados originados por negocios de crédito. Por lo general, estos se diferencian aún más a lo largo de los dos tipos principales de crédito.
- Carteras de crédito minorista, como hipotecas de viviendas, tarjetas de crédito, etc., denominadas colectivamente Consumer Finance)
- Las carteras de crédito corporativo (líneas de crédito corporativas), se dividen a su vez en segmentos de préstamos para pymes y grandes empresas

- Carteras de bonos, que comprenden inversiones en valores de riesgo crediticio (bonos soberanos, bonos corporativos, deuda titulizada, etc.)
- Exposiciones de contraparte derivadas de transacciones de derivados bilaterales (Bedón, 2015, p. 3).

En los grandes conglomerados financieros pueden coexistir todos los tipos anteriores de exposiciones crediticias.

### **2.2.8. Cobranza**

La cobranza es el acto o método por el que se consigue la contraprestación por un bien o servicio o la cancelación de una deuda, o sea, consiste en la obtención de un pago pactado. La gestión de cobranza consistirá en las ocupaciones y negociaciones que se aplicarán a los consumidores para poder recuperar los créditos vencidos (Suárez, 2018).

La cobranza es de fundamental importancia para la gestión y continuidad del mercado en todo tipo de empresas u organizaciones, independientemente de la actividad empresarial a la que se destine. Las Cuentas por Cobrar son el mejor indicador de que un producto o servicio tiene una posición importante en el mercado a través de las ventas a crédito, para lo cual “es fundamental una organización activa en el desarrollo de la gestión de cobranza; porque se contribuye significativamente a asegurar la liquidez de la organización” (Merchan, 2018, p. 13).

Según la Ley Orgánica para Defender los Derechos de los Clientes del Sistema Financiero Nacional y Evitar Cobros Indebidos y Servicios No Solicitados (2022), en el proceso de cobranza los cobradores de deudas primero usan cartas y llamadas telefónicas en su intento de contactar a los consumidores. El propósito de esto es doble: verificar la identidad del consumidor y persuadir al consumidor para que pague su deuda. Dentro de los cinco días siguientes a este primer contacto con el consumidor, el cobrador deberá emitir una Carta de Validación de Deuda y debe incluir lo siguiente:

- El monto total de la deuda.
- El nombre del acreedor que solicita el pago.
- Una declaración que indique que, a menos que el consumidor impugne la deuda dentro de los 30 días posteriores al primer contacto, el cobrador asume que la deuda es válida.

- Una declaración que indique que el cobrador verificará la deuda por correo si el consumidor escribe para disputar la deuda o solicitar más información dentro de los 30 días.
- Una declaración que indique que, si se solicita, el cobrador proporcionará al consumidor información sobre el acreedor original dentro de los 30 días (Servicios de Rentas Internas, 2022, p. 1).

#### **2.2.8.1. Cobranza preventiva**

El cobro preventivo es una forma de gestión grupal que se aplica a una clase de consumidores que, después de un estudio, se descubre que tienen un alto riesgo de ingresar a mora. Este tipo de gobernanza se lleva a cabo principalmente con el objetivo de crear hábitos de pago en los consumidores y reducir la cartera incobrable, a través de estrategias de cobertura que se desarrollan e implementan adecuadamente desde el momento en que se incurre en la deuda (Herrera, 2005).

Es por ello que, dentro de la cobranza preventiva Gallo y Veas (2014) recomienda que:

Fortalecer las relaciones con los clientes en riesgo de ingresar cobros a través de recordatorios de pago proactivos, ofertas de omisión de pago y ofertas de planes de pago. Esto se hace mejor con una vista de la relación a nivel del cliente, una que muestre el historial de cuentas del cliente y proporcione información que impulsará la automatización de la acción correcta de prevención de cobros. Comuniquen estas acciones con discreción y cuidado a través de notificaciones automáticas y opciones de autoservicio digital (p. 26-27).

#### **2.2.9. Cartera vencida**

La cartera vencida son las cuentas por cobrar que tiene una organización bancaria o una organización dedicada a brindar otros productos y servicios, cuya fecha de pago ya venció y no se han cobrado. Según Sarango (2016) la cartera vencida en una empresa consiste en la fracción del total de los usuarios que agencian atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago, la cartera vencida en una empresa hace referencia a los clientes que por diversas circunstancias no han cancelado su deuda a tiempo, dando pie a que se tomen acciones administrativas o judiciales para su recuperación.

La cartera vencida representa en sí, el total de montos de créditos que han incumplido los plazos de pago, establecidos en los diversos contratos ya sea de venta o de servicios.

Reyna (2022) indica que cuando una cuenta se considera vencida, significa que el pago mínimo requerido no se aplicó a la cuenta a partir de la fecha de vencimiento del último pago. Técnicamente, la cuenta se vuelve vencida en el momento en que no realiza el pago. Algunos emisores de tarjetas de crédito aplican inmediatamente un cargo por pago atrasado a su tarjeta de crédito. La cuenta permanece en estado vencido hasta que realice el pago mínimo requerido para poner la cuenta al día.

Irby, Brock y Mehta (2021) por su parte indican que el monto requerido para que la cuenta vuelva al estado actual aumenta cada mes que no cumple con la fecha de vencimiento de su pago. Una vez que la cuenta esté vencida, se le puede cobrar un cargo por pago atrasado, aumentar su tasa de interés o perder la capacidad de realizar compras en su cuenta. Con una tarjeta de crédito de recompensas, podría perder todas las recompensas que ha ganado hasta la fecha. Un estado vencido puede aplicarse a cualquier cuenta que requiera pagos mensuales regulares que deben realizarse en una fecha específica.

#### **2.2.10. Cuenta por cobrar**

Arroba, Morales, & Villavicencio (2018) indican que las cuentas por cobrar son aquellas cantidades que los clientes adeudan a una compañía por haber obtenido de ésta bienes o servicios o por la obtención de crédito dentro del curso de una negociación.

Por su parte, Zarzycki (2022) sostiene que las cuentas por cobrar son cualquier cantidad de dinero que sus clientes le deben por bienes o servicios que le compraron en el pasado. Este dinero generalmente se cobra después de algunas semanas y se registra como un activo en el balance de su empresa. Las cuentas por cobrar se utilizan como parte de la contabilidad de acumulación. En consecuencia, se puede encontrar el saldo de sus cuentas por cobrar en la sección "activos actuales" en su balance general o libro mayor. Las cuentas por cobrar se clasifican como un activo porque aportan valor a su empresa.

Hay varias características de las cuentas por cobrar que es importante considerar:

- Las cuentas por cobrar generalmente vencen dentro de los 30 días,
- Las cuentas por cobrar pueden ser garantizadas o no garantizadas,
- Las cuentas por cobrar pueden generar intereses o no generar intereses,
- Las cuentas por cobrar pueden ser cedidas o vendidas a terceros,
- Las cuentas por cobrar pueden ser una fuente de flujo de efectivo para una empresa, ayudándola a continuar operando frente a la lentitud en los pagos de los clientes (Stevens, 2021, p. 12).

“Su libro mayor general mostrará el saldo total de sus cuentas por cobrar, pero para profundizar en los pagos pendientes de clientes individuales, generalmente deberá consultar el libro auxiliar de cuentas por cobrar” (Zarzycki, 2022, p. 1).

### 2.3.Marco legal

La pirámide de Kelsen, aporta al orden en que se va a plantear la investigación desde el aspecto legal.



**Figura 2.** Pirámide de Kelsen

Fuente: (Herrera, 2005)

El marco legal aporta de manera significativa las bases necesarias para el desarrollo del presente proyecto de investigación, ya que es importante presentar el orden jerárquico de las leyes que rigen en el Ecuador.

#### 2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

**Art. 425.-** El orden jerárquico de aplicación de las normas será el siguiente: La Constitución; los tratados y convenios internacionales; las leyes orgánicas; las leyes ordinarias; las normas regionales y las ordenanzas distritales; los decretos y reglamentos; las ordenanzas; los acuerdos y las resoluciones; y los demás actos y decisiones de los poderes públicos. En caso de conflicto entre normas de distinta jerarquía, la Corte Constitucional, las juezas y jueces, autoridades administrativas y servidoras y servidores públicos, lo resolverán mediante la aplicación de la norma jerárquica superior. La jerarquía normativa considerará, en lo que corresponda, el principio de competencia, en

especial la titularidad de las competencias exclusivas de los gobiernos autónomos descentralizados.

El presente trabajo de investigación se fundamenta legalmente de acuerdo a lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador, correspondiente al Capítulo Cuarto “Soberanía Económica”, Sección octava “Sistema financiero”

**Art. 308.-** Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable.

El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado.

Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

**Art. 309.-** El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

**Art. 310.-** El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

### **2.3.2. Ley general seguros**

TITULO I - del ámbito de la ley

**Art. 2.-** Integran el sistema de seguro privado:

- a) Todas las empresas que realicen operaciones de seguros;
- b) Las compañías de reaseguros;
- c) Los intermediarios de reaseguros;
- d) Los peritos de seguros; y,
- e) Los asesores productores de seguros.

**Art. 3.-** Son empresas que realicen operaciones de seguros las compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras, establecidas en el país, en concordancia con lo dispuesto en la presente Ley y cuyo objeto exclusivo es el negocio de asumir directa o indirectamente o aceptar y ceder riesgos en base a primas.

Las empresas de seguros podrán desarrollar otras actividades afines o complementarias con el giro normal de sus negocios, excepto aquellas que tengan relación con los asesores productores de seguros, intermediarios de seguros y peritos de seguros con previa autorización de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Las empresas de seguros son: de seguros generales, de seguros de vida y las que operaban al 3 de abril de 1998 en conjunto en las dos actividades. Las empresas de seguros que se constituyeron a partir del 3 de abril de 1998, sólo podrán operar en seguros generales o en seguros de vida.

Las de seguros generales. - Son aquellas que aseguren los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños de la salud, de los bienes o del patrimonio y los riesgos de fianza o garantías.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Metodología

Dentro del presente estudio se empleó un diseño de investigación de tipo no experimental ya que no se estimó manipular la data financiera facilitada por el área contable de la empresa XYZ de Seguros del periodo 2019-2021. Además, que se abordaron instrumentos de evaluación para contrastar lo identificado a nivel financiero con los puntos de vistas de los colaboradores internos tanto administrativos como operativos.

Una vez empleado el análisis de la data obtenida, se empleó un análisis de los ratios a nivel financiero para conocer la realidad respecto a los índices de liquidez, endeudamiento, apalancamiento, rotación de cuentas por cobrar, etc. De esta manera conocer en qué medida se pudieron emitir recomendaciones de control interno para un resultado efectivo en el corto o largo plazo.

#### 3.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada en el presente trabajo de titulación es descriptivo, explicativo y documental. Esto permitió indagar y describir el problema al que se está analizando, obtener la información necesaria para entender la situación actual de la empresa y proponer soluciones como medidas preventivas. Para un mayor contexto explicativo se detalla cada una de ellas:

- **Investigación descriptiva:** De acuerdo con Arias (2012), la investigación desde el punto descriptivo:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Arias, 2012, p. 24).

Es por ello que se partió de la identificación de un problema vigente en la Empresa XYZ de Seguros y con los resultados obtenidos poder generar un estudio actualizado para la toma de decisiones de los altos mandos, aportando ideas para un mejor control interno en el corto y largo plazo.

- **Investigación Explicativa:** Al considerar que es un proyecto de profundidad contable se emplea un tipo de investigación explicativa, siendo un factor importante para afirmar que es causal por el abordaje empleado en la problemática

de control interno identificada en la empresa XYZ de Seguros, “lo que significa que debe ocurrir como una forma de dar una causa de por qué está sucediendo algo” (Skidmore & Kowalczyk, 2022, p. 3). La definición de investigación explicativa incluye determinar cómo las variables interactúan entre sí e identificar las relaciones de causa y efecto.

- **Documental:** Se tomó en consideración los estados financieros proporcionados por el área contable de la empresa XYZ de Seguros. De esta manera, se emplearon análisis horizontales y verticales de los Estados de Situación Financiera en conjunto al Estado de Resultados Integral del 2019-2021 para conocer el impacto de una ausencia de control interno dentro de los ratios financieros especialmente en el margen de liquidez y endeudamiento.

### 3.3. Enfoque

La metodología a utilizada tuvo un enfoque mixto ya que buscaba relacionar el problema de estudio desde un punto de vista cuantitativo a través de la aplicación de encuestas al personal operativo y administrativo de la Empresa XYZ de seguros en conjunto a la revisión documental de sus políticas de cobranza y los estados financieros durante los últimos tres periodos (2019-2021). De esta manera se esperó determinar la manera en que la ausencia de un efectivo control interno dentro del área contable esta afectando a los procesos comerciales, administrativos y de liquidez en la entidad.

Por otro lado, en aspecto cualitativo se aplicaron entrevistas a 3 profesionales del área contable, la verificación de la existencia de problemas en el control interno de sus procesos, el tratamiento de créditos y cobranzas aplicado, así como las medidas preventivas que han tomado ante la presencia de los efectos adversos de la pandemia sobre la sociedad. De esta manera, se realizaron análisis que permitieron emitir observaciones del caso y también las respectivas recomendaciones.

### 3.4. Técnica e instrumentos

En la presente investigación se abordaron 2 instrumentos de evaluación como técnica de recolección de datos, estas son:

- Encuestas: Aplicada al personal total operativo y administrativo de la empresa XYZ de seguros para conocer su punto de vista respecto a la gestión de los procesos de control interno respecto a actividades generales de la entidad con un especial énfasis en el área de cobranza (Ver Anexo 1).

- Entrevista: Aplicada a personal administrativo del área de contabilidad y cobranzas en la que se destaquen las medidas adoptadas por la entidad para llegar a mantener un margen de liquidez óptimo, una buena rotación de cuentas por cobrar y las medidas de recuperación de cartera que mantienen en vigencia (Ver Anexo 2). Se realizaron entrevistas en primer orden al Gerente General y jefe del área de Crédito y Cobranzas de la Empresa XYZ para conocer su gestión y la realidad de la empresa desde su óptica, con lo cual se plasmaron la experiencia que ellos tienen desempeñando sus labores diarias y garantizando un criterio totalmente válido sobre la presencia de los escenarios propuestos en el planteamiento del problema. A continuación, se muestran los resultados.

### **3.5. Población**

La población corresponde a la empresa XYZ de Seguros de la ciudad de Guayaquil misma que cuenta con un total de 55 personas. Estas son:

- 1 gerencia general
- 14 administrativos
- 40 operativos

### **3.6. Muestra**

Siendo parte de un subconjunto de la población. La muestra empleada consistió de forma censal y por conveniencia tomando en cuenta a todo el personal para la ejecución de encuestas en la entidad. Por otra parte, se tomaron 3 profesionales del área de cobranza para la ejecución de entrevistas:

- Contador
- Gerente de Ventas
- Gestor de cobranzas

### 3.7. Análisis de resultados

#### 3.7.1. Análisis de encuesta

Como se mencionó, la encuesta se aplicó a 55 individuos, los cuales corresponden al total de trabajadores operativos y administrativos de la empresa de seguros, los resultados obtenidos se recopilaron en tablas y se generó el respectivo gráfico estadístico que ayudará a la comprensión de los resultados, los que se presentan a continuación:

1. ¿Considera usted que la empresa maneja las cobranzas con un efectivo manual de funciones para establecer las actividades y responsabilidades del personal?

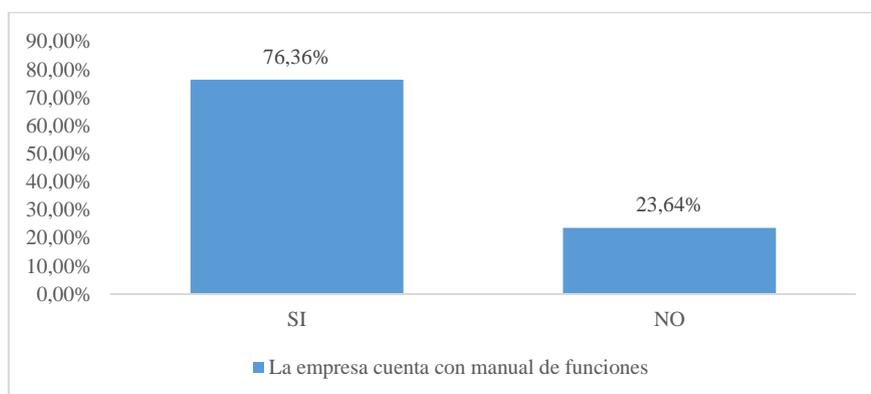
**Tabla 1.**

*Opinión de los encuestados sobre el manual de funciones del área de cobranzas.*

	Respuesta	Manual de funciones
SI	55	100,00%
NO	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 3.** Opinión de los encuestados sobre el manual de funciones del área de cobranzas.

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)

Respecto a la pregunta 1, se consultó a los trabajadores de la empresa acerca de si esta cuenta con un manual adecuado de funciones, a lo que el 76,36% de encuestados respondió que sí. No obstante, éste genera una gran inconformidad debido a que muchos de ellos indican que la socialización de contenidos es solo con ciertas áreas de la empresa y no a todas.

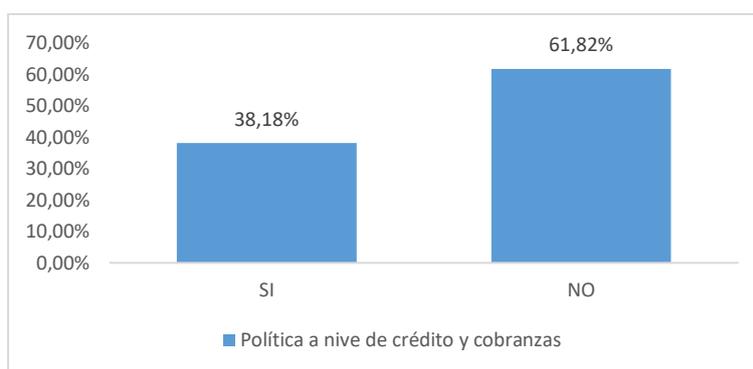
2. ¿Cómo la entidad emplea las políticas a nivel de crédito y cobranza?

**Tabla 2.**

*Opinión de encuestados sobre las políticas de cobranza.*

	<b>Respuesta</b>	<b>Política a nivel de crédito y cobranzas</b>
<b>SI</b>	21	38,18%
<b>NO</b>	34	61,82%
<b>TOTAL</b>	55	100,00%

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.  
Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 4.** Opinión de encuestados sobre las políticas de cobranza.

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.  
Elaborado por: German y Gómez (2022)

Como respuesta a esta pregunta, de los 55 individuos encuestados 21 contestaron que la empresa sí posee políticas de cobranza adecuadas, lo que equivale al 38,1% de población total de encuestados por lo que generar sus gestiones de cobranzas de manera efectiva es algo que se ha logrado, pero no en gran medida esto se refleja en la opinión del 61,8% de los encuestados ya que han sido expuestos a problemas como falta de pago de los clientes, aumento de los índices de morosidad e incapacidad de pago a otros acreedores.

3. ¿Qué tipo de profesionales posee la empresa y de qué manera empleas las gestiones de cobranza?

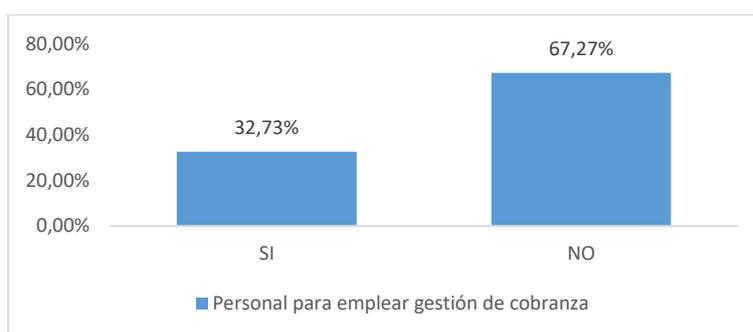
**Tabla 3.**

*Opinión sobre la cantidad de personal de cobranzas.*

	<b>Respuest a</b>	<b>Personal para emplear gestión de cobranza</b>
<b>SI</b>	18	32,73%
<b>NO</b>	37	67,27%
<b>TOTAL</b>	55	100,00%

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 5.** Opinión sobre la cantidad de personal de cobranzas.

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)

Sobre la cantidad de personal que se encarga de la gestión de cobranzas, 18 de 55 empleados considera que estos son suficientes, lo que representa al 32,7% del total. Sin embargo, dicha cantidad de profesionales alcanza a recuperar una cierta cantidad de valores en cartera y es por eso que el 67,2% del total de encuestados indica que se deben doblar esfuerzos para que esto mejore pensando siempre en la liquidez de la empresa.

4. ¿Con cuanto personal cuenta la empresa para emplear bien las gestiones de recuperación de cartera vencida?

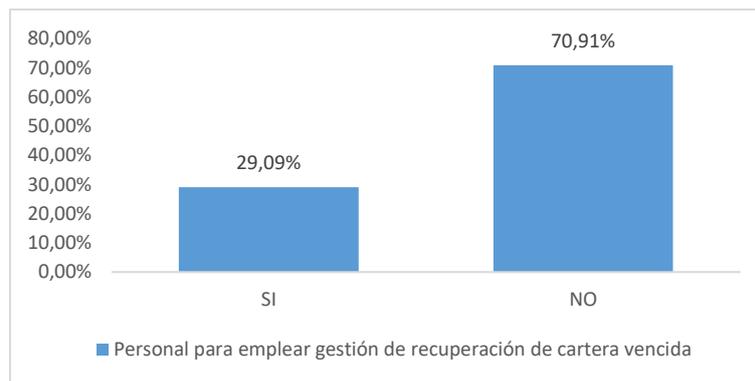
**Tabla 4.**

*Opinión sobre la cantidad de personal de cartera vencida.*

	<b>Respuesta</b>	<b>Personal para emplear gestión de recuperación de cartera vencida</b>
<b>SI</b>	16	29,09%
<b>NO</b>	39	70,91%
<b>TOTAL</b>	55	100,00%

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 6.** Opinión sobre la cantidad de personal de cartera vencida.  
 Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.  
 Elaborado por: German y Gómez (2022)

Al consultar a los encuestados acerca de si la empresa posee personal suficiente que se encargue de la recuperación de cartera vencida, 16 de ellos mencionan que sí es suficiente el personal, esto equivale al 29,09% del total de empleados encuestados pero existe una proporción mayor que está en contra de dicha moción ya que han existido en los últimos años grandes problemas de insostenibilidad financiera y liquidez por la pérdida de la capacidad adquisitiva de los clientes a causa de la pandemia. Es por ello que el 70,9% de encuestados mencionan que se deben integrar nuevos profesionales que agilicen de mejor manera las gestiones internas de cobranzas.

5. ¿Posee la empresa un respaldo documental en el que se expongan los términos y condiciones a cumplir por los usuarios que deseen adquirir una línea de crédito?

**Tabla 5.**

*Opinión sobre un respaldo documental con información necesaria y términos y condiciones a cumplir para adquirir una línea de crédito.*

Respuesta	Respaldo documental con las condiciones de otorgamiento de la línea de crédito
<b>SI</b>	28 50,91%
<b>NO</b>	27 49,09%
<b>TOTAL</b>	55 100,00%

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.  
 Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 7.** Opinión sobre un respaldo documental con información necesaria y términos y condiciones a cumplir para adquirir una línea de crédito.

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)

Respecto a si la empresa posee un respaldo documental donde se exponga temas relevantes y requisitos a cumplir para adquirir una línea de crédito, el 50,9% del total de encuestados indican que, si levantan una serie de documentación con las firmas de respaldo para cargar la información a los portales financieros y averiguar el buró de crédito, con ello evaluar su perfil y decidir si conceder o no la apertura de crédito, mientras 49,09% del total de individuos de la encuesta considera que los documentos existentes son obsoletos y el peso financiero es muy bajo.

6. ¿Con qué frecuencia se le notifica a los clientes de los cortes a fechas de pago?

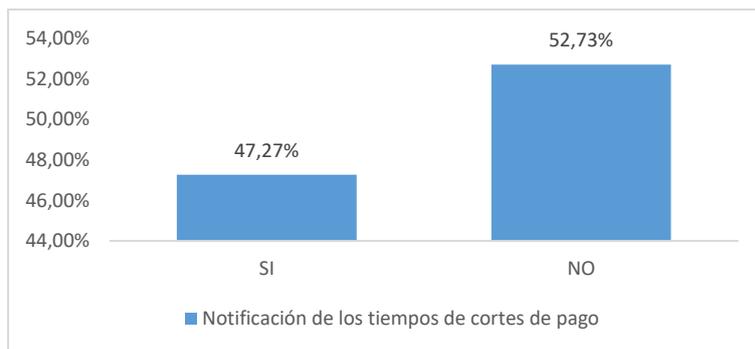
**Tabla 6.**

*Notificación a los clientes en las fechas de corte.*

	Respuesta	Notificación de los tiempos de cortes de pago
<b>SI</b>	26	47,27%
<b>NO</b>	29	52,73%
<b>TOTAL</b>	55	100,00%

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 8.** Notificación a los clientes en las fechas de corte.  
 Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.  
 Elaborado por: German y Gómez (2022)

De 55 encuestados, 26 de ellos sí consideran que a los clientes se les notifica a tiempo los cortes para su fecha de pago, esto representa al 47,2% del total de encuestados; ya que se le envían correo electrónico pero que muchas veces éstos no son leídos por los clientes. Es por ello, que el 52,7% de encuestados mencionan que no se informa adecuadamente ya que ellos indican que deben generarse otros aspectos como llamadas de seguimiento, visitas a domicilio o correos masivos con respuesta.

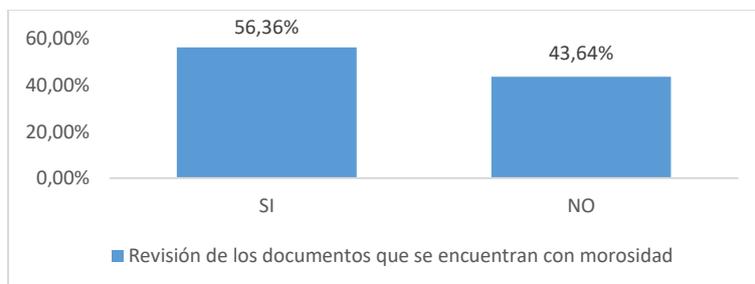
7. ¿Cómo se generan las revisiones a los saldos pendientes de los documentos y cuentas por cobrar que presentan morosidad?

**Tabla 7.**

*Opinión sobre revisiones adecuadas a saldos y cuentas por cobrar.*

Respuesta	Revisión de los documentos que se encuentran con morosidad
SI	31 56,36%
NO	24 43,64%
<b>TOTAL</b>	<b>55 100,00%</b>

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.  
 Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 9.** Opinión sobre revisiones adecuadas a saldos y cuentas por cobrar.  
 Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.  
 Elaborado por: German y Gómez (2022)

Respecto al planteamiento acerca de si se realizan revisiones pertinentes a saldos y cuentas por cobrar de clientes morosos, 56,3% del total de participantes de la encuesta mencionan que sí se ejecuta dicho aspecto para de esta manera informar con exactitud los saldos de los deudores, mientras el 43,65% aún indican que deben generarse mejores esfuerzos para que el cliente tenga un buen detalle de su situación de pagos.

8. ¿Cómo la empresa evalúa su exposición de morosidad y qué ratio financiero emplea?

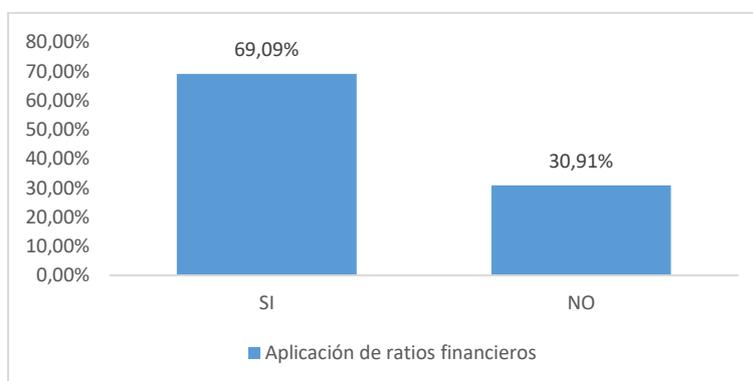
**Tabla 8.**

*Opinión acerca de la aplicación de ratios financieros.*

	Respuesta	Aplicación de ratios financieros
<b>SI</b>	38	69,09%
<b>NO</b>	17	30,91%
<b>TOTAL</b>	55	100,00%

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 10.** Opinión acerca de la aplicación de ratios financieros.

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)

De los 55 individuos participantes, 38 de ellos afirma que la empresa emplea diversos ratios financieros para analizar la exposición de morosidad, según este 69,09% de encuestados, el más común es el de rotación de inventarios, días de morosidad, entre otros índices de liquidez. Mientras que el 30,9% del total de encuestados desconocen si hacen evaluación de ratios por lo que su postura actual es de negativa.

9. ¿Considera que el índice de morosidad, liquidez y endeudamiento son positivos en la empresa?

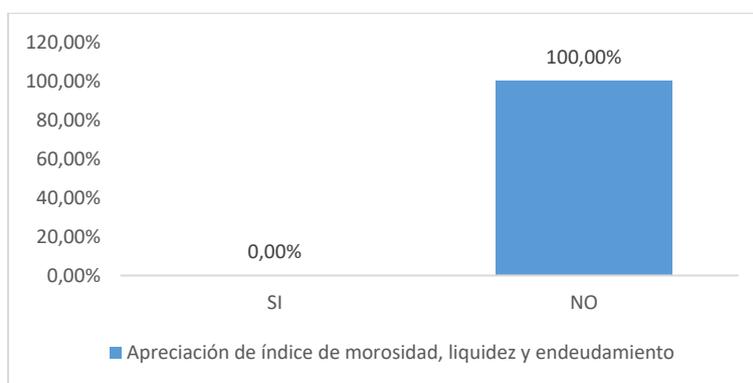
**Tabla 9.**

*Opinión del índice de morosidad, liquidez y endeudamiento.*

Respuesta	Apreciación de índice de morosidad, liquidez y endeudamiento	
<b>SI</b>	0	0,00%
<b>NO</b>	55	100,00%
<b>TOTAL</b>	55	100,00%

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 11.** Opinión del índice de morosidad, liquidez y endeudamiento.

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)

En respuesta a la pregunta planteada y en favor a los análisis anteriores, todos los individuos encuestados no consideran que el índice de morosidad, liquidez y endeudamiento sea positivo en la empresa. Esto se respalda en que en los últimos periodos indican que los clientes demoran en pagar e inclusive han sido cargados a buró con cartera castigada y en este sentido la empresa se ha resistido a extender nuevas líneas de crédito.

10. ¿Cuenta la empresa con personal adecuado para una buena recuperación de cartera vencida y emisión de líneas de crédito?

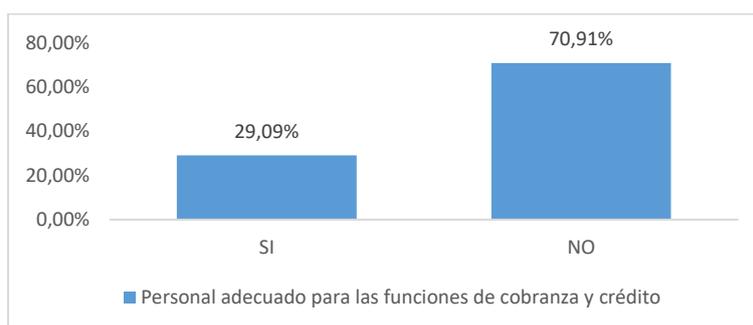
**Tabla 10.**

*Opinión sobre el personal encargado de recuperación de cartera vencida y emisión de líneas de crédito.*

	<b>Respuesta</b>	<b>Personal adecuado para las funciones de cobranza y crédito</b>
<b>SI</b>	16	29,09%
<b>NO</b>	39	70,91%
<b>TOTAL</b>	55	100,00%

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 12.** Opinión sobre el personal encargado de recuperación de cartera vencida y emisión de líneas de crédito.

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)

En contraste a la pregunta anterior, al consultar si la empresa posee personal adecuado para una buena recuperación de cartera vencida y emisión de líneas de crédito, de 55 encuestados 16 refirieron que la empresa sí posee personal calificado, esto representa un 29,09% del total de empleados, mientras 39 de ellos mencionan que la empresa no los posee personal suficientemente calificado para esas operaciones, representando al 70,91% de encuestados.

11. ¿Para la aprobación de una línea de crédito la entidad genera una evaluación previa del cliente?

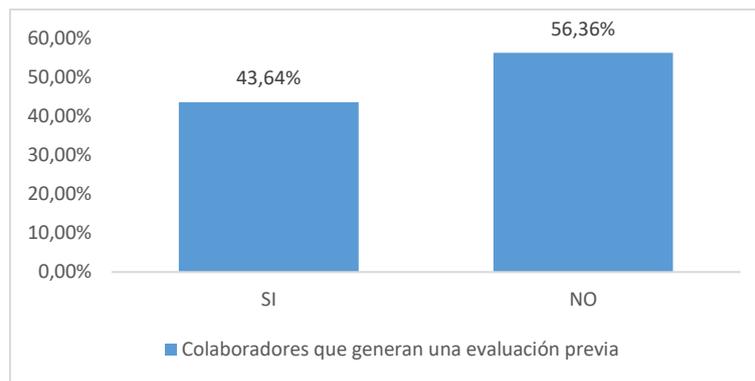
**Tabla 11.**

*Opinión sobre las evaluaciones previas a la aprobación crediticia.*

	<b>Respuesta</b>	<b>Colaboradores que generan una evaluación previa</b>
<b>SI</b>	24	43,64%
<b>NO</b>	31	56,36%
<b>TOTAL</b>	55	100,00%

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 13.** Opinión sobre las evaluaciones previas a la aprobación crediticia.

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)

Se consultó a los encuestados si, para la aprobación de una línea de crédito, la entidad genera una evaluación previa del cliente; 24 encuestados contestaron que este proceso sí se realiza ya que ven principalmente el Buró de crédito y el sueldo que ganan mensualmente, representando al 43,6% del total. No obstante, 31 empleados encuestados negaron que se lleve a cabo este paso, representando al 56,3% de encuestados ya que algunos asesores lo que buscan es llenar su meta de captaciones mensuales y muchas veces las líneas de créditos son otorgadas a personas sin ningún tipo de solvencia fija de dinero.

12. ¿Considera que el personal de cobranzas debe tener una capacitación para una óptima recuperación de cartera?

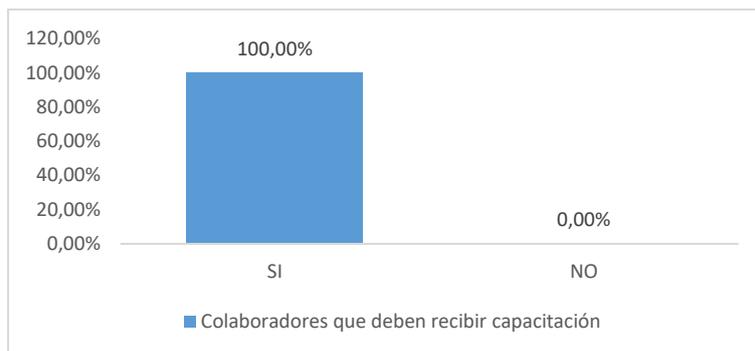
**Tabla 12.**

*Opinión sobre la capacidad del personal de cobranzas.*

	Respuesta	Colaboradores que deben recibir capacitación
<b>SI</b>	55	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	55	100,00%

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 14.** Opinión sobre la capacidad del personal de cobranzas.  
 Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.  
 Elaborado por: German y Gómez (2022)

A los 55 encuestados se les consultó sobre si consideraban que el personal de cobranzas debe tener una capacitación para una óptima recuperación de cartera, el 100% de los encuestados contestaron esta pregunta de forma afirmativa. Entre las capacitaciones que éstos consideran impartirse están: atención al cliente, asesoramiento en productos financieros, herramientas digitales y comunicación organizacional.

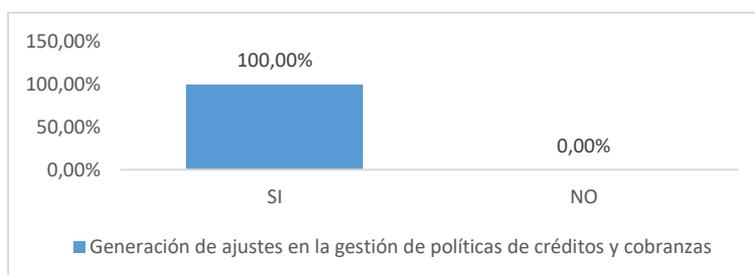
13. ¿Considera que es necesario emplear ajustes al proceso de control interno y a las políticas de créditos, así como de cobranzas en la entidad?

**Tabla 13.**

*Opinión sobre la generación de ajustes en la gestión de políticas de créditos y cobranzas.*

Respuesta	Generación de ajustes en la gestión de políticas de créditos y cobranzas	
<b>SI</b>	55	100,00%
<b>NO</b>	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	55	100,00%

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.  
 Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 15.** Opinión sobre la generación de ajustes en la gestión de políticas de créditos y cobranzas.  
 Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.  
 Elaborado por: German y Gómez (2022)

De forma similar a la pregunta anterior, todos los encuestados consideran que sí se debe emplear ajustes al proceso de control interno y a las políticas de créditos, así como de cobranzas en la entidad. Destacando que de esta manera el personal va a tener los conocimientos necesarios para basar su toma de decisiones dentro de la empresa de seguros y determinar la aplicabilidad de los clientes.

14. De proponer dichos ajustes ¿Las adoptaría y aplicaría de manera inmediata?

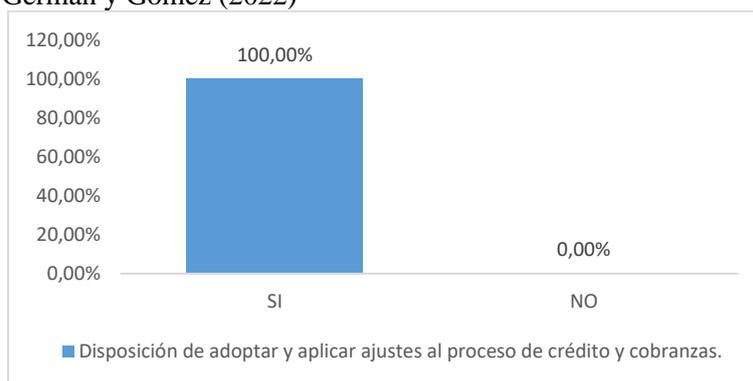
**Tabla 14.**

*Opinión sobre la adopción de ajustes al proceso de crédito.*

Respuesta	Disposición de adoptar y aplicar ajustes al proceso de crédito y cobranzas.	
SI	55	100,00%
NO	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)



**Figura 16.** Opinión sobre la adopción de ajustes al proceso de crédito.

Fuente: Encuesta ejecutada a empleados de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)

Finalmente, de forma similar, todos los 55 empleados encuestados consideran que sí adoptarían y aplicarían ajustes en la gestión de políticas de créditos y cobranzas para favorecer las operaciones de la empresa. Con ello lo que los empleados esperan es que la situación de la empresa mejore al contar con un óptimo sistema de gestión de cobranzas y conocer de manera efectiva a las personas a quien se les extiende las líneas de crédito bajo los lineamientos exigidos en el manual de procedimientos para el área de cobranzas.

### 3.7.2. Análisis de Entrevista

Parte del análisis cualitativo se conforma a la entrevista realizada al Gerente General de la Compañía de Seguros XYZ al jefe del área de Crédito y Cobranzas, entre las opiniones emitidas por ambos se recolectó lo siguiente:

**Tabla 15.**

*Matriz de entrevista.*

<b>Pregunta</b>	<b>Gerente General</b>	<b>Jefe de Cobranzas</b>
¿Cuántos años tiene de operando la Empresa XYZ de Seguros en la ciudad de Guayaquil?	Nuestra empresa tiene más de 10 años de operación en el rubro de los seguros, en la ciudad de Guayaquil.	No sabría decir exactamente desde cuándo se opera, más 8 o 10 años pero desconozco el año exacto.
¿Tienen claramente definidas las responsabilidades y funciones de los colaboradores del área de cobranzas?	Sí, al realizar los procesos de selección siempre se especifica que el personal debe ser calificado adecuadamente y capacitado continuamente ante cualquier eventualidad.	Por supuesto, siempre procuramos que nuestro personal tenga una buena preparación, así como experiencia, incluso se llevan a cabo capacitaciones cada año.
Respecto a los procedimientos de créditos y cobranzas ¿Son adecuados? Explique.	Sí, tenemos los respectivos procedimientos y estos se socializan con cada empleado del sector, en el área de cobranzas pueden detallarle con más precisión todos los pasos que ellos siguen.	Sí, sin embargo, sí sería pertinente que se les hicieran ajustes para poder mejorar la eficacia de estos.
¿Conoce si se han llevado a cabo evaluaciones de control dentro del área de créditos y cobranzas?	Sí, suelen realizarse inspecciones de forma trimestral y se emiten los respectivos informes.	Sí, después de cada control se realiza un informe a gerencia para detallar todo lo observado.
¿La entidad cuenta con un manual de políticas de créditos y cobranzas?	Sí, se socializa junto a los procedimientos de crédito y cobranza.	Sí, pero este necesita también actualizarse para que las operaciones sean más eficaces.
¿La entidad posee el respaldo escrito y documentado de los términos para el acceso	Sí, suelen solicitarse pruebas de que el cliente podrá saldar su deuda y números de referencia.	Sí, como en toda entidad que otorga esta facilidad de pago.

---

<p>a créditos para clientes?</p>		
<p>¿Conoce si se ha ejecutado una evaluación del sistema de control interno en el área de crédito y cobranza de la entidad?</p>	<p>Estamos planificando una.</p>	<p>Los controles se llevan a cabo trimestralmente, pero un control específico de esa naturaleza puede ser una gran ventaja.</p>
<p>¿Considera usted que llevar a cabo una evaluación del sistema de control interno va a mejorar la gestión financiera y la efectiva recuperación de la cartera vencida de la entidad?</p>	<p>Sí, cada control realizado espera obtener nuevas ideas y observaciones a mejorar para mejorar nuestros servicios.</p>	<p>Sí, en especial el aspecto de la cartera vencida el cual nos da un poco más de dificultades desde lo que sucedió en la pandemia.</p>
<p>¿El área de créditos y cobranzas posee personal capacitado, adecuado y suficiente para una buena gestión de control interno?</p>	<p>Siempre procuramos que nuestro personal conozca sus operaciones y les brindamos respuesta a cualquier duda, así como capacitaciones en temas financieros.</p>	<p>Claro, procuramos que el personal tenga una buena preparación, incluso se llevan a cabo capacitaciones cada año para realizar las gestiones de control interno.</p>
<p>La entidad ¿Qué tipo de índices financieros emplea para medir su exposición a cartera vencida?</p>	<p>Sí, los análisis se recogen en informes para su evaluación.</p>	<p>Se realizan para esto los respectivos análisis vertical y horizontal de los estados financieros.</p>
<p>Los índices de morosidad y liquidez ¿Cómo se encuentran antes, durante y después de la pandemia?</p>	<p>La pandemia realmente afectó mucho a la empresa, como se perdieron empleos hubo muchas peticiones de re financiamiento y aumentó el índice de morosidad.</p>	<p>Antes del 2020 estos índices se hallaban bajo control. Durante la pandemia, nos desbalanceamos mucho a pesar de enviar a muchos empleados a teletrabajo, incluso tuvimos que hacer recortes, pero poco a poco se está volviendo a recuperar la liquidez.</p>
<p>¿La empresa se encuentra aplicando medidas preventivas para el área de créditos y cobranzas?</p>	<p>Principalmente nos enfocamos en operaciones de cobranza preventiva.</p>	<p>Sí, aplicamos mucho lo que es la cobranza preventiva para evitar que los clientes caigan en mora, consideramos que es un buen modo de asegurar la liquidez de la empresa ya que es la estrategia que más nos da resultados.</p>

---

---

¿Considera que ejercer ajustes dentro de las políticas de créditos y cobranzas van a mejorar la situación financiera de la empresa?	Sí, queremos mejorar los procesos de cobranza pero queremos ver si involucramos herramientas tecnológicas para mejorar ese aspecto.	Siempre puede mejorarse algo del sistema, incluso estamos considerando implementar un enfoque más tecnológico para ayudarnos con este tipo de gestiones.
De proponerse dichos ajustes ¿Los aplicaría? Explique.	Por supuesto, serían socializados con el departamento de finanzas de forma inmediata.	Sí, necesitamos de todos modos un tiempo de adaptación a las medidas para poder familiarizarnos con ellas.

---

Fuente: Entrevista ejecutada a profesionales la empresa XYZ de seguros.  
 Elaborado por: German y Gómez (2022)

A través de esta entrevista, conocemos que la empresa tiene más de 10 años en el mercado, como tal se espera que sus procesos de selección de personal y de capacitación sean óptimos y que se esté en constante aprendizaje para atender correctamente a los clientes y al mercado, hecho corroborado por ambos individuos entrevistados; así mismo, se corrobora la existencia de procedimientos en el área de cobranzas para garantizar el orden y la liquidez.

La empresa realiza inspecciones y controles frecuentes, producto de estos se emiten informes que buscan una mejora de los procesos internos, cada resultado es socializado, así como la medida correctiva planificada. La empresa realiza también los análisis verticales y horizontales de los estados financieros para observar el comportamiento de la liquidez; así mismo, antes de otorgar créditos se solicitan los respectivos respaldos y garantes.

Sin embargo, con la pandemia del año 2020, la empresa sufrió de afectaciones debido a sus cuentas por cobrar, y aumentó el índice de morosidad, según las entrevistas, estas situaciones no eran muy comunes antes de la pandemia, sin embargo se está recuperando ante las medidas que aplica la empresa, entre las que se destaca la cobranza preventiva para evitar moras; finalmente, ambos entrevistados coinciden en que la empresa necesita ajustes dentro de las políticas de créditos y cobranzas pero se están analizando herramientas tecnológicas que se integren a este proceso para facilitar estas operaciones.

### **3.7.3. Estado de Situación Financiera**

Con la finalidad de contextualizar y diagnosticar dentro del balance general de la empresa XYZ de seguros, se emplea el análisis horizontal y vertical de dicho estado financiero para corroborar en cifras la manera en que se ha visto afectada la cuenta de liquidez por la ausencia de un buen control interno en el proceso de cobranzas. Bajo dicha premisa se obtuvo lo siguiente:

La empresa XYZ de seguros ha mantenido un dinamismo financiero bastante fluctuante antes (2019), durante (2020) y después de pandemia (2021), esto debido a los choques económicos proporcionados por la pandemia del Covid-19 y que han afectado directamente la estabilidad económica de la gran mayoría de socios de la entidad.

Concretamente las cuentas pendientes de cobro en relación al total del activo son bastantes interesante, se puede visualizar en el 2019 que respecto a la liquidez y el margen de negociación las primas documentadas han mantenido una tendencia decreciente en contratos ya que en dicho periodo tuvo valores por \$4.948.036,27 es decir un 13,5% sobre la participación total del activo y para el 2020 decreció a un 7,15% al registrar un monto de \$2.684.743,28 siendo -\$2.263.292,99 menor respecto al año anterior es decir una variación en dólares del -45,74%.

En lo correspondiente al 2021 el valor continuó decreciendo en -\$1.758.361,33 USD al constatar un margen de negociación de primas documentadas de seguros total de \$926.381,95 una variación de -65,49% en relación al 2020 y esto constata que las gestiones de negociaciones por parte del personal del área comercial no son efectivas.

**Tabla 16.**

*Análisis horizontal-vertical del balance general de la empresa XYZ de seguros, periodo 2019-2021.*

Oficina en:	GUAYAQUIL	2019	Análisis vertical 2019	2020	Análisis vertical 2020	Análisis horizontal		2021	Análisis vertical 2021	Análisis horizontal	
						Variación absoluta	Variación relativa			Variación absoluta	Variación relativa
Cuenta	Descripción	Total		Total				Total			
<b>1</b>	ACTIVOS	36.644.730,12		37.528.155,64		\$ 883.425,52	2,41%	43.638.636,02		6.110.480,38	16,28%
<b>11</b>	INVERSIONES	12.716.300,14	34,70%	10.219.376,31	27,23%	\$ -2.496.923,83	-19,64%	17.691.180,21	40,54%	7.471.803,90	73,11%
<b>1101</b>	FINANCIERAS	6.223.001,40	16,98%	4.325.368,54	11,53%	\$ -1.897.632,86	-30,49%	8.388.859,03	19,22%	4.063.490,49	93,95%
<b>110101</b>	RENTA FIJA TIPO I A VALOR RAZONABLE	1.232.674,69	3,36%	728.866,68	1,94%	\$ -503.808,01	-40,87%	695.593,67	1,59%	-33.273,01	-4,57%
<b>11010102</b>	TITULOS EMITIDOS POR EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	213.115,66	0,58%	728.866,68	1,94%	\$ 515.751,02	242,01%	600.000,00	1,37%	-128.866,68	-17,68%
<b>11010103</b>	TITULOS EMITIDOS POR SOCIEDADES NO FINANCIERAS NACIONALES	1.019.559,03	2,78%	0,00	0,00%	\$ -1.019.559,03	-100,00%	95.593,67	0,22%	95.593,67	0,00%
<b>110103</b>	RENTA FIJA TIPO II A VALOR RAZONABLE	1.629.657,78	4,45%	558.979,70	1,49%	\$ -1.070.678,08	-65,70%	435.904,01	1,00%	-123.075,69	-22,02%
<b>11010302</b>	TITULOS EMITIDOS POR EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	800.000,00	2,18%	100.000,00	0,27%	\$ -700.000,00	-87,50%	186.183,18	0,43%	86.183,18	86,18%
<b>11010303</b>	TITULOS EMITIDOS POR SOCIEDADES NO FINANCIERAS NACIONALES	829.657,78	2,26%	458.979,70	1,22%	\$ -370.678,08	-44,68%	249.720,83	0,57%	-209.258,87	-45,59%
<b>110104</b>	RENTA FIJA TIPO II A COSTO AMORTIZADO	195.366,96	0,53%	0,00	0,00%	\$ -195.366,96	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>11010401</b>	TITULOS DE DEUDA EMITIDOS Y GARANTIZADOS POR EL ESTADO Y EL BANCO CENTRAL	195.366,96	0,53%	0,00	0,00%	\$ -195.366,96	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>110108</b>	RENTA VARIABLE A VALOR RAZONABLE	77.178,00	0,21%	89.677,00	0,24%	\$ 12.499,00	16,20%	76.111,79	0,17%	-13.565,21	-15,13%
<b>11010801</b>	ACCIONES DE SOCIEDADES NACIONALES	77.178,00	0,21%	89.677,00	0,24%	\$ 12.499,00	16,20%	76.111,79	0,17%	-13.565,21	-15,13%
<b>110109</b>	RENTA VARIABLE AL COSTO	3.088.123,97	8,43%	2.947.845,16	7,86%	\$ -140.278,81	-4,54%	6.877.556,69	15,76%	3.929.711,53	133,31%
<b>11010901</b>	ACCIONES DE SOCIEDADES NACIONALES	11.177,96	0,03%	24.625,69	0,07%	\$ 13.447,73	120,31%	23.075,09	0,05%	-1.550,60	-6,30%
<b>11010905</b>	CUOTAS DE FONDOS DE INVERSION NACIONALES	3.076.946,01	8,40%	2.923.219,47	7,79%	\$ -153.726,54	-5,00%	6.854.481,60	15,71%	3.931.262,13	134,48%
<b>1102</b>	CAJA Y BANCOS	1.668.355,13	4,55%	1.213.733,95	3,23%	\$ -454.621,18	-27,25%	4.712.125,14	10,80%	3.498.391,19	288,23%
<b>110201</b>	CAJA	168.709,92	0,46%	62.560,80	0,17%	\$ -106.149,12	-62,92%	11.803,85	0,03%	-50.756,95	-81,13%
<b>110202</b>	BANCOS	1.499.645,21	4,09%	1.151.173,15	3,07%	\$ -348.472,06	-23,24%	4.700.321,29	10,77%	3.549.148,14	308,31%
<b>11020201</b>	MONEDA NACIONAL	1.499.645,21	4,09%	1.151.173,15	3,07%	\$ -348.472,06	-23,24%	4.700.321,29	10,77%	3.549.148,14	308,31%
<b>1103</b>	ACTIVOS FIJOS	4.824.943,61	13,17%	4.680.273,82	12,47%	\$ -144.669,79	-3,00%	4.590.196,04	10,52%	-90.077,78	-1,92%
<b>110301</b>	BIENES RAICES	4.545.322,94	12,40%	4.488.050,54	11,96%	\$ -57.272,40	-1,26%	4.430.778,14	10,15%	-57.272,40	-1,28%
<b>11030101</b>	INMUEBLES TERMINADOS	2.680.023,45	7,31%	2.680.023,45	7,14%	\$ -	0,00%	2.680.023,45	6,14%	0,00	0,00%
<b>11030103</b>	TERRENOS	2.154.422,00	5,88%	2.154.422,00	5,74%	\$ -	0,00%	2.154.422,00	4,94%	0,00	0,00%

<b>11030199</b>	(DEPRECIACION DE BIENES RAICES)	-289.122,51	-0,79%	-346.394,91	-0,92%	\$ -57.272,40	19,81%	-403.667,31	-0,93%	-57.272,40	16,53%
<b>110302</b>	MUEBLES EQUIPOS Y VEHICULOS	258.227,17	0,70%	170.829,78	0,46%	\$ -87.397,39	-33,85%	138.024,40	0,32%	-32.805,38	-19,20%
<b>11030201</b>	EQUIPOS DE COMPUTACION	884.057,95	2,41%	893.704,95	2,38%	\$ 9.647,00	1,09%	923.224,44	2,12%	29.519,49	3,30%
<b>11030202</b>	MUEBLES Y EQUIPOS	695.560,62	1,90%	695.560,62	1,85%	\$ -	0,00%	681.529,28	1,56%	-14.031,34	-2,02%
<b>11030203</b>	VEHICULOS	231.887,72	0,63%	231.887,72	0,62%	\$ -	0,00%	260.687,72	0,60%	28.800,00	12,42%
<b>11030299</b>	(DEPRECIACION MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS)	-1.553.279,12	-4,24%	-1.650.323,51	-4,40%	\$ -97.044,39	6,25%	-1.727.417,04	-3,96%	-77.093,53	4,67%
<b>110303</b>	ACTIVOS NO DEPRECIABLES	21.393,50	0,06%	21.393,50	0,06%	\$ -	0,00%	21.393,50	0,05%	0,00	0,00%
<b>12</b>	DEUDORES POR PRIMAS	9.985.311,21	27,25%	12.682.946,40	33,80%	\$ 2.697.635,19	27,02%	13.308.202,86	30,50%	625.256,46	4,93%
<b>1201</b>	PRIMAS POR COBRAR	5.037.274,94	13,75%	9.998.203,12	26,64%	\$ 4.960.928,18	98,48%	12.381.820,91	28,37%	2.383.617,79	23,84%
<b>120101</b>	POR VENCER	3.477.462,12	9,49%	7.062.461,06	18,82%	\$ 3.584.998,94	103,09%	9.408.507,15	21,56%	2.346.046,09	33,22%
<b>120102</b>	VENCIDAS	1.795.435,08	4,90%	3.249.694,36	8,66%	\$ 1.454.259,28	81,00%	3.356.351,88	7,69%	106.657,52	3,28%
<b>120199</b>	PROVISION(CREDITO)	-235.622,26	-0,64%	-313.952,30	-0,84%	\$ -78.330,04	33,24%	-383.038,12	-0,88%	-69.085,82	22,01%
<b>1202</b>	PRIMAS DOCUMENTADAS	4.948.036,27	13,50%	2.684.743,28	7,15%	\$ -2.263.292,99	-45,74%	926.381,95	2,12%	-1.758.361,33	-65,49%
<b>120201</b>	POR VENCER	4.502.552,76	12,29%	1.984.125,68	5,29%	\$ -2.518.427,08	-55,93%	802.720,95	1,84%	-1.181.404,73	-59,54%
<b>120202</b>	VENCIDAS	572.174,11	1,56%	916.732,77	2,44%	\$ 344.558,66	60,22%	196.905,42	0,45%	-719.827,35	-78,52%
<b>120203</b>	CHEQUES PROTESTADOS	61.256,14	0,17%	18.428,04	0,05%	\$ -42.828,10	-69,92%	20.828,73	0,05%	2.400,69	13,03%
<b>120299</b>	PROVISION(CREDITO)	-187.946,74	-0,51%	-234.543,21	-0,62%	\$ -46.596,47	24,79%	-94.073,15	-0,22%	140.470,06	-59,89%
<b>13</b>	DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	11.446.829,45	31,24%	12.765.360,37	34,02%	\$ 1.318.530,92	11,52%	10.911.789,40	25,00%	-1.853.570,97	-14,52%
<b>1301</b>	PRIMAS POR COBRAR REASEGUROS ACEPTADOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>1302</b>	DEUDORES POR SINIESTROS DE REASEGUROS CEDIDOS	11.003.163,99	30,03%	14.532.767,69	38,72%	\$ 3.529.603,70	32,08%	8.030.211,51	18,40%	-6.502.556,18	-44,74%
<b>1303</b>	PRIMAS POR COBRAR COASEGUROS ACEPTADOS	1.301.262,04	3,55%	1.485.082,40	3,96%	\$ 183.820,36	14,13%	1.200.303,92	2,75%	-284.778,48	-19,18%
<b>1304</b>	DEUDORES POR SINIESTROS DE COASEGUROS CEDIDOS	332.009,46	0,91%	637.163,92	1,70%	\$ 305.154,46	91,91%	209.590,87	0,48%	-427.573,05	-67,11%
<b>1305</b>	RECUPERACION DE SINIESTROS AVISADOS POR REASEGUROS	437.698,93	1,19%	308.436,84	0,82%	\$ -129.262,09	-29,53%	1.498.861,86	3,43%	1.190.425,02	385,95%
<b>130501</b>	RECUPERACION DE SINIESTROS AVISADOS POR REASEGUROS VIDA	90,00	0,00%	90,00	0,00%	\$ -	0,00%	180,00	0,00%	90,00	100,00%
<b>130502</b>	RECUPERACION DE SINIESTROS AVISADOS POR REASEGUROS GENERALES	437.608,93	1,19%	308.346,84	0,82%	\$ -129.262,09	-29,54%	1.498.681,86	3,43%	1.190.335,02	386,04%
<b>1399</b>	PROVISION (CREDITO)	-1.627.304,97	-4,44%	-4.198.090,48	-11,19%	\$ -2.570.785,51	157,98%	-27.178,76	-0,06%	4.170.911,72	-99,35%
<b>14</b>	OTROS ACTIVOS	2.496.289,32	6,81%	1.860.472,56	4,96%	\$ -635.816,76	-25,47%	1.727.463,55	3,96%	-133.009,01	-7,15%
<b>1401</b>	DEUDAS DEL FISCO	318.987,83	0,87%	232.053,92	0,62%	\$ -86.933,91	-27,25%	310.796,32	0,71%	78.742,40	33,93%
<b>140101</b>	ANTICIPOS FISCALES	318.987,83	0,87%	232.053,92	0,62%	\$ -86.933,91	-27,25%	310.796,32	0,71%	78.742,40	33,93%
<b>140102</b>	OTROS IMPUESTOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>1402</b>	DEUDORES VARIOS	1.426.993,54	3,89%	966.310,33	2,57%	\$ -460.683,21	-32,28%	673.593,38	1,54%	-292.716,95	-30,29%

140201	DEUDAS DE INTERMEDIARIOS DE SEGUROS	742.767,65	2,03%	750.109,25	2,00%	\$ 7.341,60	0,99%	15.687,84	0,04%	-734.421,41	-97,91%
140202	DEUDORES RELACIONADOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
140203	DEUDAS DE PERSONAL	7.951,31	0,02%	3.630,10	0,01%	\$ -4.321,21	-54,35%	4.327,29	0,01%	697,19	19,21%
140204	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	948.107,26	2,59%	965.488,60	2,57%	\$ 17.381,34	1,83%	717.197,32	1,64%	-248.291,28	-25,72%
14020401	OBLIGACIONES POR OTROS CONCEPTOS	948.107,26	2,59%	965.488,60	2,57%	\$ 17.381,34	1,83%	717.197,32	1,64%	-248.291,28	-25,72%
140205	INTERESES POR COBRAR	23.827,15	0,07%	17.814,42	0,05%	\$ -6.012,73	-25,23%	10.270,86	0,02%	-7.543,56	-42,35%
140299	PROVISION (CREDITO)	-295.659,83	-0,81%	-770.732,04	-2,05%	\$ -475.072,21	160,68%	-73.889,93	-0,17%	696.842,11	-90,41%
1403	DIFERIDOS	750.307,95	2,05%	662.108,31	1,76%	\$ -88.199,64	-11,76%	743.073,85	1,70%	80.965,54	12,23%
140302	GASTOS ANTICIPADOS	108.755,60	0,30%	116.394,76	0,31%	\$ 7.639,16	7,02%	138.262,29	0,32%	21.867,53	18,79%
140303	OTRAS CUENTAS DIFERIDAS Y EN SUSPENSO	40.064,64	0,11%	40.064,64	0,11%	\$ -	0,00%	40.064,64	0,09%	0,00	0,00%
140304	REASEGUROS NO PROPORCIONALES	481.522,56	1,31%	482.147,55	1,28%	\$ 624,99	0,13%	494.564,59	1,13%	12.417,04	2,58%
140305	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	16.406,76	0,04%	0,00	0,00%	\$ -16.406,76	-100,00%	19.296,51	0,04%	19.296,51	0,00%
140306	COMISIONES SOBRE PRIMAS ANTICIPADAS	103.558,39	0,28%	23.501,36	0,06%	\$ -80.057,03	-77,31%	50.885,82	0,12%	27.384,46	116,52%
2	PASIVOS	20.572.371,83		20.973.423,47		\$ 401.051,64	1,95%	26.820.910,00		5.847.486,53	27,88%
21	RESERVAS TECNICAS	4.494.181,91	21,85%	3.749.586,46	17,88%	\$ -744.595,45	-16,57%	6.526.903,94	24,34%	2.777.317,48	74,07%
2101	DE RIESGOS EN CURSO	2.915.328,34	14,17%	2.481.385,10	11,83%	\$ -433.943,24	-14,88%	3.838.282,58	14,31%	1.356.897,48	54,68%
210101	PRIMAS NO DEVENGADAS	2.915.328,34	14,17%	2.481.385,10	11,83%	\$ -433.943,24	-14,88%	3.838.282,58	14,31%	1.356.897,48	54,68%
2103	RESERVAS PARA OBLIGACIONES DE SINIESTROS PENDIENTES	1.532.865,46	7,45%	1.210.635,96	5,77%	\$ -322.229,50	-21,02%	2.669.053,23	9,95%	1.458.417,27	120,47%
210301	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR VIDA Y GENERALES	6.236,87	0,03%	26.711,47	0,13%	\$ 20.474,60	328,28%	10.678,92	0,04%	-16.032,55	-60,02%
21030101	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR VIDA	591,77	0,00%	1.987,55	0,01%	\$ 1.395,78	235,87%	0,00	0,00%	-1.987,55	-100,00%
21030102	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR GENERALES	5.645,10	0,03%	24.723,92	0,12%	\$ 19.078,82	337,97%	10.678,92	0,04%	-14.045,00	-56,81%
210302	SINIESTROS POR LIQUIDAR VIDA Y GENERALES	951.218,15	4,62%	923.985,71	4,41%	\$ -27.232,44	-2,86%	2.194.237,01	8,18%	1.270.251,30	137,48%
21030201	SINIESTROS POR LIQUIDAR VIDA	11.710,18	0,06%	14.643,93	0,07%	\$ 2.933,75	25,05%	9.250,70	0,03%	-5.393,23	-36,83%
21030202	SINIESTROS POR LIQUIDAR GENERALES	939.507,97	4,57%	909.341,78	4,34%	\$ -30.166,19	-3,21%	2.184.986,31	8,15%	1.275.644,53	140,28%
210303	RESERVAS DE SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA Y GENERALES	575.410,44	2,80%	259.938,78	1,24%	\$ -315.471,66	-54,83%	464.137,30	1,73%	204.198,52	78,56%
21030301	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA	111.178,92	0,54%	99.259,23	0,47%	\$ -11.919,69	-10,72%	191.342,56	0,71%	92.083,33	92,77%
21030302	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS GENERALES	464.231,52	2,26%	160.679,55	0,77%	\$ -303.551,97	-65,39%	272.794,74	1,02%	112.115,19	69,78%
2104	RESERVAS DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICAS	44.525,99	0,22%	34.267,56	0,16%	\$ -10.258,43	-23,04%	9.665,35	0,04%	-24.602,21	-71,79%
210402	DESVIACION DE SINIESTRALIDAD	44.525,99	0,22%	34.267,56	0,16%	\$ -10.258,43	-23,04%	9.665,35	0,04%	-24.602,21	-71,79%

<b>21040203</b>	CONTRATISTAS, RESPONSABILIDAD CIVIL, FIDELIDAD	44.525,99	0,22%	34.267,56	0,16%	\$	-10.258,43	-23,04%	9.665,35	0,04%	-24.602,21	-71,79%
<b>2105</b>	RESERVAS DE ESTABILIZACION	1.462,12	0,01%	3.341,37	0,02%	\$	1.879,25	128,53%	1.304,28	0,00%	-2.037,09	-60,97%
<b>210502</b>	PARA RAMOS EXISTENTES	1.462,12	0,01%	3.341,37	0,02%	\$	1.879,25	128,53%	1.304,28	0,00%	-2.037,09	-60,97%
<b>22</b>	REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	6.949.716,11	33,78%	8.657.708,82	41,28%	\$	1.707.992,71	24,58%	12.588.743,60	46,94%	3.931.034,78	45,41%
<b>2201</b>	PRIMAS POR PAGAR REASEGUROS CEDIDOS	6.427.427,90	31,24%	7.529.921,98	35,90%	\$	1.102.494,08	17,15%	11.802.468,40	44,00%	4.272.546,42	56,74%
<b>2203</b>	PRIMAS POR PAGAR COASEGUROS CEDIDOS	513.768,54	2,50%	1.126.557,83	5,37%	\$	612.789,29	119,27%	786.275,20	2,93%	-340.282,63	-30,21%
<b>2204</b>	ACREEDORES POR SINIESTROS COASEGUROS ACEPTADOS	8.519,67	0,04%	1.229,01	0,01%	\$	-7.290,66	-85,57%	0,00	0,00%	-1.229,01	-100,00%
<b>23</b>	OTRAS PRIMAS POR PAGAR	402.604,49	1,96%	607.844,88	2,90%	\$	205.240,39	50,98%	1.060.118,89	3,95%	452.274,01	74,41%
<b>2301</b>	PRIMAS POR PAGAR ASEGURADOS	298.382,56	1,45%	365.410,86	1,74%	\$	67.028,30	22,46%	338.346,42	1,26%	-27.064,44	-7,41%
<b>2302</b>	OTRAS PRIMAS	104.221,93	0,51%	242.434,02	1,16%	\$	138.212,09	132,61%	721.772,47	2,69%	479.338,45	197,72%
<b>24</b>	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	2.977.242,16	14,47%	1.523.196,30	7,26%	\$	-1.454.045,86	-48,84%	889.235,02	3,32%	-633.961,28	-41,62%
<b>2401</b>	CORTO PLAZO	999.409,90	4,86%	0,00	0,00%	\$	-999.409,90	-100,00%	753.993,48	2,81%	753.993,48	0,00%
<b>2402</b>	LARGO PLAZO	1.977.832,26	9,61%	1.523.196,30	7,26%	\$	-454.635,96	-22,99%	135.241,54	0,50%	-1.387.954,76	-91,12%
<b>25</b>	OTROS PASIVOS	5.748.627,16	27,94%	6.435.087,01	30,68%	\$	686.459,85	11,94%	5.755.908,55	21,46%	-679.178,46	-10,55%
<b>2501</b>	IMPUESTOS,RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR	1.151.239,91	5,60%	874.122,04	4,17%	\$	-277.117,87	-24,07%	1.204.674,26	4,49%	330.552,22	37,82%
<b>250101</b>	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	532.775,31	2,59%	392.601,89	1,87%	\$	-140.173,42	-26,31%	441.731,53	1,65%	49.129,64	12,51%
<b>250102</b>	IMPUESTOS A LA RENTA	136.132,44	0,66%	94.477,58	0,45%	\$	-41.654,86	-30,60%	393.521,88	1,47%	299.044,30	316,52%
<b>250104</b>	RETENCION POR IMPUESTOS A LA RENTA	256.984,59	1,25%	200.479,27	0,96%	\$	-56.505,32	-21,99%	115.401,61	0,43%	-85.077,66	-42,44%
<b>250106</b>	APORTES Y DESCUENTOS PARA EL I.E.S.S	54.816,92	0,27%	54.999,73	0,26%	\$	182,81	0,33%	59.538,21	0,22%	4.538,48	8,25%
<b>250107</b>	RETENCIONES Y CONTRIBUCIONES SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	149.607,12	0,73%	115.387,82	0,55%	\$	-34.219,30	-22,87%	170.553,40	0,64%	55.165,58	47,81%
<b>25010701</b>	POR PRIMAS DE SEGUROS	146.464,71	0,71%	113.230,26	0,54%	\$	-33.234,45	-22,69%	167.493,47	0,62%	54.263,21	47,92%
<b>25010702</b>	POR COMISIONES ASESORES PRODUCTORES, PERSONA NATURAL	44,03	0,00%	33,48	0,00%	\$	-10,55	-23,96%	13,15	0,00%	-20,33	-60,72%
<b>25010703</b>	POR COMISIONES ASESORES PRODUCTORES, PERSONA JURIDICA	2.968,33	0,01%	2.031,37	0,01%	\$	-936,96	-31,57%	2.908,18	0,01%	876,81	43,16%
<b>25010705</b>	POR HONORARIOS AJUSTADORES DE SINIESTROS, PERSONA NATURAL	13,94	0,00%	2,80	0,00%	\$	-11,14	-79,91%	9,14	0,00%	6,34	226,43%
<b>25010706</b>	POR HONORARIOS AJUSTADORES DE SINIESTROS, PERSONA JURIDICA	114,09	0,00%	88,41	0,00%	\$	-25,68	-22,51%	90,56	0,00%	2,15	2,43%
<b>25010707</b>	POR HONORARIOS INSPECTORES DE RIESGOS, PERSONA NATURAL	2,02	0,00%	1,50	0,00%	\$	-0,52	-25,74%	0,00	0,00%	-1,50	-100,00%
<b>250110</b>	RETENCION POR CONTRIBUCION SEGURO SOCIAL CAMPESINO	20.923,53	0,10%	16.175,75	0,08%	\$	-4.747,78	-22,69%	23.927,63	0,09%	7.751,88	47,92%
<b>25011001</b>	RETENCIONES PERIODO EN CURSO	20.923,53	0,10%	16.175,75	0,08%	\$	-4.747,78	-22,69%	23.927,63	0,09%	7.751,88	47,92%

<b>25011002</b>	RETENCIONES POR EL PERIODO 2001-2007	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>2502</b>	CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	790.318,56	3,84%	935.833,94	4,46%	\$ 145.515,38	18,41%	980.128,29	3,65%	44.294,35	4,73%
<b>250201</b>	REMUNERACIONES POR PAGAR	184.901,89	0,90%	223.820,96	1,07%	\$ 38.919,07	21,05%	246.219,81	0,92%	22.398,85	10,01%
<b>250202</b>	FONDOS DE RESERVA	1.033,70	0,01%	1.048,68	0,01%	\$ 14,98	1,45%	782,82	0,00%	-265,86	-25,35%
<b>250203</b>	RESERVA JUBILACION PATRONAL	244.014,55	1,19%	270.634,21	1,29%	\$ 26.619,66	10,91%	276.940,00	1,03%	6.305,79	2,33%
<b>250204</b>	PARTICIPACION A EMPLEADOS	360.368,42	1,75%	440.330,09	2,10%	\$ 79.961,67	22,19%	456.185,66	1,70%	15.855,57	3,60%
<b>2590</b>	OTROS PASIVOS POR PAGAR	3.807.068,69	18,51%	4.625.131,03	22,05%	\$ 818.062,34	21,49%	3.571.106,00	13,31%	-1.054.025,03	-22,79%
<b>259001</b>	DIVIDENDOS POR PAGAR	34.174,05	0,17%	86.970,59	0,41%	\$ 52.796,54	154,49%	116.652,19	0,43%	29.681,60	34,13%
<b>259003</b>	DEUDAS CON INTERMEDIARIOS	785.096,86	3,82%	489.341,71	2,33%	\$ -295.755,15	-37,67%	564.722,30	2,11%	75.380,59	15,40%
<b>25900301</b>	ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS, PERSONA NATURAL	7.669,69	0,04%	5.136,03	0,02%	\$ -2.533,66	-33,03%	5.025,51	0,02%	-110,52	-2,15%
<b>25900302</b>	ASESORES PRODUCTORES DE SEGUROS, PERSONA JURIDICA	777.427,17	3,78%	484.205,68	2,31%	\$ -293.221,49	-37,72%	559.696,79	2,09%	75.491,11	15,59%
<b>259005</b>	PROVEEDORES	73.249,42	0,36%	105.016,99	0,50%	\$ 31.767,57	43,37%	139.695,18	0,52%	34.678,19	33,02%
<b>259006</b>	PRIMAS ANTICIPADAS	469.626,57	2,28%	204.545,13	0,98%	\$ -265.081,44	-56,45%	1.102.253,05	4,11%	897.707,92	438,88%
<b>25900601</b>	DE POLIZAS REGISTRADAS MES ACTUAL - PAGADAS	10.093,01	0,05%	7.563,50	0,04%	\$ -2.529,51	-25,06%	100.467,52	0,37%	92.904,02	1228,32%
<b>25900602</b>	DE POLIZAS REGISTRADAS EN MESES ANTERIORES - PAGADAS	146.765,08	0,71%	154.993,39	0,74%	\$ 8.228,31	5,61%	985.673,31	3,68%	830.679,92	535,95%
<b>25900604</b>	DE POLIZAS REGISTRADAS EN MESES ANTERIORES - NO PAGADAS	312.768,48	1,52%	41.988,24	0,20%	\$ -270.780,24	-86,58%	16.112,22	0,06%	-25.876,02	-61,63%
<b>259007</b>	REASEGUROS NO PROPORCIONALES	2.229.785,91	10,84%	3.562.114,05	16,98%	\$ 1.332.328,14	59,75%	1.257.869,30	4,69%	-2.304.244,75	-64,69%
<b>259008</b>	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	215.135,88	1,05%	177.142,56	0,84%	\$ -37.993,32	-17,66%	389.913,98	1,45%	212.771,42	120,11%
<b>3</b>	PATRIMONIO	16.072.358,29		16.554.732,17		\$ 482.373,88	3,00%	16.817.726,02		262.993,85	1,59%
<b>31</b>	CAPITAL	8.000.000,00	49,77%	8.000.000,00	48,32%	\$ -	0,00%	8.000.000,00	47,57%	0,00	0,00%
<b>3101</b>	CAPITAL PAGADO	8.000.000,00	49,77%	8.000.000,00	48,32%	\$ -	0,00%	8.000.000,00	47,57%	0,00	0,00%
<b>32</b>	RESERVAS	4.891.369,51	30,43%	5.071.333,20	30,63%	\$ 179.963,69	3,68%	5.257.541,74	31,26%	186.208,54	3,67%
<b>3201</b>	LEGALES	2.010.456,00	12,51%	2.189.683,44	13,23%	\$ 179.227,44	8,91%	2.377.442,58	14,14%	187.759,14	8,57%
<b>3206</b>	RESERVAS DE CAPITAL	2.880.913,51	17,92%	2.881.649,76	17,41%	\$ 736,25	0,03%	2.880.099,16	17,13%	-1.550,60	-0,05%
<b>34</b>	RESULTADOS	3.180.988,78	19,79%	3.483.398,97	21,04%	\$ 302.410,19	9,51%	3.560.184,28	21,17%	76.785,31	2,20%
<b>3401</b>	ACUMULADOS	1.870.352,04	11,64%	1.870.352,04	11,30%	\$ -	0,00%	1.870.352,04	11,12%	0,00	0,00%
<b>340101</b>	UTILIDADES	1.870.352,04	11,64%	1.870.352,04	11,30%	\$ -	0,00%	1.870.352,04	11,12%	0,00	0,00%
<b>3402</b>	DEL EJERCICIO	1.310.636,74	8,15%	1.613.046,93	9,74%	\$ 302.410,19	23,07%	1.689.832,24	10,05%	76.785,31	4,76%
<b>340201</b>	UTILIDADES	1.310.636,74	8,15%	1.613.046,93	9,74%	\$ 302.410,19	23,07%	1.689.832,24	10,05%	76.785,31	4,76%
<b>4</b>	EGRESOS	91.716.282,73		109.927.612,47		\$ 18.211.329,74	19,86%	110.872.013,22		944.400,75	0,86%
<b>41</b>	GASTOS DE ADMINISTRACION	6.303.661,51	6,87%	5.436.124,52	4,95%	\$ -867.536,99	-13,76%	5.687.519,51	5,13%	251.394,99	4,62%
<b>4101</b>	DEL PERSONAL	3.630.570,50	3,96%	3.434.721,80	3,12%	\$ -195.848,70	-5,39%	3.444.530,04	3,11%	9.808,24	0,29%
<b>410101</b>	SUELDOS Y SOBRESUELDOS	1.979.646,41	2,16%	1.876.933,29	1,71%	\$ -102.713,12	-5,19%	1.878.289,57	1,69%	1.356,28	0,07%

410103	VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE	51.919,73	0,06%	8.515,15	0,01%	\$	-43.404,58	-83,60%	22.561,07	0,02%	14.045,92	164,95%
410104	SUBSIDIOS E INDEMNIZACIONES	115.720,70	0,13%	40.813,02	0,04%	\$	-74.907,68	-64,73%	86.210,21	0,08%	45.397,19	111,23%
410105	HONORARIOS	57.727,68	0,06%	57.727,68	0,05%	\$	-	0,00%	57.727,68	0,05%	0,00	0,00%
410106	APORTE AL I.E.S.S.	315.963,44	0,34%	307.002,87	0,28%	\$	-8.960,57	-2,84%	303.759,68	0,27%	-3.243,19	-1,06%
410107	FONDO DE RESERVA	138.317,17	0,15%	150.523,42	0,14%	\$	12.206,25	8,82%	144.271,63	0,13%	-6.251,79	-4,15%
410108	DECIMO SUELDOS	212.143,69	0,23%	202.349,26	0,18%	\$	-9.794,43	-4,62%	200.454,49	0,18%	-1.894,77	-0,94%
410109	VACACIONES	93.102,46	0,10%	79.741,70	0,07%	\$	-13.360,76	-14,35%	61.248,13	0,06%	-18.493,57	-23,19%
410110	JUBILACION PATRONAL	0,00	0,00%	20.534,71	0,02%	\$	20.534,71	0,00%	19.735,13	0,02%	-799,58	-3,89%
410111	IMPUESTO A LA RENTA	51.685,87	0,06%	54.244,63	0,05%	\$	2.558,76	4,95%	30.050,45	0,03%	-24.194,18	-44,60%
410112	SEGUROS DEL PERSONAL	47.958,74	0,05%	40.167,33	0,04%	\$	-7.791,41	-16,25%	39.868,93	0,04%	-298,40	-0,74%
410113	PARTICIPACION UTILIDADES	360.368,32	0,39%	440.330,09	0,40%	\$	79.961,77	22,19%	456.185,66	0,41%	15.855,57	3,60%
410114	GASTOS NO ESPECIFICADOS	206.016,29	0,22%	155.838,65	0,14%	\$	-50.177,64	-24,36%	144.167,41	0,13%	-11.671,24	-7,49%
4102	VIARIOS	2.673.091,01	2,91%	2.001.402,72	1,82%	\$	-671.688,29	-25,13%	2.242.989,47	2,02%	241.586,75	12,07%
410201	ARRIENDOS	84.410,75	0,09%	93.397,66	0,08%	\$	8.986,91	10,65%	107.249,78	0,10%	13.852,12	14,83%
410202	LUZ , AGUA, TELEFONO	77.132,92	0,08%	58.640,60	0,05%	\$	-18.492,32	-23,97%	63.527,48	0,06%	4.886,88	8,33%
410203	SEGUROS DE MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	68.749,52	0,07%	67.155,70	0,06%	\$	-1.593,82	-2,32%	73.818,40	0,07%	6.662,70	9,92%
410204	PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	44.270,01	0,05%	9.781,45	0,01%	\$	-34.488,56	-77,91%	16.885,87	0,02%	7.104,42	72,63%
410205	PUBLICACIONES Y PROPAGANDA	175.711,73	0,19%	157.047,02	0,14%	\$	-18.664,71	-10,62%	197.379,45	0,18%	40.332,43	25,68%
410206	COMUNICACIONES	44.227,09	0,05%	46.179,95	0,04%	\$	1.952,86	4,42%	47.214,98	0,04%	1.035,03	2,24%
410207	MOVILIZACION	18.890,85	0,02%	6.585,27	0,01%	\$	-12.305,58	-65,14%	7.341,24	0,01%	755,97	11,48%
410208	HONORARIOS PROFESIONALES	1.393.824,74	1,52%	1.037.665,25	0,94%	\$	-356.159,49	-25,55%	1.062.419,34	0,96%	24.754,09	2,39%
41020801	INSPECTORES DE RIESGOS PERSONA NATURAL	19.928,64	0,02%	3.609,00	0,00%	\$	-16.319,64	-81,89%	3.380,00	0,00%	-229,00	-6,35%
41020802	INSPECTORES DE RIESGOS PERSONA JURIDICA	8.699,88	0,01%	4.360,11	0,00%	\$	-4.339,77	-49,88%	16.303,72	0,01%	11.943,61	273,93%
41020890	OTROS	1.365.196,22	1,49%	1.029.696,14	0,94%	\$	-335.500,08	-24,58%	1.042.735,62	0,94%	13.039,48	1,27%
410209	CUOTAS Y DONATIVOS	168.895,92	0,18%	24.696,05	0,02%	\$	-144.199,87	-85,38%	29.653,55	0,03%	4.957,50	20,07%
410210	GASTOS JUDICIALES	17.321,67	0,02%	6.664,95	0,01%	\$	-10.656,72	-61,52%	4.114,09	0,00%	-2.550,86	-38,27%
410211	GASTOS DE COMPUTACION	201.015,61	0,22%	192.365,95	0,17%	\$	-8.649,66	-4,30%	285.218,71	0,26%	92.852,76	48,27%
410212	GASTOS LEASING	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
410213	OTROS GASTOS	378.640,20	0,41%	301.222,87	0,27%	\$	-77.417,33	-20,45%	348.166,58	0,31%	46.943,71	15,58%
42	COMISIONES PAGADAS	8.851.575,54	9,65%	9.240.219,64	8,41%	\$	388.644,10	4,39%	9.377.653,78	8,46%	137.434,14	1,49%
4201	POR SEGUROS	5.364.507,78	5,85%	5.604.952,94	5,10%	\$	240.445,16	4,48%	5.526.301,50	4,98%	-78.651,44	-1,40%
420101	SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL	0,00	0,00%	280,73	0,00%	\$	280,73	0,00%	0,00	0,00%	-280,73	-100,00%
420102	SEGUROS DE VIDA EN GRUPO	553.802,78	0,60%	651.355,36	0,59%	\$	97.552,58	17,62%	815.828,92	0,74%	164.473,56	25,25%
420103	SEGUROS GENERALES	4.810.705,00	5,25%	4.953.316,85	4,51%	\$	142.611,85	2,96%	4.710.472,58	4,25%	-242.844,27	-4,90%

4202	POR COASEGUROS	182.338,50	0,20%	204.307,67	0,19%	\$	21.969,17	12,05%	194.589,34	0,18%	-9.718,33	-4,76%
4204	POR OTROS CONCEPTOS	3.304.729,26	3,60%	3.430.959,03	3,12%	\$	126.229,77	3,82%	3.656.762,94	3,30%	225.803,91	6,58%
43	PRIMAS POR SEGUROS NO PROPORCIONALES	2.450.971,81	2,67%	2.581.112,35	2,35%	\$	130.140,54	5,31%	2.905.669,98	2,62%	324.557,63	12,57%
44	PRIMAS DE REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	34.464.518,32	37,58%	42.864.818,01	38,99%	\$	8.400.299,69	24,37%	47.578.829,89	42,91%	4.714.011,88	11,00%
4401	PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS EN EL PAIS	2.675.967,86	2,92%	3.504.256,90	3,19%	\$	828.289,04	30,95%	4.093.535,18	3,69%	589.278,28	16,82%
4402	PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS AL EXTERIOR	30.677.259,60	33,45%	38.085.908,86	34,65%	\$	7.408.649,26	24,15%	42.386.459,62	38,23%	4.300.550,76	11,29%
4403	PRIMAS DE COASEGUROS CEDIDOS	1.111.290,86	1,21%	1.274.652,25	1,16%	\$	163.361,39	14,70%	1.098.835,09	0,99%	-175.817,16	-13,79%
45	LIQUIDACIONES Y RESCATES	9.197.142,35	10,03%	12.473.249,91	11,35%	\$	3.276.107,56	35,62%	7.165.034,22	6,46%	-5.308.215,69	-42,56%
4501	POR ANULACIONES	195.283,36	0,21%	1.026.224,22	0,93%	\$	830.940,86	425,51%	486.737,11	0,44%	-539.487,11	-52,57%
450101	SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
450102	SEGUROS DE VIDA EN GRUPO	20.157,84	0,02%	4.680,17	0,00%	\$	-15.477,67	-76,78%	13.692,28	0,01%	9.012,11	192,56%
450103	SEGUROS GENERALES	175.125,52	0,19%	1.021.544,05	0,93%	\$	846.418,53	483,32%	473.044,83	0,43%	-548.499,22	-53,69%
4502	POR CANCELACIONES	8.748.566,00	9,54%	11.408.872,79	10,38%	\$	2.660.306,79	30,41%	6.634.497,90	5,98%	-4.774.374,89	-41,85%
450201	SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
450202	SEGUROS DE VIDA EN GRUPO	2.143.265,24	2,34%	420.578,18	0,38%	\$	-1.722.687,06	-80,38%	351.077,60	0,32%	-69.500,58	-16,53%
450203	SEGUROS GENERALES	6.605.300,76	7,20%	10.988.294,61	10,00%	\$	4.382.993,85	66,36%	6.283.420,30	5,67%	-4.704.874,31	-42,82%
4509	DEVOLUCIONES DE PRIMAS DE COASEGUROS ACEPTADOS	253.292,99	0,28%	38.152,90	0,03%	\$	-215.140,09	-84,94%	43.799,21	0,04%	5.646,31	14,80%
450903	SEGUROS GENERALES	253.292,99	0,28%	38.152,90	0,03%	\$	-215.140,09	-84,94%	43.799,21	0,04%	5.646,31	14,80%
46	SINIESTROS PAGADOS	13.168.261,93	14,36%	19.422.000,58	17,67%	\$	6.253.738,65	47,49%	18.198.764,34	16,41%	-1.223.236,24	-6,30%
4601	DE SEGUROS	12.235.315,48	13,34%	18.375.121,60	16,72%	\$	6.139.806,12	50,18%	17.237.069,16	15,55%	-1.138.052,44	-6,19%
4602	DE COASEGUROS	134.468,14	0,15%	145.433,22	0,13%	\$	10.965,08	8,15%	116.199,01	0,10%	-29.234,21	-20,10%
4603	DE REASEGUROS ACEPTADOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4604	GASTOS LIQUIDACIONES DE SINIESTROS	672.555,95	0,73%	760.775,42	0,69%	\$	88.219,47	13,12%	796.038,06	0,72%	35.262,64	4,64%
460401	HONORARIOS DE AJUSTADORES DE SINIESTROS	61.580,53	0,07%	59.698,44	0,05%	\$	-1.882,09	-3,06%	90.030,09	0,08%	30.331,65	50,81%
46040101	PERSONA NATURAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
46040102	PERSONA JURIDICA	61.580,53	0,07%	59.698,44	0,05%	\$	-1.882,09	-3,06%	90.030,09	0,08%	30.331,65	50,81%
460402	GASTOS JUDICIALES	259.252,54	0,28%	238.675,45	0,22%	\$	-20.577,09	-7,94%	463.305,62	0,42%	224.630,17	94,12%
460490	OTROS	351.722,88	0,38%	462.401,53	0,42%	\$	110.678,65	31,47%	242.702,35	0,22%	-219.699,18	-47,51%
4605	PARTICIPACION DE REASEGURADORES EN SALVAMENTOS	125.922,36	0,14%	140.670,34	0,13%	\$	14.747,98	11,71%	49.458,11	0,04%	-91.212,23	-64,84%
47	OTROS EGRESOS	5.683.981,66	6,20%	6.612.644,16	6,02%	\$	928.662,50	16,34%	6.383.988,94	5,76%	-228.655,22	-3,46%
4701	INTERESES PAGADOS	401.637,48	0,44%	191.736,16	0,17%	\$	-209.901,32	-52,26%	101.943,34	0,09%	-89.792,82	-46,83%
470101	SOBRE RESERVAS RETENIDAS POR REASEGUROS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

<b>470102</b>	SOBRE PRESTAMOS RECIBIDOS	401.637,48	0,44%	191.736,16	0,17%	\$	-209.901,32	-52,26%	101.943,34	0,09%	-89.792,82	-46,83%
<b>4702</b>	OTROS	1.047.269,14	1,14%	685.007,36	0,62%	\$	-362.261,78	-34,59%	680.789,15	0,61%	-4.218,21	-0,62%
<b>470201</b>	POR COMPRA, VENTA, SORTEO Y CUSTODIA DE VALORES	17.086,10	0,02%	14.745,40	0,01%	\$	-2.340,70	-13,70%	11.996,57	0,01%	-2.748,83	-18,64%
<b>470202</b>	POR DIFERENCIA DE CAMBIO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>470203</b>	POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	9.782,84	0,01%	0,00	0,00%	\$	-9.782,84	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>470204</b>	POR OTROS CONCEPTOS	971.972,48	1,06%	636.646,81	0,58%	\$	-335.325,67	-34,50%	629.117,62	0,57%	-7.529,19	-1,18%
<b>470205</b>	POR PERDIDAS EN VALOR RAZONABLE DE INVERSIONES DE RENTA FIJA	29.471,72	0,03%	17.367,15	0,02%	\$	-12.104,57	-41,07%	9.836,54	0,01%	-7.530,61	-43,36%
<b>470206</b>	POR PERDIDAS EN VALOR RAZONABLE DE INVERSIONES DE RENTA VARIABLE	18.956,00	0,02%	16.248,00	0,01%	\$	-2.708,00	-14,29%	29.838,42	0,03%	13.590,42	83,64%
<b>4703</b>	PROVISIONES , AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES	213.304,50	0,23%	170.723,55	0,16%	\$	-42.580,95	-19,96%	150.329,41	0,14%	-20.394,14	-11,95%
<b>470303</b>	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	213.304,50	0,23%	170.723,55	0,16%	\$	-42.580,95	-19,96%	150.329,41	0,14%	-20.394,14	-11,95%
<b>4704</b>	CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	1.963.369,99	2,14%	2.394.392,86	2,18%	\$	431.022,87	21,95%	2.651.043,67	2,39%	256.650,81	10,72%
<b>470401</b>	CONTRIBUCION SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	37.331,50	0,04%	35.734,13	0,03%	\$	-1.597,37	-4,28%	41.342,33	0,04%	5.608,20	15,69%
<b>470402</b>	IMPUESTOS MUNICIPALES	60.698,73	0,07%	54.460,72	0,05%	\$	-6.238,01	-10,28%	117.834,17	0,11%	63.373,45	116,37%
<b>470403</b>	IMPUESTO A LA RENTA	585.824,05	0,64%	702.929,51	0,64%	\$	117.105,46	19,99%	707.460,70	0,64%	4.531,19	0,64%
<b>470404</b>	IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS	695.450,69	0,76%	968.117,05	0,88%	\$	272.666,36	39,21%	1.094.442,83	0,99%	126.325,78	13,05%
<b>470405</b>	CONTRIBUCION FONDO DE SEGUROS PRIVADOS	0,00	0,00%	129.074,00	0,12%	\$	129.074,00	0,00%	148.434,85	0,13%	19.360,85	15,00%
<b>470490</b>	OTROS IMPUESTOS	584.065,02	0,64%	504.077,45	0,46%	\$	-79.987,57	-13,69%	541.528,79	0,49%	37.451,34	7,43%
<b>4705</b>	PARA CUENTAS DE DUDOSO RECAUDO	2.058.400,55	2,24%	3.170.784,23	2,88%	\$	1.112.383,68	54,04%	2.799.883,37	2,53%	-370.900,86	-11,70%
<b>48</b>	CONSTITUCION DE RESERVAS	10.139.906,57	11,06%	9.505.168,93	8,65%	\$	-634.737,64	-6,26%	11.696.961,18	10,55%	2.191.792,25	23,06%
<b>4801</b>	PARA RIESGO EN CURSO	847.467,33	0,92%	810.112,94	0,74%	\$	-37.354,39	-4,41%	2.664.472,73	2,40%	1.854.359,79	228,90%
<b>480101</b>	PRIMAS NO DEVENGADAS	847.467,33	0,92%	810.112,94	0,74%	\$	-37.354,39	-4,41%	2.664.472,73	2,40%	1.854.359,79	228,90%
<b>4803</b>	PARA SINIESTROS PENDIENTES	9.285.661,94	10,12%	8.669.530,33	7,89%	\$	-616.131,61	-6,64%	9.031.345,89	8,15%	361.815,56	4,17%
<b>480301</b>	SINIESTROS POR LIQUIDAR VIDA Y GENERALES	9.097.498,12	9,92%	8.532.272,14	7,76%	\$	-565.225,98	-6,21%	8.657.859,97	7,81%	125.587,83	1,47%
<b>48030101</b>	SINIESTROS POR LIQUIDAR VIDA	2.361.092,16	2,57%	2.678.307,18	2,44%	\$	317.215,02	13,44%	2.988.599,97	2,70%	310.292,79	11,59%
<b>48030102</b>	SINIESTROS POR LIQUIDAR GENERALES	6.736.405,96	7,34%	5.853.964,96	5,33%	\$	-882.441,00	-13,10%	5.669.260,00	5,11%	-184.704,96	-3,16%
<b>480302</b>	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA Y GENERALES	188.163,82	0,21%	137.258,19	0,12%	\$	-50.905,63	-27,05%	373.485,92	0,34%	236.227,73	172,10%
<b>48030201</b>	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA	29.190,58	0,03%	39.580,00	0,04%	\$	10.389,42	35,59%	92.083,33	0,08%	52.503,33	132,65%
<b>48030202</b>	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS GENERALES	158.973,24	0,17%	97.678,19	0,09%	\$	-61.295,05	-38,56%	281.402,59	0,25%	183.724,40	188,09%
<b>480303</b>	DIVIDENDOS ACUMULADOS POLIZAS DE VIDA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>4804</b>	PARA DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICAS	6.504,92	0,01%	2.821,12	0,00%	\$	-3.683,80	-56,63%	0,00	0,00%	-2.821,12	-100,00%

480402	DESVIACION DE SINIESTRALIDAD	6.504,92	0,01%	2.821,12	0,00%	\$ -3.683,80	-56,63%	0,00	0,00%	-2.821,12	-100,00%
48040203	CONTRATISTAS, RESPONSABILIDAD CIVIL Y FIDELIDAD	6.504,92	0,01%	2.821,12	0,00%	\$ -3.683,80	-56,63%	0,00	0,00%	-2.821,12	-100,00%
48040204	RAMO DE FIANZAS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4805	PARA ESTABILIZACION	272,38	0,00%	2.748,07	0,00%	\$ 2.475,69	908,91%	237,33	0,00%	-2.510,74	-91,36%
480501	RAMOS NUEVOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
480502	RAMOS EXISTENTES	272,38	0,00%	2.748,07	0,00%	\$ 2.475,69	908,91%	237,33	0,00%	-2.510,74	-91,36%
4806	PARA OTRAS RESERVAS	0,00	0,00%	19.956,47	0,02%	\$ 19.956,47	0,00%	905,23	0,00%	-19.051,24	-95,46%
49	PERDIDAS Y GANANCIAS	1.456.263,04	1,59%	1.792.274,37	1,63%	\$ 336.011,33	23,07%	1.877.591,38	1,69%	85.317,01	4,76%
4901	UTILIDADES	1.456.263,04	1,59%	1.792.274,37	1,63%	\$ 336.011,33	23,07%	1.877.591,38	1,69%	85.317,01	4,76%
5	INGRESO	91.716.282,73		109.927.612,47		\$ 18.211.329,74	19,86%	110.872.013,22		944.400,75	0,86%
51	PRIMA EMITIDA	59.786.723,53	65,19%	70.705.135,10	64,32%	\$ 10.918.411,57	18,26%	74.285.240,15	67,00%	3.580.105,05	5,06%
5101	DE SEGUROS DIRECTO	58.557.378,16	63,85%	69.374.632,41	63,11%	\$ 10.817.254,25	18,47%	72.954.921,63	65,80%	3.580.289,22	5,16%
510101	VIDA INDIVIDUAL	593,22	0,00%	591,60	0,00%	\$ -1,62	-0,27%	663,70	0,00%	72,10	12,19%
510102	VIDA EN GRUPO	8.122.529,71	8,86%	7.005.527,51	6,37%	\$ -1.117.002,20	-13,75%	12.054.022,15	10,87%	5.048.494,64	72,06%
510103	SEGUROS GENERALES	50.434.255,23	54,99%	62.368.513,30	56,74%	\$ 11.934.258,07	23,66%	60.900.235,78	54,93%	-1.468.277,52	-2,35%
5103	DE COASEGUROS ACEPTADOS	1.229.345,37	1,34%	1.330.502,69	1,21%	\$ 101.157,32	8,23%	1.330.318,52	1,20%	-184,17	-0,01%
52	COMISIONES RECIBIDAS	10.139.280,38	11,06%	11.383.030,84	10,36%	\$ 1.243.750,46	12,27%	11.918.559,12	10,75%	535.528,28	4,70%
5201	POR SEGUROS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5202	POR COASEGUROS	134.494,73	0,15%	220.395,93	0,20%	\$ 85.901,20	63,87%	170.733,75	0,15%	-49.662,18	-22,53%
5203	POR REASEGUROS CEDIDOS	9.647.885,53	10,52%	11.084.853,39	10,08%	\$ 1.436.967,86	14,89%	11.663.743,60	10,52%	578.890,21	5,22%
520301	EN EL PAIS	471.227,34	0,51%	629.673,19	0,57%	\$ 158.445,85	33,62%	748.586,23	0,68%	118.913,04	18,88%
520302	DEL EXTERIOR	9.176.658,19	10,01%	10.455.180,20	9,51%	\$ 1.278.522,01	13,93%	10.915.157,37	9,84%	459.977,17	4,40%
5204	POR OTROS CONCEPTOS	356.900,12	0,39%	77.781,52	0,07%	\$ -279.118,60	-78,21%	84.081,77	0,08%	6.300,25	8,10%
53	RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS	9.150.291,68	9,98%	16.741.008,51	15,23%	\$ 7.590.716,83	82,96%	13.783.634,01	12,43%	-2.957.374,50	-17,67%
5301	RECUPERACIONES DE REASEGUROS CEDIDOS	8.296.138,73	9,05%	16.049.530,42	14,60%	\$ 7.753.391,69	93,46%	13.045.319,36	11,77%	-3.004.211,06	-18,72%
530101	EN EL PAIS	274.465,46	0,30%	367.518,12	0,33%	\$ 93.052,66	33,90%	493.218,58	0,44%	125.700,46	34,20%
530102	DEL EXTERIOR	8.021.673,27	8,75%	15.682.012,30	14,27%	\$ 7.660.339,03	95,50%	12.552.100,78	11,32%	-3.129.911,52	-19,96%
5302	RECUPERACIONES DE COASEGUROS CEDIDOS	324.290,85	0,35%	263.745,16	0,24%	\$ -60.545,69	-18,67%	321.848,27	0,29%	58.103,11	22,03%
5303	SALVAMENTOS DE SEGUROS DIRECTOS	529.862,10	0,58%	427.732,93	0,39%	\$ -102.129,17	-19,27%	416.466,38	0,38%	-11.266,55	-2,63%
5304	SALVAMENTOS DE COASEGUROS ACEPTADOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5305	SALVAMENTOS DE REASEGUROS ACEPTADOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
54	RENDIMIENTOS DE INVERSIONES	323.843,45	0,35%	222.128,17	0,20%	\$ -101.715,28	-31,41%	109.266,94	0,10%	-112.861,23	-50,81%

5401	DE RENTA FIJA	321.810,04	0,35%	195.424,85	0,18%	\$	-126.385,19	-39,27%	81.359,36	0,07%	-114.065,49	-58,37%
540101	RENTA FIJA TIPO I A VALOR RAZONABLE	64.138,01	0,07%	70.566,94	0,06%	\$	6.428,93	10,02%	43.209,89	0,04%	-27.357,05	-38,77%
540102	RENTA FIJA TIPO I A COSTO AMORTIZADO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
540103	RENTA FIJA TIPO II A VALOR RAZONABLE	88.643,94	0,10%	53.486,90	0,05%	\$	-35.157,04	-39,66%	27.432,04	0,02%	-26.054,86	-48,71%
540104	RENTA FIJA TIPO II A COSTO AMORTIZADO	48.380,39	0,05%	14.500,60	0,01%	\$	-33.879,79	-70,03%	0,00	0,00%	-14.500,60	-100,00%
540108	GANANCIA EN VALOR RAZONABLE DE INVERSIONES DE RENTA FIJA	120.647,70	0,13%	56.870,41	0,05%	\$	-63.777,29	-52,86%	10.717,43	0,01%	-46.152,98	-81,15%
5402	DE RENTA VARIABLE	2.033,41	0,00%	26.703,32	0,02%	\$	24.669,91	1213,23%	27.907,58	0,03%	1.204,26	4,51%
540205	GANANCIA EN VALOR RAZONABLE DE INVERSIONES DE RENTA VARIABLE	2.033,41	0,00%	16.041,82	0,01%	\$	14.008,41	688,91%	16.273,21	0,01%	231,39	1,44%
55	OTRAS RENTAS	429.029,51	0,47%	341.606,96	0,31%	\$	-87.422,55	-20,38%	310.749,47	0,28%	-30.857,49	-9,03%
5501	INTERESES SOBRE OBLIGACIONES	180.026,46	0,20%	72.884,49	0,07%	\$	-107.141,97	-59,51%	49.180,10	0,04%	-23.704,39	-32,52%
5502	INTERESES DE PRESTAMOS SOBRE POLIZAS DE VIDA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5503	OTROS	249.003,05	0,27%	268.722,47	0,24%	\$	19.719,42	7,92%	261.569,37	0,24%	-7.153,10	-2,66%
56	OTROS INGRESOS	346.764,42	0,38%	393.726,00	0,36%	\$	46.961,58	13,54%	370.527,36	0,33%	-23.198,64	-5,89%
5601	POR VENTA , SORTEO O VENCIMIENTO DE VALORES MOBILIARIOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5602	POR VENTA DE ACTIVOS FIJOS	11.607,14	0,01%	0,00	0,00%	\$	-11.607,14	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5603	POR DIFERENCIA DE CAMBIO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5604	POR DEUDAS O PERDIDAS RECUPERADAS	12.600,00	0,01%	0,00	0,00%	\$	-12.600,00	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5605	POR OTROS CONCEPTOS	322.557,28	0,35%	393.726,00	0,36%	\$	71.168,72	22,06%	370.527,36	0,33%	-23.198,64	-5,89%
5606	RESULTADOS POR EXPOSICION A LA INFLACION	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
57	LIBERACION DE RESERVAS TECNICAS	11.540.349,76	12,58%	10.140.976,89	9,23%	\$	-1.399.372,87	-12,13%	10.094.036,17	9,10%	-46.940,72	-0,46%
5701	DE RIESGOS EN CURSO	2.014.358,60	2,20%	1.244.056,18	1,13%	\$	-770.302,42	-38,24%	1.307.575,25	1,18%	63.519,07	5,11%
570101	PRIMAS NO DEVENGADAS	2.014.358,60	2,20%	1.244.056,18	1,13%	\$	-770.302,42	-38,24%	1.307.575,25	1,18%	63.519,07	5,11%
5703	DE SINIESTROS PENDIENTES	9.517.525,09	10,38%	8.882.972,34	8,08%	\$	-634.552,75	-6,67%	8.747.321,09	7,89%	-135.651,25	-1,53%
570301	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR VIDA Y GENERALES	9.280.250,32	10,12%	8.430.242,49	7,67%	\$	-850.007,83	-9,16%	8.578.033,69	7,74%	147.791,20	1,75%
57030101	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR VIDA	2.396.951,32	2,61%	2.675.373,43	2,43%	\$	278.422,11	11,62%	2.994.083,20	2,70%	318.709,77	11,91%
57030102	SINIESTROS LIQUIDADOS POR PAGAR GENERALES	6.883.299,00	7,50%	5.754.869,06	5,24%	\$	-1.128.429,94	-16,39%	5.583.950,49	5,04%	-170.918,57	-2,97%
570302	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA Y GENERALES	237.274,77	0,26%	452.729,85	0,41%	\$	215.455,08	90,80%	169.287,40	0,15%	-283.442,45	-62,61%
57030201	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS VIDA	48.058,63	0,05%	51.499,69	0,05%	\$	3.441,06	7,16%	0,00	0,00%	-51.499,69	-100,00%
57030202	SINIESTROS OCURRIDOS Y NO REPORTADOS GENERALES	189.216,14	0,21%	401.230,16	0,36%	\$	212.014,02	112,05%	169.287,40	0,15%	-231.942,76	-57,81%

<b>570303</b>	DIVIDENDOS ACUMULADOS POLIZAS DE VIDA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>5704</b>	DE DESVIACION DE SINIESTRALIDAD Y CATASTROFICAS	3.845,70	0,00%	13.079,55	0,01%	\$ 9.233,85	240,11%	24.602,21	0,02%	11.522,66	88,10%
<b>570402</b>	DESVIACION DE SINIESTRALIDAD	3.845,70	0,00%	13.079,55	0,01%	\$ 9.233,85	240,11%	24.602,21	0,02%	11.522,66	88,10%
<b>57040201</b>	VIDA EN GRUPO, ASISTENCIA MEDICA Y MARITIMO	2.861,63	0,00%	0,00	0,00%	\$ -2.861,63	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>57040202</b>	PERDIDA DE BENEFICIO, ROTURA DE MAQUINARIA Y VIDA INDIVIDUAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>57040203</b>	CONTRATISTAS, RESPONSABILIDAD CIVIL Y FIDELIDAD	984,07	0,00%	13.079,55	0,01%	\$ 12.095,48	1229,13%	24.602,21	0,02%	11.522,66	88,10%
<b>57040204</b>	RAMO DE FIANZAS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>5705</b>	DE ESTABILIZACION	4.620,37	0,01%	868,82	0,00%	\$ -3.751,55	-81,20%	2.274,42	0,00%	1.405,60	161,78%
<b>570501</b>	RAMOS NUEVOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>570502</b>	RAMOS EXISTENTES	4.620,37	0,01%	868,82	0,00%	\$ -3.751,55	-81,20%	2.274,42	0,00%	1.405,60	161,78%
<b>71</b>	DEUDORAS	20.679.330,46		11.912.789,72		\$ -8.766.540,74	-42,39%	19.523.912,16		7.611.122,44	63,89%
<b>7101</b>	VALORES EN CUSTODIA	3.108.173,07	15,03%	1.306.463,19	10,97%	\$ -1.801.709,88	-57,97%	9.066.893,58	46,44%	7.760.430,39	594,00%
<b>7102</b>	VALORES EN GARANTIA	17.571.157,39	84,97%	10.606.326,53	89,03%	\$ -6.964.830,86	-39,64%	10.457.018,58	53,56%	-149.307,95	-1,41%
<b>7190</b>	OTRAS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	\$ -	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>72</b>	ACREEDORAS POR EL CONTRARIO	20.679.330,46	100,00%	11.912.789,72	100,00%	\$ -8.766.540,74	-42,39%	19.523.912,16	100,00%	7.611.122,44	63,89%

Fuente: Balance General de la empresa XYZ de seguros.

Elabora do por: German y Gómez (2022)

El análisis al Estado de Situación Financiera identifica que la gestión de procesos en el área de cobranzas no es efectiva ya que los deudores por primas han venido incrementando sus deudas con la financiera ante la insostenibilidad económica de sus negocios y los gestores de cobranzas no han podido recuperar la cartera vencida. A nivel de cifras se destaca que en el 2019 los deudores por primas registraban un monto en deuda por \$9.985.311,21 un 27,25% del total del activo, pero ante el aumento de solicitudes de créditos pues el rubro incrementó en un 33,8% por reflejar un monto de \$12.682.946,4 en deudas para el 2020 y manteniendo el alza a un 30,5% para el 2021 con un monto de \$13.308.202,86.

Las primas por cobrar también se han visto afectadas por una mala gestión de los procesos de cobranzas, en el 2019 el monto estaba por un valor de \$5.037.274,94 pero para el 2020 incrementó a \$9.998.203,12, es decir un incremento del 33,8% respecto al año anterior y un total monetario pendiente de cobro creciente en \$4.960.928,18. Dicho comportamiento se mantiene en el 2021 con un total de \$12.381.820,91 siendo \$2.383.617,79 más frente al periodo anterior y en promedio un crecimiento en valores pendientes de cobro de 23,84% por concepto de primas de seguros.

Las primas por vencer son una gran preocupación para la empresa XYZ ya que en el 2019 se registró la cifra de \$3.477.462,12 y para el 2021 se colocó en \$9.408.507,15 es decir un 33,22% superior al registrado en el 2020 que fue de \$7.062.461,06. En esta misma línea las primas vencidas pasan de \$1.795.435,08 a \$3.356.351,88 en el 2021 por lo que son cifras que difícilmente van a ser recuperadas pero que pueden ser mejoradas al emplear un mejor control en los procesos de gestión interna del área de cobranza. De hecho, la provisión (crédito) ante la mala sostenibilidad de las cuentas por cobrar se ha mantenido decreciendo para solventar sus deudas, en el 2019 tuvo -\$235.622,26 de saldos negativos y en el 2020 por -\$313.953,30 con un margen de 22,01% superior al del 2021 que obtuvo -\$69.085,82 dólares.

La partida de otras cuentas por cobrar registra una leve recuperación entre el 2020-2021 al mantener valores en dólares de \$965.488,60 y \$717.197,32 respectivamente, lo que representa una disminución del -25,72% en cobros pendientes. Por otro lado, las partidas por intereses han disminuido como parte de estrategia para contribuir a los deudores con un valor menor al reducir la tasa de interés como parte de la medida de incentivación económica local, esto ha hecho que en el 2019 se reflejen valores por \$23.827,15 y en el 2021 por \$10.270,86 con un margen de reducción del -42,35%.

En conclusión, la ausencia de un efectivo proceso de gestión en cobranzas por parte del personal contable de la empresa XYZ de seguros ha provocado que la sostenibilidad financiera se vea comprometida ante la falta de pagos y la mala captación de capital para disminuir la cartera pendiente de cancelación por parte de los clientes. Esto hace más necesario el desarrollar un manual de gestión de procesos de cobranza para la entidad.

### 3.7.4. Ratio financiero

Dentro de la empresa XYZ de seguros se llevó a cabo una evaluación de los ratios financieros para medir su gestión dentro de los diversos procesos contables con un especial énfasis al indicador de cobranza.

**Tabla 17.**

*Análisis horizontal-vertical del Estado de Situación Financiera de la empresa XYZ de seguros, periodo 2019-2021*

<b>Factor</b>	<b>Indicadores técnicos</b>	<b>Formula</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>I. Liquidez</b>	1. Liquidez Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	\$ 2,08	\$ 1,93	\$ 1,68
	2. Prueba Acida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	\$ 0,63	\$ 0,88	\$ 0,96
<b>II. Solvencia</b>	1. Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	56,14%	55,89%	61,46%
	2. Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	128,00%	126,69%	159,48%
	3. Endeudamiento del Activo fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto	\$ 3,33	\$ 3,54	\$ 3,66
	4. Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	\$ 2,28	\$ 2,27	\$ 2,59
<b>III. Gestión</b>	1. Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar	9,19	8,67	8,33
	2. Rotación de Activo Fijo	Ventas /Activo Fijo	12,39	15,11	16,18
	3. Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total	2,50	2,93	2,54
	4. Periodo Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas	39,74	42,11	43,81

Fuente: Balance General de la empresa XYZ de seguros.

Elaborado por: German y Gómez (2022)

En relación a la gestión administrativa de la liquidez corriente al valorar los activos corrientes frente a los pasivos corrientes para medir la capacidad que tiene la empresa XYZ de seguros para cubrir sus deudas a corto plazo se pudo apreciar un rango superior a \$1 entre los periodos analizados fue de \$2,08 en el 2019 y para el 2020 se ubica en \$1,68 destacando una incapacidad de la empresa de seguros para cubrir con sus

deudas pero se justifica por los sucesos externos a la entidad como la situación económica que se encuentra atravesando el Ecuador por la pandemia y la incapacidad de liquidez de los ciudadanos.

Respecto a los índices de solvencia se pudo constatar que el endeudamiento del activo fijo como medio para determinar el patrimonio que tiene la empresa por cada unidad de dólar invertido en activos fijos y en ello se constata que el monto pasa de \$3,33 en el 2019 a \$3,66 en el 2021 constatando que al ser superior a 1 pues los activos fijos han sido financiados por el margen de patrimonio sin recurrir a préstamos a terceros.

En lo correspondiente al apalancamiento, se aprecia que en por cada dólar invertido en el 2019 se consigue \$ 2,28 y en el 2020 fue de \$ 2,27, así mismo bajo la misma tendencia creciente indica un valor para el 2021 por \$ 2,59 destacando que la empresa tiene buen soporte de los recursos internos de la entidad respecto a los recursos a terceros.

El indicador de rotación de cartera para medir el número de veces en que rotan en la empresa XYZ las cuentas por cobrar, en el 2019 es de 9 veces y para el 2020 fue de 8,67 por lo que se denota una reducción, pero poco significativa ya que para el 2021 el valor fue de 8,33 entendiéndose que la rotación baja debido a la disminución en los ingresos y el aumento de las cuentas pendientes por pagar.

Por último, el periodo medio de cobranza registra que los días en las cuentas por cobrar aumentan paulatinamente año a año pasando de 39,74 veces en el 2019 a 43,81 para el 2021 por lo que ante la baja de rotación en cartera y la mala gestión del proceso de cobranzas pues se hace más complicado estabilizar los indicadores contables.

## CAPÍTULO IV

### INFORMA FINAL

#### 4.1. Antecedentes

Los bancos y aseguradoras ya han reservado sumas récord para pérdidas por cuentas pendientes de cobro, cuyo costo podría aumentar si los clientes comienzan a atrasarse en sus pagos. Con una gran cantidad de clientes minoristas y pequeñas y medianas empresas (PYME) que esperan necesitar asistencia financiera para evitar cobros, los bancos deben actuar ahora para diseñar un conjunto de estrategias y soluciones únicas para el tratamiento de la deuda (Nixon et al., 2020, p. 1).

Sin embargo, la mayoría de las instituciones financieras carecen de los recursos o las capacidades tecnológicas necesarios para ofrecer resultados satisfactorios utilizando su proceso de recuperación de deuda existente. Para hacer frente a la magnitud de las cuentas por cobrar que se avecinan, los bancos y aseguradoras deben dedicar más tiempo e inversión a mejorar estas capacidades. Esta propuesta se origina tras los análisis ejecutados dentro del balance general de la empresa, la encuesta al personal administrativo y la entrevista brindada por profesionales dentro de la empresa XYZ de seguros durante la pandemia.

De manera general se pudo constatar que los índices de morosidad y las cuentas generales pendientes de cobros han incrementado considerablemente desde 2019 al 2021 como respuesta a una falta de compromiso de personal interno para cumplir con las políticas de control interno de las cuentas por cobrar, así como la captación necesaria para cubrir sus obligaciones con otras entidades. Ante lo manifestado se constata que las entidades del sector financiero también han experimentado grandes retos para mantener una cartera con buena liquidez y un bajo margen de endeudamiento.

Es así que se desarrolla el presente apartado con el propósito de puntualizar los aspectos necesarios para que el personal administrativo lleve a cabo día a día una buena gestión de sus procesos de cobranzas y cumplan sus funciones respetando los lineamientos establecidos dentro de los diversos procesos en el que se constante una buena organización, actividades pertinentes y funciones adecuadas para mantener una buena eficiencia, eficacia y beneficios de la recaudación de cartera pendiente de cobro.

## **4.2.Desarrollo**

Al transformar el modelo de cobranza en la empresa XYZ de seguros, de un enfoque de salida intensivo en mano de obra y centrado en encontrar clientes que puedan pagar, a una operación de entrada de prevención de pérdidas en la que la aseguradora ofrece estrategias de tratamiento preaprobadas y comunicaciones personalizadas, se presenta la actual propuesta para incentivar a los clientes a comunicarse de manera proactiva.

Este enfoque brindará un servicio al cliente más personalizado y efectivo, a escala. Por ejemplo, la oferta entrante podría ser no pagar la prima durante seis meses o una reducción temporal en la tasa de interés, reduciendo así el pago para que el cliente se acerque proactivamente a aceptarlo u otra solución. El enfoque de la empresa alineado a desarrollar, respaldar y dar servicio a un sistema de gestión de cobro de deudas único, dinámico y proactivo para la institución es uno de los principales propósitos de la propuesta para reducir el comprometimiento del total de los activos y aumentar la liquidez de la empresa en un corto plazo.

El cobro de dinero y pagos de tarifas de todo tipo de prestatarios de más maneras va a permitir que sea un procesos más fácil y más eficiente para los cobradores de deudas en la empresa XYZ de seguros. Esta solución de gestión de cobranza puede ayudar a cualquier cobrador de deudas a eliminar las tareas manuales; cumplir con las reglas de las agencias gubernamentales estatales y las políticas internas y externas de la entidad; mejorar la productividad; disminuir la deuda pendiente total; reducir el riesgo; y evitar cancelaciones.

### **4.2.1. Matriz de hallazgos**

Ante lo mencionado se presente a continuación una matriz de hallazgo que surge como eje de análisis y base para la propuesta de políticas en los procesos de gestión de cobranzas en la entidad:

**Tabla 18.**

*Matriz de hallazgos – Empresa XYZ 2019-2021*

Ítem	Hallazgo	Riesgo	Fuente	Calificación	Área de Impacto	Efecto	Responsable	Recomendaciones y sugerencias
1	Reducción de los niveles de rentabilidad y duplicidad de registros en el sistema contable y poca gestión de cobranzas	Mala aplicación y cumplimiento de la política tributaria.	Entrevista	1	Contabilidad	Número de primas Número de primas por vencer	Contador	Emplear mensualmente auditorías internas  Supervisar el cumplimiento de la normativa tributaria por parte del SRI.
2	Poca tecnificación de los procesos de contacto a clientes en caso de morosidad.	Aumento de las cuentas por cobrar y falta de liquidez.	Estados financieros Entrevista	2	Contabilidad	Número de recaudaciones Número de personas en morosidad Depósitos ejecutados Reportes diarios	Contador	Ejecutar un correcto registro de las llamadas por cobranza.  Vigilar que los clientes empiecen a cancelar sus deudas.  Emplear cálculos para solventar la eficacia del nuevo proceso de gestión de cobranza.
3	Por la falta de recuperación de cartera se reduce la liquidez de la entidad.	Bajo índice de pago a proveedores y aumentando la deuda con terceros.	Estados de Situación Inicial	1	Contabilidad	Disminución de los activos corrientes  Incremento de las obligaciones pendientes de pagos.	Contador	Evaluar el perfil del deudor para verificar la extensión de una prórroga de pago.  Emplear seguimiento de los clientes que se encuentran en morosidad.
4	Aumento de la cartera incobrable por concepto de primas de seguros	Poca recuperación de cartera  Baja liquidez	Estados de Situación Inicial	1	Contabilidad	Impacto dentro de la cartera vencida.  Aumento de los índices de morosidad	Contador	Incentivar la recuperación de cartera de clientes.  Respaldar estrategias para la reducción de cuentas por cobrar  Determinar el porcentaje de las cuentas por cobrar en mora.

Fuente: Estados Financieros Anuales de la empresa XYZ de Seguros  
Elaborado por: German y Gómez (2022)

En relación a la matriz de hallazgos y los diversos aspectos analizados se genera una serie de contextos que están incidiendo de forma irregular en el comportamiento de los indicadores económico de la empresa XYZ de Seguros. Esto se ajusta a los siguientes aspectos:

- Eficacia de los procesos de cobranza telefónica
- Contrato y registro de primas de seguros
- Departamento financiero
- Recuperación de cartera

En lo correspondiente al siguiente apartado se genera un detalle de las políticas de gestión de cobranza como propuesta de implementación dentro del actual proyecto para resarcir los problemas identificados en la matriz de hallazgos. En base a lo descrito, se estima que la empresa XYZ de seguros pueda recuperar su cartera e incidir positivamente en los índices financieros de la entidad.

#### **4.2.2. Misión**

Proveer bienestar a nuestros colaboradores y clientes ofreciéndoles seguridad y estabilidad financiera (Ecuasuiza Seguros, 2022).

#### **4.2.3. Visión**

Ser una de las 10 empresas de seguros de ramos generas y vida a nivel nacional por las primas emitidas, ofreciendo servicios de calidad (Ecuasuiza Seguros, 2022).

#### **4.2.4. Límites, responsabilidades y profesionalismo**

La empresa XYZ de seguros compromete a sus empleados para que actúen con dinamismo y un excelente deber para el cumplimiento diario de sus responsabilidades y funciones dentro del área administrativa. No obstante, en ninguno de los casos se debe perjudicar o afectar los valores corporativos.

En este sentido se debe precisar que los colaboradores asumen la titularidad de cada una de las gestiones a la que les corresponde ejecutar y realizan cada una de las tareas que fueron asignadas desde sus altos mandos con responsabilidad, un excelente profesionalismo, una buena celeridad y eficacia operativa.

#### **4.2.5. Evaluación de la extensión de pagos por pólizas y primas de seguros**

La gerencia administrativa en conjunto con la jefatura de cobranzas debe pedir al socio asegurado mediante una carta, el manifiesto de la necesidad de ampliar el sistema de pagos de las pólizas y primas de seguros para que esté sirva como un medio documentado en el que se constata cada una de las situaciones o motivos por los cuales

se solicita una extensión de pago y de esta manera evaluar la tentativa aprobación de dicha solicitud sí cumple con los requerimientos necesarios

#### **4.2.6. Términos generales para la extensión de pagos por pólizas y primas de seguros**

La empresa XYZ una vez aprobada la exención del pago a sus clientes este se compromete a cancelar la obligación dentro de los ciclos o periodos de pagos acordados que corresponden a un tiempo no mayor 30 días (1 mes) y con su respectiva acta de compromiso de pago.

#### **4.2.7. Cobranza**

El ejecutivo de cartera designado para la recuperación de los saldos pendientes de cobro informará al jefe financiero o jefe inmediato sobre los problemas que surjan dentro del proceso de cobro; y, generar las soluciones posibles del caso.

Si el pago completo por parte del deudor no es ejecutado y en su defecto el representante de dicha deuda no da respuesta, se procederá a generar penalizaciones correspondientes a cada día que pasa desde la fecha de corte en pagos.

Por último, si el valor no es cancelado en su totalidad la empresa XYZ congelará los beneficios a los clientes y presionará para que cumpla con el pago en el plazo indicado.

#### **4.2.8. Políticas de gestión en los procesos de cobranza de la empresa XYZ de seguros**

A continuación, se incluyen pautas de muestra para ayudar a la empresa XYZ de seguros a desarrollar el proceso de cobranza de manera efectiva. Los cronogramas y las estrategias de cobranza se pueden personalizar para reflejar diferentes niveles de riesgo con respecto a la empresa y sus clientes.

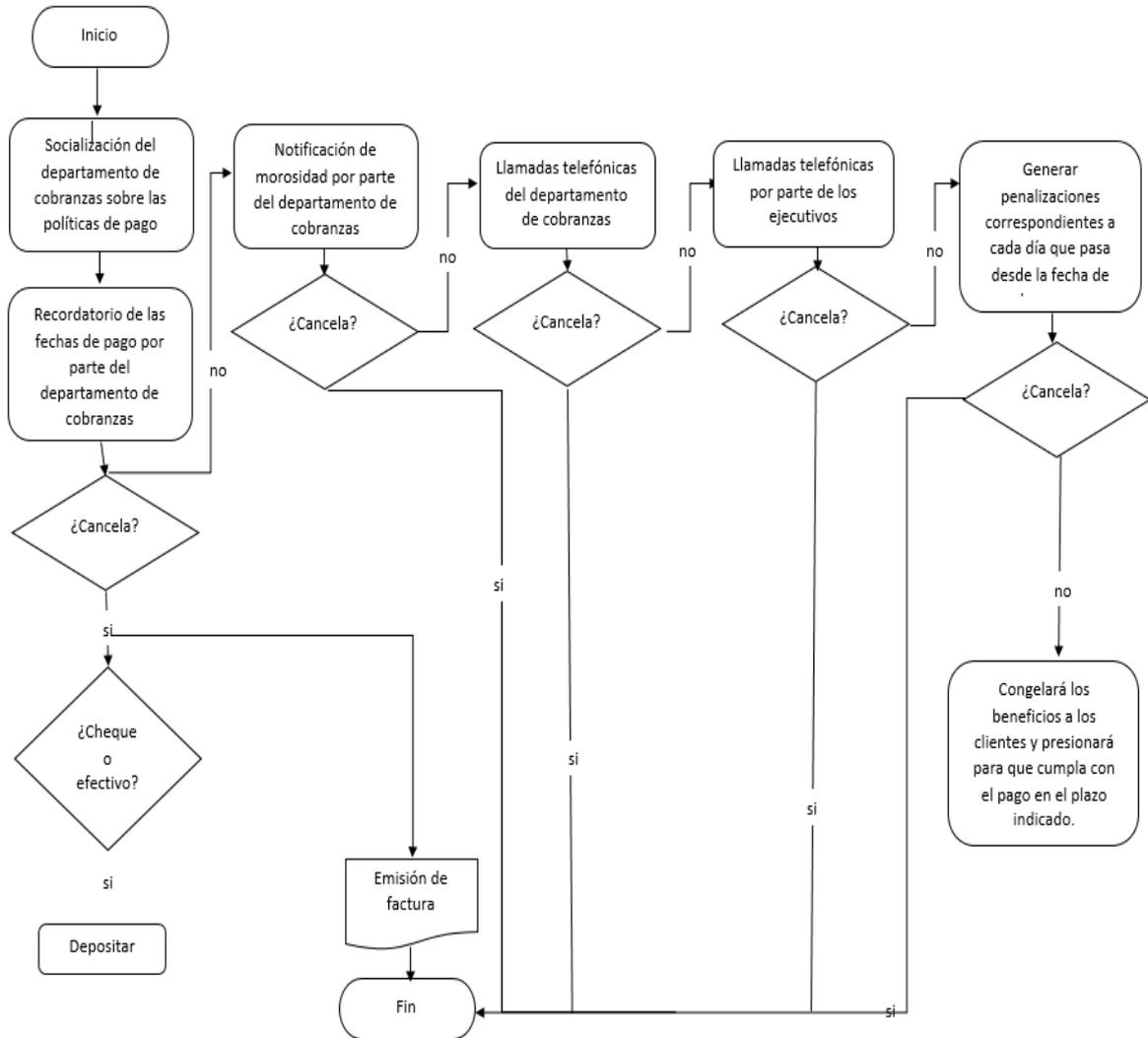
El ejecutivo de cartera debe contactar a los clientes, en los diversos casos a continuación:

- Días 1 a 3 de vencimiento: Confirmar que se envió la factura, confirmar que no haya disputas y enviar un recordatorio automático por correo electrónico, incluido el estado de cuenta.
- Días 4 -7 de mora: Comunicarse con el cliente por teléfono y/o correo electrónico para intentar asegurar el pago, asegurándose de que se hayan resuelto las discrepancias o disputas.

- Días 8 a 14 vencidos: Enviar un segundo correo electrónico automático y hacer un seguimiento con una llamada telefónica profesional con guion. Notificar al gerente de créditos y seguros que el pago ahora tiene una semana de retraso.
- Días 15-30 vencidos: Enviar un tercer correo electrónico automático indicando que la cuenta incurrirá en cargos por mora después de 30 días y hacer un seguimiento con una llamada telefónica para confirmar el recibo y recordarle al cliente los cargos por pagos atrasados.
- Días 31-45 de atraso: Remitir carta por correo con membrete de la empresa que indica que el pago ahora tiene 30 días de retraso. Aplicar cargos por pagos atrasados a la cuenta.
- Días 46 a 60 de vencimiento: Comenzar a llamar y enviar correos electrónicos al cliente cada 3 a 5 días hábiles, colocar la cuenta en retención de crédito y notificar al representante de créditos y al cliente sobre la retención de beneficios crediticios.
- Días 61 a 90 de mora: Notificar a la alta gerencia y prepararse para enviar la cuenta a la agencia de cobranza y/o al asesor legal y/o cancelarla como deuda incobrable.
- De emitirse una solicitud de extensión de periodo de pago por parte del deudor, éste debe emitir la solicitud a la gerencia de crédito y éste pasarlo al área de finanzas donde se socializa los motivos documentados por los que no se ha ejecutado el pago de deuda.
- De generarse la aprobación de dicha solicitud, el cliente deudor tiene que firmar la correspondiente acta de compromiso de pago en el cual se compromete seriamente a cumplir con la cancelación de sus cuotas dentro de los plazos especificados, mismos que no superarán un mes.

- Se deben de repetir cada uno de los ítems en la empresa hasta que el cliente cancele por completo la deuda.

#### 4.2.9. Diagrama de flujo de proceso de cobranzas



**Figura 17.** Indicador financiero-Liquidez corriente.  
Elaborado por: German y Gómez (2022)

#### 4.2.10. Lineamientos y límites.

- El departamento de cobranzas es el único medio que es autorizado para servir en el proceso de recaudación de los valores pendientes de pago en efectivo o cualquier otro medio de pago.

- Una vez empleado el proceso de cancelación de deuda el ejecutivo de crédito y cobranza debe emitir un comprobante con los valores cancelados. En el caso de haber ejecutado un depósito, cheque o transferencia se receptorán el comprobante correspondiente.
- Al finalizar la jornada dentro del departamento de cobranzas el ejecutivo a cargo deberá registrar y ejecutar el procedimiento de arqueo en el que se detallará mediante un informe cada uno de los procesos de cobros ejecutados con efectividad en el día, mismo que será revisado por parte del departamento financiero.
- El valor que ha sido recaudado en cualquier modalidad de pago debe ser depositado de manera diaria por parte del área de acreditaciones y tesorería.
- Mensualmente se deben desarrollar informes por parte del área de créditos y cobranzas para generar comparativos de los saldos anteriores, con ello generar decisiones según corresponda.
- La dirección financiera se encargará de emitir extensiones de pago a los clientes una vez que haya analizado la solicitud entregada por el cliente donde detalla de su situación pendiente de pago.

#### **4.3.Indicadores de gestión**

Se generan diversos indicadores para de esta manera garantizar el correcto seguimiento y el cumplimiento de la gestión, control y verificación del proceso de cobranza en la empresa XYZ de seguros dentro del diagrama que se propone. Así mismo, para que se cumplan cada una de las políticas planteadas para la gestión de cobros y en torno a ello se consideran adecuados los siguientes indicadores:

**Tabla 19.**

*Indicadores de gestión – Empresa XYZ 2019-2021*

Empresa XYZ de Seguros		Metodología para diseñar indicadores
<b>PROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS</b>		
1	Establecer que se desea medir	<b>Identificación:</b> El cumplimiento en facturación
2	Identificar los factores claves de éxito o resultados	<b>Factores claves</b> Realizar la factura de todos los valores recaudados
3	Establecer las variables que forman parte de los factores	<b>Variables que forman parte de los factores</b> Numero de pólizas y primas de seguros Numero de pólizas y primas de seguros facturadas
4	Definir la realización de las variables a través de una formula	<b>Formula:</b> $\frac{\text{Nº de Pólizas y primas de seguros}}{\text{Nº de Polizas y primas de seguros facturadas}} * 100$
5	Fuente de verificación	<b>De donde se obtienen los datos para estimar los resultados</b> Facturero, base de datos, depósitos.
6	Dar un nombre al indicador	<b>Nombre</b> Control de Facturación
7	Elaborar la interpretación del indicador	<b>Interpretación</b> Controla el porcentaje de cumplimiento de facturación
8	Definir el responsable del cálculo del indicador	<b>Responsable</b> Departamento de Crédito y Cobranzas
9	Establecer la frecuencia de calculo	<b>Frecuencia</b> Mensualmente
10	Determinar el estándar que debe tomar el indicador	<b>Estándar</b> 100%
11	Definir el responsable del análisis del indicador	<b>Responsable del análisis</b> Directora Financiera

<b>Nombre</b>	Control de Facturación				
<b>Descripción</b>	Controla el porcentaje de cumplimiento en facturación				
<b>Formula de calculo</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Responsable del indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta de efectividad esperada</b>	<b>Responsable del Análisis</b>
$\frac{\text{Nº de Pólizas y primas de seguros}}{\text{Nº de Polizas y primas de seguros facturadas}} * 100$	Facturero, base de datos, depósitos.	Departamento de Crédito y Cobranzas	Mensualmente	100%	Directora Financiera

PROCESO DE GESTION DE COBRANZAS	
1	<p><b>Establecer que se desea medir</b></p> <p><b>Identificación:</b> Eficacia de la cobranza Vía Telefónica</p>
2	<p><b>Identificar los factores claves de éxito o resultados</b></p> <p><b>Factores claves</b> Disminuir las pólizas y primas de seguro retrasadas</p>
3	<p><b>Establecer las variables que forman parte de los factores</b></p> <p><b>Variables que forman parte de los factores</b> Numero de Recaudaciones por Vía telefónica Número de Personas Contactadas</p>
4	<p><b>Definir la realización de las variables a través de una formula</b></p> <p><b>Formula:</b> <math display="block">\frac{N^{\circ} \text{ de Recaudaciones por Via telefonica}}{N^{\circ} \text{ de Personas Contactadas}} * 100</math></p>
5	<p><b>Fuente de verificación</b></p> <p><b>De donde se obtienen los datos para estimar los resultados</b> Registro de llamadas telefónicas, depósitos realizados, reportes diarios</p>
6	<p><b>Dar un nombre al indicador</b></p> <p><b>Nombre</b> Recaudaciones Telefónicas</p>
7	<p><b>Elaborar la interpretación del indicador</b></p> <p><b>Interpretación</b> Calcula el porcentaje de éxito que tengas las llamadas telefónicas destinadas a la recuperación de pólizas y primas de seguros no canceladas.</p>
8	<p><b>Definir el responsable del cálculo del indicador</b></p> <p><b>Responsable</b> Departamento de Crédito y Cobranzas</p>
9	<p><b>Establecer la frecuencia de calculo</b></p> <p><b>Frecuencia</b> Semanalmente</p>
10	<p><b>Determinar el estándar que debe tomar el indicador</b></p> <p><b>Estándar</b> 75%</p>
11	<p><b>Definir el responsable del análisis del indicador</b></p> <p><b>Responsable del análisis</b> Directora Financiera</p>

<b>Nombre</b>	Recaudaciones telefónicas				
<b>Descripción</b>	Calcula el porcentaje de éxito que tengas las llamadas telefónicas destinadas a la recuperación de pensiones no canceladas.				
<b>Formula de calculo</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Responsable del indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta de efectividad esperada</b>	<b>Responsable del Análisis</b>
$\frac{N^{\circ} \text{ de Recaudaciones por Via telefonica}}{N^{\circ} \text{ de Personas Contactadas}} * 100$	Registro de llamadas telefónicas, depósitos realizados, reportes diarios.	Departamento de Crédito y Cobranas	Semanalmente	75%	Directora Financiera

PROCESO DE GESTION DE COBRANZAS		
1	Establecer que se desea medir	<b>Identificación:</b> Índice de Liquidez
2	Identificar los factores claves de éxito o resultados	<b>Factores claves</b> Capacidad de cumplir obligaciones a corto plazo
3	Establecer las variables que forman parte de los factores	<b>Variables que forman parte de los factores</b> Activo Corriente Pasivo Corriente
4	Definir la realización de las variables a través de una formula	<b>Formula:</b> $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
5	Fuente de verificación	<b>De donde se obtienen los datos para estimar los resultados</b> Estado de Situación Inicial
6	Dar un nombre al indicador	<b>Nombre</b> Liquidez
7	Elaborar la interpretación del indicador	<b>Interpretación</b> Determina la capacidad de pago a corto plazo con terceros
8	Definir el responsable del cálculo del indicador	<b>Responsable</b> Contadora
9	Establecer la frecuencia de calculo	<b>Frecuencia</b> Mensualmente
10	Determinar el estándar que debe tomar el indicador	<b>Estándar</b> Mayor a 1
11	Definir el responsable del análisis del indicador	<b>Responsable del análisis</b> Directora Financiera

<b>Nombre</b>	Liquidez				
<b>Descripción</b>	Capacidad de cumplir obligaciones a corto plazo				
<b>Formula de calculo</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Responsable del indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta de efectividad esperada</b>	<b>Responsable del Análisis</b>
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Estado de Situación Inicial	Contador	Mensualmente	Mayor a 1	Directora Financiera

PROCESO DE GESTION DE COBRANZAS		
1	Establecer que se desea medir	<b>Identificación:</b> Cartera
2	Identificar los factores claves de éxito o resultados	<b>Factores claves</b> Disminuir cuentas por cobrar
3	Establecer las variables que forman parte de los factores	<b>Variables que forman parte de los factores</b> Cartera Vencida Cartera Total
4	Definir la realización de las variables a través de una formula	<b>Formula:</b> $\frac{Cartera Vencida}{Cartera Total}$
5	Fuente de verificación	<b>De donde se obtienen los datos para estimar los resultados</b> Estado de Situación Inicial
6	Dar un nombre al indicador	<b>Nombre</b> Morosidad de los clientes
7	Elaborar la interpretación del indicador	<b>Interpretación</b> Determina el porcentaje de cuentas por cobrar en mora
8	Definir el responsable del cálculo del indicador	<b>Responsable</b> Contadora
9	Establecer la frecuencia de calculo	<b>Frecuencia</b> Mensualmente
10	Determinar el estándar que debe tomar el indicador	<b>Estándar</b> 5%
11	Definir el responsable del análisis del indicador	<b>Responsable del análisis</b> Directora Financiera

<b>Nombre</b>	Morosidad Padres de Familia				
<b>Descripción</b>	Determina el porcentaje de cuentas por cobrar en mora				
<b>Formula de calculo</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Responsable del indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta de efectividad esperada</b>	<b>Responsable del Análisis</b>
$\frac{Cartera Vencida}{Cartera Total}$	Estado de Situación Inicial	Contador	Mensualmente	5%	Directora Financiera

Elaborado por: German y Gómez (2022)

## CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la presente investigación enfocada a analizar el control interno en el proceso de cobranzas de la empresa XYZ de seguros de la ciudad de Guayaquil dado los problemas identificados, como es el aumento de los índices de morosidad de los clientes ante la insostenibilidad financiera por consecuencia de los shocks externos proporcionados por la pandemia, la ausencia de un sistema de gestión de procesos de cobranzas y la ausencia de socialización de nuevas políticas de recuperación de cartera, hicieron necesario el abordaje del proyecto.

Para el diagnóstico de los controles internos en el proceso de cobranzas en la empresa XYZ de seguros se empleó una encuesta al personal administrativo y operativo pudiendo constatar que el 100% conoce de la existencia de un manual de funciones en el área de cobranzas pero que no es socializado, por lo que encontrarse escenarios de conflicto por la mala gestión de cobranza es muy común en la institución. El 70,9% menciona que no poseen un personal de cobranzas adecuado y por otro lado, un 52,73% de trabajadores sostiene que no se le es notificado a tiempo sus fechas límites de pago por lo que son expuestos a sanciones por mora y esto ha hecho que el 70% mencione que el índice de morosidad ha incrementado en los últimos años. Ante la posibilidad de emplear nuevas políticas de gestión de cobranzas, el 100% de encuestados indica que se evidenciará grandes cambios para la toma de decisiones por parte de los altos ejecutivos.

A nivel financiero éste escenario se comprueba en las partidas contables con grandes variaciones e incrementos en las cuentas pendientes de cobro, tal es el caso de las primas de seguros pendientes de cobro con una tasa de crecimiento pasando de 27,35% en 2019 a 33,8% en 2020 y 30,5% en el 2021 por \$13.308.202,86. Dicho escenario compromete la liquidez corriente de la empresa donde se ha disminuido de \$2,08 de margen de ganancia en el 2019 a \$1,68 en el 2021 preocupando a la empresa por la insostenibilidad para saldar sus deudas. Así mismo, el tiempo medio de cobranza ha incrementado paulatinamente ahora demora 44 veces más en el 2021 para recuperar sus valores y en el 2019 solo demoraba 40 veces.

Al identificar los procesos que se llevan a cabo dentro del área de cobranzas en la empresa y los problemas financieros, se procede a proponer una serie de políticas de gestión de procesos en el marco de la cobranza a clientes y con la correcta aplicación de los mismos poder resarcir o disminuir de manera positiva las cuentas por cobrar y por lo tanto aumentar la liquidez de la empresa en el corto plazo.

Por último, una vez determinado el control interno para la mejora del tratamiento de cuentas por cobrar se emplea un flujograma de procesos para el área de cobranzas y con ello incrementar la liquidez, así como disminuir los índices de morosidad en la empresa a través del adecuado establecimiento de los indicadores de gestión para el área de cobranza, tomando decisiones convenientes para la empresa y generando una seguridad financiera para la continuidad de sus operaciones locales.

## RECOMENDACIONES

Con el propósito de mejorar significativamente la situación problema dentro de la Empresa XYZ de Seguros, se presentan las siguientes recomendaciones:

- La gerencia general de la empresa debe ejecutar juntas ordinarias y extraordinarias con los jefes encargados del área administrativa para conocer de primera mano sobre la realidad financiera de la institución, con ello tomar decisiones que puedan beneficiar e incentivar el comportamiento positivo de los índices de rentabilidad en los próximos periodos de operatividad.
- La dirección financiera debe ejecutar un mecanismo adecuado para generar un mejor control y un programa de auditoría interna que permita identificar a tiempo algún tipo de anomalía que afecte directamente a las partidas contables de liquidez y endeudamiento.
- La gerencia general en conjunto al área de finanzas debe considerar emplear una evaluación a corto plazo de la implementación piloto de las políticas de gestión en el proceso de cobranza y con ello medir el comportamiento sobre los índices de liquidez, endeudamiento y gestión.
- El jefe encargado del área administrativa debe informar a los altos mandos sobre cualquier tipo de anomalía dentro del comportamiento comercial, financiero y económico de la institución en los siguientes periodos de operaciones, con la finalidad de generar medidas que sirvan de soporte para contrarrestar escenarios negativos a nivel operativo en la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, M. (2018). *Diseño de un manual de control interno para la empresa Pluproxxa S.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30558/1/TESIS%20MARIA%20ABARCA.pdf>
- Aiqui, L. (2019). Discussion on internal control of account receivable of small and. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 334, 1-5. Obtenido de <https://www.atlantis-press.com/article/125913585.pdf>
- Angueta, K., & Moyano, M. (2020). *Impacto de la aplicación del sistemas de control interno en la efectividad empresarial de las empresas del sector de la construcción de la ciudad de Guayaquil.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14792/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-423.pdf>
- Arias, G. (2012). *Tipos y diseño de la investigación.* Obtenido de Planificación de Proyectos: [http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-disenode-la-investigacion\\_21.html](http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-disenode-la-investigacion_21.html)
- Arroba, J., Morales, J., & Villavicencio, E. (2018). CUENTAS POR COBRAR Y SU RELEVANCIA EN LA LIQUIDEZ. *Revista Eumed.* Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/cuentas-cobrar-liquidez.html>
- Asociación de Bancos. (2022). *Ley Orgánica para Defender los Derechos de los Clientes del Sistema Financiero Nacional y Evitar Cobros Indebidos y Servicios No Solicitados.* Obtenido de Asamblea Nacional Oficio Nro. AN-SG-2022-0125-O : <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/02/Ley-Organica-para-Defender-los-Derechos-de-los-Clientes-del-Sistema-Financiero-Nacional-y-Evitar-Cobros-Indebidos-y-Servicios-No-Solicitados.pdf>
- Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno: Teoría y aplicación practica.* Barcelona: Profit Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=taihAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=taihAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- Bedón, G. (2015). *La cartera de créditos y rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento dos de la ciudad de Ambato*. Facultad de Contabilidad y Auditoría, Dirección de Posgrado. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/20465>
- Black, M. (2020). *How to Build Commercial Credit for Your Business*. Obtenido de Nav Technologies, Inc.: <https://www.nav.com/resource/commercial-credit/>
- Borja, N. (2011). *El control interno y su incidencia en la información contable oportuna del proceso de cobros de la pasteurizadora El Ranchito Cía. Ltda., del cantón Salcedo en el primer trimestre del año 2011*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1888>
- Cevallos, C., & Narváez, C. (2021). *Análisis de la cartera de crédito bruto del sector financiero social y solidario del Ecuador, período 2015-2019*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/54521/1/Cevallos%20García%20y%20Narváez%20Flores.pdf.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2009). *Normas de control interno de la Contraloría General del Estado*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 87 d: [https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf)
- Deloitte. (2015). *COSO Evaluación de Riesgos*. Obtenido de Revista Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
- Ecuasuiza Seguros. (2022). *Nosotros*. Obtenido de <https://ecuasuiza.ec/compania-de-seguros/>
- FICO. (2022). *Collections Prevention*. Obtenido de <https://www.fico.com/en/solutions/collections-prevention>
- Fundación BBV. (1998). *La gestión del riesgo de mercado y de crédito: nuevas técnicas de valoración*. Madrid: Fundación BBV. Documento. Obtenido de [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2018/06/1998\\_li\\_000114\\_par\\_ges.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2018/06/1998_li_000114_par_ges.pdf)
- Gallo, A., & Veas, M. (2014). *Rediseño del control interno del departamento de créditos y cobranzas en una compañía de fertilizantes en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2500/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-104.pdf>

- Gamboa, J., Puente, S., & Vera, P. (2013). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3(8), 487-503. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833405.pdf>
- Herrera, G. (2005). *Evaluación del control interno en el área de crédito y cobranzas para empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de Evaluación del control interno en el área de crédito y: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1586/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-84.pdf>
- Irby, L., Brock, T., & Mehta, L. (2021). *What Does It Mean to Be Past Due on an Account?* Obtenido de The Balance: <https://www.thebalance.com/what-does-it-mean-to-be-past-due-on-an-account-960739>
- Joyce, P. (2015). *Risk Assessment as it pertains to Audit*. Obtenido de State Board of Accounts: [https://www.in.gov/ig/files/Risk-Assessment-and-Audit-Planning\\_Joyce.pdf](https://www.in.gov/ig/files/Risk-Assessment-and-Audit-Planning_Joyce.pdf)
- Llvisaca, Á., & Valencia, M. (2019). *Propuesta de control interno manejo del disponible de la empresa Frenosa C.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/46452/1/TESIS.pdf>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. Obtenido de El Control Interno Y Su Influencia En La Gestion Administrativa: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Merchan, G. (2018). *Evaluacion y rediseño de controles internos para optimizar el proceso de inventarios en Percesa*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/33333>
- Morales, A. (2014). *MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA GESTION DE COBRANZAS EN LA EMPRESA AERBOSS C.A.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/46402/1/TESIS%20CPA-%20ESPINOZA%20-%20YEPEZ.pdf>
- Nixon, D., Scott, D., Groom, T., Neufeld, P., Rawal, A., Withers, C., & Berbel, M. (2020). *Five ways banks can transform their collections processes*. Obtenido de EY Global: [https://www.ey.com/en\\_gl/banking-capital-markets/five-ways-banks-can-transform-their-collections-processes](https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/five-ways-banks-can-transform-their-collections-processes)

- Renaldo, N., Surdano, S., & Hutahuruk, M. (2020). Internal Control System Analysis On Accounts Receivable In Sp Corporation. *The Accounting Journal of BINANIAGA*, 5(2), 73-84. doi:i: 10.33062/ajb.v5i2.382
- Reyna, A. (2022). *¿Qué es el pago mínimo y el pago para no generar intereses en una tarjeta de crédito?* Obtenido de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-pago-minimo-y-el-pago-para-no-generar-intereses-en-una-tarjeta-de-credito/>
- Robbins. (1996). *Marco Teorico capitulo 2*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/jofre\\_g\\_mg/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/jofre_g_mg/capitulo2.pdf)
- Sarango. (2016). *Análisis e interpretación a los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Inti Wasi" LTDA INTICOOP. del cantón Saraguro provincia de Loja en el periodo 2016-2017 y su incidencia en la toma de decisiones*. Loja: Universidad Nacional de Loja. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/22280>
- Serrano, P., Señalín, L., Vega, F., & Herrera, J. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala. *Revista Espacios*, 43. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n03/a18v39n03p30.pdf>
- Servicios de Rentas Internas. (2022). *Formulario rectificación - declaración sustitutiva de datos de identificación de la declaración y contribuyente*. Obtenido de Servicios de Rentas Internas: <https://www.gob.ec/sri/tramites/formulario-rectificacion-declaracion-sustitutiva-datos-identificacion-declaracion-contribuyente>
- Sharat, S. (2019). An Effective Collections or Credit Control System Minimizes Delinquency in the Insurance Industry. *WNS Extending Your Enterprise*, 1-3.
- Skidmore, S., & Kowalczyk, D. (2022). *Types of Research - Exploratory, Descriptive, & Explanatory*. Obtenido de Study: <https://study.com/learn/lesson/research-types-examples-exploratory-descriptive-explanatory.html>
- Stevens, R. (2021). *¿Qué son las cuentas por cobrar y cuál es su importancia?* Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3631525-que-son-cuentas-por-cobrar-cual-importancia>
- Suárez, V. (2018). *Diseño de un manual de políticas de créditos y cobranzas para disminuir la cartera vencida de la empresa mueblerías Palito S.A., periodo 2017-2018*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34737/1/Manual%20de%20Políticas%20de%20créditos%20y%20cobranzas%20de%20la%20Empresa%20Mueblerías%20Palito.pdf>

Welch, M. (2022). *Risk Assessments and Internal Controls*. Obtenido de Johnson Lambert: <https://www.johnsonlambert.com/insights/internal-controls-risk-assessment/>

Zakirova, A., Klyyechova, G., Dyatlova, A., Ostaev, G., & Konina, E. (2021). Internal control of transactions operation in the sustainable management system of organization. *E3S Web of Conferences*, 258, 1-21. doi:<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125812009>

Zarzycki, N. (2022). *Understanding Accounts Receivable (Definition and Examples)*. Obtenido de Bench: <https://bench.co/blog/accounting/accounts-receivable/>

## Anexos

### Anexo 1. Modelo de encuesta

15. El área dedicada a cobranzas cuenta con un efectivo manual de funciones para establecer las actividades y responsabilidades del personal

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

16. ¿La entidad posee una adecuada política a nivel de crédito y cobranza?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

17. ¿La entidad cuenta con suficiente personal para emplear bien las gestiones de cobranza?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

18. ¿La entidad cuenta con suficiente personal para emplear bien las gestiones de recuperación de cartera vencida?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

19. ¿Se posee de un respaldo documental donde se expongan los términos y condiciones que deben cumplir los usuarios que desee adquirir una línea de crédito?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

20. A los clientes ¿Se le notifica a tiempo de los cortes a fechas de pago?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

21. ¿Se genera una revisión adecuada a los saldos pendientes de los documentos y cuentas por cobrar que presentan morosidad?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

22. ¿La empresa evalúa su exposición de morosidad a través de algún ratio financiero?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

23. ¿Considera que el índice de morosidad, liquidez y endeudamiento son positivos?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

24. ¿Existe personal adecuado para una buena recuperación de cartera vencida y emisión de líneas de crédito?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

25. ¿Para la aprobación de una línea de crédito la entidad genera una evaluación previa del cliente?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

26. ¿Considera que el personal de cobranzas debe tener una capacitación para una óptima recuperación de cartera?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

27. ¿Considera que es necesario emplear ajustes al proceso de control interno y a las políticas de créditos, así como de cobranzas en la entidad?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

28. De proponer dichos ajustes ¿Las adoptaría y aplicaría de manera inmediata?

SI \_\_\_  
NO \_\_\_

## **Anexo 2. Modelo de entrevista**

Nombre:

Cargo:

Tiempo en el cargo:

1. ¿Cuántos años tiene de operando la Empresa XYZ de Seguros en la ciudad de Guayaquil?
2. ¿Tienen claramente definidas las responsabilidades y funciones de los colaboradores del área de cobranzas?
3. Respecto a los procedimientos de créditos y cobranzas ¿Son adecuados? Explique.
4. ¿Conoce si se han llevado a cabo evaluaciones de control dentro del área de créditos y cobranzas?
5. ¿La entidad cuenta con un manual de políticas de créditos y cobranzas?
6. ¿La entidad posee el respaldo escrito y documentado de los términos para el acceso a créditos para clientes?
7. ¿Conoce si se ha ejecutado una evaluación del sistema de control interno en el área de crédito y cobranza de la entidad?
8. ¿Considera usted que llevar a cabo una evaluación del sistema de control interno va a mejorar la gestión financiera y la efectiva recuperación de la cartera vencida de la entidad?
9. ¿El área de créditos y cobranzas posee personal capacitado, adecuado y suficiente para una buena gestión de control interno?
10. La entidad ¿Qué tipo de índices financieros emplea para medir su exposición a cartera vencida?
11. Los índices de morosidad y liquidez ¿Cómo se encuentran antes, durante y después de la pandemia?
12. ¿La empresa se encuentra aplicando medidas preventivas para el área de créditos y cobranzas?
13. ¿Considera que ejercer ajustes dentro de las políticas de créditos y cobranzas van a mejorar la situación financiera de la empresa?
14. De proponerse dichos ajustes ¿Los aplicaría? Explique.