



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Título**

**“LA GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA CARTERA VENCIDA  
DE LA EMPRESA ASEGURADORA DEL SUR SUCURSAL RIOBAMBA  
PERÍODO**

**2013-2014”**

**AUTORA**

María Elena Ortiz Trujillo

**TUTOR**

Economista Mauricio Rivera

2016

## 1 INFORME DEL TUTOR

En mi calidad de asesor y luego de haber revisado el desarrollo de la Tesis elaborada por María Elena Ortiz Trujillo tengo a bien informar que el trabajo indicado, cumple con los requisitos exigidos para ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado por la Comisión.

-----

Eco. Mauricio Fernando Rivera Poma

C.I: 0602177230

## 2 CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO

**Presidente**

\_\_\_\_\_

**Miembro 1**

\_\_\_\_\_

**Asesor**

\_\_\_\_\_

**Ec. Mauricio Rivera**

**CALIFICACION** \_\_\_\_\_ **/10** \_\_\_\_\_ **(SOBRE DIEZ)**

### **3 DERECHOS DE AUTOR**

Yo, María Elena Ortiz Trujillo, soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados en el presente trabajo de investigación y, los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

-----  
María Elena Ortiz Trujillo

C.I: 0603470691

## **4 DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y a mis hijos. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar:

A mis padres, quienes son los pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he logrado, su esfuerzo y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar.

A mis hijos por ser el motor en los momentos de quebranto enseñándome que tengo dos motivos por los cuales luchar hasta el final pese a las adversidades de la vida.

## **5 AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad.

Le doy gracias a mis padres Enrique y Martha por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A Said y Andrés por ser parte importante de mi vida, mis compañeros en todo momento.

Al Economista Mauricio Rivera por su paciencia y apoyo que me ha sabido brindar para culminar este proyecto tan importante para mí.

**INDICE GENERAL**

1	INFORME DEL TUTOR .....	II
2	CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO .....	III
3	DERECHOS DE AUTOR .....	IV
4	DEDICATORIA .....	V
5	AGRADECIMIENTO .....	VI
	INDICE GENERAL .....	VII
	INDICE DE TABLAS .....	XI
	RESUMEN .....	XIV
	SUMMARY .....	XV
	INTRODUCCIÓN .....	16
	CAPÍTULO I .....	18
<b>1.</b>	<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.</b>	<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.1.</b>	<b>OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2.</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>21</b>

1.4. JUSTIFICACIÓN .....	22
CAPÍTULO II .....	23
2. MARCO TEÓRICO .....	23
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	23
2.1.1. CRÉDITO .....	23
2.1.2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA .....	31
CAPÍTULO III .....	45
3. MARCO METODOLÓGICO .....	45
3.1. MÉTODO CIENTÍFICO .....	45
3.1.1. MÉTODO HIPOTÉTICO DEDUCTIVO .....	45
3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.4. POBLACION Y MUESTRA .....	46
3.4.1. POBLACIÓN .....	46
3.4.2. MUESTRA .....	47
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION .....	47
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS	47
3.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	48



3.7.1.	EL MERCADO DE SEGUROS EN EL ECUADOR .....	48
3.7.2.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA ASEGURADORA DEL SUR .	53
3.7.3.	Diagnóstico de la cartera vencida de Aseguradora del Sur años 2013 – 2014 78	
3.7.4.	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA ASEGURADORA DEL SUR	91
3.7.5.	Razones de endeudamiento .....	102
3.7.6.	Razones de rentabilidad .....	104
3.8.	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	107
CAPÍTULO IV .....		108
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	108
4.1.	CONCLUSIONES .....	108
4.2.	RECOMENDACIONES .....	109
CAPÍTULO IV .....		110
5.	PROPUESTA .....	110
5.1	TEMA .....	110
5.2	INTRODUCCION .....	110
5.3	OBJETIVOS .....	110
5.4	JUSTIFICACION .....	111
5.5	ALCANCE .....	111

5.6	BASE LEGAL .....	111
5.7	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	112
5.7.1	GUIA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA .....	112
1.	Responsable Principal.....	112
2.	Responsable Alternativo.....	112
5.7.1.1	Procedimiento recuperación cartera vencida fianzas .....	112
5.7.1.2	Procedimiento para recuperación de créditos .....	113
5.7.1.3	Flujograma recuperación cartera vencida .....	118
6	BIBLIOGRAFÍA .....	119

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Ponderación .....	47
Tabla 2 Prima neta emitida .....	48
Tabla 3 Patrimonio compañías aseguradoras.....	49
Tabla 4 Prima neta producción de vehículos .....	50
Tabla 5 Prima neta producción fianzas.....	51
Tabla 6 Coberturas a nivel nacional .....	52
Tabla 7 Aceptación en el mercado.....	52
Tabla 8 Clientes asegurados a nivel nacional .....	69
Tabla 9 Participación Sucursales .....	70
Tabla 10 Clientes asegurados sucursal Riobamba.....	71
Tabla 11 Clientes Riobamba por ramo .....	72
Tabla 12 Número de pólizas emitidas generales .....	74
Tabla 13 Monto en dólares pólizas emitidas Generales .....	75
Tabla 14 Número pólizas emitidas Fianzas .....	76
Tabla 15 Monto en dólares pólizas emitidas Fianzas .....	77
Tabla 16 Comparativo incremento cartera vencida .....	77
Tabla 17 Cartera vencida ramos generales y fianzas 2013-2014.....	78
Tabla 18 Monto en dólares causas cartera vencida.....	80

Tabla 19 Tipos de empresas que tienen cartera vencida.....	80
Tabla 20 Causa cartera vencida empresas año 2014.....	81
Tabla 21 Morosidad por ramo .....	82
Tabla 22. Saldo en dólares y porcentaje cartera vencida generales Riobamba .....	84
Tabla 23. Morosidad ramos generales .....	85
Tabla 24. Saldos en dólares y porcentaje cartera vencida fianzas .....	86
Tabla 25. Morosidad Fianzas.....	87
Tabla 26. Balance General al 31 de Diciembre 2013- 2014.....	92
Tabla 27. Análisis Vertical Aseguradora del Sur Balance de Resultados .....	96
Tabla 28. Análisis Liquidez .....	99
Tabla 29. Capital de trabajo.....	100
Tabla 30. Porcentaje de Morosidad .....	101
<b>Tabla 31. . Indicadores de Gestión .....</b>	<b>102</b>
Tabla 32. Nivel de endeudamiento .....	103
Tabla 33. Nivel de solvencia.....	104
Tabla 34. Margen operacional .....	105
Tabla 35. Margen de utilidad bruta.....	105
Tabla 36. Margen de utilidad neta .....	106
Tabla 37. Acciones recuperación cartera.....	113

**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Accionistas Aseguradora del Sur.....	54
Gráfico 2. WHI Empresarial.....	56
Gráfico 3. Organigrama Estructural de Aseguradora del Sur.....	58
Gráfico 4. Línea de negocios corporativos.....	61
Gráfico 5. Línea de negocios Fianzas.....	63
Gráfico 6. Coberturas a nivel nacional Aseguradora del Sur.....	68
Gráfico 7. Clientes a nivel nacional.....	69
Gráfico 8. .Clientes Sucursal Riobamba.....	72
Gráfico 9. Clientes Riobamba por ramo.....	73
Gráfico 10. Porcentaje morosidad por ramo.....	83
Gráfico 11. Flujograma del proceso de recuperación de crédito.....	118

## RESUMEN

Actualmente es necesario que las organizaciones administren de forma adecuada sus recursos financieros. Esto involucra la toma de decisiones fundamentales, tales como: las relacionadas con la expansión del negocio, los tipos de valores que se deben formular para financiar el crecimiento del mismo, entre otras.

El presente trabajo de titulación, la gestión financiera y su incidencia en la cartera vencida de la empresa Aseguradora del sur Sucursal Riobamba período 2013-2014, orienta a la toma de decisiones sobre los recursos económicos y financieros de la organización. En el primer capítulo se descubre el problema, su planteamiento, Formulación, Justificación y la delimitación del problema, elementos objeto de estudio, así como también los Objetivos General y los Específicos que se planean para lograr la consolidación del modelo de gestión.

El segundo capítulo contempla el Marco Teórico el cual abarca los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Teórica basada en la Planificación Financiera y los Presupuestos, se hace referencia a las hipótesis así como a las variables de estudio.

El tercer capítulo trata sobre el Marco Metodológico en el cual se utiliza, aquí se determina la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población y Muestra, Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados en el desenvolvimiento del presente estudio, los Resultados de las encuestas realizadas, cuyo análisis respectivo ha permitido la verificación de las hipótesis planteadas.

Finalmente en el cuarto capítulo tenemos la propuesta: el Modelo de Gestión Financiera para mejorar el control de la cartera vencida, aspectos que servirán de guía al Gerente y director financiero de la empresa aseguradora del Sur Sucursal Riobamba.

## SUMMARY

Currently it is necessary for organizations to properly manage their financial resources. This involves making key decisions, such as those related to business expansion, the types of securities to be asked to finance its growth, among others.

This paper titling, financial management and its impact on performing loans of the Insurance company of South branch office Riobamba period 2013-2014, aimed at decision-making on economic and financial resources of the organization. In the first chapter the problem is discovered, its approach, formulation, justification and definition of the problem, elements under study, as well as the General and Specific Objectives that are planned for the consolidation of the management model.

The second chapter provides the theoretical framework which covers the history of research, the theoretical foundation based on financial planning and budgeting, reference is made to the assumptions and variables of study. The third chapter discusses the methodological framework in which it is used here Modality Research, Type Research, Population and sample, methods, techniques and tools used in the development of this study is determined, the results of surveys whose respective analysis allowed the verification of the hypotheses.

Finally in the fourth chapter we proposed: Financial Management Model to improve control of performing loans, aspects that will guide the Manager and chief financial officer of the insurance company South branch office Riobamba.

  
Reviewed by: Lcda. Andrea Sofia Ribadencira  
COORDINACION  
CENTRO DE IDIOMAS  
UNIVERSIDAD DE LOS RIOS  
January 27, 2016.

## INTRODUCCIÓN

Aseguradora del Sur una empresa de seguros con once sucursales a nivel nacional, es una de las empresas líderes en el mercado asegurador que cumple ya con el patrimonio requerido por el estado para mantenerse en el mercado de ocho millones de dólares, para de esta manera continuar brindando el mejor servicio con la confianza y veracidad que se ha logrado durante estos 25 años que lleva en el mercado.

Esta investigación se basa principalmente en el análisis de las falencias en la gestión de cobro de cartera vencida debido a la ausencia de políticas de administración financiera que permitan minimizar la morosidad en Aseguradora del Sur sucursal Riobamba.

Analizar cómo la gestión financiera de Aseguradora del Sur incide en la cartera vencida en la sucursal Riobamba en el período 2013-2014, identificar los factores que provocaron éste fenómeno, realizar un diagnóstico y establecer estrategias frenará la inestabilidad financiera a la que se enfrenta hoy en día la empresa y sumado a la situación económica que vive el país actualmente.

El problema básico para que ocurra la situación descrita, es que no se cuenta con un sistema de evaluación de riesgos financiero ni estrategias que ayuden a un buen manejo de la cartera de Aseguradora del Sur sucursal Riobamba; al no recuperarse la cartera vencida en los plazos previstos, se genera una brecha financiera que no permitirá atender las necesidades de nuevos clientes como es el cubrir las indemnizaciones a causa de un siniestro o una posible efectivización que es el giro de negocio de una empresa de seguros.

Con el antecedente descrito, la presente investigación analiza la problemática por la que Aseguradora del Sur sucursal Riobamba incurre en el problema antes señalado y propone una forma práctica de solución a partir de estrategias que ayuden a un buen manejo de la cartera vencida de la sucursal, que ayudará al incremento de los ingresos de la empresa y



cumplir los requerimientos ante el organismo de control la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El trabajo de disertación que aquí se describe, fue desarrollado bajo la siguiente estructura y contenidos en los que se ha organizado la investigación: CAPÍTULO I; Se detalla el tema y se presenta el planteamiento del problema, su contextualización teórica, el análisis crítico, pronóstico, formulación del problema, formulación del problema, los objetivos de la tesis y la justificación de la investigación. CAPÍTULO II; Se presentan la fundamentación teórica detallando todos los temas referentes al tema de tesis que se está desarrollando. CAPÍTULO III, Se detalla el marco metodológico, método hipotético deductivo, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, instrumentos para recolección de información, reseña histórica de Aseguradora del Sur, filosofía empresarial, objetivos organizacionales, valores, estructura organizativa, requisitos obtención de pólizas generales y fianzas, clientes asegurados, diagnóstico de cartera vencida años 2013 -2014, factores y causas que inciden en cartera vencida, modelos y estrategias de cobranza, análisis horizontal y vertical, análisis e interpretación de razones financieras. CAPÍTULO IV, Está estipulado la presentación de conclusiones y recomendaciones. CAPÍTULO VI.- Se encuentra el tema de la propuesta, justificación, objetivos, antecedentes y actividades estratégicas.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las empresas de seguros en el Ecuador están siendo sujetas a un sinnúmero de exigencias para mantenerse en el mercado por la actividad económica que realizan, éstas consiste en producir un servicio de seguridad, cubriendo determinados riesgos económicos asegurables a las unidades económicas de producción y consumo de personas que lo requieran.

El proyecto de Código Orgánico Monetario y Financiero establece el fortalecimiento del régimen de seguros privados y cambia su regulación de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) a la de Compañías, con cuya entrada en vigencia tendrá el nombre de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

El ministro Coordinador de la Política Económica, Patricio Rivera, ha manifestado que el cambio obedece a la necesidad de dividir al sector financiero del no financiero. “Dentro del mismo tema de reordenar las entidades de regulación y control, la nueva Superintendencia de Compañías y su proyecto de ley que ingresó a la Asamblea Nacional el 25 de junio, con carácter urgente, determina en el artículo 14 de la Ley General que el capital mínimo legal para la constitución de las compañías de seguros será de \$ 8 millones y para las reaseguradoras de \$ 13 millones. En el caso de las compañías que operen en seguros y reaseguros el capital será de \$ 13 millones.

Las empresas de seguros deben contar con fortaleza patrimonial para responder a sus obligaciones por la actividad aseguradora, aquella mediante la cual existe la obligación de prestar un servicio o el pago de una cantidad de dinero, en caso de que ocurra un acontecimiento futuro e incierto denominado siniestro y que no dependa exclusivamente de la voluntad del beneficiario, a cambio de una contraprestación en dinero.

Las formas en que el seguro aporta sus servicios al desarrollo económico y social e incrementa la renta nacional son muy variadas, fomenta la propensión a la inversión productiva de fondos ajenos; las nuevas empresas e inversiones no se producirían sin la garantía de reposición de la inversión en caso de siniestro. El sector asegurador es un inversor institucional porque capta un ahorro de formación contractual que, posteriormente, se canaliza hacia los distintos mercados financieros, donde participan aquellos sectores de la economía con necesidades de financiación. Además los seguros intervienen en diversos mercados económicos del país, haciendo inversiones en mercados privados, y contribuyendo a crear canales financieros más diversos y profundos.

La cartera vencida existe en todo tipo de empresas y no es tema aislado en una empresa de Seguros que brinda un servicio. Esta situación influye negativamente en el presupuesto ocasionando pérdidas en tiempo y dinero, al no cumplir los objetivos y metas que se hayan trazado por falta de liquidez.

Aseguradora del Sur empresa de Seguros y Reaseguros dedicada a entregar un servicio integral cuidando el patrimonio de personas y familias tiene el objetivo de brindar a los ecuatorianos la mayor protección, en todo momento y lugar, siempre con un respaldo incondicional bajo los conceptos de fortaleza y solidez en la ciudad de Riobamba frente a cualquier imprevisto, siniestro o riesgos naturales, respalda mediante una póliza de seguros los bienes propios y de terceros.

Actualmente con la recesión y problemas económicos, regularmente se hace familiar el término "cartera vencida", deuda que empresas otorgantes de crédito consideran como deudas incobrables o difíciles de cobrar, es decir la deuda de las personas y entidades quedan impagas.

Debido al giro del negocio, esta empresa aseguradora tiene dos grandes ramos con los que se trabaja: Ramos Generales y Fianzas. En los últimos años se ha fijado metas de producción como resultado de su visión, las cuales han sido cumplidas por encima de lo presupuestado,

no obstante de estos logros, mantener una óptima y oportuna recuperación de los recursos financiados por la compañía, tener una cartera sana y sin problemas de pérdidas, es el problema central.

En el ramo de Fianzas es donde más se visualiza la problemática de cartera vencida con un 38% estimado, este alto índice de cartera es resultado de las renovaciones a causa del incumplimiento de los contratistas que no han cumplido con los plazos de entrega de sus obras provocando renovaciones por 120, 90, 60 y 30 días dependiendo del avance de la obra y el tiempo que tardará en terminarla.

Cada renovación de las obras de los contratistas con las diversas entidades genera un valor a cancelar, dichas renovaciones son confirmadas telefónicamente, pero los contratistas no se acercan a cubrir los valores pendientes de pago; a pesar de ello, la empresa no puede dejar de renovarlas porque eso traería como consecuencia una efectivización de póliza por incumplimiento, esto influiría negativamente en las operaciones.

Este riesgo que tiene la empresa se debe a la capacidad de fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente.

La financiación por cuotas es otra problemática cuando en una póliza de ramos Generales, mediante la póliza de crédito o línea de crédito, la entidad aseguradora pone a disposición del cliente un importe pactado del cual se podrá disponer parcial o totalmente para cubrir las necesidades de efectivo durante el período de tiempo fijado, generalmente la póliza tiene una vigencia de un año, cancela el 30% de entrada y el 70% financiado a cinco pagos iguales, el área de cartera se encarga de llamar telefónicamente a cada cliente cuando se ha cumplido la fecha de vencimiento, cabe aclarar que algunos clientes si cumplen con los compromisos de

pagos acordados el momento mismo de firmar el seguro, otros en cambio se olvidan de cancelar y a pesar de las múltiples gestiones telefónicas, las letras se vencen.

El importante trabajo por crear estrategias para la recuperación del alto índice de cartera vencida en la sucursal Riobamba, permitirá la oportuna toma de decisiones estratégicas y/o de inversión para tener una liquidez generada por el recaudo oportuno de su cartera, y a su vez una buena rentabilidad como consecuencia de la disminución de la cartera morosa.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la gestión financiera en la cartera vencida de la empresa Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, período 2013-2014?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar cómo la gestión financiera de Aseguradora del Sur incide en la cartera vencida en la sucursal Riobamba, período 2013-2014

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los factores que inciden en la cartera vencida de Aseguradora del Sur.
- Realizar un diagnóstico de la cartera vencida de Aseguradora del Sur en el período 2013–2014.
- Establecer estrategias de cobro para disminuir la cartera vencida de Aseguradora del Sur y mejorar la gestión financiera.

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación es pertinente y necesaria para conocer el manejo de la cartera en la empresa Aseguradora del Sur, sucursal Riobamba, y de esta forma encontrar las estrategias adecuadas para mantener en valores adecuados el índice de morosidad que existe en la empresa, pues existen saldos incobrables de facturas que viene arrastrándose desde hace varios años, lo que afecta la liquidez, que, en una compañía de seguros por el giro del negocio se requiere tener muy en cuenta para cumplir los parámetros financieros legales que exige la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Los beneficiarios directos de esta investigación son los estudiantes y los directivos de Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, pues los resultados de la investigación ayudarán a tomar decisiones directas para mejorar el manejo de la cartera.

La investigación busca encontrar las estrategias que ayuden a un buen manejo de la cartera de Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, lo que contribuirá al incremento de los ingresos de la empresa, a la vez que ayudaran a cumplir con las obligaciones financieras ante el organismo de control como es la Superintendencia de Bancos y Seguros, garantizando el cumplimiento de las disposiciones legales y el normal funcionamiento de la sucursal.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

##### 2.1.1. CRÉDITO

El crédito es un préstamo de dinero que un Banco o una entidad financiera otorga a una persona considerada cliente, con el compromiso de que en el futuro devolverá dicho préstamo en forma gradual mediante el pago de cuotas en un plazo determinado. **(Economía, 2015)**.

Cuando el cliente cumple sus pagos respetando el tiempo de su vencimiento deja en buena consideración de volver a negociar la renovación del crédito o ampliación del mismo por la entidad financiera.

##### 2.1.1.1. Cartera

Una cartera de valores es una determinada combinación de activos financieros en diversas proporciones o pesos específicos. Conjunto de todas las posiciones en todos los activos, ya sean largas o cortas, que tiene un individuo o una institución. **(Economía, 2015)**

Es decir, cartera es aquella que está compuesta por todos sus clientes denominados deudores que se encuentran al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de pago con una entidad financiera. Lo más importante para formar una cartera es definir un perfil de cliente, el mercado objetivo, tipo de producto o servicio al que se quiere llegar.

#### 2.1.1.1.1. Tipos de cartera

Existen algunos tipos de cartera dependiendo de los días y plazos que se hayan otorgado, la cartera de crédito se clasifica en (Seguros, 2012):

- Cartera bruta
  - Cartera vencida
  - Cartera por vencer
  - Cartera que no devenga intereses
1. **Cartera bruta.** Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera (comercial, consumo, vivienda y microempresa) sin deducir la provisión para créditos incobrables.
  2. **Cartera vencida.** Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.
  3. **Cartera por vencer.** Financiamiento de cuotas que tienen un rango de cero a treinta días a partir de su emisión se considera cartera por vencer. En este período el cliente no es expuesto a la gestión de cobro porque se encuentra dentro del tiempo establecido del convenio.
  4. **Cartera que no devenga intereses.** Todo el saldo restante del crédito cuya cuota pasa a vencido se contabiliza como cartera que deja de generar ingresos para la empresa. (Seguros, 2012)

#### 2.1.1.1.2. Cartera Vencida

Según la (Superintendencia de bancos e instituciones financieras , 2010), cartera vencida son aquellos créditos a favor de las entidades financieras que por estar vencidos e impagos deben traspasarse de cartera vigente a cartera vencida dentro de un plazo no superior a 90 días desde su fecha de vencimiento. En el caso de los créditos pagaderos en cuotas, se



considera cartera vencida los montos de las cuotas impagas dentro de los 90 días siguientes a las respectivas fechas de vencimiento.

Para **(Alejandra López Salazar,2015)**, Un problema muy común en las organizaciones es la cartera vencida, entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. Los datos de nuestra muestra indican que el 6% de las empresas tienen el problema de cartera vencida, siendo en su mayoría microempresas y en segundo término pequeñas y medianas empresas. Aunque en las organizaciones grandes también se presenta este problema, el efecto que tiene en la microempresa es mayor dado que no tiene el respaldo económico para resolver en el corto plazo la falta de liquidez.

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y, logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente. **(Salazar, 2015)**.

Un alto índice de cartera vencida que tenga una empresa puede provocar baja liquidez, falta de disponible para cubrir las obligaciones de pago que tengan, genera una baja rentabilidad financiera económica lo que provoca un riesgo para las empresas, esto provoca que haya un riesgo elevado, que exista el incremento de la morosidad y la prolongación de los plazos de cobro, poniendo en peligro la credibilidad de las empresas por falta de rentabilidad.

### **2.1.1.1.3. Provisión de cartera**

Se entiende por provisión de cartera el valor que la empresa, según análisis del comportamiento de su cartera, considera que no es posible recuperar, y por tanto debe provisionar. Siempre que una empresa realice ventas a crédito corre el riesgo que un porcentaje de los clientes no paguen sus deudas, constituyéndose para la empresa una pérdida, puesto que no le será posible recuperar la totalidad de lo vendido a crédito. El tema de la provisión de cartera es uno de los más recurridos en las empresas que generan créditos. La cartera son las deudas que los clientes tienen con la empresa, y están originadas en las ventas que se hacen a crédito o como popularmente se las conoce como ventas fiadas. **(Gerencie.com, Qué es el análisis financiero, 2014)**

La provisión de cartera, radica principalmente en que permite depurar lo que la empresa en realidad tiene. Permite determinar con exactitud qué es lo que le empresa efectivamente puede cobrar de sus deudas; y la parte que no se pueda cobrar, se lleva como un gasto, lo cual afecta directamente los resultados del ejercicio, es decir, disminuye la utilidad en el valor que los clientes no pagan, que es el valor provisionado. Si no se hiciera la respectiva provisión de cartera, los estados financieros mostrarían unos valores irreales, puesto que mostraría unas cuentas por cobrar que si bien son reales, jamás se podrán cobrar, por lo que se estaría presentando una información contable inexacta, se estaría mostrando algo de que la empresa nunca podrá disponer. **(Gerencie.com, bufetesuarezysociados.com, 2014)**

Existen algunos términos que refieren a provisión de cartera como el de castigar la cartera, en palabras comunes es el reconocer en el gasto la cartera que se considera imposible de recuperar, constituye una pérdida para la empresa porque es una cartera que no se va a poder recuperar, con la provisión calculada disminuye el valor de la cartera y se reconoce como gasto, constituyendo la partida más importante del pasivo y su contabilización será un crédito a la cuenta provisión de cartera y un debito a la cuenta de gastos.

### 2.1.1.2. Cobranzas

Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc. Esta puede ser emprendida por la misma empresa que debe recibir el pago, a partir de un área dedicada especialmente a este menester, o puede encomendarse a otra institución. En el primer caso, luego de tener claros cuales son los montos que deben percibirse, una persona denominada cobrador se hace presente en los domicilios identificados para el abono del monto estipulado (Financiero, 2014)

Las cobranzas en sí es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.

#### 2.1.1.2.1. Modelos de cobranzas

Todas las empresas tienen modelos de cobranza para gestionar la cartera pendiente al igual que estrategias para bajar el alto índice de cartera vencida a causa del financiamiento o despreocupación de los clientes en acercarse a pagar sus obligaciones. Dentro de los modelos de cobranzas se tiene: (Financiero, 2014)

1. Cobranzas en caja
2. Cobranzas personales
3. Cobranzas por débito bancario
4. Cobranzas por llamadas telefónicas
5. Cobranza por depósitos.

1. **Cobranzas en caja**. Son todas las ventas realizadas en el lugar mismo de la venta del producto o servicio, pueden ser realizados sea con tarjeta de crédito, cheques, efectivo. La Cobranza en caja, es cuando el cliente se traslada hasta la empresa para realizar el

pago de su deuda. Esta forma suele emplearse en los comercios minoristas que venden sus mercaderías a crédito. **(Financiero, 2014)**

2. **Cobranzas personales.** Cuando los cobradores de una empresa se acercan a los domicilios de los clientes a realizar los cobros. Este tipo de cobranzas se genera cuando hay pagos en letras es decir una venta financiada.  
En este caso, personal de la empresa sale a efectuar la cobranza directamente en el domicilio del deudor. Allí se percibe el dinero, los cheques o los pagarés que firma el deudor. Cobranza por correspondencia, el deudor envía por correspondencia el importe de su obligación. Normalmente el deudor envía un cheque de manera tal que elimine cualquier riesgo por extravío. **(Financiero, 2014).**
3. **Cobranzas por débito bancario.** Facilita a los clientes el dirigirse a la empresa al pago de sus obligaciones, en muchas empresas firman una autorización de débito bancario y al cumplirse el tiempo de vencimiento de las cuotas mensualmente son debitados de sus cuentas bancarias para pagar la deuda pendiente llegando una notificación vía mensaje de texto que su cuota ha sido pagada.
4. **Cobranzas por llamadas telefónicas.** Pretende recordarle al cliente que tiene deudas pendientes que cancelar en la empresa, haciéndole saber cómo forma de recordatorio que debe cumplir su promesa de pago.
5. **Cobranza por depósitos.** En algunos casos, el deudor efectúa su pago depositando el importe adeudado en la cuenta corriente bancaria del acreedor.

#### **2.1.1.2.2. Medición y estrategia de cobranzas**

Las estrategias de cobranzas son reglas, normas que deben establecerse con el objetivo de guiar la cobranza mediante la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas, este comentario implica el establecer un sistema planificado de cobranzas y recuperación de cartera vencida en la que se tome en cuenta el manejo rutinario de dichas cuentas en gestión y el manejo especial, es decir un sistema flexible y adaptable de cobranzas **(Facultad de Administracion de Empresas, 2011)**

En el proceso de gestión de cobranzas es muy importante definir estrategias para gestionar la deuda de forma inmediata, ejecutando acciones efectivas desde el primer día. La tasa de recuperación es muy alta si se realiza un seguimiento de los deudores con mora temprana, combinando distintas acciones con el fin de lograr altos índices de contactabilidad, cambiar la cultura de pago del cliente, reducir los costes operativos al máximo y por supuesto, cobrar la deuda. **(Barboza, 2013)**.

Dentro de las estrategias de cobranzas se tiene las siguientes:

1. Envío masivo de SMS
2. Mensajes de voz a través de IVRs salientes
3. Contratar una agencia externa
4. Cobro personal o telefónico
5. Instancias legales

1. **Envío masivo de SMS**. Es un recurso de mucha utilidad que se puede utilizar con los deudores en mora temprana, es el envío masivo de SMS o correos electrónicos en donde se incluyan fechas de vencimientos, fechas de pago y saldos adeudados.

El envío de SMS masivo también sirve para etapas tempranas antes de que se concrete la deuda, como forma de recordatorio y estímulo. Se puede sustituir las llamadas de los agentes por envíos de mensajes de texto o correos electrónicos, bajarás los costes operativos considerablemente. **(Estrada Ivette, 2013)**

2. **Mensajes de voz a través de IVRs salientes**. Los mensajes de voz masivos también son muy efectivos. El fin es similar al uso de los sms, pero con un acercamiento al cliente aún mayor. Además del mensaje grabado, el cual puede ser fijo o personalizado con datos del cliente, se le puede dar la opción de que se comunique en ese mismo momento con un representante para evacuar sus dudas o dirigirlo al servicio de autogestión para que revise sus deudas y fechas de vencimientos. Los beneficios que

tiene usar este tipo de herramientas son muchos y están dados básicamente por la alta capacidad de procesamiento de contactos por hora y los bajos costos asociados a cortos tiempos de duración de la llamada y la liberación de recursos humanos. **(Estrada Ivette, 2013)**

3. **Contratar una agencia externa.** Elegir esta solución puede ahorrar gastos internos y aumentar la eficiencia administrativa, pues el personal especializado con que cuenta una agencia, tiene el tiempo necesario para tratar y perseguir al deudor. **(Estrada Ivette, 2013).**
4. **Cobro personal o telefónico.** Se dice que la atención personal es de las actividades eficientes y efectivas para tratar con los clientes sobre la situación de sus cuentas pendientes de pago. También hay que advertir que no todos los clientes son iguales y pueda darse el caso de recibir una mala contestación y en vez de ponerse de igual a igual lo que se recomienda es manejar la conversación con cordialidad.

En todo caso, ya sea que la gestión se haga en forma personal o telefónica, se debe tener un enfoque que si hay problemas de pago, también se debe ver la forma de solucionarlo.

Por último es conveniente que reflexionemos sobre este tema tan importante como es la comunicación, la cual tiene aplicación en cualquier actividad humana. La cultura y el talento se dan a conocer en los que mejor se expresan causando una pobre impresión aquellos que lo hacen forma defectuosa. (Capacitación en cobranzas, 2010)

5. **Instancias legales.** Los gestores Jurídicos son Abogados Externos o Internos de un Intermediario Financiero a quienes se les asigna la responsabilidad de continuar las gestiones de cobro por la vía judicial, cuando se han agotado las otras formas de recuperación de cartera vencida y que el cliente tenga un monto alto de su deuda.

Hay que estar claros que, una acción judicial es la forma menos favorable de recuperación por sus altos costos, pero hay que aplicarla como última instancia de disminuir la mora, casi siempre, muy parcialmente. Antes de iniciar este proceso se recomienda que de previo se

haga un estudio que permita conocer a priori las bondades que pueda tener la recuperación o si es preferible considerar el saneamiento de la cartera que ha caído en mora. (**Capacitación en cobranzas, 2010**).

### **2.1.1.3. Morosidad**

La morosidad hace referencia al incumplimiento de las obligaciones de pago. En el caso de los créditos concedidos por las entidades financieras, normalmente se expresa como cociente entre el importe de los créditos morosos y el total de préstamos concedidos. Así, la tasa de morosidad se define como (**Financiera E. p., 2015**):

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

La morosidad tiene una destacada incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad financiera, debido a las provisiones para insolvencias que ésta debe ir dotando para hacer frente a los posibles impagos que se vayan confirmando. Además, la entrada de un crédito en situación de morosidad implica la parada del devengo de los intereses en la cuenta de resultados.

## **2.1.2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

### **2.1.2.1. Concepto**

Según (**Lawrence, J. Gitman; Zutter, Chad J.; 2012**) El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía.

En los últimos años, varios factores han incrementado la importancia y complejidad de las tareas del gerente financiero. Entre estos factores se encuentran la crisis financiera global y las respuestas de las autoridades, el incremento en la competencia y los cambios tecnológicos. Estos cambios incrementan la demanda de expertos financieros capaces de administrar los flujos de efectivo en diferentes divisas y de proteger a la compañía de los riesgos que surgen de manera natural en las transacciones internacionales. Estos cambios incrementan la complejidad de la función financiera, pero también son oportunidades para crear una carrera más gratificante. **(Lawrence & Zutter, 2012)**

La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organizaciones dentro de un ambiente competitivo y frente a cambios en el mercado financiero, actualmente la administración financiera hace referencia a la manera en la cual, el gerente financiero visualiza los aspectos de la dirección general frente a los cambios permanentes del mercado, para poder lograr el correcto planeamiento del manejo de los fondos que posea la empresa; los cuales a medida en que sean asignados en forma equívoca, denotarán un crecimiento muy lento y en el caso de que se esté atravesando por una época de escasez económica esto será causante del deterioro de toda la empresa. Por su parte la asignación de fondos realizada eficazmente es fundamental para el óptimo crecimiento de la entidad como para asegurar a todos los beneficiarios de la empresa a alcanzar un nivel más alto con respecto a la satisfacción de sus requerimientos. **(Gallegos, 2012)**

La responsabilidad de los administradores financieros es que las empresas alcancen sus metas, que sean competitivas en el mercado y superar a los competidores, este es el objetivo principal de las organizaciones con fines de lucro con el propósito de maximizar la riqueza de los dueños o accionistas y minimizar el riesgo de resultados desfavorables, para ello es necesario evaluar y controlar el proceso de Administración Financiera mediante diagnósticos periódicos y la utilización de los índices financieros más apropiados.



### 2.1.2.2. Gestión Financiera

La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros. **(Nunes & Profesor, 2012)**

La gerencia financiera en las empresas hoy, se refiere a como el director financiero tiene que ver con los aspectos de dirección general, mientras que en el pasado solo debía preocuparse por la obtención de fondos y por el estajo de caja de la organización.

En años recientes la combinación de factores tales como la competencia creciente, la inflación persistente, los avances tecnológicos que exigen cantidades apreciables de capital, el medio ambiente, y la sociedad, las regulaciones gubernamentales cada vez más estrictas al controlar y la importancia de las operaciones internacionales ha sido decisiva para obligar al gerente financiero asumir responsabilidades de dirección general.

Más aún estos factores han exigido a las organizaciones un grado considerable de flexibilidad para sobrevivir en un medio de cambios permanentes. Las viejas maneras de hacer las cosas se vuelven obsoletas rápidamente, la competencia exige una actuación continua a las condiciones del medio. Los usuarios primarios de la gerencia financiera son los directores financieros de la organización, ya que ésta no enseña cómo el mismo debe adaptarse al cambio y a la eficiencia para planear el manejo de los fondos que requiera ésta, con indicación de la adecuada asignación de los fondos y la obtención de los mismos.

La evolución de las finanzas ha tenido gran repercusión sobre el papel y la importancia de la gerencia financiera. Las finanzas han pasado del estudio descriptivo a incluir análisis rigurosos y teorías normativas. Los conceptos básicos también han evolucionado siendo aplicables a todos los tipos de organizaciones.

La Gerencia Financiera es el proceso del manejo de los recursos financieros, incluyendo contabilidad y divulgación financiera, presupuesto, cuentas por cobrar, gerencia de riesgo, y seguro para un negocio. El sistema de gerencia financiera para una pequeña empresa incluye ambos, el financiamiento y la forma como se maneja el dinero en el negocio.

Los anteriores son aspectos que influyen no solamente en el éxito de la organización, sino que también afectan la economía en general. En la medida en que los fondos se asignen en forma equivocada, el crecimiento de la economía será lento y en una época de escasez y de necesidades económicas insatisfechas será algo que irá en detrimento de toda la sociedad.

La asignación de fondos de manera eficaz en una economía es vital para el crecimiento óptimo de la misma y también para asegurar a los ciudadanos el más alto nivel de satisfacción de sus deseos.

El gerente financiero a través de una óptima asignación de fondos contribuye al fortalecimiento de la empresa y a la vitalidad y el crecimiento de toda la economía. De esta manera se estará trabajando en el logro de los objetivos de la organización y construyendo una imagen. **(Groppelli, 2000, pág. 5)**

**(Rivas C, 2007)** Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

En conclusión la gestión financiera realiza mayor énfasis en los aspectos estratégicos, en la medida en que procura crear valor en un entorno competitivo, más aun cuando existe globalización de los mercados, desarrollo del comercio electrónico, alianzas estratégicas y el surgimiento de organizaciones virtuales, y muchos otros aspectos, que son el escenario donde al gerente financiero le corresponde tomar decisiones financieras.

### **2.1.2.2.1. Administración Financiera**

El gerente financiero debe definir el destino de los fondos de una empresa con respecto a activos efectivos de una forma muy eficiente, como también se debe encargar de obtener los fondos en las condiciones más convenientes. La administración financiera de una empresa suele estar concentrada en el análisis de que se realice ante la toma de alguna decisión que puede resultar definitiva para la empresa, por lo que es importante conocer que también se debe hacer hincapié en el empleo de la administración financiera para lograr cumplir con los objetivos generales de las empresas. **(García, 2010)**

Una buena decisión administrativa financiera en las empresas puede generar grandes estrategias que fortalezcan a las organizaciones, la función del gerente financiero es visualizar la dirección general de la empresa, a su vez se ocupa de la obtención de los fondos que servirán para crecer en el mercado.

#### **2.1.2.2.1.2. Importancia de la Administración Financiera**

La Administración Financiera es tan importante porque muestra las actividades y decisiones del gerente financiero y por consiguiente las consecuencias de la mayoría de las decisiones empresariales, desempeña un papel clave en la operación de la compañía. En Aseguradora del Sur la gerente Financiera trabaja con todas la áreas afines que manejan responsabilidades similares como son contabilidad, sistemas de información, administración, marketing, operaciones, cartera y cobranzas, área de cuentas por pagar, etcétera, con el trabajo que realizan en conjunto se logra cuantificar las consecuencias de las decisiones y acciones favor de la empresa. **(Lawrence & Zutter, 2012).**

Dentro de las empresas lo que engloba la Administración Financiera y las decisiones que se tomen son muy importantes, depende de ello la generación de oportunidades que sean exitosas para la empresa.

### 2.1.2.2.1.1. Principios de Administración Financiera

Dentro de los principios de administración financiera se analiza el papel que desempeñan en los negocios los gerentes financieros; se examina también el ambiente de los mercados financieros en el cual operan las compañías. Sostiene que el objetivo de los administradores debe ser maximizar el valor de la empresa y, en consecuencia, maximizar las ganancias de los accionistas. Los gerentes financieros actúan en representación de los accionistas tomando decisiones operativas y realizando inversiones cuyos beneficios son mayores que los costos. Estas decisiones generan ganancias para los accionistas. Es importante maximizar las ganancias de los accionistas porque las empresas operan en un ambiente financiero altamente competitivo que ofrece a los accionistas muchas alternativas de inversión. **(Lawrence & Zutter, 2012)**

Para elevarlos recursos financieros necesarios, para garantizar la continuidad de las operaciones y las oportunidades de inversiones futuras, los administradores deben entregar valor a los inversionistas de la compañía. Sin gerentes financieros inteligentes y sin acceso a los mercados financieros, es poco probable que una empresa sobreviva, y mucho menos que logre la meta a largo plazo de maximizar el valor de la empresa. **(Lawrence & Zutter, 2012)**

Según **(César Iván Díaz; 2013)** en los 7 principios básicos para la salud financiera de la empresa, se encuentran los siguientes:

- **Principio 1 Buena mayordomía.** Una empresa es como un árbol que se planta; requiere de tiempo y cuidados antes de poder dar frutos. Así mismo, si el dueño de una empresa “extrae” recursos más allá de la capacidad de ésta, pasará una de dos cosas: no crecerá en el mercado o irá a la quiebra.
- **Principio 2: Debe existir equilibrio entre las entradas y las salidas de dinero en una empresa.** En términos generales, existen solo dos formas importantes de que entre dinero a la empresa: por una aportación de capital (que puede ser de un

inversionista, del apoyo de alguna institución o de un préstamo), o por ingresos derivados de las ventas. Es primordial respetar esta jerarquía en cuanto a las salidas de dinero, no puede salir nada que no haya entrado primero. Los problemas comienzan cuando se pone más atención a las salidas que a las entradas. Es importante cuidar que no se gaste excesivamente, pero es más importante incrementar los ingresos por ventas.

- **Principio 3: La ley de la siembra y la cosecha.** ¿Ha oído usted hablar de la ley de la siembra y la cosecha? Sembrar escasamente se cosechará escasamente, sembrar con abundancia se cosechará con abundancia. El dueño o administrador es ejemplo para sus empleados, proveedores y clientes. Sembrar salarios decorosos; sembrar al contratar un empleado más, si la actividad así lo demanda, sembrar en materias primas de buena calidad y en proveedores confiables, el poner en práctica esto de sembrar en vez de querer todas las ganancias para la empresa dará buenos resultados.
- **Principio 4: No adquiera nada que no sepa exactamente cómo lo va a vender o utilizar.** Hay empresas que se echan a cuestras grandes gastos de operación e invierten fuertemente en mobiliario y equipo, pero que no saben todavía cómo o a través de quién van a vender sus productos. En teoría, las ventas pueden crecer sin límite, pero también en teoría los gastos no pueden llegar sino hasta cero.
- **Principio 5: O bien vendido o bien podrido.** Este dicho popular se da entre los comerciantes de frutas y vegetales, y significa que nunca debe “malbaratar” los productos o servicios de una empresa, sólo por vender “aunque sea algo”. La empresa debe tener claro el valor que tiene el producto o servicio que ofrecen caso contrario los clientes tampoco lo harán. Recordar que del margen de ganancia es de donde sale para pagar los gastos de operación, para las inversiones en el negocio, y en última instancia, para las utilidades.

- **Principio 6: Nunca fiar.** Una cosa es dar crédito, y otra muy diferente es fiar. Si se tiene la intención de dar crédito a los clientes, antes se debe ver qué tantas posibilidades hay de que paguen o no y si la empresa está en posición de asumir ese riesgo, además se debe contar con alguien que se encargue de la cobranza, entregar los medios necesarios para realizar el trabajo, como pagarés firmados, acuses de recibo, contratos, etcétera.
- **Principio 7: Tener siempre una reserva de efectivo.** Este es probablemente el principio que requiere de menos explicación: simplemente, los imprevistos ocurren. Aunque esto varía dependiendo del giro y tamaño de la empresa, en general se recomienda tener como mínimo el equivalente a 3 meses de gastos de operación como reserva de efectivo, siempre y cuando se basen en buenas prácticas de negocios.

Una empresa al aplicar todos estos principios se tiene una visión de negocio a largo plazo, meditar sobre los 7 principios, y tener en cuenta la próxima vez que deba tomar decisiones de dinero para la empresa. (Diaz, 2013).

#### **2.1.2.2.1.2. Alcances y Objetivos de la Administración Financiera**

Todo esfuerzo de la gestión financiera tiende hacia un fin maximizar el valor de la empresa, el cual corresponde al propósito de accionistas, inversionistas dueños para incrementar su riqueza es decir su inversión. Todo proceso financiero exige una evaluación cuidadosa y constante de los dos parámetros básicos: rentabilidad y riesgo. De la posición que se tome frente a estos depende mucho de la situación actual de la empresa. (Héctor, 2011)

Los individuos que trabajan en todas las áreas de responsabilidad de la empresa deben interactuar con el personal y los procedimientos financieros para realizar sus trabajos. Para que el personal de finanzas realice pronósticos y tome decisiones útiles, debe mostrar disposición y ser capaz de platicar con individuos de otras áreas de la empresa. Por ejemplo, al considerar un nuevo producto, el gerente financiero necesita obtener del personal de

marketing pronósticos de ventas, lineamientos de precios y los cálculos de presupuestos de publicidad y promoción. La función de la administración financiera puede describirse de manera general al considerar su papel dentro de la organización, su relación con la economía y la contabilidad, y las principales actividades del gerente financiero. **(Lawrence & Zutter, 2012)**

Según **(Los alcances de la administración financiera; 2012)**, la administración financiera tiene por objetivos determinar las siguientes condiciones:

- Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégica.
- Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente. asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.
- Optimizar los recursos financieros.
- Minimizar la incertidumbre de la inversión.
- Maximización de las utilidades
- Maximización del Patrimonio Neto
- Maximización del Valor Actual Neto de la Empresa
- Maximización de la Creación de Valor

Todos estos objetivos básicos financieros están definidos, no como cree mucha gente en la maximización de utilidades, sino como la maximización de la riqueza de los dueños de la empresa, la cual viene a ser igual a la maximización del valor de la empresa. **(Financiera A. d., 2012)**

#### **2.1.2.2.2. Análisis Financiero**

Dentro de la administración financiera uno de los puntos importantes es englobar principalmente si la situación de la empresa es buena o mala, para ello se basa en el análisis financiero que busca obtener medidas y estrategias que faciliten la toma de decisiones, con

ello se obtiene una idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de recursos ideando estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Es una herramienta para medir el desempeño de la administración o diagnosticar algunos problemas existentes en la empresa. Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá una pauta para señalar una posible derrota en el futuro. Este tipo de análisis se lo realiza con un sinnúmero de indicadores que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

Muchos de estos indicadores no son de mayor utilidad aplicados de forma individual o aislada, por lo que es preciso recurrir a varios de ellos con el fin de hacer un estudio completo que cubra todos los aspectos y elementos que conforman la realidad financiera de toda empresa. **(Gerencie.com, Qué es el análisis financiero, 2014)**

En todas las empresas la interpretación del análisis financiero permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, sirve para dar una idea a los empresarios y dueños de la situación financiera futura, así como de las condiciones de la empresa y de sus resultados, esta interpretación se realiza en base a las razones financieras que permiten conocer el comportamiento de cada una de las cuentas así se tiene:

- Razones de liquidez
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad
- Razones de cobertura
- Razones de liquidez

1. **Razones de liquidez.** Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. En esencia se desea



comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones. (Zapata, 2010)

Este es un índice que indica la proporción exigible a corto plazo e indica la capacidad que tiene una empresa para identificar su necesidad de disponer de efectivo y cumplir sus obligaciones financieras con sus proveedores, con sus empleados, las mismas que están cubiertas por activos corrientes que se espera convertir en efectivo.

2. **Razones de endeudamiento.** Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. A partir de conocer en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a financiar los diferentes activos, se hace necesario conocer también cómo se encuentran estructuradas las fuentes de financiamiento de la empresa. Es decir, qué relación guardan entre sí los recursos ajenos, los recursos permanentes y los recursos propios de la misma.

Las razones de endeudamiento miden la capacidad que tiene la empresa de endeudarse y la relación que tiene con los fondos totales proporcionado por los acreedores.

3. **Razones de rentabilidad.** Las razones de rentabilidad, también llamadas de rendimiento se emplean para medir la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

Tradicionalmente, la rentabilidad de las empresas se calcula mediante el empleo de razones tales como rotación de activos y margen de ganancias. La combinación de estos dos indicadores mide la rentabilidad global de la empresa. (Zapata, 2010)

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios

4. **Razones de cobertura.** Las razones de cobertura están diseñadas para relacionar los cargos financieros de una compañía con su capacidad para darles servicio. Una de las razones de cobertura más tradicionales es la razón de cobertura de intereses, que es simplemente la razón de utilidades antes de impuestos para un periodo específico de reporte a la cantidad de cargos por intereses del período.

Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa. **(Zapata, 2010)**

#### **2.1.2.2.3. Plazos, decisiones que engloban el financiamiento y la inversión para la toma de decisiones**

El campo de las finanzas se relaciona estrechamente con la economía. Los gerentes financieros deben comprender la estructura económica y estar atentos a las consecuencias de los diversos niveles de la actividad económica y a los cambios en la política económica. También deben tener la capacidad de usar las teorías económicas como directrices para lograr una operación empresarial eficiente. Algunos ejemplos incluyen el análisis de la oferta y la demanda, las estrategias para maximizar las utilidades y la teoría de precios. **(Lawrence & Zutter, 2012).**

El principio económico más importante que se utiliza en la administración financiera es el Análisis de costos y beneficios marginales, un principio económico que establece que se deben tomar decisiones financieras y llevar a cabo acciones solo cuando los beneficios adicionales excedan los costos adicionales. **(Diaz, 2013)**

Uno de los principales problemas que golpea hoy en día a las empresas es la falta de antelación en el tiempo para evaluar aquellas decisiones económico-financieras que pueden tener repercusión directa en el desarrollo de la organización. Las estrategias y decisiones financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente los plazos que permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión, los objetivos estratégicos y la toma de decisiones serán en base a su función del tiempo: **(Diaz, 2013)**

- Largo plazo aquellas obligaciones que se espera vengán en un período de tiempo superior a un año.
- Corto plazo aquellas obligaciones que se espera que vengán en menos de un año, el cual es vital para sostener la mayor parte de los activos circulantes de la empresa, tales como: caja, cuentas por cobrar, inventarios, valores negociables.

La inversión para la toma de decisiones se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes, posibilitando la obtención de resultados favorables desde el punto de vista económico financiero para la organización.

Esta situación tiene su causa en la atención e importancia que se le presta a la planificación financiera en el corto plazo, como una herramienta imprescindible que permitirá adelantarse en el tiempo a muchos de los problemas que pueden surgir en el futuro y para los que la empresa debe estar preparada en condición de afrontarlos de la mejor manera posible. **(Eimyn Rizo Lorenzo; Giovani Alejandro Pablos Solís; Eilyn Rizo Lorenzo, 2010)**

Por esta razón se le confiere gran importancia a la Administración del Capital de Trabajo, ya que la misma es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de la Administración Financiera. La magnitud del mismo depende de la actividad que realiza la empresa y de la posición que ella está dispuesta a asumir ante el riesgo de insolvencia; de

esta manera mientras mayor cantidad de capital de trabajo tenga la empresa, mayor posibilidad de pagar sus deudas en el momento de su vencimiento, pero también menor rendimiento en el financiamiento. Es por eso que la magnitud del capital de trabajo que debe buscar la empresa debe ser aquella que provenga de la optimización de los inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y del efectivo para operar. **(Eimyn Rizo Lorenzo; Giovanni Alejandro Pablos Solís; Eilyn Rizo Lorenzo, 2010)**

Hoy en día se vive un momento de tensión financiera a nivel mundial, por lo que para cualquier empresa es fundamental la disponibilidad de financiamiento (corto y largo plazo), debido en gran medida a que generalmente disponen de una suma limitada de recursos financieros que le permiten desarrollar sus operaciones y por ende necesita conocer cuáles son las opciones de financiamiento. El capital de trabajo, denominado capital de trabajo neto, es la inversión que una empresa realiza en activos a corto plazo. También conocido como fondo de maniobra, se define como la cifra resultante de la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes. Esta definición muestra la posible disponibilidad del activo circulante en exceso del pasivo circulante y representa un índice de estabilidad financiera o margen de protección para los acreedores actuales y para futuras operaciones. **(Diaz Oramas Ketty., 2010)**

Los pilares en que se basa la administración del capital de trabajo se sustentan en la medida en que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de solvencia, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo. **(Eimyn Rizo Lorenzo; Giovanni Alejandro Pablos Solís; Eilyn Rizo Lorenzo, 2010)**. Una buena inversión que permita la toma de decisiones en una empresa sin duda es invertir en innovación, esto se ha convertido en una herramienta esencial para que una compañía pueda ser competitiva, además de suponer progreso y avance dentro del sector en el que desarrolle su actividad, generará una buena administración financiera, planificar de manera óptima los recursos económicos para poder hacer frente a sus obligaciones presentes y futuras ciertos e inciertos que le permitan a la empresa reducir sus riesgos e incrementar su rentabilidad.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. MÉTODO CIENTÍFICO

##### 3.1.1. MÉTODO HIPOTÉTICO DEDUCTIVO

Se tomó datos de una muestra de la cartera vencida de la empresa Aseguradora del Sur, para realizar un análisis y lograr encontrar conclusiones con respecto al total de cartera, se obtuvo un ponderado de clientes en mora del ramo vehículos y fianzas con aquellos montos que ponen en peligro la rentabilidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones hacia sus asegurados.

El método deductivo consiste elaborar una hipótesis que explicaría un fenómeno, para luego someterla a prueba en un experimento. **(Pascual, J., Frías D. y García, F., 2010)**

El método científico se aplicó siguiendo las siguientes fases:

**Observación**, consistió en examinar atentamente los hechos y fenómenos que tienen lugar en la empresa.

**Formulación de la hipótesis**, se elaboró una explicación provisional de los hechos observados y de sus posibles causas.

**Verificación de la hipótesis**, se procedió a interpretar los hechos observados de acuerdo con los objetivos.

El procedimiento a seguir para aplicar este método en Aseguradora del Sur tiene varios pasos: la observación del fenómeno a estudiar la cartera vencida que ha incidido en liquidez de la

compañía, una hipótesis para explicar dicho fenómeno, y la verificación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

### **3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Descriptiva:** Este tipo de investigación sirvió para llegar a fondo del problema de cartera vencida, desde cuándo empieza este fenómeno hacer incontrolable lo que ha provocado hoy en día tener un alto índice de morosidad existente en Aseguradora del Sur.

**Explicativa:** Se centró en responder por qué ocurre en Aseguradora del Sur este fenómeno de investigación y en qué condiciones se da el alto porcentaje de cartera vencida, estableciendo los hechos, causa y efectos de la relación entre la gestión financiera y la baja liquidez.

### **3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

De campo, porque la investigación se realizó en el lugar que ocurren los hechos, en este caso Empresa Aseguradora del Sur sucursal Riobamba.

### **3.4. POBLACION Y MUESTRA**

#### **3.4.1. POBLACIÓN**

Se determinó el comportamiento de la cartera vencida que tiene la empresa Aseguradora del Sur, tomando como población los clientes han caído en mora, se centra en los ramos principales Vehículos y Fianzas y, para conocer la percepción de la empresa acerca de los problemas de morosidad, se tomó como población al personal que labora en la empresa.

### 3.4.2. MUESTRA

Se tomará una muestra de los créditos vencidos de la empresa Aseguradora del Sur sucursal Riobamba para el análisis respectivo de esta problemática.

**Tabla 1 Ponderación**

<b>POBLACION</b>	<b>Nº</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>MUESTRA</b>
Cientes Fianzas	980	84%	242
Cientes Vehículos	192	16%	48
<b>TOTAL</b>	<b>1172</b>	<b>100%</b>	<b>290</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACION

Las técnicas e instrumentos utilizados son las siguientes:

- **Entrevista:** por medio de una guía de entrevista se conoció la opinión del Gerente sobre el posicionamiento de la empresa y factores externos como internos que han provocado el problema de cartera vencida y baja rentabilidad Aseguradora del Sur.

### 3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS

- Elaboración de cuadros y gráficos estadísticos utilizando el programa Microsoft Excel.
- Análisis e interpretación de los resultados.

### 3.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.7.1. EL MERCADO DE SEGUROS EN EL ECUADOR

##### 3.7.1.1. Empresas de Seguros en el Ecuador

Dentro del Ranking tomada desde la fuente Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a diciembre de 2014. A nivel Aseguradoras se realizó un análisis global quien lidera la tabla de mayor porcentaje de primas emitidas es Seguros Sucre con un 17%, la aseguradora del estado donde la mayor cantidad de cuentas públicas son direccionadas a esta empresa.

Aseguradora del Sur se encuentra en el octavo puesto del ranking con un 6% de prima emitida que no es más que la aportación económica que entrega el cliente, contratante o asegurado a la entidad aseguradora a cambio de la contraprestación por la cobertura de riesgo frente a un imprevisto fortuito o accidental llamado siniestro, tiene este porcentaje porque no se trabaja con el Ramo de Vida.

**Tabla 2 Prima neta emitida**

<b>RANKING</b>	<b>COMPAÑÍA</b>	<b>PRIMA NETA EMITIDA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	SUCRE	193.540.992,81	17%
2	EQUINOCCIAL	175.096.599,30	15%
3	COLONIAL	154.699.695,24	13%
4	ACE	134.381.591,11	12%
5	PICHINCHA	93.788.291,12	8%
6	AIG METROPOLITANA	81.376.561,18	7%
7	LIBERTY SEGUROS	78.281.509,52	7%
8	AEGURADORA DEL SUR	68.294.790,24	6%
9	UNIDOS	64.342.410,78	6%
10	MAPFRE ATLAS	61.890.630,85	5%
11	EQUIVIDA	61.488.254,80	5%
	<b>TOTAL</b>	<b>1.167.181.326,95</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a Diciembre 2014



### 3.7.1.2. Análisis del Patrimonio entre compañías aseguradoras

Todas las obras y contratos del Estado se direccionan a la empresa estatal Sucre de ahí que el patrimonio a nivel aseguradoras lidera ésta compañía con un patrimonio del 19% con \$54.212.205,52 dólares. Este tema del patrimonio de las empresas Aseguradoras es un tema a tratar muy delicado, con la nueva imposición del Gobierno en el Artículo 14 de la Ley General de Seguros fue uno de los puntos críticos donde algunas compañías salieron del mercado o fusionaron, así es que en el numeral tres establece que el patrimonio mínimo legal para la constitución de las compañías que conforman el sistema de seguros será de \$8 millones. En el caso de compañías que operen con reaseguros el capital será \$13 millones. Aseguradora del Sur cuenta con \$18.803.301,67 que representa un 7% ocupando el noveno lugar en el ranking, cumpliendo con las exigencias para mantenerse en el mercado.

**Tabla 3 Patrimonio compañías aseguradoras**

<b>RANKING</b>	<b>COMPAÑÍA</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	SUCRE	54.212.205,52	19%
2	ACE SEGUROS	44.521.180,17	16%
3	EQUINOCCIAL	33.579.040,60	12%
4	QBE COLONIAL	31.512.986,68	11%
5	AIG METROPOLITAN A	27.037.607,96	9%
6	UNIDOS	20.403.415,33	7%
7	CONDOR	20.186.843,48	7%
8	LIBERTY SEGUROS	19.523.362,55	7%
<b>9</b>	<b>ASEGURADORA DEL SUR</b>	<b>18.803.301,67</b>	<b>7%</b>
10	ROCAFUERTE	15.859.580,62	6%
	<b>TOTAL</b>	<b>285.639.524,58</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a Diciembre 2014

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.7.1.3. Análisis de prima neta producción de vehículos

Se ve una considerable escalada al puesto tres en cuanto a producción de Vehículos con un 11%, dentro de la situación del mercado esto quiere decir que la empresa uno de sus fuertes es el Ramo de Seguros de carros con una prima neta de \$35.738.785 millones de dólares.

Seguros Equinoccial lidera esta tabla con un 27% del total con una prima neta de \$84.465.065 millones de dólares.

**Tabla 4 Prima neta producción de vehículos**

<b>RANKING</b>	<b>COMPAÑÍA</b>	<b>PRIMA NETA 2014</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	EQUINOCCIAL	87.465.065,00	27%
2	COLONIAL-QBE	59.620.849,00	19%
<b>3</b>	<b>ASEGURADORA DEL SUR</b>	<b>35.738.785,00</b>	<b>11%</b>
4	UNIDOS	28.409.684,00	9%
5	ACE	22.654.309,00	7%
6	LATINA SEGUROS	22.551.461,00	7%
7	LIBERTY SEGUROS	22.368.693,00	7%
8	ECUATORIANO SUIZA	20.353.928,00	6%
9	SUCRE	20.126.847,00	6%
	<b>TOTAL</b>	<b>319.289.621,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a Diciembre 2014

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.7.1.4. Análisis de prima neta producción de fianzas

Se analizó que otro de los Ramos fuertes de Aseguradora del Sur es Fianzas ubicándose en el cuarto puesto en el ranking de la Superintendencia de Bancos y Seguro con un 11% con \$11.710.876 millones de dólares y en donde se concentra la mayor parte de cartera vencida, en comparación con la empresa que lidera la producción del ramo de Fianzas que es Confianza con un 31% con \$31.941.719 millones de dólares.

Este top 10 se basa en la producción de pólizas para Fianzas que son un contrato con una entidad pública o privada bajo el cual la afianzadora (aseguradora) se compromete con un acreedor (beneficiario, cliente) a pagar por el deudor la garantía entregada por la entidad si este no lo hace.

**Tabla 5 Prima neta producción fianzas**

<b>RANKING</b>	<b>COMPAÑÍA</b>	<b>PRIMA NETA 2014</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	CONFIANZA	31.941.719,00	31%
2	EQUINOCCIAL	17.902.158,00	17%
3	ORIENTE	17.183.818,00	16%
<b>4</b>	<b>ASEGURADORA DEL SUR</b>	<b>11.710.876,00</b>	<b>11%</b>
5	TOPSEG	6.773.974,00	6%
6	COLOBIAL-QBE	5.015.022,00	5%
7	LATINA SEGUROS	4.193.578,00	4%
8	COFACE S.A	4.143.536,00	4%
9	COLON	2.947.892,00	3%
10	MAPFRE ATLAS	2.451.644,00	2%
	<b>TOTAL</b>	<b>104.264.217,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a Diciembre 2014

Elaboración: Marielena Ortiz

### **3.7.1.5. Coberturas de productos a nivel nacional**

A nivel nacional en primer lugar se encuentra la compañía de seguros QBE- Colonial con 12 sucursales a nivel nacional que representa el 40% del total, Aseguradora del Sur se encuentra en segundo lugar con 11 sucursales que representa el 37% del total.

Le sigue Equinoccial con 4 sucursales que representan el 13% y Seguros Sucre con 3 sucursales representando el 10%.

**Tabla 6 Coberturas a nivel nacional**

RANKING	COMPAÑÍA	SUCURSALES	PORCENTAJE
1	COLONIAL-QBE	12	40%
2	ASEGURADORA DEL SUR	11	37%
3	EQUINOCCIAL	4	13%
4	SUCRE	3	10%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a Diciembre 2014

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.7.1.6. Nivel de aceptación de compañías de seguros en el mercado

A nivel aceptación del mercado en todos los ramos que las empresas aseguradoras brindan al mercado se tiene a Colonial- QBE con Vehículos, Fianzas, Vida el nivel de aceptación es del 26% en el primer lugar, seguidamente por Aseguradora del Sur en los ramos de vehículo, Fianzas, Plan Premiun , Plan escolar (Accidentes Personales, Escolar pre-escolar, Escolar primaria, Escolar secundaria, Escolar universitario, Profesional, Individual/familiar/ Colectivo) con un 23% de aceptación.

**Tabla 7 Aceptación en el mercado**

RANKING	COMPAÑÍA	PRODUCTOS	Aceptación
1	COLONIAL-QBE	Vehículos, Fianzas, Vida	26%
2	ASEGURADORA DEL SUR	Vehículos, Fianzas, Plan premium, Plan escolar	23%
3	LATINA SEGUROS	Vehículos, vida	18%
4	SUCRE	Vehículos, Fianzas, Vida	17%
5	AIG METROPOLITANA	Vida	16%
	<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a Diciembre 2014

Elaboración: Marielena Ortiz

### **3.7.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ASEGURADORA DEL SUR**

#### **3.7.2.1. Reseña histórica**

La historia de Aseguradora del Sur compañía de seguros y reaseguros, comienza el 11 de febrero de 1990 en la ciudad de Cuenca, con el objetivo principal de brindar la mayor protección en todo momento y lugar, siempre con un respaldo incondicional y bajo los conceptos de fortaleza y solidez.

En 1994, se traslada la matriz a la ciudad de Quito, lugar que gracias a su desarrollo comercial, permitió en tan solo un año de haber abierto sus puertas, ubicase como la segunda aseguradora de mayor producción, rompiendo con esto todos los récords, al ser una de las empresas de mayor crecimiento en tan poco tiempo de existencia.

Desde 1997 hasta el año 2010, gracias a la gran trayectoria que la caracteriza en el mercado de los seguros, se ha expandido a nivel nacional abriendo sucursales en Ambato, Cuenca, Ibarra, Loja, Machala, Manta, Portoviejo, Riobamba y Santo Domingo; al ganar experiencia lleva a seguir creciendo con sucursales en Quevedo, Francisco de Orellana (El Coca), y en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, cada una con la suficiente autonomía para comercializar seguros, brindando un mejor y más amplio servicio, con cobertura a las zonas Centro, Costa y Sur del país.

Los últimos años han sido muy importantes para la compañía, pues han mostrado un gran crecimiento que tiene como base la seriedad y profesionalismo que demuestra frente a sus asegurados y proveedores. Todo esto gracias a la calidad del trabajo de sus colaboradores, que con su compromiso y entrega continua hacen de ésta una empresa cada día más eficiente.

En octubre de 2014 se inauguró el nuevo y moderno edificio matriz de Aseguradora del Sur, el cual representa un sueño cumplido para todos quienes conforman esta organización.

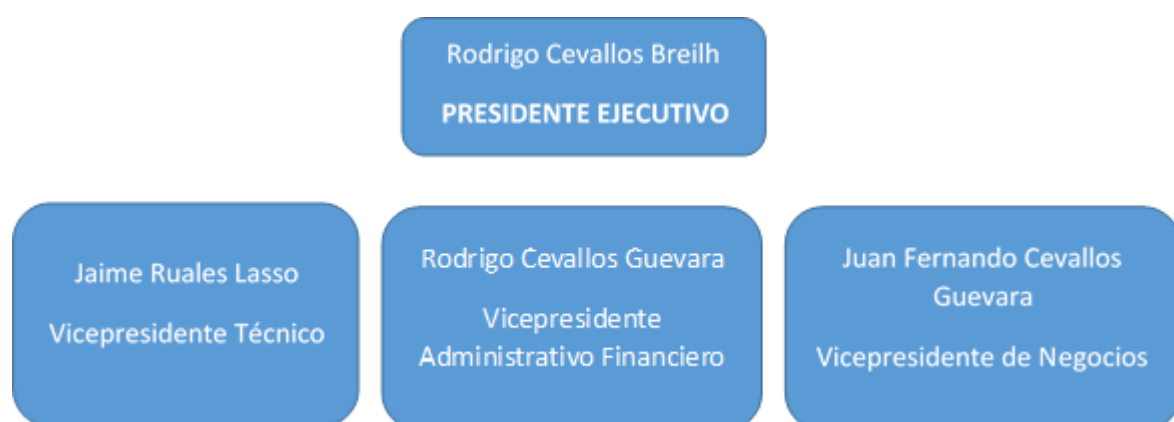
El edificio es una obra de 7.200 m<sup>2</sup> de construcción que se caracteriza por su simplicidad, carácter escultórico, innovación, vanguardismo y, sobre todo, por ser construida con amor, esfuerzo y trabajo.

La edificación brinda grandes comodidades a sus colaboradores y visitantes. Es un ícono urbanístico de Quito porque la amplia plaza de ingreso frontal ofrece un nuevo espacio público a la ciudad.

Aseguradora del Sur está ubicado en un sitio estratégico que une la urbe con sus valles. La obra se caracteriza por ser amigable con el ambiente porque su diseño contempla fuentes de iluminación y ventilación naturales. Además, cuenta con cómodos estacionamientos, centro de servicio al cliente, salón de uso múltiple, comedor, archivo centralizado, espacios verdes, business center, entre otras facilidades.

Parte importante de este grupo de trabajo, son sus principales accionistas, quienes optimizan los recursos que permiten el desarrollo de Aseguradora del Sur:

**Gráfico 1. Accionistas Aseguradora del Sur**



Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

Aseguradora del Sur apuesta por el crecimiento del personal que labora, desde el 2006, ha implementado modelos de gestión modernos en un entorno de trabajo amigable que potencia el talento al máximo, busca de los empleados fidelización y compromiso para garantizar la solvencia de la empresa aseguradora, con gente de confianza implementado valores organizacionales que día a día pretende sean cumplidos por todo el personal que trabaja en ella, estos generan un lazo afectivo que marca la pauta de mantener un ambiente laboral de familia, apuesta por el desarrollo y crecimiento integral de sus colaboradores enfocado en tres pilares: cuerpo, mente, espíritu, a través de modelos de gestión vanguardista y actividades formales de seguimiento que permiten potenciar el capital humano y construir una cultura de alto desempeño en toda la organización.

### **3.7.2.2. Filosofía empresarial**

Aseguradora del Sur innova su filosofía empresarial de las empresas tradicionales cambiando la misión y visión por el Whi empresarial, el porqué, el qué y el cómo esta empresa cambia su estructura para una mejor satisfacción a los clientes fidelizados y los clientes potenciales que conocerán a ésta empresa como una opción de seguros confiable.

Gráfico 2. WHI Empresarial



Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

**Qué.** (Categoría de productos) Empresa de seguros para usted, para su hogar, para su auto, para su empresa, para sus garantías.

**Cómo.** (Propuesta de valor) Generar experiencia emocional para el cliente de manera rápida y simple.

**Por Qué.** (Creencia) Porque cree en innovación, prevención, protección del legado futuro.

### 3.7.2.3. Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales son muy importantes en las empresas porque es una herramienta de administración que crea un objetivo para que alcancen los empresarios, analizar la efectividad en general y logros de la empresa.



Los objetivos que tiene trazada la empresa Aseguradora del Sur son los siguientes:

- Alcanzar un 5% de rentabilidad patrimonial al 2016.
- Garantizar la experiencia del cliente interno y externo a través de un servicio integral único.
- Garantizar la eficiencia y eficacia del modelo de negocios a través de plataformas tecnológicas alineadas e integradas a la estrategia.
- Tener tecnología de punta al servicio del modelo de negocio.

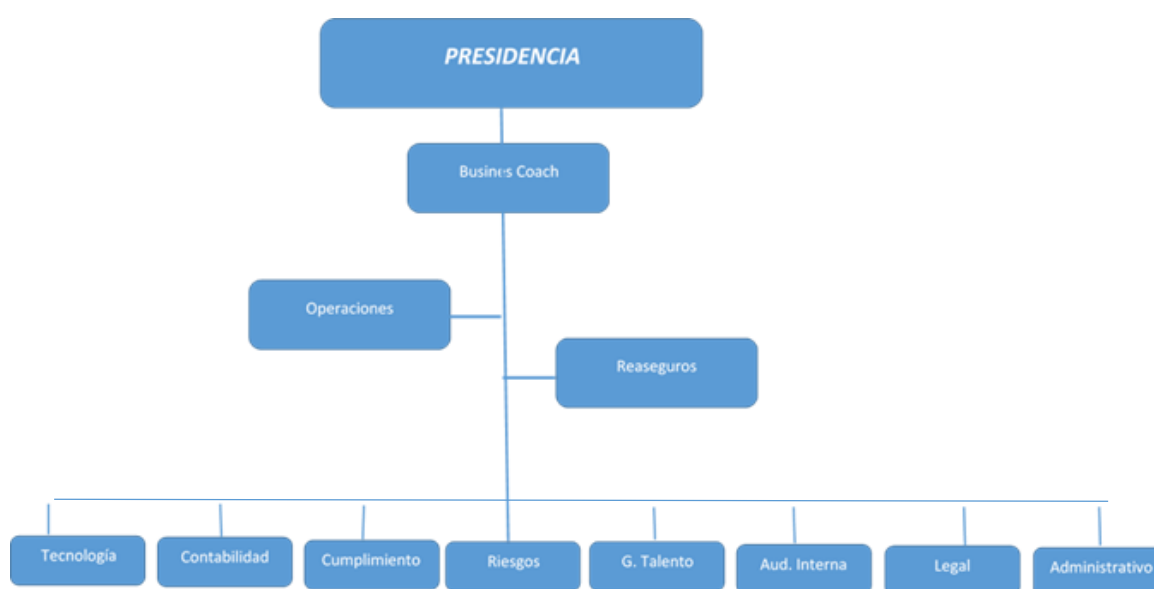
#### 3.7.2.4. Valores

- **Amor:** Generar bienestar para el bien común.
- **Pasión por la calidad y el servicio:** Exceder las expectativas tanto de nuestros clientes internos y externos en respuesta a sus diversas necesidades, reflejando en cada acción una cultura de cero errores.
- **Credibilidad:** Es la capacidad de inspirar confianza y credibilidad en otros, a través de acciones coherentes entre lo que se dice y se hace, apalancándose en un pleno conocimiento y dominio de las diversas situaciones del entorno.
- **Pasión por la creatividad:** Promover y practicar en toda la organización un pensamiento creativo y una iniciativa constructiva que ayude a resolver problemas de manera innovadora, original y enfocada en la generación de nuevas ideas orientadas al desarrollo del negocio.
- **Frontalidad:** Capacidad que nos lleva a afrontar un conflicto y el entorno que lo rodea, minimizar consecuencias y llegar a acuerdos, evitando la rumorología y roces innecesarios entre los implicados, diciendo siempre las cosas de forma clara, directa y constructiva.

### 3.7.2.5. Estructura Organizativa

Aseguradora del Sur tiene una estructura en línea horizontal, todas las áreas que conforman esta empresa tienen igual grado de importancia y el criterio o ideas de cada departamento son tomadas en cuenta en pos del crecimiento y en busca de estrategias que permitan resolver problemas ocasionados por factores externos e internos.

**Gráfico 3. Organigrama Estructural de Aseguradora del Sur**



Fuente: Código ADS Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.7.2.6. Productos que ofrece la empresa Aseguradora del Sur

La empresa funciona con dos líneas grandes de negocio, estas líneas de negocio abarcan aquellos TIPOS de servicios que tienen similares características, estas son:

- Línea de negocios corporativos, individuales, masivos y cuentas públicas. (Generales)
- Línea de negocios Fianzas (garantías)

### 3.7.2.6.1. Línea de negocio corporativo, individual, masivo y cuentas públicas (Generales)

Esta línea de negocio es fundamental en el proceso de gestión estratégica, se trata de desarrollar, alimentar e implementar estrategias básicas para cada uno de los negocios que Aseguradora del Sur tiene, las mismas que le permiten dar experiencias positivas a los clientes y mantenerse en el mercado como una de las mejores aseguradoras del país.

Se subdivide en:

- Línea corporativa
- Individuales
- Masivos
- Cuentas públicas

1. **Línea corporativa** abarca todas las personas jurídicas que deseen contratar pólizas de seguros en ramos generales como casco aéreo (seguro para aviones), casco de buques equipo electrónico, vehículos del personal de una empresa o institución, incendio, robo.
2. **Individuales** como su nombre lo indica son pólizas para personas naturales que tiene un bien que desean asegurar y mantener su patrimonio seguro en caso de siniestro, al igual que planes escolares en caso de accidentes personales.

Esta línea individual de igual manera tiene otros productos tales como:

- **Accidentes personales** (Ampara las consecuencias de un accidente corporal que pudiese sufrir el Asegurado y las lesiones que pueda sobrevenir ajenas a su voluntad)
- **Equipo y maquinaria** (Dirigido a maquinaria y equipo móvil de propiedad de constructores, contratistas y/o acreedores)
- **Equipo electrónico** (cubre pérdida o daño interno y externo que sufran los equipos eléctricos y electrónicos)

- **Incendio** (cubre la pérdida o daños materiales causados a los bienes asegurados, por incendio y/o por rayo)
  - **Robo** (ampara el robo con evidencia física de penetración no autorizada en la propiedad asegurada)
  - **Fidelidad** (protege al empresario ante actos fraudulentos de sus empleados)
  - **Rotura de maquinaria** (cubre la pérdida o daño material que sufra la maquinaria descrita en la póliza)
  - **Vehículos livianos** ( cubre daños de vehículos pequeños de uso personal)
  - **Vehículos pesados.**( cubre dalos de camiones, furgones)
3. **Masivos** son pólizas que se otorgan a vehículos nuevos que salen de concesionarios o mediante crédito con bancos o financieras, permiten pagar una comisión al vendedor por apalancar el seguro y ésta es pagada una vez que la venta se cierra y se realiza el ingreso del valor de la póliza a caja.
4. **Cuentas públicas** abarca todas las cuentas generadas con entidades Públicas o del estado y estas pueden ser pólizas de Fidelidad que adquieren las personas que trabajan en áreas donde generalmente se maneja dinero, es un respaldo para la empresa contratante en caso que el responsable de la parte financiera o tesorería incumpla y tome decisiones erróneas que perjudiquen a la empresa como robo, estafa, entre otros. Dentro de esta también hay la póliza de vehículos de todas las entidades públicas o privadas para precautelar el patrimonio y equipo y maquinaria de las entidades públicas o privadas las mismas que por sus ubicaciones de trabajo pueden correr alto riesgo y generar grandes pérdidas a las entidades.

El desarrollo de esta línea de negocio se desglosa en el siguiente gráfico.

**Gráfico 4. Línea de negocios corporativos**



Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### **3.7.2.6.2. Línea de negocios Fianzas (garantías)**

La línea de negocios Fianzas es una garantía judicial que busca asegurar el cumplimiento de una obligación. Existen garantías reales como garantías personales. Las garantías reales son bienes que son hipotecados por el contratista que obtiene una póliza como señal de compromiso con la Aseguradora para dar buena fe del contrato ganado para la realización de la obra. La Garantía personal son respaldos que se entrega a una persona calificada para realizaciones de estudios como de suelos, ambientales donde ponen de frente su profesionalismo al realizar el trabajo encomendado. La fianza es un importe que se abona en

el momento de la firma en concepto de depósito para responder los posibles impagos o desperfectos de la obra o estudios a realizarse.

Esta línea de negocios desglosa productos como:

- Buen uso del Anticipo
  - Cumplimiento de contrato
  - Buena calidad de materiales
1. **Buen uso del anticipo.** Respaldar los recursos financieros entregados por la entidad contratante como anticipo que se invertirán en la ejecución de obras, fabricación, prestación de servicios y provisión de suministros.
  2. **Cumplimiento de contrato.** La Garantía de Cumplimiento de Contrato garantiza el cumplimiento, en tiempo y calidad, de las condiciones estipuladas en el contrato.
  3. **Buena calidad de materiales.** Garantiza la debida ejecución de la obra y la buena calidad de los materiales que han sido utilizados en la realización del contrato.

La línea de negocio de fianza trabaja bajo los siguientes parámetros:

**Gráfico 5. Línea de negocios Fianzas**



Fuente: Aseguradora del Sur

Elaborado: Marielena Ortiz

Por todo lo detallado anteriormente Aseguradora del Sur ha creído conveniente generar estas líneas de negocios para la segmentación de clientes la misma que permite crear una cultura de seguros dentro de la sociedad que la rodea.

### **3.7.2.6.3. Requisitos para obtención de pólizas**

Toda empresa que presta un servicio solicita a los clientes una serie de requisitos que servirán de documentación para archivo de la empresa.

#### **3.7.2.6.4. Requisitos pólizas Ramos Generales**

Para las pólizas de Ramos Generales los requisitos para aplicar a una póliza de seguro son:

- Llenar un formulario de Vinculación de clientes de Licitud de Fondos es un requisito fundamental para evitar el lavado de activos.
- Copia de papeleta de votación
- Copia de Cédula de identidad si es casado de igual manera del cónyuge
- Copia de servicio básico

#### **3.7.2.6.5. Requisitos pólizas Ramo Fianzas**

Para el caso de Fianzas los requisitos son otros por las condiciones y el riesgo más alto de haber una efectivización de póliza los montos sobrepasa los diez mil dólares la garantía más baja.

Se requiere:

- Firma de pagaré cliente – conyugue
- Firma de pagaré garante – conyugue
- Formulario de Vinculación de clientes de licitud de fondos.
- Hipoteca abierta legalmente notariada, con su avalúo respectivo que cubra el monto de la obra y del anticipo que le entrega las entidad Pública o Privada.
- Copia de papeleta de votación
- Copia de Cédula de identidad si es casado de igual manera del cónyuge
- Copia de servicio básico
- Firma de la orden de cargo o débito bancario



Con todos estos documentos y realizando una calificación en central de riesgos, nivel crediticio del cliente y capacidad de pago se procede a emitir la póliza de garantía.

### **3.7.2.7. Proceso de prestación del servicio en Aseguradora del Sur**

Aseguradora del Sur maneja una cartera de clientes quienes sacan sus pólizas en cualquiera de los servicios que ésta ofrece para preservar sus intereses mediante una póliza de seguros, las mismas que son financiadas específicamente en la línea de negocios corporativos, individuales, masivos y cuentas públicas para dar una mayor comodidad al cliente en cuanto a sus pagos cumpliéndose cada vencimiento la obligación del cliente en acercarse a cubrir sus haberes pendientes.

Aseguradora del Sur una empresa de seguros dedicada a la prestación de servicios escrita en un documento llamado póliza o contrato de seguro, en el cual se reflejan las condiciones de forma general, particular o especial que deben respetarse cuando en algún momento ocurra un siniestro, regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado, establecen cláusulas convenidas y que son aceptadas cuando el cliente firma la póliza. Al establecer el contrato de seguro también se pacta la forma de pago de dichas pólizas, el análisis del problema se centra en la cartera vencida de más de 45 días, donde no se cumple los acuerdos a los plazos determinados.

Todos los valores que no cancelan los clientes a tiempo constituyen una pérdida para la empresa. Aseguradora del Sur provisiona la obligación futura que para con la empresa tiene el asegurador en forma mensual al cierre de cada balance que se emite a la Súper de Bancos, esta provisión una vez calculada disminuye el valor de la cartera y se reconoce como gasto, constituyendo la partida más importante del pasivo en la compañía y su contabilización será un crédito a la cuenta provisión de cartera y un débito a la cuenta de gastos. Este es un tipo de riesgo que asume la empresa, que los clientes no paguen sus deudas y pretendan mantener vigencia de una póliza de seguro pese que no está cancelando sus obligaciones. Lo que busca

la provisión de cartera, es prever y reconocer ese riesgo constante de perder parte de lo vendido a crédito, de no poder recuperar esa cartera, de no poder cobrar esas deudas.

Se ha diseñado un sistema SIC, una plataforma donde se encuentra toda la cartera global, esto permite cada determinado tiempo hacer un análisis de la cartera, identifica y clasifica aquella cartera llamadas cuentas por cobrar a clientes según los tiempos de vencimiento, esto es, según los días que ha transcurrido desde cuando el cliente debió pagar. Aquí se realiza una provisión general clasificándolos en cuentas entre:

- De 3 y 6 meses vencidas, de 30 a 180 días
- Entre 6 y 12 meses vencidas, de 181 a 365 días
- Más de 12 meses vencidas de 366 días en adelante

Aseguradora del Sur respalda los riesgos de mantenerse en el mercado con empresas Reaseguradores extranjeros, lo cual buscan que la compañía no se vea afectada financieramente por situaciones complejas en determinado momento. Para esto, se crea el reaseguro que es un acuerdo mediante el cual la compañía aseguradora, llamada también cedente, transfiere a otro asegurador, llamado reasegurador, parte o todos sus riesgos a cambio de que éste reciba la prima que le corresponde.

### **3.7.2.8. Proceso de crédito**

Los procesos de créditos entregados en Aseguradora del Sur para dar una mayor facilidad al cliente son los siguientes:

- Cuota inicial y cinco pagos iguales
- Tarjeta de crédito
- Débitos bancarios

1. **Cuota inicial y cinco pagos iguales.** Se trata del pago del 30% al momento de emitir la póliza y cinco cuotas iguales por el 70% restante, estas cuotas son documentos que acreditan la formalización del contrato de seguro e incluye lo siguiente: Sumario, aviso de cobranza, convenio de pago de primas y fechas de pago mensuales.
2. **Tarjeta de crédito.** Es un medio a través del cual el dueño de la tarjeta tiene abierta una cuenta bancaria, puede disponer del dinero de dicha cuenta en efectivo en cualquier momento y adquirir bienes y servicios en los establecimientos que estén adheridos a la red de la tarjeta. Esta se emitirá siempre a favor de una persona Física y será personal e intransferible, la compañía ha realizado convenios con casi todas los bancos para tener el financiamientos a 3, 6, 9, 10 y 12 meses sin intereses.
3. **Débitos bancarios.** Se ejecuta en los procesos de contratación, un contratista al no cumplir con el objeto del contrato puede generar un costo irrecuperable para la empresa con una efectivización de la póliza, por este motivo una forma de facilitar al cliente el trámite de acercarse a cancelar sus renovaciones de los contratos que aún no están terminados y que la entidad Asegurada solicita es mediante débitos bancarios con banco de Guayaquil, Internacional y Pichincha, para ello el cliente debe firmar el momento mismo de la calificación un documento llamado orden de cargo o débito bancario autorizando el descuento de sus valores pendientes al contratista que presta y reciba servicios profesionales con la mayor garantía de cumplimiento

#### **3.7.2.8.1. Reglamentos que regulan el crédito**

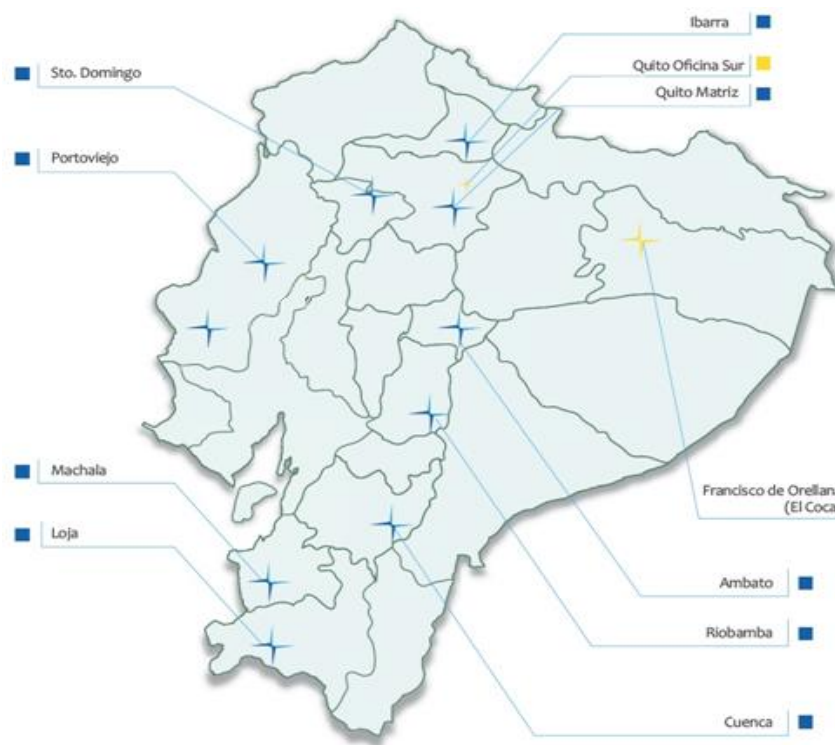
Cuando las pólizas han transcurrido un plazo mayor a 60 días en Ramo Generales se procede con la cancelación de la póliza, esto quiere decir que el cliente por falta de pago deja de contar con el servicio de su póliza de seguros y en el caso de tener un siniestro éste inmediatamente se dará causa de negativa porque su póliza esta impaga. En el caso de Fianzas es un tratamiento distinto no se puede cancelar las renovaciones de pólizas porque la entidad Asegurada inmediatamente puede efectivizar dicha garantía y como empresa tener sanciones por parte del ente regulador la Superintendencia de Compañía Valores y Seguros.

Cuando se tiene muchas renovaciones que sobrepasan los dos mil dólares se envía estados de cuentas, al no recibir respuesta se envía esquila judicial y como último pasó juicio hasta las últimas instancias, este tipo de procesos es un trámite demoroso y costoso para la compañía, incluye gastos judiciales, honorarios y sobretodo tiempo para recuperar los valores pendientes.

### 3.7.2.9. Cobertura Aseguradora del Sur

Aseguradora del Sur desde sus inicios hace 25 años ha crecido a nivel nacional teniendo hoy por hoy once sucursales, está en el segundo lugar después de Seguros Colonial.

**Gráfico 6. Coberturas a nivel nacional Aseguradora del Sur**



Fuente: Aseguradora del Sur

### 3.7.2.10. Clientes Aseguradora del Sur

La confianza de la gente en Aseguradora del Sur por su calidad del servicio, seriedad y compromiso a nivel nacional con sus once sucursales tiene un total de 211278 clientes asegurados

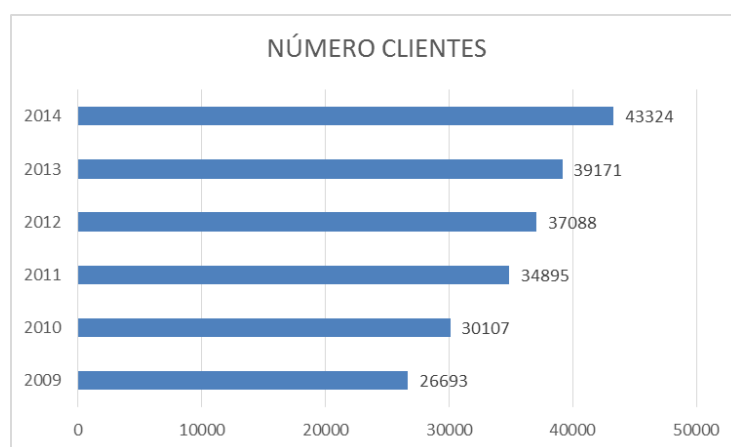
**Tabla 8 Clientes asegurados a nivel nacional**

<b>AÑO</b>	<b>NÚMERO CLIENTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
2009	26693	12,63%
2010	30107	14,25%
2011	34895	16,52%
2012	37088	17,55%
2013	39171	18,54%
2014	43324	20,51%
<b>Total</b>	<b>211278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

**Gráfico 7. Clientes a nivel nacional**



Fuente: Referencia Tabla # 8

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.7.2.11. Participación por sucursales en los Ramos Generales y Fianzas

El porcentaje de participación entre sucursales es en base al total de producción en las dos grandes líneas de negocio como son Fianzas y Ramos Generales, de ahí se desglosa los demás productos que Aseguradora del Sur ofrece.

**Tabla 9 Participación Sucursales**

<b>Sucursales</b>	<b>Porcentaje producción</b>
Quito	53,60%
Ambato	11,52%
Portoviejo	5,18%
Loja	5,08%
Cuenca	4,91%
<b>Riobamba</b>	<b>4,71%</b>
El Coca	3,76%
Machala	3,43%
Ibarra	3,37%
Santo Domingo	2,32%
Quito Sur	2,12%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

Las sucursales se dividen en tres grupos: Grande, Mediana y Pequeña. Las sucursales grandes son: Matriz (Quito), Ambato, Portoviejo y Loja por ser ciudades con más producción dentro del giro del negocio.

Las sucursales medianas está: Cuenca, Riobamba, El coca y Machala, si se realiza la comparación entre las dos primeras sucursales de este grupo la diferencia entre Cuenca considerada ciudad grande y Riobamba considerada ciudad pequeña, está casi a la par en cuanto a ventas, captación de clientes y es en Fianzas y vehículos livianos en donde despunta la producción.

Por último las sucursales pequeñas son: Ibarra, Santo Domingo, Quito Sur.

### 3.7.2.12. Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba

#### 3.7.2.12.1. Clientes asegurados Sucursal Riobamba

Según datos reflejados en la ciudad de Riobamba la sucursal que lleva 11 años en el mercado muestra que desde el año 2009 hasta la actualidad ha crecido en un 5% hasta el 2014 con un total de 30449 clientes asegurados.

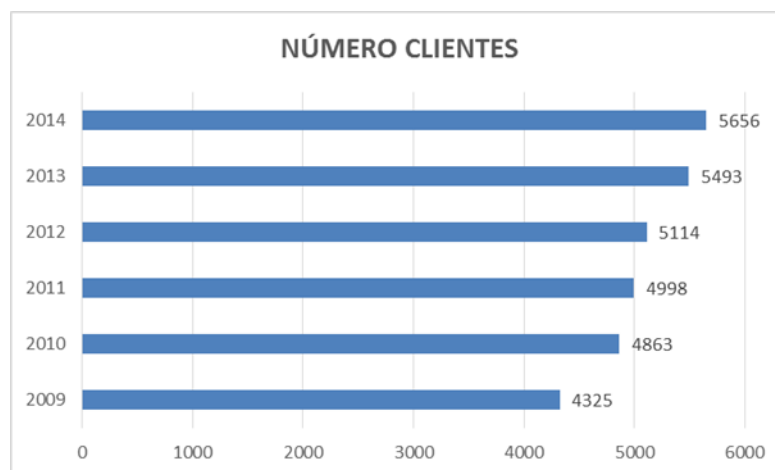
En comparación con toda la Aseguradora con 211278 clientes que representa el 100% a nivel nacional la sucursal Riobamba con 30449 clientes representa el 14,41% de aportación en número de clientes, siendo después de Quito, Cuenca y Ambato la cuarta sucursal en tener mayor cantidad de asegurados esto se debe a la confianza, respaldo y seriedad que como compañía tiene, que se ha hecho merecedora que más clientes quieran respaldarse y tener seguros sus bienes y patrimonio con una póliza de Aseguradora del Sur.

**Tabla 10 Clientes asegurados sucursal Riobamba**

<b>AÑO</b>	<b>NÚMERO CLIENTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
2009	4325	14%
2010	4863	16%
2011	4998	16%
2012	5114	17%
2013	5493	18%
2014	5656	19%
<b>TOTAL</b>	<b>30449</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

**Gráfico 8. .Clientes Sucursal Riobamba**

Fuente: Referencia Tabla #10

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.7.2.12.1.1. Clientes ramos generales y fianzas sucursal Riobamba

En Aseguradora del Sur sucursal Riobamba hasta el 2014 por la seriedad, por la innovación, por la perspectiva de alinearse a un modelo de negocios con conceptos rápidos y simples a través de las experiencias positivas a la medida de los clientes la empresa año a año ha ido creciendo y en los dos ramos globales en los cuales se divide la venta del Servicio Ramos Generales y Fianzas tiene un total de 5656 clientes solo en la Sucursal Riobamba.

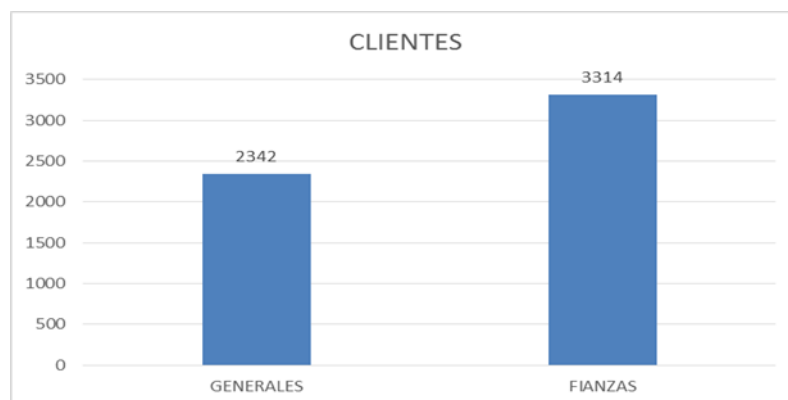
**Tabla 11 Clientes Riobamba por ramo**

RAMOS	CLIENTES	PORCENTAJE
GENERALES	2342	41%
FIANZAS	3314	59%
<b>TOTAL</b>	<b>5656</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz



**Gráfico 9. Clientes Riobamba por ramo**

Fuente: Referencia Tabla #11

Elaboración: Marielena Ortiz

Sabiendo que los dos Ramos que maneja Aseguradora del Sur Generales (vehículos, responsabilidad civil, incendio, robo, equipo electrónico, equipo y maquinaria, fidelidad pública, fidelidad privada, etc.) y Fianzas (Buen uso del Anticipo, Cumplimiento de contrato, Seriedad de Oferta, Calidad de materiales) el total de los clientes se divide en 2342 clientes que representa el 41% de ramos generales y 3314 clientes que representa el 59% en fianzas del total de clientes asegurados de 5656 personas.

### **3.7.2.13. Ramos Generales**

En el año 2013 y 2014 el número de pólizas emitidas fueron las que se muestran en la tabla que se presenta a continuación.

Tabla 12 Número de pólizas emitidas generales

Generales	Año 2013	Porcentaje	Año 2014	Porcentaje	Total
Línea de productos	# de póliza emitidas	2013 emitido	# de póliza emitidas	2014 emitido	emitido
Accidentes personal	21	11%	35	13%	56
Equipo y maquinaria	6	3%	8	3%	14
Equipo electrónico	5	3%	8	3%	13
Incendio	7	4%	15	5%	22
Robo	7	4%	15	5%	22
Fidelidad	18	9%	23	8%	41
Rotura de maquinaria	1	1%	1	0%	2
vehículos livianos	105	55%	146	52%	251
Vehículos pesados	22	11%	28	10%	50
	<b>192</b>	<b>100%</b>	<b>279</b>	<b>100%</b>	<b>471</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

En Aseguradora del Sur sucursal Riobamba en sus diferentes líneas de productos que ofrece claramente se puede verificar que en el año 2013 con un 55% y en el 2014 con un 52% predomina las pólizas emitidas de vehículos livianos, este tipo de pólizas de seguros son las que más apertura tienen en el momento de adquirir un seguro.

Los clientes cuidan su patrimonio vehicular ya que la mayoría son comprados financiados en las casas o concesionarios.

### 3.7.2.14. Pólizas emitidas

#### 3.7.2.14.1. Total emitido productos ramos generales en dólares

El total en dólares que representa la línea de productos correspondiente a vehículos livianos en el año 2013 es de \$58845,42 dólares que representa un 38% del total de la producción de la sucursal y en el año 2014 \$79983,76 dólares que representa un total del 34%.

Esto indica entonces que para la sucursal Riobamba la mayor concentración de los ingresos en ramos generales se da en vehículos, seguido por los demás ramos Fidelidad, Incendio, Equipo electrónico, respectivamente.

**Tabla 13 Monto en dólares pólizas emitidas Generales**

Generales	Año 2013	Porcentaje	Año 2014	Porcentaje	Total
Línea de productos	emitido dólares	2013 dólares	emitido dólares	2014 dólares	dólares
Accidentes personales	1008	1%	1680	1%	2688
Equipo y maquinaria	12218,46	8%	16291,28	7%	28509,74
Equipo electrónico	4580,50	3%	7328,8	3%	11909,3
Incendio	11346,51	7%	24313,95	10%	35660,46
Robo	14777	10%	31665	13%	46442
Fidelidad	23802,18	15%	38747,23	16%	62549,41
Rotura de maquinaria	2350	2%	2800	1%	5150
vehiculos livianos	58845,42	38%	79983,76	34%	138829,18
Vehiculos pesados	25726,08	17%	34026,97	14%	59753,05
	<b>154654,15</b>	<b>100%</b>	<b>236836,99</b>	<b>100%</b>	<b>391491,14</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.7.2.14.2. Fianzas

Son cuatro líneas de productos que maneja Aseguradora del sur en el ramo de Fianzas, ésta línea de producto se encarga de entregar pólizas a contratistas sean Ingenieros Civiles, Arquitectos, clientes que realizan consultorías o estudios de factibilidad cuando han ganado bajo concurso o licitación la realización de una obra que requiera realizar el Municipio, Consejo Provincial o empresas que tiene relación directa con obras bajo una administración política.

Tabla 14 Número pólizas emitidas Fianzas

Fianzas		Año 2013	Porcentaje	Año 2014	Porcentaje	
Línea de productos		# pólizas emitidas	emitido 2013	# pólizas emitidas	emitido 2014	Total
Buen uso del anticipo		464	47%	619	48%	1083
Cumplimiento de contrato		460	47%	615	48%	1075
Calidad de materiales		53	5%	50	4%	103
Seriedad de oferta		0	0%	2	0%	2
		<b>977</b>	<b>100%</b>	<b>1286</b>	<b>100%</b>	<b>2263</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

Buen uso del anticipo y Cumplimiento de contrato son pólizas que se emiten a la par porque para un contrato la entidad Asegurada requiere una póliza que respalde el buen uso de dinero que entrega como anticipo para iniciar la obra, mientras que la póliza de cumplimiento de contrato es garantizar que la persona que va a realizar la obra se comprometa en entregar dentro del plazo establecido dicha obra.

Es así que en el año 2013 se emitieron 464 pólizas de Buen uso del anticipo que representa un 47% y en el año 2014 un total de 619 pólizas que representa un 48% del total de pólizas emitidas en todos los ramos.

De igual manera en Cumplimiento de contrato en el año 2013 se emitieron 460 pólizas que representa el 47% y en el año 2014 se realizó la emisión de 615 pólizas que representa un 48% del total.

#### **3.7.2.14.2.1. Total emitido producto Fianzas en dólares**

El total de emitido en dólares que representa la línea de productos Fianzas corresponde a Buen uso del Anticipo (BA) en el año 2013 es de \$164983,75 dólares que representa un 65%, Cumplimiento de contrato (CU) \$85919,92 dólares que representa un 34% del total de la producción de la sucursal y en el año 2014 BA \$198317,90 dólares que representa un total del 78% y CU \$92048,78 dólares que representa un 36% del total.

Estos ramos son en los que más en Aseguradora del Sur se concentra la producción por la gran demanda de contratistas que hacen uso de este tipo de pólizas y a su vez es en donde más concentración de cartera vencida existe.

**Tabla 15 Monto en dólares pólizas emitidas Fianzas**

<b>Fianzas</b>	<b>Año 2013 emitido en dólares</b>	<b>Porcentaje 2013 dólares</b>	<b>Año 2014 emitido en dólares</b>	<b>Porcentaje 2014 dólares</b>	<b>Total</b>
Buen uso del anticipo	164983,75	65%	198317,9	67%	363301,65
Cumplimiento de contrato	85919,92	34%	92048,78	31%	177968,7
Calidad de materiales	3514,83	1%	3022,76	1%	6537,59
Seriedad de oferta	0	0%	526,78	0%	526,78
	<b>254418,5</b>	<b>100%</b>	<b>293916,22</b>	<b>100%</b>	<b>548334,72</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.7.2.14.3. Cartera de Aseguradora del Sur Sucursal Riobamba

La cartera de Aseguradora del Sur está distribuida en las dos grandes líneas de negocios que la empresa maneja, línea de negocios corporativos (ramos generales), y línea de negocios fianzas, en base a los años de comparación 2013 Y 2014 para éste análisis se refleja en mayor porcentaje en Fianzas, así tenemos:

**Tabla 16 Comparativo incremento cartera vencida**

<b>Generales 2013</b>	<b>Generales 2014</b>	<b>% incremento</b>	<b>Fianzas 2013</b>	<b>Fianzas 2014</b>	<b>% incremento</b>
56891,27	86875,78	52,70%	109428,63	125585,67	14,76%

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

Tabla 17 Cartera vencida ramos generales y fianzas 2013-2014

<b>Año 2013</b>	<b>Cartera Generales</b>	<b>Cartera fianzas</b>	<b>% generales</b>	<b>% fianzas</b>
Cartera por vencer	97753,88	144989,87	63%	57%
Cartera vencida	56891,27	80963,8	37%	32%
más de 120 días	0	28464,83	0%	11%
<b>TOTAL DÓLARES</b>	<b>154645,15</b>	<b>254418,5</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>Año 2014</b>	<b>Cartera Generales</b>	<b>Cartera fianzas</b>	<b>% generales</b>	<b>% fianzas</b>
Cartera por vencer	149961,21	168330,55	63%	57%
Cartera vencida	86875,78	79106,94	37%	27%
más de 120 días	0	46478,73	0%	16%
<b>TOTAL DÓLARES</b>	<b>236836,99</b>	<b>293916,22</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.7.3. Diagnóstico de la cartera vencida de Aseguradora del Sur años 2013 – 2014

En cada uno de los dos grupos que tiene Aseguradora del Sur se tiene la problemática de cartera vencida, genera una carga administrativa cuando se trata de gestionar toda su cartera y mucho más cuando se trata de la que se encuentra vencida.

La mayor parte de estos inconvenientes se producen por motivos como; desconocimiento de las fechas de pago de las cuotas financiadas por parte de los clientes, la mala gestión de cobro, mala fe de las personas que incumplen su promesa de pago en el momento de firmar su contrato o por descuido en retirar la documentación respectiva para dejar que la entidad contratante siga pidiendo renovaciones a la compañía en el caso de fianzas.

El total de cartera vencida que tiene la empresa Aseguradora del Sur se centra en los dos ramos antes mencionados Generales y Fianzas, se sacará una ponderación de cuántos clientes han caído en mora obteniendo una muestra total.

Es así que esta investigación se enfocará en el personal que labora en la empresa así como a los clientes de dichos ramos. Del total de cartera vencida y su ponderación se tomará datos exactos para saber cuántas encuestas se debe realizar para el ramo Vehículos y Fianzas respectivamente en Aseguradora del Sur.

Aseguradora del Sur es una empresa cuyo giro del negocio es ofrecer un servicio mediante una póliza, de ahí que se origina los recursos para mantenerse en el mercado el pago de una prima que es el importe o la suma que el asegurado está obligado a pagar para obtener la cobertura del riesgo. Este precio es calculado por el asegurador y se debe cancelar en su totalidad para que el seguro tenga validez.

Al ser la prima la contraprestación económica que ha de pagarse al asegurador a cambio de que éste asuma las consecuencias económicas desfavorables derivadas del acontecimiento de los riesgos objeto del seguro llamados siniestros son estos mismos montos que sirven como recursos para crecer en el mercado y al generar cuentas incobrables empieza la empresa a tener caídas de ingresos que son importantes para toda empresa.

#### **3.7.3.1.1.1. Cartera vencida en dólares**

Este análisis va de la mano con las causas de cartera vencida por empresas, en el año 2014 se detalla en valores monetarios y se visualiza que la mayor parte de cartera vencida se concentra en la causa por falta de presupuesto en las entidades públicas en ramos generales con \$7300,29 dólares sin poder cobrar y en fianzas \$48282,64 ubicándose en este ramo y en esta causa la mayor concentración de cartera vencida.

Tabla 18 Monto en dólares causas cartera vencida

Causas de cartera vencida	SalDOS Dólares		
	Generales	Fianzas	TOTAL
Crisis del país (contratación pública)	331,46	10410,88	10742,34
Falta de presupuesto en las entidades	7300,29	48282,64	55582,93
Escasez recursos financieros empresariales	7096,89	7641,98	14738,87
Cambios de administración	0	2438,84	2438,84
	<b>14728,64</b>	<b>68774,34</b>	<b>83502,98</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.7.3.1.1.2. Factores que inciden en la cartera vencida de Aseguradora del Sur

Al momento de realizar la gestión de cobranzas y revisar los archivos de los clientes en mora tanto en ramos Generales como en Fianzas se encuentran empresas de distinta conformación jurídica quienes mencionan algunos factores y causas del porqué no pagan sus obligaciones a tiempo, estas empresas están repartidas de la siguiente manera:

Tabla 19 Tipos de empresas que tienen cartera vencida

Tipos de empresa	Generales	Fianzas
Públicas	6	18
Privadas	8	9
Consortios		12
Sociedades		4
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>14</b>	<b>43</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz



### 3.7.3.1.1.3. Causas de cartera vencida por número de empresas

Los clientes, gerentes y administradores con quienes se ha mantenido un acercamiento para la gestión de cobrar cartera vencida indican algunas causas:

**Tabla 20 Causa cartera vencida empresas año 2014**

Causas de cartera vencida	Número de empresas		
	Generales	Fianzas	TOTAL
Crisis del país	2	10	12
Falta de presupuesto en las entidades	7	16	23
Escasez de recursos financieros empresariales	5	11	16
Cambios de administración	0	6	6
	<b>14</b>	<b>43</b>	<b>57</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

El total de empresas que indiferentemente de los factores han generado el alto índice de cartera vencida son 57 divididos en Generales y Fianzas.

Son 2 empresas en ramos generales y 10 en fianzas afirman que la causa para no tener dinero para cubrir sus obligaciones se debe a la crisis que el país está atravesando.

Hay 7 empresas entre públicas y privadas en ramos generales y 16 en fianzas que indican que la falta de presupuesto en las entidades públicas no permite tener liquidez previo a que mensualmente el estado asigna un presupuesto para las entidades siendo otra la realidad, mientras que en las privadas las exigencias, pagos de impuestos y leyes impuestas provoca escases de dinero que no permiten el pago a tiempo de sus obligaciones.

Son 5 empresas en ramos generales y 11 en fianzas específicamente consorcios y sociedades quienes indican que los saldos pendientes no pueden ser cubiertos por los escases de recursos financieros empresariales que tienen.

Los cambios de administración, es otra causa para que el proceso de pago se extienda más tiempo de lo previsto, son 6 empresas en fianzas del sector público específicamente que en cada administración hay cambio de personal quienes desconocen la continuación de un proceso que ha quedado a medias generando problemas internos y descoordinación en las cosas pendientes.

### **3.7.3.1.2. Cartera vencida ramos generales y fianzas período 2013–2014.**

En participación entre sucursales, Riobamba está considerada como mediana en su producción y que su participación es de importancia a nivel nacional para que la empresa siga creciendo, pero hay un tema importante que evita crecer al cien por ciento y que hoy en día ha penalizado con la crisis económica financiera que mantiene el país y esto es la cartera vencida.

La cartera vencida se centra en las dos líneas de productos pero se concentra más en el ramo de fianzas.

#### **3.7.3.1.2.1. Morosidad clientes ramos generales y fianzas**

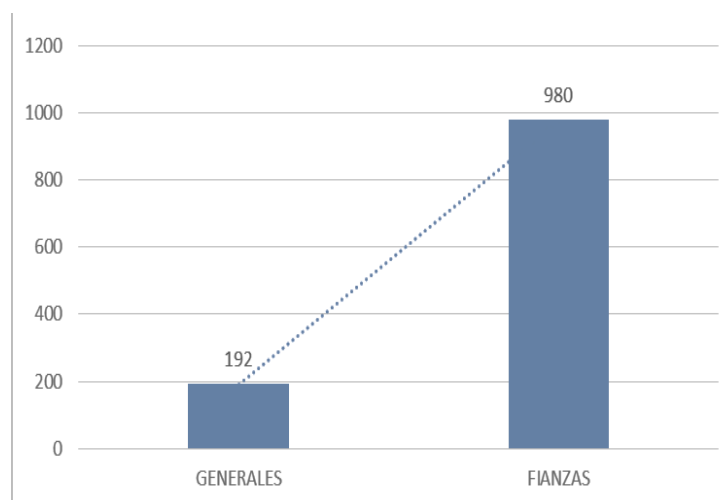
El incumplimiento de las obligaciones de pago es notable en el ramo de fianzas por todo lo expuesto anteriormente de ahí que se muestra los siguientes resultados

**Tabla 21 Morosidad por ramo**

<b>RAMOS</b>	<b>NÚMERO CLIENTES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
GENERALES	192	16%
FIANZAS	980	84%
<b>TOTAL</b>	<b>1172</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

**Gráfico 10. Porcentaje morosidad por ramo**

Fuente: Referencia Tabla #21

Elaboración: Marielena Ortiz

Considerando el alto índice de morosidad en los dos ramos que Aseguradora del Sur maneja se interpreta que el 16% representa clientes morosos del Ramo Generales mientras que el 81% es a Fianzas, siendo así que esta cartera está perjudicando a la compañía y por la que se requiere una solución y planteamientos de estrategias que permitan bajar este índice para que así no afecte la liquidez y se vea amenazada en la solvencia del patrimonio que hasta ahora tiene para así cumplir con las exigencias que pone el gobierno en una compañía de seguros.

### **3.7.3.1.3. Cartera vencida Ramos Generales**

En esta línea de negocios la mayor concentración de cartera se ubica en cartera por vencer, esto quiere decir que en este ramo es más controlable la cartera vencida, el motivo de ello es que si pasaran más de 30 días éstas pólizas automáticamente son anuladas por el sistema y el cliente pierde cobertura en caso de siniestro.

**Tabla 22. Saldo en dólares y porcentaje cartera vencida generales Riobamba**

<b>Cartera Generales</b>	<b>Saldos 2013</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Saldos 2014</b>	<b>Porcentaje</b>
Cartera por vencer	97753,88	63%	149961,21	63%
Cartera vencida	56891,27	37%	86875,78	37%
120 en adelante	0	0%	0	0%
<b>Cartera total</b>	<b>154645,15</b>	<b>100%</b>	<b>236836,99</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

En el año 2013 la cartera por vencer en la Sucursal Riobamba constituyen todos los valores de 0 a 30 días de las pólizas que forman este ramo con todas las líneas de producto, constituye el 63% de total de la cartera, mientras que la cartera vencida son todos los valores que van de 31 días a más de 120 días y representa el 37% y ésta cartera surge con pólizas de paquetes para entidades públicas quienes dependen de un presupuesto asignado por el estado para crear las partidas y poder cancelar lo adeudado a sus proveedores, éste tipo de consideraciones se da en negociaciones como licitaciones.

En el año 2014 los porcentajes no varían hay el mismo porcentaje en la cartera por vencer con un 63% y la vencida con un 37%

### **3.7.3.1.3.1. Morosidad de cartera vencida Ramos Generales**

La morosidad en Ramos generales trae consigo dificultades con los flujos de dinero, retraso en el cumplimiento de una obligación porque se depende del presupuesto asignado para los pagos y por consiguiente falta de circulante que sirve para ser utilizados dentro del giro del negocio.

**Tabla 23. Morosidad ramos generales**

<b>Morosidad Ramos Generales</b>	
<b>Años</b>	<b>Porcentaje</b>
2013	58%
2014	58%

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

En el año 2013 y 2014 se mantiene a la par con un 58% de cartera vencida en todas las líneas de producto que oferta este ramo, un porcentaje que sobrepasa más de la mitad pero como se menciona anteriormente se debe a pólizas por negociaciones y licitaciones ganadas con entidades públicas.

#### **3.7.3.1.4. Cartera vencida Ramo Fianzas**

La cartera de Fianzas a diferencia de la cartera de ramos Generales se divide en tres grupos: por vencer, vencida y 120 en adelante, la cartera 120 días en adelante son todas las pólizas renovadas de contratos de años pasados y que aún no han entregado las actas definitivas de terminación de contrato llegando hasta más de 360 días de vencimiento; este fenómeno se debe a la falta de presión por el contratista que realizó la obra para que la entidad que lo contrató fiscalice y de por terminada dicha obra, otro factor no siendo el menos importante es la falta de presupuesto de las entidades que no entregan el dinero para que el contratista siga avanzando en la obra y la pueda concluir, en muchas ocasiones se paraliza la obra pasa el tiempo y empiezan las renovaciones de dicho contrato generando una cartera vencida más alta en este ramo.

**Tabla 24. Saldos en dólares y porcentaje cartera vencida fianzas**

<b>Cartera Fianzas</b>	<b>Saldos 2013</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Saldos 2014</b>	<b>Porcentaje</b>
Cartera por vencer	144989,87	57%	168330,55	57%
Cartera vencida	80963,8	32%	79106,94	27%
120 en adelante	28464,83	11%	46478,73	16%
<b>Cartera total</b>	<b>254418,5</b>	<b>100%</b>	<b>293916,22</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

En el año 2013 la cartera por vencer representa un 57%, la cartera vencida que se la considera desde los 31 días hasta los 90 días con un 32% y la cartera 120 en adelante representa en este año un 11%.

Si sumamos la cartera vencida y 120 en adelante, es un 43% de cartera que la sucursal no ha podido recuperar pese a las varias gestiones que el área de cartera y cobranzas ha realizado.

En el año 2014 la problemática aumenta en cartera más de 120 días, valores que pasa el tiempo y cada vez se hace más incobrable en lugar de disminuir, los factores externos y la crisis del país hace que el 43% del total de la cartera sea vencida mientras que un 57% es cartera por vencer, pólizas o renovaciones que se han realizado en el lapso de 0 a 30 días pero de no cancelar dentro del tiempo establecido ésta cifra irá en aumento.

#### **3.7.3.1.4.1. Morosidad de cartera vencida Fianzas**

En fianzas es más necesario el control de estos valores en mora porque proporciona a la empresa una visión de futuro de saldos considerados como incobrables que ocasionaran problemas de liquidez, el manejar estrategias de recuperación de ésta cartera es necesariamente importante y urgente.

**Tabla 25. Morosidad Fianzas**

<b>Morosidad Ramos Fianzas</b>	
<b>Años</b>	<b>Porcentaje</b>
2013	75%
2014	75%

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

La cartera vencida en fianzas en el año 2013 es de un 75% por las renovaciones que se explica anteriormente y en el 2014 un 75%, confirmando una vez más que la mayor parte de cartera vencida se encierra en este ramo de Fianzas.

### **3.7.3.2. Modelos y estrategias de cobranzas de Aseguradora del Sur**

Aseguradora del Sur tiene modelos y estrategias de cobro que por falta de seguimiento, presión y el no ver éste tema como importante para que la empresa siga en adelante, ha sido la causal para que esto poco o nada hayan funcionado.

#### **3.7.3.2.1. Análisis de créditos impagos**

Cuando transcurre más de 18 meses y cuando se tiene más de diez renovaciones de la misma obra en el Ramos de fianzas, se procede con la ejecución del pagaré para contactar al garante y medir presión para el pago de los valores adeudados por parte del cliente.

Mediante instancia legal se procede a ser uso de la hipoteca abierta que entregaron, este tipo de hipotecas son casas, departamentos, maquinaria, terrenos, vehículos, es decir todo los bienes que hipoteque para cubrir el monto del dinero que le entregan para hacer la obra.

Se ha llegado a casos de juicios de insolvencia y ahí los clientes por miedo de no perder sus bienes han cancelado los valores adeudados pero luego de un largo proceso en juzgados que toma alrededor de uno a dos años como bajo.

### 3.7.3.2.2. Modelos de cobranza

A nivel empresas se tiene modelos o estrategias de cobranzas Aseguradora del Sur está implementado modelos para bajar el alto índice de cartera vencida a causa del financiamiento o despreocupación de los clientes en acercarse a pagar sus obligaciones.

Los modelos y estrategias de cobranzas de Aseguradora del Sur son:

- Venta de contado
- Débito bancario
- Ordenes de cargo
- Llamadas telefónicas y envíos de estado de cuenta
- Juicios ejecutivos

1. **Venta de contado** se realiza en el mismo momento que se efectúa la venta del seguro por medio de los convenios realizados con las todas tarjeta de crédito a 3,6,9,10 y 12 meses sin intereses es una forma de pagar la póliza en ese mismo momento porque el financiamiento es para el cliente quien cada mes deberá cancelar en su estado de cuenta lo diferido.
2. **Débito bancario** al cumplirse el tiempo de vencimiento de las cuotas o renovaciones de fianzas se aplica el débito bancario, este débito se obtiene en el momento mismo de acceder a la póliza, es un requisito que debe el cliente firmar autorizando el retiro de sus valores adeudados para recuperación de cartera, generado el ok del débito inmediatamente al cliente le llega una notificación por mensaje de texto y su respectiva factura electrónica al correo. Se trabaja con débito de Banco Pichincha, Guayaquil e Internacional.



3. **Ordenes de cargo** es algo parecido a los débitos bancarios con la diferencia que estos se realizan con tarjeta de crédito, se aplica más en el ramo de Fianzas, este ramo se engloba a la parte de contratos con entidades públicas al otorgar garantías a Ingenieros Civiles y Arquitectos con pólizas de Buen Uso del Anticipo y Cumplimiento de Contrato cuando tengan un trabajo que realizar como casas, edificios, puentes, carreteras, etc. que cumplirán en el tiempo y convenios establecidos para entregar la obra. Los montos de estas pólizas son altos y con la orden de cargo cuando se cumple el plazo de pago se procede a ejecutarlo.
4. **Llamadas telefónicas** y envío de estados de cuenta. Es una estrategia para recordar al cliente que tiene deudas pendientes que cancelar en la Aseguradora, haciéndole saber cómo forma de recordatorio que debe cumplir su promesa de pago.
5. **Los juicios ejecutivos** Se dan más en la línea de negocios de Fianzas donde se manejan montos altos pro las obras a ejecutarse. En pólizas de fianzas a más de los requisitos que requieren la obtención de este tipo de garantías existe un pagaré firmado por medio de abogado, es en casos extremos cuando la cartera supera los 3000 dólares y ha pasado más de dos años impaga que se procede a instancias legales. Para llegar al juicio ejecutivo se pasa por algunas fases:
  - La primera es la entrega de una esquila judicial anticipándole al cliente que tiene cuentas vencidas por pagar.
  - La segunda fase es contactarse con los garantes que firmaron el pagaré para que no recaiga en él deudas ajenas por el hecho de haber firmado.
  - La tercera fase es el inicio de juicio que incluye pagos de honorarios profesionales del abogado más intereses.

Hay clientes que al recibir la esquila judicial voluntariamente se acercan a cancelar y su buro de crédito queda limpio, en cambio otros clientes haciendo caso omiso de las fases que se da antes de arrancar un juicio no cancelan, este tipo de procesos llevan tiempo, si bien es cierto se logra recuperar lo adeudado más una utilidad para la compañía este tipo de recupero es a largo plazo mientras que en el presente la cartera sigue vencida y generando un gran problema para la empresa.

### **3.7.3.2.3. Estrategia de cobranzas**

Aseguradora del Sur reconoce que el tipo de pago en cuotas en Ramos Generales correspondiente a la línea de vehículos no ha dado buenos resultados en sus pagos, lo que ha generado que exista cartera vencida, cancelaciones de pólizas que dentro del giro del negocio no es lo óptimo hacer una póliza de seguros para luego cancelarla por falta de pago.

Para evitar más cartera vencida este tipo de forma de pago quedó atrás, mediante convenio con Banco Pichincha se ha creado una nueva forma de pago entre Aseguradora del Sur y la entidad financiera para ayudar al cliente a tener una mejor forma de pago accesible a su bolsillo.

Se trata del Crédito IFI, un tipo de crédito creado para personas naturales por medio de una pre evaluación de Banco Pichincha al cliente para precalificarlo si tiene la opción de acceder a esta forma de pago mediante el financiamiento de 12 a 24 cuotas iguales el pago de su seguro.

No importa si tiene cuenta en el Banco Pichincha, de no tenerla el ejecutivo comercial realiza la gestión de apertura de cuenta, es un tipo de cuenta virtual. El cliente obtiene su póliza y al mes siguiente cancela al banco el valor de su cuota por medio de débito bancario, siendo el plazo hasta 24 meses las cuotas son sumamente bajas.

Este tipo de financiamiento se lo realiza de esta forma porque estamos trabajando con una entidad que preste este tipo de créditos es decir una financiera lo que Aseguradora del Sur no lo es porque su giro de negocio es vender seguros mediante pólizas que respalden sus bienes o patrimonios que como familia o instituciones poseen frente a un imprevisto sea natural o accidental llamado siniestro.

### **3.7.4. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA ASEGURADORA DEL SUR**

Hacer un análisis financiero de la situación que ha presentado en los años 2013 y 2014 la empresa Aseguradora del Sur mediante la utilización de indicadores y razones financieras sirve para reflejar la realidad económica y financiera que presenta, identificar cuáles de las cuentas del balance activo, pasivo y patrimonio han sufrido cambios o variaciones en su interpretación, es claramente importante para entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

Con el análisis horizontal y vertical que se realizará en los dos períodos determinará una idea más clara de conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, para a su vez poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

La importancia de realizar el estudio de los años 2013 y 2014 del Balance General de Aseguradora del Sur hace posible hacer un diagnóstico de la compañía. Para este fin se elaborará un análisis horizontal y vertical.

#### **3.7.4.1. Análisis Horizontal**

Tomando como base los balances de los años 2013 y 2014 de Aseguradora del Sur, se va a determinar cuál fue el crecimiento o decrecimiento de cada una de las cuentas en los períodos determinados. Este análisis permite determinar si el comportamiento de la empresa fue bueno, regular o malo, en forma individual de las cuentas más importantes de los estados financieros de la empresa.

**Tabla 26. Balance General al 31 de Diciembre 2013- 2014**

(Miles de dólares)

ACTIVOS	AÑO 2013	AÑO 2014	Variación absoluta	Variación relativa %
CAJA GENERAL	72.368,11	54.895,99	-17472,12	-24,14
PRIMAS POR COBRAR VENCIDAS	159319,90	207461,45	48141,55	30,22
PRIMAS POR COBRAR	249.743,75	323.291,76	73548,01	29,45
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>481431,76</b>	<b>585649,2</b>	<b>104217,44</b>	<b>21,65</b>
MUEBLES DE OFICINA	27.593,71	27.593,71	0	0,00
EQUIPO DE OFICINA	3.991,63	3.991,63	0	0,00
EQUIPO DE COMPUTACION	20.210,55	22.675,95	2465,4	12,20
VEHICULO	46.113,05	46.113,05	0	0,00
MENOS DEPRECIACION	3.624,09	3.841,77	217,68	6,01
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>94284,85</b>	<b>96532,57</b>	<b>2247,72</b>	<b>2,38</b>
CUENTAS POR COBRAR A EMPLEADOS (Préstamos IESS)	262,59	299,71	37,12	14,14
RETENCION FUENTE A FAVOR	1.022,78	1.238,09	215,31	21,05
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>1285,37</b>	<b>1537,8</b>	<b>252,43</b>	<b>19,64</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>577001,98</b>	<b>683719,57</b>	<b>106717,59</b>	<b>18,50</b>
PASIVOS	AÑO 2013	AÑO 2014	Variación absoluta	Variación relativa
CUENTAS POR PAGAR	216.048,65	76.886,48	-139162,17	-64,41
CUENTAS POR PAGAR IESS	531,21	456,42	-74,79	-14,08
OBLIGACIONES BANCARIAS	29.785,69	22.086,62	-7699,07	-25,85
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>246365,55</b>	<b>99429,52</b>	<b>-146936,03</b>	<b>-59,64</b>
OTRAS RESERVAS	136.160,76	121.833,16	-14327,6	-10,52
CAPITAL PAGADO	15.407,81	129.435,50	114027,69	740,06
UTILIDAD DEL EJERCICIO	179.067,86	333.021,39	153953,53	85,97
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>330636,43</b>	<b>584290,05</b>	<b>253653,62</b>	<b>76,72</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>577001,98</b>	<b>683719,57</b>	<b>106717,59</b>	<b>18,50</b>
	AÑO 2013	AÑO 2014	Variación absoluta	Variación relativa
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>2.002.546,92</b>	<b>2.167.685,11</b>	<b>165138,19</b>	<b>8,25</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>919.688,15</b>	<b>700.998,74</b>	<b>-218689,41</b>	<b>-23,78</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>			0	
15% PARTICIPACION EMPLEADOS	137.953,22	105.149,81	-32803,41	-23,78
22% IMPUESTO RENTA	180.822,49	96.466,04	-84356,45	-46,65
10% RESERVA LEGAL	60.091,24	49.938,29	-10152,95	-16,90
<b>TOTAL UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>378866,95</b>	<b>251554,14</b>	<b>-127312,81</b>	<b>-33,60</b>
<b>UTILIDAD NETA ACCIONISTAS</b>	<b>540821,20</b>	<b>449444,60</b>	<b>-91376,60</b>	<b>-16,90</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### 3.7.4.1.1. Activo

En el análisis de la variación absoluta que tiene la cuenta de activos se ve claramente que la cuenta caja tiene un decremento, los ingresos bajaron por cuanto las demás cuentas primas por cobrar vencidas y primas por cobran tienen un incremento.

Cuando los pagos de las pólizas no son en efectivo o tarjeta de crédito se generan primas por cobrar por el financiamiento otorgado al cliente en Ramos Generales, mientras que las primas por cobrar vencidas son aquellos valores ya considerados cartera vencida que se proyecta más en Fianzas por las múltiples renovaciones que los clientes tienen.

La cuenta caja general en la variación relativa tuvo un decrecimiento del 24,14% porque entre el año 2013 y 2014 hubieron más pólizas financiadas que de contado. La cuenta primas por cobrar son las pólizas que salieron con financiación o aquellas que van de 0 a 30 días consideradas por vencer entre los años 2013 y 2014

La cuenta primas por cobrar vencidas que involucra no solo la línea de negocios generales sino también línea de fianzas el crecimiento es mucho más amplio y preocupante.

Se analizan las dos cuentas del Activo que tiene incremento tanto en su variación absoluta como relativa las cuentas primas por cobrar vencidas y primas por cobrar son dos cuentas diferentes, primas por cobrar vencidas se incrementa cada vez que la cartera no es cobrada dentro del tiempo del establecido. Primas por cobrar es la cartera sana que se espera ser cobrada dentro de lo previsto.

Dicho esto en Aseguradora del Sur la variación de primas por cobrar vencidas del año 2013 con referencia al año 2014 es de 30,22% quiere decir que esta cuenta de activo incremento y la cartera vencida se hace cada vez más extensa afectando a la liquidez como empresa y sucursal. En la cuenta primas por cobrar en relación al año 2013 y 2014 es de 29,45% esto

es el total de pólizas financiadas y renovaciones de fianzas que mediante la gestión de cobro se intenta recaudar en su totalidad antes que llegue a su vencimiento.

En el Activo fijo neto que son las depreciaciones de los bienes de Aseguradora del Sur solo existe un crecimiento absoluto y relativo en la cuenta equipos de computación se adquirió tres nuevas máquinas para el área comercial.

De la misma manera en otros Activos como cuenta por cobrar a empleados el crecimiento relativo es del 14,14% por los descuentos que se realiza a los empleados de tarjeta corporativa (supermaxi, fibeca), planes de celular.

En la cuenta retenciones en la fuente a favor hay un incremento del 21,05% son retenciones que un agente de retención estando obligado a practicar caso contrario debe responder al estado la no realización.

Para Aseguradora del Sur todas las retenciones recibidas sirven para la respectiva declaración de los tributos al SRI, se recibe retenciones únicamente en la fuente del 1x1000 del valor de la prima en seguros porque la empresa es contribuyente especial.

#### **3.7.4.1.2. Pasivo**

Dentro de la interpretación del análisis horizontal del pasivo corriente que no son más que las obligaciones con los acreedores a corto plazo, dentro del Balance general la cuenta cuentas por pagaren el año 2013 y 2014 se tiene un porcentaje del 64,41% de variación relativa visualizando una considerable disminución en el año 2014 esto se debe a que por la falta de liquidez se está implantando políticas y convenios de pagos a los proveedores entre 45 hasta 60 días el pago de facturas a talleres y pagos de gastos administrativos.

La cuenta obligaciones bancarias tuvo un decremento del 25,85% en la variación relativa entre el año 2013 y 2014, en el último año disminuye porque Aseguradora del Sur no tiene

responsabilidades con entidades de crédito financiero directamente con préstamos realizados, más bien intenta realizar convenios con estas entidades para entrar en negociaciones de pago de las pólizas a los clientes por medio de un crédito bancario que impulsa al pago en efectivo de la póliza a la compañía y el cliente a cancelar sus pagos en el banco.

En la cuenta por pagar al IESS están todos los préstamos realizados al Instituto de Seguridad Social quirografarios que han solicitado los empleados para ser descontados por nómina en su variación relativa hay un decremento del 14,08%.

### **3.7.4.1.3. Patrimonio**

La interpretación de la variación absoluta y relativa de la cuenta capital pagado de un año a otro sufrió un incremento del 740,06% quiere decir que este porcentaje ha sido aportado por los accionistas, en dinero efectivo o en bienes necesarios para el funcionamiento de la empresa, en una forma de inyección de capital.

En la cuenta utilidad del ejercicio en el análisis presenta un incremento del 85,97%, es lo que la empresa ha ganado en un periodo determinado, este porcentaje de utilidad se logra realizando la diferencia entre los ingresos, los costos y gastos.

El resultado del análisis de ventas netas del año 2013 y 2014 es del 8,25%, en Aseguradora del Sur las ventas netas relativamente es bajo el porcentaje pese a que en el año 2014 hubo un alza de ventas pero esto se debe a que los siniestros que se pagaron y las efectivizaciones de pólizas que hubo fueron de montos muy altos y por el índice alto de cartera vencida que se tiene no permite haya más ingresos que ayuden a un balance entre los ingresos, las ventas y los pagos realizados del giro del negocio que son los siniestros.

La utilidad netas accionistas de los años 2013 y 2014 es de -16,90% en este punto Aseguradora del Sur intenta realizar la capitalización de utilidades para evitar debilitar las

finanzas y tener capital de trabajo para poder operar o cuando siniestros grandes que es el riesgo que corre la empresa suscitan.

### 3.7.4.2. Análisis Vertical

El análisis vertical en los estados de resultados de los años 2013 y 2014, es de gran importancia en ésta tesis para establecer si Aseguradora del Sur tiene la distribución de sus activos equitativa y se obtendrá resultados para verificar si Aseguradora del Sur está distribuyendo acertadamente sus principales cuentas y el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado.

**Tabla 27. Análisis Vertical Aseguradora del Sur Balance de Resultados  
Año 2013-2014**

(Miles de dólares)

ACTIVOS	AÑO 2013	Porcentaje 2013	AÑO 2014	Porcentaje 2014
CAJA GENERAL	72.368,11	13%	54.895,99	8%
PRIMAS POR COBRAR VENCIDAS	159319,90	28%	207461,45	30%
PRIMAS POR COBRAR	249.743,75	43%	323.291,76	47%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>481431,76</b>	<b>83%</b>	<b>585649,2</b>	<b>86%</b>
MUEBLES DE OFICINA	27.593,71	5%	27.593,71	4%
EQUIPO DE OFICINA	3.991,63	1%	3.991,63	1%
EQUIPO DE COMPUTACION	20.210,55	4%	22.675,95	3%
VEHICULO	46.113,05	8%	46.113,05	7%
MENOS DEPRECIACION	3.624,09	1%	3.841,77	1%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>94284,85</b>	<b>16%</b>	<b>96532,57</b>	<b>14%</b>
CUENTAS POR COBRAR A EMPLEA	262,59	0%	299,71	0%
(Préstamos IESS)		0%		0%
RETENCION FUENTE A FAVOR	1.022,78	0%	1.238,09	0%
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>1285,37</b>	<b>0%</b>	<b>1537,8</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>577001,98</b>	<b>100%</b>	<b>683719,57</b>	<b>100%</b>
PASIVOS	AÑO 2013	Porcentaje 2013	AÑO 2014	Porcentaje 2014
CUENTAS POR PAGAR	216.048,65	37%	76.886,48	11%
CUENTAS POR PAGAR IESS	531,21	0%	456,42	0%
OBLIGACIONES BANCARIAS	29.785,69	5%	22.086,62	3%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>246365,55</b>	<b>43%</b>	<b>99429,52</b>	<b>15%</b>
OTRAS RESERVAS	136.160,76	24%	121.833,16	18%
CAPITAL PAGADO	15.407,81	3%	129.435,50	19%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	179.067,86	31%	333.021,39	49%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>330636,43</b>	<b>57%</b>	<b>584290,05</b>	<b>85%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>577001,98</b>	<b>100%</b>	<b>683719,57</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz



### **3.7.4.2.1. Activos**

La participación de cada una de las cuentas del total de activo de manera porcentual es importante para determinar si Aseguradora del Sur tiene la distribución de sus activos en forma equitativa y acorde con las necesidades financieras y operativas.

En la cuenta Caja del total de activos esta cuenta tiene una participación en el 2013 del 13%, es decir que del total de activos el 13% está representado en efectivo, mientras que en año 2014 la participación de efectivo dentro del total del activo es del 8%, este dato determina que la empresa tiene problemas de liquidez y que las políticas de manejo del efectivo que se ha venido utilizando son deficientes.

Primas por cobrar vencidas, aquellos valores que han pasado más de 30 días y que no han sido pagadas en el año 2013 representa un 28% del total de Activos y en el 2014 un 30%, se refleja claramente que de un año a otro ha incrementado y en base a lo expuesto anteriormente ésta cartera vencida se da en mayor porcentaje en el ramo de Fianzas.

Primas por cobrar representa en el año 2013 un 43% y en el año 2014 un 47% del total de activos, estos valores corresponden a pólizas que se han emitido recientemente y que no sobrepasan los 30 días, para ello el ejecutivo comercial al momento de emitir la póliza, éstas deben ser de contado para que el dinero ingrese en el mismo momento de realizada la póliza generando efectividad.

Dentro del Activo Fijo neto la participación de un año a otro ha decrecido por la depreciación de los activos y su vida útil. En el año 2014 la participación de este activo es del 14% del total de todos los Activos con relación al 2013 que fue del 16% cuando aún la vida útil de los activos a depreciar estaba vigente.

### **3.7.4.2.2. Pasivos**

Cuentas por pagar una cuenta del pasivo no corriente ha decrecido, en el año 2013 representa un 37% del total del pasivo y en el año 2014 un 11%, esto se debe a que Aseguradora del sur

implementó políticas de pago a talleres y proveedores mediante convenios de pago los talleres y proveedores grandes con los cuales se tiene un alto porcentaje de compras se estableció un tiempo de crédito de 70 días para el pago respectivo, con ello baja las cuentas por pagar porque se tiene alrededor de dos meses para poder provisionar dichos montos a cancelar.

La cuenta reservas en el 2013 tenía una participación del 24% del total del patrimonio mientras que en el 2014 la participación es del 18%, esto se debe que las reservas son aquellos valores que se aparta sea una porción o una parte de un todo para evitar el no cumplimiento de las obligaciones que se tiene en este caso con las cuentas por pagar al momento de cumplirse el tiempo de crédito que los proveedores y talleres ofrece a la empresa, con esto se evita falta de presupuesto, estas reservas son muy importantes para poder hacer frente o afrontar un eventual gasto imprevisto.

Dentro del total del patrimonio la cuenta utilidad del ejercicio su participación en el año 2013 es del 31% mientras que en el 2014 un 49%, el incremento de este valor considerado lo que la empresa gana en un período por lo general de un año ha sido por las políticas implementadas para el pago a sus proveedores y talleres del crédito a más plazo, es decir no de desembolsa rápidamente estos valores, también se debe por la inyección de capital que se realizó para cumplir con un requisito que exigió el gobierno, más no es por la recuperación de cartera que es el punto débil que la empresa tiene a nivel nacional.

Aseguradora del Sur no reparte este porcentaje de utilidad a dueños ni accionistas más bien lo dejan como reservas y esto es lo que ha servido para inyectar el capital de ocho millones de dólares que el estado bajo el ente regulador la Súper intendencia de compañías valores y seguros requieren para que una empresa aseguradora siga en el mercado.

### **3.7.4.3. Análisis de Razones Financieras**

El análisis de las razones financieras de Aseguradora del Sur permite conocer cuál es el comportamiento de las diferentes cuentas durante el tiempo.

Las razones financieras se clasifican en cuatro grandes grupos:

- Razones de liquidez
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad
- Razones de cobertura

### 3.7.4.3.1. Razones de liquidez

El análisis del primer grupo de razones financieras permite apreciar la capacidad que Aseguradora del Sur tiene para generar efectivo que le permita cumplir los pagos de sus obligaciones a corto plazo.

Se tendrá una visión clara para saber si la compañía presenta facilidad o dificultad para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes, entendiéndose por corriente todo plazo inferior a un año.

#### 3.7.4.3.1.1. Liquidez General

El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de Aseguradora del Sur porque con ellos se visualiza la disponibilidad que tiene para pagar sus obligaciones tanto con los proveedores y clientes en caso de pago de siniestro.

$$Liquidez = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$$

**Tabla 28. Análisis Liquidez**

Años	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Total
2013	481431,76	246365,55	1,95
2014	585649,2	99429,52	5,89

Fuente: Balance General Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

## Interpretación

En el año 2013 Aseguradora del Sur por cada dólar de pasivo corriente la empresa cuenta con \$1,95 de respaldo del Activo Corriente. En el año 2014 la empresa cuenta con \$5,89 de respaldo del activo corriente respectivamente.

Si Aseguradora del Sur sigue contando con sus activos más altos que sus pasivos se encontrará la empresa presta a soportar y a cubrir sus obligaciones, pero no por ello se debe descuidar y hacer de menos a las cuentas que de un año han otro han incrementado principalmente en la cuenta primas por cobrar vencidas.

### 3.7.4.3.1.2. Capital de trabajo

En Aseguradora del Sur y a nivel de empresas el capital de trabajo se lo considera todos aquellos recursos que se requiere la empresa para poder operar

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

**Tabla 29. Capital de trabajo**

Años	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Total
2013	481431,76	246365,55	235066,21
2014	585649,2	99429,52	486219,68

Fuente: Balance General Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

## Interpretación

El capital de trabajo es el excedente de los activos corrientes una vez cancelados los activos corrientes, para Aseguradora del Sur el capital de trabajo del año 2013 fue \$235066,21 y para el 2014 \$486219,68 estos fondos que le quedan a la empresa sirven para cubrir alguna necesidad como pagos de siniestros que se los debe realizar en un período mínimo de 45 días

una vez entregada toda la documentación según establece y exige el ente regulador la Súper Intendencia de Compañías valores y seguros.

### 3.7.4.3.1.3. Morosidad de cartera

La cartera vencida se lo considera cuando han transcurrido más de 30 días de vencimiento. En Aseguradora del Sur la mayor parte de cartera vencida se genera en el ramo de Fianzas, este tipo de ramo es una garantía judicial que asegura el cumplimiento de una obligación contractual las hay de tipo públicas y privadas, es un acuerdo suscrito entre tres partes, el afianzador (Cía. de seguros) se compromete con otra parte denominada beneficiario o asegurado a responder por el incumplimiento de un tercero, llamado el principal, contratista o afianzado.

$$\text{Morosidad} = \frac{\text{Primas por cobrar vencidas}}{\text{Primas por cobrar}}$$

**Tabla 30. Porcentaje de Morosidad**

<b>Años</b>	<b>P. x cobrar vencidas.</b>	<b>Primas x cobrar</b>	<b>TOTAL</b>
2013	159319,90	207461,45	<b>77%</b>
2014	249.743,75	323.291,76	<b>77%</b>

Fuente: Balance General Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### **Interpretación**

Se tiene en el año 2013 y el año 2014 un total del 77% de morosidad que Aseguradora del Sur sucursal Riobamba posee de cartera vencida, lo que indica que se debe generar algún tipo de estrategia para que este índice no penalice a la hora de verificar la solvencia y liquidez de Aseguradora del Sur frente a las exigencias que tiene la Súper Intendencia de Compañías valores y seguros para mantenerse en el mercado una empresa aseguradora.

### 3.7.4.3.1.4. Indicadores de Gestión

Este indicador establece el número de veces que giran las cuentas por cobrar en promedio, en un período determinado de tiempo. Mide el número de veces al año que se cobran las cuentas que estaban pendientes de pago.

$$\text{Indicadores Gestión} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

**Tabla 31. . Indicadores de Gestión**

Años	Ventas	Cuentas x cobrar	TOTAL
2013	2002546,92	409063,65	<b>4,90%</b>
2014	2167685,11	530753,21	<b>4,08%</b>

Fuente: Balance General Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### Interpretación

El análisis muestra que en el año 2013 se ha cobrado 5 veces en el año las cuentas por cobrar, es decir las cuotas y prima pendientes al momento de generar la póliza. Mientras en el 2014 solo se ha cobrado 4 veces. Claramente muestra que de un año a otro bajó el promedio de veces que tarda en cobrarse las cuentas pendientes de cobro y se vuelve a generar en dinero.

### 3.7.5. Razones de endeudamiento

En Aseguradora del Sur la importancia de los indicadores de endeudamiento es porque mide en qué grado y como participan los acreedores dentro del financiamiento. Establece los riesgos que corren tanto los acreedores como los dueños de la compañía para ver la necesidad de endeudarse o no.

### 3.7.5.1. Nivel de endeudamiento sobre activos totales

Este resultado indica que el endeudamiento que tiene Aseguradora del Sur es de 42,70% en el año 2013 y en el 2014 es 14,54%,

$$\text{Nivel endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

**Tabla 32. Nivel de endeudamiento**

<b>Años</b>	<b>Pasivo</b>	<b>Activo</b>	<b>TOTAL</b>
2013	246365,55	<b>577001,98</b>	<b>42,70%</b>
2014	99429,52	68371,57	<b>14,54%</b>

Fuente: Balance General Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### Interpretación

El año 2013 por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, 42, 7 dólares han sido financiados por acreedores como bancos, proveedores, empleados. En el 2014 por cada dólar que la empresa ha invertido 14, 54 dólares de igual manera ha sido financiado.

Dicho en otras palabras en el año 2013 los acreedores son dueños del 42,70% de la compañía y los accionistas del 57,30% aquí hablamos que Aseguradora del Sur es una empresa familiar así que todos sus accionistas son hijos del dueño que ocupan cargos gerenciales. Y en el año 2014 acreedores dueños del 14,54% y los accionistas dueños de un 85,46%

### 3.7.5.2. Nivel de solvencia

La crisis económica y la falta de movimiento en el mercado traen como consecuencia que muchas empresas despidan a sus empleados porque hay excesiva cantidad de trabajadores y menos trabajo.

$$\text{Nivel Solvencia} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

**Tabla 33. Nivel de solvencia**

<b>Años</b>	<b>Pasivo</b>	<b>Patrimonio Neto</b>	<b>TOTAL</b>
2013	246365,55	<b>330636,43</b>	<b>75%</b>
2014	99429,52	584290,05	<b>17%</b>

Fuente: Balance General Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### **Interpretación**

En el año 2013 el endeudamiento fue de un 75% y en el 2014 de un 17%. Se puede concluir que Aseguradora del Sur en el año 2013 tenía una solvencia financiera y la capacidad para cumplir todas sus obligaciones sin importar su plazo. En el año 2014 baja radicalmente por las nuevas condiciones del país y exigencias que a nivel empresas se han visto afectadas.

### **3.7.6. Razones de rentabilidad**

Estos indicadores denominados también de rendimiento son necesarios para medir la efectividad de la administración de la empresa en cuanto al control de costos y gastos, tratando de esta manera transformar las ventas en utilidades.

#### **3.7.6.1. Margen Operacional de Utilidad**

Para Aseguradora del Sur es importante el margen de utilidad operacional porque indica o mide el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta

$$\text{Márgen utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$$



**Tabla 34. Margen operacional**

<b>Años</b>	<b>U. operacional</b>	<b>Ventas</b>	<b>TOTAL</b>
2013	378866,95	2002546,92	<b>19%</b>
2014	251554,14	2167685,11	<b>12%</b>

Fuente: Balance General Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### **Interpretación**

Se puede observar que la compañía para el año 2013 generó una utilidad operacional del 19%, y para el 2014 de 12%; por lo anterior se evidencia un decrecimiento de la utilidad de un 7% originado por el aumento de las primas por cobrar vencidas, valores que no han sido recuperados dentro del tiempo establecido de su vencimiento.

#### **3.7.6.2. Margen Bruto de Utilidad**

El margen de beneficio bruto es una medida financiera utilizado para determinar la salud financiera de una empresa.

$$\text{Márgen bruto utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla 35. Margen de utilidad bruta**

<b>Años</b>	<b>U. bruta</b>	<b>Ventas</b>	<b>TOTAL</b>
2013	919688,15	2002546,92	<b>46%</b>
2014	700998,74	2167685,11	<b>32%</b>

Fuente: Balance General Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### Interpretación

Las ventas generaron un 46% en el año 2013 mientras que en 2014 las ventas generaron un 32% existiendo un decrecimiento del 14%, Cuanto mayor sea el porcentaje de margen de utilidad bruta, mayor cantidad de fondos estarán disponibles para reinvertir, guardar o pagar los gastos, en este análisis se observa un bajo porcentaje en el 2014 lo que tiende a ser preocupante para la empresa.

#### 3.7.6.3. Margen Neto

Son las proporciones de margen de neto muestran las ganancias que puede generar una empresa en base a las ventas.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

**Tabla 36. Margen de utilidad neta**

Años	Utilidad neta	Ventas	TOTAL
2013	540821,2	2002546,92	<b>27%</b>
2014	449444,6	2167685,11	<b>21%</b>

Fuente: Balance General Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

### Interpretación

Se puede observar con el resultado que las ventas de la empresa para el año 2013 y 2014 generaron el 27% y el 21% de utilidad respectivamente, se refleja que entre el 2013 y 2014 hay una baja de 6 puntos de un año a otro en Aseguradora del Sur mide con detalle la capacidad de generación de utilidad porque aprecia el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones en la administración financiera, administrativa y de toda la compañía para regular los fondos de la empresa que va de la mano con los resultados económicos de la actividad empresarial que es una empresa de Servicios de Seguros Privados.

### 3.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

- El índice de cartera vencida en el año 2013 y 2014 Ramos generales fue el 58% en Fianzas en el año 2013 y 2014 el 75%
- El margen neto de utilidad en el año 2013 fue el 27% en el 2014 el 21%, decrecimiento de 6 puntos las ganancias que genera la empresa en base a las ventas

Claramente se observa que existe una relación inversa entre la disminución de cartera vencida y la rentabilidad de la empresa, la cartera vencida sube y la rentabilidad baja, es decir existe una relación inversamente proporcional entre el buen manejo de la cartera y la gestión financiera de la empresa Aseguradora del Sur sucursal Riobamba.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

- Los factores que han sido la causa para la incidencia de cartera vencida según el análisis determinado en esta tesis han dado como resultado que Aseguradora del Sur sucursal Riobamba tenga un alto índice de cartera en el ramo de fianzas debido a la mala aplicación de las políticas y la poca importancia dado en su momento al fenómeno que hoy en día está perjudicando a la parte financiera que trae como resultado la baja liquidez de la empresa y la exigencia de tomar medidas extremas para controlar dicho fenómeno que es la morosidad.
- El análisis en los dos períodos 2013 – 2014, concluye que en Aseguradora del Sur se nota el grave problema de cartera vencida de muchos clientes que no han cumplido con sus obligaciones de pago dentro de las líneas de negocios, para ello se deberá coordinar estrategias para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito concedido a clientes y estrategia de cobros.
- La propuesta entregada en esta tesis son estrategias que establecerá lineamientos en cuanto a la administración y manejo de los clientes, lo que permitirá que el negocio crezca sanamente y así se comience a reducir clientes morosos para así evitar destruir tanto la imagen como empresa por problemas financieros así como el flujo operativo.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Para bajar la incidencia de cartera vencida se debe consultar siempre la situación financiera del cliente, en cuanto a central de riesgo, buró de crédito, calificaciones bancarias poder estudiar al cliente y saber que tan responsable y serio es en sus obligaciones.
- Se debe tener una planificación del departamento de crédito y cobranzas, revisando constantemente la cartera, realizando llamadas, enviando mensajes, circularizar avisos de vencimientos, así se reducirá el riesgo de una crisis de liquidez superando los niveles de cartera vencida a normales y el crecimiento de la sucursal.
- Elaborar planes de acción con tiempos definidos y porcentajes reales de la gestión de cobro realizada por etapas, unificando responsabilidades a todos los departamentos en su apoyo hacia la recuperación de cartera vencida.

## **CAPÍTULO IV**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Estrategias para recuperar Cartera vencida de Aseguradora del Sur de la ciudad de Riobamba.

#### **5.2 INTRODUCCION**

Todas las empresas que entregan un servicio deben tener muy bien definidas las políticas de crédito y cobranzas, y éste no es un tema aislado en las compañías de seguros que son entidades que requieren de una normativa clara y precisa para la ejecución de sus actividades, cumpliendo con las disposiciones de la Superintendencia de Compañías, valores y seguros. Tener las estrategias bien definidas plasmados en políticas, procedimientos y reglamentos de crédito y cobranzas, es una de las herramientas principales para la gestión de Aseguradora del Sur en su recuperación de cartera vencida y subir los índices de liquidez, porque servirá para proporcionar información adecuada para la toma de decisiones de los funcionarios responsables a los diferentes niveles de la organización.

#### **5.3 OBJETIVOS**

- Proveer a Aseguradora del Sur, una guía de recuperación de créditos.
- Recuperar en un 75% la cartera vencida del periodo 2013-2014

#### **5.4 JUSTIFICACION**

La evaluación y análisis de los balances de los años 2013-2014, así como la morosidad en la cartera vencida de Aseguradora del Sur sucursal Riobamba, permitió detectar falencias en cuanto al proceso de recuperación de créditos, pues la normativa inherente a este procedimiento Superintendencia de Compañías, valores y seguros es general para todas las compañías aseguradoras que exigen un aporte de capital de ocho millones de dólares para mantenerse en el mercado y el mantener una cartera vencida alta dar lugar a una interpretación no adecuada por parte de los funcionarios del área financiera a nivel nacional.

Con estas estrategias se pretende aportar con actividades y disposiciones específicas a la obtención de efectividad al momento de realizar las actividades de recuperación de cartera vencida otorgados a los clientes de Aseguradora del Sur.

#### **5.5 ALCANCE**

Será responsabilidad de la Gerencia de la Sucursal el estudio de la propuesta entregada, así como su aplicación dentro del departamento Financiero de Aseguradora del Sur.

#### **5.6 BASE LEGAL**

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (ente regulador)

## **5.7 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **5.7.1 GUIA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**

#### **1. Responsable Principal.**

Dependiendo de los días en mora, la responsabilidad corresponde a: Ejecutivo financiero, Ejecutivo de fianzas (analista de calificación de clientes), Cobrador, Gerente de Sucursal, Asesor Jurídico

#### **2. Responsable Alternativo.**

Asesores productores de seguros

#### **5.7.1.1 Procedimiento recuperación cartera vencida fianzas**

El proceso de recuperación de la cartera vencida de fianzas, seguirá el siguiente proceso:

- Generación de listado clientes e impresión estados de cuenta
- Clientes en mora
- Acciones de recuperación

#### **1. Generación de listados clientes e impresión de estados de cuenta**

Cada día lunes al inicio de cada jornada laboral, el Ejecutivo de fianzas procederá a la generación en el sistema del listado de clientes, con este listado el cobrador se encarga de la impresión de los estados de cuentas y avisos de vencimiento del correspondiente reporte de cliente con cartera vencida alta.



## 2. Cientes en mora

Será responsabilidad del Ejecutivo financiero, la coordinación de las actividades, revisión de hojas de rutas, de seguimiento y entrega de estados de cuenta con firma de recibido de los clientes morosos a ser realizadas durante la semana.

## 3. Acciones de recuperación

Si los clientes una vez que han recibido la notificación para el pago de los valores vencidos no se acercarán a la empresa, se realizará tres seguimientos telefónicos y envío de correos electrónicos al mismo tiempo pasando un día para ejercer presión y seguimiento de cobro. Cada caso de morosidad debe ser tratado de acuerdo con la situación concreta de cada cliente porque se tienen montos muy altos y con un vencimiento más de 240 días, este tipo de clientes tienen otro tratamiento como envío de esquila judicial de ahí depende cómo evoluciona su reacción ante el reclamo de pago.

**Tabla 37. Acciones recuperación cartera**

Acción	Actividad	Acuerdos de pago	Tiempos
<b>Primer contacto</b>	llamada telefónica envío correo electrónico	Tarjeta de crédito Títulos Banco Central	1 semana
<b>Segundo contacto</b>	visita de negociación	Oficina, domicilio	2 y 3 semana
<b>Tercer contacto</b>	visita garante	Gerente sucursal	4 y 5 semana
<b>Jurídico</b>	envió esquila judicial	Abogada	8 semana

### 5.7.1.2 Procedimiento para recuperación de créditos

Dentro del procedimiento de recuperación de créditos se tiene los siguientes:

- Entrega de avisos de vencimiento cartera vencida
- Primer contacto: llamada telefónica

- Segundo contacto: visita de negociación
- Tercer contacto: visita de negociación
- Se registra y archiva status de la negociación
- Regularización de la deuda
- Se registra y archiva informe, se deriva gestión
- Jurídico

**1. Entrega de avisos de vencimiento cartera vencida.**

Una vez que se han impreso el listado entregado por el Ejecutivo de fianzas, el cobrador procede a realizar la ruta de entrega dependiendo los sectores norte, centro y sur, la hoja de ruta conjuntamente con los estados de cuenta son revisados por el departamento financiero quien toma apunte de los estados de cuenta que van hacer entregados en ese día y al final de la jornada debe receiptar los correspondientes avisos con firma de recibido.

**2. Primer contacto: llamada telefónica**

En la primera semana de haber entregado los estados de cuenta y verificando que después de haber entregado el aviso de cartera vencida el cliente no se acerca, será responsabilidad del Ejecutivo Financiero realizar contactos telefónicos, si no existiera un contacto telefónico, el Ejecutivo de fianzas a cuyo cargo está la cuenta entregará más referencias al cobrador para que lo visite en su domicilio con la finalidad de conocer los motivos de atraso y concretar una fecha de pago para regularizar la deuda.

Las gestiones realizadas por el Cobrador y por el ejecutivo financiero, deberán ser registradas en una hoja de seguimiento en donde quedarán registrados los motivos del atraso y la fecha para regularizar el pago de la deuda.

### **3. Segundo contacto: visita de negociación**

Durante las siguientes dos semanas las gestiones de recuperación se complementarán por una visita al domicilio del cliente u oficinas por parte del ejecutivo comercial o ejecutivo financiero, en la cual se le entregará detalle de los valores adeudados y de las obras que pertenece cada rubro, llegar acuerdos de formas de pagos el mismo que deberá ir enfocado a incentivar el pago recordando al cliente los beneficios que obtendrá al ser un cliente puntual. Cada una de las notificaciones que se entreguen a los clientes morosos, deben contar con una copia debidamente firmada por la persona que recibió la carta original, indicando hora y fecha de entrega. Estas cartas deben entregarse el mismo día de su redacción, caso contrario pierde su efectividad.

### **4. Tercer contacto: visita de negociación**

En las semanas 4 y 5, las gestiones de recuperación serán complementadas y acompañadas por el Gerente de Sucursal, quien tendrá a su cargo contactar al deudor y al garante si el primero no responde positivamente, para informar del atraso en el pago de la deuda. Cada una de las gestiones debe complementarse con cartas solicitando la cancelación de la deuda pendiente. En caso de no tener respuesta, se deberá registrar en la hoja de seguimiento las gestiones realizadas y los motivos por los cuales, aún la deuda no se ha regularizado.

Al finalizar la 5 semana de atraso, las gestiones de recuperación realizadas deberán recibir el apoyo del área de Recuperaciones de la entidad (pre-jurídico) quienes apoyarán las gestiones aumentando la presión, a fin de lograr la regularización de la deuda. Esta sección responsable de las gestiones de recuperación durante las semanas 6, 7 y 8, pudiendo contar con apoyo del personal del área de crédito, ejecutivo comercial y cobrador.

### **5. Se registra y archiva status de la negociación**

El personal encargado de la recuperación de la deuda vencida llevarán un registro cronológico de las gestiones realizadas por acreditado: llamadas telefónicas, visitas

realizadas y las notas entregadas anotando también las razones del atraso manifestadas por el acreditado y las fechas en que promete efectuar el pago.

Las notificaciones de requerimiento de pagos, deberán ser entregadas personalmente al cliente; en su ausencia, no podrán entregarse a un familiar u otra persona.

#### **6. Regularización de la deuda**

El área financiera debe informar al Gerente de todas las gestiones realizadas y los posibles riesgos que observe durante sus visitas de reclamo, como le manera que se pueda tomar las medidas oportunas.

Es necesario que este personal enfoque todas sus acciones a convencer al deudor que regularice sus pagos atrasados en el menor plazo posible para poder refinanciar la deuda y no llegar a instancias legales.

#### **7. Se registra y archiva informe, se deriva gestión**

Si al final de la semana 8 de gestiones, no se ha logrado la regularización de la deuda, las gestiones se derivarán a Jurídico, debiendo entregarse la hoja de seguimiento, el debido pagaré para inicio de demanda y todas las gestiones realizadas para la recuperación de cartera vencida, ya sean llamadas telefónicas, notas intimidatorias, con quién se habló, los compromisos de pagos durante la negociación, si se cumplieron o no, o cualquier otro detalle que se considere importante dentro del proceso de gestión de cobro como: cambio de domicilio, si todavía tiene el mismo negocio, si tiene problemas personales de cualquier índole, etc.

#### **8. Jurídico**

Las acciones de cobranza judicial de créditos se llevarán a cabo por intermedio del Asesor Legal asignado bajo la supervisión de la Gerencia cuando el monto de la deuda sobrepasa los \$5000 dólares y cuyo tiempo sea más de un año. La Gerencia entregará mediante oficio el

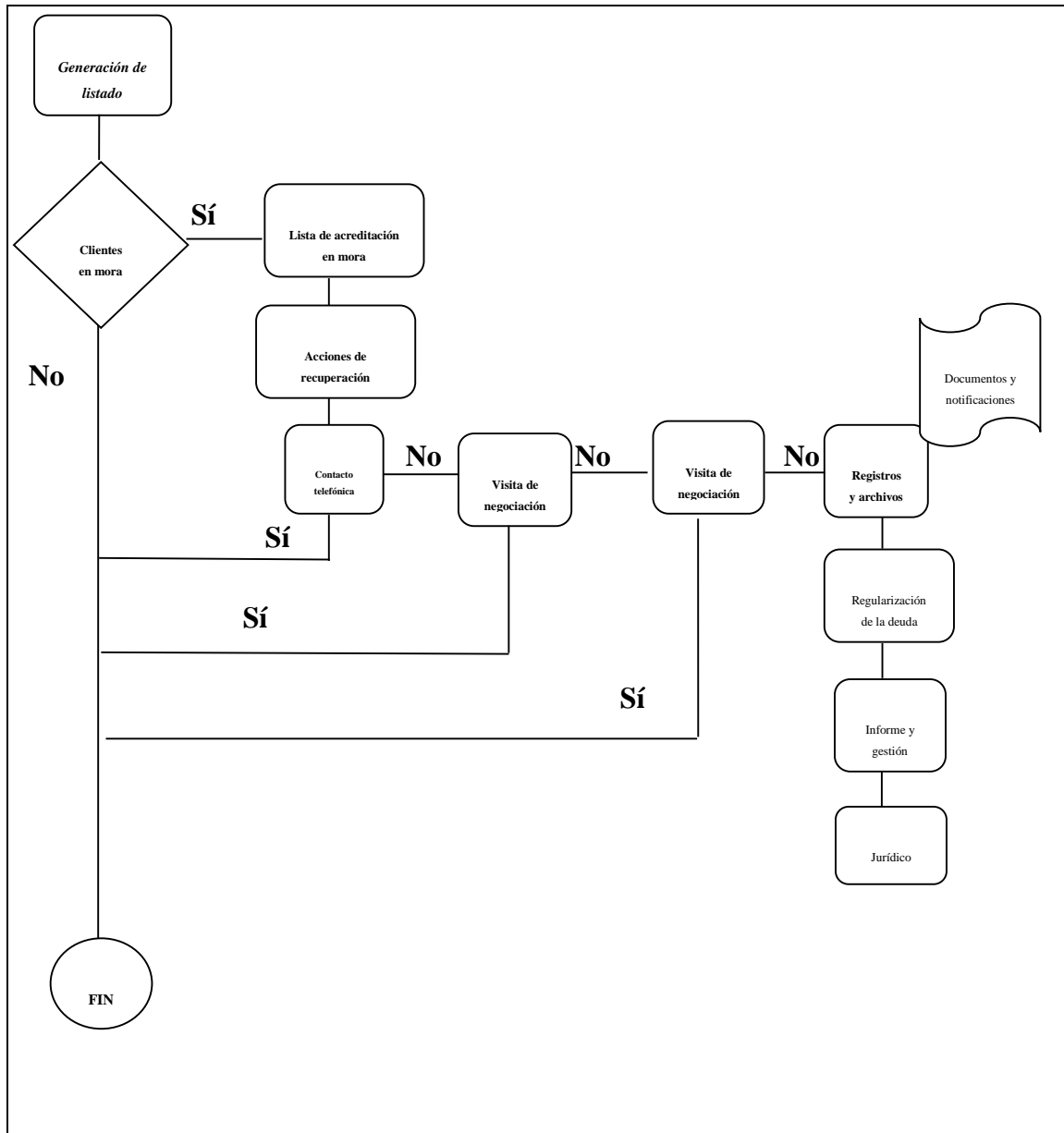
expediente del deudor al Asesor Legal, con la siguiente documentación:

- El (los) pagaré(s) debidamente llenados del cliente y garantes
- Documentos originales de las garantías.
- Reportes e información necesaria, para una efectiva recuperación en la vía judicial.

Las deudas cuyos montos no justifiquen la realización de gestiones judiciales, deberán contar con todos los respaldos de las gestiones realizadas como: detalle de llamadas, envío de correo electrónicos, recibido de estados de cuenta y avisos de vencimiento entregados para la recuperación, con sus correspondientes informes, para presentar en Reunión Comercial el avance de la gestión realizada.

5.7.1.3 Flujograma recuperación cartera vencida

Gráfico 111. Flujograma del proceso de recuperación de crédito



Fuente: Aseguradora del Sur

Elaboración: Marielena Ortiz

## 6 BIBLIOGRAFÍA

- Brachfield, P. (2010). morosólogo y profesor de Finanzas de EAE Business School. (M. D. Pérez, Entrevistador)
- Ecuador, B. c. (2011). *Metodología de la Información Estadística Mensual*. Recuperado el 18 de 3 de 2015, de Tercera edición: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf>
- Estrada Ivette, C. G. (2013). *Consultores Especialistas en Crédito y Cobranzas*. Obtenido de Baasesores.com © 2013 All Rights reserved.: [http://baasesores.com/news\\_a/](http://baasesores.com/news_a/)
- Eugenia, B. M., & Carmen, P. M. (2013). *Gestión financiera*. Madrid España: Paraninfo S.A. Calle Velázquez no. 31, 3°. Derecha, 28001 Madrid.
- Facultad de Administracion de Empresas, T. d. (2011). Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad. Recuperado el 18 de 3 de 2015, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/1213/1/82T00098.pdf>
- Financiera, A. d. (22 de marzo de 2012). *Adminsitación financiera*. Obtenido de <https://jhoneduardgarciauzman.wordpress.com/category/alcances-de-la-administracion-financiera/>
- Gallegos, S. P. (2012). *Modelo de Gestión Financiera*. Sangolquí: ESPE Escuela Superior Politécnica del Ejército.
- García, S. A. (2010). *Administración Financiera I*. Barcelona : Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT (Nivel I) UCC. Campus Calasanz.
- Gropelli, A. (2000). *Finance*. New York: Borron Educational Series.

- Héctor, O. A. (2011). *FINANZAS BÁSICAS PARA NO FINANCIEROS*. Bogotá, D.C, Colombia: Cengage Learning Editores, S.A.
- Lawrence, J. G., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educacion Segunda Edicion.
- Loring, Jaime. (2010). La gestión financiera. En V. Horne, *Fundamentos de Administración Financiera* (págs. 2 -69). Barcelona .
- ORTIZ, A. H. (2011). *Finanzas Básicas para no Financieros*. Bogotá Colombia: Editores, S.A. de CV., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
- Salazar, L. A. (2015). *ANÁLISIS DE LAS PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS, ESTRATÉGICAS Y COMERCIALES DE LAS EMPRESAS DE CELAYA*. México:: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración, pp. 71-83.
- Villagrán, S. M. (03 de 07 de 2014). Hasta fin de año tienen que fortalecerse patrimonialmente algunas aseguradoras. (D. e. Telegrafo, Entrevistador)
- Pascual, J., Frías D. y García, F. (2010). *PSICOLOGIA ONLINE*. España,: Ariel, S.A. Pág 9-43. Obtenido de <https://www.facebook.com/BlogPsicologia>
- Eimyn Rizo Lorenzo; Giovanni Alejandro Pablos Solís; Eilyn Rizo Lorenzo. (2010). geovanips@ult.edu.cu. Obtenido de "La teoría del capital de trabajo y sus técnicas" en Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2010a/lsl.htm>

## Linkografía

- C.C.V, Cobranza de Cartera Vencida. (2010). Recuperado el 18 de 3 de 2015, de [http://www.carteravencida.com/la\\_cartera\\_vencida.html](http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html)
- Capacitacion en cobranzas. (2010). *Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa - INPYME*. Obtenido de [www.cursosdecobranzas.com.ar](http://www.cursosdecobranzas.com.ar): [http://www.cursosdecobranzas.com.ar/metodos\\_de\\_cobro.htm](http://www.cursosdecobranzas.com.ar/metodos_de_cobro.htm)



- Diaz Oramas Ketty. (17 de 10 de 2010). *Principales estrategias financieras de las empresas*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>
- Diaz, C. I. (26 de 05 de 2013). *7 principios básicos para la salud financiera de la empresa*. Obtenido de postgrado en Finanzas por la UNAM: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-salud-financiera-principios-administracion.html>.
- Economía, L. g. (2015). *Plan financiero 2015*. Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/cartera/cartera.htm>
- Financiera, E. p. (14 de 07 de 2015). *Educación Financiera en la red*. Obtenido de Qué es la morosidad: [http://www.edufinet.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1727&Itemid=178](http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178)
- Financiero, D. (20 de 06 de 2014). *Clases de cobranzas*. Obtenido de Definición de cobranzas : [http://www.cobranza.us/procedimientos/letra/credito/clases\\_de\\_cobranza/](http://www.cobranza.us/procedimientos/letra/credito/clases_de_cobranza/)
- Gerencie.com . (25 de 03 de 2014). *Razones Financieras* . Obtenido de <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Gerencie.com. (16 de 01 de 2014). Obtenido de bufetesuarezysociados.com: <http://www.gerencie.com/provision-de-cartera.html>
- Gerencie.com. (3 de 10 de 2014). *Qué es el análisis financiero*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- Impulsa foro popular. (11 de 03 de 2015). *Foro empresarial*. Obtenido de [www.impulsapopular.com/marketing/1673-por-que-es-importante-gestionar-la-cartera-de-clientes/](http://www.impulsapopular.com/marketing/1673-por-que-es-importante-gestionar-la-cartera-de-clientes/)

- Impulsa Popular. (11 de 03 de 2015). *Foro empresarial*. Obtenido de [www.impulsapopular.com/marketing/1673-por-que-es-importante-gestionar-la-cartera-de-clientes/](http://www.impulsapopular.com/marketing/1673-por-que-es-importante-gestionar-la-cartera-de-clientes/)
- Rojas,Gonzalez Enrique . (16 de 11 de 2015). *Clasificación, Modelos o Tipos de Cobranza*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/clasificacion-modelos-o-tipos-de-cobranza>.
- Seguros, S. d. (03 de 08 de 2012). *Subdirección de estadísticas*. Obtenido de Boletines financieros:  
[https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=cr&ei=dW6kVYntGYWsepr4I9AN#q=cartera+que+no+devenga+intereses+concepto](https://www.google.com.ec/?gws_rd=cr&ei=dW6kVYntGYWsepr4I9AN#q=cartera+que+no+devenga+intereses+concepto)
- Superintendencia de bancos e instituciones financieras . (06 de septiembre de 2010). *Cartera vencida* . Obtenido de [http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/norma\\_1042\\_1.pdf](http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/norma_1042_1.pdf).
- APLICACIONES, A. F. (9 de marzo de 2012). *ALCANCES DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, CAMBIOS REPETITIVOS EN EL DINERO*. Obtenido de <https://jhoneduardgarciauzman.wordpress.com/category/alcances-de-la-administracion-financiera/>
- Barboza, F. (30 de 05 de 2013). *inConcret*. Obtenido de <http://blog.inconcertcc.com/blog/bid/292608/4-estrategias-para-la-gesti-n-de-cobranzas-en-moras-tempranas>.
- Nunes, & Profesor, P. E. (26 de 08 de 2012). *Gestión Financiera*. Obtenido de <http://old.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>

# **ANEXOS**

## Anexo N° 1 Póliza de seguros


**POLIZA DE SEGURO DE FIANZAS**  
**SECTOR PUBLICO**

ASEGURADORA DEL SUR C. A. en adelante "La Aseguradora", en virtud de la solicitud de seguro presentada por el interesado, que en adelante se denomina "El Afianzado o Contratista", y que forma parte integrante de este contrato, se obliga a indemnizar al Asegurado, por las razones previstas en este contrato, de acuerdo a las condiciones generales, aprobadas por la Superintendencia de Bancos y seguros con Resolución No. SBS-INS-2002-293 de Septiembre 3 del 2002 y especiales, teniendo prelación las últimas sobre las primeras.

Emitido en: **RIOBAMBA** **DUCHICELA 18-59 Y PRINCESA TOA** **Teléfonos: 2941063-2951739**  
 Fecha de Emisión: **13/02/2015** **Asesor Prod.Seguros: C5** **R.P.: 897004**

RAMO		PÓLIZA NÚMERO	SUMA ASEGURADA
BUEN USO DE ANTICIPO		810483	47.771,72
VIGENCIA DE LA POLIZA		RENOVACIÓN	ANEXO NUMERO
DESDE: 00:01H	HASTA :24:00 H (Local)	PLAZO	0
19/02/2015	20/04/2015	60	POLIZA

<b>EL AFIANZADO O</b> 800467 <b>NARANJO GUAMBO MARCO ANTONIO</b>	2565470
<b>CONTRATISTA:</b> MERCADILLO OE328 Y VERSALLES PISO 1 STA CLARA	QUITO 993510088

<b>EL ASEGURADO:</b> 800309GOB AUT DES DE LA PROV DE PICHINCHA	
<b>DIRECCIÓN:</b> MANUEL LARREA N13-45 ENTRE ANTE Y ARENAS	QUITO
<b>TELÉFONOS:</b> 2504653 2549222	

**OBJETO DEL CONTRATO:**

PROVISIÓN DE 840 M3 DE MEZCLA ASFÁLTICA EN CALIENTE, A SER UTILIZADO EN EL ASFALTO DE LA VÍA A LA COMUNIDAD DE UBILLUS, PARROQUIA DE PINTAG, PROVINCIA DE PICHINCHA. PROCESO SIE - GADPP - 1 - 2015

P R I M A	IMPUESTOS Y OTROS	TOTAL CONTADO
282,70	47,70	330,40

ESTE FORMULARIO ES UN AVISO DE COBRO

Mediante esta póliza de seguro incondicional, irrevocable y de cobro inmediato, según la ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, Aseguradora del Sur C.A. se obliga a favor del Beneficiario de esta póliza a la devolución de los saldos deudores de anticipo otorgado por el Asegurado al Afianzado o contratista, hasta el monto estipulado como suma asegurada que le ocasione el afianzado, en caso de terminación del contrato.  
 Esta póliza podrá ser renovada mediante petición escrita del Afianzado o Asegurado.  
 Transcurrido el plazo/vigencia, la presente póliza quedará automáticamente caduca, cesando de hecho toda responsabilidad de la compañía aún en el caso de que no fuera devuelto el original de la misma.

En testimonio de lo acordado se firma este contrato en: **RIOBAMBA** a **13 DE Febrero** DE **2015**

EL ASEGURADO

EL CONTRATISTA

LA ASEGURADORA

- COPIA -

 Elab. por  
 JOHANAR

<b>MATRIZ QUITO</b> TELS: (02)2997500 FAX: (02)2997553 - 2997558	<b>IBARRA</b> TELS: (06)640920	<b>PORTOVIEJO</b> TELS: (05)632647 FAX: (05)632669	<b>MANTA</b> TELS: (05)625751/626503 FAX: (05)623483	<b>AMBATO</b> TELS: (03)829299/828211 FAX: (03)828534	<b>RIOBAMBA</b> TELS: (03)941063 FAX: (03)965040	<b>MACHALA</b> TELS: (07)2985563 FAX: (07)2985561
<b>CUENCA</b> TELS: (07)2819721-2887787	<b>LOJA</b> TELS: (07)5887677 FAX: (07)560995					



Anexo N° 2 Pagaré

**PAGARE A LA ORDEN**

aseguradora del sur  
mas que asegurar... cumplimos!

POR \$ \_\_\_\_\_

DEBEMOS Y PAGAREMOS INCONDICIONALMENTE A LA ORDEN DE **ASEGURADORA DEL SUR C.A.**, EN \_\_\_\_\_ O DONDE FUEREMOS CONVENIDOS A \_\_\_\_\_ DIAS VISTA, LA SUMA DE \_\_\_\_\_ DOLARES (\$ \_\_\_\_\_,00), QUE HEMOS RECIBIDO EN SOLICITUD DE EMISION DE FIANZA, BAJO LA POLIZA DE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA POLIZA SOLICITADA

A PARTIR DEL VENCIMIENTO PAGARE(MOS) LA TASA DE INTERES ACTIVA REFERENCIAL DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR INMEDIATAMENTE ANTERIOR A LA FECHA DE VENCIMIENTO, MAS TRES PUNTOS PORCENTUALES Y ADICIONALMENTE TODOS LOS GASTOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES, INCLUSIVE HONORARIOS PROFESIONALES, QUE OCASIONARE EL COBRO DE ESTA DEUDA.

RENUNCIO(AMOS) DOMICILIO Y ME (NOS) SOMETO(EMOS) A LOS JUECES DE LA CIUDAD DE \_\_\_\_\_ Y AL JUICIO EJECUTIVO O VERBAL SUMARIO A ELECCION DEL DEMANDANTE.

SIN PROTESTO, EXIMESE DE PRESENTACION PARA EL PAGO Y AVISO POR FALTA DE ESTE

A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

F) \_\_\_\_\_  
NOMBRE  
CC O RUC

F) \_\_\_\_\_  
NOMBRE (CONYUGE)  
CC O RUC

PARA FINES DE LEY, EXPRESAMOS NUESTRO VISTO BUENO.- SIN PROTESTO. EXIMESE DE PRESENTACION PARA EL PAGO Y AVISO POR FALTA DE ESTE.

A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

F) \_\_\_\_\_  
NOMBRE  
CC O RUC

F) \_\_\_\_\_  
NOMBRE (CONYUGE)  
CC O RUC

POR AVAL ME(NOS) CONSTITUYO(IMOS) SOLIDARIAMENTE RESPONSABLE(S) CON EL SUSCRIPOR(ES) POR EL CUMPLIMIENTO DE TODAS LAS OBLIGACIONES CONSTANTES EN EL PAGARE QUE ANTECEDE. RENUNCIO(AMOS) A LOS BENEFICIOS DE DOMICILIO, ORDEN EXCUSION Y DIVISION Y QUEDO(AMOS) SOMETIDOS A LOS JUECES DE LA CIUDAD DE \_\_\_\_\_ Y AL JUICIO EJECUTIVO O VERBAL SUMARIO A ELECCION DEL DEMANDANTE EXIMESE DE PRESENTACION PARA EL PAGO O AVISO POR FALTA DE ESTE, SIN PROTESTO.

A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

F) \_\_\_\_\_  
NOMBRE  
CC O RUC

F) \_\_\_\_\_  
NOMBRE (CONYUGE)  
CC O RUC

MATUZ: QUITO: Av. Republica del Salvador N34 - 311 y Mesco. Telfs: (03) 2997-500 / Fax: (03) 2467-983. CENTRO DE SERVICIOS: Irlanda Eto - 44 y Av. Republica del Salvador. Telf: (02) 2997-500.  
CENTRO COMERCIAL EL REFREJO LOCAL: Av. Pedro Vicente Maldonado 511-122 Telfs: (02) 2666-500 / 2666-501. AMBATO: Av. Rodrigo Pachano 13 - 109 y Juan Montalvo. Sector Ficoa - Telfs: (03) 2828-311 / 2828-313 Fax: (03) 2828-534 / 2829-299. CUENCA: Av. Federico Proaño 365 y Honorato de Loyola. Telfs: (07) 2819-964 / 2819-727 / 2885-439 / 2887-787 Fax: (07) 2835-266. IBAÑEA: Victoria Castello Chiriboga 657 y Calo Plaza, tras el C.C. La Plaza Telf: (06) 2640-920 Fax: (08) 5393-501 / (09) 8366-155. LOJA: Av. Orillas del Zamora y Segundo Puertas Moreno Telfs: (07) 2560-991 / 2563-955 / 2587-047 Fax: (07) 2597-472. GUACHALA: Av. 35 de Junio Km. 4.12 Via Pasaje Telf: (07) 2985-267 / 2985-565 / 2985-569 / 2985-563 Fax: (07) 2985-561. MANTA: Calle May Av. 34 Edif. Fortaleza P.B. Telfs: (05) 2626-503 / 2625-751 Fax: (05) 2623-483. PORTOVIEJO: Av. Mainabi y Grande Centeno. Frente al Aeropuerto. Telfs: (05) 2633-508 / 2632-447 / 2632-494 Fax: (05) 2632-494. RIORAMBA: Duchicela 18-59 y Princesa Toa Telfs: (03) 2951-310 / 2952-520 / 2951-739 Fax: (03) 2941-063. SANTO DOMINGO: Av. Los Naranjos SIN y Av. Quito esq. Ed. Aseguradora del Sur 3er piso. Telfs: (02) 2751-377 / 2782-006 Fax: (02) 2751-377. EL COCA: Enrique Castillo 32-01 y Quito: Telfs: (06) 2883-266 / 2885-511 / 2883-276 / 2883-655 Fax: (06) 2880-309 / 2880-932

### Anexo N° 3 Aviso de cartera vencida Fianzas

RIOBAMBA ,a 8 de Enero de 2016.

<b>CLIENTE:</b> 802458 GUEVARA DAQUI FAUSTO FERNANDO	<b>CIUDAD:</b> RIOBAMBA
<b>C.C.:</b> 0601896954001	<b>CORREO ELECTRONICO:</b> ffguevara42@yahoo.es
<b>DIREC. DOMI:</b> ARUPOS DEL NORTE LUCIANO ANDRADE S/N Y MANUEL M. SANCHEZ	
<b>DIREC. COBR:</b> LUCIANO ANDRADE S/N Y MANUEL MARIA SANCHEZ	
<b>TELEFONOS:</b> 2601447 / 2602579	<b>CELULAR:</b> 984615899

#### AVISO DE CARTERA VENCIDA FIANZAS

De mis consideraciones:

Por medio del presente ponemos en su conocimiento los saldos pendientes y vencidos a la fecha, valores que se detallan a continuación:

REC.PRIMA	FECHA	RAMO	PÓLIZA	VALOR USD	FP
898713	25/05/2015	BA	810197	3.145,67	D
899960	29/07/2015	BA	810197	2.070,97	D
900825	28/09/2015	BA	810197	1.572,49	D
901071	15/10/2015	CU	816062	1.720,40	D
901718	24/11/2015	BA	810197	2.030,34	D
902156	28/12/2015	BA	810197	-1.484,49	
<b>TOTAL PRIMAS USD:</b>				<b>9.055,38</b>	

Cabe indicar que el pago de las pólizas de Fianzas es de contado, razón por la cual solicitamos comedidamente acercarse a nuestras oficinas para cancelar dichos valores, caso contrario **Aseguradora del Sur** está en la obligación de iniciar la ejecución de pagarés que reposa en nuestro archivo, tomando en cuenta que esta gestión le ocasionará honorarios profesionales y costos judiciales.

Para efecto nos permitimos transcribir la parte pertinente según resolución publicada en el registro oficial No. 560 del 7 de abril del 2005 emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros en la que se resuelve textualmente:

- Art. 1:** " Crear la Central de Siniestros de Deudores que permita contar con información individualizada y clasificada sobre la calidad de los asegurados y su nivel de cumplimiento en el pago de primas para controlar su morosidad, lo cual constituirá una herramienta que coadyuvará a la política de suscripción de pólizas, fortaleciendo el sistema asegurador ecuatoriano".
- Art. 2:** " Las empresas de Seguros y Compañías de Reaseguros están obligadas a suministrar a la Superintendencia de Bancos y Seguros a partir del 1 de Julio del 2005, y dentro de los ocho días de cada mes o cuando ésta lo solicite, en medio electrónico, y en los formatos que se darán a conocer a través de una circular, toda la información que se requiera para establecer y mantener debidamente actualizada la referida Central de Riesgos y Deudores".
- Art. 4:** " El incumplimiento de lo señalado en esta resolución, dará lugar a la aplicación de las sanciones previstas en el art. 37 de la Ley General de Seguros sin perjuicio de las acciones civiles y penales pertinentes, en caso de que las Empresas de Seguros proporcionen deliberadamente a este organismo de control información falsa o maliciosa".

Nos permitimos sugerir que los pagos pueden ser realizados mediante las siguientes tarjetas de crédito: Visa Pacífico, Visa Austro, Visa Bolivariano, Visa Guayaquil, American Express, Master Card, Diners bajo las condiciones propias de cada tarjeta.

Cualquier inconveniente en los saldos presentados solicitamos comunicarse con nuestras oficinas al 032951320 / 032941063 / 032965040 , o con su ejecutivo de cuenta.

Correos electrónicos: alcosep@asegsur.com.ec; fermanmo@asegsur.com.ec

## Anexo N° 4 Estado de cuenta pólizas pendientes

Informe : RemiCob\_FJBL

### Estado de Cuenta - Polizas Pendientes

Fecha: 08/01/16  
 Hora: 12:53:28  
 Página: 1

Hasta : 08/01/16

Desde : / /

Cliente : 802458 GUEVARADAQUI FAUSTO FERNANDO  
 Dirección : ARUFOS DEL NORTE LUCIANO ANDRADE SN Y MANUEL M. SANCHEZ  
 Telefonos : 2601447 / 2602579 / 984615899

R.P.	Ramo	No. Ren.	Poliza	Valor	Fec. Emisión	Asegurado	Otra
898713	BA	3	810197	3145.67	25/05/2015	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILA	CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO CUATRO PLANTAS PARA EL ÁREA DE IDIOMAS DE LA
899950	BA	4	810197	2070.97	29/07/2015	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILA	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, PROCESO LICO - UNEMI - 001 - 2014
900825	BA	5	810197	1572.49	28/09/2015	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILA	CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO CUATRO PLANTAS PARA EL ÁREA DE IDIOMAS DE LA
901071	CU	2	816062	1720.40	15/10/2015	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILA	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, PROCESO LICO - UNEMI - 001 - 2014
901718	BA	6	810197	2030.34	24/11/2015	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILA	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, PROCESO LICO - UNEMI - 001 - 2014
902156	BA	6	810197	-1484.49	28/12/2015	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILA	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO, PROCESO LICO - UNEMI - 001 - 2014

Total : 9055,38



**Anexo N° 5 Esquela Judicial**

Riobamba, Enero 05 del 2016



aseguradora del sur

Señor  
**Ulloa Riera Juan Carlos**  
Ciudad.-

De mi consideración:

Doctora Laura Romero, Abogada de Aseguradora del Sur C.A., por medio de la presente tengo a bien manifestarle que la Gerencia de la Sucursal Riobamba me ha solicitado hacer efectivo el Pagaré que usted suscribió a favor de esta Institución por la cartera vencida generada por renovaciones.

Una vez agotado el trámite ejecutivo en su contra, de acuerdo a lo que se halla establecido a las disposiciones del Código de Procedimiento Civil, me corresponde instaurar en su contra el juicio de insolvencia a fin de que se lo declare en interdicción de administrar sus bienes, constar en central de riesgos, solicitar prohibición de salida del país, y en definitiva la pérdida de los derechos de ciudadanía.

Por lo que para evitar más gastos judiciales de lo antes manifestado, le invito a tomar contacto con mi persona a los teléfonos 098-615-7961, 099-047-5152, o asistir a mi Consultorio Jurídico; en horas de oficina, que se halla ubicado en las calles Larrea 2016 y Olmedo, Piso 3, Oficina 301, de esta ciudad de Riobamba, en el plazo de 48 horas para llegar a un arreglo extrajudicial, caso contrario daré inicio al juicio ejecutivo que conlleva el secuestro de bienes muebles.

Atentamente,  
**ASEGURADORA DEL SUR C.A.**



Dra. Laura Romero  
**ASESORA JURIDICA**  
**SUCURSAL RIOBAMBA** *Dra. Laura Romero Coronel*  
ABOGADA  
Mat. 9203 C.A.P.

[www.aseguradoradelsur.com.ec](http://www.aseguradoradelsur.com.ec)