



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÒGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÌA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS**

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

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

**PROPONER MEJORA PARA LA GESTION DE COBRO DE LA
EMPRESA MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.**

AUTOR: NAULA CORAIZACA DIEGO NICANOR

TUTORA: ING. CASTRO CAÑARTE MARÍA MAGDALENA

GUAYAQUIL, ECUADOR

2017

DEDICATORIA

El presente trabajo para la graduación se lo dedico en primer lugar a Dios y a nuestra Madre del Cielo la Virgen María por permitirme haber llegado a este momento tan especial en mi vida, por los momentos felices y difíciles que hicieron valorarlo cada día más; por su sabiduría y bendiciones para poder luchar y lograr mis propósitos. A mis Padres que siempre confiaron en mí, a mi padre que físicamente no se encuentra conmigo pero cada logro en mi vida se lo dedico a él. Esta dedicatoria va dirigida a mis hermanos que hicieron su rol de padre y madre; enseñándome valores y la importancia de luchar por mis sueños, y para culminar a mi hija adorada que ha estado ahí empujándome para terminar mi tesis.

Naula Coraizaca Diego Nicanor

AGRADECIMIENTO

A Dios por regalarme la vida y haberme puesto en el maravilloso hogar que crecí, a mi familia por el apoyo diario que me brindó, a mis profesores por fortalecer mis conocimientos, incentivándonos a ser mejores profesionales, a mi tutora Ing. Magdalena Castro por ser una guía con sus conocimientos y consejos para poder culminar mi tesis. Al Instituto Tecnológico Bolivariano por formar estudiantes con calidad y brindarme la oportunidad de poder crecer profesionalmente.

Naula Coraizaca Diego Nicanor



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: “Proponer mejora para la gestión de cobro de la empresa MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS” y problema de investigación: ¿Cómo la ineficiencia de la gestión de cobro afecta en el incremento de la cartera vencida de la compañía Mapfre Atlas compañía de Seguros S.A.?, presentado por Naula Coraizaca Diego Nicanor como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresado:

Naula Coraizaca Diego Nicanor

Tutora:

Ing. Castro Cañarte María

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

PROPONER MEJORA PARA LA GESTIÓN DE COBRO DE LA
EMPRESA MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.

Yo, Naula Coraizaca Diego Nicanor en calidad de autor con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación Proponer mejora para la gestión de cobro de la empresa Mapfre Atlas compañía de Seguros S.A. de la modalidad de Semipresencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresa, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*.

Naula Coraizaca Diego Nicanor

Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula: 030186132-4

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES del ITB.**

Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESCYT

Firma



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: TECNÓLOGO EN ADMISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

**“Proponer mejora para la gestión de cobro de la empresa MAPFRE
ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS”**

Autor: Naula Coraizaca Diego Nicanor

Tutora: Ing. Castro Cañarte María Magdalena

RESUMEN

Ésta investigación examina la carencia de procedimientos para el manejo de la gestión de cobranza que influye en el cumplimiento de la disminución de la cartera vencida de la empresa se pudo conocer la experiencia crediticia de la empresa de seguros con sus clientes, con el propósito de identificar el comportamiento de éstos con respecto al crédito otorgado, así mismo efectuando procesos direccionados a fortalecer y regular las políticas con sólidas prácticas en la gestión de cobro y supervisión del riesgo de crédito comercial a cartera existente en la empresa. Existen retrasos en los pagos, no cuentan con el personal comprometido, se debe realizar una segregación de funciones, mantiene procesos manuales, un sistema de poca comprensión en controles y generación de reportes de cobro. Los beneficiarios del presente estudio es la compañía de seguros debido a que con la ejecución de este proyecto el departamento de cobranzas y su personal podrán contribuir con procesos de mejoras en la recuperación de cartera e incremento el flujo económico de Mapfre Atlas.



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: TECNÓLOGO EN ADMISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

**“Proponer mejora para la gestión de cobro de la empresa MAPFRE
ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS”**

Autor: Naula Coraizaca Diego Nicanor

Tutora: Ing. Castro Cañarte María Magdalena

Abstract

This research examines the lack of procedures for the management of collection management that influences compliance with the decrease of the company's overdue portfolio; it was possible to know the credit experience of the insurance company with its clients, in order to identify the behavior of these with respect to the credit granted, likewise carrying out processes aimed at strengthening and regulating the policies with solid practices in the collection management and supervision of commercial credit risk to the existing portfolio in the company. There are delays in payments, they do not have the personnel involved, they must perform a segregation of functions, maintain manual processes, a system of poor understanding in controls and generation of collection reports. The beneficiaries of the present study is the insurance company because with the execution of this project the collections department and its staff will be able to contribute with improvements in the recovery of the portfolio and increase the economic flow of Mapfre Atlas.

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Certificación de la aceptación del tutor.....	iv
Cláusula de autorización para la publicación de trabajos de titulación	v
Certificación de aceptación del CEGESCIT.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Índice general.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de tablas.....	xii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ubicación del problema en un contexto.....	5
Situación conflicto.....	5
Delimitación del problema.....	6
Formulación del problema.....	7
Variables.....	7
Evaluación del problema.....	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
Objetivos general.....	8
Objetivos específicos.....	8
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Gestión de Cobranzas.....	11
Definiciones Conceptuales.....	12
Cobranzas.....	12
Canales.....	12
Segmentos Clientes.....	13
Cobrador o ejecutivo de cobranzas.....	13
Antecedentes históricos.....	13
Antecedentes referenciales.....	13
FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
Superintendencia de Seguros y Bancos.....	14
Art. 17.....	15
Artículo de Seguros.....	16
Glosario.....	16

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	18
BREVE DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	20
Misión.....	21
Visión.....	21
Valores.....	21
DISEÑO DE INVESTIGACION.....	31
TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	32

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS...	34
REPRESENTACION GRAFICA DEL DIAGRAMA ISHIKAWA	36
PLAN DE MEJORAS.....	38
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA	48
LIKOGRAFIA.....	48
ANEXOS	
Anexo 1 Políticas de Cobranzas 2015.....	49
Anexo 2 Reporte de cartera enviada al Cliente.....	49
Anexo 3 Reporte de Recaudador.....	50
Anexo 4 Reporte mensual de gestión.....	51
Anexo 5 Detalle de costo de adquisición del sistema CRM....	52
Anexo 6 Carta enviada al cliente de la cartera vencida.....	53
Anexo 7 Reporte de cartera días de vencimiento.....	54
Anexo 8 Detalle de organigrama actual.....	55
Anexo 9 Cuadro de la variación de la cartera.....	56
Anexo 10 Políticas de Cobranzas actualizado.....	57

ÍNDICE DE GRAFICOS

Organigrama del área de Cobranzas.....	22
Población del departamento de cobranzas.....	23
Diagrama Causa Efecto (ISHIKAWA).....	36

ÍNDICE DE TABLAS

Plan de mejoras.....	43
----------------------	----

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Ubicación del problema en un contexto

La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos.

(González, 2007)

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.

(Castro, 2014)

Tener portafolios de clientes con atrasos o incobrables es parte del negocio financiero. El problema radica cuando este porcentaje sobrepasa los límites esperados. Aunque considerado muchas veces como el paso final del ciclo de crédito en la realidad la cobranza juega un papel mucho más integral en este proceso. En los últimos años las instituciones de micro-finanzas, en vista de un nuevo entorno de mercado cada vez más competitivo, han prestado mayor atención en el desarrollo de estrategias y búsqueda de nuevos mecanismos de cobranza fundamentalmente por dos razones: mayor concentración en actividades de promoción y análisis de créditos y el incremento en los niveles de morosidad institucionales.

1.1.2 Situación conflicto

El éxito de muchas empresas, ya sean grandes o pequeñas, radica principalmente en el volumen de ventas de los productos o servicios que

ésta ofrece en el mercado. En los últimos años se ha observado una tendencia por parte de las empresas de financiar las ventas por medio del crédito. Esto se realiza con el único objetivo de atraer a un segmento específico del mercado; a aquellos compradores que no disponen del recurso monetario total requerido para la compra inmediata del producto o servicio en específico por lo que se inclinan a pagar el importe del mismo en lo que comúnmente llamamos “cómodas mensualidades”.

El simple hecho que una empresa ofrezca la posibilidad y la flexibilidad de financiar sus productos a su clientela, conlleva un efecto positivo el aumento en sus ventas. Es así como se llega al concepto de las cuentas por cobrar, un rubro que ha cobrado mucha importancia para las empresas las cuales desean aumentar el volumen de ventas y mejorar su posición competitiva dentro del mercado. Este rubro a la vez crea muchos problemas en las empresas al no contar con el efectivo en forma inmediata, teniendo que recurrir muchas veces a la localización de clientes pendientes de pago.

Dentro de los términos contables nace la cuenta “estimación de cuentas incobrables” como una consecuencia de la falta de atención a este rubro, contemplando que cierta porción de las cuentas por cobrar no se hacen efectivas. El no recuperar las mismas conlleva un riesgo para la empresa, ya que ésta contempla contar con dicho ingreso en su totalidad y en su momento, pero al no lograrlo no se maximizan las utilidades, conduciendo a que la empresa no pueda hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo.

1.1.3 Delimitación del problema

Aspectos: Gestión de cobranzas y recuperación de cartera vencida.

Campo: MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS

Área: Cobranzas **Periodo:** 2016

1.1.4 Formulación del problema.

¿Cómo la ineficiencia de la gestión de cobro afecta en el incremento de la cartera vencida de la compañía Mapfre Atlas compañía de Seguros S.A.?

1.1.5 Variables

Independiente.- Gestión de cobro y recuperación de la cartera.

Dependiente.- Incremento de la cartera vencida.

1.1.6 Evaluación del problema

A continuación encontraremos los aspectos de la evaluación del problema:

Delimitado.- El problema presentado es en Ecuador, en el periodo 2015 y se basa en la falta de la recuperación de la cartera vencida, en la empresa Mapfre Atlas Compañía de Seguros S.A y la incidencia que esta tiene sobre la gestión de cobro.

Claro.- Permitirá conocer las mejoras las gestiones de cobranzas para el mejor cumplimiento de la disminución de la cartera vencida.

Evidente.- Este problema es evidente, se manifiesta en el área de cobranzas por la falta de gestión en sus actividades diarias, generando efectos negativos en Mapfre Atlas.

Concreto.- Es preciso porque a en el desarrollo de este proyecto se busca una propuesta de mejora en la gestión de cobro de la empresa Mapfre Atlas.

Relevante.- Es importante ya que a través del análisis del desarrollo del proceso de las gestiones de cobranzas se quiere conocer las posibles causas que generan una deficiente recuperación de la cartera, con esto realizar una propuesta de mejora de la gestión de cobro y beneficie a la compañía evitando el incremento de la cartera vencida.

Viable.- Este proyecto es practicable para que la empresa necesite reducir los niveles de morosidad en la cartera de sus clientes y obtener una mayor liquidez.

Congruente.- Tiene un fin lógico, ya que se basa en el área de cobranzas, en la que se concentra la una mayor operatividad de la compañía y de la que depende la rentabilidad de la misma.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Proponer mejorar la gestión de cobro para disminuir la cartera vencida de la empresa Mapfre Atlas compañía de Seguros S.A.

1.2.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el aspecto de gestión de cobranza y cartera de crédito actual.
- Analizar los procedimientos, gestión de cobro y cartera vencida.
- Diagnosticar el proceso de los créditos comerciales, que inciden en la gestión de cobro.
- Proponer mejorar el proceso de créditos para una gestión de cobro más efectiva.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es recomendable y necesaria para dar a conocer el manejo de la gestión de cobro sobre la cartera en la empresa Mapfre Atlas compañía de Seguros, y de esta manera encontrar las estrategias necesarias para evitar el incremento de la cartera vencida, analizando el índice de morosidad que existe en la empresa, se encuentra saldos incobrables de facturas que viene arrastrándose desde hace varios años, lo que afecta la liquidez, 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. El beneficiario directo de esta investigación es el comité ejecutivo de Mapfre Atlas Compañía de Seguros, los resultados de la investigación ayudarán a tomar decisiones directas para mejorar el manejo de la cartera vencida. La investigación se enfoca en buscar las estrategias necesarias que ayuden a un buen manejo de la cartera de Mapfre Atlas compañía de Seguros, 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 los siniestros presentados por los asegurados que han puesto la confianza de mantener sus bienes asegurados con Mapfre Atlas.

El razonamiento principal para desarrollar esta investigación tiene que demostrar, los aspectos claves o elementos que influyen en la compañía y la deficiencia en la gestión de cobro lo cual puede llegar a intervenir categóricamente en el desarrollo de la recuperación de la cartera y crecimiento de la confianza de los Asegurados hacia Mapfre Atlas.

La situación que presenta la empresa al no tener un mejor control de las gestiones de cobro la coloca en desventaja con otras compañías.

Por lo tanto, es importante poder mostrar a la compañía que se va a estudiar, varias alternativas a su problemática que deben solucionarse de forma inmediata, para así evitar el incremento acelerado de la cartera vencida.

Es necesario considerar que se haya convergido los esfuerzos en cumplir con el objetivo de las gestiones de cobro para que la empresa sea rentable, es decir maximizar las gestiones en el área de cobranzas para generar ganancias o utilidad del periodo, a pesar del esfuerzo desplegado en alcanzar altos niveles de utilidad, afronten situaciones con la disponibilidad del dinero suficiente para hacerle frente a sus compromisos de pagos de los siniestros que se presenten el periodo o para realizar una reserva económica y con esto poder afrontar los altos riesgos de siniestros que se pueden presentar.

Con este precedente formularemos la idea de implementar una estructura jerárquica que nos permita realizar un eficiente control de las tareas y proceso asignado para el departamento de Cobranzas, para mantener una adecuada solvencia del flujo de efectivo en la empresa Mapfre Atlas compañía de Seguros S.A. logrando de esta manera optimizar el tiempo y pasos en la emisión y cobro de las pólizas de seguros.

Obtener información veraz con la finalidad de tomar decisiones a tiempo, para mejorar las nuevas estrategias de cobro para la compañía.

Esta investigación tiene relevancia social porque permitirá mantener un control adecuado sobre la aplicación de los procesos de cobro, y un manejo eficaz de los recursos y de esta manera lograr una mayor rentabilidad para el crecimiento de la empresa y por ende disminuir la cartera vencida.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación teórica

2.1.1 Gestión de cobranzas.

La gestión de cobro se la conoce como el pago de una actividad en que el consumidor o el cliente realizan una compra de un producto o servicio sea tangible o intangible.

Según lo que argumentó y sostiene (Rodríguez, 2016) que; la gestión de cobro consiste en la previsión, control y conciliación de los cobros y pagos, y de la organización de los mismos. La gestión de cobro optima no debe lidiarse a depender de la circunstancias del pagador, permitiendo prever posibilidades tensiones y estudiar soluciones a los problemas con antelación.

La gestión de cobro son las que aportan a la empresa para que mantenga liquidez financiera.

Las diferentes gestiones de cobro a nivel mundial se la conoce como todo un proceso sistemático en relación directa con la administración ya que las gestiones de cobro se fundamentan teóricamente con esta, por lo tanto todas aquellas gestiones de cobro tiene la principal función de la satisfacciones de las necesidades.

El departamento de Operaciones-Cobranzas se encarga del estudio y evaluación de la gestión actual de los cobros, de lo cual determina las estrategias que este tiene que aplicar para dar a conocer las novedades de la gestión de cobro para ella se analiza el concepto de estrategias de recuperación de cartera.

Pero (Acurio & Elilzabeth, 2015) indicó, que la gestión de cobro constituyen tal vez uno de los activos más grandes de la empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de crédito. También

menciona que las cuentas por cobrar son el total de los créditos a corto plazo otorgados y aun no recuperados.

Todas las actividades que la empresa realiza tienen que estar enfocados en la fidelización del cliente ya que esta, es muy importante en todo el ciclo de la gestión de cobro.

El departamento de Operaciones Cobranzas se encarga del estudio de las políticas de crédito, cartera vencida y por vencer, para lo cual se determina las estrategias necesarias que tiene que aplicar para dar a conocer las novedades de la gestión de cobro; 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. Ver anexo 1

2.1.2 Definiciones Conceptuales.

Cobranzas.

(Deloitte, 2015) mencionó, así como ocurre en la dinámica del mercado, la forma de segmentar a los clientes en cobranza está cambiando. Tradicionalmente los segmentos se definían con base en el tiempo de morosidad y el número de pagos vencidos, sin embargo las instituciones financieras han encontrado mejores resultados con segmentaciones basadas en el costo de gestión de la cuenta y la probabilidad de pago.

Actualmente, la industria financiera está utilizando nuevas técnicas y herramientas de análisis en distintos ámbitos, con ello se pretende identificar las acciones más efectivas de cobranza y enfocar los esfuerzos hacia donde puede haber una mayor recuperación.

Las prácticas líderes se enfocan en mejorar el proceso de cobranza en cada una de las diferentes dimensiones de modelo operativo:

Canales.

Segmentos/Clientes.

Canales.

(Deloitte, 2015) Señaló que tradicionalmente, los canales que se utilizaban para establecer contacto o comunicación con el cliente eran vía telefónica y visitas personales. Por tanto en muchas ocasiones las

instituciones financieras se encontraban limitadas por la calidad de los datos del cliente; los cuales dificultaban la negociación al momento de realizar la labor de cobranza. A raíz de esto se identificó la necesidad de incrementar los canales de comunicación con el cliente para aumentar el alcance de la cobranza. (p.6).

Segmentos Clientes.

Si se clasifican las cuentas enfocándose prioritariamente en aquellas que permitan recuperar la cartera en menos tiempo, a diferencia de las que en cuya gestión, se emplea más tiempo y recursos teniendo pocas o casi ninguna probabilidad de que sea pagada. Esto requiere de un análisis previo e individual siendo necesario que se revise el historial o comportamiento de pago de cada cliente, así como los motivos que ocasionan el retraso.

Cobrador o ejecutivo de cobranzas.

(Deloitte, 2015) señaló que la evolución del rol del ejecutivo, de cobrador a asesor financiero requirió de una redefinición del modelo organizacional. Los ejecutivos de cobranza ahora deben tener una visión integral del cliente, así como ser especialistas en el diagnóstico y manejo del nivel de morosidad, a fin de dar una atención personalizada y proponer soluciones integrales para cada cliente. De modo que es reorientada y enfocada a las necesidades del usuario, a fin de resolver sus preocupaciones financieras, estableciendo el convenio con la mayor probabilidad de éxito. (p. 9).

2.2 Antecedentes históricos

Según cómo ha ido el incremento de las ventas de las pólizas de seguros va en aumento la cartera por cobrar con el pasar de los años.

2.3 Antecedentes referencia:

A la presente fecha no existe una investigación sobre el problema

planteado, sin embargo se puede citar otros estudios que se relacionan y tienen cierta similitud con el presente tema de investigación.

En el año 2015 la Srta. Acurio Onofre Mayra Elizabeth (Acurio & Elilizabeth, 2015) en su tema de tesis indica:

Diseño de procedimientos de gestión de cobros para la recuperación de la cartera vencida en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio Ltda. Los Ríos.

Indica en sus estudios sobre el tratamiento que se les dio a las Cuentas por Cobrar de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se constató que dicha entidad Bancaria si contaba con Manuales de Crédito que no eran puestos en práctica por sus colaboradores con responsabilidad y efectividad, lo que ocasionó una ineficiente calificación y colocación de los Créditos.

En la tesis de la Srta. Barroz Andrade Betsaida Magdalena con el tema: “Incidencia del desarrollo del proceso comercial en la gestión de la cobranza en la empresa Citybox en el periodo 2015.”

Menciona que en la empresa Citiboxno existe un departamento de cobranza, sus ejecutivos comerciales son los que realizan esta gestión y demás funciones; y no están totalmente capacitados para realizar la gestión de cobro.

2.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.4.1 Superintendencia de Seguros y Bancos.

La Superintendencia de Seguros y Bancos es una entidad que regula los buenos funcionamientos de los artículos, que permite al asegurado tener una póliza de seguros con todo el respaldo que le ampara la ley. Pero que también lo compromete al pago de la póliza en el lapso acordado en la cláusula de seguros.

2.4.2 Art. 17.

El solicitante del seguro está obligado al pago de la prima en el momento de la suscripción del contrato. En el seguro celebrado por cuenta de terceros, el solicitante debe pagar la prima, pero el asegurador podrá exigir su pago al asegurado, o al beneficiario, en caso de incumplimiento de aquél. El pago que se haga mediante la entrega de un cheque, no se reputa válido sino cuando ésta se ha hecho efectivo, pero sus efectos se retrotraen al momento de la entrega. El primer inciso de este artículo no es aplicable a los seguros de vida.

Un seguro es un contrato por el que una persona (el asegurador) se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas. En este contrato intervienen un asegurador o compañía de seguros, que es quien vende el seguro y quien cubre el riesgo y el asegurado o tomador del seguro, que es la persona que compra la póliza de seguro y paga la prima. A veces no es la misma persona, pues uno puede ser el que haya contratado el seguro, que es el tomador y ser distinto quien esté garantizado o asegurado, como sucede por ejemplo en los seguros colectivos de accidentes que contratan las empresas en favor de sus trabajadores.

La cantidad de dinero que se cobra por una cierta cantidad de cobertura de seguro o suma asegurada, se llama prima. La prima garantiza que la suma asegurada se remunerará en caso de pérdida.

La gestión del riesgo, que es la práctica de la evaluación y control del mismo, se ha desarrollado como un campo discreto de estudio y práctica.

La transacción implica que el asegurado supone una pérdida relativamente pequeña y conocida en la forma de pago de una prima a la aseguradora a cambio de la garantía de la compañía de seguros para compensar (indemnizar) al asegurado en el caso de una pérdida financiera o comercial.

El asegurado recibe un contrato, denominado la póliza de seguro, que detalla las condiciones y circunstancias en las que el asegurado será compensado económicamente.

Desde un punto de vista matemático, el seguro transforma los riesgos a los que están sometidas las personas en probabilidades soportables a través de una organización. El seguro se configura como una pieza básica de la actual estructura social. La institución del seguro tiene dos grandes manifestaciones en la sociedad:

- social, que es un sistema obligatorio de cobertura, administrado por el Estado, dirigido a proporcionar protección y bienestar a los ciudadanos, que suele garantizar una prestación económica en caso de jubilación, incapacidad laboral, fallecimiento, desempleo etc.
- Seguros privados, que cubren y protegen a las personas o entidades que contrata, pudiendo ser de suscripción obligatoria o voluntaria. Ejemplos de seguros privados son los seguros de robo o incendio de un inmueble o los seguros de automóviles o de accidentes de personas.

2.4.3 Artículo de Seguros.

http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_general_seguros_12_sept_14.pdf

http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/decreto_supremo_1147.pdf

2.4.4 Glosario:

Asegurado.- Es la persona titular del interés asegurable cuyo patrimonio o persona podrían ser afectados, directa o indirectamente, por la ocurrencia de un determinado evento llamado siniestro.

Aviso de Siniestro.- Documento o formulario necesario para notificar un siniestro.

Bienes Asegurables. - Son los bienes u objetos que están expuestos a los riesgos de transporte.

Cobertura - Es el compromiso y deber de una compañía de seguros mediante el contrato de seguro, de cubrir los riesgos determinados en el mismo.

Clausulas. - Son condiciones generales, particulares o especiales que establecen la compañía de seguros y el asegurado que constan en el respectivo contrato o póliza.

Deducibles. - Es un porcentaje o cantidad específica que un asegurado asume en todo siniestro. Dicha condición consta en el respectivo contrato de seguro.

Depreciación. - Es la pérdida de valor de un bien como consecuencia de su uso y del transcurso del tiempo.

Póliza. - Es el instrumento privado, que permite probar que el contrato de seguro ha sido suscrito entre las partes y pueda ser utilizado según sea el caso para cobrar la ocurrencia de un siniestro o en caso de alguna discrepancia en los respectivos reclamos ya sean administrativos o mediante el sistema judicial.

Prima.- Es la contraprestación o pago de un valor, que la aseguradora determina en función del riesgo y del valor asegurado u otros factores, por la protección que otorga en un contrato de seguro.

CAPITULO III

3.1 METODOLOGÍA

Presentación de la Empresa

MAPFRE nace el 16 de mayo de 1933 al amparo de los terratenientes que se oponían al nuevo gobierno de la Segunda República Española, bajo el nombre de “Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España” de ahí su nombre, con el fin de asegurar a los trabajadores de las explotaciones agrícolas ante la entrada en vigor de la nueva legislación de accidentes de trabajo.

En el año 1943, MAPFRE suscribió con el Ministerio de Trabajo un acuerdo de diez años para gestionar la implantación del seguro obligatorio de enfermedad tras su implantación por el Gobierno franquista en la Ley de 14 de diciembre de 1943. La situación para MAPFRE fue negativa, quedando en 1955 próxima a la quiebra y provocando un cambio en la administración de la mutua. Posteriormente, la Ley de Bases de la Seguridad Social de 1963 supuso que las empresas privadas de seguros dejaran automáticamente de operar en el seguro de accidentes laborales. Como consecuencia de ello, MAPFRE se dividió en dos entidades: MAPFRE Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo (actual FREMAP), dedicada a los seguros de accidentes laborales y enfermedades profesionales; y MAPFRE Mutualidad de Seguros y Reaseguros a Prima Fija, dedicada a los seguros privados. Posteriormente, la mutualidad resultó beneficiada y fue ampliando su actividad aseguradora a otros ramos.

En enero de 2007 realiza una reestructuración de su organización corporativa a nivel global que permitió al grupo seguir ampliando sus actividades y su expansión internacional. La operación supuso la integración de todas las actividades del grupo en la sociedad holding cotizada en Bolsa Corporación Mapfre (que pasó a

denominarse Mapfre S.A.); y la atribución del control mayoritario de dicha sociedad cotizada a Fundación MAPFRE. Desde esa fecha, la propiedad de la mayoría de las acciones de MAPFRE S.A. corresponde a Fundación MAPFRE.

Su actividad fundacional se inicia en 1975. En 2012 esta institución desarrolla actividades no lucrativas de interés general en ámbitos como la promoción de la salud, la prevención de accidentes, la protección del medio ambiente, la investigación científica, la seguridad vial, la formación e investigación en el área del seguro, la cultura y la acción social.

MAPFRE ATLAS es una compañía de seguro localizada en el Ecuador, aseguradora que se encuentra trabajando día a día para ser la aseguradora global de confianza, MAPFRE ATLAS es la nueva razón social de Atlas Compañía de Seguros, luego de la compra del paquete accionario realizado por MAPFRE, la más grande Aseguradora en España.

Atlas Compañía de Seguros S.A. fue fundada en el año 1984 por un grupo de importantes accionistas, destacando siempre por su solvencia, su respaldo financiero y por la pronta atención de todas sus obligaciones con sus clientes y con la sociedad.

MAPFRE por su parte, es una Aseguradora Global con presencia en los cinco continentes y negocio en más de cien países. Compañía con referencia en el mercado Asegurador Español, el primer asegurador multinacional en América Latina.

MAPFRE-ATLAS Compañía de Seguros consolida la unión de dos grandes empresas para entregar un mayor respaldo, solvencia, tranquilidad y seguridad a los ecuatorianos, sus familias y sus empresas.

Ocupa una posición de referencia en los principales mercados mundiales. Es el primer grupo asegurador multinacional en América Latina y líderes en No Vida en la región. Esta empresa se encuentra entre las 10 primeras

aseguradoras en Europa y en el TOP 20 de seguros de Automóvil en Estados Unidos.

Es una empresa de servicio que en el país tiene 6 años en el mercado y su actividad son los más de 37 millones de clientes que confían en la aseguradora. Mapfre asegura personas: protege sus bienes y gestionamos sus ahorros y asegura a profesionales, empresas y les da apoyo en los momentos difíciles. Asume grandes riesgos, con un enfoque centrado en la prevención.

La fusión MAPFRE-ATLAS fue realizada en el año 2009 aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Para la continuidad de su giro de negocio que son las ventas de las pólizas de Seguros. Donde se deja estipulado en la Sección 1 del artículo 1 que todas las actividades comprendidas. El ejercicio de la actividad aseguradora y reaseguradora en cualquier lugar del territorio de la república está sometido al régimen de la presente ley y al control de la autoridad creada en ella.

Mapfre Atlas cuenta con los siguientes ramos de productos de Seguros los cuales son propuestos a los clientes del Ecuador y a nivel Internacional. Los Productos que son tomados por Personas Jurídica o Natural son: Vehículos, Vida, Transporte, Multirisgo, Fianzas.

3.2 Breve descripción de la Empresa.

Mapfre Atlas compañía de Seguros se encuentra ubicado en Justino Cornejo y Luis Orrantia Edificio Torres Atlas piso 11 en Guayaquil; la provincia del Guayas. El giro de su negocio va enfocado en asegurar los bienes de nuestros clientes; la cual se le ofrece varios tipos de planes de seguros.

En la actualidad la póliza de seguros es un servicio que contrata una persona natural o jurídica. Con la cual nuestros clientes se sienten seguros y respaldados en caso de ocurrirles un siniestro.

3.2.1 Misión

Somos un equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad.

3.2.2 Visión

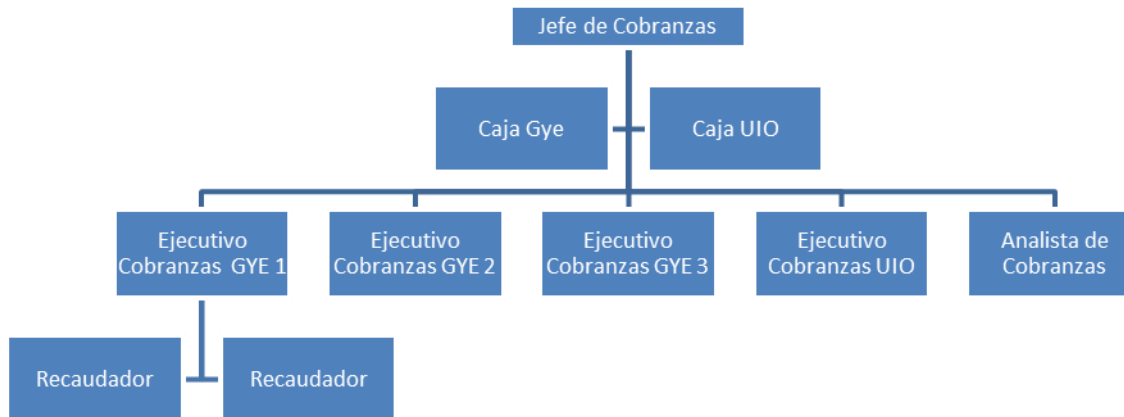
MAPFRE quiere ser la aseguradora global de confianza.

Valores

- Solvencia
- Integridad
- Vocación de Servicio
- Innovación para el Liderazgo
- Equipo Comprometido

3.2.3 Organigrama.

Gráfico 3.1 Organigrama del área de cobranzas



Fuente: Mapfre Atlas S.A

El aumento de la cartera vencida se debe a la falta de personal capacitado y comprometido para el desarrollo del área de cobranzas ha generado que los resultados de los indicadores de gestión en la recuperación de cartera sean deficientes. En el análisis presenta un incremento de cartera vencida en que la compañía con el objetivo de ganar mercado da una apertura en las solicitudes de crédito que se ofrece a los futuros asegurados que solicitan una póliza de seguros. Este tipo de gestión al no recurrir a un análisis de crédito a un nuevo cliente genera que se mantenga un riesgo de pólizas incobrable mayor a 60 días.

Por lo tanto para conseguir una mejora en la empresa Mapfre Atlas se ha realizado una asignación de funciones a cada colaborador del departamento de cobranzas para mejorar la estructura organizacional del área y se logre reflejar las mejoras y evitar el aumento de la cartera vencida; el departamento de cobranzas cuenta con 10 colaboradores.

Para la asignación de las funciones se consideró realizar un análisis de la relación entre la carga y capacidad que tiene cada colaborador del área; el recaudador, los asistentes de cobranzas y si cuentan con los recursos necesarios para la ejecución del proceso de cobro de la cartera. Adjunto cuadro de las funciones que realiza cada colaborador en el área de cobranzas.

Gráfico 3.2.2 Población del departamento de cobranzas

Cantidad	Cargo	Experiencia	Edad Estimada	Formación Académica
1	Jefe de Cobranzas	2 Años	30-45	Cuarto Nivel
2	Recaudadores	1 año	18-30	Bachiller
2	Asistente de Caja	1 año	18-30	Tercer Nivel
1	Ejecutivo de Cobranzas Quito	2 Años	22-30	Tercer Nivel
3	Ejecutivos de Cobranzas Guayaquil	2 Años	22-30	Tercer Nivel
1	Analista de Cobranza Guayaquil	2 Años	22-30	Tercer Nivel

Fuente: Datos de investigación.

Elaborado: Naula Coraizaca Diego Nicanor.

Cada colaborador tiene sus funciones las cuales son:

Recaudadores:

OBJETIVO DEL CARGO: Garantizar la gestión eficiente y eficaz de cobranzas de la compañía a través de la recaudación de los documentos y valores según las políticas internas establecidas.

- Depositar los valores recaudados en oficina o por los recaudadores.
- Realizar diariamente gestión telefónica para el recupero de las primas de los clientes corporativos e individuales. Es de responsabilidad de quien realice la gestión telefónica concluir, efectivizar y retirar del pago.
- Realizar visitas domiciliarias a clientes corporativos e individuales para:
 - Retiro de cobro de primas: en cheque, efectivo, tarjeta de crédito, comprobantes de pago.
 - Retiro de los documentos de retención.
 - Retiro de pólizas y formularios debito firmados.
- Las gestiones de cobro domiciliario deben realizarse en la fecha y hora acordada, en el caso de presentar alguna novedad en sitio debe contactarse con los asistentes de cobranzas para realizar una gestión adicional y efectivizar el cobro.
- Toda gestión de cobro debe encontrarse respaldado con el respectivo recibo de cobro manual firmado por el cliente, documento que deberá contener el detalle de pago. En el caso de que el cliente no facilite el detalle respectivo deberá tomar una foto al respectivo egreso y presentarlo al asistente. Se denomina al detalle de pago: descripción del número de factura/ nota de crédito, número de póliza y monto a cancelar.
- Los cobros que se realicen deben estar cuadrados para que esto sea considerado una visita efectiva.

- Es de su responsabilidad que los documentos que son retirados a favor de la compañía no presenten inconsistencias, por lo que deben revisar lo siguiente:
 - Los datos que contengan los cheques cumplan con la política de cheques: razón social de la compañía, la cantidad se encuentre legible y concuerde la información detallada en números y letras, no se puede retirar cheques posfechados.
 - Al retirar los documentos de retención cumplan con la normativa tributaria, razón social correcta, que sea del mes en curso- no retenciones atrasadas, que los valores calculados estén correctos.
- De manera diaria antes de salir a visitar a los clientes deberá presentar la hoja de ruta debidamente llena para la respectiva firma de la jefatura de cobranzas o en el caso de no encontrarse este documento será sumillado por el asistente de caja.
- Entregar el reporte de gestión diaria “hoja de ruta” con el respectivo detalle de gestión: monto recaudado, hora de visita, observaciones.
- Entregar el reporte de gestión telefónica diaria con el respectivo detalle de gestión: persona de contacto, observaciones.
- Asistir a reuniones y capacitaciones.
- Gestionar trámites administrativos.
- Presentar los respectivos certificados médicos al momento de tener consultas que le impidan cumplir con su jornada completa de trabajo. En el caso de ausencia laboral deberá presentar el respectivo certificado médico caso contrario se cargara a vacaciones.
- La jornada de almuerzo es de 1 hora máxima.
- Es de su entera responsabilidad hacer buen uso de los recursos y herramientas que le son entregados para el desenvolvimiento laboral, recursos como: teléfono celular, uniformes, zapatos, encauchados, casco, mochila, tarjeta de gasolina, rubro de

movilización, el rubro anual de mantenimiento y disponer de la moto en óptimas condiciones y en funcionamiento.

- En el caso de pérdida o robo del equipo celular fuera del horario de oficina deberá ser asumido los valores del costo de equipo y costos extras por el colaborador. Considerando jornada laboral la hora registrada en el biométrico de la compañía.

Asistente de Caja:

OBJETIVO DEL CARGO: Realizar los ingresos y aplicaciones de valores remitidos por clientes y asesores productores de seguros a ser aplicados por ventas de pólizas.

- Cuadre de caja y generación de reporte
- Armar el depósito de los valores recaudados en oficina o por los recaudadores para que se proceda con el depósito diario.
- Realizar cobros en efectivo, cheques, tarjeta de crédito de las primas de los clientes individuales y corporativos
- Realizar el ingreso de los documentos de retención y verificación de los valores retenidos.
- Realizar la verificación y cuadre de los cheques recibidos en ventanilla o lo entregado por los recaudadores.
- Aplicar los cobros por pago de rasa y deducible e ingresos por venta de salvamento
- Emitir el certificado de salida de vehículo posterior al pago de los valores reportados por siniestros.
- Aplicar los cobros entregados por el área de reaseguros o coaseguros.
- Realizar el ingreso de los valores al sistema por diversas trámites administrativos u operativos
- Aplicar los valores a favor de manera mensual, reportado por el área de contabilidad.
- Realizar la gestión de cobro y recupero de los clientes que presentan débitos no efectivizados en tarjeta de crédito.

- Gestionar trámites administrativos
- Emitir los reportes mensuales y diarios de las gestiones realizadas.
- Responsable de sumillar las hojas de ruta de los recaudadores en el caso de ausencia de la Jefe de Cobranzas.
- Asistir a las reuniones y capacitaciones
- Atención telefónica de clientes internos y externos.

Ejecutivo de Cobranzas Quito.

OBJETIVO DEL CARGO: Gestionar y mantener la cartera de clientes: directos, intermediarios, individuales, corporativos, personas naturales y jurídicas vigentes a través de una efectiva y oportuna recaudación en las diferentes formas de pago, con un mínimo de morosidad, cumpliendo con los estándares y políticas establecidas.

- Envío de estados de cuenta quincenal a clientes y bróker vía electrónica
- Depositar los valores recaudados en oficina: efectivo y Boucher
- Coordinar la ruta de recaudaciones diarias para el recupero de las primas a los clientes de la regional norte
- Realizar gestión de cobro de la cartera vencida en sus diferentes forma de pago a los clientes de la regional norte
- Realizar gestión de cobro a los débitos no efectivizados de las cuentas y tarjetas bancarias a los clientes de la regional norte
- Emisión de certificados a clientes activos para calificar a créditos bancarios, documento que debe ser firmado por la jefatura de cobranzas o gerencia regional norte.
- Cruce de notas de créditos autorizados por los clientes o comunicados por los bróker, y los cruces por anulación de facturas.
- Reemplazo de turno por la jornada de lunch con la asistente de caja.
- Recepción y descarga de los documentos de retención, documentos que serán ingresados por la asistente de caja.

- Revisión y elaboración de cuadros de las cuentas de los clientes.
- Gestionar trámites administrativos necesarios para el cumplimiento de la recuperación de cartera
- Asistir a reuniones y capacitaciones.
- Dar soporte a trámites administrativos requeridos por la gerencia regional norte.
- Dar soporte a la asistente de caja en los trámites incurridos con el tema del manejo e ingreso de los valores recuperados.

Ejecutivo de Cobranzas Guayaquil:

OBJETIVO DEL CARGO: Gestionar y mantener la cartera de clientes: directos, intermediarios, individuales, corporativos, personas naturales y jurídicas vigentes a través de una efectiva y oportuna recaudación en las diferentes formas de pago, con un mínimo de morosidad, cumpliendo con los estándares y políticas establecidas.

- Envío de estados de cuenta quincenal a clientes y bróker vía electrónica
- Coordinar la ruta de recaudadores a nivel nacional
- Control del cumplimiento de la hoja de ruta y recepción de valores recaudados por los recaudadores. (rotativo)
- Realizar gestión de cobro de la cartera vencida en sus diferentes forma de pago
- Realizar gestión de cobro a los débitos no efectivizados de las cuentas bancarias a nivel nacional
- Emisión de certificados a clientes activos para calificar a créditos bancarios, documento que debe ser firmado por la jefatura de cobranzas o la gerencia financiera o gerencia regional norte.
- Administrar y Gestionar el recupero de los cheques protestados
- Administrar y Gestionar el recupero de las letras de los negocios emitidos con esta modalidad de pago. Tiempo de recupero 30 días

a partir de la fecha de entrega de recepción de las letras por parte del bróker.

- Revisar cartera y gestionar la modificación de forma de pago “Tipo de gestor” de los negocios que reflejen forma de pago Letras, casos como inclusiones, exclusiones o aumentos de suma asegurada. Modificación que debe reportar al jefe de cobranzas para el respectivo cambio en el sistema.
- Responsable de realizar gestión del recupero e ingreso de los documentos de retención de manera mensual.
- Cruce de notas de créditos autorizados por los clientes o comunicados por los bróker, y los cruces por anulación de facturas.
- Reemplazo de turno por la jornada de lunch con la asistente de caja
- Recepción y descarga de los documentos de retención de los portales web para la respectiva revisión, control e ingreso de los documentos. Posterior al ingreso la elaboración del reporte de Excel de los documentos que serán enviados semanalmente al área de contabilidad.
- Revisión y elaboración de cuadros de las cuentas de los clientes
- Dar respuesta a los auditores de los valores adeudados por lo clientes a una fecha determinada
- Emisión mensual de los reportes del sistema Tronweb y Alborada de la cartera, primas vencidas, primas por vencer y reportes varios
- Gestionar trámites administrativos necesarios para el cumplimiento de la recuperación de cartera
- Asistir a reuniones y capacitaciones.

Analista de Cobranzas:

OBJETIVO DEL CARGO: Gestionar y mantener la cartera de clientes: directos, intermediarios, individuales, corporativos, personas naturales y jurídicas vigentes a través de una efectiva y oportuna recaudación en la

forma de pago débitos a cuenta y tarjeta, con un mínimo de morosidad, cumpliendo con los estándares y políticas establecidas.

- Realizar gestión de cobro de la cartera vencida en la forma de pago débito a cuenta o tarjeta de crédito.
- Emisión de certificados a clientes activos para calificar a créditos bancarios, documento que debe ser firmado por la jefatura de cobranzas o la gerencia financiera o gerencia regional norte de los clientes con forma de pago débito a cuenta o tarjeta de crédito.
- Revisión y elaboración de cuadros de las cuentas de los clientes con forma de pago de débito a cuenta y tarjeta.
- Gestionar trámites administrativos necesarios para el cumplimiento de la recuperación de cartera.
- Manejo y control del proceso de cargas de masivas para gestionar efectivizar cobros con cuentas bancarias y tarjetas de crédito de manera diaria.
- Aplicación de pagos de las pólizas emitidas a los clientes de credimétrica.
- Emisión de notas de crédito manuales previo aprobación de la gerencia financiera y jefa de cobranzas de acuerdo al manual.
- Manejo del proceso de anulación de pólizas por falta de pago verificando que las notificaciones sean enviadas correctamente.
- Asistir a reuniones y capacitaciones.
- Realizar la corrección en el sistema de los procesos de cancelación de pólizas.
- Realizar la actualización de los datos de las cuentas o tarjetas de nuestros clientes en el sistema.
- Confirmación de los procesos efectivos o problemas en los cobros automáticos de los débitos realizados a los clientes.
- Dar soporte a la jefatura de cobranzas en caso de ausencia.

3.3 Diseño de la Investigación

Una de las técnicas que en este proyecto es plantear la utilización de la técnica de diagrama causa y efecto con el objetivo de poder descubrir cuáles son las causales por las que la gestión de cobro dentro de la entidad tiene deficiencias generando una gestión deficiente. Estos causales no solo pueden presentarse por factores externos sino también de factores internos que no se han podido detectar y que en este estudio lo vamos revisar y buscar las posibles soluciones.

La naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales. Al realizar esta técnica encontraremos las posibles soluciones del porque el incremento de la cartera vencida, con bajos costos, mejorando nuestros procesos mejorando la calidad de la colocación de las primas financiadas con nuestros clientes.

Otra de las técnicas que se utilizara es el diagrama de procesos el cual permite obtener una descripción visual de las actividades que implica en el proceso de cobranzas, la relación secuencial entre ellas, para facilitar la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de actividades repetitivas, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales, con esto me facilitará la selección de indicadores de proceso.

En este documento veremos información que nos ayudaran a dar posibles soluciones que permitan mejorar nuestra gestión de cobro dentro del área de cobranzas.

3.3.1 Tipos de diseño de la investigación

Investigación Descriptiva.

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Esta investigación es descriptiva porque se llegara a dar a conocer las situaciones conflictos que predominan a través de los procesos de cobro de Mapfre Atlas.

Etapas de la Investigación descriptiva

1. Examinar las características del problema.
2. Lo definen y formulan sus hipótesis
3. Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados
4. Eligen los temas y las fuentes apropiados

Estudios causales comparativos.-

Si además de pretender descubrir cómo es un fenómeno se quiere saber de qué manera y porque ocurre, entonces se compara semejanzas y diferentes que existen entre fenómenos, para descubrir los factores que parecen acompañar o contribuir a la aparición de ciertos hechos y situaciones.

Para aplicar cualquier metodología de diagnóstico se utilizan métodos, técnicas y herramientas que también deben ser relacionadas y descritas brevemente. Mapfre atlas compañía de seguros debe utilizar estas dos técnicas que indicamos para así poder seguir ganando mercado en Ecuador con sus productos de seguros.

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION.

Aplicación a las técnicas de instrumentos

- Diagrama de causa y efecto
- Diagrama de proceso

CAPÍTULO IV

4.1 Análisis e Interpretación de Resultados

Como principal problema de análisis es el incremento de la cartera vencida en la empresa Mapfre Atlas compañía de Seguros, la misma que ha presentado inconvenientes en la recuperación de la cartera al no tener definido los perfiles profesionales los colaboradores que desempeñan las funciones de asistente de cobranzas y sus recaudadores.

El área de cobranzas cuenta con 10 colaboradores, entre, jefe de cobranzas, los asistentes de cobranzas, asistentes de caja y los recaudadores. Los cuales no tienen definidas bien sus funciones, ya que los asistentes diariamente ejercen otras actividades en el sistema, como el registro de las retenciones y anulaciones de pólizas impagas lo cual le toman al colaborador alrededor de cinco horas diarias para imprimir y registrar en el sistema dichos documentos contables. Al realizar estas funciones les obliga a no realizar las gestiones de cobro.

Y a esto se suma la falta de conocimiento de los colaboradores del giro de negocio de Mapfre Atlas, no se puede dar un buen servicio al asegurado que tiene desconocimientos de lo que indica su póliza de seguros y toda gestión de cobro es diferente según el ramo de seguros que haya obtenido el cliente.

El incremento de la cartera también se ve afectada por las anulaciones incorrectas y las renovaciones de pólizas de clientes que mantienen deudas pendientes.

Al realizar incorrectamente las anulaciones implica dejar en la cartera vencida valores por cobrar o devolver al asegurado, esto sucede al momento que el ejecutivo comercial o el emisor no realiza el análisis debido de la póliza de seguros en el sistema, si verificamos la deuda de la póliza se puede realizar la anulación correcta sin dejar valor por cobrar o devolver, lo que hace que la cartera se vea en aumento.

El incumplimiento del área comercial en la post-venta; se refleja al no solicitar autorización de emisión de cliente nuevos sin el previo análisis de

los estados financieros para saber si son clientes idóneos para la obtención de la póliza y el pago del servicio adquirido.

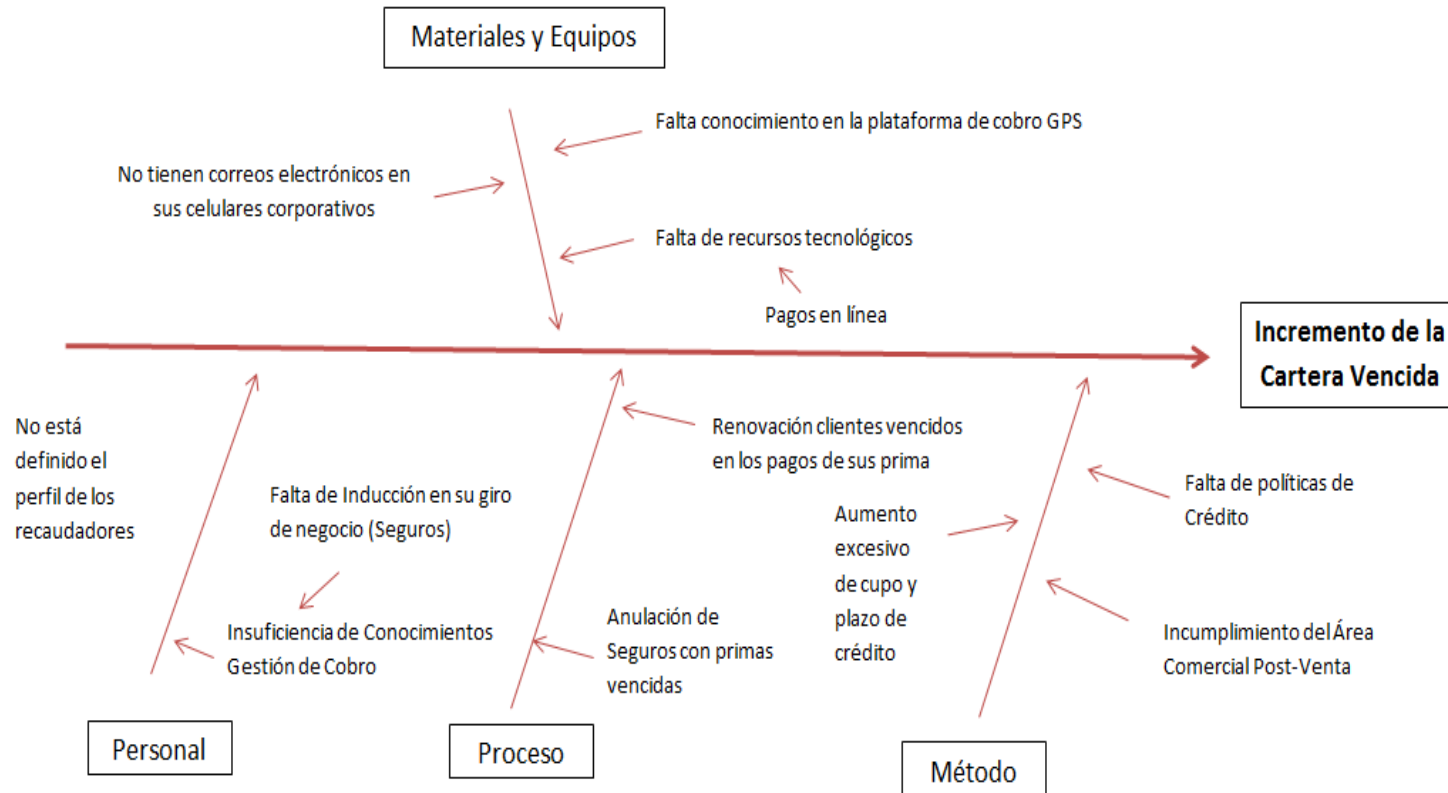
Existen clientes que no realizan el pago de las facturas a los vencimientos de dichos documentos, suele mencionarse que es irresponsabilidad del cliente pero en ocasiones el sistema no registra correctamente la información del asegurado.

La falta de conocimientos según el perfil de los colaboradores del departamento de cobranzas, para el área comercial y técnica que están enfocados que Mapfre Atlas busque alcanzar un segmento de mercado, con el objetivo de alcanzar marca, y gestión de ventas no maneja un buen criterio para la gestión del riesgo y deuda de cliente.

A continuación se presenta el diagrama de causa y efecto del aumento de la cartera vencida:

4.2 Representación Gráfica del Diagrama Causa - Efecto (Ishikawa)

Gráfico 3.4 Diagrama Causa - Efecto (Ishikawa)



Elaborado por: Naula Coraizaca Diego Nicanor

En la actualidad poder descifrar el motivo real de que una empresa deja de cumplir sus obligaciones adquiridas es un problema latente, pero es un tema que se debe tener el control para que alguno de los factores que mencionare sea solucionado a la brevedad y reducir los tiempos de retraso en los pagos.

Existe un aumento excesivo de cupo y plazo de crédito al no contar con políticas de crédito y el incumplimiento del área comercial después de realizar la venta de la póliza de seguros, no da un seguimiento de pago referente a la cuota inicial.

El área de operaciones ingresa datos al sistema según la orden de emisión generada por el área comercial y en ocasiones no son datos correctos o están incompletos, generando que al cliente no le llegue la factura o su póliza de seguros. Por lo cual el cliente no paga su seguro al indicar que no le llega su factura y esto genere un incremento en la cartera vencida.

Al no contar con los datos correctos el asistente de cobranzas debe realizar búsqueda de la información en el portal web del SRI.

Mapfre Atlas realiza renovaciones de pólizas que se encuentran pendientes de pago.

Uno de los motivos de anulación, es porque la póliza de seguros no coincide con la vigencia de la misma, de manera que al no ser anuladas a tiempo se emiten al cliente pólizas del mismo riesgo lo que genera duplicación.

La falta de conocimiento del sistema y del perfil del puesto genera que cada colaborador realice sus funciones a lo empírico, o en ocasiones generando 2 veces el mismo trabajo.

Al no tener conocimiento del mercado de seguros, no podemos dar un mejor trato o información al cliente sobre los tipos de coberturas que cuenta los planes de seguros en la empresa Mapfre. Se emiten pólizas con vencimiento de seguros no pactados en el momento de cerrar el negocio.

4.3 Plan de mejoras

Para el plan de mejoramiento se recomienda que la compañía MAPFRE ATLAS evalúe la opción de administrar la cartera directamente con personal preparado y capacitado, teniendo un mayor acercamiento con los clientes y realizar una gestión de cobro directa que permita obtener mejores resultados.

1.- Proponer capacitación de manera trimestral sobre mecanismos de gestión de cobro y los productos de seguro.

Contar con personal capacitado en los productos de seguro que ofrece la compañía, contar con conocimientos en cobranzas permitirá llegar a los clientes, conocer sus necesidades, su situación económica real y se podrá obtener convenios de recuperación de cartera.

Los cursos de capacitación que el personal de cobranzas para poder realizar su gestión es la siguiente:

- Cursos de seguros dado por la cámara de seguros o la IPBF
- Cursos de gestión de cobranzas
- Talleres de cobranzas efectivas
- Administración de cartera y recuperación
- Administración financiera
- Análisis de cobranza y gestión de cobranzas

2.-Software.

1. Mediante una investigación realizada se pudo determinar que se necesita un programa que permita evaluar la gestión telefónica vs cobro, el programa que los analistas de sistemas deben crear es un programa tipo CRM que permita contar con todos los datos de los clientes, su cartera por edades. Este programa contará con dos módulos: en el primer módulo el sistema permitirá registrar la gestión telefónica realizada y

agendar visitar de cobro; este módulo se conectara con el programa I track now que maneja los recaudadores para poder realizar las visitas. Cuando el cobro se efectivice esta información se almacenara en un reporte que al final del mes se evaluaría la cartera vencida y por vencer vs el cobro de valores. Y el segundo módulo se podrá visualizar el estado de cuenta de los clientes y estos pueden ser enviados vía correo electrónico de manera individual o masiva a clientes y brokers.

Esta creación del programa se incurriría en los siguientes costos:

- Un analista cuyo sueldo mensual es de \$700 dólares, horario de trabajo es de 8:30 a 186:00.
- Jornada programada para la creación del programa de 8:30 a 17:00 de lunes a viernes lo que genera un costo de horas suplementarias \$392.40 dólares, (costo por hora suplementarias \$6.54 dólares)
- Jornada de trabajo el día sábado 4 horas, genera un costo de horas extraordinarias \$139.36 dólares, (costo por hora extraordinarias \$8.71 dólares)
- costo de alimentación \$68.24 dólares.

Ver Anexo 5

Reporte de cartera que se reflejaría al momento previo de gestión telefónica. Ver anexo 4

Por política de la compañía no se permite que un proveedor externo acceda a la información del sistema por lo que no es posible adquirir un sistema CRM. Actualmente se utiliza el sistema Tronweb programa establecido de la casa matriz – Mapfre España.

Con estos programas podemos enviar al cliente una cartera vencida actualizada, donde el asegurado podrá visualizar un reporte actualizado de la cartera vencida. Anexo 2

Con el software I track now se puede descargar un reporte de recaudador, donde se puede visualizar un reporte de lo recaudado por cada gestión realizada. Ver anexo 3.

2. Elaboración de reporte y envío de información automática de estados de cuenta a clientes

En el sistema creado en el punto uno podemos realizar una mejora en el programa para que la información de estado de cuenta pueda ser enviado por correo electrónico y se envíe mensajes de texto de cobro a las personas naturales. Para realizar este desarrollo el analista de sistemas deberá incurrir en 103 horas de jornada laboral.

Detalle de envío de estado de cuenta:

- Formato de texto del correo a recibir

Ver anexo 6

- Al cliente le llegara en el correo un archivo adjunto con esta información.

Ver anexo 7

3.- Organigrama de la empresa.

La propuesta de esta alternativa en el plan de mejora se debe a que en la actualidad contamos con personal antiguo, de edad avanzada y próximos a jubilarse por lo que se considera contar con 3 recaudadores jóvenes con movilización propia para la ciudad de Guayaquil y solicitar un pasante universitario al cual en el periodo de prueba de 6 meses se le reconocería un valor de \$200 dólares que dará soporte al asistente de cobranzas que realiza la función de organizar la ruta de cobro. Ver anexo 8

4.- Armar un plan de incentivos semestral

En el proyecto se realizó un análisis a la gestión de cobranzas y a los respectivos procedimientos sobre los cuales se plantearán mejoras. Para

poder iniciar el análisis se considera relevante revisar y evaluar el incremento de la cartera vencida del periodo 2015, 2016 y lograr una mejora de la gestión en el 2017.

Esta muestra de análisis ha presentado un incremento debido a que la compañía con el objetivo de ganar mercado presenta una apertura en la solicitudes de crédito que se ofrece a los futuros asegurados que desean una póliza de seguros y la falta de personal capacitado y comprometido para el debido desarrollo del área de cobranzas ha generado que los resultados de los indicadores de gestión en la recuperación de cartera sea deficiente.

Cartera año 2015

CARTERA DEL AÑO 2015		
	VALOR DE CARTERA	% CARTERA
POR VENCER	5.790.003,25	56,19%
VENCIDAS	4.515.077,28	43,81%
Total general	10.305.080,53	100,00%

**Información de Cartera de Mapfre Atlas compañía de seguros SA

Cartera año 2016

CARTERA A FEB 2016		
	VALOR DE CARTERA	% DE CARTERA
POR VENCER	9.280.899,53	65%
VENCIDAS	4.964.322,81	35%
Total general	14.245.222,34	100%

**Información de Cartera Feb 2016 de Mapfre Atlas compañía de seguros SA

En esta evaluación se realizará un análisis de la relación entre la carga y capacidad que tiene el recaudador, los asistentes de cobros y si cuentan con los recursos necesarios para la ejecución del proceso de cobro de la cartera.

En base a las cifras de enero 2016 y febrero del 2016 de los reportes de la compañía de seguros se realizara un cálculo estimado de variable a percibir el equipo de cobranzas global. Ver anexo 9

Como la empresa de seguros Mapfre Atlas se ha planteado incrementar su colocación de pólizas en el mercado en un 30% comparado con el año anterior de lo que marca la competencia de seguros y es por eso que exige la flexibilidad en los créditos. Se pudo identificar que las cuotas que se encuentren con más de 90 días de vencimiento las cuales forman parte de la cartera de clientes de los negocios referidos y que dependemos de ellos para poder lograr la gestión del recupero de la cartera.

Detalle de Ventas	Ventas en Dolares
Ventas 2015	11,335,588.00
Ventas 2016 a Febrero	14,736,264.40
Diferencias	3,400,676.40
Porcentaje de Variación	30%

Información de Mapfre Atlas.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.	Rediseño del organigrama de la compañía para definir los cargos del departamento de cobranzas	A partir del mes de febrero del 2018	Gerencia	Costo del rediseño de los procesos de cobranzas \$200
¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
ARMAR UN PLAN DE INCENTIVOS SEMESTRAL	1. Evaluación del recupero de cartera, revisando cobros dólares, reducción de cancelación de pólizas, reducción de la cartera vencida.	A partir del mes de Octubre del 2017	Gerencia.	*.-Cobros dólares si se alcanza un cobro 4.000.000 % de incentivo 0.08% de la reducción de cartera vencida *.-Reducción de cancelación de pólizas la variable seria 5% de la variación de cancelación *.-Reducción de la cartera vencida evaluando rotación de cartera Mínimo 2 veces, variable \$250 dólares

CONCLUSIÓN

Posterior al estudio realizado podemos determinar las debilidades de la gestión de cobro de la empresa Mapfre Atlas, la ausencia de estrategias de cobranzas; por tal razón se puede observar el elevado aumento de la cartera vencida y el largo tiempo para la recuperación, causando deficiencia en las finanzas de Mapfre.

Revisando las políticas de crédito se pudo concluir de que la empresa de seguros no cuenta con un proceso de crédito para los negocios nuevos y renovaciones por lo que el departamento de cobranzas se encuentra otorgando crédito al 90% de los negocios entregados por los bróker, asumiendo un riesgo de recuperación de cartera y flujo económico.

Las ventas a crédito genera el incremento de la inmovilización de la capacidad de flujo económico pues está financiando sus recursos, la empresa no cobra interés a sus clientes, esto provoca que la venta a crédito es una inversión de sus recursos económicos con cero rentabilidad por lo que se necesitamos restablecer los procesos de créditos mensualmente y evaluar el cumplimiento de las fechas de pago. También se pudo detectar que no se le daba a conocer al cliente las formas de pago que la compañía de seguros cuenta, pago contado, efectivo, tarjeta de crédito, formulario de débito, al desconocer estas modalidades el cliente no realiza sus pagos en las fechas pactadas.

En el estudio realizado se pudo detectar que el nivel de incobrabilidad de los negocios directos es muy elevado en comparación de los negocios referidos de bróker lo cual podría ser consecuencia de que estos negocios son adquiridos de manera directa, los clientes se acercan a nuestras oficinas. La compañía de seguros si cuenta con los manuales y estos se encuentran claramente explicado de cada uno de los procedimientos a seguir para realizar las actividades de las áreas de crédito y cobranzas

pero como se menciona en el estudio es necesario poder impartir estos manuales al personal de cobranzas para que sean ejecutados y no realizados de manera empírica.

Como pudimos evidenciar los colaboradores de Mapfre realizaban sus funciones de manera empírica, y esto es incorrecto ya que cada uno de ellos deben tener claro sus funciones, la responsabilidad que adquirió al momento de ingresar a la compañía de seguros por esta manifestación.

RECOMENDACIONES

En este proyecto exponemos los procesos que se deberán implementar para llegar a ser una empresa exitosa y competitiva en el mercado

El presente trabajo podría replicarse en empresas del mismo sector y otras ciudades puesto que el área financiera es necesaria en la gestión de empresas.

Se recomienda que apliquen los flujos mejorados en cada uno de los procesos con el fin de que las actividades que se realicen sean aquellas que otorguen valor a la institución y de esta forma permitan realizar estos procesos de la manera más eficiente. Es importante que la mejora de los procesos sea comunicada a toda la empresa y con mayor énfasis en las áreas involucradas. Anexo 10

En el proyecto se recomienda implementar recursos tecnológicos como el envío de mensaje de texto y un estado de cuenta virtual en la página web de la institución con el objetivo de que los beneficiarios tengan conocimiento de las cuotas y fecha máximas en las que pueden realizar sus pagos. También se considera en el proyecto que es necesario que Mapfre Atlas gestione convenios de pagos con instituciones financieras para que los beneficiarios puedan realizar los pagos mediante transferencias bancarias electrónicas, débitos, uso de tarjeta de crédito.

Como se ha indicado en el proyecto es relevante que dentro de los planes de mejora para el proceso de recuperación de cartera se debe considerar

implementar los programas de capacitación mínimo de manera semestral para que los conocimientos requeridos estén actualizados dándonos como resultado un mejor acercamiento con el cliente y reducir la cartera de cobranzas. Si la empresa de seguros no otorga conocimiento a sus colaboradores ellos mantendrán sus técnicas antiguas y se mantendrá los porcentajes de recuperación de cartera actual.

Como ya se lo había manifestado los sistemas son herramientas indispensables de apoyo que permite contar con los recursos de medición de gestión, recursos tecnológicos que faciliten la gestión de recupero de cartera, permite reducir los tiempos de gestión si enviamos estados de cuenta electrónicos, si realizamos evaluaciones de las gestiones telefónicas.

La empresa de seguros Mapfre Atlas debe de realizar los planes de mejora expuestos en este proyecto para poder lograr un compromiso laboral con los colaboradores de cobranzas, cuenten con los conocimientos requeridos para que sientan la seguridad de su gestión y contar con la recompensa económica de las gestiones que van a realizar para reducir cartera. Debemos tener presente que para el éxito del proyecto es importante realizar evaluaciones periódicas mensuales de los indicadores y contar con el apoyo de las demás áreas fundamental para las mejoras de los procesos y especialmente el área comercial debe darnos el apoyo ya que ellos mantienen la relación directa con los clientes. La compañía debe tener presente que para la mejora y beneficio económico de los clientes es importante no solo crecer en ventas sino también un buen control ya que no tiene sentido incrementar el trabajo y que el margen de la utilidad de la empresa decrezca por los costos incurridos por el retraso del recupero de las pólizas colocadas.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos 8va edición*. México: Ricardo A. del Bosque Alayón .

Morales,I. (2014). *Credito y Cobranza*. México: Morales A. Morales J.

González,E. (2007). *La negociación en los procesos de Cobranza*. Enrique Rosas González.

LINKOGRAFÍA

http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_general_seguros_12_sept_14.pdf

http://www.superbancos.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/decreto_supremo_1147.pdf

ANEXOS

Anexo 1 Políticas de cobranzas 2015.

Anexo 2 Reporte de cartera enviada al cliente.

CLIENTE	COFIMAR	FECHA	30/10/2017						
TELEFONO OFICINA		TELEFONO CELULAR		NOMBRE CONTACTO COMERCIAL		NOMBRE CONTACTO FINANCIERO			
CARTERA POR VENCER	CARTERA VENCIDA	EDAD DE CARTERA	MONTO	%	# DE LLAMADAS	OFRECIMIENTO DE PAGO	PLAN DE PAGO	VISITA COORDINADA	
50,000.00	20,000.00	0-30 DIAS	1,000.00						
		31-60 DIAS	4,000.00	20%					
		61-90 DIAS	3,600.00	18%					
		91-120 DIAS	2,600.00	13%					
		121-150 DIAS	2,000.00	10%					
		151- 180 DIAS	2,800.00	14%					
		181-240 DIAS	3,000.00	15%					
		241-300 DIAS	2,000.00	10%					
		MAYOR 301 DIAS	-						
				100%					
* AL DAR CLIC EN LAS OPCIONES SE DESPLAGARA LA SIGUIENTE INFORMACION									
# FACTURA	MONTO FACTURADO	MONTO ADEUDADO	#POLIZA	RAMO	TIENE CONTABILIZADO RETENCION				

Elaborado por: Diego Naula

Anexo 3 Reporte de Recaudador.

FECHA								
NOMBRE DEL RECAUDAOR								
<div style="border: 1px solid green; display: inline-block; width: 100px; height: 15px;"></div>								
CLIENTE	DIRECCION	TELEFONO	CONTACTO	MONTO A RECAUDADOR	HORARIO DE VISITA	FORMA DE PAGO	Se cumple visita o se reagenda	DETALLE DE FACTURAS
** LA FORMA DE PAGO								
<i>Efectivo</i>								
<i>Cheque</i>								
<i>Tarjeta de credito</i>								

Elaborador por: Diego Naula

Anexo 4 Reporte mensual de gestión.

CLIENTE	COFIMAR	FECHA	30/10/2017					BESUMEN	MONTO	% GESTION	% GESTION
								COBROS			
								ANULACIONES			
CARTERA VENCIDA	EDAD DE CARTERA	MONTO	%	VISITA COORDINADA	MONTO DE	% DE RECUPERACION	CARTERA POR VENCER	MONTO DE RECUPERO	% DE RECUPERACION		
20,000.00	0-30 DIAS	1,000.00					50,000.00				
	31-60 DIAS	4,000.00	20%								
	61-90 DIAS	3,600.00	18%								
	91-120 DIAS	2,600.00	13%								
	121-150 DIAS	2,000.00	10%								
	151- 180 DIAS	2,800.00	14%								
	181-240 DIAS	3,000.00	15%								
	241-300 DIAS	2,000.00	10%								
	MAYOR 301 DIAS	-									
			100%								
DETALLE DE INFORMACION TOTAL DE CARTERA											
CARTERA VENCIDA	EDAD DE CARTERA	MONTO	%	VISITA COORDINADA	MONTO DE	% DE RECUPERACION	CARTERA POR VENCER	MONTO DE RECUPERO	% DE RECUPERACION		
1,538,935.00	0-30 DIAS	200,000.00					2,000,000.00				
	31-60 DIAS	4,000.00	20%								
	61-90 DIAS	3,600.00	16%								
	91-120 DIAS	2,600.00	13%								
	121-150 DIAS	2,000.00	10%								
	151- 180 DIAS	2,800.00	14%								
	181-240 DIAS	3,000.00	15%								
	241-300 DIAS	2,000.00	10%								
	MAYOR 301 DIAS	-									
			100%								

Elaborado por: Diego Naula

Anexo 5 Detalle de costos de adquisición de sistemas CRM.

Opción 1

The screenshot shows the SugarCRM website with a navigation bar at the top containing links for 'Por qué Sugar', 'Producto', 'Soluciones', 'Clientes', 'Recursos', 'Socios', 'Acerca de SugarCRM', 'Blog', and a 'PRUEBA' button. The main heading is 'Ediciones CRM' with the subtext 'Precios claros y predecibles sin costos ocultos ni actualizaciones forzadas'. Three pricing cards are displayed:

- Sugar Professional:** Ideal para hacer crecer su pequeña empresa. Price: USD \$40. Includes: Automatización de ventas y pronósticos, Servicio a clientes y gestión de casos, Gestión de prospectos y campañas, Soporte en línea, 15GB de almacenamiento.
- Sugar Enterprise:** Mayor valor para grandes. Price: USD \$65. Includes: Cotizaciones y pronósticos a nivel producto, Motor de flujo de negocios avanzado, Vistas y permisos por rol, Hasta 100 usuarios concurrentes para portal de autoservicio de clientes, 12x5 (horas/días) soporte telefónico y por email, 60GB de almacenamiento.
- Sugar Ultimate:** El CRM más completo con los más altos niveles de soporte. Price: USD \$150. Includes: Gerente de cuenta técnico asignado, 5 ambientes de prueba (instancias sandbox), Soporte 24x7, 250 GB de almacenamiento.

Opción 2

The graphic is a promotional banner for a website design service. It features the text 'Promoción' in large orange letters, followed by 'Tu página web empresarial a tan solo: 499⁰⁰ USD + IVA'. Below this, there are four circular icons representing features: '5 Diseño Innovador', 'Ahorro en costos', 'Administrable', and 'Diseño Adaptable'. At the bottom, there is a call to action: 'CLICK AQUÍ PARA MAYOR INFORMACIÓN'. The background is dark blue with images of a laptop and a tablet displaying website designs.

Anexo 6 Carta enviada al Cliente de la cartera vencida.

Guayaquil 30 de octubre del 2017

Señores
COFIRMAR
Guayaquil.-

Por medio de la presente la compañía de seguros Mapfre Atlas le envía el siguiente estado de cuenta con la siguiente información:

Valores Vencidos
Valores por vencer
Detalle de último pago

En el caso de haber realizado un pago favor enviar el soporte respectivo con el detalle de aplicación al correo electrónico: cobranzas@mapfreatlas.com.ec

Atentamente
Departamento de Cobranzas
Teléfono ofic Gye 2118000 ext 375, 225, 211, 374, 219
Teléfono ofic UIO 2118000 ext 442, 409

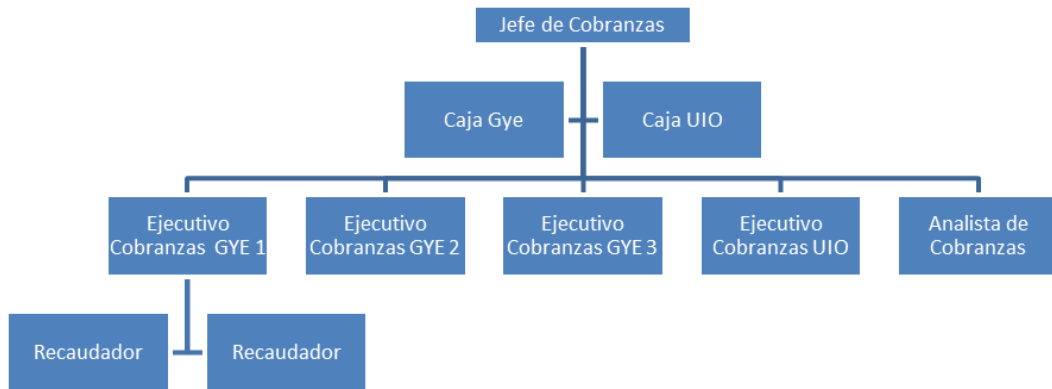
Elaborado por: Diego Naula

Anexo 7 Reporte de cartera días de vencimiento.

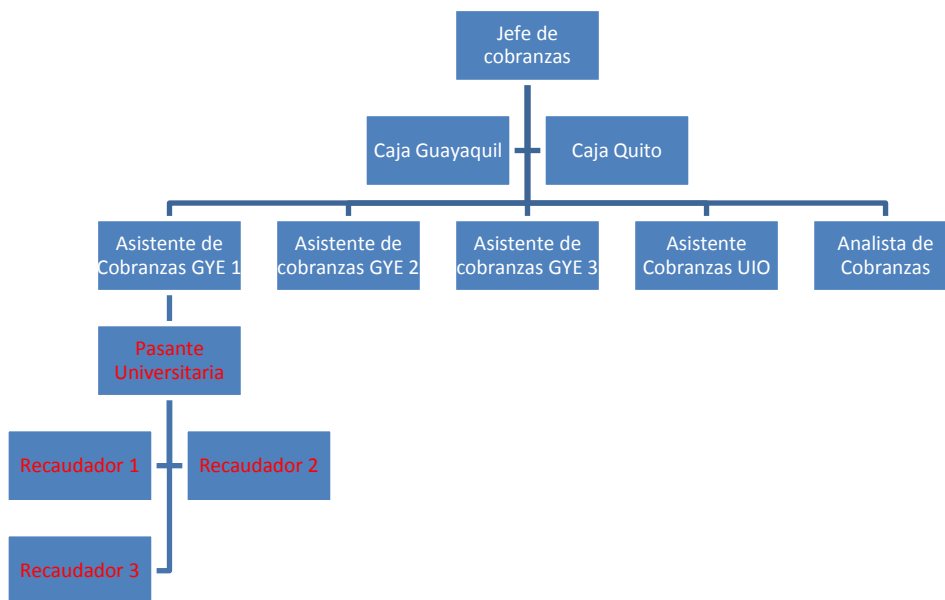
CLIENTE	COFIMAR	FECHA	30/10/2017						
FECHA ULTIMO PAGO REALIZADO		MONTO ULTIMO PAGO REALIZADO							
CARTERA POR VENCER	CARTERA VENCIDA	EDAD DE CARTERA	# FACTURA	MONTO FACTURADO	MONTO ADEUDADO	#POLIZA	RAMO	TIENE CONTABILIZADO RETENCION	
50,000.00	20,000.00	0-30 DIAS							
		MONTO TOTAL DE DEUDA							
		0-30 DIAS							
		31-60 DIAS							
		MONTO TOTAL DE DEUDA							
		31-60 DIAS							
		61-90 DIAS							
		MONTO TOTAL DE DEUDA							
		61-90 DIAS							
		91-120 DIAS							
		MONTO TOTAL DE DEUDA							
		91-120 DIAS							
		121-150 DIAS							
		MONTO TOTAL DE DEUDA							
		121-150 DIAS							
		151- 180 DIAS							
		MONTO TOTAL DE DEUDA							
		151- 180 DIAS							
		181-240 DIAS							
		MONTO TOTAL DE DEUDA							
		181-240 DIAS							
		241-300 DIAS							
		MONTO TOTAL DE DEUDA							
		241-300 DIAS							
		MAYOR 301 DIAS							
		MONTO TOTAL DE DEUDA							
		MAYOR 301 DIAS							
		TOTAL DE CARTERA		-	-				

Elaborado por: Diego Naula

Anexo 8 Detalle de organigrama actual y el plan de mejoras en el organigrama.



Detalle de organigrama propuesto en Plan de Mejora



Elaborado por: Diego Naula

Anexo 9 Cuadro de la variación de la cartera.

VARIABLE	CARTERA VENCIDA		VARIACION	% VARIACION
	ene-16	feb-16		
	5,469,221.79	4,964,322.81	504,898.98	9.23%
*.-Cobros dólares si se alcanza un cobro 4.000.000, % de incentivo 0.08% de la reducción cartera vencida				
	APLICA VARIABLE	Cobro mayor 4.000.000	SI	
		0.08% reducción	403.92	
VARIABLE	CARTERA VENCIDA		CARTERA POR VENCER	
	ene-16	feb-16	ene-16	feb-16
	5,469,221.79	4,964,322.81	6,289,605.06	9,280,899.53
*.-Reducción de cancelación de pólizas la variable sería 5% de la variación de cancelación	Cartera cancelada Enero 2016	58,794.13	VARIACION	% VARIACION
	Cartera Total Febrero 2016	42,735.67	16,058.47	27%
	APLICA VARIABLE	Monto de cancelacion		
		5% reducción	802.92	
VARIABLE	CARTERA VENCIDA		VARIACION	% VARIACION
	ene-16	feb-16		
	5,469,221.79	4,964,322.81	504,898.98	9.23%
*.-Reducción de la cartera vencida evaluando rotación de cartera MINIMO 2 VECES e \$250 dólares				
	Cartera Enero 2016		ROTACION	# VECES AL AÑO
	VARIACION Cartera Febrero 2016	514,996.96		
	VARIACION	504,898.98		
	MONTO ACUMULADO	1,019,895.94	0.50	2.00
	APLICA VARIABLE	MINIMO 2 VECES	250.00	

Elaborado por: Diego Naula

Anexo 10 Politicas de cobranzas actualizado.



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor (a) del Proyecto de Investigación, nombrado por la Comisión de Culminación de Estudios del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que después de analizado el proyecto de investigación con el tema: "Proponer mejora para la gestión de cobro de la empresa MAPFRE ATLAS COMPAÑÍA DE SEGUROS" y problema de investigación: ¿Cómo la ineficiencia de la gestión de cobro afecta en el incremento de la cartera vencida de la compañía Mapfre Atlas compañía de Seguros S.A.?, presentado por Naula Coraizaca Diego Nicanor como requisito previo para optar por el título de:

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El mismo cumple con los requisitos establecidos, en el orden metodológico científico-académico, además de constituir un importante tema de investigación.

Egresado: 

Naula Coraizaca Diego Nicanor

Tutora: 

Ing. Castro Cañarte María



CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, Naula Coraizaca Diego Nicanor en calidad de autor con los derechos patrimoniales del presente trabajo de titulación Proponer mejora para la gestión de cobro de la empresa Mapfre Atlas compañía de Seguros S.A. de la modalidad de Semipresencial realizado en el Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología como parte de la culminación de los estudios en la carrera de Tecnología en Administración de Empresa, de conformidad con el *Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN* reconozco a favor de la institución una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del mencionado trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo/autorizamos al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología para que digitalice y publique dicho trabajo de titulación en el repositorio virtual de la institución, de conformidad a lo dispuesto en el *Art. 144 de la LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.*

Naula Coraizaca Diego Nicanor

Nombre y Apellidos del Autor

Firma

No. de cedula: 030186132-4

Nota: La presente cláusula de autorización, con el correspondiente reconocimiento de firma se adjuntará al original del trabajo de titulación como una página preliminar más



Factura: 001-013-000000654



20170901048D00905

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20170901048D00905

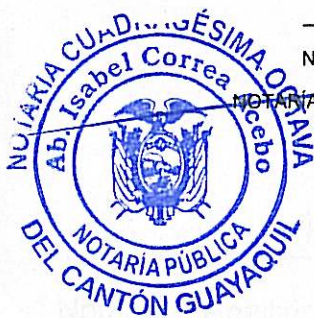
ante mí, NOTARIO(A) ISABEL CRISTINA CORREA ACEBO de la NOTARÍA CUADRAGESIMA OCTAVA , comparece(n) NICODEMO NIKANOR NAULA CORAIZACA portador(a) de CÉDULA 0301861324 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil CASADO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de INTERCOMPARTECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede CLAUSULA DE AUTORIZACION PARA LA PUBLICACION DE TRABAJOS DE TITULACION, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, a todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 11 DE DICIEMBRE DEL 2017, (15:28).

Nicanor Naula

EGO NIKANOR NAULA CORAIZACA
CÉDULA: 0301861324

Isabel Correa Acebo

NOTARIO(A) ISABEL CRISTINA CORREA ACEBO
NOTARÍA CUADRAGESIMA OCTAVA DEL CANTÓN GUAYAQUIL



CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT

En calidad de colaborador del Centro de Gestión de la Información Científica y Transferencia de Tecnológica (CEGESCIT) nombrado por el Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.

CERTIFICO:

Que el trabajo ha sido analizado por el URKUND y cumple con el nivel de coincidencias permitido según fue aprobado en el **REGLAMENTO PARA LA UTILIZACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO INSTITUCIONAL EN LOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRABAJOS DE TITULACIÓN Y DESIGNACIÓN DE TUTORES** del ITB.

Luis Alberto Alzatep

Nombre y Apellidos del Colaborador
CEGESCYT

Luis Alzatep

Firma

