



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR  
PÚBLICO-AUDITOR**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA  
MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA “AIG  
METROPOLITANA CÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A”**

**AUTOR: ANDRADE VÁSQUEZ SUANY NADIM**

**DIRECTOR: ECON. VIDAL, GUADALUPE**

**SANGOLQUÍ**

**2015**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA “AIG METROPOLITANA CÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.”** ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita Suany Nadim Andrade Vásquez para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, octubre 26 de 2015

-----  
Vidal León, Guadalupe  
DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, SUANY NADIM ANDRADE VÁSQUEZ**, con cédula de identidad N° 1003226717 declaro que este trabajo de titulación **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA “AIG METROPOLITANA CÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.”**, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, Octubre 26 de 2015

---

Suany Nadim Andrade Vásquez  
C.I. 1003226717



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **SUANY NADIM ANDRADE VÁSQUEZ**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA “AIG METROPOLITANA CÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.”**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Octubre 26 de 2015

---

Suany Nadim Andrade Vásquez  
C.I. 1003226717

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi papí Carlos y mi ñaña Stefany por los esfuerzos que realizaron para que sigamos adelante siempre juntos.

A mi mamá Ruby por ser mi inspiración para no abandonar mis metas planteadas, y porque gracias a ella se dio el inicio de esta etapa que hoy culmina.

A mis tíos y primos que siempre creyeron en mí, estuvieron pendientes de mí, apoyándome y demostrando siempre su cariño

A mis amigos y compañeros con los que he podido contar a lo largo de mi carrera universitaria

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme culminar una etapa mas de mi vida estudiantil, por todas las bendiciones que ha derramado sobre mi familia y sobre todo por la dicha de vivir.

A mi papí Carlos Andrade y a mi ñaña Stefany Andrade por haberme apoyado, guiado y comprendido durante esta época de mi vida, en las anteriores y en las que vendrán. Sin su inmenso amor, complicidad y consentimientos no hubiese logrado concluir con éxito mi carrera universitaria. Los amo con todo mi corazón.

A mi mamá Ruby que desde el cielo me ha protegido e iluminado, sin dejar un solo instante que me aleje del camino bien, siguiendo siempre sus enseñanzas y su ejemplo que nunca olvidaré. Porque fue una mujer luchadora, una excelente madre y me demostró su infinito amor hasta el último de sus días. Amor eterno.

A mi amiga Mariuxi por ser cómplice y amiga incondicional, por apoyarme cuando más lo he necesitado.

A mis compañeros, amigos y maestros por haber hecho que mi paso por la ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO fuese placentero, lleno de enseñanzas enriquecedoras y experiencias nuevas, siempre los llevare en mi corazón.

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	19
Aspectos Generales .....	19
1.1.  Planteamiento del Problema.....	19
1.1.1.  Situación Actual .....	19
1.1.2.  Pronóstico .....	21
1.2.  Objetivos .....	21
1.2.1.  Objetivo General .....	21
1.2.2.  Objetivos Específicos .....	21
1.3.  Introducción .....	22
1.4.  Ubicación de la Empresa.....	26
1.5.  Descripción del Negocio .....	26
1.6.  Servicios que ofrece .....	27
 CAPÍTULO II .....	 31
Análisis del entorno.....	31
2.1.  Análisis Externo .....	31
2.1.1.  Macroambiente .....	31
2.1.1.1.  Factor Político .....	31
2.1.1.2.3.  Riesgo País.....	38
2.1.1.2.4.  Inversión Extranjera Directa .....	40
2.1.1.2.5.  Balanza Comercial .....	42
2.1.1.2.6.  Impuesto a la Salida de Divisas .....	45
2.1.1.3.1.  Empleo y Desempleo .....	45

2.1.1.5.1.	Constitución de la República del Ecuador .....	48
2.1.1.5.2.	Ley General de Seguros y Reglamento a Ley General de Seguros	48
2.1.1.5.3.	Código Tributario.....	49
2.1.1.5.4.	Reglamento de Comprobantes de Venta.....	49
2.1.1.5.5.	Código de Trabajo.....	49
2.1.1.5.6.	Código Civil.....	49
2.1.1.5.7.	Normas Internacionales de Información Financiera .....	49
2.1.1.5.8.	Código Monetario .....	50
2.1.2.	Microambiente.....	50
2.2.	Análisis Interno de AIG Metropolitana S.A. ....	60
2.2.1.	Filosofía Corporativa.....	61
2.2.2.	Estructura Organizacional .....	64
2.2.2.1.	Organigrama Estructural .....	65
2.2.2.2.	Organigrama Funcional .....	66
2.2.3.	Análisis de las Capacidades Empresariales .....	73
2.2.3.1.	Capacidad Administrativa .....	73
2.2.3.2.	Capacidad Financiera .....	74
2.2.3.3.	Capacidad Comercial .....	75
2.2.3.4.	Capacidad Tecnológica .....	75
2.2.3.5.	Recursos humanos .....	76
2.2.4.	Análisis estratégico.....	77
2.2.4.1.	Análisis FODA .....	77
2.2.4.2.	Matrices de Acción.....	80
2.2.4.2.1.	Matriz de áreas Ofensivas de Incidencia estratégica .....	80
2.2.4.2.2.	Matriz de áreas defensivas de incidencia estratégica.....	83
2.2.4.2.3.	Matriz de área de propuesta estratégica.....	84



2.2.4.2.4. Matriz de área de mejoramiento estratégica. ....	86
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>88</b>
Marco Teórico.....	88
3.2. Objetivos de la Gestión Financiera .....	89
3.2.1. Maximizar el beneficio.....	89
3.2.2. Maximización del valor de las acciones.....	90
3.2.3. Funciones de la Gestión Financiera.....	90
3.2.4. Importancia de la Gestión Financiera.....	90
3.2.5. Composición de estructura económico – financiera.....	91
3.2.6. Flujos de caja.....	91
3.2.7. Costo medio ponderado de capital .....	92
3.2.8. Valor Presente (VP).....	92
3.2.9. Valor Actual Neto (VAN).....	93
3.2.10. Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	94
3.2.11. Valor Futuro (VF) .....	95
3.2.12. Costo de oportunidad.....	95
3.3. Análisis Financiero.....	95
3.3.1. Análisis Vertical .....	96
3.3.2. Análisis Horizontal.....	97
3.3.3. Indicadores Financieros.....	97
3.3.4. Método DuPont .....	99
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>100</b>
Diagnóstico Financiero .....	100

4.1.	Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera .....	100
4.1.1.	Estructura de los Activos.....	102
4.1.2.	Estructura de los Pasivos .....	104
4.1.3.	Estructura del Patrimonio .....	105
4.2.	Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera.....	106
4.2.1.	2013 en comparación al 2012.....	107
4.2.2.	2014 en comparación al 2013.....	108
4.3.	Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	109
4.3.1.	Estructura de los ingresos.....	111
4.3.2.	Estructura de los egresos .....	112
4.4.	Análisis Horizontal del Estado de Resultados .....	114
4.4.1.	Comparación 2013 respecto a 2012 .....	116
4.4.2.	Comparación 2014 respecto a 2013 .....	116
4.5.	Análisis Estado de Flujo de Efectivo .....	117
4.6.	Análisis de Indicadores Financieros.....	119
4.6.1.	Indicadores de Liquidez .....	119
4.6.1.1.	Capital de trabajo.....	119
4.6.1.2.	Razón Corriente.....	120
4.6.2.	Indicadores de Actividad.....	121
4.6.2.1.	Plazo medio de cobros y de pagos.....	121
4.6.2.2.	Rotación de activos totales y de activos fijos.....	122
4.6.3.	Indicadores de Endeudamiento .....	123
4.6.3.1.	Endeudamiento sobre activos.....	123
4.6.3.2.	Apalancamiento.....	124

4.6.3.3. Concentración del endeudamiento .....	125
4.6.4. Indicadores de Rentabilidad .....	126
CAPÍTULO V .....	130
Diseño del Modelo de Gestión Financiera .....	130
5.1. Situación Actual de las cuentas a mejorar.....	131
5.1.1. Cuentas por cobrar.....	131
5.1.2. Cuentas por Pagar.....	132
5.1.3. Ingresos .....	133
5.1.4. Gastos .....	134
5.2. Modelo propuesto para las cuentas analizadas.....	135
5.2.1. Cuentas por Cobrar.....	135
5.2.2. Cuentas por pagar .....	138
5.2.3. Estrategias propuestas para incrementar los ingresos .....	139
5.2.4. Estrategias propuestas para reducir gastos .....	140
5.3. Proyecciones financieras .....	141
5.4. Determinación del método de proyección.....	142
5.5. Aplicación de las proyecciones .....	144
5.5.1. Proyección Estado de Resultados.....	144
5.5.1.1. Ingresos .....	144
5.5.1.2. Egresos .....	146
5.5.2. Proyección Estado de Situación Financiera .....	148
5.5.3. Evaluación financiera proyectada.....	151
CAPÍTULO VI.....	157

Conclusiones y Recomendaciones .....	157
6.1. Conclusiones .....	157
6.2. Recomendaciones.....	159

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ranking de las empresas de seguros según su prima neta emitida .....	25
Tabla 2 Matriz de áreas Ofensivas de Incidencia estratégica .....	81
Tabla 3 Matriz de áreas defensivas de incidencia estratégica.....	83
Tabla 4 Matriz de área de propuesta estratégica.....	85
Tabla 5 Matriz de área de mejoramiento estratégica .....	87
Tabla 6 Clasificación de los indicadores financieros.....	98
Tabla 7 Análisis vertical del Estado de Situación Financiera.....	101
Tabla 8 Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera.....	107
Tabla 9 Análisis vertical del Estado de Resultados.....	110
Tabla 10 Análisis horizontal de Estado de Resultados.....	115
Tabla 11 Estado de Flujo de Efectivo 2012 – 2014.....	118
Tabla 12 Ratio Capital de Trabajo 2012 – 2014.....	119
Tabla 13 Razón corriente 2012 – 2014 .....	120
Tabla 14 Razón Plazo medio de cobro y de pago a proveedores 2012 – 2014.....	122
Tabla 15 Razón Rotación activos totales y activos fijos.....	122
Tabla 16 Razón Endeudamiento sobre activos 2012 – 2014.....	123
Tabla 17 Razón de Apalancamiento 2012 – 2014.....	124
Tabla 18 Concentración del endeudamiento 2012 – 2014 .....	125
Tabla 19 Indicadores de Rentabilidad 2012 – 2014 .....	126
Tabla 20 Crecimiento histórico de la prima emitida .....	134
Tabla 21 Crecimiento histórico de los Gastos Administrativos.....	135
Tabla 22 Ingresos Históricos 2010 – 2015.....	144
Tabla 23 Proyección ingresos por prima emitida.....	145
Tabla 24 Ingresos proyectados 2015 – 2019.....	146
Tabla 25 Gastos históricos 2010 – 2014.....	146
Tabla 26 Gastos administrativos proyectados (2015 – 2019).....	147
Tabla 27 Gastos proyectados 2015 – 2019 .....	147

Tabla 28 Utilidad proyectada 2015 – 2019.....	148
Tabla 29 Estado de situación financiero histórico 2012 – 2014.....	148
Tabla 30 Estado de Situación Financiera proyectado (2015 – 2019).....	149
Tabla 31 Indicadores históricos y proyectados.....	150

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la empresa.....	26
Figura 2. Evolución del PIB 2011-2014 .....	35
Figura 3. Contribuciones por sector.....	36
Figura 4. Inflación anual .....	37
Figura 5. Inflación acumulada en mayo de cada año .....	38
Figura 6. Riesgo país anual .....	39
Figura 7. Riesgo país histórico.....	40
Figura 8. Inversión Extranjera Directa 2008-2014 .....	41
Figura 9. Inversión Extranjera Directa por país de origen .....	42
Figura 10. Balanza Comercial.....	43
Figura 11. Exportaciones .....	44
Figura 12. Distribución de la PEA .....	46
Figura 13. Rama de Actividad en porcentajes .....	47
Figura 14. Prima emitida por tipo de seguro.....	51
Figura 15. Participación en el Mercado Asegurador.....	52
Figura 16. Utilidades netas en millones de dólares.....	60
Figura 17. Organigrama Estructural AIG Metropolitana S.A.....	65
Figura 18. Organigrama Funcional AIG Metropolitana S.A .....	66
Figura 19. Estructura de los activos año 2014 .....	102
Figura 20. Composición de los activos corrientes 2014 .....	102
Figura 21. Composición de las Cuentas por cobrar 2014 .....	103
Figura 22. Pasivos corrientes 2014 .....	104
Figura 23. Estructura del Pasivo a largo plazo 2014.....	105
Figura 24. Composición del patrimonio 2014 .....	106
Figura 25. Composición de los Ingresos al 2014 .....	111
Figura 26 Composición de la prima emitida al 2014 .....	112
Figura 27. Composición de los Egresos y de la Utilidad en 2014 .....	112
Figura 28. Composición de los gastos operacionales 2014 .....	113

Figura 29. Estructura de Otros Egresos 2014.....	114
Figura 30. Capital de Trabajo 2012 -2014 .....	120
Figura 31. Razón Corriente 2012 – 2014.....	121
Figura 32. Plazo medio de cobro y pago 2012 – 2014.....	122
Figura 33. Rotación de activos totales y activos fijos 2012 – 2014.....	123
Figura 34. Endeudamiento sobre activos 2012 – 2014 .....	124
Figura 35. Apalancamiento 2012 – 2014 .....	125
Figura 36. Concentración del endeudamiento 2012 – 2014.....	126
Figura 37. Margen neto, operacional y Rent. del patrimonio 2012 – 2014 .....	127
Figura 38. Ecuación exponencial $R^2=0.9065$ .....	143
Figura 39. Ecuación lineal $R^2=0.9018$ .....	143
Figura 40. Ecuación logarítmica $R^2=0.8253$ .....	143
Figura 41 Capital de trabajo proyectado (2015 – 2019) .....	151
Figura 42 Razón corriente proyectado (2015 – 2019) .....	152
Figura 43 Plazo medio de pago y cobro (2015 – 2019).....	153
Figura 44 Rotación de activos proyectados (2015 – 2019).....	153
Figura 45 Endeudamiento sobre activos (2015 – 2019).....	154
Figura 46 Apalancamiento proyectado (2015 – 2019).....	155
Figura 47 Concentración del pasivo proyectado (2015 – 2019) .....	155
Figura 48 Indicadores rentabilidad (2015 – 2019).....	156



## **RESUMEN**

AIG Metropolitana S.A. es una empresa multinacional con amplia trayectoria en el mercado de los seguros, fue constituida en el Ecuador en el año de 1969, cuya actividad principal es la venta de planes de seguros privados. Al presentar cambios organizacionales y un declive en las utilidades generadas en los tres últimos años, ha surgido la necesidad de diseñar un modelo de gestión financiera que ayude a la institución a mejorar la rentabilidad, lo que se verá reflejado en los indicadores financieros; para ello se realizó un análisis del entorno interno y externo que afecta a la empresa, con el fin de determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y establecer estrategias para aprovechar y combatir los riesgos. Además se realizó un estudio financiero tomando como base la información financiera del período 2012-2014; mediante el análisis vertical y horizontal se determinó la composición y evolución de cada una de las cuentas, y a través de los ratios financieros se pudo establecer las razones de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad; teniendo clara la situación actual de la empresa, y de las cuentas contables críticas de mayor impacto en los estados financieros, se propuso estrategias, políticas y normas para mejorar la gestión y el control de dichas partidas. Para evidenciar la efectividad del modelo planteado se proyectó los estados financieros, obteniendo en el 2015 una utilidad neta de USD 8,840,361.18, mayor a la del 2014 en 211%; logrando una mejor rentabilidad en el 2015 de 31,52% si se compara con la del año 2014 que fue de 15.49%.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **GESTIÓN FINANCIERA**
- **MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES**
- **ANÁLISIS FINANCIERO**
- **PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**
- **MODELO FINANCIERO PARA UNA ASEGURADORA**

## **ABSTRACT**

AIG Metropolitana S.A. is a multinational company with extensive experience, was established in Ecuador in 1969, whose main business is the sale of private insurance plans. In introducing organizational changes and a decline in profits generated in recent years, it has seen the need to design a financial management model that helps the company to improve profitability, which will be reflected in the financial indicators; for which an analysis of the environment surrounding the organization to determine strengths, weaknesses, opportunities and threats that it faces to the market took place. Also a financially analyzed the company based on the financial statements for the periods 2012-2014; by vertical and horizontal analysis the composition and evolution of each of the accounts was determined, and through financial ratios could establish the reasons of liquidity, activity, indebtedness and profitability. Having clear about the current situation of the company, and the greatest impact of the ledger accounts on the financial statements and therefore critical to improve; strategies, policies and standards was proposed to improve the management and control of these accounts. To demonstrate the effectiveness of the proposed model, financial statements was projected, obtaining in 2015 a net profit of USD 8,840,361.18, increased to 211% in 2014; achieving improved profitability in 2015 to 31.52% when compared with 2014 which was 15.49%.

### **KEYWORDS:**

- **FINANCIAL MANAGEMENT**
- **PROFIT MAXIMIZATION**
- **FINANCIAL ANALYSIS**
- **FINANCIAL PROJECTIONS**
- **FINANCIAL MODEL FOR INSURANCE COMPANY**

## **CAPÍTULO I**

### **Aspectos Generales**

#### **Tema de Estudio**

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA “AIG METROPOLITANA CÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A”.

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

##### **1.1.1. Situación Actual**

El mercado de seguros privados juega un papel importante en la economía de un país; debido a que permite a todos los entes económicos y a las familias compartir los riesgos propios de la actividad económica que realicen, o eventos fortuitos externos que perjudiquen su integridad física y su patrimonio.

En el Ecuador existen empresas que brindan el servicio de seguros privados, tanto a personas como a instituciones. A lo largo de los años se ha incrementado la cultura del seguro en nuestro país, y se ha dejado de lado el paradigma del seguro como un lujo que solo pocos pueden tener.

Debido a que el mercado de seguros ha ido creciendo y se han posicionado nuevas empresas multinacionales en el país, el impacto de las compañías de seguros en el mercado ecuatoriano es cada vez más alto; por ende, las aseguradoras buscan obtener mayor participación adoptando estrategias que les permitan ser competitivas, es así que una alternativa es plantear un modelo de gestión financiera, que permita maximizar las utilidades mediante el uso eficiente de los recursos.

El incremento de la incertidumbre que existe en las transacciones financieras y en las actividades económicas, frente a la posibilidad de pérdida de las inversiones realizadas, incentiva a los agentes económicos para contratar un plan de seguro privado. Por ello se ha impulsado la creación de múltiples empresas de seguros a nivel mundial.

Un seguro es un contrato donde los asegurados pagan una prima a cambio de que cuando ocurra un siniestro, el asegurador se comprometa a compensar los daños causados. Sin embargo, el compromiso que adquieren estas instituciones depende de la correcta medición de los riesgos que asumen; en consecuencia, contar con un sistema de seguro eficiente, competitivo y confiable es la clave para el desarrollo de la economía de un país y de la sociedad que lo integra.

Es por esto que las compañías de seguros se encuentran bajo supervisión de organismos de control, como la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, lo que garantiza que estas cumplan con especificaciones adecuadas para que se encuentren preparados para cumplir con sus obligaciones en cualquier momento y de esta forma los intereses de los asegurados se mantendrán protegidos.

Según la Superintendencia de Bancos en su emisión del Ranking de Empresas de Seguros a diciembre 2014, en Ecuador existen 42 empresas que brindan el servicio de seguro privado, dentro de las cuales está “AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.”(AIG), misma que está ubicada dentro de las 6 primeras aseguradoras que han obtenido un mayor nivel de ventas durante el año 2014.

Debido a que AIG Metropolitana forma parte de una organización multinacional que busca el beneficio global; ha vivido varios cambios, realizando reestructuras organizacionales que han afectado ciertas operaciones comerciales y a las actividades diarias de cada área dentro de la empresa, lo que ha impactado directamente a las utilidades de la empresa y a sus indicadores financieros

### **1.1.2. Pronóstico**

Actualmente el país presenta un futuro incierto en su economía, por ello se espera que el mercado de seguros siga creciendo; ya que cada vez va a ser más importante salvaguardar el patrimonio de las organizaciones.

AIG Metropolitana, ha presentado inconvenientes con la administración del personal, con mantener las utilidades dentro del nivel de años anteriores y con la captación de nuevos negocios; es por esto que va a ser difícil mantener una buena posición dentro del mercado, y al no poseer un modelo de gestión financiera que le permita controlar sus activos, pasivos, ingresos y gastos, la rentabilidad de la empresa seguirá siendo afectada, impidiendo mejorar sus niveles de utilidad y por ende los indicadores financieros.

En base a lo expuesto, la propuesta que se plantea es la elaboración de un modelo de gestión financiera para la maximización de la utilidades en AIG Metropolitana, que sirva de apoyo a los directivos y gerentes en la toma de decisiones frente a las perspectivas de crecimiento planteado, además de que posibilite la generación y el uso adecuado de los recursos asignados en su planificación, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión financiera para la empresa “AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.”, con el fin de proporcionar eficiencia y eficacia en el uso de los recursos financieros

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Conocer el desarrollo del negocio desde el inicio de la empresa “AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.”, así como su posicionamiento en el mercado en la actualidad
- ✓ Efectuar un análisis de los principales factores tanto internos como externos que afectan a los seguros privados en el Ecuador, con el fin de establecer los efectos sobre el negocio.
- ✓ Elaborar un análisis de los objetivos y funciones que tiene la adecuada gestión financiera, y aplicarlo en el modelo que se propondrá para AIG Metropolitana; así como también revisar los principales indicadores financieros que ayudaran a la evaluación de dicho modelo.
- ✓ Realizar el análisis financiero de la empresa “AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.”, a fin de conocer la situación financiera-económica actual de la empresa.
- ✓ Desarrollar un modelo de gestión financiera en la empresa “AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.”

### **1.3. Introducción**

La presencia de los seguros en el mercado, inició cuando el hombre se vio amenazado por eventos que podían ocasionar pérdidas tanto personales como económicas; por lo que surgió la necesidad de mitigar este riesgo compartiendo los resultados negativos que se pudieren presentar.

Durante los siglos XIV al XVII el seguro nace junto con el capitalismo, especialmente en los países europeos. Durante este período, el progreso del comercio hace más notable los posibles peligros; siendo necesario para comerciantes y transportistas un seguro que proteja su trabajo. Es así que surgen las primeras instituciones de seguros en los ramos marítimos, vida e incendio.

Según José Aceituno (1997), la primera póliza de seguro ocurrió en Génova (Italia) en el año 1347, mientras que las primeras pólizas de vida se registraron en 1583; y debido al gran incendio popular en Londres se crearon los seguros de incendio en 1667.

Al finalizar esta época; gracias a los estudios del cálculo de probabilidades, la teoría de los Grandes Números, la primera tabla de mortalidad construida técnicamente en Inglaterra; contribuyeron a que los fundamentos técnicos y reglamentarios del Seguro se logren consolidar.

A medida que las civilizaciones se desarrollan tanto social como económicamente, surgen nuevas necesidades de salvaguardar sus actividades, su economía y su salud. Es así que el seguro se va especializando, apareciendo nuevos ramos para las diferentes necesidades.

En el Ecuador hasta fines del siglo XX, solamente existían compañías de seguros extranjeras que ofrecían servicios de seguro de incendio y transporte. A partir de que se faculta a la Superintendencia de Bancos y Seguros para que se constituya como el organismo control, nacen primeras compañías nacionales; incrementando los ramos de seguros ofertados en el mercado como: aviación, fidelidad, accidentes personales, PYMEs, entre otras.

Tras algunos reglamentos, decretos y reformas; finalmente se dicta la “Ley General de Seguros”, publicada en el registro oficial N° 290 del 3 de Abril de 1998. A partir de esta ley, se ha dictado también el “Reglamento a la ley general de seguros”, la “legislación sobre el contrato de Seguro”, normas sobre reaseguradores e intermediarios de seguros-

El seguro nace ante una necesidad del ser humano, para respaldar las actividades a las que se dedica, su vida y de igual manera han surgido los diferentes ramos. Es por esto que el seguro es importante para el desarrollo de la sociedad y en el ámbito económico, para resarcir las posibles pérdidas que se puedan ocasionar ante eventos fortuitos.

Es por esto que se celebran los contratos de seguros, bajo la denominación de “Póliza”; dentro de la cual el asegurado se obliga a pagar una prima a cambio de que el asegurador lo indemnice en caso de ser necesario ante la probabilidad de un siniestro. Teniendo en cuenta que las dos partes asumen un riesgo que es incierto, probable, fortuito.

En la actualidad existen 42 empresas que brindan el servicio de seguro privado en Ecuador, a continuación se muestra el listado de las compañías que se encuentran vigentes según la Superintendencia de Bancos, junto a la prima neta emitida que registraron hasta diciembre 2014.

En la tabla 1 se podrá observar que AIG Metropolitana ocupa el sexto lugar, con un monto total de prima neta emitida por USD 81'376,561.18, y a pesar de ello, se ha evidenciado un declive en las utilidades de la empresa.

Por lo expuesto, se propone un modelo de gestión financiera, que logre estabilizar la generación de utilidades por compañía, le ayude a mejorar sus procesos financieros y contribuya a la maximización de los beneficios económicos.



Tabla 1  
Ranking de las empresas de seguros según su prima neta emitida

<b>COMPAÑÍA</b>	<b>PRIMA NETA EMITIDA</b>
SUCRE	193,540,993
EQUINOCCIAL	175,096,599
COLONIAL	154,699,695
ACE	134,381,591
PICHINCHA	93,788,291
<b>AIG METROPOLITANA</b>	<b>81,376,561</b>
LIBERTY SEGUROS S.A.	78,281,510
ASEGURADO DEL SUR	68,294,790
UNIDOS	64,342,411
MAPFRE ATLAS	61,890,631
EQUIVIDA	61,488,255
ECUATORIANO SUIZA	59,226,799
ROCAFUERTE	56,563,175
LATINA SEGUROS	49,538,762
PAN AMERICAN LIFE	43,754,046
ALIANZA	40,470,061
CONFIANZA	31,941,719
GENERALI	31,516,134
HISPANA	27,752,852
ORIENTE	27,057,766
SWEADEN	20,455,497
INTEROCEANICA	18,259,433
BUPA	17,274,813
LA UNION	17,263,751
CONDOR	16,387,294
BMI	16,195,230
VAZ SEGUROS	13,413,554
COLVIDA	13,282,377
TOPSEG	6,782,047
LONG LIFE SEGUROS	6,658,079
BALBOA	6,140,184
CONSTITUCION	5,694,988
COFACE S.A.	4,143,536
LATINA VIDA	3,021,273
COLON	2,947,892
CERVANTES	0
PRODUSEGUROS	0
RIO GUAYAS	0
PANAMERICANA DEL ECUA	0
CENSEG	0
COOPSEGUROS	0
PRIMMA	0
<b>TOTAL</b>	<b>1,702,922,588</b>

## 1.4. Ubicación de la Empresa

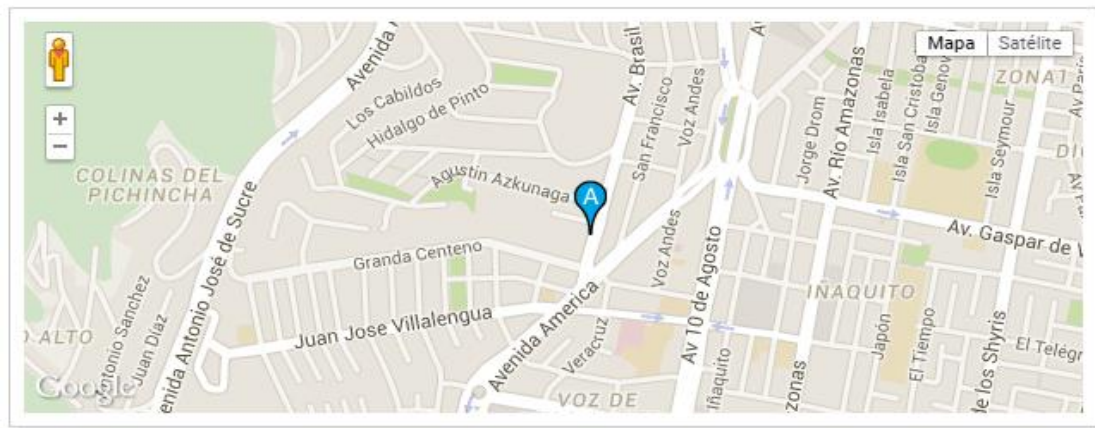


Figura 1. Ubicación de la empresa  
Fuente: AIG Metropolitana de Seguros

- ✓ Razón Social: “AIG Metropolitana cía. de Seguros y Reaseguros S.A.”
- ✓ Nombre Comercial: AIG Metropolitana
- ✓ RUC: 1790475247001
- ✓ Tipo de Empresa: Sociedad Anónima
- ✓ Fecha de Constitución: Octubre 02 de 1980
- ✓ Gerente General: Alejandro Pedroza
- ✓ Matriz: Av. Brasil 293 y Granda Centeno
- ✓ Sucursales: Guayaquil, Cuenca
- ✓ Teléfono: 3 3955 000

## 1.5. Descripción del Negocio

“AIG Metropolitana S.A.” es una empresa multinacional, encargada de vender seguros y reaseguros, lleva sirviendo a sus clientes más de 90 años. A nivel

mundial AIG tiene sucursales en más de 160 países, 500 productos, 88 millones de clientes; gracias a sus 40.000 empleados que combinan sus habilidades, conocimientos y capacidades, siendo la fortaleza principal de AIG.

AIG Metropolitana S.A., comienza su historia en el año 1969, en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, bajo el nombre de AIU (American International Underwriters); fue creada como Metropolitana Compañía de Seguros y Reaseguros en 1980, y finalmente en 1999 tras la integración de AIU y Metropolitana de Seguros, nace AIG-Metropolitana, organización que enfrentará retos de la siguiente década. En el 2013 se Implementa la nueva imagen de AIG-Metropolitana con su marca: “Listos para el mañana. Servir y adaptarse a las necesidades de nuestros clientes, resolver problemas, innovar y actuar como un poderoso equipo global”.

Actualmente AIG Metropolitana tiene sucursales en tres ciudades Quito (Matriz), Guayaquil y Cuenca; con un total de 180 empleados. Trabajando con más de 280 brokers, lo que ha traído a la empresa más de 15 millones de nuevos negocios. Es por esto que AIG Metropolitana S.A., forma parte de las 6 primeras empresas de seguros que han obtenido un mayor nivel de ventas durante el año 2014, esto según el Boletín se seguros emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros a diciembre 2014, en el cual se establece que AIG obtuvo una prima neta emitida de 81'376,561.18.

La empresa inicia sus actividades con un capital autorizado de 3'500,000.00 sucres. Ahora su capital social es de 13'000,000.00 de dólares americanos.

## **1.6. Servicios que ofrece**

AIG Metropolitana S.A. trabaja bajo dos grandes líneas de negocios; estas son líneas de consumo y líneas comerciales, cada una de estas líneas tiene su estructura y los diferentes productos que ofrecen a los clientes, como se detalla a continuación:

***Líneas de consumo:*** Estos productos se orientan a Seguros de Personas, dentro de la cual existen subproductos para los diferentes tipos de necesidades:

- ✓ *Seguro de Vehículos:* Seguro dirigidos a vehículos de uso particular privado, que lo protege contra cualquier evento tales como: daños a propios y a terceros, lesiones a ocupantes del vehículo siniestrado.
- ✓ *Seguro Hogar:* Es tipo de seguro ampara tanto el contenido y la estructura del inmueble contra cualquier accidente. Adicional a esto, se puede cubrir daños en bienes muebles, accidentes para el personal.
- ✓ *Vida:* Este seguro puede ser Individual y Corporativo, protege a los trabajadores de las empresas en caso de muerte por cualquier causa.
- ✓ *Asistencia Médica:* Provee cobertura al titular de la Póliza como a su familia para gastos por enfermedad y/o accidentes.
- ✓ *Seguro de Accidentes Personales, AP Individual y AP Grupo:* Cubre las lesiones corporales ocasionadas por cualquier tipo de accidente, en cualquier parte del mundo, las 24 horas del día, los 365 días del año.
- ✓ *Viajes:* Proporciona cobertura de asistencia médica, jurídica y personal en 160 países a nivel mundial, las 24 horas del día, los 365 días del año, para eventos inesperados que se puedan presentar durante un viaje.

***Líneas comerciales:*** Esta línea de negocio se orientan seguros de Empresas

- ✓ *Seguro de Propiedad:* Este tipo de seguro cubre pérdida, destrucción o daños que ocurran súbitamente a los bienes muebles e inmuebles, como consecuencia directa de cualquier evento fortuito
- ✓ *Seguros de Energía:* Incluye cobertura de catástrofes Naturales, exposiciones en los proyectos de Construcción y Montaje. Orientado a los negocios que operan en sectores complejos de la industria.

- ✓ *Seguro de Transporte y Responsabilidad Civil Marítima*: Este producto ampara las movilizaciones de mercadería que el asegurado realice en trayectos de importación, exportación e interno. Se lo diseña en función de las necesidades y giro de negocio del cliente. Incluye: transporte interno, importaciones, exportaciones, responsabilidad civil marítima, seguro de transporte completo.
  
- ✓ *Seguro de Responsabilidad Civil para Directores y Ejecutivos*: Este seguro fue creado para proteger el patrimonio de la empresa y de los directores y administradores de la misma. Cubre los perjuicios causados a terceros como consecuencia de negligencia, imprudencia, error u omisión realizados por dichos directores. Del mismo modo cubre los gastos de defensa.
  
- ✓ *Seguro de Responsabilidad Civil Profesional*: Producto diseñado para proteger los patrimonios de la empresa, de los empleados, frente a las demandas que provengan del ejercicio de la profesión; incluyendo los gastos de defensa en que incurra en esos procesos.
  
- ✓ *Seguro de Infidelidad y Riesgos Financieros (Póliza Crime Manager)*: Protege a las empresas de un riesgo oculto y progresivo, que es la infidelidad de sus empleados.
  
- ✓ *Seguro de Responsabilidad Civil para Riesgos Cibernéticos*: Proteger a las empresas de las exposiciones y fraudes cibernéticos.
  
- ✓ *Seguro para PYMES*: Está orientado a proteger el patrimonio de empresarios que han invertido todo su esfuerzo para montar su negocio propio. Entre los diferentes productos para PYMES, tenemos:
  - Seguro de SBS Centros Médicos
  - Seguro de SBS Concesionarias de Automóviles

- Seguro de SBS Educativo
- Seguro de SBS Genérico
- Seguro de SBS Oficinas
- Seguro de SBS para Comunidades de Edificio
- Seguro de SBS para Gimnasios

AIG también ofrece otro tipo de seguros de Responsabilidad Civil, tales como:

- Seguro de Responsabilidad Civil Operacional
- Seguro de Responsabilidad Civil de Producto
- Seguro de Responsabilidad civil Ministerio de Obras Públicas
- Seguro de Responsabilidad Civil para Constructoras

## **CAPÍTULO II**

### **Análisis del entorno**

#### **2.1. Análisis Externo**

Se analizará los factores del macroambiente y microambiente que incidan en el giro del negocio de manera positiva o negativa, los cuales no pueden ser controlados por la empresa y de este modo ayudará a obtener las oportunidades y amenazas con las que cuenta la misma.

##### **2.1.1. Macroambiente**

###### **2.1.1.1. Factor Político**

En la última década Ecuador ha gozado de una estabilidad política, actualmente se encuentra bajo el Gobierno del Economista Rafael Correa, quien asumió el mandato desde el año 2006 bajo la denominada “Revolución Ciudadana”; siendo un régimen socialista que ha traído grandes cambios al país.

En septiembre de 2008, se aprobó una nueva constitución que establece un “Estado de derechos, el cual se basa en derechos colectivos tras la filosofía del Buen Vivir (Sumak Kawsay); donde el Estado es el principal responsable de garantizar tales derechos.

Según el Plan Nacional para el Buen Vivir (2013), El Buen Vivir es una forma de vida en armonía, igualdad, equidad, solidaridad y felicidad con la diversidad de culturas y biodiversidad que existe en el país. Para ello se ha creado el Plan de Desarrollo Nacional-Plan Nacional del Buen Vivir, que es la base fundamental de la ideología política y económica del actual gobierno.

El Plan Nacional del Buen Vivir (Desarrollo, 2013) consta de 12 objetivos, que giran alrededor de la construcción del poder popular, derechos y capacidades, transformación económica y productiva del país. A continuación se detallan los mismos:

- ✓ Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular
- ✓ Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad
- ✓ Mejorar la calidad de vida de la población
- ✓ Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
- ✓ Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad
- ✓ Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos
- ✓ Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.
- ✓ Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
- ✓ Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.
- ✓ Impulsar la transformación de la matriz productiva.
- ✓ Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica
- ✓ Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana

El apoyo a los sectores más vulnerables del país, como son las personas de bajos recursos, ancianos, niños y discapacitados, es uno de los aspectos positivos que han caracterizado a este gobierno,



El sector de la salud también ha tenido cambios importantes, con la ampliación, construcción y remodelación de hospitales, equipándoles con todos los insumos necesarios y con talento humano de excelencia. Las personas pueden acceder a los servicios de salud completamente gratis, además que se ha llegado a sectores rurales donde antes no existían centros de salud, necesarios dentro de toda población. Obteniendo así una inversión de más de 9 millones de dólares, lo que ha ayudado a reducir la mortalidad infantil y de la niñez.

La educación pública se ha transformado, eliminando toda clase de gastos de matrículas de las instituciones públicas, se ha dotado de textos de estudio y se ha implementado el desayuno escolar y se ha entregado uniformes al sector rural. Periódicamente se realizan evaluaciones a los docentes, para garantizar una educación de calidad. Con la creación de La Secretaría Nacional de Ciencia, Educación Superior y Tecnología, se ha repartido becas a miles de ecuatorianos, para que realicen sus estudios tanto de pregrado como de postgrado. Se impulsa la investigación científica, a través de la creación de la Universidad del Conocimiento “Yachay”, ubicada en Urcuqui-Imbabura, que es la primera universidad científica tecnológica experimental de Ecuador. También se apoya el arte, tras la creación de la Universidad de las Artes ubicada en Guayaquil.

En relación a la infraestructura vial, se ha construido amplias carreteras, que han facilitado la comunicación terrestre entre diferentes sectores del país, ayudando tanto a familias a movilizarse alrededor del país como a los comerciantes a llevar la mercadería a su destino en un tiempo menor y reduciendo el riesgo de pérdidas en el trayecto; convirtiéndose en una de las mejores redes viales de Iberoamérica, con una inversión de 8.225 millones de dólares hasta el año 2015, trabajando a la par en puertos y aeropuertos, por lo que también forma parte de las actividades relacionadas al turismo y a la producción. (Carvajal, 2015)

Este gobierno apoya a la pequeña y mediana industria, fomentando también la creación de nuevas empresas y la producción nacional, junto con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cual ha adaptado a las Cooperativas de Ahorro de Crédito con sus nuevos estatutos, alineándolas bajo

nuevas normas y reglamentos, que beneficien a quienes hacen uso de este sector financiero.

El cambio en la matriz productiva es una de las principales reformas, que busca reducir la dependencia de la economía de la renta petrolera, así como de las importaciones, de las cuales Ecuador necesita al ser un país que se ha caracterizado por ser productor y exportador de materias primas. Incluye la creación del nuevo Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el cual regula el proceso productivo en todas sus etapas, plantea una alianza del sector privado y público y determina incentivos tributarios para las nuevas inversiones

De acuerdo a lo analizado, el actual gobierno se ha involucrado en la economía de las empresas, promueve la producción nacional conservando la integridad física de los ciudadanos y se ha preocupado por la distribución equitativa de la riqueza en el país. Logrando así que los ecuatorianos tengan más oportunidades de desarrollarse social y económicamente.

El factor político representa una **oportunidad** para AIG Metropolitana, ya que las políticas del actual gobierno fomentan y apoyan el crecimiento de la industria ecuatoriana y la creación de nuevas empresas, es por esto que habrá un mayor número de empresas que necesiten de un seguro para salvaguardar su inversión, así como la integridad de sus trabajadores. De igual manera al incrementar el número de personas que alcancen un mayor nivel económico, podrán acceder a seguros a los cuales antes no podían, por no ser este un servicio de primera necesidad.

## **2.1.1.2. Factor económico**

### **2.1.1.2.1. Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto es un importante indicador macroeconómico, ya que nos indica el valor final de todos los bienes y servicios producidos por un país en un determinado periodo; es decir el crecimiento que obtuvo el país en general.

Para el análisis de esta variable, se lo realizará a valor constante, tomando como año base el año 2007; a continuación se muestra un gráfico donde se puede identificar la evolución y las variaciones del PIB.

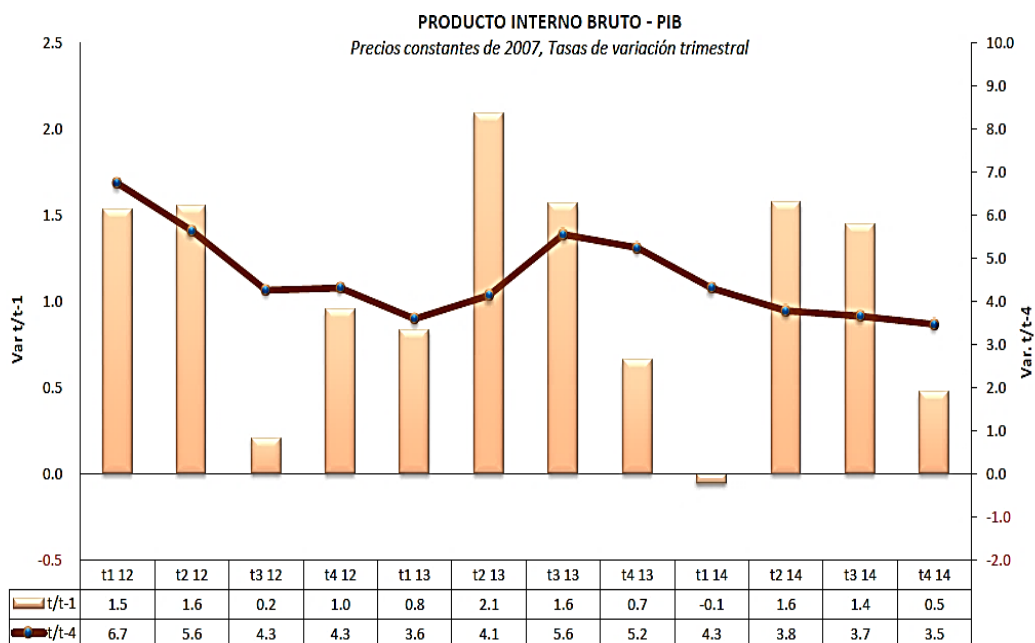


Figura 2. Evolución del PIB 2011-2014  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en la figura 3, el PIB en el Ecuador fue de 3.5%, tasa menor respecto al año anterior que fue de 4.5%, esto debido a la baja del precio en el petróleo. Los sectores que más aportaron al PIB durante el 2014 fueron Administración Pública y Defensa (0.53); Petróleo y Minas (0.46); Comercio (0.44); y, Actividades Profesionales (0.43). Como se muestra a continuación:

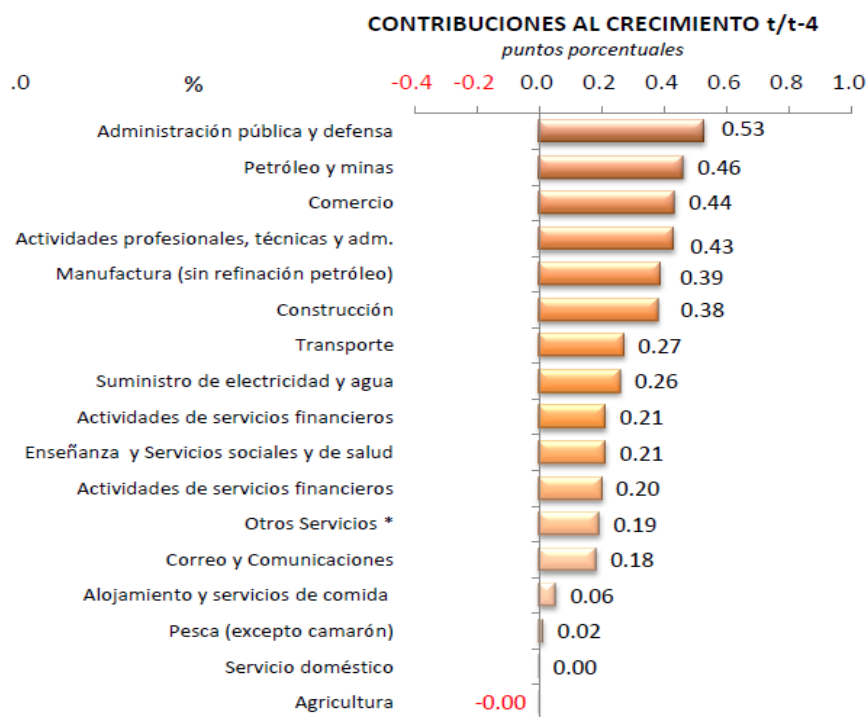


Figura 3. Contribuciones por sector  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Teniendo en consideración que los seguros se encuentran en la actividad de servicios financieros, con una aportación de 0.20 puntos al PIB total. Según la Superintendencia de Bancos, la prima neta emitida representó el 1,67% del PIB ecuatoriano.

La evolución del PIB en estos 5 años ha sido bastante irregular, tomando en cuenta que el nivel de crecimiento ha disminuido, respecto a años anteriores.

Si bien el sector de los seguros no ha tenido una mayor incidencia en la evolución del PIB, ha registrado un incremento durante los últimos años. Entonces este factor establece una **oportunidad** para AIG Metropolitana, ya que al saber que la industria ecuatoriana ha crecido y que sectores como el transporte están aportando en gran medida al PIB, habrá cada vez más las necesidades de asegurar las inversiones realizadas.

### 2.1.1.2.2. Inflación

Este factor ayuda a analizar el incremento que han tenido los precios de bienes y servicios en el país, en un periodo determinado. Para mayo de 2015 la inflación anual en Ecuador fue de 4.55%, mayor al año anterior. Como se muestra en el gráfico, la inflación ha sido muy variable, pero ha incrementado en todos los meses en comparación al año anterior.

Aportando en mayor porcentaje, las bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes; esto debido a los impuestos arancelarios que han caído sobre estos bienes.

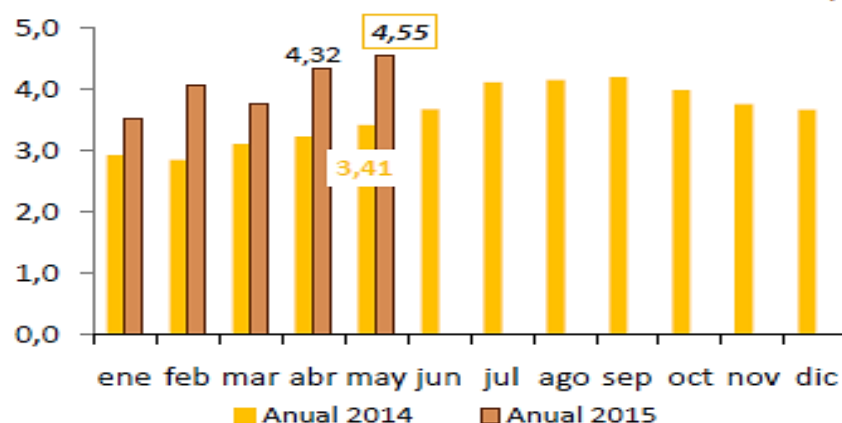


Figura 4. Inflación anual  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Para observar el comportamiento de la inflación en el Ecuador durante los últimos años, se analizará de manera acumulada a mayo de cada año, como se muestra en la figura 5, en mayo del 2015 la inflación acumulada fue de 2.66%. El comportamiento de la inflación en el Ecuador ha sido irregular; teniendo como ejemplo un porcentaje elevado en 2008, con un 6.28%, esto debido a la burbuja hipotecaria provocada en Estados Unidos, que ocasionó un incremento en los precios internacionales

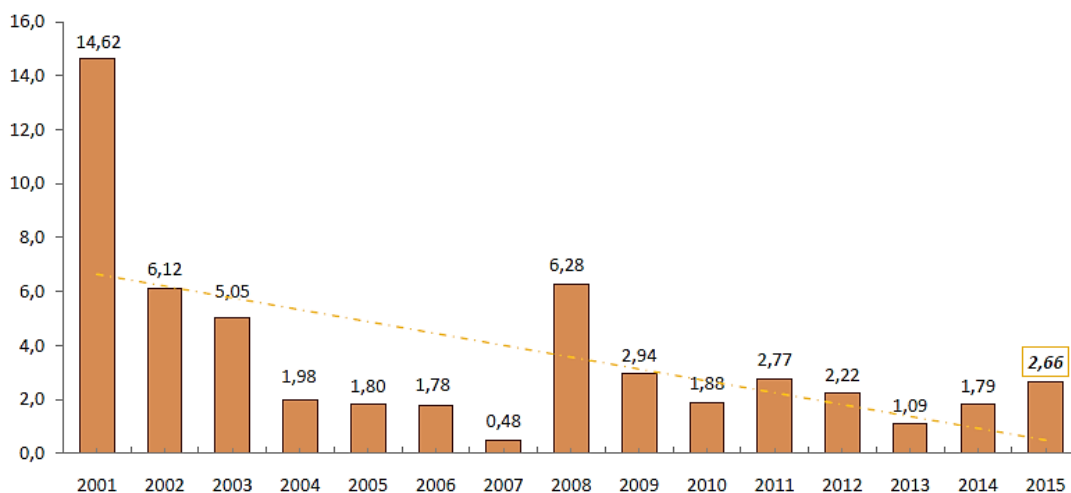


Figura 5. Inflación acumulada en mayo de cada año

Fuente: Banco Central del Ecuador

Por otro lado en 2013 la inflación acumulada tuvo una tasa del 1.09%, tasa que fue menor a la de 2012, ya que existió un menor crecimiento de la inversión y desaceleración del consumo. Para el 2014 subió a 1.79%, gracias a que existió más dinamismo en la exportación de productos primarios.

Se aprecia que este factor se ha mantenido por debajo del 5%, siendo uno de los porcentajes más bajos de la región si se lo compara con los otros países de América latina. Asimismo este índice se encuentra por debajo de dos dígitos, lo que no representa mayor riesgo para las actividades desarrolladas por AIG, y constituye una **oportunidad** porque los precios en general no subirán de una manera exagerada y las personas tendrán la capacidad de poder adquirir seguros.

### 2.1.1.2.3. Riesgo País

El riesgo país (EMBI) es un índice que mide el grado de confianza y seguridad que ofrece una nación a los inversionistas extranjeros. Este índice deberá ser bajo para que sea atractivo y los empresarios decidan invertir en ese país y no en otros.

En 1999, luego de adoptar la dolarización se ubicó en 3327 puntos; en el año 2003 disminuyó a 779 puntos y por cuatro años su variación se mantuvo entre 600 y 900 puntos; cerrando el 2007 con 614 puntos. Para el 2008, cerró el año con 4731,

debido a que la percepción de inestabilidad de la economía ecuatoriana aumentó, y de esta manera el EMBI incrementó también.

En el año 2010 fue de 913 puntos. En 2011 y 2012 el EMBI fue de 846 y 826 puntos respectivamente. Cerrando el 2014 con un riesgo país de 883 puntos.

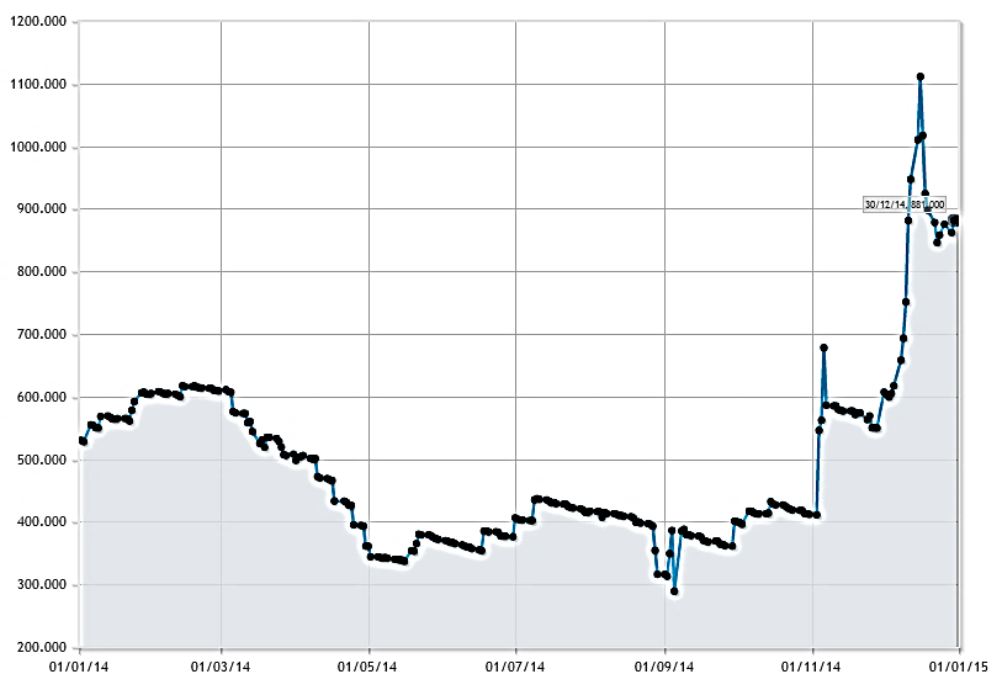


Figura 6. Riesgo país anual  
Fuente: Ambito.com

En lo que va del año 2015, el Riesgo País en el Ecuador redujo 744 puntos básicos en abril hasta 682 en mayo. A pesar de esto, a nivel regional aún se mantiene como uno de los más elevados, ya que el EMBI de la región ha oscilado en los últimos años entre 600 y 800 puntos.

Actualmente Venezuela registra un Riesgo País de 2.425 puntos básicos, seguido de Ecuador con 682 y de Argentina con 579; por otra parte Chile es uno de los mejores destinos para invertir, ya que presenta el riesgo país más bajo, con 126 puntos.



Figura 7. Riesgo país histórico  
Fuente: Ambito.com

A pesar de que el riesgo país de Ecuador ha disminuido en relación a los años anteriores, Ecuador es uno de los países de América Latina con mayor riesgo país, estando solo después de Venezuela y Argentina. Debido a la inestabilidad política el riesgo país tiende a subir o bajar, lo que genera poca seguridad a los inversionistas y mientras este indicador más alto se registra, representan una **amenaza** para AIG Metropolitana, ya que no existirán nuevas industrias que serían clientes potenciales y preferirán invertir en países vecinos con menos riesgo.

#### 2.1.1.2.4. Inversión Extranjera Directa

Una de las políticas que tiene el Ecuador respecto a Inversión Extranjera Directa (IED) es de aceptarla solo si esos capitales generan beneficios y convienen al país, es decir que sean recursos que lleguen para quedarse y no sean capitales “golondrina”, por tales motivos no existe el interés por captar gran flujo de capitales, ubicando al país en el penúltimo destino que recibe IED.



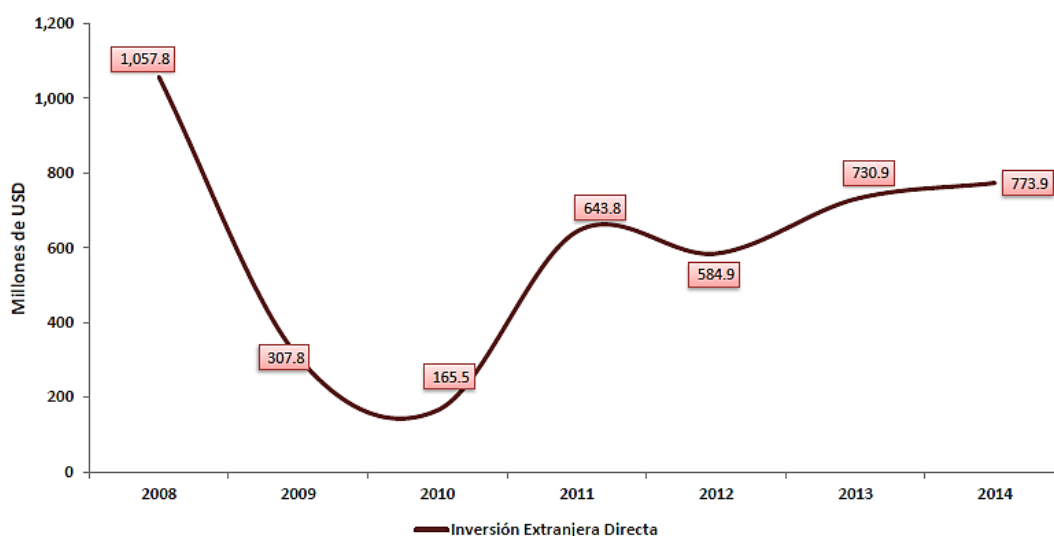


Figura 8. Inversión Extranjera Directa 2008-2014  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se muestra en la figura 8, a partir del año 2010 la Inversión Extranjera Directa muestra un comportamiento ascendente, sin embargo en 2013 el país percibió apenas el 0.65% de los USD 114599 millones de IED que ingresó a Sudamérica. Para el año 2014 la IED fue de USD 773.9 millones; monto superior al registrado en el año 2013; la mayor parte de IED en el año 2014 se destinó a las ramas de Explotación de Minas y Canteras, Comercio e Industria Manufacturera.

Durante el período 2008 - 2014, el flujo de la Inversión Extranjera Directa fue de USD 4,264.7 millones, separados de la siguiente manera: USD 2,327.1 millones de capital fresco, USD 2,019.1 millones de utilidades reinvertidas y USD -81.6 millones de movimiento negativo de capital (desembolsos menos amortizaciones) de empresas relacionadas con sus afiliadas.

Entre 2007 y 2014 uno de los países con mayor IED en el Ecuador fue México, con USD 1,460.6 millones, seguido por Canadá con USD 796.3 millones, China con USD 487.1 millones, entre otros.

A continuación el gráfico demostrativo del comportamiento de la Inversión Extranjera Directa por país de origen.

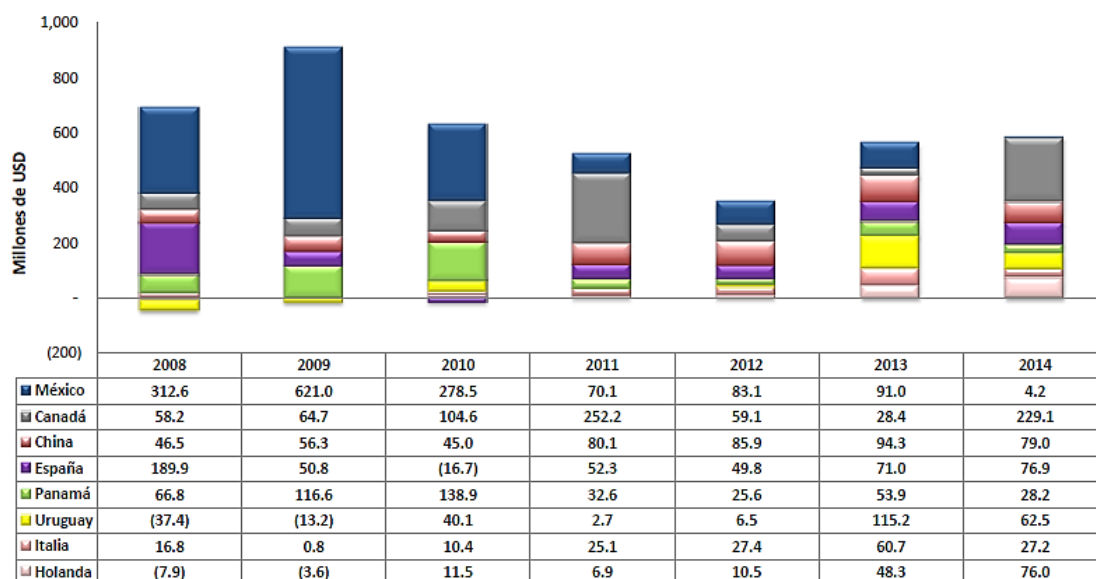


Figura 9. Inversión Extranjera Directa por país de origen  
Fuente: Banco Central del Ecuador

Los países con mayor inversión en la rama de Explotación de Minas y Canteras, fueron China, España, Holanda, Italia, y Canadá, por otro lado Uruguay y Suiza dirigieron su IED al comercio, y Panamá a la Industria Manufacturera.

Este factor representa una **oportunidad** dentro de las actividades de la compañía; debido a que si la inversión extranjera directa se sigue incrementando en el país como lo ha venido haciendo, existirán nuevos clientes potenciales a los cuales ofrecer el servicio de seguro privado durante todas sus actividades y de esta manera proteger su inversión.

#### 2.1.1.2.5. Balanza Comercial

Como se muestra en la figura 10, la balanza comercial registró un déficit de USD -899 millones en el primer trimestre del año 2015, lo que muestra un aumento del déficit de 291.6%, si se compara con el año 2014, que fue de USD 469 millones.

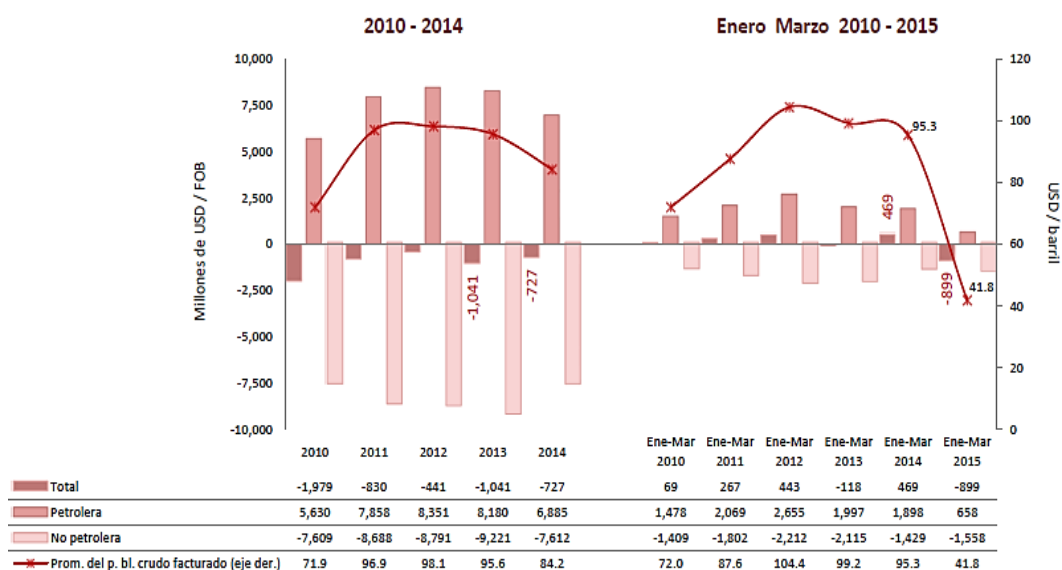


Figura 10. Balanza Comercial  
Fuente: Banco central del Ecuador

La Balanza Comercial Petrolera tuvo una caída a partir del año 2013, debido a la disminución en los precios del barril de petróleo; de igual manera la Balanza Comercial no Petrolera obtuvo un menor déficit por la caída del valor FOB de las importaciones de bienes de consumo y materias primas negativa pero mejora.

### *Exportaciones e Importaciones*

Durante el período enero-marzo de 2015, las exportaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 4,892 millones, 26.3% menor comparando con las de 2014 (USD 6,636 millones).

Se registra un aumento de 15.2% en el valor FOB de las exportaciones petroleras al término del tercer mes del año 2015, pasando de USD 534 millones en febrero de 2015 a USD 616 millones en marzo de 2015; por otro lado las exportaciones no petroleras crecieron en 6.2% de USD 1,034 millones a USD 1,098 millones.

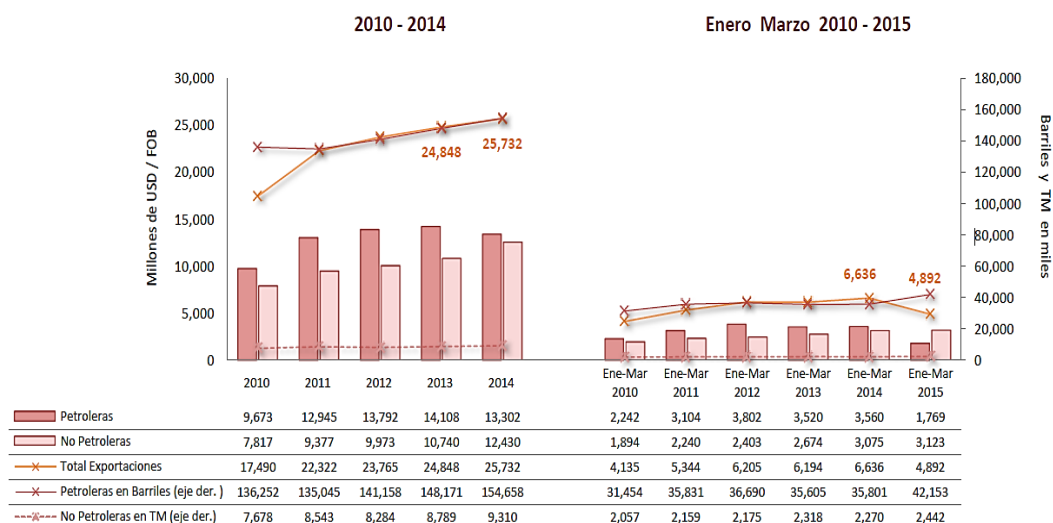


Figura 11. Exportaciones  
Fuente: Banco Central

Las importaciones totales en valor FOB fueron de USD 3,268 millones en el primer trimestre de 2015; es decir 5.9% menos que las período del año 2014 que totalizaron USD 3,086 millones.

Las importaciones petroleras en valor FOB marzo de 2015 fueron de USD 305 millones, inferiores en 19.9% del mes de febrero de 2015 (USD 381 millones); por otro lado las importaciones no petroleras aumentaron en 14.8% al pasar de USD 1,405 a USD 1,611 millones.

En el 2013 gran parte de las compras realizadas al exterior corresponde a materias primas (USD 7829 millones), seguido de bienes de capital (USD 6778 millones), bienes de consumo (USD 5230 millones), entre los principales. Los productos más vendidos corresponden al banano (USD 2032 millones), camarón (849 millones) y cacao (USD 424 millones).

Luego de lo analizado, cualquiera que sea el saldo de la balanza comercial, constituye una **oportunidad** para AIG Metropolitana S.A., ya que también ofrece seguros de transporte, en el cual se asegura la mercadería todo su trayecto hasta que llegue a su próximo dueño, entonces tendría potenciales clientes que asegurar tanto en exportaciones como importaciones, al ser una compañía conocida mundialmente. Este factor no representa un alto impacto para el negocio.

#### **2.1.1.2.6. Impuesto a la Salida de Divisas**

El Impuesto a la Salida de Divisas constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza, inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero. (SRI)

El también denominado ISD ha ido incrementando significativamente, constituyendo en el año 2008 un porcentaje del 0.5%, en el 2009 subió a 1%, durante el 2010 y el 2011 este impuesto fue de 2%, pero a partir del 2012 el ISD incrementó a 5%, y desde esa fecha hasta hoy el porcentaje de ISD se ha mantenido.

De los tributos que se han implementado en los últimos años, el ISD es el más significativo siendo aplicable para 200 productos que pudieran afectar a la industria ecuatoriana. Es así que del total de las recaudaciones tributarias realizadas por el SRI en el 2012, el 10.5% corresponde a este impuesto, mientras que en 2013 correspondió a 12.5%, recaudando USD 1159.5 millones en 2012, y en el 2013 fueron recaudados USD 1656.2 millones.

Por lo expuesto, este factor constituye una **amenaza** de alto impacto para AIG Metropolitana, ya que la mayoría de sus negocios que deben ser reasegurados se los realizan con empresas extranjeras, por lo que se desembolsa grandes cantidades de dinero al exterior, causando que el ISD sea un gasto adicional.

#### **2.1.1.3. Factor Socio-Cultural**

##### **2.1.1.3.1. Empleo y Desempleo**

Al analizar la estructura de la Población Económicamente Activa (PEA) urbana, se puede observar en la figura 12, que a marzo de 2015, la tasa de empleo adecuado

representó el 53.5%, la tasa de empleo inadecuado el 41.0%, la tasa de desempleo el 4.8% y finalmente, en mínimo porcentaje los empleados no clasificados (0.6%).

Durante los periodos 2011 a 2014, la tasa de ocupados plenos fue superior a la tasa de subocupación respecto a las tasas anteriores, además se evidencia que las tasas de desocupación han ido disminuyendo, esto debido a las nuevas reformas laborales emitidas por el gobierno, donde se fomenta la creación de microempresas mediante la concesión de créditos, además es obligatorio que los microempresarios deben pagar el sueldo básico, y beneficios sociales a sus trabajadores.

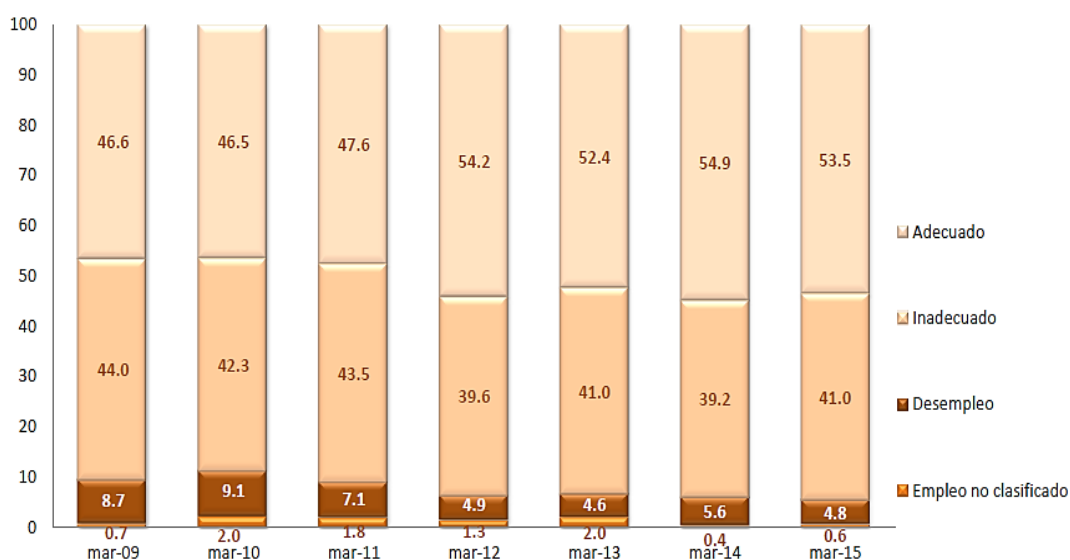


Figura 12. Distribución de la PEA  
Fuente: Banco Central.

En la figura 13 se muestra las ramas de actividad donde se encuentra distribuida la PEA en porcentajes, se constata un mayor porcentaje de ocupados en comercio y reparación de vehículos con un 23.1% del total de población urbana ocupada, seguida por industrias manufactureras que representa un 13%; construcción, transporte y almacenamiento, y agricultura, son sectores que tienen la mayor capacidad para ofrecer plazas de trabajo en el país.

La desocupación en el Ecuador ha decrecido en relación a años anteriores, pero esto no significa que el resto de la población esté plenamente ocupada, el fenómeno de la subocupación aún es alto, y se está procurando que este disminuya incentivando la creación de empresas.

	Mar. 2014	Mar. 2015
<b>RAMAS DE ACTIVIDAD</b>	<b>Área urbana</b>	
Comercio, reparación vehículos	23.2	23.1
Industrias manufactureras	12.2	13.0
Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	8.1	8.7
Construcción	8.6	8.4
Transporte y almacenamiento	6.6	7.7
Actividades de alojamiento y servicios de comida	6.9	7.4
Enseñanza	6.4	5.8
Administración pública, defensa y seguridad social	5.4	4.9
Actividades y servicios administrativos y de apoyo	3.4	3.9
Otras actividades de servicios	4.0	3.7
Actividades en hogares privados con servicio doméstico	3.5	3.1
Explotación de minas y canteras	0.7	0.7
Otros Servicios	11.0	9.7
<b>Total Ocupados</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Figura 13. Porcentajes de Ocupados por rama de actividad  
Fuente: Banco Central

De lo expuesto se concluye que este factor representa una **oportunidad** para AIG Metropolitana S.A., ya que puede obtener incentivos económicos por parte del estado, al ser una empresa que ha generado fuentes de empleo fijas, teniendo a su cargo 180 empleados que prestan sus servicios, contribuyendo de esta manera a la disminución del desempleo.

#### 2.1.1.4. Factor Geográfico

Ecuador forma parte de Sudamérica, y se encuentra ubicado en lugar privilegiado, debido a que goza de un clima que no sufre grandes variaciones de temperatura y no posee las 4 estaciones. Sin embargo, es un país con alto riesgo sísmico, además que está atravesado por el callejón andino, lo que aumenta las posibilidades de que ocurran catástrofes naturales.

Es importante tener en cuenta que el fenómeno del niño se encontrará presente en el Ecuador a partir de noviembre de 2015, lo que traerá grandes pérdidas a los ciudadanos y al gobierno.

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el 2014 la población ecuatoriana fue de 15.982.551 habitantes; si comparamos esta cifra con la del 2013 que fue de 15.775.000, tenemos que la población ha incrementado en 207.551, es decir un 1.31%. Según el Banco Mundial la población en el Ecuador crece a una tasa exponencial de 1.6 al año, proyectándose para el 2020 un total de 17.5 millones de personas.

Este factor representa una **amenaza** para AIG Metropolitana, ya que el momento que se suceda un sismo, una erupción, o catástrofe, la empresa deberá cubrir todos los siniestros reportados por las empresas que tengan contratado un seguro para sus instalaciones, lo que será un fuerte desembolso de dinero impactando a las utilidades de la misma. Por otro lado el crecimiento de la población ecuatoriana constituye una oportunidad, ya que habrá más posibilidades de vender seguros de vida y asistencia médica.

#### **2.1.1.5. Factor Legal**

AIG Metropolitana S.A. al ser una empresa constituida y domiciliada en el Ecuador, se encuentra regulada por las siguientes disposiciones:

##### **2.1.1.5.1. Constitución de la República del Ecuador**

Es la norma suprema de la República del Ecuador, es el fundamento y la fuente de autoridad jurídica, que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno.

##### **2.1.1.5.2. Ley General de Seguros y Reglamento a Ley General de Seguros**



Esta Ley se encarga de regular la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las operaciones y actividades de quienes integran el sistema de seguro privado; además se debe observar el reglamento a la ley, que nos da más lineamientos y direccionamiento de como ejecutar la misma.

#### **2.1.1.5.3. Código Tributario**

Contempla las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre la administración tributaria, los sujetos activos y contribuyentes, además determina alternativas para que los contribuyentes puedan presentar reclamos, solicitudes y peticiones de recursos.

#### **2.1.1.5.4. Reglamento de Comprobantes de Venta**

Regula todo lo relacionado con los comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, cómo deben ser elaborados, llenados, qué requisitos debe cumplir para ser válidos, y cuáles son las sanciones por contravenciones.

#### **2.1.1.5.5. Código de Trabajo**

Regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

#### **2.1.1.5.6. Código Civil**

Este código regula las relaciones entre personas, cuáles son sus deberes y derechos como ciudadano, que afecten su entorno social, familiar, patrimonial.

#### **2.1.1.5.7. Normas Internacionales de Información Financiera**

Estándares que establecen la información que debe presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer en dichos estados, según las normas internacionales NIIF.

#### **2.1.1.5.8. Código Monetario**

Tras la aplicación de este Código, en 2016 la regulación del sector asegurador pasará de la Superintendencia de Bancos a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, esto genera incertidumbre y riesgo de cambio de normativa.

Luego de lo analizado, AIG Metropolitana S.A. cuenta con todas las certificaciones y permisos para poder desarrollar sus actividades conforme lo establecen las autoridades pertinentes, representando una **oportunidad** para esta compañía ya que le hace ser más competitiva y atractiva a sus clientes.

Por otro lado, se encuentran los futuros cambios en las nuevas normativas que traerán consigo cambios en la consolidación de capital, cálculo de reservas técnicas y gestión de riesgos, lo que genera una **amenaza** para el sector ante la inseguridad de que se deban adaptar a posibles reestructuras de regulación.

### **2.1.2. Microambiente**

Se realizará un estudio de los factores del entorno inmediato de un negocio, en donde se determinará oportunidades y amenazas. Se analiza el mercado, clientes y proveedores (Salazar, 2013).

#### **2.1.2.1. Mercado**

El mercado en esta línea de servicios está conformado por todas las empresas y personas que deseen contratar un plan de seguros privados para proteger sus bienes, su salud y sus vidas. De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU 4) el servicio de seguros privados está catalogado como una

actividad Financiera y de Seguros, específicamente en el código K65 Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto planes de seguridad social de afiliación obligatoria.

Al realizar una comparación con países vecinos, el mercado de seguros ecuatoriano resulta pequeño, pero a pesar de esto, cuenta con un número amplio de aseguradoras que ofertan productos y servicios de seguros; es así que en Ecuador existen 42 empresas que brindan el servicio de seguro privado, esto según la Superintendencia de Bancos en su emisión del Ranking de Empresas de Seguros a diciembre 2014. El mercado de mayor crecimiento es el Corporativo, por lo que para las compañías de seguros este segmento constituye su nicho más importante.

Como se muestra en la figura 14, los vehículos ocupan la mayor demanda de seguros privados con un 26% de la prima emitida en el país, seguidas por vida grupo 14%, Incendio y líneas aliadas 14%, el 27% lo ocupan otro tipos de seguros que lo integran los seguros agrícolas, responsabilidad civil, fidelidad, crímenes informáticos, PYME's, entre otros.

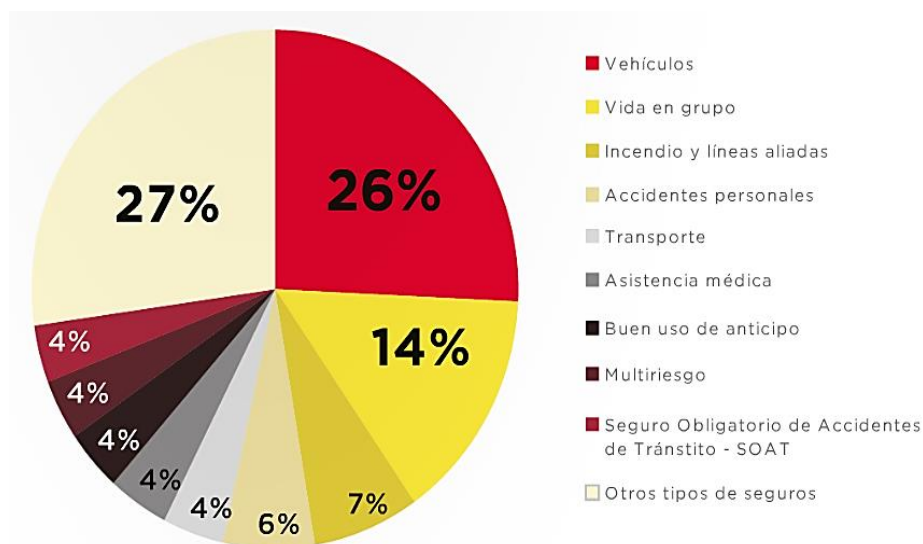


Figura 14. Prima emitida por tipo de seguro  
Fuente: ekosnegocios

AIG Metropolitana ocupa el sexto puesto, con una participación del 4.78% dentro de todas las empresas aseguradoras que emitieron mayor prima neta en el 2014, esto según el Ranking que emitió la Superintendencia de Bancos, en primer lugar tenemos a Seguros Sucre con una participación de 11.37%, seguida por Equinoccial con un 10.28%, Colonial 9.08%, Ace 7.89%, entre otras aseguradoras cuya participación no supera el 4% dentro del mercado.

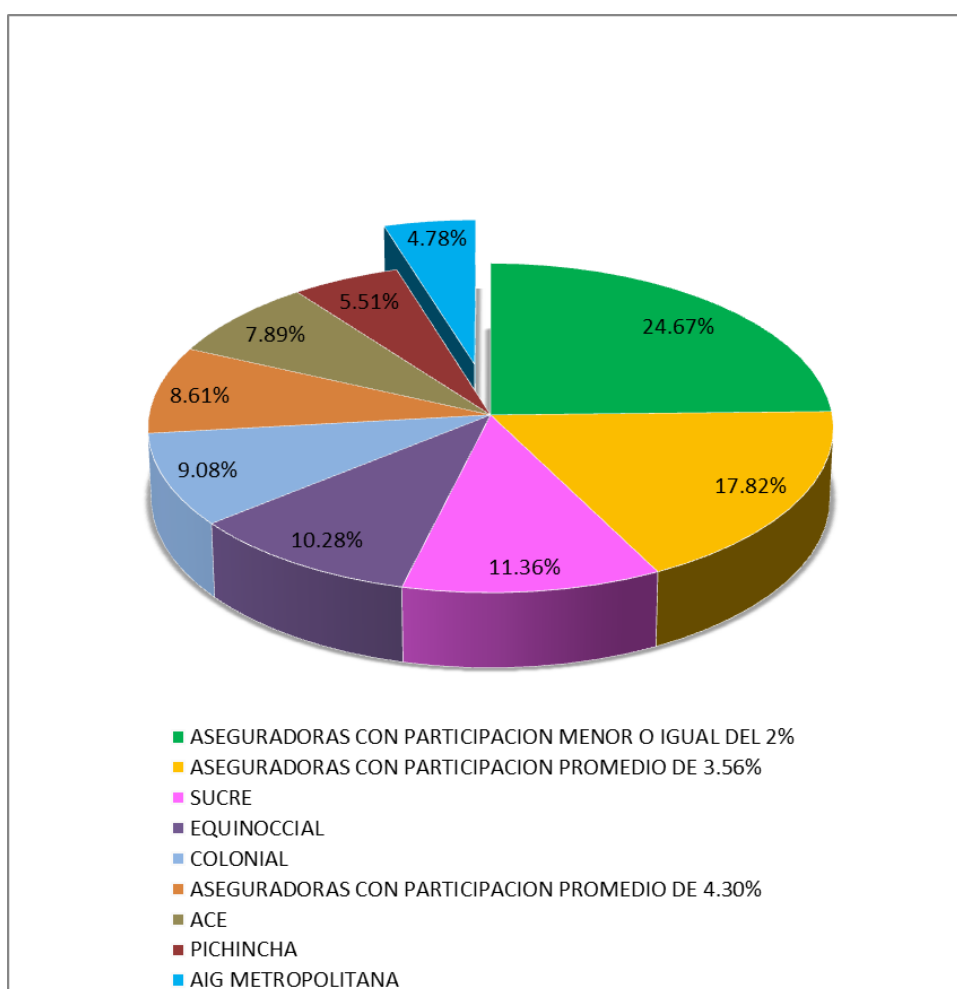


Figura 15. Participación en el Mercado Asegurador.

Sin embargo, la distribución y posicionamiento en el mercado es más clara si se analizan los tipos de seguros de una manera aislada, ya que en el Ecuador existen pocas empresas especializadas que dominan gran parte de un ramo de seguros.

En el Sector Vehículos, Equinoccial es la empresa con mayor participación con una prima neta emitida de USD 87.5 millones, mientras AIG Metropolitana se ubica en décimo lugar con USD15.6; en el sector vida grupo quien goza de mayor participación es Seguros de Pichincha con USD 78 millones de prima emitida, AIG Metropolitana ocupa el quinto lugar con USD 14.1 millones.

Si bien AIG Metropolitana ocupa un sexto lugar dentro del mercado asegurador, le siguen de cerca varias empresas que también quieren llegar a posicionarse haciendo su mejor esfuerzo, de igual manera las empresas líderes siguen luchando por mantenerse, entonces de lo expuesto, este factor representa una **amenaza** para la empresa.

#### **2.1.2.2. Clientes**

Una empresa que ofrece un buen servicio genera un cliente satisfecho, y cuando un cliente está satisfecho, recomienda a otras personas aquella empresa. Los clientes de AIG Metropolitana S.A., han llegado a solicitar sus servicios debido al prestigio y reconocimiento que esta empresa tiene en el mercado asegurador.

Los clientes de AIG Metropolitana S.A. están compuestos por los seguros individuales y los seguros grupales, y en su mayoría son las distintas empresas que han contratado planes corporativos para sus empleados, tanto en asistencia medica como en vehículos, y en los distintos ramos que ofrece la empresa.

Por esto se puede decir que AIG Metropolitana cuenta con una clientela exclusiva, que aportan a la importante generación de ingresos para la empresa.

A continuación se detallará los clientes más importantes para la empresa, que cuentan con seguros grupales, y que dentro de estos contratistas se encuentran varios pagadores como siendo los ejecutivos de estas organizaciones o la institución como tal.

✓ Consorcio del Pichincha



Ofrece a las familias ecuatorianas una alternativa para la adquisición de vehículos, casas, departamentos, oficinas, locales comerciales y terrenos, de manera

planificada, a través del sistema de autofinanciamiento.

✓ KUBIEC-CONDUIT



Brinda soluciones innovadoras, eficientes, confiables y perdurables para la construcción y la metalmecánica. Fábrica de tubos, tuberías perfiles, huecos de acero sin costura y caños soldados.

✓ Banco del Pichincha



Equipo líder que contribuye al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador, apoya las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas. Es el mayor banco privado, por capitalización y número de depositantes, en el Ecuador

✓ ODEBRECHT



Organización de origen brasileño, tiene presencia en 21 países y emplea a más de 160.000 integrantes a nivel mundial.

Líder en la prestación de servicios de ingeniería y construcción y ejecuta inversiones en infraestructura de transporte, agua, electricidad, petróleo, gas, química y petroquímica, bioenergía, defensa y tecnología

- ✓ Diners Club de Ecuador.



Ofrece una amplia gama de servicios financieros: tarjeta de crédito, financiamiento, inversiones, seguros y asistencias. A través de los tarjetahabientes se oferta los productos masivos a miles de personas, aportando una mínima cantidad mensualmente.

AIG Metropolitana S.A., cuenta con una amplia variedad de clientes y de las mejores empresas existentes en el país, esto representa una **oportunidad**, ya que estas instituciones confían en AIG y gracias a su satisfacción han hecho posible que más potenciales clientes conozcan los servicios que se presta. En caso de perder alguna cuenta importante, no será muy perjudicial, ya que AIG cuenta con un equipo de ejecutivos comerciales que siempre están en búsqueda de nuevos clientes.

### **2.1.2.3. Proveedores**

AIG Metropolitana cuenta con un importante número de proveedores, tanto para atender a los asegurados en caso de un siniestro y para solventar las actividades diarias internas que se realizan dentro de la compañía, a continuación nombraremos los más importantes de acuerdo a la utilidad para la empresa.

#### **2.1.2.3.1. Proveedores de servicios de la Red AIG**

Se revisará los principales proveedores que hacen posible que AIG Metropolitana cumpla sus obligaciones con los asegurados, asistiéndoles adecuadamente en caso de ocurrir un siniestro.

Para ello se tiene el apoyo de hospitales, clínicas, laboratorios, talleres mecánicos y demás proveedores especializados, para prestar adecuadamente los servicios a los aseguradores y que sus requerimientos se atiendan eficientemente en caso de reportar un reclamo.

### Proveedores Médicos

- ✓ Sistemas médicos de la universidad San Francisco de Quito S.A.



Brinda atención médica ambulatoria integral de alta calidad Científica, Tecnológica y Humana.

- ✓ Promotores Latinoamericanos Veris.



Central médica integrada de atención ambulatoria, con cobertura en las principales ciudades del Ecuador con 11 Centrales Médicas de atención y 26 Laboratorios Clínicos.

- ✓ Consorcio Medico Biodimed



Consorcio Médico líder en la prestación de servicios médicos ambulatorios, especialidades médicas, seguridad y salud ocupacional, diagnóstico en imagen y laboratorio clínico.

- ✓ Axxis Centro Médico.



AXXIS cuenta con un servicio completo de instalaciones y profesionales médicos y odontológicos especializados. La cooperación de todos los especialistas asegura una atención efectiva y coordinada.



## Talleres Autorizados

### ✓ Equinorte



EQUINORTE, una compañía automotriz, concesionaria de vehículos Daewoo, conformada por un equipo de profesionales para ofrecer al consumidor vehículos, repuestos y talleres de servicios.

### ✓ Automotores y Anexos



AYASA es una corporación automotriz rentable en constante crecimiento que trabaja con pasión para exceder las expectativas de sus clientes; estructurada para enfrentar retos con tenacidad, flexibilidad e innovación

### ✓ Automotores Continental



Concesionario Chevrolet, cuenta con el mejor respaldo de marca, variedad de vehículos, servicio posventa con un amplio stock de repuestos

### ✓ Ecuawagen



Con expertos totalmente comprometidos, proporcionando productos y servicios de alta calidad, y apoyados en tecnología de punta.

De lo expuesto, se considera que AIG Metropolitana cuenta con diversos y excelentes proveedores que podrían solventar cualquier siniestro que se presente, a la vez que brinda a los clientes varias opciones, para que puedan escoger lo que les haga sentir más cómodos; por esto los proveedores de la Red de AIG, representan una **oportunidad** para la empresa.

#### 2.1.2.3.2. Proveedores Internos

Se analizará los principales proveedores internos más importantes que soportan a que AIG Metropolitana S.A. para que desarrolle sus actividades diarias de la manera más eficiente.

Se tiene proveedores se suministros varios, aquellos que prestan servicio de internet, teléfono, por otro lado las empresa que brindan soporte técnico informático a los sistemas que se usa dentro de la organización; que a continuación se detalla:

- ✓ FesaEcuador



Encargados de entregar todos los suministros de oficina y de limpieza mes a mes a través de su plataforma donde los empleados realizan sus requerimientos.

- ✓ Sistran



Proporcionan soluciones de software y consultoría para compañía de Seguros, con su sistema SISE, vital para el funcionamiento de las operaciones del negocio.

✓ Claro- Cnt



Brindan el servicio de internet y telefonía para toda la empresa, y planes corporativos para sus empleados.

Como se ha podido observar, AIG Metropolitana cuenta con una gama de proveedores que ayudan en el desarrollo de sus actividades, lo que se considera una **oportunidad** para la empresa, ya que cuenta con instrumentos altamente eficientes para prestar de la mejor manera sus servicios.

#### 2.1.2.4. Competencia

En Ecuador existen 42 empresas de seguros incluida AIG Metropolitana S.A., para analizar cuáles son las empresas que representan una mayor competencia para la misma se muestra en la figura 16 las aseguradoras con mayor rentabilidad obtenida en el 2014.

Las cinco empresas con mayores utilidades netas representan el 53% del total de las utilidades del sistema; así, para diciembre de 2014, Seguros Sucre se ubica en primer lugar con USD 15,2 millones de utilidades; seguido de Pichincha con USD 7,4 millones, Equinoccial con USD 5,3 millones, ACE con USD 4,8 millones, Unidos con USD 4,6 millones.

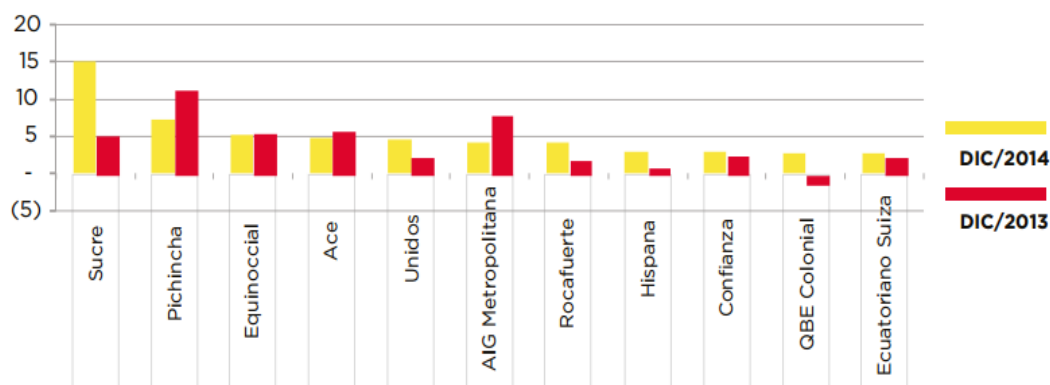


Figura 16. Utilidades netas en millones de dólares  
Fuente: Ekosnegocio

De acuerdo a la revista Ekosnegocio en su edición N 255 julio de 2015, las empresas de seguros más rentables medidas por su ROE a diciembre de 2014 fueron COFACE S.A. (63,9%), Hispana (39,2%), Confianza (37,8%), Sucre (35,3%) y Rocafuerte (31,8%). Esto representa un cambio frente a los actores más rentables en 2013: Seguros del Pichincha (43,3%); Confianza (36,5%); BMI (28,9); Generali (25,3%); y, AIG-Metropolitana (23,7%). Estos datos demuestran lo cambiante del sistema de seguros en los dos últimos años.

La competencia es una fuerte **amenaza** para la empresa, debido a que AIG Metropolitana ha disminuido sus utilidades y participación en el mercado, en ninguno de los sectores del seguro, la empresa ocupa un buen posicionamiento, por lo que es una alerta para que sea más competitiva y atraiga más clientes.

## 2.2. Análisis Interno de AIG Metropolitana S.A.

Se refiere al estudio de aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación. Para determinar las fortalezas y debilidades de un negocio se debe analizar la filosofía corporativa, proceso administrativo, gestión de unidades estratégicas de negocio, capacidad tecnológica, capacidad del talento humano, factores de orden jurídico y fiscal. (Salazar, 2013)

## **2.2.1. Filosofía Corporativa**

### **2.2.1.1. Misión**

Somos la empresa líder en el mercado ecuatoriano de seguros, que con el mejor talento humano, genera confianza y respaldo a personas y empresas, a través de soluciones innovadoras e integrales, enfocadas en superar las expectativas de nuestros clientes (AIG Metropolitana, 2015)

### **2.2.1.2. Visión**

Ser la aseguradora preferida por corredores y clientes, así como un referente en Latinoamérica, por nuestros excelentes estándares de servicio, productividad y desempeño, generando alta rentabilidad y reconocimiento social, aportando valor a las personas, empresas y comunidad. (AIG Metropolitana, 2015)

### **2.2.1.3. Objetivos empresariales**

- ✓ Vincular todas las operaciones de la empresa, de tal manera que se dé respuesta inmediata a todos los requerimientos tanto de clientes internos como externos.
- ✓ Gozar del personal adecuado que agregue valor a la empresa, con expectativas de crecimiento y retos profesionales.
- ✓ Ser reconocida en el medio asegurador y reasegurador, alcanzando un desarrollo comercial que permita tener un mayor posicionamiento en el mercado
- ✓ Ofrecer servicios integrales, de calidad y personalizados, asesorando completamente al cliente desde el inicio hasta el final.

- ✓ Buscar nuevos negocios con productos innovadores que se encuentren a la vanguardia del mercado

#### **2.2.1.4. Principios**

- ✓ Orientación al servicio de excelencia, ágil, especializado y profesional.
- ✓ Comprometidos con los objetivos de la institución, asumiendo como retos propios.
- ✓ Búsqueda constante de la excelencia en cada una de las actividades que se realice, con procesos de alta calidad.
- ✓ Poseer el conocimiento técnico y financiero, que brinde confianza a los clientes.
- ✓ Construimos relaciones de largo plazo que afiancen la relación comercial con asegurados e intermediarios.
- ✓ Resolver problemas y cumplir con las obligaciones de forma justa y oportuna

#### **2.2.1.5. Valores**

- ✓ Responsabilidad: Entregando un servicio de calidad, que cumpla con las expectativas del cliente.
- ✓ Honestidad: Con uno mismo y con el personal, con el fin de salvaguardar los intereses de nuestros clientes y de la compañía.
- ✓ Compromiso: Esfuerzo en el trabajo genera satisfacción al cliente, las tareas son retos que nos inspiran a realizarlas.
- ✓ Cumplimiento: De las tareas encomendadas, las cuales serán realizadas en un determinado tiempo y forma definida.

- ✓ Respeto: Con todo el personal de la compañía, con los clientes y la sociedad, cuidando de los intereses de cada uno de ellos.
- ✓ Trabajo en equipo: Lograr los objetivos institucionales en conjunto, trabajando con eficiencia y eficacia.
- ✓ Lealtad: Con la empresa, con el cliente, y con uno mismo, teniendo la convicción de siempre hacer las cosas bien.

#### **2.2.1.6. Políticas**

- ✓ Confidencialidad de la Información.

La información correspondiente a la empresa no puede ser extraída en dispositivos de almacenamiento, con excepción de datos solicitados por los organismos reguladores. De igual manera los mails enviados con información sensible deben ser cifrados.

- ✓ Proveedores calificados.

Todos las instituciones y personas deseen brindar sus servicios o productos a AIG, deberán estar previamente calificados declarando la licitud de sus ingresos, sin antecedentes judiciales y presentando todos sus documentos en regla, procedimiento que lo llevara a cabo administración junto con el departamento de cumplimiento.

- ✓ Prevención de Lavados de Activos

Prohibir y fomentar de forma activa la detección y prevención de cualquier actividad que facilite el Lavado de Dinero o el financiamiento de actividades terroristas o criminales. Los empleados, de forma rápida, deben llevar ante sus gerentes y el área de Cumplimiento cualquier señal de alerta (Bandera Roja) o actividad sospechosa que indique o sugiera que una actividad de lavado de dinero está siendo efectuada y deberán mantener la confidencialidad de cualquier investigación que involucre una actividad sospechosa

✓ Conflicto de intereses

La empresa reconoce que el intercambio de cortesías en los negocios es una práctica común al construir o fortalecer relaciones de negocios. Sin embargo, tales intercambios pueden causar incidentes y deben ser evitados si afectan inapropiadamente los intereses de AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.

Todos los Regalos y Entretenimiento de Negocios deben tener un propósito específico; no ser intercambiados frecuentemente con la misma fuente; no ser ofrecidos ni aceptados con la intención inapropiada de influencias decisiones de negocios; no deben exceder los techos designados por los estándares de AIG y de AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.

✓ Evasión y reporte de fraudes

AIG Metropolitana S.A. está comprometida para proteger las ganancias, propiedad e información de la Compañía y otros bienes de la Compañía o del cliente contra actos fraudulentos cometidos por empleados, agentes o terceros. Cualquier empleado que tenga conocimiento de una actividad fraudulenta, o tenga razón para sospechar que ha ocurrido un fraude o que éste puede ser intentado, debe notificar inmediatamente al Grupo Global Investigativo IAD.

De lo expuesto anteriormente la filosofía empresarial constituye una **fortaleza** para AIG Metropolitana S.A., ya que se encuentra alineada con sus aspiraciones, sabe dónde quiere estar, lo que quiere ser e inculca a sus trabajadores esta filosofía.

### 2.2.2. Estructura Organizacional

Muestra la estructura administrativa de AIG Metropolitana., la relación jerárquica y la dependencia de cada una de ellas para cumplir metas y objetivos.



### 2.2.2.1. Organigrama Estructural

En el organigrama estructural se puede observar la jerarquía existente entre los departamentos de la empresa, así como las divisiones en cada uno de ellos, que sirven de apoyo para cumplir los objetivos individuales de cada área.

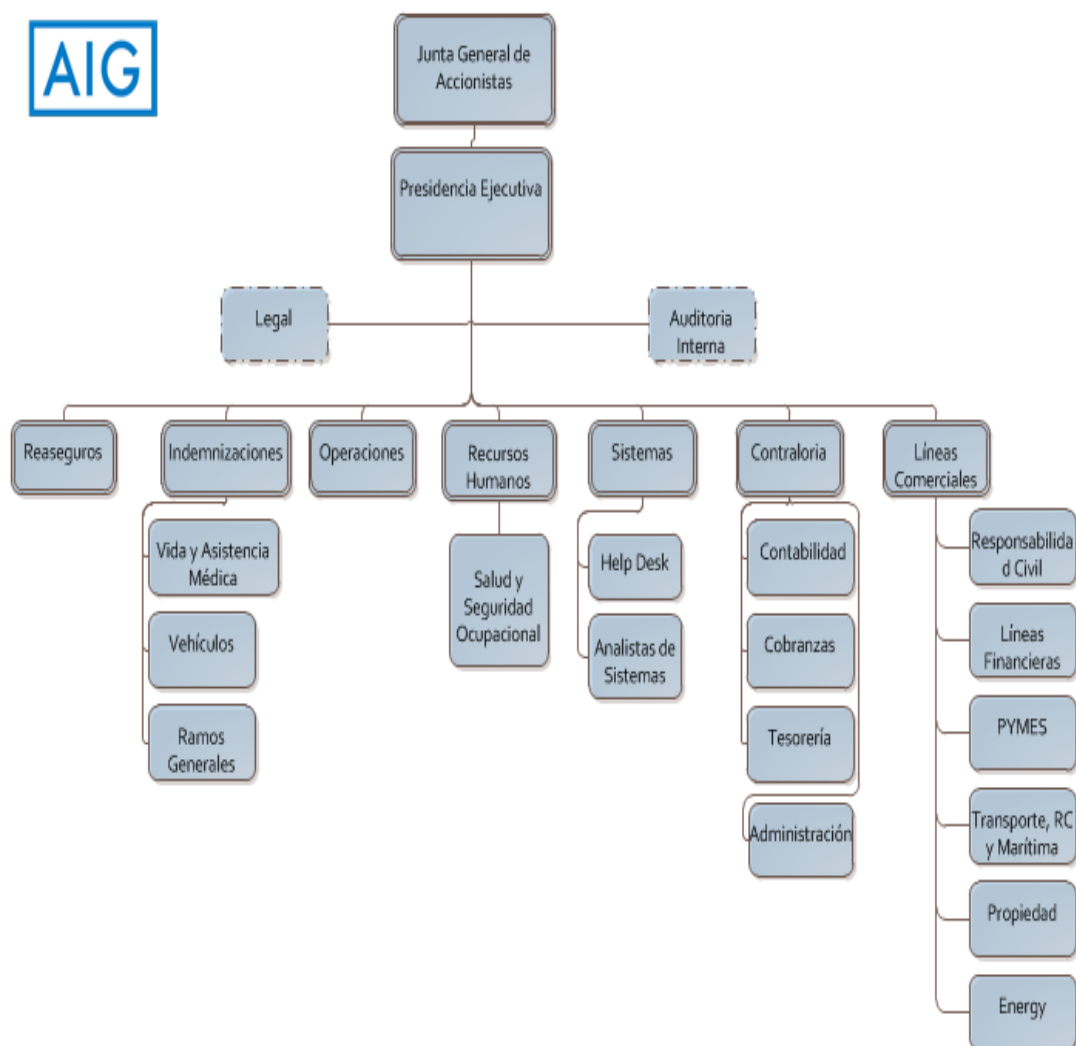


Figura 17. Organigrama Estructural AIG Metropolitana S.A.

### 2.2.2.2. Organigrama Funcional

Además de las unidades y sus respectivas relaciones que se representan en el organigrama estructural, el organigrama funcional incluye las responsabilidades y tareas principales de los órganos representados

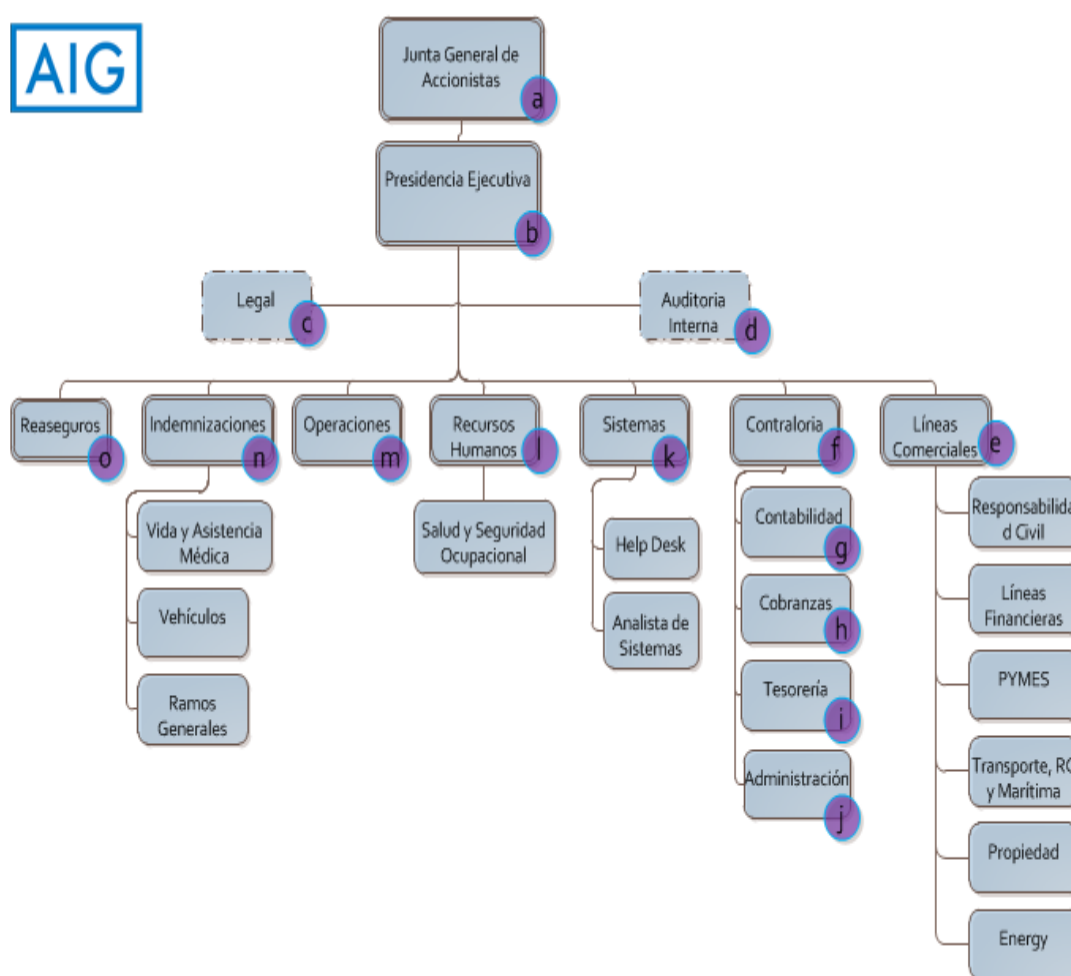


Figura 18. Organigrama Funcional AIG Metropolitana S.A

**Descripción de Funciones:**

## a) Junta General de Accionistas

- ✓ Convocar a reuniones para designar al presidente ejecutivo de la compañía.
- ✓ Decidir sobre los beneficios que se entregarán a los empleados.
- ✓ Recibir dividendos a cambio del capital invertido
- ✓ Conocer la gestión de la empresa, a través de los informes financieros emitidos.
- ✓ Decidir sobre estrategias financieras que afecten a la organización, como participación de nuevos socios, adquisición de préstamos, cambios estructurales, compra, venta, fusión y escisión de la empresa.

## b) Presidente Ejecutivo

- ✓ Difundir el plan estratégico de la organización, garantizando la ejecución y logro del mismo.
- ✓ Presidir las reuniones de la Junta General de Accionistas.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las decisiones emitidas por la Junta General.
- ✓ Sugerir a la Junta General las estrategias que considere necesarias para la buena gestión de la compañía.
- ✓ Realizar y presentar un informe semestral a la Junta de Accionistas sobre las actividades desempeñadas en la organización.
- ✓ Garantizar la disponibilidad de los recursos humanos, financieros, y demás recursos requeridos para realizar el mantenimiento de acuerdo al alcance de la Lista de Capacidades de la organización.

- ✓ Representar a la Compañía ante los órganos reguladores.

c) Auditoría Interna

- ✓ Identificar y administrar riesgos de manera apropiada.
- ✓ Verificar que la información relevante sobre aspectos financieros, administrativos y operativos sea entregada de una manera exacta, confiable y oportuna.
- ✓ Garantizar que los empleados actúan conforme a las políticas, procedimientos y regulaciones establecidos por la empresa y cada departamento.
- ✓ Velar por que los recursos adquiridos por la institución son utilizados y protegidos eficientemente.
- ✓ Inspeccionar la calidad y las mejoras continuas que forman parte integral de los controles.
- ✓ Controlar que los asuntos significativos en materia legal o regulatoria que impactan a la organización sean reconocidos y direccionados apropiadamente.

d) Departamento Legal

- ✓ Brindar asesoramiento Legal en todas las operaciones que realice la empresa con sus clientes o proveedores.
- ✓ Actualización constante de aspectos legales. Registrar y llevar control de leyes, decretos, resoluciones y otros documentos legales relacionados con la institución.

- ✓ Mantener actualizado el archivo de leyes, decretos y documentos jurídicos de la entidad.
- ✓ Revisión de todos los contratos celebrados en la empresa.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las regulaciones solicitadas por la Superintendencia de Bancos.
- ✓ Asistir a las juntas de accionistas para legalizar todas las decisiones que se tomen en la misma.

e) Líneas Comerciales

- ✓ Encargados de mantener a los clientes y traer nuevos de acuerdo a cada línea de negocio.
- ✓ Mantener buenas relaciones con brokers.
- ✓ Realizar reuniones comerciales con clientes y brokers a fin de esclarecer dudas y llevar un control de cómo se están dando los negocios.
- ✓ Lanzar nuevos productos llamativos para los clientes.
- ✓ Armar las pólizas de acuerdo a las necesidades de los clientes dentro de las políticas de AIG.
- ✓ Atender solicitudes de los clientes

f) Contraloría.

- ✓ Consolidar la información contable, con el fin de presentar los informes financieros al gerente y directivos.

- ✓ Subir a las plataformas del SRI y de la Superintendencia de Banco los estados financieros anuales de la empresa.
- ✓ Proponer estrategias financieras al Gerente General, con el fin de que éste las haga conocer a la Junta General de Accionistas.
- ✓ Regular y supervisar las actividades comerciales de facturación y cobranza realizadas.
- ✓ Supervisar las tareas realizadas por las áreas: contable, cobranzas y tesorería.

g) Contabilidad.

- ✓ Ingresar facturas de proveedores y realizar órdenes de pago.
- ✓ Entregar las retenciones a los proveedores.
- ✓ Aplicar las transferencias bancarias realizadas por parte de AIG.
- ✓ Revisar que los impuestos estén aplicados correctamente.
- ✓ Preparar las declaraciones para ser subidas al SRI.

h) Cobranzas.

- ✓ Ingresar facturas de brokers y realizar órdenes de pago.
- ✓ Gestionar los pagos y las retenciones de los clientes.
- ✓ Aplicar los recibos que caja de los pagos realizados por los clientes.
- ✓ Realizar devoluciones y cancelaciones de pólizas por falta de pago.

i) Tesorería.

- ✓ Recibir los pagos de los clientes e ingresarlos al sistema

- ✓ Emitir cheques de las órdenes de pago direccionados desde siniestros, contabilidad y cobranzas.
- ✓ Realizar transferencias de los pagos que se soliciten.
- ✓ Ingresar los depósitos y transferencias realizados por los clientes.

j) Administración.

- ✓ Calificar a los proveedores que trabajaran con AIG.
- ✓ Encargarse adecuaciones, modificaciones, ampliaciones de los lugares de trabajo de la compañía.
- ✓ Supervisar al personal de limpieza.
- ✓ Abastecer la cafetería, los baños, y las oficinas de suministros.
- ✓ Realizar cotizaciones con el fin elegir el producto que más se acomode a los requerimientos.
- ✓ Encargarse de logísticas en reuniones y eventos.

k) Departamento de Sistemas.

- ✓ Instalar las computadoras y todos los programas requeridos para los nuevos empleados.
- ✓ Dar soporte a los usuarios que tienen problemas con aplicaciones, con ingresar en el sistema o con la computadora.
- ✓ Responder todas las alertas del sistema y dar soluciones inmediatas para que no se vean afectadas las operaciones de la empresa.
- ✓ Monitorear constantemente el sistema.

- ✓ Atender requerimientos de usuarios para desarrollo de mejoras constantes de las aplicaciones y de los procesos.

l) Recursos Humanos

- ✓ Reclutamiento y selección de personal, elaboración de contratos
- ✓ Tramitar despidos y renunciaciones con sus respectivas liquidaciones
- ✓ Capacitaciones y motivaciones para los empleados.
- ✓ Elaborar el rol de pagos y cargarlos en el sistema bancario para pagar a los colaboradores.
- ✓ Cargar en la página del IESS la información de los empleados, realizar los respectivos pagos de aportes.
- ✓ Proporcionar el ambiente adecuado de trabajo con todas las herramientas suficientes para el desempeño de actividades.
- ✓ Velar por la salud emocional y la integridad física de sus empleados.

m) Operaciones.

- ✓ Ingresar toda la información de los clientes en el sistema.
- ✓ Emitir y cancelar las pólizas de acuerdo a una orden de trabajo.
- ✓ Realizar facturas y notas de crédito.
- ✓ Atención al cliente.

n) Indemnizaciones.

- ✓ Revisar los siniestros que los asegurados presenten
- ✓ Pagar los siniestros que cumplan con todos los requisitos



- ✓ Pagar a los proveedores que atienden a los asegurados
- ✓ Dar soporte a los clientes sobre inquietudes para que presenten de la mejor manera sus reclamos.

o) Reaseguros.

- ✓ Velar por que los contratos de reaseguros y coaseguros se cumplan según las especificaciones.
- ✓ Llevar un control de los desembolsos incurridos por estos conceptos
- ✓ Tener buenas relaciones con las grandes empresas reaseguradoras y así lograr buenos convenios.
- ✓ Realizar reportes para casa matriz.

Como se ha podido apreciar AIG Metropolitana S.A. maneja una estructura vertical basada en la actividad de la empresa, su estructura atiende a sus necesidades actuales; establece cuatro niveles de mando, donde se puede observar claramente la jerarquización y niveles de autorización, la comunicación vertical y horizontal que es sumamente importante en una empresa, por lo tanto constituye una **fortaleza** para la misma.

### **2.2.3. Análisis de las Capacidades Empresariales.**

#### **2.2.3.1. Capacidad Administrativa**

El departamento administrativo dentro de AIG Metropolitana es sumamente reducido, este se encarga de que los empleados estén provistos de todo lo necesario para que puedan desarrollar sus actividades diarias de una manera eficiente, abasteciéndoles de útiles y equipos de oficina, un lugar y ambiente adecuado de

trabajo, y el pago los servicios básicos para el correcto funcionamiento de las instalaciones.

Ayuda a controlar los gastos incurridos por los empleados para el desempeño de ciertas actividades laborales, lleva caja chica para gastos menores y emergentes que necesite la empresa, vigilando siempre que las políticas de gastos sean respetadas.

Adicionalmente es departamento responsable de la logística de todos los eventos realizados en la empresa.

Este aspecto representa una **fortaleza** para AIG Metropolitana S.A., ya que evidencia un correcto funcionamiento de las instalaciones y de los procesos, lo que mantiene una buena organización dentro de la empresa.

### **2.2.3.2. Capacidad Financiera**

Para poner en marcha un negocio es fundamental el recurso financiero, es por esto que a través de una buena administración de la capacidad financiera, una empresa podrá tener la suficiente liquidez para cumplir con sus operaciones normales, cubrir sus necesidades y obtener rentabilidad de dichas operaciones.

Todo proceso financiero debe ser evaluado para tomar las mejores decisiones posibles, es por esto que en el capítulo IV del presente trabajo se estudia en detalle la situación financiera de la compañía, en el período 2012-2014, a través del análisis del balance general, estado de resultados, estados de flujos de efectivo, e indicadores financieros.

Este factor constituye una **fortaleza** para AIG Metropolitana S.A., ya que cuenta con la suficiente liquidez y solvencia para llevar a cabo sus actividades.

### 2.2.3.3. Capacidad Comercial

AIG Metropolitana se maneja de forma externa través de brokers y contact center, quienes son los encargados de difundir los servicios de seguros privados que ofrece la empresa; además de forma interna tiene un grupo de colaboradores que son los ejecutivos de ventas, ellos son la imagen de la empresa y se encargan de ganar nuevos negocios y manejar las relaciones comerciales con brokers, y lograr la fidelidad de los mismos, estos ejecutivos no se encargan al 100% de conseguir negocios directos, solamente invierten esfuerzos es mantener los ya existentes.

Dentro de la capacidad comercial se encuentran todas las líneas de negocios y sus directores, quienes realizan los estudios necesarios sobre los productos ofrecidos y la manera de mejorarlos e innovar cada vez más, además se encargan de revisar las cifras de ventas de sus productos, la evolución en la empresa y el comportamiento con la competencia.

Constituye una **fortaleza** para AIG Metropolitana S.A., ya que cuenta con el apoyo de importantes brokers para conseguir negocios exitosos. Por otra parte es una **debilidad** para la empresa contar con ejecutivos de cuenta que no se centran en conseguir nuevos negocios y realizar actividades de comercialización de los productos que ofrece AIG.

### 2.2.3.4. Capacidad Tecnológica

AIG Metropolita S.A., cuenta con un equipo IT (tecnología de la información) altamente capacitado para solventar cualquier problema que se presente en la red, en el sistema o que encuentren los usuarios.

El departamento de sistemas está compuesto por diferentes áreas para poder solventar los requerimientos de los usuarios, para ello están quienes dan soporte en el sistema, quienes vigilan que la red se encuentre en perfectas condiciones, y quienes solventan a los usuarios en el uso de los aparatos tecnológicos.

Algunos de los computadores son adquiridos por la empresa y otros son alquilados a un proveedor externo, estos se encuentran en constante actualización, lo que permite que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades de la manera más eficiente; también se cuenta con un servidor en excelentes condiciones que es monitoreado todo el tiempo.

Por lo expuesto, constituye una **fortaleza** para la empresa, ya que siempre está preparada ante cualquier eventualidad y se podría reemplazar los computadores sin inconvenientes.

#### **2.2.3.5. Recursos humanos**

El talento humano es una parte muy importante de toda empresa, ya que son quienes agregan valor y hacen posible que esta salga adelante. Por esta razón AIG Metropolitana, invierte dinero en la capacitación de su personal, de igual manera los apoyan para que sigan con sus estudios universitarios y de postgrado; con la finalidad de que los conocimientos adquiridos sean aplicables durante la prestación del servicio y que ayuden a mejorar en cuanto les sea posible los procesos, haciendo a la empresa más eficaz y eficiente.

Este departamento también se encarga de la salud y seguridad ocupacional de los empleados, mediante normas, reglamento interno, medicina preventiva, socializando con los trabajadores los riesgos laborales y su prevención

Con un total de 180 empleados a nivel nacional, AIG Metropolitana se esfuerza por brindar a sus empleados toda la motivación necesaria, con bonos navideños adicionales, celebraciones de logros obtenidos, presentes en fechas especiales y a los cumpleaños, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, enrolándolos en actividades físicas y de esparcimiento; creando la satisfacción de los colaboradores que han logrado permanecer en la empresa a pesar de los cambios organizacionales.

El proceso de reclutamiento y selección de personal, se lleva a cabo desde Colombia y México, quienes son los que agendan citas y solicitan los documentos necesarios, lo que retrasa los procesos de contratación.

Luego de lo analizado, este factor constituye una **fortaleza** para la empresa, debido a que los empleados a pesar de todo podrán sentirse respaldados y con la confianza de pertenecer a una empresa que se preocupa por su bienestar. Sin embargo, se ha detectado una **debilidad** en los procesos de contratación de personal.

#### **2.2.4. Análisis estratégico**

A través de este análisis se podrá comprender como se encuentra la empresa estratégicamente, con la ayuda del análisis externo, del cual podremos extraer las oportunidades y amenazas del entorno; así también del análisis interno, que arrojarán las fortalezas y debilidades empresariales. Con dicha información será posible tener una visión del futuro y realizar estrategias para un mejor desempeño de la organización; también es fuente importante para la toma de decisiones por la alta gerencia.

##### **2.2.4.1. Análisis FODA**

Se enlistará las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se ha extraído del análisis realizado.

#### **Fortalezas**

- ✓ Filosofía empresarial fuertemente establecida y conocida por los colaboradores

- ✓ Perfectamente establecidas las líneas de mando y comunicación.
- ✓ Excelente comunicación entre todo el personal.
- ✓ Jefes de área comprometidos con los objetivos empresariales.
- ✓ Cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades de una manera eficiente.
- ✓ Tiene la suficiente liquidez para solventar sus necesidades de capital
- ✓ Relaciones excelentes con los intermediarios de seguros y clientes
- ✓ Cuenta con un personal altamente capacitado.
- ✓ Apoya al personal en su crecimiento profesional.
- ✓ Motivaciones y capacitaciones para los empleados.
- ✓ Mantiene computadores y servidores actualizados y monitoreados constantemente.
- ✓ Su software cumple con las necesidades de las operaciones de la empresa.
- ✓ Apoyo de los mejores brokers para conseguir negocios.

### **Oportunidades**

- ✓ El apoyo a la industria ecuatoriana por parte del gobierno
- ✓ Incentivo para la creación de nuevas empresas en el Ecuador de acuerdo al código de la producción.
- ✓ Crecimiento del PIB en sectores productivos
- ✓ Inflación controlada
- ✓ Más personas con mayor capacidad adquisitiva.
- ✓ Aumento de exportaciones
- ✓ Constantes actividades de comercialización

- ✓ Aumento de Inversión Extranjera Directa
- ✓ Lealtad de Clientes.
- ✓ Cuenta con los mejores proveedores para atender los siniestros.
- ✓ Amplia gama de proveedores internos

### **Debilidades**

- ✓ Migración de actividades operativas a Colombia.
- ✓ Tiempos de respuesta se han aumentado
- ✓ Expectativas de los empleados sobre estabilidad laboral.
- ✓ Ejecutivos de cuenta no realizan actividades de venta directa de seguros.
- ✓ Procesos de reclutamiento y selección de personal demorosos.
- ✓ Falta de controles en actividades operativas.

### **Amenazas**

- ✓ Riesgo país altamente elevado
- ✓ Países vecinos con menor Riesgo País.
- ✓ Valores a desembolsar por Impuesto a la Salida de Divisas
- ✓ Condiciones geográficas del Ecuador
- ✓ Altas probabilidades de catástrofes naturales.
- ✓ Cambio reciente de Órgano regulador
- ✓ Posibles cambios en las normativas

- ✓ Alta competencia en el mercado asegurador y reasegurador.
- ✓ Bajo posicionamiento en el mercado
- ✓ Aparición de nuevas empresas aseguradoras.

#### **2.2.4.2. Matrices de Acción.**

Se realizará un análisis sobre el grado de incidencia de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para de esta manera proponer estrategias para aprovechar estos vínculos o para protegerse de los mismos.

##### **2.2.4.2.1. Matriz de áreas Ofensivas de Incidencia estratégica**

En esta matriz se analizará cómo se puede aprovechar las Oportunidades, utilizando las fortalezas.



**Tabla 2**  
**Matriz de áreas Ofensivas de Incidencia estratégica**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES												TOTAL
	1. Apoyo a la industria ecuatoriana	2. Aparición de nuevas empresas	3. Crecimiento del PIB en sectores productivos	4. Inflación controlada	5. Más personas con mayor capacidad adquisitiva.	6. Aumento de exportaciones	7. Constantes actividades de comercialización	8. Aumento de Inversión Extranjera Directa	9. Cuenta con todos los permisos y regulaciones	10. Lealtad de Clientes.	11. Los mejores proveedores para atender los siniestros.	12. Amplia gama de proveedores de servicios	
1. Filosofía empresarial fuertemente establecida y conocida por los colaboradores	1	3	1	1	3	3	3	1	5	5	3	3	32
2. Establecidas las líneas de mando y comunicación.	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	18
3. Excelente comunicación entre todo el personal.	1	3	1	1	3	1	1	1	5	3	5	5	30
4. Jefes de área comprometidos con los objetivos empresariales.	1	3	3	1	1	3	3	1	3	3	3	3	28
5. Recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades de una manera eficiente.	3	5	5	3	5	3	3	3	1	5	3	3	42
6. Suficiente liquidez para solventar sus necesidades de capital	5	5	3	5	3	3	3	3	1	5	3	3	42
7. Relaciones excelentes con los intermediarios de seguros y clientes	1	3	3	3	3	3	5	1	1	5	5	5	38
8. Personal altamente capacitado.	5	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	48
9. Apoya al personal en su crecimiento profesional.	1	1	1	1	1	1	5	1	3	5	1	1	22
10. Motivaciones y capacitaciones para los empleados.	1	3	1	1	3	1	1	1	5	3	1	1	22
11. Computadores y servidores actualizados y monitoreados constantemente.	1	3	3	1	3	3	3	1	5	5	3	3	34
12. Software cumple con las necesidades de las operaciones de la empresa.	3	3	3	1	3	5	3	3	5	5	3	3	40
13. Apoyo de los mejores brokers para conseguir negocios	5	5	3	1	3	5	5	3	1	3	1	1	36
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>43</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>41</b>	<b>23</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>432</b>

**Estrategias ofensivas.**

**F1. O9. O10.:** Realizar una presentación corporativa con para mostrar a clientes y brókeres lo fuertemente establecida que se encuentra la empresa, de esta manera consolidar las relaciones comerciales.

**F2. F3. O9.:** Introducir a la filosofía empresarial, que el cumplir constantemente con los órganos reguladores sea un importante objetivo, para que los empleados lo tengan siempre presente, e interactúe en el cumplimiento de los requerimientos por parte de estos órganos.

**F3. O11. O12.:** Establecer políticas para que los empleados comuniquen alguna irregularidad con los proveedores, o si no cumplen con las condiciones del contrato, para dar por terminado el contrato y las relaciones.

**F5. F6. O1. O2. O6.:** Realizar campañas en conjunto con el departamento de marketing para promocionar la empresa a las nuevas industrias que aparecerán en el mercado, y atraer a nuevos clientes, a personas particularmente a través de propagandas en la televisión y en la radio, sobre la importancia de proteger a su familia.

**F6. F7. O7. O10.:** Invertir en promociones y lanzamientos de nuevos productos, manteniendo alianzas estratégicas con brokers, con el fin de conseguir nuevos clientes e incursionar más a fondo en el mercado exportador e importador.

**F8. O2. O7.:** Instruir a todos los empleados de la empresa sobre los productos que ofrece la misma, sin importar el área que se desempeñen, el propósito es que constantemente divulguen esta información cuando tengan la oportunidad de hacerlo.

**F9. F10. O7.:** Establecer los apoyos al personal por estudios, que sean encaminados al negocio y al área en donde se desempeñan.

**F7. F11. O10. O12.:** Implementar un software que permita interactuar con los brokers y clientes para que puedan extraer la información que necesiten, evitando la carga operativa.

**F13. O1. O2.:** Aumentar la participación en el mercado asegurador y reasegurador, buscando atraer a las nuevas empresas que surjan en el sector productivo con el apoyo de los brókers.

#### 2.2.4.2.2. Matriz de áreas defensivas de incidencia estratégica

En esta matriz permite analizar debilidades más vulnerables ante las amenazas existentes.

**Tabla 3**  
**Matriz de áreas defensivas de incidencia estratégica**

DEBILIDADES	AMENAZAS										TOTAL
	1. Riesgo país altamente elevado	2. Países vecinos con menor Riesgo País.	3. Valores a desembolsar por Impuesto a la Salida de Divisas	4. Condiciones geográficas del Ecuador	5. Altas probabilidades de catástrofes naturales.	6. Cambio reciente de Órgano regulador	7. Posibles cambios en las normativas	8. Alta competencia en el mercado asegurador y reasegurador.	9. Bajo posicionamiento en el mercado	10. Aparición de nuevas empresas aseguradoras.	
1. Migración de actividades operativas a Colombia.	3	3	3	1	1	3	5	5	5	5	34
2. Tiempos de respuesta se han aumentado	1	1	1	3	3	3	3	5	5	5	30
3. Expectativas de los empleados sobre estabilidad laboral.	1	3	3	1	1	3	5	5	3	5	30
4. Procesos de reclutamiento y selección de personal demorosos	1	1	1	1	1	3	3	5	5	5	26
5. Falta de controles en actividades operativas	1	1	1	3	3	3	3	5	5	5	30
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>94</b>

#### Estrategias defensivas.

**D1. A1.:** Realizar actualizaciones constantes al equipo de Colombia sobre las normas y leyes que se modifiquen en el Ecuador.

**D2. A8.:** Apoyarse en el equipo de Colombia para que realicen más actividades, dejando tiempo para que los empleados en el Ecuador se dediquen a resolver problemas, generando la satisfacción del cliente.

**D3. A8. A10.:** Abrir nuevas sucursales en ciudades que se encuentran en crecimiento, como Ibarra, Loja, Ambato, Manta; y así se motiva el personal sobre el crecimiento de la empresa en el País, generando estabilidad de sus trabajos.

**D2. A8.:** Establecer controles y tiempos de respuestas para el equipo de Colombia, haciéndolos trabajar bajo la modalidad de objetivos diarios y midiendo su desempeño a través de los mismos.

**D2. A8. A9. A10.:** Automatizar procesos largos que llevan mucha carga operativa, para también reducir los tiempos de respuesta y poder concentrarse en la atención eficiente a los clientes y atraer nuevos negocios, haciendo conocer a la empresa por su pronta respuesta a los requerimientos de los clientes.

**D3. A10.:** Realizar campañas dentro de la empresa para dar a conocer a todos los empleados las estrategias nuevas planteadas y que se sientan parte importante de este reto grande, creándoles motivación para permanecer en la empresa.

**D5. A8. A9.:** Establecer objetivos a todos los colaboradores en todo los niveles jerárquicos para mejorar su desempeño y colaborar con el gran objetivo empresarial se ganar más posicionamiento en el mercado

**D5. A10.:** Implementar controles en cada procedimiento, evitando cualquier clase de error o desviación, que provoque la insatisfacción del cliente. Y así ser una empresa altamente competitiva.

#### **2.2.4.2.3. Matriz de área de propuesta estratégica.**

En esta matriz se analizará cómo se puede usar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.

**Tabla 4**  
**Matriz de área de propuesta estratégica**

FORTALEZAS	AMENAZAS										TOTAL
	1. Riesgo país altamente elevado	2. Países vecinos con menor Riesgo País.	3. Valores a desembolsar por Impuesto a la Salida de Divisas	4. Condiciones geográficas del Ecuador	5. Altas probabilidades de catástrofes naturales.	6. Cambio reciente de Órgano regulador	7. Posibles cambios en las normativas	8. Alta competencia en el mercado asegurador y reasegurador.	9. Bajo posicionamiento en el mercado	10. Aparición de nuevas empresas aseguradoras.	
1. Filosofía empresarial fuertemente establecida y conocida por los colaboradores	1	1	1	1	1	3	3	5	5	5	26
2. Establecidas las líneas de mando y comunicación.	1	1	1	1	1	5	5	3	3	3	24
3. Excelente comunicación entre todo el personal.	1	1	1	1	1	5	5	3	3	5	26
4. Jefes de área comprometidos con los objetivos empresariales.	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	30
5. Recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades de una manera eficiente.	1	1	1	1	1	3	3	5	5	5	26
6. Suficiente liquidez para solventar sus necesidades de capital	3	3	3	5	5	1	1	5	3	5	34
7. Relaciones excelentes con los intermediarios de seguros y clientes	1	1	1	1	1	3	3	5	5	5	26
8. Personal altamente capacitado.	1	1	1	3	3	5	5	5	5	5	34
9. Apoya al personal en su crecimiento profesional.	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	22
10. Motivaciones y capacitaciones para los empleados.	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	20
11. Computadores y servidores actualizados y monitoreados constantemente.	1	1	1	1	1	5	5	3	3	3	24
12. Software cumple con las necesidades de las operaciones de la empresa.	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	20
13. Apoyo de los mejores brokers para conseguir negocios	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5	18
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>53</b>	<b>51</b>	<b>57</b>	<b>330</b>

### **Estrategias.**

**F1. F2. F3. A6. A7.:** Afianzar el vínculo de los trabajadores con las líneas de mando y la organización, mediante la socialización de los cambios que surgirán en los controles por parte del nuevo órgano regulador y comprometerlos a seguir cumpliendo con las obligaciones que se les ha encomendado para cumplir con todos estos.

**F4. F5. A8. A9.:** Establecer objetivos para cada área de trabajo, logrando que respondan de manera eficiente y oportuna a cada cliente, y aportando para que el proceso de consecución de nuevos negocios no sea demoroso.

**F6. F7. F13.A 8. A9. A10.:** Ofrecer mejores beneficios a los brokers, para que de esta manera, inviertan sus esfuerzos en captar clientes para AIG y no para la competencia.

**F10. F11. F12. A8.:** Reducir el trabajo manual, tratando de que los procesos sean lo más automáticos posibles y ganar un valor agregado a las actividades de cada colaborador.

#### **2.2.4.2.4. Matriz de área de mejoramiento estratégica.**

Esta matriz ayudará a mejorar las debilidades con el apoyo de las oportunidades.

**Tabla 5**  
**Matriz de área de mejoramiento estratégica**

IMPACTO		OPORTUNIDADES												
		1. Apoyo a la industria ecuatoriana	2. Aparición de nuevas empresas	3. Crecimiento del PIB en sectores productivos	4. Inflación controlada	5. Más personas con mayor capacidad adquisitiva.	6. Aumento de exportaciones	7. Constantes actividades de comercialización	8. Aumento de Inversión Extranjera Directa	9. Cuenta con todos los permisos y regulaciones	10. Lealtad de Clientes.	11. Los mejores proveedores para atender los siniestros.	12. Amplia gama de proveedores de servicios	TOTAL
Alto	5													
Medio	3													
Bajo	1													
DEBILIDADES														
1. Migración de actividades operativas a Colombia.		1	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	20
2. Tiempos de respuesta se han aumentado		1	5	3	1	3	3	5	1	1	3	3	3	32
3. Expectativas de los empleados sobre estabilidad laboral.		3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	18
4. Procesos de reclutamiento y selección de personal demorosos		3	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	20
5. Falta de controles en actividades operativas		1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	1	1	20
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>110</b>

### Estrategias.

**D2. A11.:** Crear alianzas con los proveedores, con el fin de mejorar la calidad del servicio de los asegurados en caso de siniestros.

**D2. A10.:** Reducir los tiempos de respuestas en todas las actividades de servicio al cliente, para que se solucionen sus problemas de la manera más eficiente, creando un vínculo estrecho entre la empresa y el cliente a través de su fidelidad.

## CAPÍTULO III

### Marco Teórico

Previo al estudio de los factores que intervienen en un Modelo de Gestión Financiera, se debe conocer que la gestión financiera es fundamental para la supervivencia económica de una empresa, ya que ayudará a que la entidad disponga de la liquidez y la solvencia adecuada, mediante el correcto uso de los recursos financieros, para lo cual se debe considerar lo siguiente:

- ✓ Activos que deben adquirirse
- ✓ Recursos que deben ser invertidos
- ✓ Financiamiento de la inversión - la estructura financiera

La gestión financiera es el tratamiento metodológico de la situación económico – financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor. A través de la gestión financiera se estudia en el tiempo, de forma continua, tanto las actuaciones a nivel decisional como a nivel operacional, sometiéndolas a juicio mediante la contratación de resultados y objetivos, y ofreciendo técnicas de ayuda a la decisión. (Crespo, 2013)

La Gestión financiera se desarrolla bajo dos lineamientos de actuación:

- ✓ Analizar la situación presente de la empresa
- ✓ Evaluar, proponer y establecer estrategias convenientes para el futuro

De acuerdo a Méndez & Aguado (2006) la empresa, en todas sus áreas, utiliza recursos que tienen todos ellos un contenido económico y financiero. El mantenimiento de una liquidez, medios de pago, que haga operativa la empresa en todas sus áreas, el establecer una composición de la financiación, es decir conseguir los fondos necesarios de las fuentes oportunas y, en definitiva, conseguir una seguridad financiera para la empresa, mediante la adecuada planificación y control de resultados, serán las tareas fundamentales del área financiera.



La Administración financiera se encarga de cuidar de los recursos financieros de la empresa para mantener la rentabilidad y la liquidez; para ello se debe tener en cuenta todos los objetivos empresariales, para que no entren en conflicto ninguno de ellos.

Para el estudio de la gestión financiera se deberá analizar los siguientes puntos:

- ✓ Diagnóstico Financiero
- ✓ Proyecciones financieras
- ✓ Establecimiento de estrategias

### **3.2. Objetivos de la Gestión Financiera**

- ✓ Generar información económica – financiera.
- ✓ Gestionar la planificación financiera para la empresa, identificando los recursos necesarios para lograrlo.
- ✓ Determinar las necesidades de recursos financieros
- ✓ Definir la estructura financiera y el financiamiento más beneficioso
- ✓ Analizar la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Los objetivos principales que se espera a través de una adecuada gestión financiera son:

#### **3.2.1. Maximizar el beneficio**

Supone un comportamiento absolutamente racional ya que si el beneficio supone una manera de cuantificar la eficacia de la empresa, cuanto mayor fuera ese beneficio mayor sería su éxito. El beneficio considerado es el excedente de la empresa es decir la diferencia entre los ingresos obtenidos por la venta de sus productos o servicios y los costos y gastos incurridos en la generación de los mismos. (Méndez & Aguado, 2006)

La maximización de beneficios ayuda a medir la eficiencia económica el rendimiento financiero, conlleva a una asignación y utilización de recursos

financieros más eficiente, dirigidos a obtener una mayor rentabilidad; lo que sirve como criterio de decisión de gestión financiera.

El valor de los activo se mide por los beneficios que produce menos los costos de llevar a cabo dicho beneficio; por esto se debe valorar con precisión los beneficios asociados con cada activo, al juzgar una acción financiera dentro de la empresa

### **3.2.2. Maximización del valor de las acciones**

Esta segunda formulación del objetivo de la empresa parte del supuesto de que la empresa es esencialmente dependiente del mercado de capitales. Da por supuesto que la misma no puede subsistir de espaldas al mercado de capitales. La hipótesis de base es que el futuro de la empresa está garantizado o amenazado en la medida en que los dueños se encuentren satisfechos o insatisfechos con las ventajas que obtienen por el dinero que han aportado al negocio. (Loring, 2004)

### **3.2.3. Funciones de la Gestión Financiera**

- ✓ Establecer las necesidades financieras de la organización de acuerdo a los recursos disponibles.
- ✓ Determinar la forma más asequible y favorable para obtener financiamiento.
- ✓ Utilizar con eficiencia y eficacia los recursos financieros de la empresa.
- ✓ Comprender la importancia de una adecuada gestión financiera.
- ✓ Entender y usar los informes de gestión financiera para evaluar el rendimiento empresarial, y de acuerdo a los resultados tomar decisiones correctivas para la mejora del negocio.

### **3.2.4. Importancia de la Gestión Financiera**

De acuerdo a Miguel Crespo (2013) gran parte del desarrollo de la gestión financiera como disciplina se debe a la necesidad de disponer de un procedimiento de análisis técnico que estudie la disfunción entre dos grandes corrientes de flujos:

- ✓ Flujos de ingresos y gastos
- ✓ Flujos de cobros y pagos

Si todos los ingresos coincidiesen con los cobros y todos los gastos con los pagos, la problemática económico – financiera se vería reducida a una simple cuestión de aplicación de técnicas para valorar actuaciones

Dentro de la gestión financiera, la gestión de tesorería requiere un área específica de tratamiento de los déficits y de los excesos, información que será proporcionada por la planificación financiera, así como la de los cobros y los pagos de explotación.

### **3.2.5. Composición de estructura económico – financiera**

Para llevar a cabo la toma de decisiones en lo que respecta a las estructuras de inversión y financiación hay que conocer los elementos que las integran y las interrelaciones teóricas entre recursos y empleos.

- ✓ Los empleos se caracterizan por su grado de liquidez
- ✓ Los recursos se distinguen por su grado de exigibilidad

Esto significa, desde el punto de vista de la gestión financiera, que toda la estructura de inversión tiende, en un tiempo determinado a convertirse en dinero, si bien con un ritmo diferente para cada empleo, y esa cantidad de dinero viene siempre reflejada por el valor de la estructura de financiación que, también en un momento concreto, tiene un valor monetario en forma de exigibilidad. Y en esto consiste, precisamente, el funcionamiento correcto de la estructura económica – financiera y en consecuencia de la función financiera.

### **3.2.6. Flujos de caja**

El flujo de caja recibe diversos nombres: flujo de efectivo, cash flow, presupuesto de caja, planeación y control del efectivo, etc. El flujo de caja es una importante

herramienta para la dirección, pues ayuda a estimar las necesidades de efectivo de la empresa en diversas épocas del año, resume las entradas y las salidas de efectivo que se estiman ocurrirán en un período próximo, comparándolas al saldo inicial al principio del año.

### 3.2.7. Costo medio ponderado de capital

De acuerdo a Sanjurjo y Reinoso (2003) el WACC (Weighted Average Cost of Capital), costo medio ponderado del capital, representa la tasa mínima de rendimiento por un proyecto de inversión. Es la combinación del costo de los fondos ajenos y de los fondos propios ponderado por el peso que tiene cada uno dentro del balance de la empresa, se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{Ke * CAA + Kd(1 - T) * D}{CAA + D}$$

Donde:

Ke: Costo de oportunidad de los accionistas

CAA: Capital aportado por los accionistas

Kd: Costo de la deuda financiera

T: Tasa impositiva

D: Deuda financiera

### 3.2.8. Valor Presente (VP)

Este método trae a valor actual los ingresos o egresos de un flujo de efectivo, dividiendo la cifra futura para una tasa de interés. El valor presente descontado de R dólares, a pagar en t años en el futuro, es la suma que se necesita pagar hoy, a las

tasas de interés actuales, para asegurarse de que se recibirán R dólares dentro de t años. Es el valor actual de mercado de la opción de recibir R dólares dentro de t años.

$$VP = \frac{R}{(1 + WAAC)^n}$$

Donde:

VP: Valor Presente

R: Valor futuro

WACC: Tasa de descuento

n: períodos

### 3.2.9. Valor Actual Neto (VAN)

Este indicador de evaluación permite conocer el valor del dinero actual que va a recibir el proyecto en el futuro, a una tasa de interés (tasa de actualización o descuento) y en un período determinado, a fin de comparar este valor con la inversión inicial. Está representado por la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1 + k)^t} - I_0$$

Donde:

$I_0$ : Inversión inicial

n: Períodos

$V_t$ : Flujos de caja en cada período (t)

El VAN de los proyectos variará en función de la tasa mínima atractiva de corte utilizada, es decir que la deseabilidad referente a los diferentes proyectos cambiará, si cambia la tasa de rendimiento mínimo aceptable por la empresa.

Con base a la interpretación del resultado del VAN, se podrá adoptar una decisión adecuada acerca de la ejecución del proyecto.

- VAN=0 El proyecto será indiferente, los ingresos y egresos del proyecto son iguales, no existe ganancia ni pérdida.
- VAN<0 Se debe rechazar el proyecto, en este caso los ingresos son menores a los egresos, quedando una porción pendiente de pago.
- VAN>0 Se debe ejecutar el proyecto, este resultado determina que los flujos de efectivo cubrirán los costos totales y la inversión, y quedará un excedente.

### 3.2.10. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Según Francisco Jiménez (2007) La tasa interna de rendimiento (TIR) de un proyecto de inversión es la tasa de descuento (i) que hace que el valor actual de los flujos de beneficios (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión (negativos). En otras palabras, la TIR es la tasa que descuenta los flujos asociados con un proyecto hasta un valor exactamente de cero. Es representada por la siguiente ecuación:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

Donde:

$F_t$ : Flujo de caja en el período (t)

n: Número de períodos

I: Valor inversión inicial

El fundamento del modelo de la tasa interna de rendimiento es que si la tasa interna de rendimiento excede del costo de los fondos usados para financiar el proyecto, queda un superávit después de pagar el capital. Este superávit se acumula para los accionistas de la empresa; por lo tanto, asumir el proyecto aumenta el valor del negocio. Si la tasa de rendimiento del proyecto es inferior al costo de capital, asumir el proyecto impone un costo sobre los accionistas existentes; por lo tanto, la aceptación del proyecto da como resultado una reducción del valor de la empresa.

### **3.2.11. Valor Futuro (VF)**

Mediante el método de valor futuro se calcula la cantidad de dinero después de un período de años por haber realizado una inversión única, con una tasa de interés establecida.

$$M = P \times (1 + i)^n$$

Donde:

M: Monto

P: Valor de la inversión

i: Tasa de interés

n: Períodos

### **3.2.12. Costo de oportunidad**

Es aquel interés que uno deja de percibir por invertir el dinero en otro proyecto o negocio que deberá ser mejor y tener mayor tasa de interés superior o igual a la TIR para que sea un buen proyecto. (Ayala, 2008)

## **3.3. Análisis Financiero**

Este análisis consiste en aplicar herramientas y técnicas analíticas a los estados y datos contables, con el objetivo de determinar medidas y relaciones, las cuales

tengan la capacidad de influir en el proceso de toma de decisiones. Este estudio cumple con la función de convertir datos en información útil, sea cual sea el objetivo que se persigue con el mismo: toma de decisiones de inversión; herramienta de previsión de resultados financieros futuros; toma de decisiones internas a partir de la identificación o diagnóstico de áreas dentro de la empresa con posibles problemas de gestión, producción o de otro tipo, o; como herramientas para la evaluación de la gestión.

Mediante la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros se puede determinar posibles problemas financieros y detectar las causas y establecer soluciones para la mejora continua de la organización.

De acuerdo a Gustavo Tanaka (2005) las principales herramientas para realizar el diagnóstico financiero de la empresa son:

- ✓ Análisis Vertical
- ✓ Análisis Horizontal
- ✓ Indicadores Financieros

### **3.3.1. Análisis Vertical**

Este análisis consiste en calcular la composición porcentual de cada cuenta del Estado de Situación Financiera y de Resultados Integral, tomando datos de un sólo período.

Para el análisis de los estados financieros, se toma un renglón como base común, sobre el cual se expresan los otros en forma porcentual. En el Estado de Situación Financiera la línea base es el total de los activos, todas las cuentas se dividirán para este rubro. Para el Estado de Resultados, el rubro base será el total de ingresos y las demás cuentas se expresan en función de este.



### **3.3.2. Análisis Horizontal**

El análisis horizontal permite comparar estados financieros homogéneos de períodos consecutivos, con el fin de determinar la evolución de la cada una de las cuentas que los conforman. El análisis horizontal tiene un carácter dinámico, lo cual facilita la observación de tendencia de las variables más importantes y de esta forma facilita la toma de decisiones.

Se utiliza para comparar los mismos rubros de los estados financieros durante años sucesivos o con datos de un año base o estándar. Los datos se anotan en columnas contiguas, el año más reciente del lado izquierdo, seguido de estas columnas se anota el cambio en porcentaje, que se calcula dividiendo la diferencia monetaria entre el año base o más antiguo.

### **3.3.3. Indicadores Financieros**

El análisis de los ratios es el estudio de las relaciones entre distintos estados contables, cada medida relaciona un concepto del balance (o de la cuenta de resultados) con otro, o como es más habitual, un elemento del balance con otro de la cuenta de resultados. De esta manera, el inversor no se fija tanto en el tamaño absoluto de las cuentas financieras como en lo que éstas indican acerca de la liquidez, actividad o rentabilidad de la empresa.

La contribución más significativa de los indicadores financieros es que posibilitan a los inversores el conocer el pasado y el presente de la situación financiera de la empresa, así como de sus resultados. Los mecanismos del análisis de ratios son bastante sencillos, la información seleccionada se obtiene de los estados financieros anuales y se usa para calcular un conjunto de ratios, que se comparan con las medias históricas o del sector para evaluar la situación financiera y los resultados de la empresa. (Gitman, 2005)

De acuerdo a César Aching (2006) los indicadores están divididos en cuatro grupos:

- ✓ Liquidez
- ✓ Actividad
- ✓ Solvencia
- ✓ Rentabilidad

Tabla 6  
Clasificación de los indicadores financieros

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN
Liquidez	Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone para cancelar las deudas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corriente</li> <li>• Capital de trabajo</li> <li>• Prueba ácida</li> </ul>
Actividad	Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de Cuentas por cobrar</li> <li>• Rotación inventarios</li> <li>• Rotación de Cuentas por pagar</li> <li>• Rotación de activos totales</li> </ul>
Solvencia	Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Permiten determinar la capacidad de endeudamiento que tiene una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endeudamiento sobre activos</li> <li>• Apalancamiento</li> <li>• Concentración de endeudamiento</li> </ul>
Rentabilidad	Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad del patrimonio</li> <li>• Margen operacional de utilidad</li> <li>• Margen neto de utilidad</li> </ul>

Fuente: (Tanaka, 2005) y (Duarte & Fernández, 2005)

### 3.3.4. Método DuPont

El sistema de análisis DuPont es una técnica de investigación orientada a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa. El sistema emplea la administración como marco de referencia para analizar los estados financieros y determinar la condición financiera de una empresa. (Franklin, 2007)

Este método reúne el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.

Del método DuPont se desprende que el ROE es afectado por la rotación de los activos y por el margen de utilidad. La rotación de activos mide la productividad de los activos para generar ventas y muestra el número de unidades monetarias de ventas generado por cada unidad monetaria invertida en activos.

La expresión en el modelo DuPont es:

$$ROE = Rotación\ de\ activos \times Margen\ de\ utilidad$$

$$= \frac{Ventas}{Activos} \times \frac{Utilidad}{Ventas}$$

## **CAPÍTULO IV**

### **Diagnóstico Financiero**

El Diagnóstico Financiero permite convertir datos estáticos de los estados financieros en información relevante para la toma de decisiones. Consiste en aplicar una serie de herramientas y técnicas financieras a la información contable con el fin de detectar posibles problemas, identificando sus causas, estableciendo acciones de mejora para una adecuada gestión empresarial.

Entre las herramientas que se utilizarán para analizar los estado financieros de AIG Metropolitana de Seguros S.A. están: Análisis Vertical y Horizontal de Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados Integral, Elaboración del Estado de Flujos de Efectivo, Indicadores Financieros y el Método Dupont.

#### **4.1. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera**

Se realizará el análisis vertical del Estado de Situación Financiera de AIG Metropolitana de Seguros de los años 2012, 2013 y 2014, para realizar este análisis se toma como base el activo total de cada año, dividiendo las cuentas contables para este rubro.

**Tabla 7**  
**Análisis vertical del Estado de Situación Financiera**

	ANÁLISIS VERTICAL					
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
<b>ACTIVO</b>	<b>64.327.929,17</b>	<b>81.235.863,21</b>	<b>82.579.274,10</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>61.663.672,95</b>	<b>76.240.272,97</b>	<b>78.468.841,97</b>	<b>95,86%</b>	<b>93,85%</b>	<b>95,02%</b>
INVERSIONES	33.927.905,28	38.015.177,60	42.550.752,51	52,74%	46,80%	51,53%
CAJA	4.168,25	4.547,35	8.442,54	0,01%	0,01%	0,01%
BANCOS	5.848.942,55	7.424.592,81	6.163.886,24	9,09%	9,14%	7,46%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	21.882.656,87	30.795.955,21	29.745.760,68	34,02%	37,91%	36,02%
DEUDORES POR PRIMAS	10.859.999,66	19.566.800,45	17.431.441,55	16,88%	24,09%	21,11%
DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	5.288.709,33	4.485.640,33	5.504.609,76	8,22%	5,52%	6,67%
ANTICIPOS FISCALES	1.320.807,62	1.982.905,84	1.214.546,60	2,05%	2,44%	1,47%
DEUDORES VARIOS	4.413.140,26	4.760.608,59	5.595.162,77	6,86%	5,86%	6,78%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1.827.824,06</b>	<b>2.073.891,95</b>	<b>2.145.425,21</b>	<b>2,84%</b>	<b>2,55%</b>	<b>2,60%</b>
BIENES RAICES	1.581.863,19	1.522.763,96	1.463.664,83	2,46%	1,87%	1,77%
MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	245.960,87	551.127,99	681.760,38	0,38%	0,68%	0,83%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>836.432,16</b>	<b>2.921.698,29</b>	<b>1.965.006,92</b>	<b>1,30%</b>	<b>3,60%</b>	<b>2,38%</b>
DIFERIDOS	836.432,16	2.921.698,29	1.965.006,92	1,30%	3,60%	2,38%
<b>PASIVOS</b>	<b>32.277.047,49</b>	<b>42.855.285,72</b>	<b>55.541.666,14</b>	<b>50,18%</b>	<b>52,75%</b>	<b>67,26%</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>27.770.437,05</b>	<b>36.760.749,12</b>	<b>34.460.241,57</b>	<b>43,17%</b>	<b>45,25%</b>	<b>41,73%</b>
RESERVAS TECNICAS	10.948.626,46	14.796.813,08	15.107.296,25	17,02%	18,21%	18,29%
RESERVAS DE RIESGO EN CURSO (SIN. Y CAT.)	5.507.779,94	6.738.827,55	7.171.054,64	8,56%	8,30%	8,68%
OTRAS RESERVAS	2.052,31	2.044,81	0,00	0,00%	0,00%	0,00%
CUENTAS POR PAGAR	16.821.810,59	21.963.936,04	19.352.945,32	26,15%	27,04%	23,44%
CUENTAS POR PAGAR REASEG Y CoASEG CEDIDOS	10.887.607,91	12.449.224,02	12.687.492,43	16,93%	15,32%	15,36%
PRIMAS POR PAGAR ASEGURADOS	575.676,96	4.540.261,24	1.224.104,88	0,89%	5,59%	1,48%
IMPUESTOS, RETENCIONES Y CONSTTRIB. POR PAGAR	3.060.427,20	2.783.641,31	3.581.956,78	4,76%	3,43%	4,34%
CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	2.298.098,52	2.190.809,47	1.859.391,23	3,57%	2,70%	2,25%
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>4.506.610,44</b>	<b>6.094.536,60</b>	<b>21.081.424,57</b>	<b>7,01%</b>	<b>7,50%</b>	<b>25,53%</b>
DIVIDENDOS POR PAGAR	20.232,28	20.232,28	11.306.526,69	0,03%	0,02%	13,69%
DEUDAS CON INTERMEDIARIOS	448.865,64	608.876,80	1.676.897,09	0,70%	0,75%	2,03%
PROVEEDORES	2.529.136,86	3.014.850,33	5.345.133,27	3,93%	3,71%	6,47%
PRIMAS ANTICIPADAS	130.203,99	978.891,94	1.596.310,41	0,20%	1,20%	1,93%
REASEGUROS NO PROPORCIONALES	852.596,31	994.433,65	704.609,45	1,33%	1,22%	0,85%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	525.575,36	477.251,60	451.947,66	0,82%	0,59%	0,55%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>32.050.881,68</b>	<b>38.380.577,49</b>	<b>27.037.607,96</b>	<b>49,82%</b>	<b>47,25%</b>	<b>32,74%</b>
CAPITAL	2.270.000,00	3.270.000,00	3.270.000,00	3,53%	4,03%	3,96%
RESERVA LEGAL	1.135.000,00	1.317.593,38	1.530.694,71	1,76%	1,62%	1,85%
UTILIDADES RETENIDAS PARA FUTURAS CAPITALIZAC.	18.089.162,92	25.049.547,85	17.036.350,93	28,12%	30,84%	20,63%
DIVIDENDOS ACCION	1.371.596,31	53.064,30	53.064,30	2,13%	0,07%	0,06%
RESERVAS DE CAPITAL	1.171.925,53	1.171.925,53	1.171.925,53	1,82%	1,44%	1,42%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	8.013.196,92	7.518.446,43	3.975.572,49	12,46%	9,26%	4,81%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>64.327.929,17</b>	<b>81.235.863,21</b>	<b>82.579.274,10</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

#### 4.1.1. Estructura de los Activos

El análisis vertical de este Estado Financiero comienza con la interpretación de la estructura de los activos.

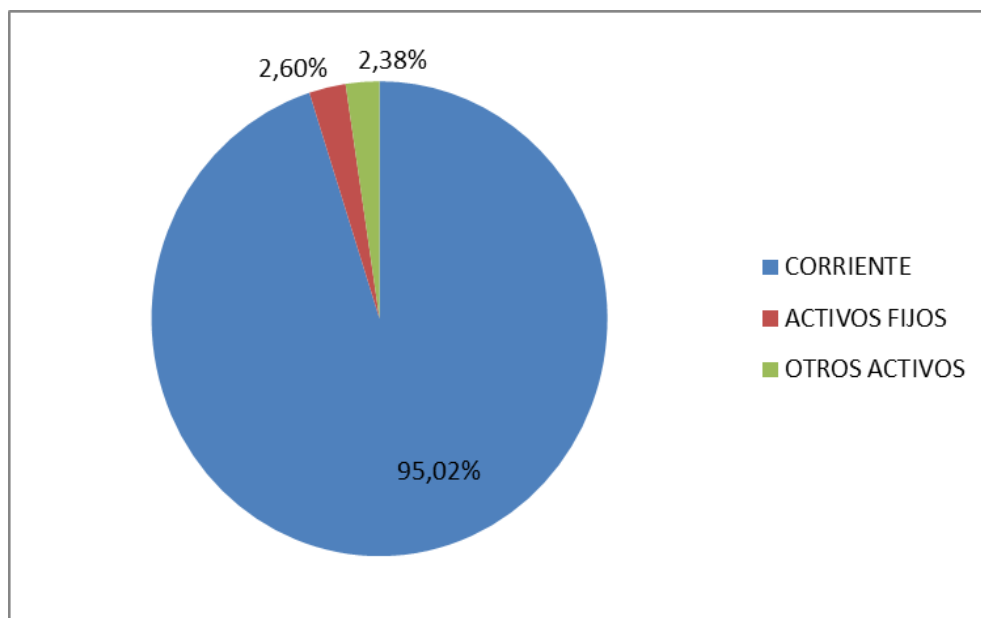


Figura 19. Estructura de los activos año 2014

La estructura de los activos de AIG Metropolitana de Seguros para el año 2014 muestra que del total de activos el 95% lo componen los activos corrientes, el 2.60% los activos fijos y el 2.38% los activos diferidos. En el período 2012 y 2013 los activos corrientes representaron el 95.86% y el 93.85% respectivamente.

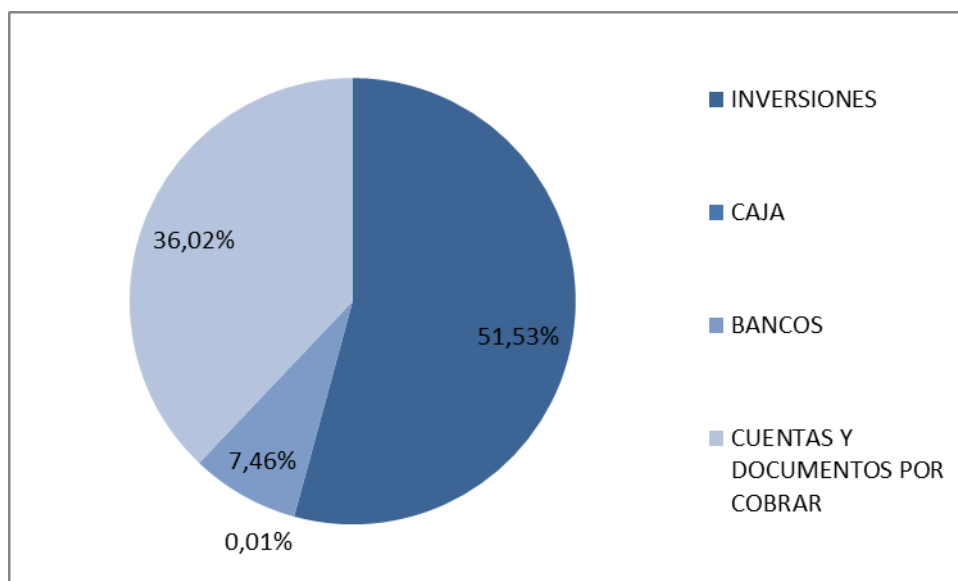


Figura 20. Composición de los activos corrientes 2014

Los activos corrientes en el 2014 están conformados en un 51.53% por la cuenta inversiones, dentro de las cuales están las inversiones financieras y las inversiones en acciones. En un porcentaje menor se encuentra bancos, con 7.46%, y caja con 0.01% del total de los activos.

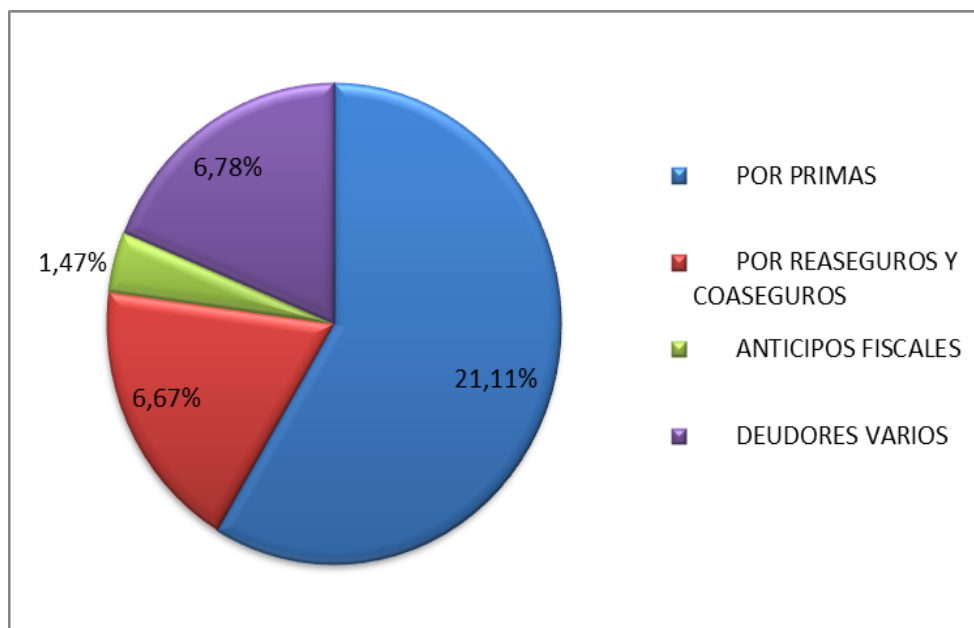


Figura 21. Composición de las Cuentas por cobrar 2014

Las cuentas y documentos por cobrar constituyen el 36% del total de los activos, siendo la mayor parte de ellas las cuentas por cobrar por emisión de primas y por reaseguros y coaseguros.

En el 2012 la composición de los activos corrientes fue de 52.74% para las inversiones, 34% las cuentas por cobrar, 9% bancos, y 0.01% caja. Las inversiones en el año 2013 era de 46.80%, y las demás cuentas no presentaron grandes variaciones respecto a los demás años estudiados.

AIG Metropolitana de Seguros al ser una empresa aseguradora, presenta tan sólo el 2.60% de activos fijos respecto al total de activos en el año 2014, dentro de los cuales están bienes inmuebles con 1.77%, y Muebles, equipos y vehículos con 0.83%, las bienes raíces disminuyeron en 2014, en 2013 fue de 1.87% y en 2012 fue de 2.46%.

#### 4.1.2. Estructura de los Pasivos

En cuanto a la composición de los pasivos, se puede apreciar que los mismos representan el 67.26% del total de las activos en el 2014, incrementando en 13 puntos respecto al 2013 (52.75%), en 2012 el porcentaje de obligaciones con respecto a los activos era de 50%.

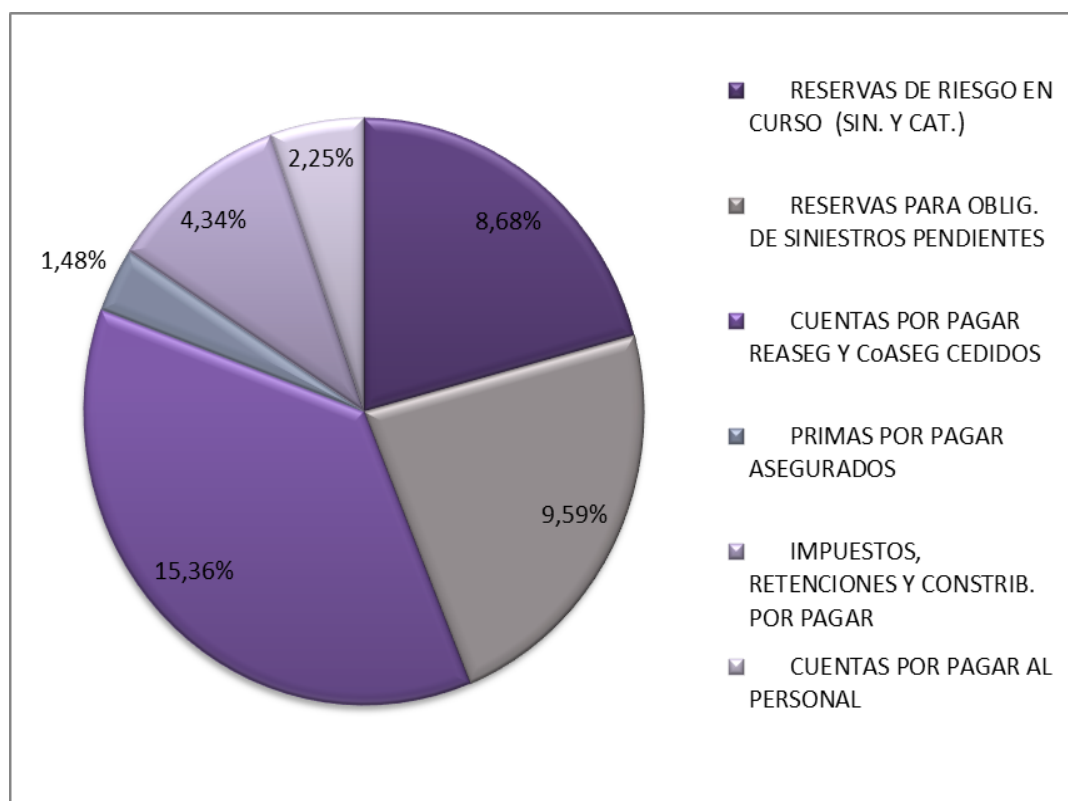


Figura 22. Pasivos corrientes 2014

En comparación con los años anteriores el pasivo corriente en 2014 disminuyó a 41.73%, respecto al año 2013 que fue de 45.25%. Este rubro se encuentra constituido por las reservas técnicas para siniestros y catástrofes (8.68%), reservas para obligaciones de siniestros pendientes (9.59%), las cuentas por pagar constituyeron el 23.44%, siendo las obligaciones con reaseguradores y coaseguradores cedidos las deudas más representativas. Si se presentaran eventos



negativos para AIG, y no pudiese cubrir sus obligaciones, sus acreedores tendrán una grande participación en la empresa.

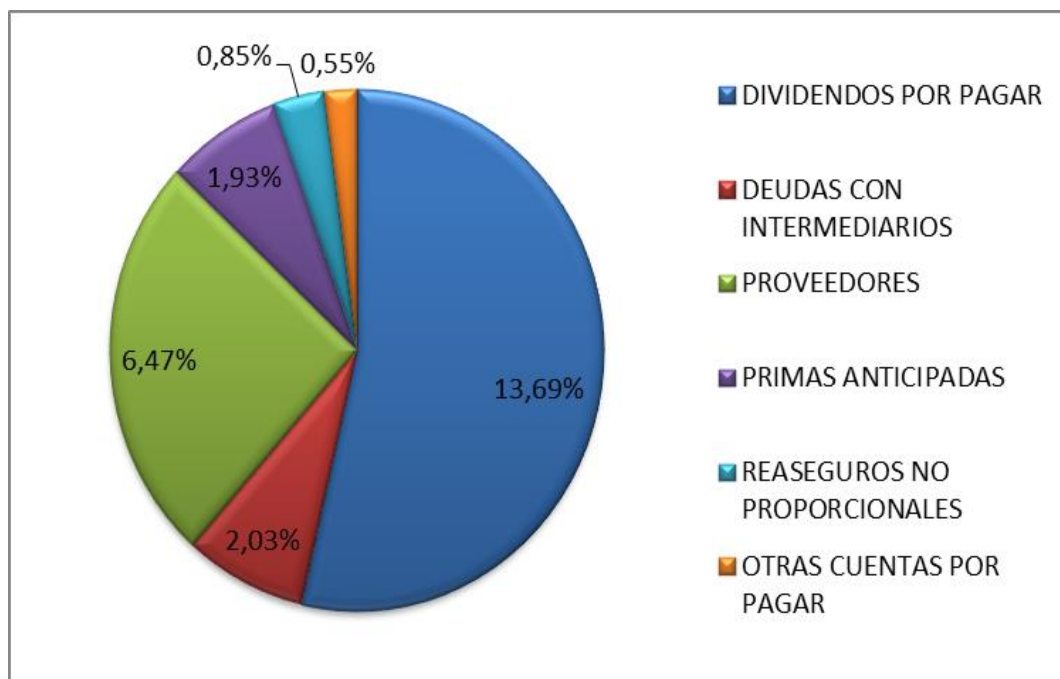


Figura 23. Estructura del Pasivo a largo plazo 2014

Al comparar los pasivos no corrientes en el período bajo análisis, se aprecia que los mismos han incrementado significativamente en 2014 con 25.53%, en 2013 y 2014 estos fueron de 7.01% y 7.50% respectivamente. En 2014 los dividendos por pagar representaron el 13.69% y proveedores el 6.47%.

#### 4.1.3. Estructura del Patrimonio

El patrimonio en el 2014 representó el 32.74% respecto a los activos, en 2013 éste fue de 47.25%, y en 2012 fue de 49.82%.

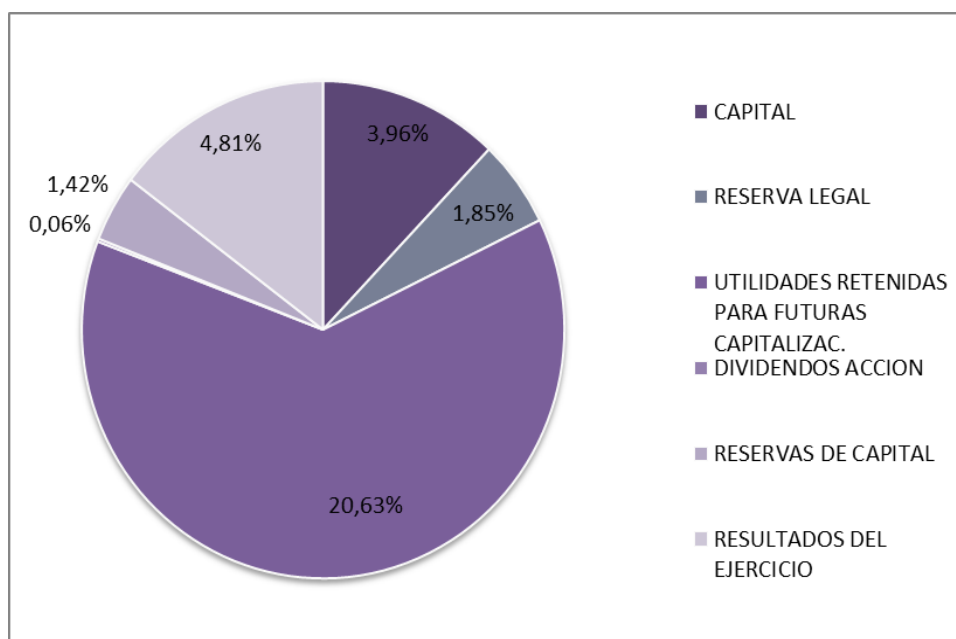


Figura 24. Composición del patrimonio 2014

La cuenta patrimonial en el 2014 se encuentra principalmente constituida por las utilidades retenidas para futuras capitalizaciones (20.63%), Utilidades del ejercicio (4.81%) y por el capital social (3.96%). En el período 2012 – 2013 se puede observar que el rubro por resultados del ejercicio ha ido disminuyendo su participación dentro de los activos, justificado por la pérdida de un importante cliente.

#### 4.2. Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera

Se realizó el análisis comparativo de las cuentas del Estado de Situación Financiera del período 2013 respecto al 2012 y 2014 respecto al 2013, para realizar este estudio se toma como base un año, determinando la evolución en comparación con dicho año.

**Tabla 8**  
**Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera**

				ANÁLISIS HORIZONTAL	
	2012	2013	2014	2013 - 2012	2014 - 2013
<b>ACTIVO</b>	<b>64.327.929,17</b>	<b>81.235.863,21</b>	<b>82.579.274,10</b>	<b>26,28%</b>	<b>1,65%</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>61.663.672,95</b>	<b>76.240.272,97</b>	<b>78.468.841,97</b>	<b>23,64%</b>	<b>2,92%</b>
INVERSIONES	33.927.905,28	38.015.177,60	42.550.752,51	12,05%	11,93%
CAJA	4.168,25	4.547,35	8.442,54	9,09%	85,66%
BANCOS	5.848.942,55	7.424.592,81	6.163.886,24	26,94%	-16,98%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	21.882.656,87	30.795.955,21	29.745.760,68	40,73%	-3,41%
DEUDORES POR PRIMAS	10.859.999,66	19.566.800,45	17.431.441,55	80,17%	-10,91%
DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	5.288.709,33	4.485.640,33	5.504.609,76	-15,18%	22,72%
ANTICIPOS FISCALES	1.320.807,62	1.982.905,84	1.214.546,60	50,13%	-38,75%
DEUDORES VARIOS	4.413.140,26	4.760.608,59	5.595.162,77	7,87%	17,53%
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1.827.824,06</b>	<b>2.073.891,95</b>	<b>2.145.425,21</b>	<b>13,46%</b>	<b>3,45%</b>
BIENES RAICES	1.581.863,19	1.522.763,96	1.463.664,83	-3,74%	-3,88%
MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	245.960,87	551.127,99	681.760,38	124,07%	23,70%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>836.432,16</b>	<b>2.921.698,29</b>	<b>1.965.006,92</b>	<b>249,30%</b>	<b>-32,74%</b>
DIFERIDOS	836.432,16	2.921.698,29	1.965.006,92	249,30%	-32,74%
<b>PASIVOS</b>	<b>32.277.047,49</b>	<b>42.855.285,72</b>	<b>55.541.666,14</b>	<b>32,77%</b>	<b>29,60%</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>27.770.437,05</b>	<b>36.760.749,12</b>	<b>34.460.241,57</b>	<b>32,37%</b>	<b>-6,26%</b>
RESERVAS TECNICAS	10.948.626,46	14.796.813,08	15.107.296,25	35,15%	2,10%
RESERVAS DE RIESGO EN CURSO (SIN. Y CAT.)	5.507.779,94	6.738.827,55	7.171.054,64	22,35%	6,41%
RESERVAS PARA OBLIG. DE SINIESTROS PENDIENTES	5.438.794,21	7.816.887,96	7.920.375,23	43,72%	1,32%
CUENTAS POR PAGAR	16.821.810,59	21.963.936,04	19.352.945,32	30,57%	-11,89%
CUENTAS POR PAGAR REASEG Y CoASEG CEDIDOS	10.887.607,91	12.449.224,02	12.687.492,43	14,34%	1,91%
PRIMAS POR PAGAR ASEGURADOS	575.676,96	4.540.261,24	1.224.104,88	688,68%	-73,04%
IMPUESTOS, RETENCIONES Y CONSTRIB. POR PAGAR	3.060.427,20	2.783.641,31	3.581.956,78	-9,04%	28,68%
CUENTAS POR PAGAR AL PERSONAL	2.298.098,52	2.190.809,47	1.859.391,23	-4,67%	-15,13%
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>4.506.610,44</b>	<b>6.094.536,60</b>	<b>21.081.424,57</b>	<b>35,24%</b>	<b>245,91%</b>
DIVIDENDOS POR PAGAR	20.232,28	20.232,28	11.306.526,69	0,00%	55783,60%
DEUDAS CON INTERMEDIARIOS	448.865,64	608.876,80	1.676.897,09	35,65%	175,41%
PROVEEDORES	2.529.136,86	3.014.850,33	5.345.133,27	19,20%	77,29%
PRIMAS ANTICIPADAS	130.203,99	978.891,94	1.596.310,41	651,81%	63,07%
REASEGUROS NO PROPORCIONALES	852.596,31	994.433,65	704.609,45	16,64%	-29,14%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	525.575,36	477.251,60	451.947,66	-9,19%	-5,30%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>32.050.881,68</b>	<b>38.380.577,49</b>	<b>27.037.607,96</b>	<b>19,75%</b>	<b>-29,55%</b>
CAPITAL	2.270.000,00	3.270.000,00	3.270.000,00	44,05%	0,00%
RESERVA LEGAL	1.135.000,00	1.317.593,38	1.530.694,71	16,09%	16,17%
UTILIDADES RETENIDAS PARA FUTURAS CAPITALIZAC.	18.089.162,92	25.049.547,85	17.036.350,93	38,48%	-31,99%
DIVIDENDOS ACCION	1.371.596,31	53.064,30	53.064,30	-96,13%	0,00%
RESERVAS DE CAPITAL	1.171.925,53	1.171.925,53	1.171.925,53	0,00%	0,00%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	8.013.196,92	7.518.446,43	3.975.572,49	-6,17%	-47,12%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>64.327.929,17</b>	<b>81.235.863,21</b>	<b>82.579.274,10</b>	<b>26,28%</b>	<b>1,65%</b>

#### 4.2.1. 2013 en comparación al 2012

El total de activos de AIG Metropolitana de Seguros incrementó en 26.28% en 2013. Los activos corrientes presentaron un crecimiento de 23.64%, justificado

principalmente por el aumento de las cuentas y documentos por cobrar por primas, cabe resaltar que este incremento se debe al mayor ingreso por prima emitida y no por la carencia de políticas de cobro. La partida bancos creció en 26.94% de un período a otro, reflejando que la empresa cuenta con liquidez inmediata para cubrir sus obligaciones.

Los activos fijos presentaron un incremento de 13.46% en relación al 2012, al realizar un análisis individual de cada partida de los activos fijos se observa que la cuenta bienes inmuebles presentaron una leve disminución de 3.74%, pues se vendieron algunos inmuebles que no estaban siendo utilizados, por otro lado la cuenta muebles, equipos y vehículos incrementaron significativamente en 124% debido a que para incrementar la productividad se necesitó adquirir estos bienes.

En cuanto a los pasivos totales se puede observar un incremento del 32.77%, los pasivos corrientes crecieron 32.37% respecto al año 2012, en donde destacan el aumento de las reservas técnicas, las cuales son provisionadas para cubrir posibles riesgos por siniestros o catástrofes; las cuentas por pagar incrementaron en 30.57%, siendo las obligaciones con aseguradores y reaseguradores las más representativas.

Los pasivos a largo plazo incrementaron en 35.24% en comparación con el año 2012, siendo las obligaciones con proveedores extranjeros y las primas cobradas por anticipado las que más incrementaron con 19.20% y 651% respectivamente.

El patrimonio presentó un incremento de 19.75% respecto al 2012, las cuentas que presentaron variaciones positivas son capital social y utilidades retenidas con 44.05% y 38.48% respectivamente, los dividendos por acción presentaron una disminución en -96.13%, las utilidades también disminuyeron en 6.17% respecto al año 2012.

#### **4.2.2. 2014 en comparación al 2013**

El total de activos en 2014 incrementó tan solo en 1.65%. Los activos corrientes aumentaron en 2.92%, dentro de los cuales destaca una disminución de bancos en 16.98%, es decir que el dinero pasó de estar estático a ser aplicado en inversiones

financieras en el extranjero. La partida cuentas y documentos por cobrar también presentó disminución si se lo compara con el año 2013, esto se debe a que el ingreso por prima emitida fue menor en el 2014, por tanto las cuentas por cobrar también disminuyeron.

Los activos fijos presentaron un incremento de 3.45%, de igual manera que el año 2013 en el 2014 se vendieron algunos inmuebles que no estaban siendo utilizados, por otro lado la cuenta muebles, equipos y vehículos incrementaron en 23.70%.

Respecto a los pasivos se puede observar un incremento en 29.60%. Los pasivos corrientes presentaron disminución en 6.26%, al contrario del año 2013 en el cual existieron altas provisiones por reservas técnicas, en el 2014 las mismas incrementaron en solo el 2%, por otro lado las cuentas por pagar decrecieron en 11.89%.

Los pasivos no corrientes incrementaron abismalmente de un período a otro, en 2014 fue de 245%, siendo dividendos por pagar a accionistas los más representativos, seguido por obligaciones con proveedores extranjeros.

El año 2014 no fue un año tan positivo para AIG, debido a que no se renovó el contrato con un importante cliente, los ingresos disminuyeron, y por lo tanto fueron afectadas las utilidades, lo que provocó una disminución del patrimonio en 29.55% respecto al 2013.

### **4.3. Análisis Vertical del Estado de Resultados**

El análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias de AIG Metropolitana de Seguros S.A. fue realizado tomando la información de los años 2012, 2013 y 2014. La cuenta base para efectuar el análisis fue la partida de Ingresos, dividiendo las cuentas contables para este rubro.

**Tabla 9**  
**Análisis vertical del Estado de Resultados**

	ANÁLISIS VERTICAL					
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>	<b>184.738.093,25</b>	<b>130.164.379,16</b>	<b>158.481.299,72</b>	100,00%	100,00%	100,00%
<b>PRIMA EMITIDA</b>	<b>80.070.071,50</b>	<b>91.046.923,76</b>	<b>104.513.476,72</b>	43,34%	69,95%	65,95%
DE SEGUROS DIRECTOS	73.095.300,70	85.254.808,72	99.616.771,64	39,57%	65,50%	62,86%
VIDA EN GRUPO	6.235.403,27	9.004.217,14	11.202.220,96	3,38%	6,92%	7,07%
SEGUROS GENERALES	66.859.897,43	76.250.591,58	88.414.550,68	36,19%	58,58%	55,79%
DE REASEGUROS ACEPTADOS	6.974.770,80	5.792.115,04	4.896.705,08	3,78%	4,45%	3,09%
<b>COMISIONES RECIBIDAS</b>	<b>6.637.421,00</b>	<b>7.244.631,83</b>	<b>8.255.895,68</b>	3,59%	5,57%	5,21%
<b>RECUPERACIONES Y SALVA DE SINIESTROS</b>	<b>9.701.764,31</b>	<b>8.901.516,84</b>	<b>9.204.975,89</b>	5,25%	6,84%	5,81%
<b>INTERESES DE INVERSIONES</b>	<b>1.425.937,40</b>	<b>1.693.746,66</b>	<b>2.131.536,45</b>	0,77%	1,30%	1,34%
<b>OTRAS RENTAS</b>	<b>201.938,33</b>	<b>1.636.366,75</b>	<b>538.995,25</b>	0,11%	1,26%	0,34%
<b>LIBERACION DE RESERVAS TECNICAS</b>	<b>86.700.960,71</b>	<b>19.641.193,32</b>	<b>33.836.419,73</b>	46,93%	15,09%	21,35%
<b>EGRESOS</b>	<b>172.469.904,30</b>	<b>118.587.258,04</b>	<b>151.646.336,61</b>	93,36%	91,11%	95,69%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>7.785.032,96</b>	<b>8.382.632,54</b>	<b>10.283.513,80</b>	4,21%	6,44%	6,49%
SUELDOS Y SOBRESUELDOS	2.217.808,77	2.503.244,32	2.907.181,58	1,20%	1,92%	1,83%
VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE	155.611,75	201.910,95	287.055,63	0,08%	0,16%	0,18%
SUBSIDIOS E INDEMNIZACIONES	84.146,38	38.802,16	457.535,78	0,05%	0,03%	0,29%
APORTES AL IEES	257.454,77	313.893,38	327.871,38	0,14%	0,24%	0,21%
BENEFICIOS SOCIALES	491.199,66	510.349,79	732.014,10	0,27%	0,39%	0,46%
SEGUROS DEL PERSONAL	154.222,08	176.004,66	166.945,48	0,08%	0,14%	0,11%
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	123.642,43	206.979,26	201.817,01	0,07%	0,16%	0,13%
ARRIENDOS	246.496,02	286.971,02	250.510,59	0,13%	0,22%	0,16%
LUZ, AGUA Y TELEFONO	183.368,21	186.765,91	223.508,78	0,10%	0,14%	0,14%
SEGUROS DE MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	28.079,33	28.295,08	29.154,68	0,02%	0,02%	0,02%
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	221.196,63	259.947,39	253.496,55	0,12%	0,20%	0,16%
PUBLICACIONES Y PROPAGANDA	220.121,57	283.249,99	620.911,69	0,12%	0,22%	0,39%
COMUNICACIONES	211.094,94	195.306,28	215.862,74	0,11%	0,15%	0,14%
MOVILIZACIONES	43.833,71	38.216,65	50.794,56	0,02%	0,03%	0,03%
CUOTAS Y DONATIVOS	57.067,47	41.649,64	47.515,47	0,03%	0,03%	0,03%
GASTOS DE COMPUTACION	231.287,57	332.423,72	588.272,60	0,13%	0,26%	0,37%
OTROS GASTOS	2.858.401,67	2.778.622,34	2.923.065,18	1,55%	2,13%	1,84%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>74.709.458,49</b>	<b>84.150.548,25</b>	<b>98.797.915,79</b>	40,44%	64,65%	62,34%
COMISIONES PAGADAS	9.929.074,87	11.759.561,46	15.488.742,32	5,37%	9,03%	9,77%
PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	2.064.619,69	2.439.485,51	1.698.951,55	1,12%	1,87%	1,07%
PRIMAS DE REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	26.487.848,98	27.964.960,98	31.003.437,45	14,34%	21,48%	19,56%
LIQUIDACION Y RESCATES	14.376.816,47	18.169.298,13	23.137.682,34	7,78%	13,96%	14,60%
SINIESTROS PAGADOS	21.851.098,48	23.817.242,17	27.469.102,13	11,83%	18,30%	17,33%
DE SEGUROS	18.789.509,41	21.420.564,80	25.994.739,23	10,17%	16,46%	16,40%
DE COASEGUROS	441.122,95	124.629,84	86.931,66	0,24%	0,10%	0,05%
DE REASEGUROS ACEPTADOS	732.218,03	143.227,03	208.162,08	0,40%	0,11%	0,13%
GASTOS DE LIQUIDACIONES DE SINIESTROS	727.126,16	544.484,88	822.716,38	0,39%	0,42%	0,52%
PARTICIPACION DE REASEG EN SALVAMENTOS	1.161.121,93	1.584.335,62	356.552,78	0,63%	1,22%	0,22%
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>3.500.603,43</b>	<b>4.875.511,75</b>	<b>7.315.911,80</b>	1,89%	3,75%	4,62%
INTERESES PAGADOS	108.665,96	128.702,73	154.821,12	0,06%	0,10%	0,10%
OTROS (DIF DE CAMBIOS, VTA ACT FIJOS)	254.719,95	1.299.709,50	993.690,82	0,14%	1,00%	0,63%
PROVISIONES, AMORT Y DEPREC	563.704,12	430.860,05	314.480,15	0,31%	0,33%	0,20%
CONTRIBUCIONES E IMP MUNICIPALES	2.334.638,39	2.629.956,97	4.259.317,05	1,26%	2,02%	2,69%
IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS	0,00	0,00	932.314,06	0,00%	0,00%	0,59%
PARA CUENTAS DE DUDOSO RECAUDO	238.875,01	386.282,50	661.288,60	0,13%	0,30%	0,42%
<b>UTILIDAD ANTES DE PART EMP E IMPUESTOS</b>	<b>12.268.188,95</b>	<b>11.577.121,12</b>	<b>6.834.963,11</b>	<b>6,64%</b>	<b>8,89%</b>	<b>4,31%</b>
15% PART EMPLEADOS	1.840.228,35	1.684.964,19	1.072.725,84	1,00%	1,29%	0,68%
22% IMPUESTO A LA RENTA	2.414.763,68	2.191.117,12	1.573.563,45	1,31%	1,68%	0,99%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.013.196,92</b>	<b>7.701.039,81</b>	<b>4.188.673,82</b>	<b>4,34%</b>	<b>5,92%</b>	<b>2,64%</b>

### 4.3.1. Estructura de los ingresos

AIG Metropolitana de Seguros es una empresa aseguradora que en 2014 generó ingresos de \$158,481,299.72. Estos ingresos están compuestos en un 65.95% por la prima emitida, en un 5.21% por las comisiones recibidas, en 1.34% por los intereses generados por las inversiones y en 21.35% por la liberación de reservas técnicas para catástrofes y siniestros. El año 2013 presentó una estructura casi similar a la de 2014, en cambio en 2012 los ingresos por prima emitida representaron el 43% del total de las ventas y la liberación de reservas técnicas fue mayor a los años bajo estudio, con 46.93%.

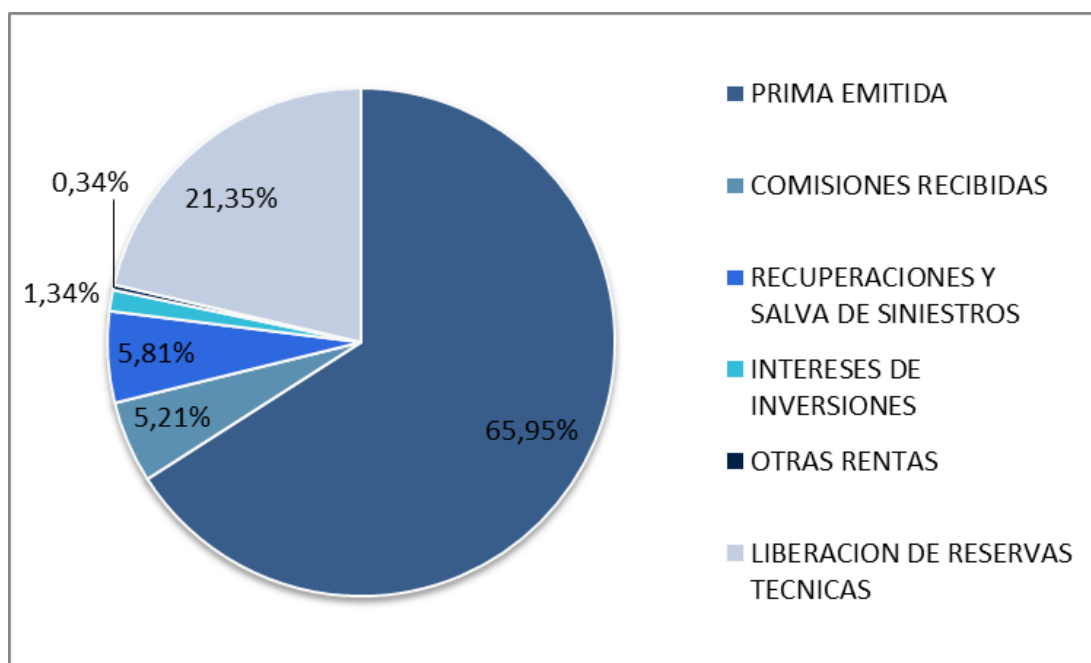


Figura 25. Composición de los Ingresos al 2014

Los ingresos por prima emitida en el año 2014 están representados principalmente por la venta de seguros directos (62.86%) y por la prima emitida a reaseguros aceptados (3.09%), los primeros están conformados por los seguros de vida en grupo (7.07%) y por los seguros generales (55.79%).

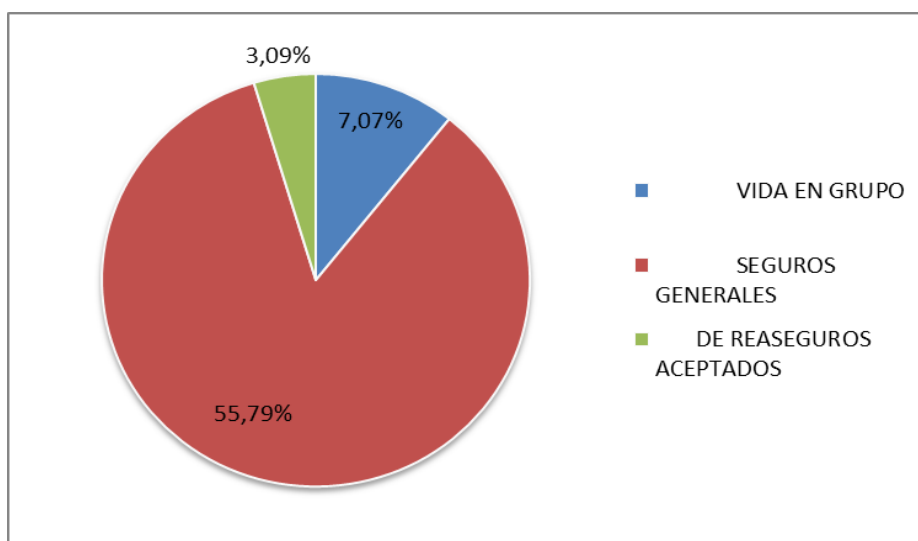


Figura 26 Composición de la prima emitida al 2014

#### 4.3.2. Estructura de los egresos

Los desembolsos de AIG Metropolitana de Seguros en el año 2014 están constituidos por los gastos de administración (6.49%), los gastos operacionales (62.34%) y otros egresos (4.62%). El total de gastos representó el 95.69% del total de las ventas. En el 2012 los egresos representaron el 93.36% del total de las rentas, en ese mismo año los ingresos fueron mayores, y por lo tanto las utilidades fueron superiores.

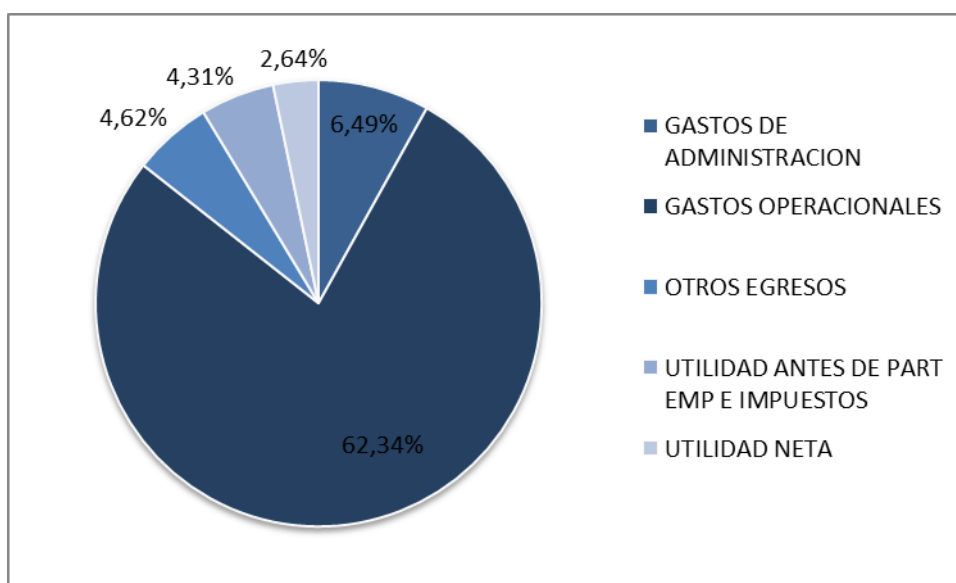


Figura 27. Composición de los Egresos y de la Utilidad en 2014



En la figura 9 se puede observar el porcentaje de participación de la utilidad neta respecto a los ingresos de 2014, la cual fue de 2.64%, en el 2013 fue de 4.34%, y en el 2012 la participación fue mayor con 5.92%.

Los gastos de administración en el año 2014 están conformados por los desembolsos realizados por sueldos (1.83%), viáticos, subsidios e indemnizaciones, aporte al IESS, beneficios sociales, arriendos, servicios básicos, entre otros, cada uno de estos rubros no llega a constituir ni el 0.5% del total de las ventas.

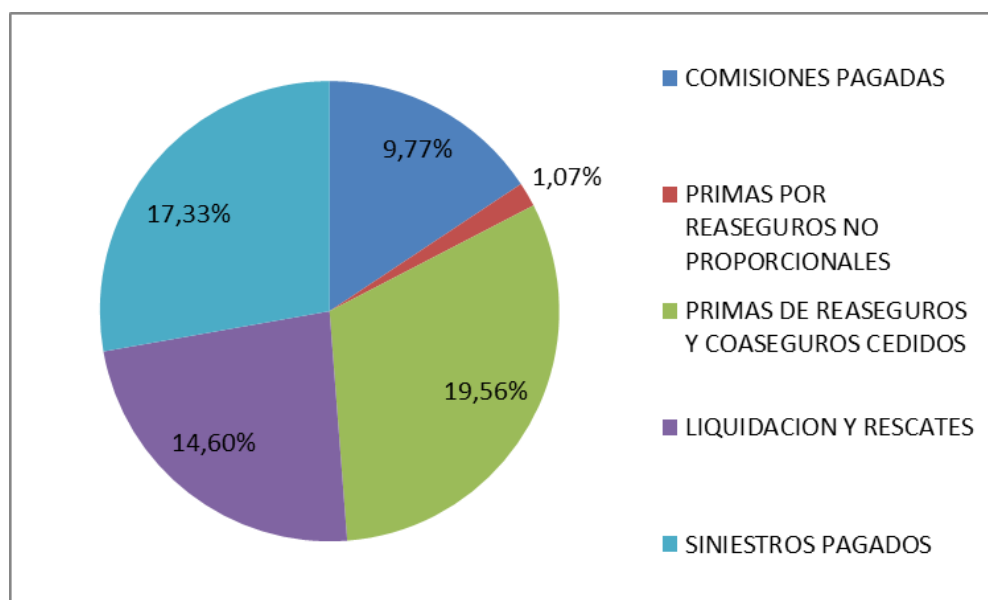


Figura 28. Composición de los gastos operacionales 2014

AIG en el año 2014 concentra sus desembolsos en más del 50% en los gastos operacionales, en donde se puede destacar que los egresos por primas de reaseguros y coaseguros (19.56%) son las mayores salidas de dinero, seguida por siniestros pagados (17.33%), liquidaciones y rescates (14.60%), comisiones pagadas (9.77%) y por último en una mayor participación están los gastos por primas por reaseguros. Los gastos operacionales en el 2012 constituyeron el 40% respecto a las ventas, en este año los desembolsos por siniestros pagados fueron menores a los de los periodos siguientes.

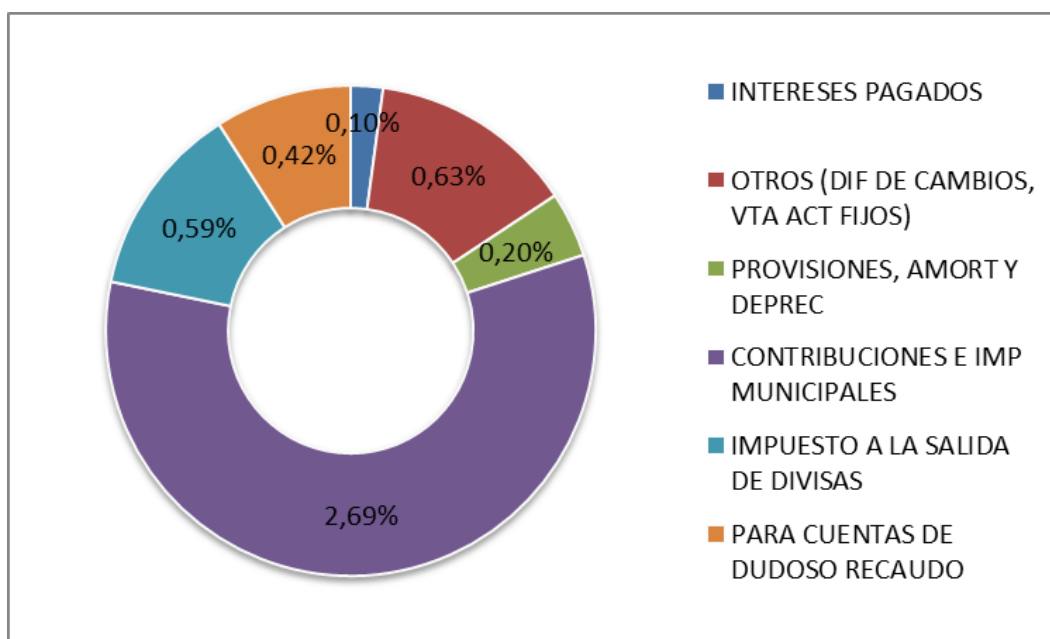


Figura 29. Estructura de Otros Egresos 2014

En relación con las ventas, otros egresos representa el 4.62% en 2014, 1.89% y 3.75% en el 2012 y 2013 respectivamente. En el año 2014 los desembolsos realizados por el pago de impuestos tales como el Impuesto a la Renta y contribuciones a la Superintendencia de Bancos y Seguros constituyeron el 2.69%. Los intereses pagados, amortizaciones y depreciaciones, impuesto a la salida de divisas, no fueron muy representativas.

Si se observa el Estado de Pérdidas y Ganancias, se puede apreciar que las ventas han disminuido en 2013 y 2014 respecto al 2012, y los gastos no han sido proporcionales, especialmente en el 2014, esto ha generado que la utilidad haya disminuido su participación respecto a los ingresos.

#### 4.4. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Efectuadas las comparaciones entre los años 2013 respecto al 2012, y 2014 respecto al 2013, se detallan las siguientes observaciones:

**Tabla 10**  
**Análisis horizontal de Estado de Resultados**

	ANÁLISIS HORIZONTAL				
	2012	2013	2014	2013 - 2012	2014 - 2013
<b>INGRESOS</b>	<b>184.738.093,25</b>	<b>130.164.379,16</b>	<b>158.481.299,72</b>	-29,54%	21,75%
<b>PRIMA EMITIDA</b>	<b>80.070.071,50</b>	<b>91.046.923,76</b>	<b>104.513.476,72</b>	13,71%	14,79%
DE SEGUROS DIRECTOS	73.095.300,70	85.254.808,72	99.616.771,64	16,64%	16,85%
VIDA EN GRUPO	6.235.403,27	9.004.217,14	11.202.220,96	44,40%	24,41%
SEGUROS GENERALES	66.859.897,43	76.250.591,58	88.414.550,68	14,05%	15,95%
DE REASEGUROS ACEPTADOS	6.974.770,80	5.792.115,04	4.896.705,08	-16,96%	-15,46%
<b>COMISIONES RECIBIDAS</b>	<b>6.637.421,00</b>	<b>7.244.631,83</b>	<b>8.255.895,68</b>	9,15%	13,96%
<b>RECUPERACIONES Y SALVA DE SINIESTROS</b>	<b>9.701.764,31</b>	<b>8.901.516,84</b>	<b>9.204.975,89</b>	-8,25%	3,41%
<b>INTERESES DE INVERSIONES</b>	<b>1.425.937,40</b>	<b>1.693.746,66</b>	<b>2.131.536,45</b>	18,78%	25,85%
<b>OTRAS RENTAS</b>	<b>201.938,33</b>	<b>1.636.366,75</b>	<b>538.995,25</b>	710,33%	-67,06%
<b>LIBERACION DE RESERVAS TECNICAS</b>	<b>86.700.960,71</b>	<b>19.641.193,32</b>	<b>33.836.419,73</b>	-77,35%	72,27%
<b>EGRESOS</b>	<b>172.469.904,30</b>	<b>118.587.258,04</b>	<b>151.646.336,61</b>	-31,24%	27,88%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>7.785.032,96</b>	<b>8.382.632,54</b>	<b>10.283.513,80</b>	7,68%	22,68%
SUELDOS Y SOBRESUELDOS	2.217.808,77	2.503.244,32	2.907.181,58	12,87%	16,14%
VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE	155.611,75	201.910,95	287.055,63	29,75%	42,17%
SUBSIDIOS E INDEMNIZACIONES	84.146,38	38.802,16	457.535,78	-53,89%	1079,15%
APORTES AL IESS	257.454,77	313.893,38	327.871,38	21,92%	4,45%
BENEFICIOS SOCIALES	491.199,66	510.349,79	732.014,10	3,90%	43,43%
SEGUROS DEL PERSONAL	154.222,08	176.004,66	166.945,48	14,12%	-5,15%
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	123.642,43	206.979,26	201.817,01	67,40%	-2,49%
ARRIENDOS	246.496,02	286.971,02	250.510,59	16,42%	-12,71%
LUZ, AGUA Y TELEFONO	183.368,21	186.765,91	223.508,78	1,85%	19,67%
SEGUROS DE MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	28.079,33	28.295,08	29.154,68	0,77%	3,04%
PAPELERIA Y UTILES DE OFICINA	221.196,63	259.947,39	253.496,55	17,52%	-2,48%
PUBLICACIONES Y PROPAGANDA	220.121,57	283.249,99	620.911,69	28,68%	119,21%
COMUNICACIONES	211.094,94	195.306,28	215.862,74	-7,48%	10,53%
MOVILIZACIONES	43.833,71	38.216,65	50.794,56	-12,81%	32,91%
CUOTAS Y DONATIVOS	57.067,47	41.649,64	47.515,47	-27,02%	14,08%
GASTOS DE COMPUTACION	231.287,57	332.423,72	588.272,60	43,73%	76,96%
OTROS GASTOS	2.858.401,67	2.778.622,34	2.923.065,18	-2,79%	5,20%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>74.709.458,49</b>	<b>84.150.548,25</b>	<b>98.797.915,79</b>	12,64%	17,41%
COMISIONES PAGADAS	9.929.074,87	11.759.561,46	15.488.742,32	18,44%	31,71%
PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	2.064.619,69	2.439.485,51	1.698.951,55	18,16%	-30,36%
PRIMAS DE REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	26.487.848,98	27.964.960,98	31.003.437,45	5,58%	10,87%
LIQUIDACION Y RESCATES	14.376.816,47	18.169.298,13	23.137.682,34	26,38%	27,34%
SINIESTROS PAGADOS	21.851.098,48	23.817.242,17	27.469.102,13	9,00%	15,33%
DE SEGUROS	18.789.509,41	21.420.564,80	25.994.739,23	14,00%	21,35%
DE COASEGUROS	441.122,95	124.629,84	86.931,66	-71,75%	-30,25%
DE REASEGUROS ACEPTADOS	732.218,03	143.227,03	208.162,08	-80,44%	45,34%
GASTOS DE LIQUIDACIONES DE SINIESTROS	727.126,16	544.484,88	822.716,38	-25,12%	51,10%
PARTICIPACION DE REASEG EN SALVAMENTOS	1.161.121,93	1.584.335,62	356.552,78	36,45%	-77,50%
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>3.500.603,43</b>	<b>4.875.511,75</b>	<b>7.315.911,80</b>	39,28%	50,05%
INTERESES PAGADOS	108.665,96	128.702,73	154.821,12	18,44%	20,29%
OTROS (DIF DE CAMBIOS, VTA ACT FIJOS)	254.719,95	1.299.709,50	993.690,82	410,25%	-23,55%
PROVISIONES, AMORT Y DEPREC	563.704,12	430.860,05	314.480,15	-23,57%	-27,01%
CONTRIBUCIONES E IMP MUNICIPALES	2.334.638,39	2.629.956,97	4.259.317,05	12,65%	61,95%
IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS	0,00	0,00	932.314,06	0,00%	100,00%
PARA CUENTAS DE DUDOSO RECAUDO	238.875,01	386.282,50	661.288,60	61,71%	71,19%
CONSTITUCION DE RESERVAS TECNICAS	86.474.809,42	21.178.565,50	35.248.995,22	-75,51%	66,44%
<b>UTILIDAD ANTES DE PART EMP E IMPUESTOS</b>	<b>12.268.188,95</b>	<b>11.577.121,12</b>	<b>6.834.963,11</b>	-5,63%	-40,96%
15% PART EMPLEADOS	1.840.228,35	1.684.964,19	1.072.725,84	-8,44%	-36,34%
22% IMPUESTO A LA RENTA	2.414.763,68	2.191.117,12	1.573.563,45	-9,26%	-28,18%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.013.196,92</b>	<b>7.701.039,81</b>	<b>4.188.673,82</b>	-3,90%	-45,61%

#### **4.4.1. Comparación 2013 respecto a 2012**

En el año 2013 se puede apreciar que los ingresos totales disminuyeron en 29.54% respecto al 2012. Los ingresos por prima emitida por seguros generales incrementaron en 14%, todos los ingresos aumentaron en un promedio de 18%, a diferencia de la cuenta recuperación de salvamentos y siniestros. La partida Liberación de reservas técnicas es la que mayor caída tuvo, con un porcentaje en negativo de 77.35%, repercutiendo sobre la disminución de las rentas.

Los egresos de la compañía en el 2013 disminuyeron en 31.24%, los gastos que repercutieron para la reducción de éstos fueron los desembolsos por constitución de reservas técnicas (-75.51%), por otro lado los gastos de administración y operacionales presentaron crecimiento en 7.68% y 12.64% respectivamente.

La utilidad neta en 2013 decayó en 3.90% respecto al año 2012, a pesar de que exista una disminución en los resultados, se debe destacar que la empresa ha tenido un manejo adecuado de sus gastos, los cuales se redujeron significativamente si se los compara con el año 2012.

#### **4.4.2. Comparación 2014 respecto a 2013**

Los resultados del año 2014 se ven reflejados en la disminución de sus utilidades, las cuales decrecieron 45.61% respecto al 2013. En este año los ingresos mejoraron en comparación al año que le antecede, siendo las rentas por prima emitida y liberación de reservas técnicas las que más crecieron, con 14.79% y 72.27% cada una.

Los gastos totales incrementaron en 27.88%, mismos que están constituidos por los gastos administrativos con un incremento de 22.68%, esto se debe principalmente a que los desembolsos por subsidios e indemnizaciones incrementaron significativamente de un año a otro, pues en 2014 se prescindió de los servicios de algunos empleados. Los egresos relacionados con las operaciones de la empresa incrementaron 17.41%, dentro de los cuales se observó un aumento de las

comisiones pagadas (31.71%), liquidaciones y rescates (27.34%), y siniestros pagados (15.33%).

La partida Otros Egresos incrementaron 50.05% en relación al año 2013, de los cuales destacan las contribuciones e impuestos municipales (61.95%) y la aparición del Impuesto a la Salida de Divisas debido a que se realizaron inversiones en el exterior.

A pesar de que los ingresos en 2014 fueron superiores a los de 2013, la utilidad neta disminuyó el 45.61%, esto se justifica principalmente a que los gastos por siniestros incrementaron.

#### **4.5. Análisis Estado de Flujo de Efectivo**

El Estado de Flujo de Efectivo de AIG Metropolitana de Seguros S.A. permite observar cómo ha sido empleado el efectivo generado por la empresa. Durante el período 2012 – 2014 las operaciones propias del giro del negocio generaron el dinero suficiente para que la organización pueda cumplir con la totalidad de sus obligaciones operativas, de inversión y financiamiento.

Este estado financiero permite apreciar que la empresa cuenta con efectivo suficiente para ser solvente, pero no con demasiado para parecer que está ocioso. El dinero generado por el negocio es empleado principalmente en cubrir los desembolsos a proveedores extranjeros, a reaseguradores y otras cuentas por pagar. Se puede observar que en los tres períodos analizados se realizaron actividades de inversión, es decir se adquirieron equipos y maquinarias para incrementar la producción de la compañía.

Dentro de las Actividades de Financiamiento se puede ver que los accionistas han decidido distribuir un porcentaje de las utilidades y otro porcentaje retenerlo para futuras capitalizaciones, efectivo usado para reinvertir en las operaciones de la empresa.

En el año 2012 la empresa presentó un saldo negativo, el cual ha sido compensado con el flujo de efectivo que poseía al inicio del período, en los años 2013 y 2014 el saldo fue positivo, demostrando que la organización es eficiente en el manejo y administración de los recursos.

**Tabla 11**  
**Estado de Flujo de Efectivo 2012 – 2014**

	2012	2013	2014
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			
INGRESOS	184.738.093,25	130.164.379,16	158.481.299,72
INVERSIONES	-3.958.253,45	-4.087.272,32	-4.535.574,91
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR DIFERIDOS	-4.582.325,17	-8.913.298,34	1.050.194,53
	-1.879.542,89	-2.085.266,13	956.691,37
<b>(=) Efectivo recibido de clientes</b>	<b>174.317.971,74</b>	<b>115.078.542,37</b>	<b>155.952.610,71</b>
EGRESOS	172.469.904,30	118.587.258,04	151.646.336,61
RESERVAS TECNICAS	-450.524,22	-3.848.186,62	-310.483,17
CUENTAS POR PAGAR	-1.895.621,89	-5.142.125,45	2.610.990,72
DIVIDENDOS POR PAGAR	35.248,73	0,00	-11.286.294,41
DEUDAS CON INTERMEDIARIOS	-98.745,58	-160.011,16	-1.068.020,29
PROVEEDORES	-784.526,47	-485.713,47	-2.330.282,94
PRIMAS ANTICIPADAS	-258.281,35	-848.687,95	-617.418,47
REASEGUROS NO PROPORCIONALES	109.585,25	-141.837,34	289.824,20
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		48.323,76	25.303,94
<b>(-) Efectivo pagado a proveedores y empleados</b>	<b>169.127.038,77</b>	<b>108.009.019,81</b>	<b>138.959.956,19</b>
<b>(=) Efectivo neto provisto en actividades de operación</b>	<b>5.190.932,97</b>	<b>7.069.522,56</b>	<b>16.992.654,52</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
BIENES RAICES	58.100,10	59.099,23	59.099,13
MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	-187.524,57	-305.167,12	-130.632,39
<b>(+) Efectivo neto utilizado en act. De inversión</b>	<b>-129.424,47</b>	<b>-246.067,89</b>	<b>-71.533,26</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>			
DIVIDENDOS PAGADOS	-9.906.013,03	-12.052.546,08	-9.552.497,37
UTILIDADES RETENIDAS PARA FUTURAS CAPITALIZAC.	6587027,77	6.960.384,93	-8.013.196,92
PART EMPLEADOS Y TRABAJADORES	-258.569,23	-155.264,16	-612.238,35
<b>(+) Efectivo neto utilizado en Act. de Financ.</b>	<b>-3.577.554,49</b>	<b>-5247425,31</b>	<b>-18177932,64</b>
<b>(=) Disminución/Incremento del flujo de efectivo</b>	<b>1.483.954,01</b>	<b>1.576.029,36</b>	<b>-1.256.811,38</b>
(+) Efectivo y equivalente al inicio del período	4.361.353,23	5.853.110,80	7.429.140,16
<b>(=) Efectivo y equivalente al final del período</b>	<b>5.845.307,24</b>	<b>7.429.140,16</b>	<b>6.172.328,78</b>

## 4.6. Análisis de Indicadores Financieros

Los indicadores financieros serán calculados tomando como base las cifras proporcionadas por el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados, convirtiendo datos estáticos en información útil para la toma de decisiones.

Entre los principales ratios financieros que se estudiarán están los de liquidez, rentabilidad, solvencia y actividad.

### 4.6.1. Indicadores de Liquidez

De acuerdo a la información financiera proporcionada por la empresa se determinó dos indicadores de liquidez: capital de trabajo y razón corriente. AIG no presenta la razón de prueba ácida porque no dispone de la cuenta inventarios.

#### 4.6.1.1. Capital de trabajo

En el año 2014 AIG Metropolitana de seguros presentó un capital de trabajo de \$44.008.600,40, lo que significa que una vez canceladas sus obligaciones a corto plazo, dispone de suficiente dinero para cubrir las necesidades que puedan surgir en el giro normal de la compañía. Este indicador ha presentado un incremento durante el período bajo análisis, siendo en 2012 de \$33.893.235,90 y en el año 2013 de \$39.479.523,85.

**Tabla 12**  
**Ratio Capital de Trabajo 2012 – 2014**

INDICADORES	VARIABLES	2012	2013	2014
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	33.893.235,90	39.479.523,85	44.008.600,40

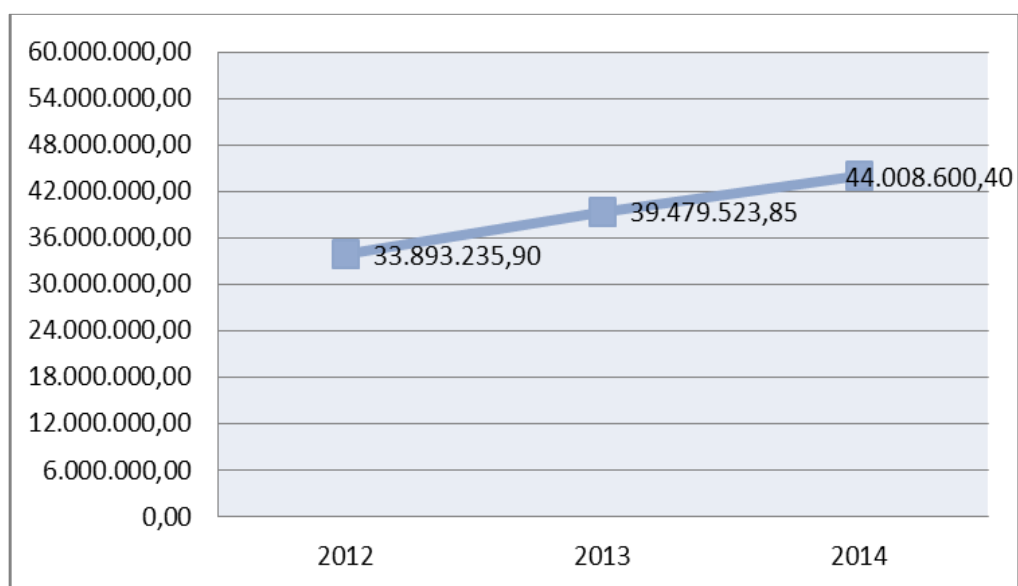


Figura 30. Capital de Trabajo 2012 -2014

#### 4.6.1.2. Razón Corriente

Esta razón financiera en el 2014 fue de 2.28, lo que representa que por cada dólar contraído en una obligación, se dispone de \$2.28 para poder respaldarla. En el 2012 y 2013 este ratio fue de 2.22 y 2.07 respectivamente. Si se observa el análisis vertical del Estado de Situación Financiera, se puede apreciar la estructura de los activos corrientes, en el cual el 36% lo constituyen las cuentas por cobrar, mismas que para efectivizarlas se necesita de más tiempo que para las cuentas de caja, bancos e inversiones.

**Tabla 13**  
**Razón corriente 2012 – 2014**

INDICADORES	2012	2013	2014
RAZÓN CORRIENTE	2,22	2,07	2,28



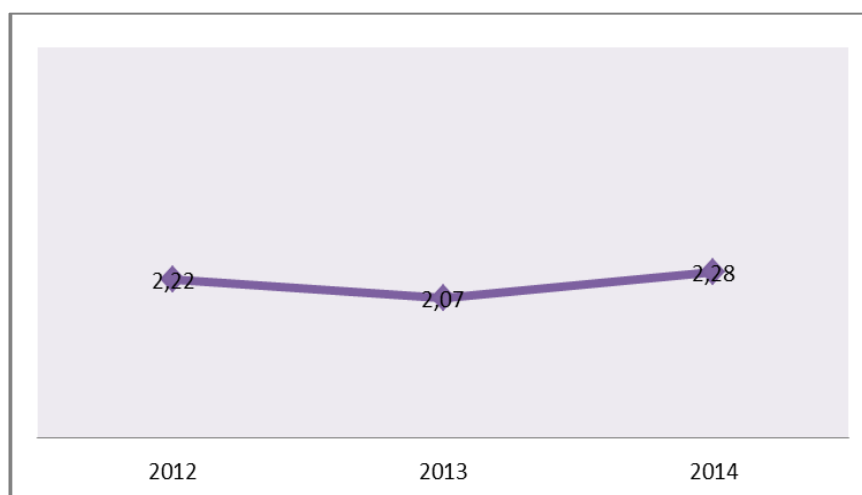


Figura 31. Razón Corriente 2012 – 2014

#### 4.6.2. Indicadores de Actividad

Se analizarán los indicadores plazo medio de cobros, plazo medio de pago, rotación de activos totales y rotación de activos fijos. No se realizó el cálculo de plazo de rotación de inventarios debido a que la empresa no dispone de la cuenta mercaderías. Estos ratios permiten establecer la eficiencia desempeñada por AIG Metropolitana de Seguros S.A. en la gestión del uso de los activos para aumentar los ingresos.

##### 4.6.2.1. Plazo medio de cobros y de pagos

Para determinar el plazo medio de cobros se tomó las cuentas por cobrar y los ingresos por prima emitida, utilizando estas variables se determinó que para el 2012, 2013 y 2014 este indicador fue de 98, 122 y 103 días respectivamente. Por otro el plazo medio de pago a proveedores para el período 2012 – 2014 fue de 81 días para el 2012, 93 para el 2013 y 70 para el año 2014. Si se compara el plazo medio de cobros versus el de pagos se establece que la empresa recupera su cartera en un tiempo mayor al plazo que le dan sus proveedores, siendo un problema para la organización, por lo que debe mejorar sus políticas de cobranza.

**Tabla 14**  
**Razón Plazo medio de cobro y de pago a proveedores 2012 – 2014**

INDICADORES	2012	2013	2014
PLAZO MEDIO DE COBROS	98,39	121,77	102,46
PLAZO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES	81,06	93,96	70,52

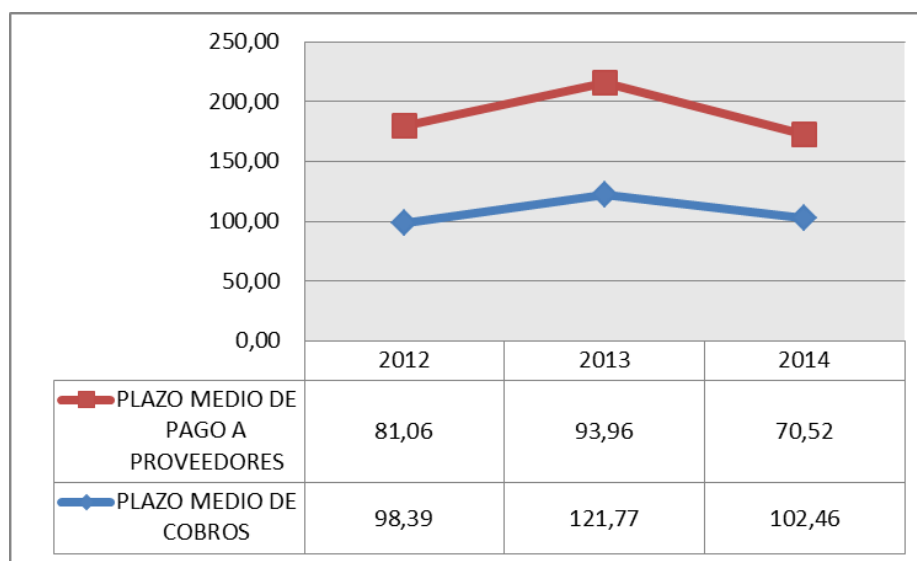


Figura 32. Plazo medio de cobro y pago 2012 – 2014

#### 4.6.2.2. Rotación de activos totales y de activos fijos

En el año 2014 se puede apreciar que por cada dólar invertido en los activos fijos, se ha generado ingresos por \$73.87, en el 2013 las rentas producidas fueron de \$62.76, y en 2012 fue de \$101.07, siendo éste el más alto. Respecto a los activos totales se puede apreciar que han generado ingresos de \$2.87 en 2012, \$1.60 en el año 2013 y \$1.92 en 2014.

**Tabla 15**  
**Razón Rotación activos totales y activos fijos**

INDICADORES	2012	2013	2014
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	2,87	1,60	1,92
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	101,07	62,76	73,87

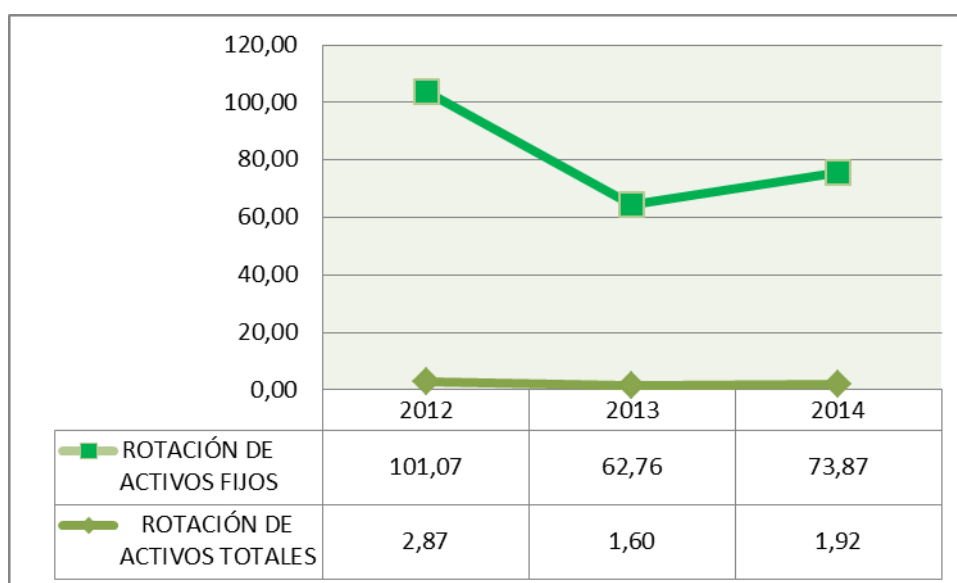


Figura 33. Rotación de activos totales y activos fijos 2012 – 2014

### 4.6.3. Indicadores de Endeudamiento

Se presenta el cálculo de tres indicadores de endeudamiento para el período 2012 – 2014, los cuales son: endeudamiento sobre activos, apalancamiento y concentración del endeudamiento.

#### 4.6.3.1. Endeudamiento sobre activos

En el año 2014 el ratio endeudamiento sobre activos fue de 67.26%, es decir que los activos están siendo financiados en un 67% con recursos de terceros. En el 2012 y 2013 este indicador fue menor, con 50.18% y 52.75% respectivamente. El aumento de participación de los acreedores sobre los activos de la empresa hace que el nivel de riesgo también incremente.

**Tabla 16**  
**Razón Endeudamiento sobre activos 2012 – 2014**

INDICADORES	2012	2013	2014
ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS	50,18%	52,75%	67,26%

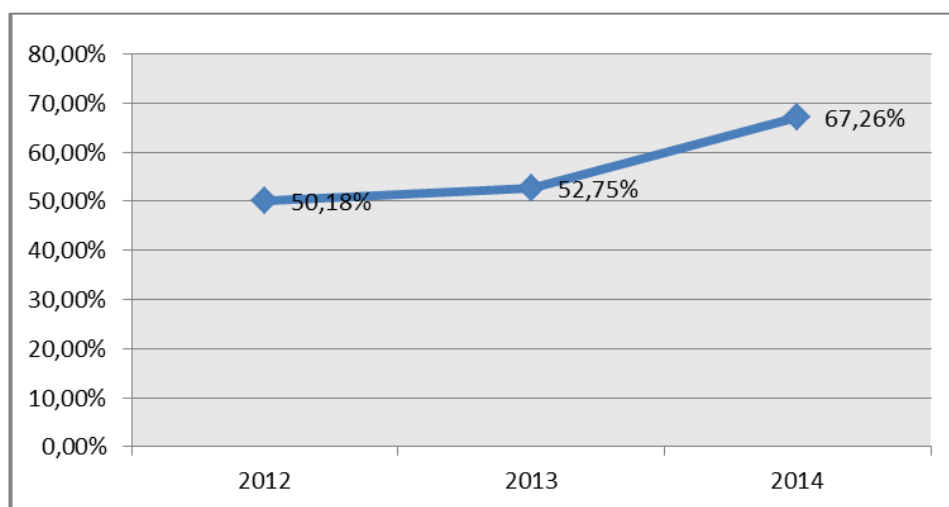


Figura 34. Endeudamiento sobre activos 2012 – 2014

#### 4.6.3.2. Apalancamiento

AIG Metropolitana de Seguros para lograr el 100% de sus activos en el 2012 necesitó 2.01 veces de su patrimonio total, en tanto que en año 2013 requirió de 2.12 veces, mientras que en el 2014 se prescindió de 3.05 veces del total del patrimonio, justificado principalmente a la disminución del resultado del ejercicio.

**Tabla 17**  
**Razón de Apalancamiento 2012 - 2014**

INDICADORES	2012	2013	2014
APALANCAMIENTO	2,01	2,12	3,05

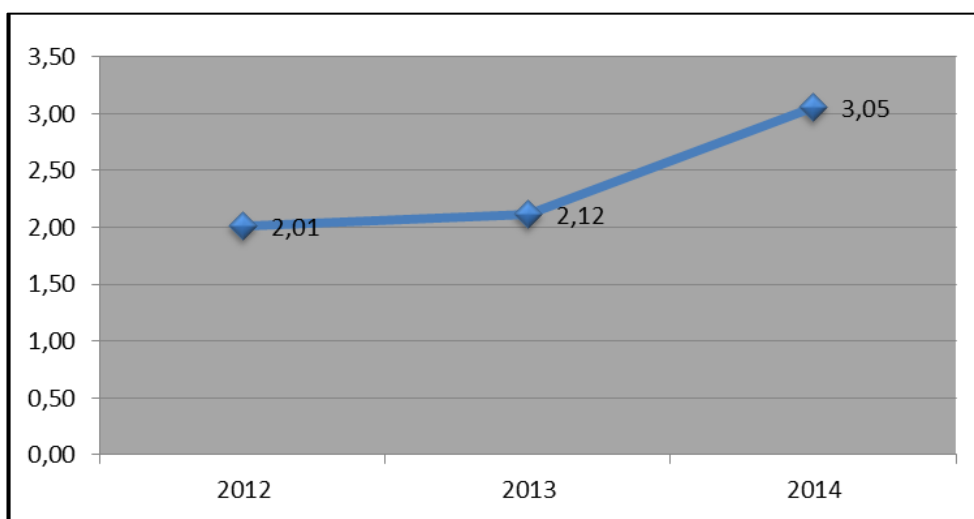


Figura 35. Apalancamiento 2012 – 2014

#### 4.6.3.3. Concentración del endeudamiento

En cuanto a la concentración del endeudamiento, se puede apreciar que en el 2012 la se concentró el 86.04% en el pasivo a corto plazo, en el 2013 los pasivos corrientes representaron el 85.78% y en el 2014 el porcentaje disminuyó a 32.04%.

**Tabla 18**  
**Concentración del endeudamiento 2012 – 2014**

INDICADORES	2012	2013	2014
CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	86,04%	85,78%	62,04%
	13,96%	14,22%	37,96%

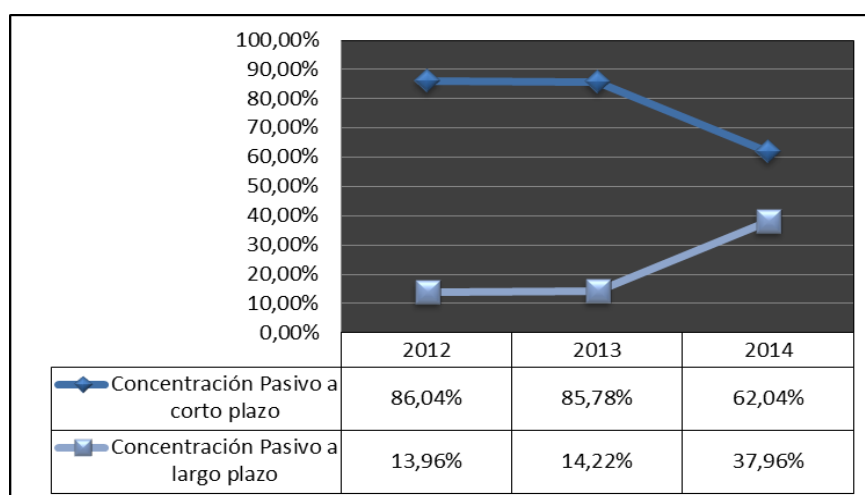


Figura 36. Concentración del endeudamiento 2012 – 2014

En la figura anterior se puede apreciar que la concentración del pasivo a largo plazo ha incrementado en el 2014, siendo de 37.96%, es decir se está reclasificando el pasivo, distribuyéndolo tanto para pasivos corrientes, como no corrientes. Cabe destacar que las cuentas por pagar son las más representativas dentro del pasivo a corto plazo.

#### 4.6.4. Indicadores de Rentabilidad

Se analizará el comportamiento de los indicadores de rentabilidad del patrimonio, margen operacional de utilidad, y margen neto de utilidad, en el período 2012 – 2014.

**Tabla 19**  
**Indicadores de Rentabilidad 2012 – 2014**

RENTABILIDAD				
INDICADORES	VARIABLES	2012	2013	2014
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	Utilidad neta / Patrimonio	25,00%	20,06%	15,49%
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	Utilidad operacional / Ingresos	6,64%	8,89%	4,31%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	Utilidad neta / Ingresos	4,34%	5,92%	2,64%

Mediante el análisis del ratio rentabilidad del patrimonio, se determinó que la rentabilidad generada por la inversión de los accionistas en el 2012 fue de 25%, disminuyendo a 20% en el 2013, y cerrando el 2014 con 15.50%. El comportamiento negativo de esta razón financiera fue debido a que las utilidades fueron disminuyendo.

El margen operacional de utilidad muestra que en el año 2014 la organización generó una utilidad operacional de 4.31%, en tanto que en el 2013 fue de 8.89%, y en el año 2012 la misma fue de 6.64%.

Respecto al margen neto de utilidad, se puede observar que éste representó el 4.34% del total de ingresos percibidos por la empresa en el 2012, en el 2013 esta razón incrementó a 5.92%, sin embargo en el año 2014 disminuyó a 2.64%, debido a que se tuvieron que cubrir más siniestros.

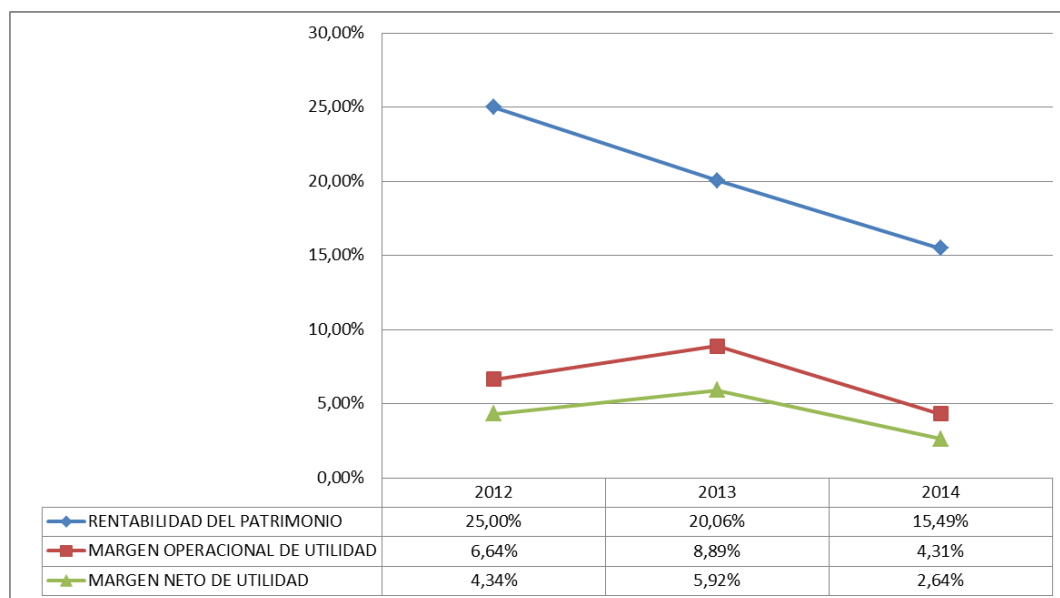
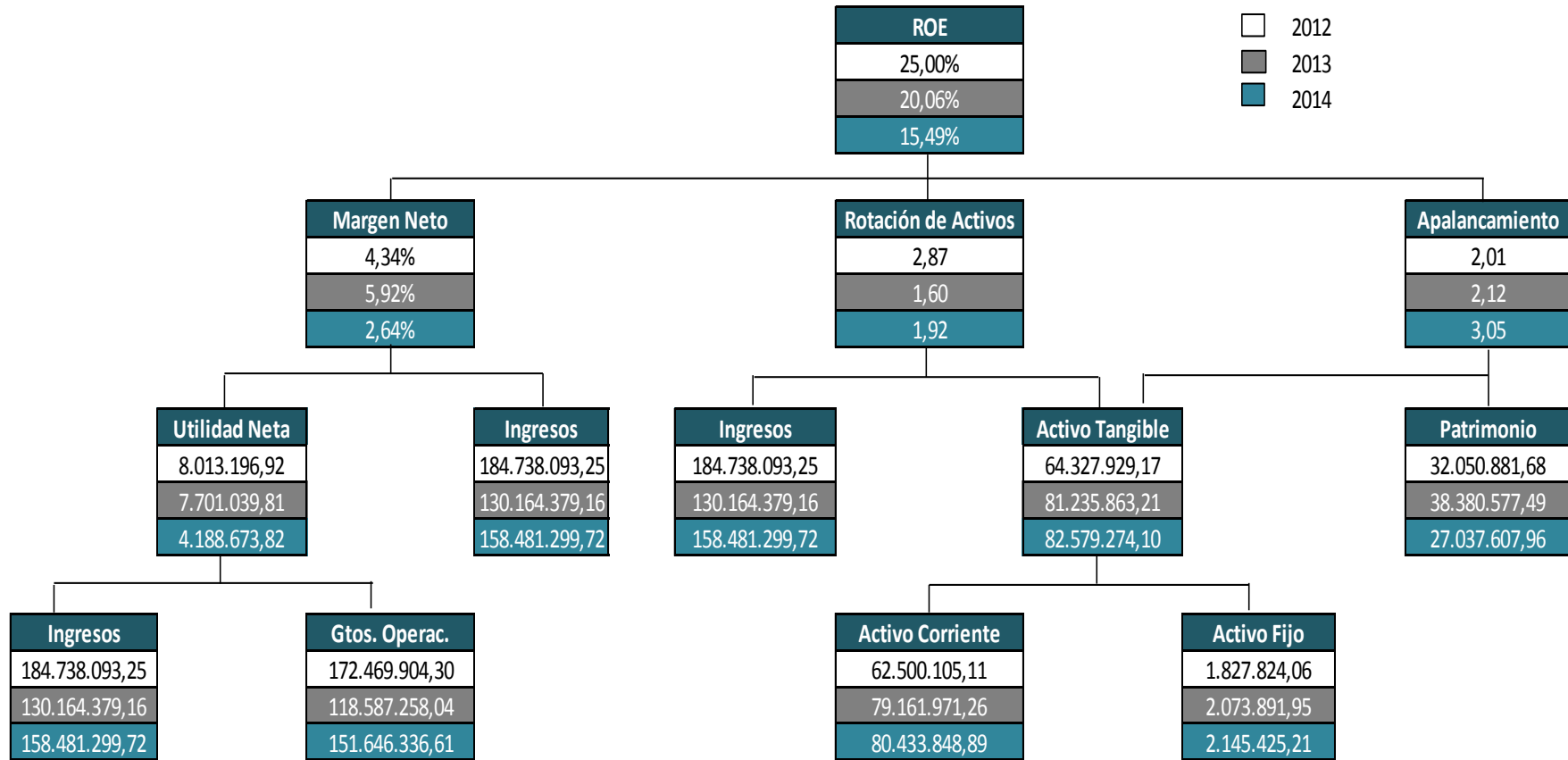


Figura 37. Margen neto, Margen operacional y Rentabilidad del patrimonio 2012 – 2014

4.1. Análisis DuPont





De acuerdo a la información financiera, el Sistema DuPont reflejó una rentabilidad del 25% en 2012, de 20.06% en 2013, y de 15.49% en 2014, lo que quiere decir que por cada dólar que rota en los activos, se obtiene una ganancia de \$1.98 en 2012, de \$1.52 en 2013, y de \$1.71 en 2014, en este último se presenta disminución debido a la merma de las utilidades. Para determinar las principales causantes de esta situación, se observa el sistema DuPont, en donde se encontrarán los principales movimientos económicos.

En cuanto a los activos totales se puede decir que por cada dólar que la empresa invirtió en sus activos, estos han generado ventas de \$2.87 en 2014, \$1.60 en 2013, y \$1.92 en 2014, en el decir que en el año 2014 han producido más ventas respecto al 2013, esta no sería la principal causa para la disminución del ROE.

En cuanto al apalancamiento se tiene que la empresa para lograr el 100% de sus activos, en el 2012 necesita 2.01 veces de su total de patrimonio, mientras que en el 2013 requiere de 2.12 veces, y para el 2014 de 3.05 veces. A pesar de que necesita de más veces de su patrimonio para cubrir sus activos, ésta también no sería la principal causa de la disminución del ROE, por lo que queda analizar el margen de utilidad.

El margen neto en 2012 fue de 4.34%, en 2013 de 5.92% y en el 2014 cayó a 2.64%, esto aconteció porque las utilidades en este año disminuyeron en 36% en relación al año 2013, y respecto al año 2012 en 47%, las utilidades han presentado disminución debido a que los gastos por siniestros incrementaron y las rentas por liberación de reservas decrecieron.

## CAPÍTULO V

### **Diseño del Modelo de Gestión Financiera**

En el segundo capítulo de este texto, se analizó el entorno interno y externo que rodean a la empresa y que influyen positiva o negativamente en el desarrollo de las actividades de AIG Metropolitana S.A., donde se pudo obtener un conocimiento amplio de la situación de la empresa, de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; de las cuales deberemos tomar referencia para el desarrollo de este capítulo y la formulación de las estrategias.

Para realizar el modelo de gestión financiera para AIG Metropolitana S.A., también se tomará como referencia el análisis financiero realizado en el cuarto capítulo, donde se comprendió la situación financiera actual de la empresa y sus puntos a mejorar, teniendo en cuenta que necesita siempre contar con la liquidez inmediata para cubrir los siniestros que se puedan presentar.

En este capítulo se examinará el comportamiento histórico y actual que han tenido las cuentas de mayor importancia dentro de los balances de la empresa, y con base a lo expuesto anteriormente se formulará estrategias y modelos a seguir con el objetivo de que AIG Metropolitana S.A., optimice sus recursos, mejore su eficiencia y eficacia, lo que conllevará a una maximización de utilidades.

Por lo expuesto, el diseño del modelo de gestión financiera se basará en indicadores financieros comparables, basados en las perspectivas financieras plateadas, generando información oportuna para la toma de decisiones y que permita medir el desempeño financiero y el logro de los objetivos.

Se deberá considerar variables tanto dependientes como independientes que a continuación se detallan.

**Variables Dependientes:**

- ✓ Estados Financieros
  - Estado de Situación Financiera
  - Estado de resultados.
  - Estado de flujo de efectivo.
  
- ✓ Indicadores Financieros
  - Liquidez
  - Rentabilidad
  - Rotación
  - Endeudamiento.

**Variables Independientes**

- ✓ Ingresos por prima emitida: de acuerdo a la captación de clientes y las renovaciones que se obtenga.
  
- ✓ Variables Macroeconómicas.
  - Inflación
  - Producto Interno Bruto
  - Inversión Extranjera Directa
  - Balanza Comercial

**5.1. Situación Actual de las cuentas a mejorar.****5.1.1. Cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar siempre están presentes en una empresa, ya que estas son una estrategia para ganar nuevos clientes y conservar los antiguos, mientras más facilidades de pago posee la empresa es más atractiva en el mercado. Se debe realizar una adecuada gestión de cobro para la pronta recuperación del efectivo.

Actualmente AIG Metropolitana S.A., cuenta con un departamento de cobranzas que ha estado realizando gestión de cobro mediante el personal pasante, y por esta razón no se ha recaudado correctamente las primas emitidas, teniendo una alta cartera vencida más de 90 días que ha ocasionado que se eleve la reserva para incobrables.

La empresa cuenta con políticas de cartera y de primas por cobrar muy flexibles, las que en ocasiones se han pasado por alto, acordando con el bróker formas de cobro especiales y diferentes para cada cliente de acuerdo a su conveniencia.

Teniendo dentro de las formas de cobro, el débito automático que solamente comprende cuentas de Banco Pichincha y tarjetas de crédito del mismo Banco, pago con cheques, transferencias y depósitos en la cuenta bancaria.

Como se evidenció en el análisis de los indicadores financieros, el plazo medio de cobro para el 2014 es de 103 días, que es un plazo muy elevado y que afecta directamente a la antigüedad de la cartera y al gasto al convertirse en cuentas incobrables; por políticas de la empresa no puede existir cartera más de 90 días, ya se deberían cancelar por falta de pago y así reducir los impactos negativos, pero este procedimiento no se lo ha venido realizando.

Es por esto que se implementaran estrategias y políticas adicionales a las actuales para mejorar la gestión de cobro, los días de recuperación de la cartera y bajar el monto de las primas por cobrar y los incobrables.

### **5.1.2. Cuentas por Pagar**

Las cuentas por pagar representan obligaciones como resultado de transacciones anteriores y son importantes dentro de toda empresa para poder mantener activas sus operaciones e ir las financiando de acuerdo a las necesidades de efectivo, sin necesidad de hacer uso del capital propio de la empresa.

El valor más importante dentro de esta cuenta son las por pagar Reaseguro y Coaseguro Cedido ocupando un 15.36% del total del pasivo corriente.

AIG Metropolitana S.A., cuenta con políticas de creación y elección de proveedores, más no políticas para el pago y este se lo va acordando en cada contrato de acuerdo a lo que estipule el proveedor.

Para el pago de proveedores de servicios varios, se cuenta con un plazo de pago de 30 días, el cual no se lo ha acogido, pagando de manera inmediata todas las facturas que llegan a la empresa.

El plazo medio de pago a proveedores de AIG Metropolitana S.A., ha ido variando de acuerdo a los años, para el 2014 fue de 70 días, plazo mayor al de cuentas por cobrar de 102 días; lo que significa que se paga antes de lo que se cobra.

Entonces se propondrá políticas y estrategias para que estos plazos de pago aumenten, sin dejar de cumplir con las obligaciones hacia los proveedores y no permitiendo que la deuda aumente la estructura del pasivo.

De igual manera se evidencia que los pasivos corrientes tienen una concentración del 41,73%, porcentaje mayor al de los pasivos de largo plazo con una participación de 25.53%; lo que induce a que la empresa tenga más necesidades de efectivo en el corto plazo, lo que resultaría perjudicial en caso se ocurrir un evento fortuito.

### **5.1.3. Ingresos**

La proyección de los ingresos en una empresa es importante para determinar si las tendencias son de incremento o disminución, la cual se la puede realizar para varios años y así ayudar a una mejor planificación de todos los departamento; con esto se podrá también establecer cuál sería el capital de trabajo adecuado para sustentar las operaciones de la empresa y ser competitivo frente a otras compañías.

Para AIG Metropolitana S.A., la prima emitida constituye los ingresos del giro del negocio, dentro de la cual se encuentran los seguros directos y los reaseguros aceptados. A continuación se presenta el comportamiento histórico de la prima emitida.

**Tabla 20**  
**Crecimiento histórico de la prima emitida.**

PRIMA EMITIDA									
RESULTADOS HISTÓRICO					CRECIMIENTO ANUAL				CRECIMIENTO PROMEDIO
2010	2011	2012	2013	2014	2011 - 2010	2012 - 2011	2013 - 2012	2014 - 2013	
64,684,046.70	80,007,588.48	80,070,071.50	91,046,923.76	104,513,476.72	23.69%	0.08%	13.71%	14.79%	13.07%

Como se puede observar, las ventas han tenido un aumento irregular en cuanto a los porcentajes de crecimiento comparados año a año, y el desarrollo promedio de la prima neta es de 13.07%, aun así la utilidades han ido disminuyendo con el paso del tiempo, es por esto que se aplicarán estrategias para lograr un crecimiento anual constante.

#### 5.1.4. Gastos

Es importante tener en cuenta que los gastos reducen las utilidades en una empresa, es por esto que se deben manejar adecuadamente y tener políticas estrictas para el correcto uso de los recursos económicos que desembolsa la compañía, AIG Metropolitana S.A. cuenta con políticas de gastos ya establecidas y en este capítulo se realizará recomendaciones que ayudarán a mejorarlas.

De acuerdo al giro del negocio, AIG Metropolitana S.A. no cuenta con costos de ventas, pero sus gastos operacionales son los que se encuentran directamente relacionados con la generación de ingresos, de los cuales no pueden ser intervenidos, ya que las comisiones pagadas es el pago a brokers y nos generan una gran cantidad de ingresos, por otro lado otro gasto representativo como lo es los siniestros pagados, no se pueden controlar por ser casos fortuitos.

Por esto las estrategias se centrarán en los gastos administrativos, de los cuales se muestra su comportamiento histórico y se observa que año a año ha tenido un incremento importante, con un comportamiento promedio de 15.62%, incremento mayor al obtenido por las comisiones pagadas.

**Tabla 21**  
**Crecimiento histórico de los Gastos Administrativos**

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN									
RESULTADOS HISTÓRICO					CRECIMIENTO ANUAL				CRECIMIENTO
2010	2011	2012	2013	2014	2011 - 2010	2012 - 2011	2013 - 2012	2014 - 2013	PROMEDIO
5,949,123.25	8,074,579.47	7,785,032.96	8,382,632.54	10,283,513.80	35.73%	-3.59%	7.68%	22.68%	15.62%

Actualmente, los gastos administrativos tienen una participación del 6.49% de los ingresos totales, las estrategias que se propondrán serán para q este porcentaje no se incremente y se mantenga dentro del mismo rango.

## 5.2. Modelo propuesto para las cuentas analizadas.

A continuación se indicaran una serie de puntos que son necesarios considerar para mejorar la gestión de las cuentas, lo que incluye propuestas para los procedimientos, normas y políticas establecidas ya en AIG Metropolitana S.A.

### 5.2.1. Cuentas por Cobrar

#### Plazos y montos de financiamiento.

Para establecer los plazos y montos de financiamiento de los asegurados, se lo hará en base a las formas de pago, que quedarán establecidas al momento de emitir la póliza, por lo que el departamento de cobranzas no deberá realizar un estudio de factibilidad de crédito.

- ✓ Pagos de contado- Tiempo máximo de pago 15 días
  - Transferencias y Depósitos bancarios que deberán ser notificadas oportunamente al departamento de cobranzas.
- ✓ Plan pagos- Cuotas canceladas directas por el cliente.
- ✓ Cheques.

- No se aceptarán cheques posfechados.
  - Se aceptará cheques de diferentes bancos
  - El monto es indiferente y el plazo será máximo 30 días, caso contrario se procederá a anular la póliza
- ✓ Débitos Bancarios.
- Realizar convenio con CITIBANK, para que permita realizar débitos cualquier banco que solicite el cliente.
  - Plazo máximo 10 cuotas iguales sin interés
  - Valor de la cuota mínima \$ 70
- ✓ Pago mediante tarjetas de crédito.
- Se ampliará las tarjetas de crédito que pueden ser recibidas y de diferentes bancos.
  - Con Diners Club se trabajara a todos los plazos sin interés, a menos que supere el monto mínimo establecido.
  - Con otras tarjetas se trabajará hasta 6 meses sin interés, con la tasa que se encuentre vigente.

Plazo	Monto Mínimo
1	50
3	150
6	500
9	600
12	750

### **Procedimiento para la gestión de cobro**

Los gestores de cobranzas deberán seguir los siguientes pasos para una gestión eficiente:

- ✓ Se asignará un grupo de brokers y de clientes a cada gestor.



- ✓ Se emitirá reportes de cartera mensuales de los clientes en común y se enviará a cada bróker.
- ✓ Se enviará notificaciones vía mail sobre las facturas pendientes de pago y de las pólizas que están próximas a ser canceladas.
- ✓ Se procede a cancelar pólizas de 90 días de antigüedad, para regularizar la cartera, y se notificará al bróker para que informe al cliente.
- ✓ Realizar un máximo de 3 llamadas telefónicas a los clientes que mantienen pólizas directas con AIG Metropolitana S.A., sin intermediarios para dar aviso del saldo pendiente que mantienen con la empresa y gestionar el día que se pueda cobrar.
- ✓ Cuando se obtenga respuesta por parte del cliente se dejará constancia vía mail.
- ✓ Se retomara la acción de cobro 30 días después de no haber obtenido respuesta.
- ✓ Luego de transcurridos 60 días de no obtener una respuesta positiva, se debe enviar un mail de notificación de cancelación de póliza al cliente.
- ✓ Se envía a cancelar la póliza al departamento de operaciones, después de haber transcurrido 15 días a partir de la notificación.

Luego de la propuesta de políticas y procedimientos de la gestión de cobro, se espera que las cuentas por cobrar representen máximo un 30% de los activos y que el plazo promedio de recuperación baje de 103 días a 60 días y se mantenga en el rango de 50 a 60 días.

## 5.2.2. Cuentas por pagar

### Políticas de Pago

- ✓ Se pagarán las facturas que se reciben de los proveedores que prestan sus servicios constantemente en un plazo de 30 días.
- ✓ Para los pagos de reaseguros y coaseguros cedidos se negociará el plazo de pago de 90 días, y se irá cancelando de acuerdo a la recuperación de la cartera de los clientes que se han cedido.
- ✓ Las formas de pago se realizarán mediante transferencia bancaria, a cualquier banco y se emitirán cheques solamente a nombre de la persona o de la empresa dueña de la factura.
- ✓ Aprovechar los descuentos por pronto pago.
- ✓ Establecer días fijos de pago a proveedores, que será solamente dos veces al mes, y para cada proveedor su día en específico y en el caso de incumplir la fecha, deberá esperar a la siguiente.

### Normas de Pago.

- ✓ Los pagos deben ser revisados por el área de contabilidad antes de pasar a tesorería
- ✓ Los pagos deben ser aprobados por el contralor de la empresa.
- ✓ Cada pago debe estar respaldado por la respectiva factura que sea válida tributariamente y que cumpla con las condiciones del contrato.
- ✓ Los colaboradores deberán dar informes sobre cómo se está llevando a cabo el servicio y en caso de tener algún inconveniente se detendrá el pago.

### **Políticas de Endeudamiento**

- ✓ Reestructurar la composición del pasivo total, para incrementar el pasivo a largo plazo.
- ✓ Invertir en un edificio para toda la organización de la matriz en Quito con la ayuda de un préstamo bancario a largo plazo, ya que por el momento se encuentran distribuidos en dos espacios físicos.

### **5.2.3. Estrategias propuestas para incrementar los ingresos**

- ✓ Realizar fuertes campañas de publicidad y promoción en todos los medios de la comunicación y vallas publicitarias, para así poder llegar a hogares, enfocándose en seguros familiares e individuales y obtener más negocios directos.
- ✓ Realizar reuniones para formar alianzas más fuertes con los intermediarios de seguros, llegar a acuerdos, ofrecerles paquetes más atractivos y de esta manera provean a la empresa más negocios grandes y no se los lleve a otras aseguradoras.
- ✓ Establecer objetivos de ventas para los ejecutivos de cuentas y establecer que esto será un indicador para medir su desempeño. En caso de superar el objetivo, se establecerán porcentajes de bonos y comisiones de acuerdo al volumen de negocios que consigan para la empresa.
- ✓ Incrementar sucursales en las ciudades que han reportado crecimiento económico, y que son aledañas a otras de igual importancia. Como Ibarra, que es la ciudad capital de la provincia de Imbabura, en la cual se encuentra Antonio Ante, Otavalo, Cotacahi, que han presentado gran crecimiento económico debido a la producción textil que posee.

- ✓ Rediseñar la página web de la compañía a fin de que sea más amigable para los clientes y puedan realizar todos sus trámites a través de la misma, desde tener la oportunidad de contratar un seguro hasta poder reportar un siniestro.
- ✓ Realizar alianzas y convenios con aseguradoras que necesiten un reaseguro, con el fin de que más ingresos entren en la compañía.

#### **5.2.4. Estrategias propuestas para reducir gastos**

##### **Gastos administrativos.**

- ✓ Reducir el pago de horas extras, aprobando un máximo de 30 horas al mes por cada empleado, no se pagara horas extras en fines de semana o feriados.
- ✓ Reducir los límites para presentes a brokers y clientes, estableciendo que solamente se podrá entregar un presente al año.
- ✓ Establecer un monto máximo de para los almuerzos y cenas de trabajo, las mismas que se justificaran con el tema tratado y no podrán ser recurrentes con las mismas personas.
- ✓ Tener inventariado los útiles de oficina así como los de aseo, para evitar el desperdicio y el descuido de los mismos.
- ✓ Definir para todos los empleados que deban viajar fuera de la ciudad o del país, que hagan uso de los buses que llevan del antiguo aeropuerto al nuevo, inclusive las personas que poseen auto propio, evitando gastos excesivos en taxis y parqueaderos en el aeropuerto.

El objetivo es mantener los gastos de administración con una participación del 7% de los ingresos totales.

### 5.3. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras son la expresión cuantitativa del plan de negocios, donde se plasma y resume numéricamente el funcionamiento operativo y los resultados financieros esperados del proyecto. (Villanueva, 2002)

En el desarrollo de las proyecciones financieras y determinación de los flujos de caja, será necesario realizar un análisis detallado de:

- Variables macroeconómicas, operativas y financieras, su congruencia e interdependencia.
- Variables críticas o de importancia relativa, que servirán de sustento para los escenarios.

El tiempo mínimo que deberán realizarse las proyecciones financieras son de tres años, de esta manera se observará con claridad la evolución del negocio, y el tiempo máximo de proyección es en diez años, pues si se proyecta en un mayor plazo, la información obtenida es poco fiable y carecería de utilidad.

Para realizar las proyecciones financieras de la AIG Metropolitana de Seguros S.A. se basará en datos históricos correspondientes al período 2010 – 2014. Las estimaciones financieras serán realizadas para un período de cinco años 2015 – 2019, tanto del Estado de Resultados como del Estado de Situación Financiera.

Existen varios modelos de pronósticos, de entre los cuales pueden clasificarse en una de las siguientes categorías: modelos de series de tiempo, modelos causales y modelos cualitativos.

Debido a la complejidad que implica determinar datos cualitativos para proyectar los estados financieros de una empresa aseguradora, se decidió utilizar los modelos causales para pronosticar las cuentas de los balances.

#### 5.4. Determinación del método de proyección

Un pronóstico causal se fundamenta en la posibilidad de confiar en el comportamiento de una variable que podría explicar los valores que asumiría la variable a proyectar. La variable conocida se denomina variable independiente y la estimada variable dependiente. Los modelos causales requieren que exista una relación entre los valores de ambas variables y que los de la variable independiente sean conocidos o que su estimación otorgue una mayor confianza. La forma más común de hacer proyección causal es el ajuste de curvas, el cual se puede realizar aplicando el método de los mínimos cuadrados o el de la función polinómica. (Sapag, 2007)

De acuerdo a Nassir Sapag (2007) el método de los mínimos cuadrados selecciona una línea de tendencia recta del tipo  $y=a+bx$ , donde “y” es la variable dependiente, “x” la independiente, “a” el punto de intersección de la función en el eje vertical y “b” la pendiente de la función. Este método se conoce también como regresión lineal y busca determinar la recta que represente de mejor manera la tendencia de las relaciones observadas en el pasado, para usarlas como base la proyección de la tendencia futura.

Si se pretende utilizar uno de los métodos de regresión lineal, se debe tomar en cuenta un dato importante que es el “R<sup>2</sup>” o coeficiente de determinación, el cual devuelve el valor R cuadrado para una línea de regresión lineal creada con los datos de las variables “x” y “y” conocidas. Este coeficiente cuanto más alto sea, indica que existe mayor confianza en el estimado de la regresión.

Basándose en la información anterior, se optó por pronosticar a los estados financieros de AIG, por el método de regresión lineal que presente mayor coeficiente de determinación, para lo cual se tiene el método exponencial, logarítmico y lineal. Se utilizó la partida “Ingreso por prima emitida” para graficar la ecuación aplicando estos métodos, obteniendo las siguientes ecuaciones:

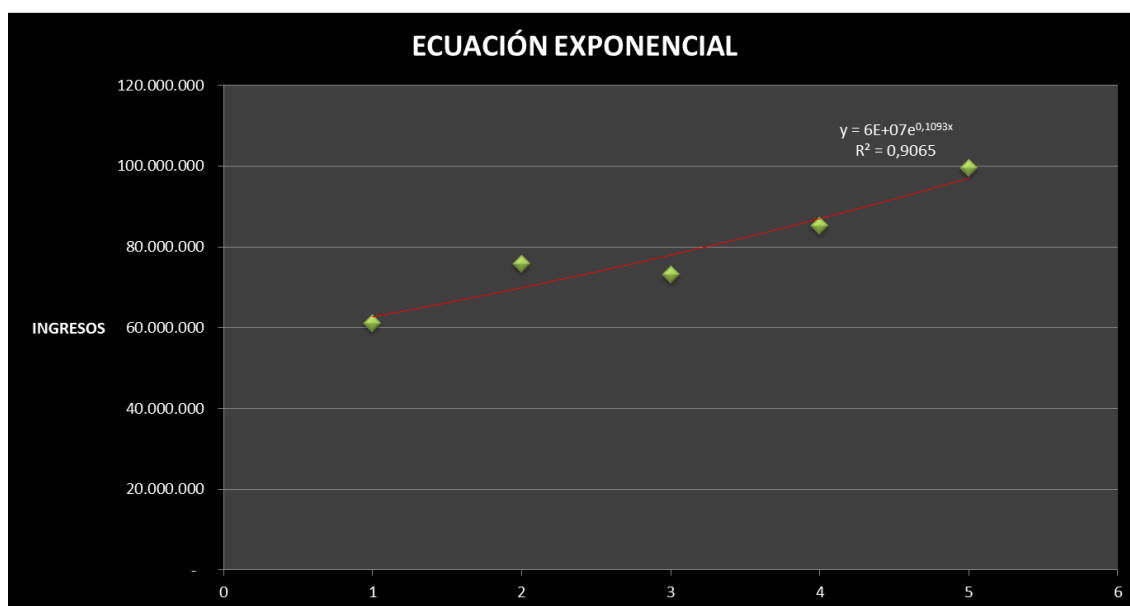


Figura 38. Ecuación exponencial R2=0.9065

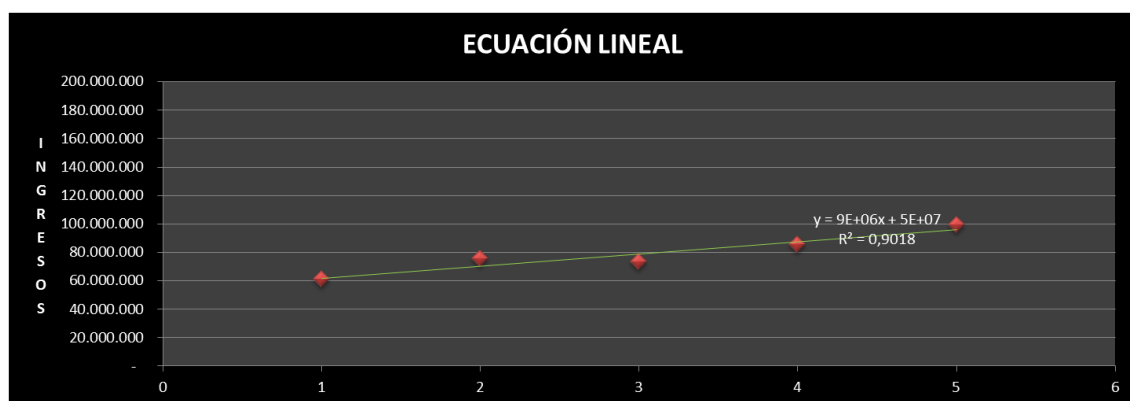


Figura 39. Ecuación lineal R2=0.9018

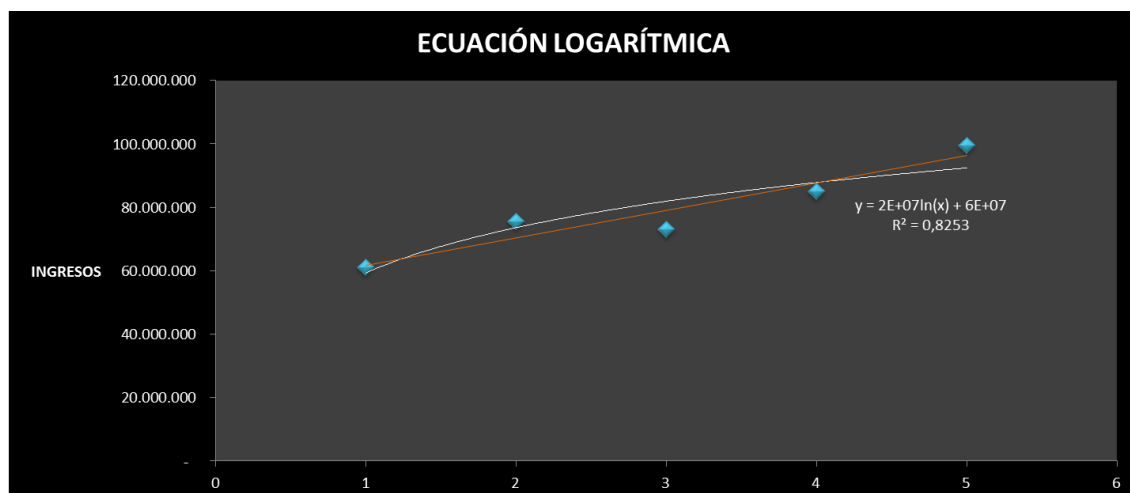


Figura 40. Ecuación logarítmica R2=0.8253

Al observar las ecuación exponencial, lineal y logarítmica, presentadas en la figura 1, 2 y 3, se puede apreciar que la regresión que presenta un coeficiente de determinación más alto es el método exponencial, con un  $R^2=0.9065$ , en tanto que el método lineal y logarítmico presentaron un  $R^2$  más bajo, de 0.9018 y 0.8253 respectivamente.

## 5.5. Aplicación de las proyecciones

Debido a que el método exponencial presentó el  $R^2$  más alto, se realizarán las proyecciones aplicando este método y utilizando las estrategias presentadas al inicio de éste capítulo.

### 5.5.1. Proyección Estado de Resultados

#### 5.5.1.1. Ingresos

Esta cuenta está representada por los ingresos por prima emitida, comisiones recibidas, recuperaciones y salva de siniestros, intereses de inversiones, liberación de reservas técnicas y otras rentas. Para proyectar los ingresos por prima emitida por seguros directos y reaseguros aceptados, se utilizan las estrategias propuestas, y para estimar las demás cuentas de las rentas se utilizará la ecuación exponencial, la cual se diseña basándose en la información histórica proporcionada por la compañía.

**Tabla 22**  
**Ingresos Históricos 2010 - 2015**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INGRESOS</b>	<b>143.618.317</b>	<b>175.595.670</b>	<b>184.738.093,25</b>	<b>130.164.379,16</b>	<b>158.481.299,72</b>
<b>PRIMA EMITIDA</b>	<b>64.684.047</b>	<b>80.007.588</b>	<b>80.070.071,50</b>	<b>91.046.923,76</b>	<b>104.513.476,72</b>
DE SEGUROS DIRECTOS	61.185.885	75.763.031	73.095.300,70	85.254.808,72	99.616.771,64
DE REASEGUROS ACEPTADOS	3.498.161	4.244.557	6.974.770,80	5.792.115,04	4.896.705,08
<b>COMISIONES RECIBIDAS</b>	<b>7.623.723</b>	<b>6.631.383</b>	<b>6.637.421,00</b>	<b>7.244.631,83</b>	<b>8.255.895,68</b>
<b>RECUPERACIONES Y SALVA DE SINIESTROS</b>	<b>9.996.104</b>	<b>10.664.435</b>	<b>9.701.764,31</b>	<b>8.901.516,84</b>	<b>9.204.975,89</b>
<b>INTERESES DE INVERSIONES</b>	<b>808.268</b>	<b>1.213.267</b>	<b>1.425.937,40</b>	<b>1.693.746,66</b>	<b>2.131.536,45</b>
<b>OTRAS RENTAS</b>	<b>400.611</b>	<b>378.928</b>	<b>201.938,33</b>	<b>1.636.366,75</b>	<b>538.995,25</b>
<b>LIBERACION DE RESERVAS TECNICAS</b>	<b>60.105.565</b>	<b>76.700.069</b>	<b>86.700.960,71</b>	<b>19.641.193,32</b>	<b>33.836.419,73</b>

Aplicar estrategias

Aplicar regresión exponencial



En la tabla 22 se puede apreciar las cuentas a las que se les aplicará las estrategias para poder generar mayores rendimientos económicos, las cuales son los ingresos por prima emitida de seguros directos y las de reaseguros aceptados.

De acuerdo a las estrategias que se proponen, éstas dos cuentas crecerán a una tasa constante de 7.50% anual, obteniendo los siguientes pronósticos.

**Tabla 23**  
**Proyección ingresos por prima emitida**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>INGRESOS</b>					
<b>PRIMA EMITIDA</b>	<b>112.351.987,47</b>	<b>120.778.386,53</b>	<b>129.836.765,52</b>	<b>139.574.522,94</b>	<b>150.042.612,16</b>
DE SEGUROS DIRECTOS	107.088.029,51	115.119.631,73	123.753.604,11	133.035.124,41	143.012.758,74
DE REASEGUROS ACEPTADOS	5.263.957,96	5.658.754,81	6.083.161,42	6.539.398,53	7.029.853,41

Debido a la incerteza de ocurrencia de siniestros catastróficos en el Ecuador, no se ha establecido estrategias para las siguientes cuentas de rentas, por lo que sus estimaciones serán efectuadas utilizando el método de regresión exponencial, para lo cual se debe graficar una ecuación para cada partida, es así que la primera ecuación será para las comisiones recibidas, cuya representación es la siguiente:

$$y = 7E + 06e^{0,0748x}$$

$$R^2 = 0,9065$$

Donde:

*y*: Variable dependiente (a pronosticar)

*e*: 2.71828

*x*: Período

El pronóstico de las comisiones recibidas para el año 2015 será igual a la aplicación de la fórmula anterior en Excel:

$$y = 7E+06*(2,71828) ^ (0,0748*L7)$$

$$L7 = 6 \text{ período}$$

$$y = \$10.965.016,10$$

La proyección de esta cuenta para los siguientes años será de la misma forma, lo que modificará serán los períodos, es decir 7 para el 2016, 8 para el 2017, 9 para el 2018 y 10 para el 2019.

Para el pronóstico de las demás cuentas de ingresos se sigue el mismo procedimiento anterior, obteniendo así los ingresos proyectados para el período 2015 – 2019.

**Tabla 24**  
**Ingresos proyectados 2015 - 2019**

	6	7	8	9	10
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>INGRESOS</b>					
<i>COMISIONES RECIBIDAS</i>	10.965.016,07	11.816.652,87	12.734.435,06	13.723.500,06	14.789.384,29
<i>RECUPERACIONES Y SALVA DE SINIESTROS</i>	8.105.843,60	7.827.046,67	7.557.838,84	7.297.890,29	7.046.882,56
<i>INTERESES DE INVERSIONES</i>	1.500.355,53	1.704.040,20	1.935.376,60	2.198.118,67	2.496.529,98
<i>OTRAS RENTAS</i>	493.909,54	548.919,79	610.056,91	678.003,32	753.517,40
<i>LIBERACION DE RESERVAS TECNICAS</i>	35.843.809,57	30.209.939,45	25.461.591,63	21.459.581,19	18.086.600,07

### 5.5.1.2. Egresos

Los desembolsos de la compañía están representadas por cuatro grandes grupos de cuentas: los gastos de administración, los gastos operacionales, la constitución de reservas técnicas y otros egresos. Debido a la dificultad para predecir el comportamiento de los gastos por siniestros, se decidió aplicar a este grupo de partidas la regresión exponencial, para lo cual se necesita de la información histórica, sólo a los gastos administrativos se les aplicará las estrategias.

**Tabla 25**  
**Gastos históricos 2010 – 2014**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>EGRESOS</b>	136.887.804,50	163.185.965,43	172.469.904,30	118.587.258,04	151.646.336,61
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	5.949.123	8.074.579	7.785.032,96	8.382.632,54	10.283.513,80
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	69.566.388,70	77.681.294,80	74.709.458,49	84.150.548,25	98.797.915,79
COMISIONES PAGADAS	9.258.823	9.702.960	9.929.074,87	11.759.561,46	15.488.742,32
PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	2.072.832	1.934.906	2.064.619,69	2.439.485,51	1.698.951,55
PRIMAS DE REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	27.986.238	28.402.896	26.487.848,98	27.964.960,98	31.003.437,45
LIQUIDACION Y RESCATES	10.105.056	14.274.947	14.376.816,47	18.169.298,13	23.137.682,34
SINIESTROS PAGADOS	20.143.439	23.365.586	21.851.098,48	23.817.242,17	27.469.102,13
<b>OTROS EGRESOS</b>	1.612.942	3.101.622	3.500.603,43	4.875.511,75	7.315.911,80
<b>CONSTITUCION DE RESERVAS TECNICAS</b>	61.783.433	77.989.038	86.474.809,42	21.178.565,50	35.248.995,22

Aplicar estrategias 

Aplicar regresión exponencial 

Como se puede apreciar en la tabla anterior, se aplicaron estrategias para los gastos administrativos, los mismos que no excederán del 7% del total de ingresos, entre las estrategias que se utilizaron para establecer este porcentaje es: eliminación de horas extra, disminución de gastos para eventos internos, entre otros. De esta manera se obtienen los gastos administrativos proyectados para el período 2015 – 2019.

**Tabla 26**  
**Gastos administrativos proyectados (2015 – 2019)**

	2015	2016	2017	2018	2019
EGRESOS					
GASTOS DE ADMINISTRACION	11.848.264,53	12.101.948,99	12.469.524,52	12.945.213,15	13.525.086,85

Los gastos operacionales, la constitución de reservas técnicas y otros egresos serán pronosticados utilizando la fórmula de regresión exponencial, estimaciones expresadas en la siguiente tabla:

**Tabla 27**  
**Gastos proyectados 2015 – 2019**

	6	7	8	9	10
	2015	2016	2017	2018	2019
EGRESOS	155.927.043,68	157.708.015,15	161.065.877,91	165.974.943,09	172.434.400,18
GASTOS OPERACIONALES	99.353.109,74	106.179.198,14	113.662.500,25	121.875.415,25	130.898.797,63
COMISIONES PAGADAS	16.643.854,50	18.805.341,78	21.247.534,91	24.006.888,32	27.124.590,65
PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	2.351.720,23	2.416.081,60	2.482.204,40	2.550.136,83	2.619.928,43
PRIMAS DE REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	33.602.393,70	34.243.518,05	34.896.874,87	35.562.697,56	36.241.223,97
LIQUIDACION Y RESCATES	17.392.240,08	19.410.692,23	21.663.395,36	24.177.535,40	26.983.453,34
SINIESTROS PAGADOS	29.362.901,25	31.303.564,48	33.372.490,71	35.578.157,14	37.929.601,26
OTROS EGRESOS	2.324.719,61	2.675.668,72	3.079.598,54	3.544.507,24	4.079.600,45
CONSTITUCION DE RESERVAS TECNICAS	42.400.949,81	36.751.199,31	31.854.254,60	27.609.807,44	23.930.915,24

Una vez que se ha determinado la proyección de ingresos y de gastos, se debe calcular la utilidad neta, que corresponde a la diferencia entre la utilidad operacional menos 15% participación trabajadores y 22% de impuesto a la renta. La utilidad neta para el período 2015 – 2019 será de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 28**  
**Utilidad proyectada 2015 – 2019**

	2015	2016	2017	2018	2019
UTILIDAD ANTES DE PART EMP E IMPUESTOS	13.333.878,10	15.176.970,36	17.070.186,66	18.956.673,38	20.781.126,28
15% PART EMPLEADOS	2000081,716	2276545,554	2560527,998	2843501,007	3117168,941
22% IMPUESTO A LA RENTA	2493435,205	2838093,457	3192124,905	3544897,922	3886070,614
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.840.361,18</b>	<b>10.062.331,35</b>	<b>11.317.533,75</b>	<b>12.568.274,45</b>	<b>13.777.886,72</b>

### 5.5.2. Proyección Estado de Situación Financiera

Para la proyección de este estado financiero se utiliza información histórica proporcionada por la organización, perteneciente al período 2012 – 2014.

**Tabla 29**  
**Estado de situación financiero histórico 2012 – 2014**

	2012	2013	2014
<b>ACTIVO</b>	<b>64.327.929,17</b>	<b>81.235.863,21</b>	<b>82.579.274,10</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>61.663.672,95</b>	<b>76.240.272,97</b>	<b>78.468.841,97</b>
INVERSIONES	33.927.905,28	38.015.177,60	42.550.752,51
CAJA	4.168,25	4.547,35	8.442,54
BANCOS	5.848.942,55	7.424.592,81	6.163.886,24
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	21.882.656,87	30.795.955,21	29.745.760,68
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1.827.824,06</b>	<b>2.073.891,95</b>	<b>2.145.425,21</b>
BIENES RAICES	1.581.863,19	1.522.763,96	1.463.664,83
MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	245.960,87	551.127,99	681.760,38
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>836.432,16</b>	<b>2.921.698,29</b>	<b>1.965.006,92</b>
DIFERIDOS	836.432,16	2.921.698,29	1.965.006,92
<b>PASIVOS</b>	<b>32.277.047,49</b>	<b>42.855.285,72</b>	<b>55.541.666,14</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>27.770.437,05</b>	<b>36.760.749,12</b>	<b>34.460.241,57</b>
RESERVAS TECNICAS	10.948.626,46	14.796.813,08	15.107.296,25
CUENTAS POR PAGAR	16.821.810,59	21.963.936,04	19.352.945,32
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>4.506.610,44</b>	<b>6.094.536,60</b>	<b>21.081.424,57</b>
DIVIDENDOS POR PAGAR	20.232,28	20.232,28	11.306.526,69
DEUDAS CON INTERMEDIARIOS	448.865,64	608.876,80	1.676.897,09
PROVEEDORES	2.529.136,86	3.014.850,33	5.345.133,27
PRIMAS ANTICIPADAS	130.203,99	978.891,94	1.596.310,41
REASEGUROS NO PROPORCIONALES	852.596,31	994.433,65	704.609,45
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	525.575,36	477.251,60	451.947,66
<b>PATRIMONIO</b>	<b>32.050.881,68</b>	<b>38.380.577,49</b>	<b>27.037.607,96</b>
CAPITAL	2.270.000,00	3.270.000,00	3.270.000,00
RESERVA LEGAL	1.135.000,00	1.317.593,38	1.530.694,71
UTILIDADES RETENIDAS PARA FUTURAS CAPITALIZAC.	18.089.162,92	25.049.547,85	17.036.350,93
DIVIDENDOS ACCION	1.371.596,31	53.064,30	53.064,30
RESERVAS DE CAPITAL	1.171.925,53	1.171.925,53	1.171.925,53
RESULTADOS DEL EJERCICIO	8.013.196,92	7.518.446,43	3.975.572,49
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>64.327.929,17</b>	<b>81.235.863,21</b>	<b>82.579.274,10</b>

Aplicar estrategias

Aplicar ecuación exponencial

A las cuentas y documentos por cobrar, así como a las cuentas por pagar y deudas con intermediarios serán proyectadas utilizando las estrategias propuestas establecidas en la matriz integral, en donde se pretende:

- ✓ Disminuir el porcentaje de participación de las cuentas por cobrar respecto al total de activos, siendo el tope máximo de las mismas del 30%.
- ✓ En cuanto a las cuentas por pagar, representarán máximo el 27% del total de los activos del año anterior.
- ✓ Respecto a las deudas con intermediarios, deberán ir teniendo más participación en la estructura financiera, pero éstas no excederán del 8% del total de los activos.

El resto de partidas serán pronosticadas utilizando el método de regresión exponencial, utilizando una ecuación diferente para cada una de ellas.

**Tabla 30**  
**Estado de Situación Financiera proyectado (2015 – 2019)**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ACTIVO</b>	<b>81.238.871,26</b>	<b>86.741.469,71</b>	<b>95.100.397,82</b>	<b>105.257.649,88</b>	<b>117.065.105,05</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>76.956.209,64</b>	<b>81.730.935,60</b>	<b>89.112.594,09</b>	<b>97.965.694,73</b>	<b>108.039.996,22</b>
INVERSIONES	45.512.959,12	50.511.297,86	56.058.565,74	62.215.047,46	69.047.648,27
CAJA	6.537,81	8.170,28	10.210,36	12.759,83	15.945,91
BANCOS	6.662.930,47	6.839.806,09	7.021.377,08	7.207.768,09	7.399.107,08
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	24.773.782,23	24.371.661,38	26.022.440,91	28.530.119,35	31.577.294,96
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>2.274.315,92</b>	<b>2.413.393,24</b>	<b>2.629.248,12</b>	<b>2.948.757,64</b>	<b>3.408.597,79</b>
BIENES RAICES	1.711.118,56	1.645.669,53	1.582.723,88	1.522.185,85	1.463.963,36
MUEBLES, EQUIPOS Y VEHICULOS	563.197,36	767.723,70	1.046.524,24	1.426.571,79	1.944.634,43
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.008.345,70</b>	<b>2.597.140,88</b>	<b>3.358.555,61</b>	<b>4.343.197,52</b>	<b>5.616.511,03</b>
DIFERIDOS	2.008.345,70	2.597.140,88	3.358.555,61	4.343.197,52	5.616.511,03
<b>PASIVOS</b>	<b>53.201.321,77</b>	<b>56.996.443,51</b>	<b>64.418.988,54</b>	<b>75.134.216,53</b>	<b>91.599.504,78</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>41.337.215,71</b>	<b>44.301.448,12</b>	<b>49.694.317,32</b>	<b>56.540.918,49</b>	<b>64.674.816,49</b>
RESERVAS TECNICAS	19.040.811,70	22.366.952,88	26.274.120,50	30.863.811,07	36.255.251,02
CUENTAS POR PAGAR	22.296.404,01	21.934.495,24	23.420.196,82	25.677.107,41	28.419.565,47
<b>NO CORRIENTES</b>	<b>11.864.106,06</b>	<b>12.694.995,39</b>	<b>14.724.671,22</b>	<b>18.593.298,04</b>	<b>26.924.688,29</b>
DIVIDENDOS POR PAGAR	20.939,55	60.614,80	175.464,79	507.926,96	1.470.322,34
DEUDAS CON INTERMEDIARIOS	6.606.341,93	6.499.109,70	6.939.317,58	7.608.031,83	8.420.611,99
PROVEEDORES	4.014.636,11	4.778.595,12	5.687.930,52	6.770.306,51	8.058.651,57
PRIMAS ANTICIPADAS	121.378,74	347.969,58	997.562,05	2.859.819,10	8.198.552,89
REASEGUROS NO PROPORCIONALES	683.861,58	621.885,26	565.525,66	514.273,76	467.666,67
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	416.948,14	386.820,94	358.870,62	332.939,90	308.882,84
<b>PATRIMONIO</b>	<b>28.037.549,50</b>	<b>29.745.026,20</b>	<b>30.681.409,28</b>	<b>30.123.433,35</b>	<b>25.465.600,27</b>
CAPITAL	3.304.042,91	3.745.843,25	4.246.718,95	4.814.569,29	5.458.349,78
RESERVA LEGAL	1.777.067,10	2.063.625,13	2.396.391,61	2.782.817,79	3.231.556,50
UTILIDADES RETENIDAS PARA FUTURAS CAPITALIZAC.	17.738.410,17	17.214.161,27	16.705.406,25	16.211.687,21	15.732.559,76
DIVIDENDOS ACCION	327.029,81	174.871,56	93.508,48	50.001,48	26.737,12
RESERVAS DE CAPITAL	2.425.027,55	4.808.783,51	6.014.817,97	5.401.420,29	408.295,34
RESULTADOS DEL EJERCICIO	2.465.971,96	1.737.741,48	1.224.566,01	862.937,29	608.101,77
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>81.238.871,27</b>	<b>86.741.469,71</b>	<b>95.100.397,82</b>	<b>105.257.649,88</b>	<b>117.065.105,05</b>

**Tabla 31**  
**Indicadores históricos y proyectados**

RENTABILIDAD							
INDICADORES	VARIABLES	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	44.008.600,40	35.618.993,93	37.429.487,48	39.418.276,77	41.424.776,24	43.365.179,73
RAZÓN CORRIENTE	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,28	1,86	1,84	1,79	1,73	1,67
ACTIVIDAD							
ROTACIÓN CUENTAS POR COBRAR	Ingresos/Cuentas por cobrar	3,51	6,83	7,09	6,85	6,48	6,12
PLAZO MEDIO DE COBROS	360/Rotación de cuentas por cobrar	102,46	52,69	50,75	52,59	55,54	58,83
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	Gastos operacionales/ Cuentas por pagar	5,11	4,46	4,84	4,85	4,75	4,61
PLAZO MEDIO DE PAGO A PROVEEDORES	360/Rotación de cuentas por pagar	70,52	80,79	74,37	74,18	75,85	78,16
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	Ingresos / Activos totales	1,92	2,08	1,99	1,87	1,76	1,65
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	Ingresos / Activos fijos	73,87	74,42	71,64	67,75	62,72	56,68
ENDEUDAMIENTO							
ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS	Total pasivo / Total activo	67,26%	65,49%	65,71%	67,74%	71,38%	78,25%
APALANCAMIENTO	Total activo / Total patrimonio	3,05	2,90	2,92	3,10	3,49	4,60
CONCENTRACIÓN DE ENDEUDAMIENTO	Concentración Pasivo a corto plazo	62,04%	77,70%	77,73%	77,14%	75,25%	70,61%
	Concentración Pasivo a largo plazo	37,96%	22,30%	22,27%	22,86%	24,75%	29,39%
RENTABILIDAD							
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	Utilidad neta / Patrimonio	15,49%	31,53%	33,83%	36,89%	41,72%	54,10%
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	Utilidad operacional / Ingresos	4,31%	7,88%	8,78%	9,58%	10,25%	10,76%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	Utilidad neta / Ingresos	2,64%	5,22%	5,82%	6,35%	6,80%	7,13%

### 5.5.3. Evaluación financiera proyectada

Una vez que se han proyectado los estados financieros de AIG Metropolitana de Seguros para el período 2015 – 2019, se deberá realizar evaluar la factibilidad de los mismos a través del análisis de los indicadores financieros.

#### ✓ *Evaluación de la Liquidez*

Al comparar el Capital de Trabajo para el período 2015 – 2019 respecto al año 2014, se puede observar que este indicador ha presentado disminuciones para el tiempo estimado. Este aspecto aparentemente parecería negativo para la organización, pero no se lo debe analizar por sí solo, ya que entre las cuentas que conforman este indicador están las cuentas por cobrar, mismas que forman parte del activo corriente. De acuerdo a las estrategias planteadas se ha pretendido que éste rubro cuente con un mayor control y adecuada recuperación de cartera, razón principal para que el ratio de capital de trabajo sea menor respecto 2014 a 2015.

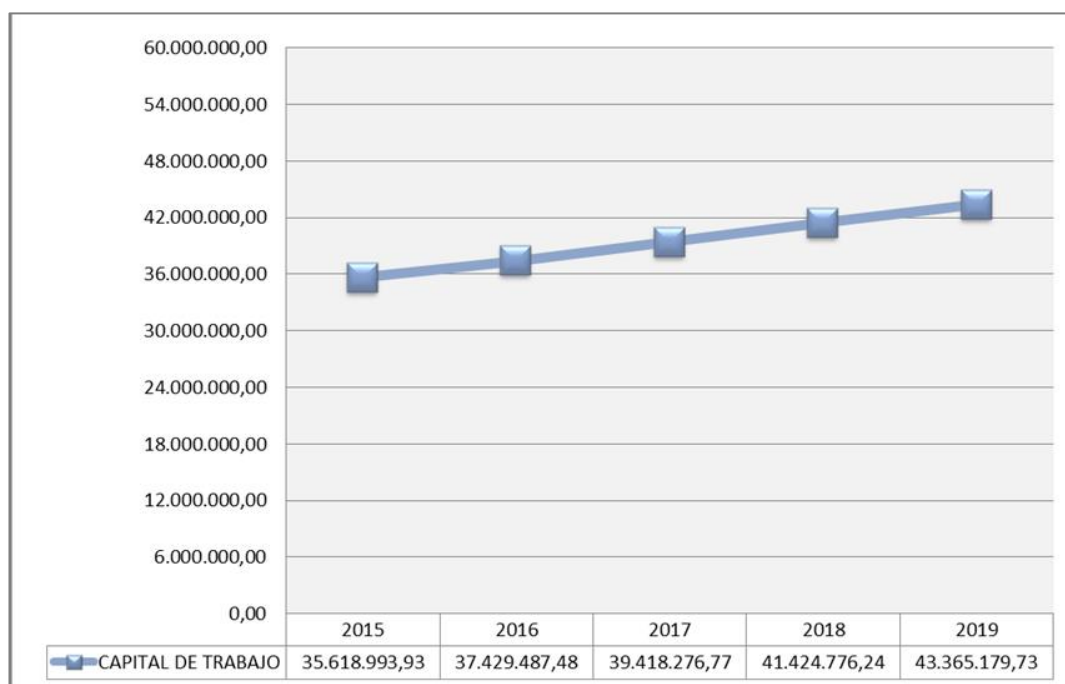


Figura 41 Capital de trabajo proyectado (2015 – 2019)

La razón corriente para el período proyectado presenta una tendencia a la baja, la razón principal es el incremento de las reservas técnicas, cuenta que forma parte del pasivo corriente, a medida que se realice mayor venta de primas, las reservas deben aumentar, siendo esto la razón principal para la disminución de este ratio. Cabe recalcar que este índice es mayor a 1, lo que representa que la empresa en un caso emergente tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo de inmediato.

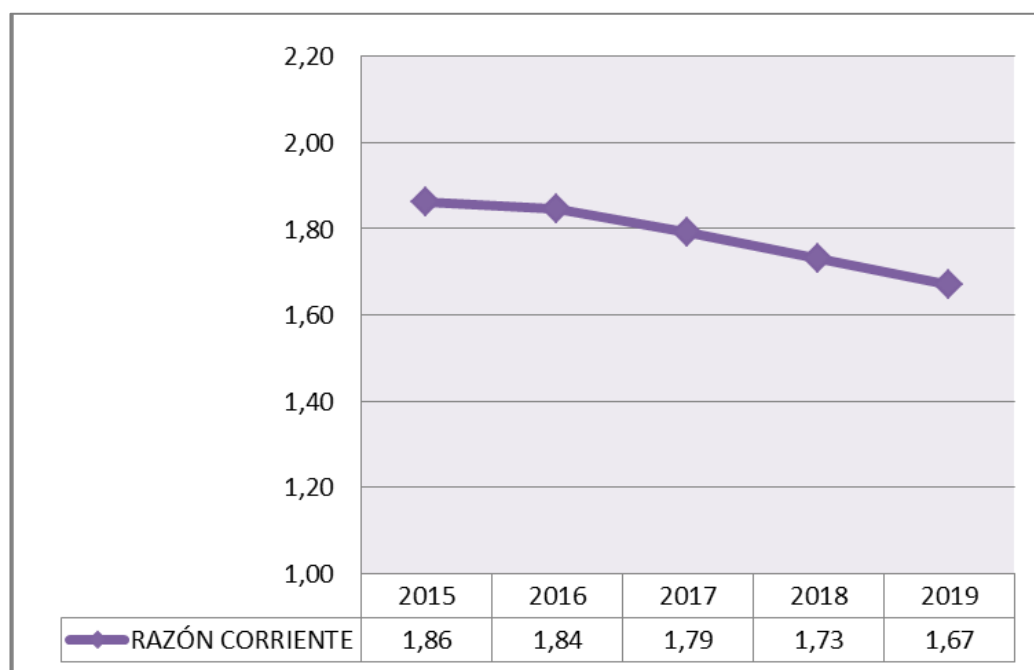


Figura 42 Razón corriente proyectado (2015 – 2019)

#### ✓ *Evaluación de indicadores de actividad*

Durante el período histórico 2012 – 2014 se evidenció que la empresa recuperaba su cartera en un tiempo mayor frente al plazo en el que tenía que cubrir sus obligaciones con sus proveedores, lo que constituía una debilidad para la organización. Para el período proyectado 2015 – 2019 este panorama cambió, ya que gracias a las estrategias de cobro, se recupera con mayor eficiencia la cartera, y se cuenta con efectivo suficiente para poder invertir y pagar a los proveedores.



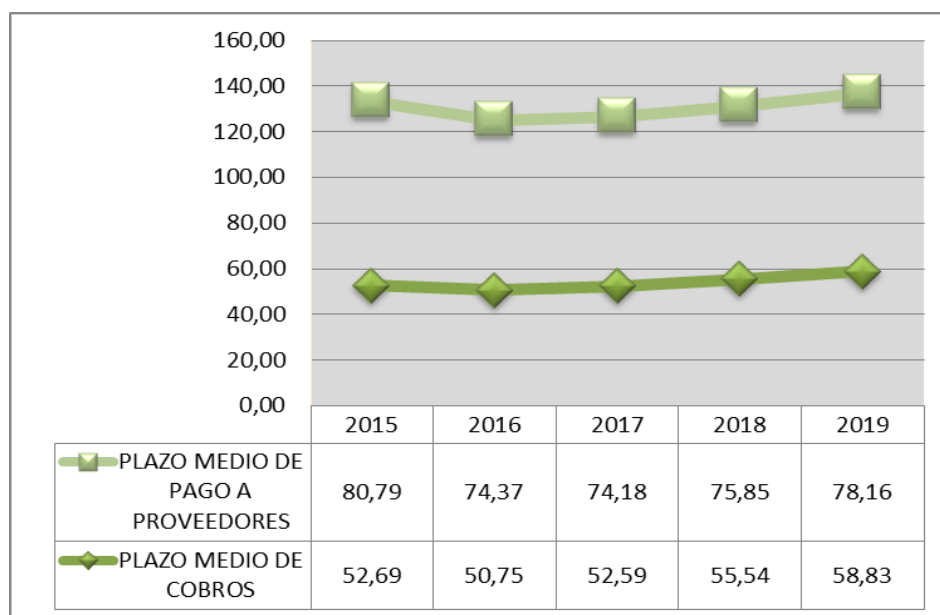


Figura 43 Plazo medio de pago y cobro (2015 – 2019)

Por otro lado los activos fijos en el año 2015 generarán mayores ingresos respecto al año 2014, explicado principalmente por la adquisición de una parte de un inmueble para que funcionen las operaciones de la empresa, para los siguientes años pronosticados la tendencia de este indicador es negativa, porque no se pretende adquirir más bienes. Respecto a los activos totales, éstos también generarán menores ingresos, razón principal es la disminución de cuentas por cobrar, y el incremento de las rentas.

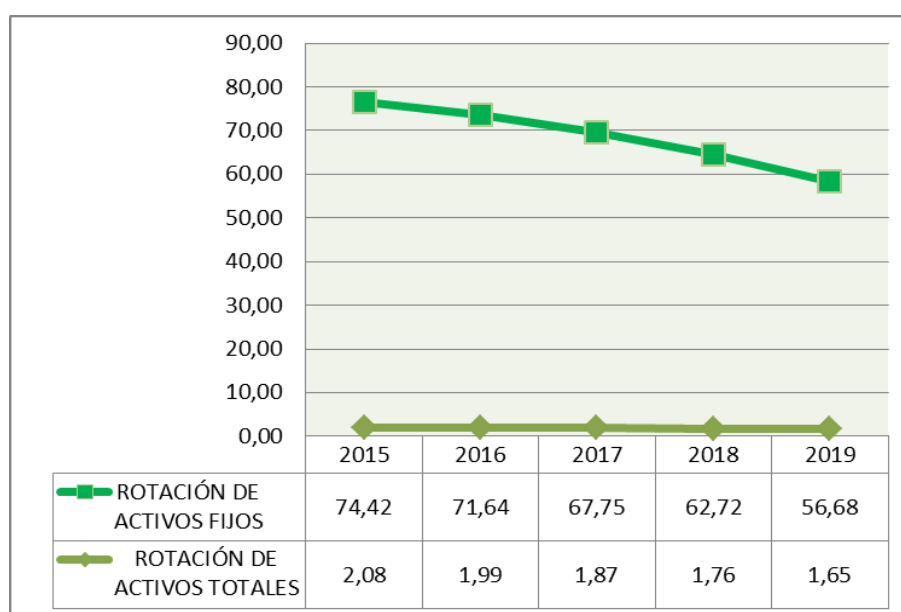


Figura 44 Rotación de activos proyectados (2015 – 2019)

### ✓ *Evaluación del endeudamiento*

Muchos autores señalan que una estructura óptima de capital es 70% apalancamiento financiero y 30% recursos propios, otros expertos dicen que es 80% endeudamiento, y 20% capital accionario, también existen las proposiciones de Modigliani & Miler, que mediante fórmulas establecen cuál sería la estructura perfecta. Lo cierto es que una estructura óptima depende del tipo de empresa, además de las tasas contractuales de los préstamos y del costo de los recursos propios.

El endeudamiento sobre activos en el 2014 representaba el 67% del total de los activos. En el 2014 este valor tuvo una leve disminución, pero al finalizar el año 2019 se pretende que este porcentaje represente casi el 80% del total de activos, pues una estrategia es que la empresa adquiera obligaciones a largo plazo y de esta manera reclasifique sus pasivos, para que el mayor porcentaje de los mismos no esté concentrado en los pasivos corrientes.

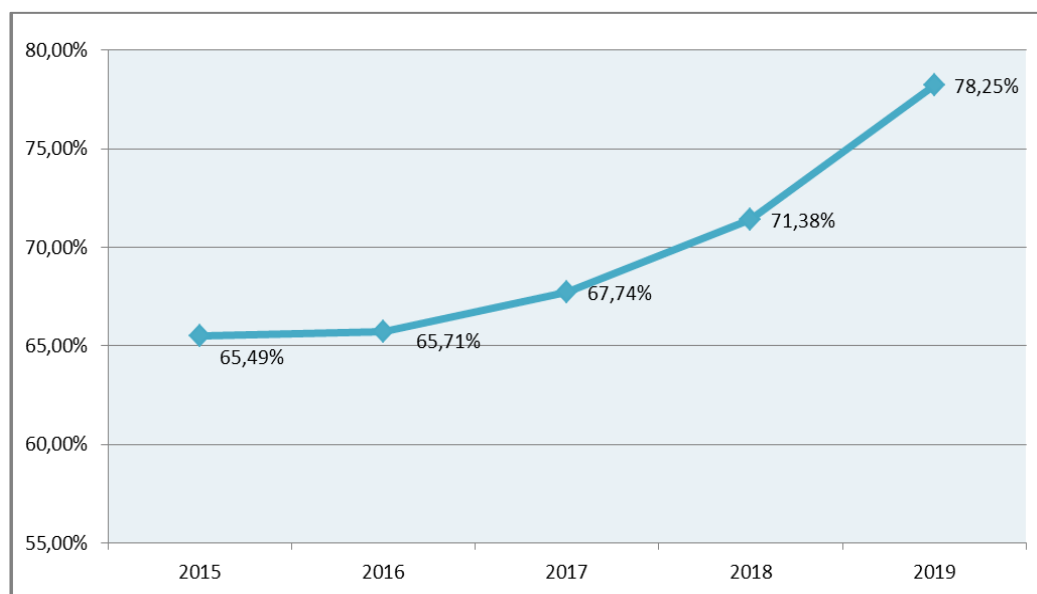


Figura 45 Endeudamiento sobre activos (2015 – 2019)

A medida que exista mayor endeudamiento, el riesgo para AIG Metropolitana de Seguros también incrementa. Para el período proyectado se pretende adquirir mayores obligaciones financieras, por lo que se necesitará de más veces para lograr el 100% de sus activos.

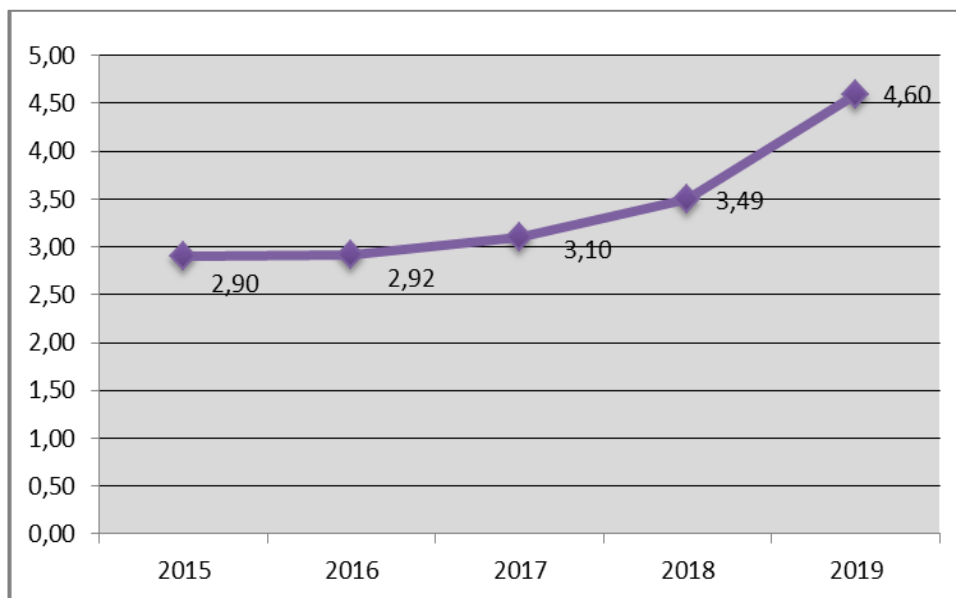


Figura 46 Apalancamiento proyectado (2015 – 2019)

La concentración del pasivo a corto plazo presentará disminución para el período proyectado, por otro lado el pasivo a largo plazo tendrá mayor participación, logrando que la estructura de los pasivos no estén concentrados en su totalidad en las obligaciones corrientes.

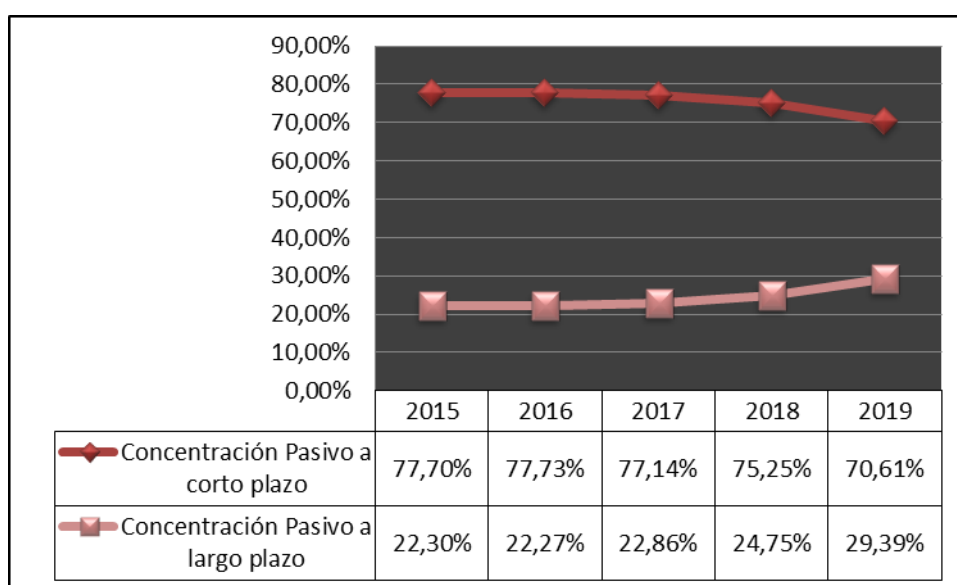


Figura 47 Concentración del pasivo proyectado (2015 – 2019)

### ✓ *Evaluación de la rentabilidad*

Mediante la comparación entre el período histórico y el proyectado, se puede apreciar que la rentabilidad sobre el patrimonio incrementará, y la línea de tendencia es positiva. En el 2014 el ROE representó el 15.50%, para el 2015 éste representará el 31%. El margen operacional de utilidad también presentará incrementos para el período proyectado, y por ende el margen neto de utilidad presentará variaciones positivas para la organización, llegando a ser a finales del 2019 de 7.13%, tal como se observa en la siguiente figura.

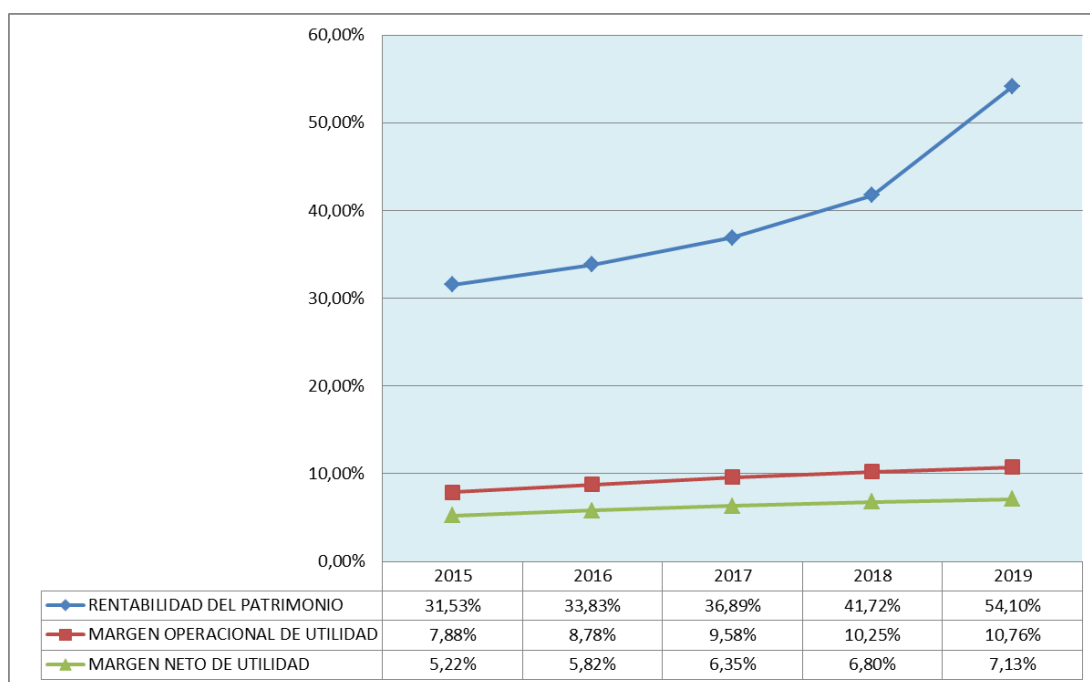


Figura 48 Indicadores rentabilidad (2015 – 2019)

## CAPÍTULO VI

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 6.1. Conclusiones

Realizado el modelo de gestión financiera a AIG Metropolitana S.A., se puede determinar que los objetivos establecidos se han cumplido, obteniendo las siguientes conclusiones:

- ✓ AIG Metropolitana S.A. es una empresa líder en el mercado de los seguros y reaseguros, con reconocimiento nacional e internacional, su trayectoria en el Ecuador es de 46 años, y ha ocupado en el 2014 el sexto lugar entre las aseguradoras con mayor prima emitida por un valor de \$81'376,561.18.
- ✓ El entorno en el cual se desarrollan las actividades de AIG Metropolitana es favorable para poder captar nuevos clientes, si tenemos en cuenta que las actividades comerciales han aumentado y se ha incrementado la Inversión Extranjera Directa en comparación a años anteriores, lamentablemente un factor que perjudica las actividades de la empresa es al alto riesgo país que posee el Ecuador, ya que no es atractivo para los inversionistas
- ✓ De acuerdo a la prima emitida en el 2014 por parte de AIG Metropolitana S.A., la participación en el mercado de seguros es de 4.78%, siendo el principal competidor Seguros Sucre con una participación del 11.37% del total del mercado. Teniendo en cuenta que la rentabilidad sobre el patrimonio ha disminuido de un 20.06% en el 2013 a un 15.49% en el 2014, la empresa se encuentra entre las seis primeras aseguradoras del país
- ✓ La posición financiera de AIG le ha permitido continuar con sus actividades comerciales, teniendo suficiente liquidez para cubrir el giro del negocio y obligaciones con sus acreedores, sin embargo se debe implementar políticas

para mejorar la recuperación de cartera. Además se ha evidenciado que las utilidades han disminuido, lo que se ha visto reflejado en el margen neto.

- ✓ La empresa tiene la capacidad de cumplir con sus obligaciones, pero el endeudamiento se encuentra concentrado en el corto plazo, lo que podría ser riesgoso para la empresa en caso fortuito.
- ✓ El diseño del modelo de gestión financiera para AIG Metropolitana es factible, ya que se logra la maximización de los rendimientos económicos mediante el uso eficiente de los recursos que posee la empresa.

## 6.2. Recomendaciones

- ✓ Invertir en promoción y publicidad de los servicios que ofrece, para llegar a nichos de mercado donde no se ha incursionado y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.
- ✓ Realizar gestiones de cobro para recuperar cartera vencida en un menor tiempo, para de esta manera mejorar el plazo medio de cobro y evitar tener gastos por provisiones de cuentas incobrables.
- ✓ Implementar sucursales a lo largo del país, en ciudades que reportan en crecimiento económico, para ganar una mayor rentabilidad.
- ✓ Reestructurar un porcentaje de los pasivos corrientes en pasivos de largo plazo, ya que representa mayor riesgo para la empresa en caso de que exista algún problema financiero y no pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- ✓ Tener un mayor control de los gastos administrativos, estableciendo prioridades, o automatizando los mismos
- ✓ Aplicar el presente modelo de gestión financiera, ya que fue realizada en base a supuestos que se ajustan a la realidad de la empresa y los resultados obtenidos son explícitos dando a conocer que la compañía puede aumentar sus niveles de rentabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, I. (2006). *Finanzas Corporativas en la Práctica*. Madrid: Delta.
- Aceituno, J. (1997). *El seguro de Transporte*. Santiago-Chile: Editorial Juridica de Chile.
- Aching, C. (2006). *Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Barcelona: Edum.
- AIG Metropolitana. (Abril de 2015). Presentación Corporativa. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ayala, J. (2008). *Valoración de empresas por descuento de flujos de caja*. Barcelona: Dauste.
- Barajas, A. (2008). *Finanzas para no financistas*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Carvajal, P. (19 de enero de 2015). *Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramerica*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/inversion-publica-permitio-desarrollar-infraestructura-aeroportuaria-vial-puertos-ecuador>
- Corona, E., Bejarano, V., & González, J. (2014). *Análisis de estados financieros individuales y consolidados*. Madrid: UNED
- Crespo, M. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC.
- Chávez, J. (2003). *Finanzas Teoría aplicada para empresas*. Quito: Abya-Yala.
- Desarrollo, S. N. (24 de junio de 2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito, Pichincha, Ecuador: Senplades.
- Duarte, J., & Fernández, L. (2005). *Finanzas Operativas: Un coloquio*. México: Deust.



- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. Madrid: Pearson Educación.
- Gitman, L. (2005). *Fundamentos de Inversión*. Madrid: Pearson Education.
- Guillén, I. A. (2012). *Finanzas Empresariales*. Madrid: Paraninfo.
- Horne, J. V., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Education.
- Jiménez, F., Espinoza, C., & Fonseca, L. (2007). *Ingeniería Económica*. Cartago: Tecnológica de Costa Rica.
- Loring, J. (2004). *La Gestión Financiera*. Bilbao: Deusto.
- Martí, R. (18 de febrero de 2013). *ABC Internacional*. Obtenido de <http://www.abc.es/internacional/20130218/abci-seis-claves-gobierno-rafael-201302171946.html>
- Méndez, G., & Aguado, C. (2006). *La Gestión Financiera de las Empresas*. Madrid: Thomson.
- Salazar, F. (2013). *Estrategia: todo lo que se debe conocer y aplicar*. Quito: Managment advise and Consulting.
- Sanjurjo, M., & Reinoso, M. (2003). *Guía de Valoración de Empresas*. Madrid: Prentice Hall.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión, Formulación y evaluación*. México: Prentice Hall.
- Tanaka, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Lima: Universidad Católica.
- Villanueva, C. (2002). *Proyectos, Análisis de negocios, valuación financiera y puesta en marcha*. México: Deust.

## **TESIS**

Cuichán Simba, E., (2012). Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Activa Serv. S.A., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito. Escuela Politécnica del Ejército, Sangolqui-Ecuador

Albán Ramos, m., (2010). Diseño de un modelo de gestión financiera para aplicar en la clínica Alemania. Escuela politécnica del ejército, Sangolqui-Ecuad.

Paredes Zapata, Ch., (2011). Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Estrumetal S.A. Escuela Politécnica del Ejército, Sangolqui-Ecuador

## **SITIOS WEB**

<http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>

[http://itilv3.osiatis.es/estrategia\\_servicios\\_TI/gestion\\_financiera/introduccion\\_objetivos.php](http://itilv3.osiatis.es/estrategia_servicios_TI/gestion_financiera/introduccion_objetivos.php)

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/gestion.htm>

[http://www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index)

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>

[http://help.sap.com/saphelp\\_470/helpdata/es/3d/3b744d0576a5468845941fe7f83875/content.htm](http://help.sap.com/saphelp_470/helpdata/es/3d/3b744d0576a5468845941fe7f83875/content.htm)

<http://definicion.de/gestion/>