



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,
ECONÓMICAS Y DE COMERCIO

“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE PLANIFICACIÓN Y
CONTROL FINANCIERO PARA SEGUROS COLVIDA S.A,
DOMICIALIZADA EN LA CIUDAD DE QUITO”

NOMBRE DEL AUTOR: SOFÍA ALEXANDRA TAPIA SILVA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:

INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR

DIRECTOR: Eco. Bolívar Cruz

CODIRECTOR: Eco. Walter Gaibor

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
DE COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Sofía Alexandra Tapia Silva

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA SEGUROS COLVIDA S.A, DOMICILIADA EN LA CIUDAD DE QUITO”** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 10 de marzo de 2010

Sofía Alexandra Tapia Silva

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
DE COMERCIO

CERTIFICADO

Director: Eco Bolívar Cruz
Co-Director: Eco. Walter Gaibor

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “**DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA SEGUROS COLVIDA S.A, DOMICIALIZADA EN LA CIUDAD DE QUITO**” realizado por **SOFÍA ALEXANDRA TAPIA SILVA**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a **SOFÍA ALEXANDRA TAPIA SILVA** que lo entregue al **ING. RODRIGO AGUILERA**, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 10 de marzo de 2010

Eco. Bolívar Cruz
DIRECTOR

Eco. Walter Gaibor
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
DE COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, **SOFÍA ALEXANDRA TAPIA SILVA**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del **trabajo “DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA SEGUROS COLVIDA S.A, DOMICIALIZADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 10 de marzo de 2010

Sofía Alexandra Tapia Silva

DEDICATORIA

A la Escuela Politécnica del Ejército, a mis compañeros y profesores con los que compartí gratos momentos muy memorables, que han contribuido a mi formación integral en los campos académico, personal y espiritual, con base en valores y principios impartidos por esta noble institución y siempre con la convicción de buscar la excelencia.

Dedico este trabajo además, a mis padres y mis hermanas, por el apoyo incondicional recibido de su parte, en todos los momentos de mi vida.

Con respeto y gratitud

Sofía Alexandra Tapia Silva

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente de infinita sabiduría y amor, a quien le debo la oportunidad de un día más de vida ahora como profesional.

A la Escuela Politécnica del Ejército “ESPE”, que me entregó el bien intangible más valioso para un ser humano, el conocimiento, a las autoridades y docentes, verdaderos líderes, que con verdadera vocación, durante estos años de formación, cultivaron principios y valores de compromiso, servicio, responsabilidad, ética profesional y social, en cada uno de los miembros de la comunidad politécnica, bajo la consigna de educar con el ejemplo.

A mis distinguidos maestros: Eco. Bolívar Cruz y Eco. Walter Gaibor por la significativa contribución de conocimiento, experiencia y colaboración, recibida durante la ejecución de mi tesis.

A mis padres y hermanas que han sido el apoyo incondicional durante toda mi vida, a quienes les debo este logro y todo aquello que de su parte aprendí, pues sin ser teorías complejas, se constituyeron en la base fundamental de todo aquello que he conseguido en la vida.

A mi mejor amigo y compañero en estos años de aprendizaje, por ser mi inspiración y la fuente incansable de motivación, amor y consejo.

Sofía Alexandra Tapia Silva

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁG
RESUMEN EJECUTIVO	
A.1 Resumen Ejecutivo Español.....	1
A.2 Resumen Ejecutivo Inglés.....	5
CAPÍTULO I	
1 ASPECTOS GENERALES	
1.1 Antecedentes.....	9
1.1.1 Reseña Histórica del Seguro y Reaseguro.....	9
1.1.2 Reseña Histórica de la Industria del Seguro en el Ecuador	12
1.2 La Empresa.....	14
1.2.1 Base Legal.....	14
1.2.1.1 Normas Generales.....	14
1.2.1.2 Normas del Sistema Financiero.....	15
1.2.1.3 Normas de La Compañía de Seguros COLVIDA S.A.....	16
1.2.2 Reseña Histórica de la Empresa.....	16
1.2.3 Naturaleza, Régimen Legal, Objeto y Capital.....	18
1.2.4 Dirección y Administración.....	19
1.2.4.1 Directorio.....	19
1.2.4.2 Presidente Ejecutivo.....	20
1.2.5 Organigramas.....	20
1.2.5.1 Organigrama Estructural.....	21
1.2.5.2 Organigrama de Personal.....	22
1.2.5.3 Organización Funcional.....	23
1.2.6 Productos y Servicios.....	26
1.2.6.1 Productos.....	26
1.2.6.1.1 Productos Individuales.....	26
1.2.6.1.2 Productos de Vida en Grupo.....	27

1.2.6.2	Servicios.....	28
1.2.7	Sucursales.....	31
1.3	Objetivos de la Tesis.....	32
1.3.1	Objetivo General.....	32
1.3.2	Objetivos Específicos.....	32

CAPÍTULO II

2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1	Lineamientos Filosóficos.....	32
2.1.1	Fin Social.....	32
2.1.2	Misión.....	34
2.1.3	Visión.....	35
2.1.4	Objetivos y Metas de la Empresa.....	35
2.1.4.1	Objetivo General.....	36
2.1.4.2	Objetivos Específicos.....	36
2.1.4.3	Metas del Balanced Scored Card.....	37
2.1.5	Procesos.....	39
2.1.5.1	Mapa Estratégico de Procesos.....	40
2.1.5.2	Procesos y Procedimientos.....	41
2.1.6	Políticas.....	42
2.1.7	Principios y Valores.....	45
2.1.7.1	Principios Éticos.....	46
2.1.7.2	Valores Éticos.....	47
2.1.8	Estrategias.....	47
2.1.8.1	Estrategias para el Producto.....	47
2.1.8.2	Estrategias para el Precio.....	49
2.1.8.3	Estrategias para la Plaza o Distribución.....	50
2.1.8.4	Estrategias para la Promoción o Comunicación.....	50

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1	Problemática.....	52
3.1.1	Determinación del Problema.....	52
3.1.1.1	Diagrama Causa Efecto.....	56
3.2	Análisis Externo.....	57
3.2.1	Macroambiente.....	58
3.2.1.1	Factores Económicos.....	60
3.2.1.2	Factores Políticos y Legales.....	74
3.2.2	Microambiente.....	76
3.2.2.1	Análisis del Sector Industrial.....	78
3.2.2.2	Proveedores.....	85
3.3	Análisis Interno.....	89
3.3.1	Aspectos Administrativos.....	89
3.3.2	Aspectos Sociales.....	90
3.3.3	Aspectos Legales.....	91
3.3.4	Aspectos de Talento humano.....	91
3.3.5	Aspectos Financieros.....	93
3.3.5.1	Análisis Financiero.....	92
3.3.7	Análisis FODA.....	98

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

4.1	Introducción.....	100
4.2	Importancia.....	101
4.3	Evolución.....	104
4.4	Definiciones.	107
4.4.1	Balanced Scordcard.....	107
4.4.2	Planificación Estratégica.....	109
4.4.2.1	Filosofía Empresarial.....	111
4.4.3	Planificación Táctica.....	120

4.4.3.1	Metas Organizacionales.....	120
4.4.4	Planificación Operativa.....	121
4.4.4.1	Plan Operativo Anual.....	122
4.4.4.2	Presupuestos.....	124
4.4.4.3	Flujo de Efectivo.....	141
4.5	Análisis de Resultados.....	145
4.5.1	Proyección de Estados Financieros.....	146
4.5.1.1	Estado de Resultados.....	147
4.5.1.2	Balance General.....	148
4.5.1.3	Indicadores Financieros.....	150
4.5.1.4	Punto de Equilibrio.....	152
4.6	Síntesis de la Propuesta.....	156

CAPÍTULO V

5 APLICACIÓN PRÁCTICA

5.1	Planificación Estratégica.....	159
5.1.1	Análisis de la Filosofía Empresarial.....	160
5.1.1.1	Análisis y Redefinición de la Misión.....	161
5.1.1.2	Análisis y Redefinición de la Visión.....	163
5.1.1.3	Análisis y Redefinición de los Objetivos Estratégicos.....	166
5.1.1.4	Mapa Estratégico.....	184
5.1.1.5	Análisis y Redefinición de las Políticas Empresariales.....	186
5.1.1.6	Análisis y Redefinición de la Estrategia Empresarial.....	188
5.2	Planificación Táctica.....	201
5.2.1	Propuesta de Metas Tácticas.....	201
5.3	Planificación Operativa.....	210
5.3.1	Objetivos y Metas Operacionales para el 2010.....	211
5.3.2	Presupuestos.....	213
5.3.2.1	Presupuesto de Ingresos.....	214
5.3.2.2	Presupuesto de Egresos.....	218
5.3.2.3	Flujo de Caja.....	233

5.3.2.4	Estado de Resultados.....	238
5.3.2.5	Balance General.....	240
5.3.2.6	Indicadores Financieros (Sistema Dupont).....	242
5.3.3	Sistema de Control Financiero.....	244
5.3.4	Punto de Equilibrio.....	247
5.4	Análisis de Resultados.....	248
5.4.1	Proyección de Estados Financieros.....	249
5.4.2	Proyección de Indicadores Financieros.....	251

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones.....	254
6.2	Recomendaciones.....	258

ANEXOS.....	260
--------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA.....	277
--------------------------	------------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	CONTENIDO	PÁG
Gráfico 1	Conformación de Seguros Colvida.....	17
Gráfico 2	Organigrama Estructural Colvida.....	21
Gráfico 3	Organigrama de Personal Administrativo.....	22
Gráfico 4	Organigrama de Personal Comercial.....	23
Gráfico 5	Localización Geográfica Sucursales de Colvida.....	31
Gráfico 6	Mapa de Procesos de Seguros Colvida.....	40
Gráfico 7	Diagrama de Causa-Efecto.....	56
Gráfico 8	Evolución de la Tasa de Inflación Anual.....	61
Gráfico 9	Evolución de la Tasa de Inflación Mensual.....	63
Gráfico 10	Evolución de las tasas activas y pasivas.....	64
Gráfico 11	Evolución del PIB (2000-2009).....	66

Gráfico 12	Conformación del PIB en el Ecuador.....	68
Gráfico 13	Evolutivo Desempleo y Subempleo en el Ecuador.....	69
Gráfico 14	Composición de la PEA.....	72
Gráfico 15	Compañías Participes en el Sistema Privado de Seguros.....	79
Gráfico 16	Número de Aseguradoras en el Mercado 2000-2008.....	80
Gráfico 17	Evolución de las Primas en Relación al PIB.....	81
Gráfico 18	Años de Permanencia en el Mercado Compañías de Seguros de Vida.....	83
Gráfico 19	Diagrama Punto de Equilibrio.....	155
Gráfico 20	Regresión Lineal Ventas de Seguros de Vida.....	168
Gráfico 21	Evolución Ingresos y Gastos 2004-2008.....	170
Gráfico 22	Evolución de Resultados 2004-2008.....	173
Gráfico 23	Mapa Estratégico Compañía de Seguros Colvida S.A....	185
Gráfico 24	Regresión Lineal Siniestralidades.....	227
Gráfico 25	Sistema Dupont.....	243
Gráfico 26	Punto de Equilibrio Financiero.....	248

ÍNDICE DE CUADROS

	CONTENIDO	PÁG
Cuadro 1	Participación Accionistas Colvida.....	18
Cuadro 2	Condiciones para la Conformación de Cliente Preferencial.....	49
Cuadro 3	El Seguro en el Mundo.2005.....	57
Cuadro 4	Tasa de Desempleo y Subempleo por ciudades.....	71
Cuadro 5	Evolutivo Principales Rubros de Balance.....	82
Cuadro 6	Ranking de Seguros por Resultados Dic-08.....	84
Cuadro 7	Análisis Balance General Colvida 2006-2009.....	95
Cuadro 8	Análisis Estado de Resultados Colvida 2006-2009.....	97

Cuadro 9	Análisis FODA Compañía de Seguros Colvida.....	99
Cuadro 10	Tipos de Planeación.....	101
Cuadro 11	Comparativo Resultados Colvida-Equivida.....	171
Cuadro 12	ROE y Rentabilidad Sobre Operaciones Sistema y Colvida 2000-2008.....	173
Cuadro 13	Ventas Ramo Vida 2001-2009/Participación Colvida..	175
Cuadro 14	Resultados Telemercadeo Dic-09.....	176
Cuadro 15	Tiempo de Respuesta Actividades No Automatizadas	178
Cuadro 16	Sistema de Remuneración Variable.....	182
Cuadro 17	Resumen Objetivos Estratégicos.....	183
Cuadro 18	Resumen de Estrategias en la Perspectiva Financiera	191
Cuadro 19	Resumen de Estrategias en la Perspectiva del Cliente.....	194
Cuadro 20	Resumen de Estrategias en la Perspectiva del Proceso Interno.....	197
Cuadro 21	Resumen de Estrategias en la Perspectiva de Formación y Desarrollo.....	200
Cuadro 22	Proyección Ventas 2010-2014 (millones).....	201
Cuadro 23	Proyección Participación Gasto/Ingreso.....	202
Cuadro 24	Proyección Participación Utilidad/Ingreso.....	203
Cuadro 25	Proyección Participación Mercado.....	204
Cuadro 26	Metas de Nivel de Satisfacción Clientes.....	205
Cuadro 27	Etapas de Desarrollo Informático.....	207
Cuadro 28	Proyección de Personal Capacitado.....	208
Cuadro 29	Proyección Cumplimiento de Metas.....	209
Cuadro 30	Resumen Metas Tácticas 5 años.....	210
Cuadro 31	Resumen Objetivos y Metas Operacionales 2010.....	211
Cuadro 32	Responsables del Plan Operativo.....	212
Cuadro 33	Proyección Prima Cobrada 2010.....	214
Cuadro 34	Proyección Comisiones Recibidas 2010.....	214
Cuadro 35	Proyección Recuperaciones y Salvamentos 2010.....	215

Cuadro 36	Proyección Interés y Rentas Ganadas 2010.....	215
Cuadro 37	Liberación de Reservas 2010.....	216
Cuadro 38	Proyección Presupuesto de Ingresos 2010.....	217
Cuadro 39	Proyección Sueldos y Beneficios Sociales.....	219
Cuadro 40	Proyección Comisiones, Viáticos y Honorarios.....	220
Cuadro 41	Beneficios Empresariales.....	221
Cuadro 42	Proyección Gastos Varios.....	223
Cuadro 43	Presupuesto de Gastos Administrativos 2010.....	224
Cuadro 44	Proyección Comisiones Pagadas 2010.....	226
Cuadro 45	Proyección Primas No Proporcionales 2010.....	226
Cuadro 46	Proyección Reaseguros Cedidos 2010.....	227
Cuadro 47	Proyección Siniestros Pagados 2010.....	228
Cuadro 48	Proyección Otros Egresos 2010.....	228
Cuadro 49	Constitución de Reservas 2010.....	229
Cuadro 50	Presupuesto de Egresos 2010.....	230
Cuadro 51	Presupuesto de Pérdidas y Ganancias.....	232
Cuadro 52	Flujo de Caja 2010.....	235
Cuadro 53	Flujo Actividades de Operación 2010.....	236
Cuadro 54	Flujo Actividades de Financiamiento 2010.....	237
Cuadro 55	Flujo Actividades de Inversión 2010.....	237
Cuadro 55	Flujo Neto de Efectivo 2010.....	238
Cuadro 57	Estado de Resultados 2010.....	239
Cuadro 58	Balance General 2010.....	241
Cuadro 50	Sistema de Cuadro de Mando Integral.....	244
Cuadro 60	Sistema de Cuadro de Mando Integral.....	245
Cuadro 61	Sistema de Control Presupuestario.....	246
Cuadro 62	Distribución costos Fijos y Variables.....	247
Cuadro 63	Balance General Proyectado 2010-2014.....	249
Cuadro 64	Estado de Resultados Proyectado 2010-2014.....	250
Cuadro 65	Indicadores técnicos financieros proyectados 2010-2014.....	252

ÍNDICE DE ANEXOS

	CONTENIDO	PÁG
Anexo A	Cálculo de Liberación y Constitución de Reservas.....	261
Anexo B	Presupuesto de Ingresos Desagregado.....	265
Anexo C	Sueldos y Beneficios Sociales.....	266
Anexo D	Asignación de Viáticos, Gastos de Viaje y Relaciones Públicas.....	268
Anexo E	Beneficios empresariales.....	268
Anexo F	Arriendos y Alícuotas.....	270
Anexo G	Asignación Movilizaciones.....	271
Anexo H	Papelería, Suministros y Materiales.....	271
Anexo I	Amortización Préstamo Bancario.....	273
Anexo J	Depreciaciones, Amortizaciones, Contribuciones e Impuestos.....	274
Anexo K	Presupuesto de Egresos Desagregados.....	275
Anexo L	Inversiones e Intereses Ganados.....	276

RESUMEN EJECUTIVO

La importancia que tiene en los actuales momentos la planificación de corto, mediano y largo plazo, así como la evaluación periódica y continua de los resultados que obtiene la empresa, ha obligado a la mayoría de organizaciones a adoptar sistemas novedosos que permitan planificar su accionar a través del tiempo.

Es por esta razón que aquellas compañías que aún no se han involucrado de forma consciente y formal, como es el caso de la compañía en estudio Colvida, no encuentran la forma de cumplir con sus objetivos, por la simple razón que las cosas se ejecutan en el día a día y no en el largo plazo como se debería hacer, con fundamentos basados en el análisis situacional tanto interno como externo.

La falta de planificación acarrea consigo serios problemas de tipo administrativo, operacional, laboral, entre otros, sin embargo los problemas más percibidos y cuestionados son los financieros ya que estos son los que reflejan el estado general de la compañía y en el peor de los casos muestran al cliente una imagen que genera desconfianza e insatisfacción con el producto o servicio que recibe.

Es por estas razones que se presenta este proyecto de tesis, el mismo que busca solucionar en parte la problemática que afronta la Compañía de Seguros Colvida, en estos momentos, al no contar con una planificación de largo plazo que le permita orientar sus actividades para cumplir las metas y objetivos trazados. Esta deficiencia ha ocasionado serios problemas de iliquidez, desmotivación del personal, bajos niveles de rentabilidad, crecimiento desmesurado de los gastos y una falta de evaluación a los resultados obtenidos.

Todos estos inconvenientes han generado malestar entre los accionistas, quienes no están conformes con los resultados, con los clientes, quienes reclaman mayor rapidez en el pago de siniestros, en la fuerza de ventas de la empresa, ya que reclaman mejores herramientas, que les permitan llegar al cliente.

La presente tesis se encuentra conformada por seis capítulos los mismos que se resumen a continuación:

El capítulo uno se hace un recuento del desarrollo de los seguros desde su aparición, así como la evolución a paso lento que esta industria ha tenido en el Ecuador. Se hace un análisis de la normativa vigente para las compañías de seguros, siendo la más importante la Ley de Seguros y su respectivo reglamento.

Posteriormente se hace una reseña histórica de la creación de Seguros Colvida, partiendo desde sus inicios, los mismos que fueron resultado de la escisión del departamento de vida de Seguros Colonial y el aporte de Seguros Bolívar de Colombia. También se detalla la estructura organizacional de la compañía, la misma que se compone de la Junta General, el Presidente Ejecutivo y cuatro departamentos que son: Comercial, Técnico, Administrativo Financiero y de Sistemas.

Además se detallan productos de vida individual y en grupo que ofrece la compañía, así como los servicios adicionales que presta con la adquisición de la póliza de vida. Se indica la ubicación de sus sucursales en 9 ciudades del Ecuador y finalmente se definen los objetivos de la tesis.

El capítulo dos resume la filosofía empresarial de Seguros Colvida y muestra su misión visión y objetivos.

Se describe el fin social de la empresa, sus políticas, procesos, procedimientos, así como los principios y valores en los que se desenvuelve la gestión diaria de la compañía y finalmente se exponen las estrategias de conservación, fidelización y comunicación que actualmente se están aplicando con la finalidad de llegar a un mayor segmento del mercado y de mantener a los clientes con los que cuenta.

El capítulo tres es un análisis de la problemática existente en la Compañía de Seguros Colvida a causa de la falta de planificación.

De igual manera se analiza la situación actual del ambiente interno y externo de la compañía, partiendo de la coyuntura económica y financiera que durante el año 2009 fue negativa en relación al 2008, a causa de la crisis mundial, para luego definir el ambiente político y legal; así como un análisis del sector el mismo que durante los últimos 5 años ha tenido un desarrollo excepcional con miras a seguir con esa tendencia; y, finalmente se revisan los aspectos internos, administrativos, sociales, legales, y financieros, éstos últimos a través de un análisis de los balances de los últimos años, tanto horizontal como vertical.

El capítulo cuatro es una compilación de la teoría existente alrededor de la planificación en sus tres etapas: la planificación estratégica, la planificación táctica y la planificación operativa. Cada una de estas cuenta con componentes que por su contenido tienen un grado de importancia supremo para la compañía como es el caso de la misión, visión, objetivos, metas, presupuestos, entre otros. Se explica cómo elaborar presupuestos, flujos de caja, balances y estados financieros proyectados, indicadores financieros y herramientas de análisis de resultados. Además se expone el sistema de Cuadro de Mando Integral el mismo que se usará para efectuar el control.

El capítulo cuatro concluye con una síntesis de la propuesta en la que se exponen los puntos a ser desarrollados durante la aplicación práctica.

El capítulo cinco es el desarrollo del análisis de la planificación de la compañía y un replanteamiento del mismo, a través del desarrollo de una planificación estratégica la misma que contiene elementos como: misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores, políticas y estrategias, todos estos cimentados en fundamentos teóricos y encaminados a entregar a la organización un lineamiento que direcciona su gestión.

Posteriormente se efectúa una planificación táctica en la que se cuantifican los objetivos trazados para finalmente efectuar una planificación operacional que conjuga las dos etapas anteriores y presenta proyecciones de carácter financiero plasmadas en presupuestos, flujos, estados financieros proyectados, indicadores y análisis de resultados. Para concluir se definen mecanismos de control como son el Cuadro de Mando Integral, el mismo que recopila la planificación para medir su cumplimiento y un método de control presupuestario.

Finalmente, en el capítulo seis se plasman las conclusiones y recomendaciones, resultantes de todo el trabajo de tesis efectuado en los diferentes capítulos.

EXECUTIVE SUMMARY

The importance at the present time the planning of short, medium and long term, as well as regular and continuous evaluation of the results obtained by the company, has forced most organizations to adopt new systems to help plan their actions over time.

For this reason, those companies that have not been involved in a conscious and formal, as is the case to the company in study, Colvida, not find a way to meet its objectives, for the simple reason that things are running in the daily and not in the long run as it should do, with foundations based on situational analysis both internal and external.

The lack of planning carries with it serious problems of administrative, operational, labor, among others, however most felt problems and financial issues are because these are those reflecting the general state of the company and the worst customer shows an image that generates distrust and dissatisfaction with the product or service you receive however most felt problems and financial issues are because these are those reflecting the general state of the company and the worst customer shows an image that generates distrust and dissatisfaction with the product or service you receive.

It is for these reasons that present this thesis project, the same as for a partial solution to the problem facing Compañía de Seguros Colvida, at this time, by not having a long-term planning that allows direct their activities to meet goals and objectives outlined. This shortcoming has led to serious liquidity problems, unmotivated of staff, low levels of profitability, excessive growth of spending and a lack of evaluation results.

All of these problems have generated unease among shareholders who are unhappy with the results, with customers who demand faster payment of claims in the sales force the company as demand better tools that enable them to reach the customer.

This thesis is comprised of six chapters the same as those summarized below:

Chapter one gives an account of the development of insurance from its appearance and evolution at a slow pace that this industry has had in Ecuador. An analysis of the rules governing insurance companies, the most important is the general law of insurance.

Subsequently makes a historical review of Colvida Insurance building, starting from the beginning, they were a result of the division of the Department of Insurance Colonial life and contribution of Colombia Seguros Bolívar. It also details the organizational structure of the company, the same consisting of the General Meeting, the Executive Chairman and four departments, those are: Commercial, Technical, Financial and Administrative and Systems.

Moreover products are detailed individual and group life offered by the company as well as the additional services provided by the acquisition of the life policy. It indicates the location of its branches in 9 cities in Ecuador and ultimately defines the objectives of the thesis.

Chapter two summarizes the Colvida Insurance, business philosophy and shows its vision and mission objectives.

It describes the social purpose of the company, its policies, processes, procedures, and the principles and a value that unfolds daily management of the company and finally presents conservation strategies, loyalty and communication that are currently being implemented in order to reach a larger segment of the market and keep customers with the counts.

Chapter three is an analysis of existing problems in Colvida Insurance Company because of the lack of planning.

Similarly analyzes the current status of internal and external environment of the company, based on the economic and financial situation during 2009 was negative in relation to 2008, because of the global crisis, to help define the political environment and Legal; and an analysis of the same sector over the past 5 years has had an exceptional development in order to continue with that trend, and finally reviews the internal aspects, administrative, social, legal, and financial, the latter through An analysis of balance sheets in recent years, both horizontally and vertically.

Chapter four is a compilation of existing theory about planning in three stages: strategic planning, tactical planning and operational planning. Each of these, with components to its content have a level of supreme importance for the company as is the case for the mission, vision, objectives, goals, budgets, among others.

It explains how to develop budgets, cash flows, balance sheets and projected financial statements, financial indicators and results analysis tools. In addition the system is exposed Balanced Scorecard the same to be used for purpose of inspection.

Chapter four concludes with a summary of the proposal which outlines the points to be developed for practical application.

Chapter five is the development of planning analysis of the company and a restatement of it, through the development of a strategic plan that contains the same elements as: mission, vision, strategic objectives, indicators, policies and strategies, all these grounded in theoretical foundations and designed to give the organization a guideline that addresses your management.

Subsequently tactical planning is done in quantifying the goals set to finally make operational planning that combines the two previous and present a financial projections reflected in budgets, flows, projected financial statements, indicators and analysis of results. To conclude defined control mechanisms such as the balanced scorecard, the one who collects planning to measure their compliance and budgetary control method.

Finally, in chapter six embodies the findings and recommendations resulting from the entire thesis work done in the different chapters.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña Histórica del Seguro y Reaseguro

El seguro es tan antiguo como la humanidad, la necesidad de protección y seguridad contra los riesgos es inherente a la naturaleza humana, el origen radica en las raíces mismas de la supervivencia. Su primera salvaguardia fue, probablemente una cueva, la misma que se utilizó para evitar los fenómenos naturales y los ataques de los animales salvajes.

El lograr esta primera protección lleva seguidamente al ser humano a desarrollar el sentido de pertenencia, característico a su naturaleza y que le crea una segunda necesidad, la de proteger sus logros e intereses personales y de su entorno.

Es de estas necesidades que surge el seguro como un mecanismo de transmisión del riesgo, siendo éste la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversos. Se entiende también como la medición de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento.

Desde entonces, el seguro ha ido perfeccionando hasta convertirse en una industria que abarca grandes compañías que ofrecen asumir los riesgos personales, patrimoniales y contractuales, tales como los seguros de vida y los seguros generales, los cuales basados en un contrato buscan asumir los riesgos de una entidad o persona, y obtener una ganancia por este servicio.

Este contrato de seguro ha evolucionado lentamente. Cada rama ha sufrido una evolución similar, practicada empíricamente en sus comienzos, hasta llegar en forma tardía a la etapa científica, momento en que se puede señalar el comienzo del verdadero seguro.

Los seguros ya eran utilizados de manera primitiva por los griegos. Eran una especie de seguros de vida, los cuales funcionaban para pagar los gastos del entierro de una persona en caso de muerte y dejar cierta cantidad de dinero a los familiares para su subsistencia.

De manera posterior al renacimiento europeo, los seguros sufrieron un constante perfeccionamiento. En el siglo XVII, se crearon los primeros seguros marítimos para los cargamentos en Europa, especialmente en Londres e Inglaterra países conocidos por su gran cultura naviera.

En 1680, se constituyó la primera compañía de seguros, la cual prestaba servicios, de la forma en que los conocemos hoy en día. Esto sucedió por el gran incendio que se dio en la ciudad de Londres, en 1666. Por lo tanto, los primeros seguros, para bienes inmuebles, surgieron con la figura de seguros contra incendios. En los Estados Unidos, Benjamín Franklin ayudó a estandarizar y a popularizar su utilización.

Apenas en 1774 se admitió la legitimidad del seguro, con la premisa de la participación y consentimiento de la persona asegurada y la fijación de la indemnización máxima conforme al interés del asegurado. En Francia, la primera compañía fue autorizada en 1787, considerando que recién en 1693, Halley publicó su tabla de mortalidad y que en el siglo XVIII encontró su expresión técnica.

En el siglo XX, el seguro adquiere su verdadero desarrollo con la creación de poderosas empresas aseguradoras y reaseguradoras en el mundo, sobre bases altamente técnicas y científicas, y usando los elementos y conceptos más modernos conforme se les fue descubriendo, tales como la ley de los grandes números, el cálculo de probabilidades, las tablas de mortalidad, los cálculos actuariales, etc.

El sector asegurador ha llegado a tal grado de desarrollo, que se generó la necesidad de crear regulación por parte del gobierno. Estas entidades vigilan la administración, gestión y cumplimiento de las obligaciones derivadas de los contratos de seguro, considerando que el público usuario entrega su dinero, a cambio de un contrato que se constituye como un ofrecimiento de la compañía aseguradora de resarcir, en todo o en parte, los daños provocados por un siniestro inesperado.

Es importante resaltar que en esta época la humanidad emprende una carrera acelerada en los sectores técnicos y económicos, una sistematización y automatización precipitada por la que repentinamente surgen gigantescas industrias, tales como la industria petroquímica, siderúrgica y muchas más. Además, adelantos como: el desarrollo atómico y espacial; el químico; genético; y, ambiental, que han propiciado el apareamiento de nuevos peligros y amenazas y en consecuencia la aparición de nuevas necesidades, que hay que amparar con el contrato de seguro, además la naturaleza golpea con terribles terremotos, inundaciones, huracanes etc., que dejan como consecuencia una gigantesca ola de daños y pérdidas.

También el hombre ha sido el causante de las fatales consecuencias a causa de las guerras, entre ellas la muerte de millones de personas y la destrucción de bienes materiales y servicios esenciales, situación que ha creado peligros y necesidades antes no conocidos.

Por todo lo anteriormente expuesto, el seguro se convirtió en una industria poderosa, que forma parte vital de la economía de todos los países, en especial de los más desarrollados, aseverando que en el mundo no hay nación, por pequeña que ésta sea, que no tenga que ver con la industria del seguro. En otras palabras, el seguro ya es parte de la vida del ser humano.

Por otro lado, el contrato de reaseguro apareció en el siglo XIV, poco después de la aparición del seguro marítimo. Su nacimiento obedece a las características iniciales del seguro, que lo acercaban a una apuesta y que por lo tanto obligaban al asegurador para hacer menos riesgosa su inversión, a descargar en otro la responsabilidad asumida, teniendo en cuenta que la prima se fijaba menos por el riesgo, que por el estado de mercado.

Actualmente el reaseguro funciona como un complemento técnicamente necesario del seguro, de no existir, los aseguradores no podría afrontar sus obligaciones, por las enormes indemnizaciones comprometidas, ni por la gran cantidad de riesgo del negocio.

Dentro de los múltiples tipos de riesgos y coberturas desarrollados en concordancia con las variaciones de las actividades económicas y sociales de la humanidad, se han ido perfeccionando especializaciones en el ámbito de los seguros, cada una de las cuales cubren aspectos específicos de la enorme variedad de riesgos y siniestralidades existentes. Una de estas especialidades es el seguro de vida.

A muchos les preocupan los problemas económicos, que su fallecimiento puede provocar a su familia.

El asegurado mediante la firma de un contrato con la aseguradora, se obliga al pago de una prima periódica, estipulada contractualmente, a cambio de ello la aseguradora se compromete a entregar, a las personas que se designen como beneficiarios, una suma de dinero en el momento de su fallecimiento.

1.1.2 Reseña Histórica de la Industria del Seguro en el Ecuador

La industria del seguro en el Ecuador, tiene aproximadamente 60 años y su desarrollo ha sido mínimo, esta industria ha caminado despacio, y su profundización, en relación de las primas pagadas frente al PIB, no es muy importante, por el contrario, según la Superintendencia de Bancos y Seguros, entre diciembre de 1980 y diciembre de 2008, la profundización de esta industria ha crecido apenas 0.75 puntos porcentuales y respecto de marzo de 2009, habría una diferencia de 0.89 puntos porcentuales.

En el año 2008, el sistema asegurador ecuatoriano culminó con 6 entidades especializadas en los ramos de vida, 23 en los ramos combinados; y, 13 que operaron en seguros generales, un total de 42 compañías de seguros privados, a las que habría que adicionar las 2 reaseguradoras nacionales: Universal y Reaseguradora del Ecuador, por lo tanto, la industria de seguros ecuatoriana estuvo conformada a diciembre de 2008 por 44 entidades, esta cifra indica que se crearon 0,7 compañías por año.

A diciembre de 2008, el sector asegurador ecuatoriano contaba con 101 agencias en la Sierra y 61 en la región Costa, totalizando 162 puntos de atención, de las cuales 42 oficinas constituyen oficinas matrices, 76 sucursales y 44 agencias.

El crecimiento del sector asegurador a nivel mundial ha sido impresionante, a través de los años se ha fortalecido hasta convertirse en una verdadera cultura, la prima pagada en relación al PIB ha llegado a alcanzar en mercados como Europa un 4,69% en los ramos de vida y 3,1% en los generales.

América del Norte por su parte tiene más de un 4% de participación de las primas en relación del PIB en los dos ramos, otros continentes oscilan en similares circunstancias como es el caso de Oceanía y Asia.

Pese a estas cifras a nivel mundial, el Ecuador ha tenido crecimientos esporádicos y poco profundos, los cuales se ven reflejados en el 0,16% y 0,44% de las primas de los ramos de vida y generales, en relación al PIB. Estas cifras indican la poca cultura de aseguramiento existente en nuestro país y la falta de concienciación sobre los riesgos.¹

1.2 La Empresa

1.2.1 Base Legal

La creación, funcionamiento y desarrollo de las empresas aseguradoras en el Ecuador debe sujetarse entre otras a las siguientes normas de carácter legal:

1.2.1.1 Normas Generales

- Constitución del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre de 2008.

¹ PSN NACIONAL, VI Época, Número 10, Diciembre 2005, Editorial: "Las cifras del sector Asegurador en el Mundo. Las más rentables", Págs. 3-5

- Ley General de Seguros – Codificación, publicada en el Registro Oficial 403 del 23 de noviembre de 1998
- Reglamento a la Ley General de Seguros, publicado en el Registro Oficial No. 342 de 18 de junio de 1998.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, publicada el 23 de enero del 2001 según Registro Oficial 250.
- Legislación sobre el Contrato de Seguros - Decreto Supremo 1147, Registro Oficial 123 del 23 de diciembre de 1963.
- Registro de Reaseguradores e Intermediarios Extranjeros - Resolución JB_2001_289 del 9 de enero del 2001.
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública- Registro Oficial 337 del 18 de mayo del 2004.
- Ley de Régimen Tributario Interno, reformada por última ocasión según Registro Oficial 94-S del 23 de diciembre de 2009 y su correspondiente Reglamento.
- Código Tributario, reformado por la Ley publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 242 del 29 de diciembre de 2007 .

1.2.1.2 Normas del Sistema Financiero

- Resoluciones de la Junta Bancaria.
- Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Circulares del Sistema Financiero

1.2.1.3 Normas de la Compañía de Seguros COLVIDA S.A.

- Escritura de Escisión de capital de Colonial Cía. de Seguros y Reaseguros y Constitución de Colvida S.A. suscrita el 10 de febrero de 1999 y aprobada por la Superintendencia de Bancos mediante Resolución No. SB-INS-430.
- Reforma del estatuto social de la Compañía Seguros de Vida Colvida S.A, legalizada mediante escritura pública del 13 de diciembre del 2000 y aprobada por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante resolución No. SB-INS-2001-014.
- Código de Ética de la Compañía, elaborado por el Departamento de Talento Humano en el año 2000.
- Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía de Seguros Colvida S.A, elaborado por Talento Humano en el año 2000.

1.2.2 Reseña Histórica de la Empresa

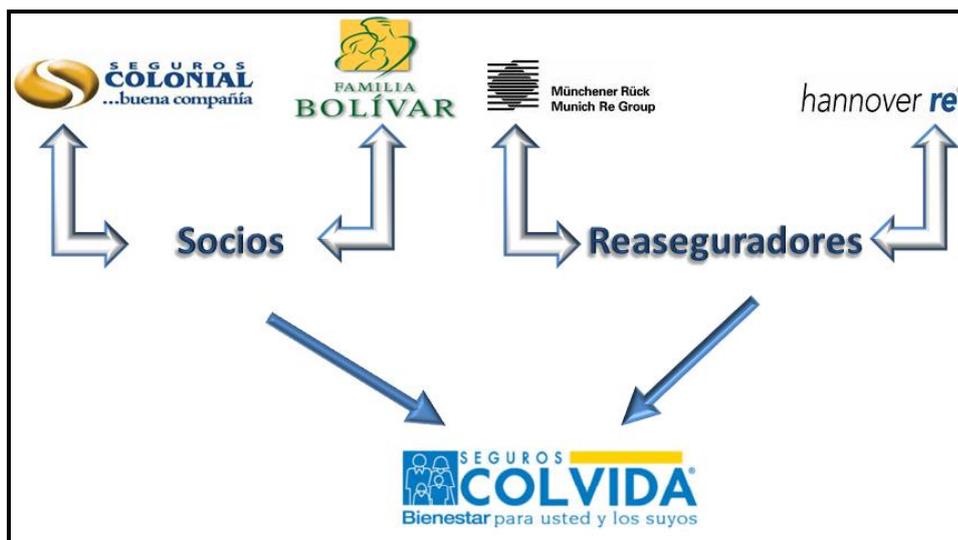
La Ley General de Seguros expedida en 1998, expresa que las empresas de seguros deberán operar únicamente en el ramo de seguros generales o en el ramo de vida, además se menciona que aquellas empresas que trabajaren en los dos ramos, antes de la fecha de expedición de la Ley, deberán mantener contabilidades separadas para el manejo de dichas actividades. El 17 de septiembre de 1992 se constituye la Compañía denominada Colonial Compañía de Seguros y Reaseguros S.A, la misma que se dedicaría a la contratación de seguros en los ramos de vida y generales.

Con la finalidad de dar cumplimiento a la disposición antes mencionada y facilitar el proceso administrativo, el 2 de octubre de 1998, la Junta General de accionistas de Colonial, se reúne para resolver la escisión de la compañía, disminución del capital y traspaso de cuentas patrimoniales de dichos accionistas a favor de la Compañía resultante y aprobación del estatuto de la misma.

El 13 de mayo de 1997, el Directorio de Colonia Compañía de Seguros suscribe un convenio de cooperación y promesa de constitución de una Compañía de Seguros de Vida en la República del Ecuador con la empresa Compañía de Seguros Bolívar S.A de Colombia. Por efecto de este convenio se constituye, organiza y pone en funcionamiento la Compañía denominada Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A, la cual inicia sus operaciones en 1999 aprobada por resolución No. SB-INS-99-430 de diciembre 7 de 1999. En la gráfica siguiente se diagrama la constitución de Colvida.

Gráfico N° 1

Conformación Seguros Colvida



Fuente: Escrituras de Constitución 28-feb-1999

Elaborado por: Sofía Tapia

COLVIDA S.A nace con el auspicio de estos importantes grupos de empresas aseguradoras y a la fecha tiene una trayectoria de 10 años de servicio a la comunidad, los mismos que han ido evolucionando a fin de brindar un servicio de calidad, efectividad y seguridad a todas las personas que año tras año han depositado su confianza en la institución.

1.2.3 Naturaleza, Régimen Legal, Objeto y Capital

Seguros COLVIDA es una sociedad anónima del sector privado, de nacionalidad ecuatoriana y domiciliada en Quito, sometida a las leyes vigentes en la República y que opera en los ramos de vida en las modalidades individual y de grupo, con capacidad de aperturar agencias dentro y fuera del territorio nacional.

Colvida S.A. se rige por todas las normas legales enumeradas en el punto 1.2.1 de este documento, así como por las resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio.

El objeto social de la Compañía de Seguros Colvida S.A, según sus estatutos, está orientado a:

- La contratación de Seguros y Reaseguros, Retrocesiones y Coaseguros sobre riesgos personales y especialmente sobre la vida: vida individual, colectivos de vida, pensiones, salud, accidentes personales, vida en grupo, educativo, previsionales de invalidez y sobrevivencia.
- Realizar las operaciones que las leyes permitan efectuando actos o contratos relacionados con los fines que esta sociedad persigue.
- Intervenir como fundadora o parte creadora de otra sociedad.

El capital inicial de la Aseguradora fue de Dos mil seiscientos sesenta y un millones cuatrocientos ochenta mil sucres, divididos en acciones ordinarias de mil sucres cada una. Este capital fue aumentado y a la fecha asciende a un total de un millón cuarenta tres mil dólares (1.043.000,00) distribuidos así:

Cuadro N° 1
Participación Accionistas Colvida

Nombre de la Sociedad	% De Participación	Representados en Junta
Seguros Bolívar S.A. Bogotá – Colombia	49.58%	SI
Seguros Colonial S.A. Quito – Ecuador	50.00%	SI
Inversora 2010	0.42%	NO

Fuente: Escritura de constitución

Elaborado por: Sofía Tapia

1.2.4 Dirección y Administración

La Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A, según su estatuto, está gobernada por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio y el Presidente Ejecutivo de la Compañía.

1.2.4.1 Directorio

Es nombrado por la Junta General de Accionistas y está conformado por:

- Presidente de la Compañía
- Vicepresidente de la Compañía
- Cinco directores principales

Son atribuciones del directorio:

- Nombrar al Presidente Ejecutivo
- Orientar y dirigir los negocios de la compañía

- Vigilar el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General de Accionistas.
- Resolver el establecimiento de sucursales y agencias
- Examinar y pedir informes a los comisarios.
- Autorizar las acciones legales del Presidente Ejecutivo
- Nombrar gerentes y subgerentes
- Aprobar los contratos de reaseguros, entre otras.

1.2.4.2 Presidente Ejecutivo

El Presidente Ejecutivo es el representante legal de la Compañía y durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido de forma indefinida. Sus atribuciones son:

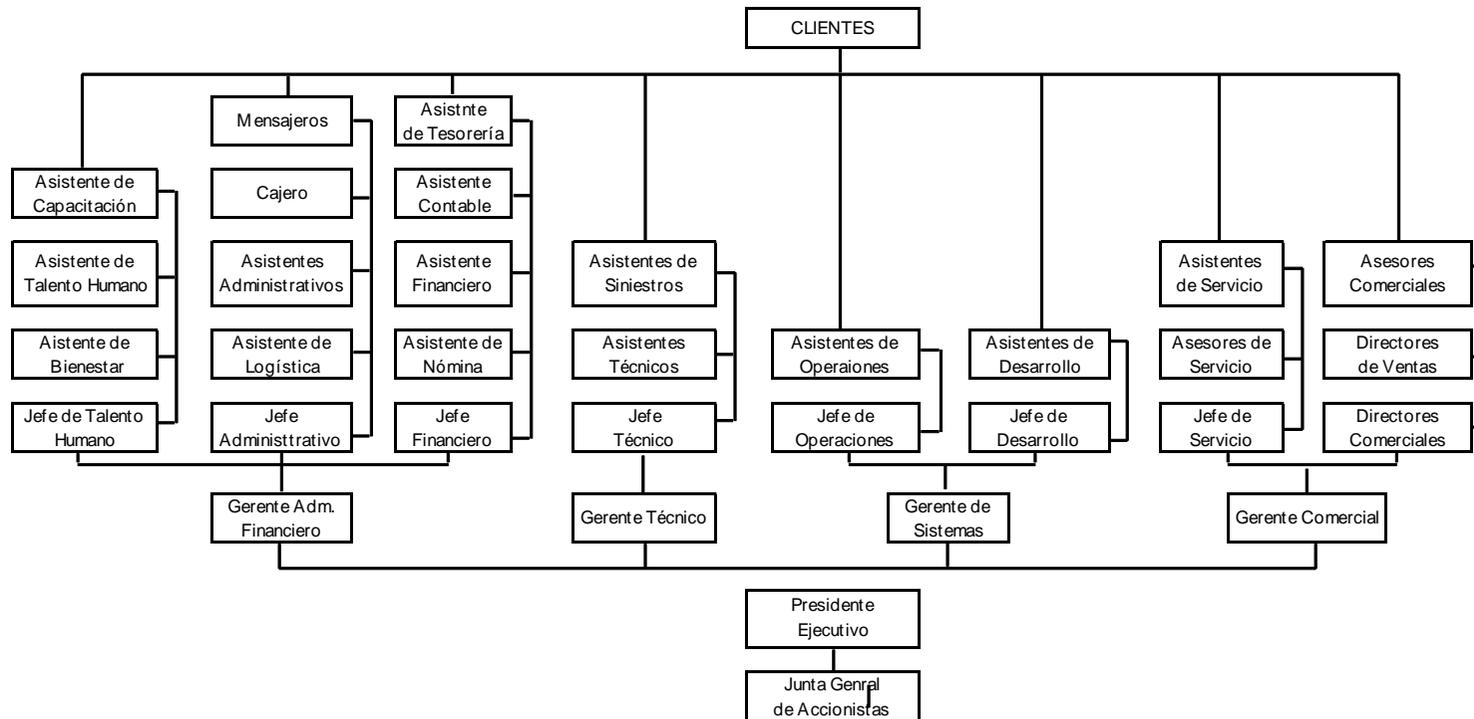
- Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- Ejercer la administración de la compañía.
- Designar, remover y fijar remuneraciones de los empleados
- Girar, endosar y aceptar documentos mercantiles
- Pagar siniestros
- Vigilar la contabilidad
- Presentar informes mensuales al directorio
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales vigentes, entre otras.

1.2.5 Organigramas

A continuación se muestran los organigramas de la compañía, elaborados en base a la información proporcionada por el área de talento humano, en los mismos que se puede identificar los departamentos existentes actualmente en Colvida.

1.2.5.1 Organigrama Estructural

Gráfico N° 2
Organigrama Estructural Compañía de Seguros Colvida



Fuente: Compañía de Seguros Colvida
Elaborado por: Compañía de Seguros Colvida

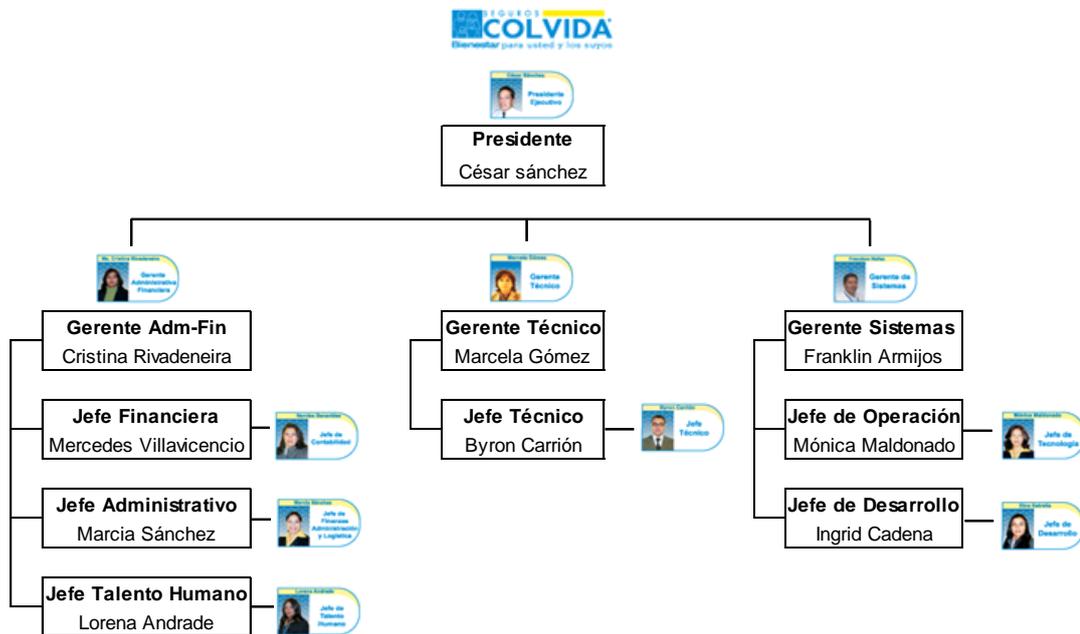
1.2.5.2 Organigrama de Personal

La Compañía de Seguros Colvida, en la actualidad no cuenta con un organigrama de personal que haya sido formalizado dentro de la empresa.

En base de a la información entregada por el área de Talento Humano se procedió a la elaboración de este organigrama, el mismo que detalla el cargo y nombre de los principales directivos de la compañía de acuerdo al área a la que pertenecen.

A continuación se muestra el organigrama de personal tanto para el Área Administrativa como para el Área Comercial.

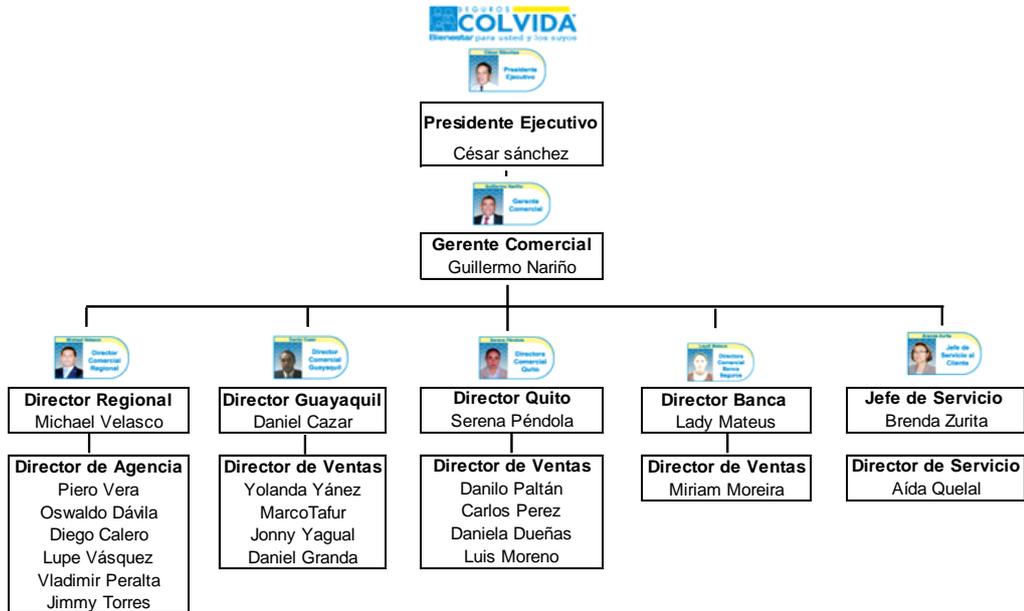
Gráfico N° 3
Organigrama de Personal Administrativo



Fuente: Compañía de Seguros Colvida

Elaborado por: Sofía Tapia

Gráfico N° 4 Organigrama de Personal Comercial



Fuente: Compañía de Seguros Colvida
Elaborado por: Sofía Tapia

1.2.5.3 Organización Funcional

En la actualidad COLVIDA se encuentra en miras a alcanzar la certificación ISO 9000:2001 de la calidad, para ello se encuentra en un proceso de levantamiento de información, dentro de los resultados alcanzados se ha levantado un manual de inducción, el cual permite a los nuevos integrantes de la Compañía asociarse con los principales conceptos que se manejan en la compañía.

Uno de los temas que se toca en este manual es la funcionalidad de cada departamento, como se detalla a continuación:

- **La Presidencia**

La Presidencia es la encargada de representar judicialmente y extrajudicialmente a la compañía en todos sus actos y contratos, ejerciendo la administración en sujeción a los requisitos que impone la ley, el estatuto y el Directorio de la compañía, de tal forma que garanticen un funcionamiento óptimo de todas las áreas y proporcionen el soporte necesario para el desarrollo y crecimiento de las operaciones.

- **Departamento Administrativo- Financiero**

Está encargado de proveer a la empresa de una estructura financiera y contable, así como de mecanismos de control apropiados, que garanticen un funcionamiento óptimo y proporcionen el soporte necesario para el desarrollo y crecimiento de las operaciones. Esta gestión se realizará mediante la planificación, organización y dirección, tanto de las actividades financieras como las contables y administrativas, cuidando siempre que estas tareas sean eficaces, se encuentren enmarcadas dentro de actuaciones lícitas, la legislación local vigente y conforme a las políticas, normas y procedimientos de la empresa.

- **Departamento de Talento Humano**

El Departamento de Talento Humanos está encargado de la administración y gestión del talento humano, quienes a través de un conjunto de políticas y prácticas dirigen todos los aspectos que hacen referencia a las necesidades y expectativas de los miembros de la compañía.

Tienen a su cargo la realización de varias actividades como el reclutamiento, selección, descripción y análisis de cargos, orientación y motivación de las personas, capacitación, entrenamiento, remuneración, bonificaciones, valoración del personal, seguridad, jornadas de bienestar, desarrollo de programas de bienestar como gimnasia laboral, proporciona temas de reflexión, desarrollo profesional y personal, campañas de comunicación con retroalimentación continua, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos tanto organizacionales como individuales a través de los siguientes medios.:

- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Suministrar a la organización colaboradores capacitados.
- ✓ Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ✓ Fomentar comportamientos socialmente responsables.

- **Departamento Técnico**

Es aquel que provee a la empresa de una adecuada estructura de emisión, reaseguros y siniestros, así como de mecanismos adecuados de control, que garanticen un funcionamiento óptimo y proporcionen el soporte necesario para el desarrollo y crecimiento de las operaciones.

Esta gestión se realiza mediante la planificación, organización y dirección de actividades de producción, reaseguros y siniestros, cuidando siempre que estas tareas sean eficaces, se encuentren enmarcadas dentro de actuaciones lícitas, la legislación local y vigente y conforme a las políticas, normas y procedimientos de la empresa.

- **Departamento de Sistemas**

Es el encargado de brindar a la empresa las herramientas informáticas necesarias que ayuden a realizar de manera eficiente las tareas de la compañía y brinden información oportuna y confiable para la atención al cliente; además sirven para la toma de decisiones.

- **Departamento Comercial**

El Departamento Comercial es el encargado de proveer a la empresa de una estructura comercial, así como de mecanismos de control apropiados, que garanticen un funcionamiento óptimo y proporcionen el soporte necesario para el desarrollo y crecimiento de la operación.

Esta gestión se realiza mediante la planificación, organización y dirección de las actividades de comercialización de los diferentes productos y mantenimiento de los CLIENTES, cuidando siempre que estas áreas sean eficaces, se encuentren enmarcadas dentro de unos principios y un código de conducta y ética compartidas.

1.2.6 Productos y Servicios

1.2.6.1 Productos

1.2.6.1.1 Productos Individuales

- a) **Póliza Vida Activa:** Es un plan de protección de vida diseñado para personas naturales o jurídicas que busca cubrir al asegurado y a su familia ofreciéndole amparo siempre a su alcance.

Este es un producto que lo venden de forma masiva los asesores de la compañía mediante contratos individuales y es cobrado por descuentos por rol de pagos previo con la compañía empleadora.

b) **Póliza Vida Activa Plus:** Es seguro de vida diseñado para personas naturales que mantengan un vínculo con una tarjeta de crédito, ofreciéndole un sin número de ventajas y beneficios. Este es un producto que de igual manera es vendido por la fuerza de ventas de la compañía mediante contratos individuales.

c) **Vida Educadores:** Es un seguro exclusivo para los docentes fiscales de las diferentes direcciones provinciales de educación a nivel nacional. Seguros Colvida pone a disposición un plan de protección para el bienestar del asegurado y de sus seres queridos, este producto es comercializado a través de broker o intermediarios de seguros y la recuperación de las primas de estos seguros se efectúa a través de colectores de las unidades educativas en las que laboran los asegurados.

d) **Vida Vital:** Es un seguro exclusivo para los trabajadores de la salud, ofreciéndole bienestar y protección en todo momento, este producto es comercializado a través de broker o intermediarios de seguros.

A esta póliza pueden ingresar únicamente los trabajadores de la salud ecuatoriana que se encuentren en funciones así como su cónyuge o compañero(a) permanente; la recaudación se efectúa a través de los tesoreros de las casas de salud en las que laboran los asegurados.

1.2.6.1.2 Productos de Vida Grupo

- a) **Vida Grupo:** Este tipo de seguro está orientado a cubrir el riesgo de muerte del grupo de personas que laboran en organizaciones públicas o privadas, mediante contratos en el cual se incorpora a un conjunto de personas que reciben similares beneficios y por el cual cubren los empleadores primas preestablecidas.
- b) **Vida Deudores:** Este producto está diseñado para pagar saldos de deudas a entidades no financieras en caso de fallecimiento del deudor.
- c) **Accidentes Personales:** Quienes están asegurados bajo esta modalidad se protegen del riesgo de muerte accidental.
- d) **Banca Seguros:** Banca Seguros es una protección que beneficia y protege a los clientes, sus familiares y a las entidades financieras, cancelando los saldos de deudas contraídas por el asegurado con entidades financieras. Este seguro es comercializado especialmente a instituciones del sistema financiero como un seguro de desgravamen, entre ellas tenemos:
- Mutualista Pichincha
 - Banco Bolivariano
 - Fundación D-Miro
 - CACPECO
 - Cooperativa La Dolorosa
 - Banco Capital

1.2.6.2 Servicios

La Compañía de Seguros Colvida, en su afán de satisfacer las necesidades de sus asegurados, les brinda servicios adicionales a las coberturas previstas en sus pólizas, y son:

- a) **Asistencia Hogar:** Asiste inmediatamente las 24 horas del día en todo el país. Servicio de Conexión. Reparaciones de emergencia en plomería, cerrajería, electricidad y vidrios. Cubre costos de mano de obra y materiales.

Entre las coberturas que presta este servicio están:

- **Plomería:** Se envía un técnico especializado que realiza el mantenimiento necesario a las instalaciones de abastecimiento sanitario de la vivienda del asegurado que se encuentren averiadas.
- **Electricidad:** Cuando se presenta una avería en las instalaciones eléctricas de la residencia del asegurado y a consecuencia se pierda total o parcialmente la energía, se envía un especialista que reestablezca el fluido eléctrico.
- **Cerrajería:** Si en consecuencia de un hecho accidental como pérdida, extravío o robo de llaves, o por avería de las cerraduras, se envía a un técnico que permita restablecer el acceso al inmueble y corrija los daños ocasionados si existieren.

- Vidrios: Si de forma accidental se produjere la ruptura de los vidrios, se envía un técnico que arreglará el hecho hasta por la suma de \$50 por materiales y mano de obra.

b) Mediphone: Se entrega este servicio el titular de la póliza, éste es un servicio que permitirá al afiliado solicitar los siguientes servicios:

- Consejo Médico Telefónico: El beneficiario podrá efectuar una consulta médica telefónica relacionada con cuadros patológicos durante las 24 horas del día.
- Asesoría Médica: En caso de lesión o enfermedad, el beneficiario podrá solicitar asesoramiento médico, asesoramiento ante cirugías, seguimiento hospitalario.
- Envío de ambulancia: El beneficiario puede solicitar el envío de una ambulancia a domicilio en caso de emergencia, la cobertura es por \$50 por evento.

c) Asistencia Exequial: Este servicio cubre los gastos en que se incurra como consecuencia del fallecimiento del titular de la póliza, este servicio incluye:

- Transporte o repatriación del fallecido: La compañía se hará cargo, sin límite, de los costos por transporte y repatriación del fallecido en caso que el siniestro se diera en el exterior.
- Gastos funerarios y de inhumación: La compañía asumirá los gastos de servicios funerarios (acta de defunción, funeral, tanatopraxia, ataúd, capilla de velación, carroza fúnebre) y de inhumación hasta por \$1500.

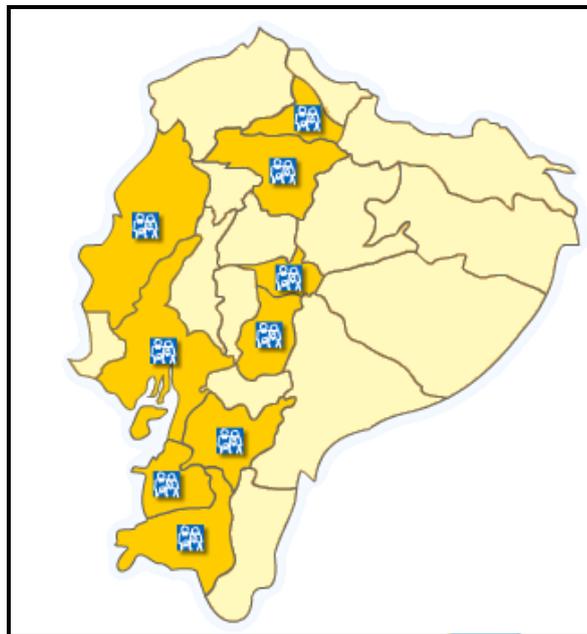
1.2.7 Sucursales

Actualmente, Colvida cuenta con agencias en 9 de las principales ciudades del Ecuador, estas agencias se las puede apreciar a continuación junto con su fecha de inicio de actividades:

- Matriz Quito (1999)
- Quito (2007)
- Guayaquil (2000)
- Cuenca (2007)
- Ambato (2000)
- Loja (2006)
- Riobamba (2006)
- Ibarra (2007)
- Manta (2002)
- Machala (2007)

Gráfico N° 5

Localización Geográfica Sucursales de Colvida



Fuente: http://www.seguroscolvida.com/portal/index.php?option=com_wrapper&view

Elaborado por: Sofía Tapia

Las actividades administrativas se encuentran centralizadas en la oficina Matriz en Quito y la comercialización (ventas) se efectúan en las agencias a nivel nacional.

1.3 Objetivos de la Tesis.

1.3.1 Objetivo General

- Crear un sistema de planificación y control financiero que permita la maximización de las utilidades de la Compañía de Seguros de Vida COLVIDA S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar los mecanismos de planeación financiera que permitan maximizar las utilidades.
- Analizar la situación actual de la economía ecuatoriana y su influencia en la gestión financiera contable de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A.
- Investigar las condiciones en las que se encuentra la industria del seguro privado en el Ecuador y su repercusión en las decisiones financieras de las compañías que lo integran.
- Definir un plan financiero anual, que permita mejorar la administración de los recursos de la compañía por medio de herramientas financieras para previsión ingresos, egresos y utilidades.
- Definir indicadores que permitan la medición de los resultados financieros de la Compañía de Seguros COLVIDA

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Lineamientos Filosóficos

2.1.1 Fin Social

Colvida como toda empresa aseguradora se encarga de cubrir, económicamente, los riesgos que no quieren ser asumidos por el asegurado, para ello brinda un servicio de aseguramiento a la colectividad en general, buscando siempre entregar un valor agregado a sus clientes, ya que por medio de la contratación de un seguro de vida, se crea no solo un beneficio material en caso de muerte, sino también brinda una sensación de tranquilidad tanto para el asegurado como para sus beneficiarios.

Colvida al ser una compañía aseguradora, es parte del sistema de intermediación financiera en el Ecuador, ya que este tipo de instituciones se caracterizan por acumular importantes reservas de dinero, a partir de las primas pagadas por parte de los aseguradores, que deben ser invertidas bajo condiciones establecidas en el marco legal.

Este proceso se efectúa con el propósito de contar con los recursos necesarios para cubrir siniestros futuros, pactados previamente en los contratos firmados con los asegurados.

Este movimiento de dinero representa un importante aporte a la circulación de capitales en el país, lo cual activa y dinamiza la economía.

La empresa ha generado fuentes de empleo para más de 200 personas en contratación directa y de forma indirecta establece grandes cantidades de negocios, que vinculan a miles de personas en compañías como: brokers o intermediarios de seguros, organismos de control, instituciones financieras, evaluadores externos, consultores, entre otros.

Los resultados de la Compañía posibilitan al Estado ser participe en proporción de las utilidades generadas, a través de los impuestos que se cubren de acuerdo a las disposiciones legales, los mismos que coadyuvan en el financiamiento del Presupuesto General y a través de la ejecución del mismo permiten la consecución de planes y programas que benefician a la sociedad en general.

2.1.2 Misión

“Ser una compañía líder en la prestación de productos y servicios de seguros de vida, dedicada a ofrecer seguridad, bienestar y tranquilidad a nuestros clientes y sus familias, por medio de productos y servicios ajustados a sus necesidades, que permitan sostener relaciones permanentes y de largo plazo.

Busca mantener nuestra solidez y obtener una rentabilidad atractiva y de largo plazo para los accionistas.

Cuenta con una cultura organizacional con principios y valores basados en transparencia y compromiso, aportando al desarrollo sostenible del país, al bienestar de la comunidad y al amor por la naturaleza.”

2.1.3 Visión

“Ser una compañía respetada por su liderazgo y rentabilidad. Los productos y servicios serán de alta calidad y son apreciados por sus clientes. Sus estrategias de fidelización permitirán alcanzar altos índices de conservación y se mantendrán alianzas con terceros especializados en productos o servicios. Sus productos estarán diseñados para que generen utilidades y permitan atender con esmero y eficiencia al cliente leal y rentable.

La calidad de las inversiones de la empresa es superior y éstas garantizan adecuadamente su solidez financiera. Los colaboradores se caracterizarán por su integridad, profesionalidad, indeclinable lealtad hacia la organización, baja rotación y productividad. Se distinguirá por mantener programas eficientes de formación y capacitación a nuestro personal. La compañía se apoyará en la tecnología más apropiada y conveniente para las características del negocio.”

2.1.4 Objetivos y Metas de la Empresa

El manual de calidad vigente en la empresa establece los siguientes objetivos:

2.1.4.1 Objetivo General

“Masificar los seguros de vida en el país, cumpliendo así Seguros Colvida, una función social, Seguros Colvida a través de sus productos y programas de mercado empresarial, ofreciendo de forma personalizada un seguro de vida voluntario acorde a las necesidades individuales y familiares de los clientes.”

2.1.4.2 Objetivos Específicos

- Crecer en un 50% sobre primas cobradas en forma sostenida con una composición de cartera del 60% en el ramo de vida individual, y el restante, en ramo de vida en grupo dirigiendo los esfuerzos a la obtención de negocios para dar solidez a la cartera.
- Diversificar el recurso financiero, optimizando el rendimiento de sus inversiones.
- Automatizar las operaciones de la compañía a través del desarrollo de programas y sistemas de información.
- Desarrollar y capacitar el recurso humano de la empresa a través de programas de entrenamiento en las áreas técnicas, de producción, administrativas y atención al público en general.
- Innovar en nuevos productos para mantener un alto grado de competitividad dentro del mercado asegurador, que a su vez, es fuente de nuevos recursos financieros para el desarrollo de la empresa.
- Expandir y desarrollar las operaciones en las sucursales, mediante la desconcentración de actividades.
- Optimizar la calidad del servicio mediante la disminución de rechazos en los procesos de emisión de pólizas, indemnización de reclamos y demás procesos administrativos.

2.1.4.3 Metas del Balanced Scorecard

Actualmente la Compañía de Seguros Colvida se encuentra implantando un sistema de gestión de calidad, el mismo que incluye un cuadro de mando integral que recoge una serie de metas las cuales se detallan a continuación:

a) Objetivos de la Gestión Financiera y Contable

- Cumplir en un 90% de las obligaciones a los proveedores en función a los plazos de pago establecidos.
- Lograr que los gastos no deducibles de la compañía por falta de sustento legal no sean superiores al 3% de la utilidad del ejercicio.
- Cumplir con el presupuesto de gastos asignados a cada área en un 98%.
- Cumplir el resultado presupuestado (acumulado) en un 100%.
- Garantizar una rentabilidad promedio del 5% en el portafolio de inversiones de la Compañía.

b) Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

- Tener un 75% de satisfacción en el clima organizacional.
- Asistir al 95% de los eventos de capacitación programados

- Garantizar la satisfacción de los funcionarios en un 80% en la oportunidad y confiabilidad del pago de la nómina.

c) Objetivos de la Gestión de Cobranzas y Cartera

- Recaudar el 85% de la cartera nacional emitida.
- Garantizar que el 95% del saldo de cartera contabilizada no supere los 60 días de vencimiento.

d) Objetivos de la Gestión Técnica

- Verificación del 100% de las pólizas recibidas diariamente.
- Verificar de una muestra del SIS, que el 98% de las pólizas estén bien digitadas.
- Despachar el 75% de la facturación, un día antes de la fecha límite.

e) Objetivos de la Gestión de Sistemas

- Lograr el 80% de cumplimiento en tiempos de requerimiento.

f) Objetivos de la Gestión de Ventas

- Lograr visitar al 80% de los clientes agendados, medido a través del informe de producción semanal.
- Alcanzar el 66% de efectividad en la consecución de referidos sobre los clientes entrevistados.

- Lograr el 20% de efectividad en la venta sobre los clientes entrevistados, medido a través del informe de producción semanal.

g) Objetivos de la Gestión de Servicio al Cliente

- Cumplir el 100% de las proyecciones de ventas para cada ramo y canal, medido a través de los informe de nomina y proyecciones
- Atender eficazmente el 90% de los servicios en forma oportuna y confiable. Medido a través del Registro de servicios
- Mejorar al 80%, los contactos efectivos en el telemercadeo

2.1.5 Procesos

Con el afán de mantener el know how propio como uno de los recursos más valiosos de la compañía, Colvida ha implementado un manual de calidad y uno de procedimientos, los mismos que contienen en detalle el mapa estratégico que se muestra a continuación, el mismo que detalla gráficamente la relación entre los diferentes procesos.

2.1.5.1 Mapa Estratégico de Procesos

Gráfico N° 6
Mapa de Procesos de Colvida



Fuente: Compañía de Seguros Colvida

Elaborado por: Sofía Tapia

2.1.5.2 Procesos y Procedimientos

El manual de procesos es una herramienta creada por Colvida, el mismo que se mantiene publicado de forma virtual en la página web de la empresa, dentro de una opción limitada para usuarios predeterminados, este medio permite que aquellas personas que trabajan en la compañía, ingresen a revisar dicho documento, el cual consta de:

a) Procesos Estratégicos

La ejecución de estos procesos está a cargo del Comité Ejecutivo, el cual está integrado por los principales directivos de la compañía como son: el Presidente Ejecutivo y los gerentes de cada área. Los procedimientos que se encargan de efectuar son los siguientes:

- Mejora continua
- Control de producto no conforme
- Control de documentos y registros
- Auditorías internas de calidad
- Acciones preventivas y correctivas
- Seguimiento del manual de calidad

b) Procesos Misionales

Colvida al ser una compañía aseguradora en el ramo de vida tiene como procesos misionales, todos aquellos que se encuentran relacionados con la producción, comercialización y seguimiento de las pólizas de seguros.

A continuación se detallan los procesos misionales:

- Investigación, diseño y mercadeo
- Ventas
- Administración de negocios
- Indemnizaciones
- Servicio al cliente

c) Procesos de Apoyo

Como toda empresa, Colvida cuenta con una serie de procesos, los cuales sirven de soporte a los procesos misionales y que permiten un correcto funcionamiento de los mismos, entre ellos tenemos:

- Ingresos
- Egresos
- Cartera
- Logística
- Gestión humana
- Gestión tecnológica
- Gestión financiera y contable

2.1.6 Políticas

A más de las políticas descritas para cada uno de los procedimientos de la Compañía y que se desprenden de las actividades propias de los mismos, Colvida mantiene políticas generales, las cuales se han definido del análisis de los diferentes procesos e instrucciones existentes.

La información recogida al respecto se ha podido sintetizar de la siguiente manera:

a) **Política de Calidad:** Seguros COLVIDA busca exceder las expectativas de los clientes, a través de la prestación de un servicio confiable, oportuno y amable, que deleite, agregando valor a la relación con la organización y promueva el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios.

b) **Política de Garantía:** Si dentro del primer mes de vigencia de la póliza el Asegurado manifestare por escrito su inconformidad a la compañía, con cualquiera de los aspectos citados tratados en el contrato, la Compañía se obliga a dar por terminado el contrato, siempre y cuando no se haya presentado siniestro alguno y no exista obligación de beneficiario oneroso.

Ante esta circunstancia, la Compañía se compromete a efectuar la devolución TOTAL de la prima pagada al Asegurado, sin lugar a reconocer ningún tipo de interés.

c) **De cobro:** Las primas serán pagadas únicamente por rol de pagos o débito automático, por ningún motivo la compañía acepta pagos en cheques o en efectivo.

d) **Política de Plan de Retorno:** Colvida se compromete a ofrecer valores agregados a los clientes según su importancia para la Compañía, estos valores agregados y servicios pueden ser diferentes y pueden aplicarse a las necesidades de las Empresas que tienen convenio con Colvida S.A.

e) **Políticas de Cotización:** Con la finalidad de reducir el riesgo existente en la contratación de pólizas de vida, no se podrán cotizar sin autorización a grupos considerados de riesgo para el negocio.

f) Política de Emisión de Facturas: La emisión de las pólizas tradicionales de vida en grupo y desgravámen se realizará en un tiempo máximo de cinco días laborables y en caso de las sucursales, ocho días laborables.

Requisitos: Para proceder con la emisión de las pólizas de vida grupo, accidentes personales y desgravamen se deberá exigir los siguientes requisitos:

- Carta del cliente y del broker con la orden de emisión;
- Listados de personas con nombres completos, número de cédula de identidad, fecha de nacimiento en lo posible por medios magnéticos o Internet.
- Para las pólizas de desgravamen se exigirá los listados de los deudores con sus nombres completos, número de cédula de identidad, fecha de nacimiento y el saldo de la deuda.
- La vigencia de la póliza.

g) Política de Devolución de Primas: La compañía realizará devoluciones de primas a los asegurados en caso de que el asegurado comunique oportunamente a la compañía su decisión de retirarse del seguro y no se le dio de baja en el sistema, por lo tanto se le siguió cobrando.

Las devoluciones se realizarán al mismo medio de donde fueron cobradas, es decir, que si el débito se lo realizó en un banco o tarjeta de crédito, la compañía sacará un cheque a nombre de estas instituciones y mandará a depositar en la cuenta del asegurado, si fue debitado de su rol de pago, se girará un cheque a nombre propio y se hará la entrega del mismo al asegurado.

El Departamento Técnico solicitará el cheque respectivo adjuntando la nota de crédito para su respectiva contabilización.

h) Política de Pago de Comisiones: Las comisiones que la compañía cancelará a los corredores de seguros o brokers en los diferentes ramos serán de acuerdo a los siguientes porcentajes:

- Vida grupo tradicional: 12.5%
- Vida deudores: 12.5%
- Vida individual mercado empresarial: 10% el primer año y 12.5% a partir del segundo año;
- Mercado Masivo: 3.5% Mutualista Pichincha, 5% Banco Bolivariano. La compañía negociará con el broker la comisión para cada uno de los programas de este ramo.
- Asesores: Para el pago de comisiones se aplicará una Tabla de Puntos, se generará un (1) punto por cada cien dólares (US\$100,00) de Valor Asegurado en las pólizas de Vida Activa y Vida Educadores.

2.1.7 Principios y Valores

La compañía de Seguros Colvida cuenta con un Código de Ética, con el fin de fijar la pauta de comportamiento que deben seguir las personas que se vinculan a la compañía en el ejercicio de sus labores. Estos deberes deben ser cumplidos de forma consiente y obligatoria, de allí se desprenden normas de conducta que deben caracterizar a los colaboradores de la compañía.

2.1.7.1 Principios Éticos

Los principios éticos en Colvida son aquellos que son universales por su aplicación a todas las culturas y tienden a ser permanentes, ya que poco varían en el tiempo, entre ellos encontramos:

- **Respeto:** Profesar el respeto a la dignidad humana de clientes, empleados y de todas las personas, así como con el entorno y el medio ambiente.
- **Honestidad:** Cumplir con el deber, ser honrados, decentes y veraces en todos los actos.
- **Justicia:** Las relaciones de la empresa se caracterizan por tratar a todos con equidad e imparcialidad según el sentido natural de la justicia.
- **Disciplina:** La disciplina es el arte de cumplir con exactitud y ordenadamente todos los compromisos adquiridos.

2.1.7.2 Valores Éticos

Los valores éticos son definidos en Colvida como aquellos que tienden a variar en el tiempo, o de una religión a otra, dependiendo de cada cultura y sus costumbres, y del momento histórico en que le damos más cabida, entre ellos están:

- **Lealtad:** Ser fieles con clientes, jefes, subalternos y compañeros.
- **Perseverancia:** Luchar con firmeza, disciplina, empeño y dedicación por el logro de las metas.

- **Entusiasmo, Alegría y Buen Humor:** Un ambiente alegre es grato para todos. Ser positivos, alegres y optimistas aún en los momentos difíciles.
- **Sentido de Pertenencia y Orgullo:** Mantener un alto grado de compromiso con la empresa.
- **Profesionalidad:** Efectuar todas las actividades a través de un equipo de profesionales calificados y competentes.
- **Generación de Valor:** Velar porque se utilidades y se incremente el valor patrimonial.
- **Servicio:** Servir al cliente con dedicación y esmero.
- **Compromiso Social:** Ser solidarios con la sociedad y el medio ambiente.

2.1.8 Estrategias

En la actualidad Colvida no cuenta con un documento escrito, el cual detallan las estrategias que ejecuta la compañía para cumplir con los objetivos que tiene planteado, sin embargo a través de diferentes entrevistas con los directivos y ejecutivos se resumen a continuación las estrategias utilizadas en la actualidad.

2.1.8.1 Estrategias para el Producto

La póliza de seguro es el servicio que ofrece Colvida a sus consumidores. Las estrategias diseñadas en relación al producto son:

- Brindar asistencias adicionales al producto como son los descritos en el punto 1.2.1.1 Servicios, por medio del cual se permite al cliente tener una cobertura en caso de muerte, sino también contar con prestaciones adicionales que le permiten mejorar su estilo de vida.
- Expandir la línea de productos a la venta a través del mercado de banca seguros la cual permita el trabajo con grandes instituciones del mercado financiero del Ecuador, permitiendo a la compañía incrementar su participación en el mercado y a la vez darse a conocer por medio de las instituciones del sector bancario.
- Satisfacer a los clientes por medio de una atención eficaz, oportuna y confiable, para ello se brinda al cliente una serie de canales de comunicación para que ellos puedan dar sus opiniones, críticas y sugerencias. Los medios implementados son página web, línea 1800, buzón de sugerencia, libro de servicio, entre otras.
- Efectuar campañas mensuales de telemarketing, por medio de las cuales se hace llamadas a los clientes para informarles de aspectos como el próximo vencimiento de su póliza, comunicarle nuevos servicios de la compañía, felicitarles por su cumpleaños, darles la bienvenida a clientes nuevos, hacer una evaluación de las causas por que un cliente canceló su póliza y evaluar la percepción del cliente a cerca de la compañía.
- Visitar a todas las empresas top, vip y preferencial de manera trimestral con el fin de fidelizar el servicio y ofrecer valores agregados que sean de interés para los clientes.

- Nombrar clientes preferenciales aquellos que cumplen con condiciones como permanencia en el contrato del servicio y el monto del valor asegurado, como lo demuestra el Cuadro siguiente, a estos clientes se les entrega beneficios adicionales a su póliza.

Cuadro N° 2

Condiciones para la Conformación de Cliente Preferencial

Producto	Permanencia	Valor póliza	Observación adicional
Vida Activa Plus	3 años	Usd \$ 40.000	
Vida Educadores	3 años	Usd \$ 20.000	Doble asegurado
Vida Activa	3 años	Usd \$ 40.000	

Fuente: Departamento de Servicio al Cliente

Elaborado por: Sofía Tapia

2.1.8.2 Estrategias para el Precio

El precio es el valor monetario de la prima pagada por el cliente y establecida previamente en el contrato. Las estrategias diseñadas en relación al precio son:

- Establecer un valor de prima de acuerdo a la edad del asegurado y el tipo de producto que desea adquirir, con la finalidad de permitir que todos quienes deseen adquirir una póliza de vida, lo puedan efectuar de acuerdo con su situación económica.
- Permitir al cliente la opción de efectuar pagos de primas en forma mensual, trimestral, semestral y anual, los cuales se adapten a los movimientos de efectivo que posee el cliente.
- Establecer un valor de prima que se adapte a las posibilidades y necesidades de los clientes, por medio de valores asegurados que oscilan desde los \$10.000 hasta los \$125.000.

2.1.8.3 Estrategias para la Plaza o Distribución

Para la comercialización de los seguros que ofrece Colvida, se han determinado estrategias como:

- Efectuar ventas personalizadas de seguros individuales a través de su fuerza de ventas, considerando vida individual, ya que el mercado de vida individual es muy poco explotado por las aseguradoras, mediante este proceso es posible llegar a más personas y a la vez fomenta la relación cliente-empresa.
- Trabajar con brokers especializados en la venta de seguros encaminando parte de sus negocios a través de esta vía, con la finalidad de usar los contactos que manejan los intermediarios para facilitar la contratación y obtener mejores resultados.
- Efectuar viajes a las diferentes ciudades, donde la compañía no cuenta con agencias, para promocionar el seguro y facilitar al cliente la adquisición del mismo, sin desplazarse de su lugar de residencia.
- Dar charlas explicativas en diferentes empresas sobre los beneficios de asegurarse, permitiendo al cliente tener una información clara que le permita tomar una decisión conveniente para las dos partes.

2.1.8.4 Estrategias Para la Promoción o Comunicación

Colvida en su afán de comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de sus productos a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su adquisición, ha planteado las siguientes estrategias:

- Obsequiar regalos, denominados internamente como material promocional, a los clientes, con la finalidad de incentivar la compra o renovación de una póliza de vida, el costo de este material es asumido por el asesor de ventas, el cual verá su ganancia en la comisión obtenida por el cierre de este negocio.
- Otorgar precios o beneficios especiales para aquellas empresas que deseen contratar seguros de vida para un colectivo. Se puede negociar plazos de pago, beneficios en servicios adicionales, descuentos en el valor de la prima a pagar, entre otros.
- Poner anuncios en revistas, diarios e internet, que permitan dar a conocer a la empresa a nivel nacional y que muestren al cliente los beneficios que ésta brinda.
- Entregar afiches, volantes y folletos sobre los diferentes productos que tiene la compañía, con la finalidad de dar a conocer las características de los mismos e informar a la colectividad sobre la compañía y su actividad.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Problemática

3.1.1 Determinación del Problema

La Compañía de Seguros COLVIDA, es una empresa que a través de los años ha buscado brindar a sus clientes un servicio de calidad, alcanzar un posicionamiento en el mercado y generar rentabilidad para sus accionistas, para ello ha implementado una serie de herramientas orientadas a la optimización de los procesos y al adecuado manejo de los recursos, sin embargo, a pesar de dichos esfuerzos no se han generado los resultados esperados.

Las ventas durante los últimos 5 años de vida de la compañía han ido creciendo significativamente, a pesar de que la tendencia de las utilidades reflejadas en los Balances se ha mantenido estáticas e inclusive en el año 2008 fueron inferiores a periodos anteriores y según la gerencia se proyecta una pérdida para el 2009.

La rentabilidad de la compañía, en relación a las ventas, es muy baja ya que el volumen de las mismas se ha incrementado pero las utilidades no han sufrido el mismo efecto. Los índices de rentabilidad del sector en general es de 15,07%, sin embargo, la Compañía mantiene un 12,75% de rentabilidad, este no es un indicador bajo pero en relación a su crecimiento se puede evidenciar que no ha logrado mejorar su posición y su nivel de gasto ha crecido excesivamente.

La liquidez de la compañía no ha podido ser controlada efectivamente por la empresa, la falta de planificación de los flujos de efectivo de la empresa han causado diversos problemas, los cuales han generado inconformidades por parte de clientes y proveedores en diferentes ocasiones y a la vez genera una falta de información para la ejecución de proyectos que permitan la expansión de la empresa.

Aún cuando la empresa efectúa recaudos mensuales, la liquidez no es suficiente para poder solventar los gastos del día a día y en muchas ocasiones la empresa ha solicitado sobregiros bancarios, con la finalidad de cubrir las deudas en el corto plazo y poder cumplir con las obligaciones con organismos de control, el nivel de endeudamiento también se encuentra por sobre el mercado.

La falta de liquidez no ha permitido que la empresa pueda cubrir las inversiones obligatorias causadas por las reservas técnicas, lo que ha generado déficit en los niveles de inversiones, no se planifica el volumen de inversiones a efectuar, haciendo que la labor de negociación de los rendimientos financieros para las mismas se reduzca y a la vez ha generado llamados de atención por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

De la misma manera, la empresa mantiene una cartera de primas por cobrar bastante grande, la que no permite que la empresa tenga un flujo de efectivo constante, en muchos casos la falta de pago a los intermediarios causa que los mismos no efectúen sus pagos por recaudos de primas a tiempo. Dentro de esta problemática se identifica a la gestión financiera y contable como el punto que presenta mayores deficiencias en el cumplimiento de los objetivos y al ser una de las áreas más críticas de la compañía es importante que se tomen medidas al respecto.

El problema principal radica en la falta de una adecuada planificación de largo, mediano y corto plazo, lo cual impide la implementación de mecanismos de control, especialmente sobre la situación financiera de la compañía, y a la vez dificulta la oportuna toma de decisiones.

COLVIDA no cuenta con indicadores que permitan la medición de la gestión que se desarrolla, haciendo una labor muy complicada su administración y los resultados obtenidos no son los mejores. Los causales para esta serie de inconvenientes se detallan a continuación:

- Falta de análisis de las condiciones macroeconómicas actuales.
- Falta de análisis del sector y sus implicaciones financieras.
- Inexistencia de una planificación financiera que permita ejercer un adecuado control sobre los resultados obtenidos.
- La gestión que se desarrolla en las áreas se efectúa de forma reactiva, y muy poco proactiva, es decir, se actúa como respuesta a los problemas más que como consecuencia de una programación.
- Falta de definición de objetivos e indicadores de gestión y financieros.
- Falta de un seguimiento periódico a los resultados financieros de la compañía.

La planificación y control financieros son una alternativa de solución para esta problemática, pues se encaminan a la solución de la mayoría de los inconvenientes antes mencionados, en miras de la racionalización de recursos y en consecuencia el cumplimiento de las metas.

Junto con estas medidas se busca generar una participación activa de todos los involucrados en la gestión empresarial y consecuentemente lograr un correcto seguimiento, supervisión y control del accionar de la compañía, encaminados a generar un crecimiento equilibrado de los ingresos, gastos y las ganancias de la compañía. Por lo tanto, el correcto establecimiento una planificación financiera y control financiero permitirá:

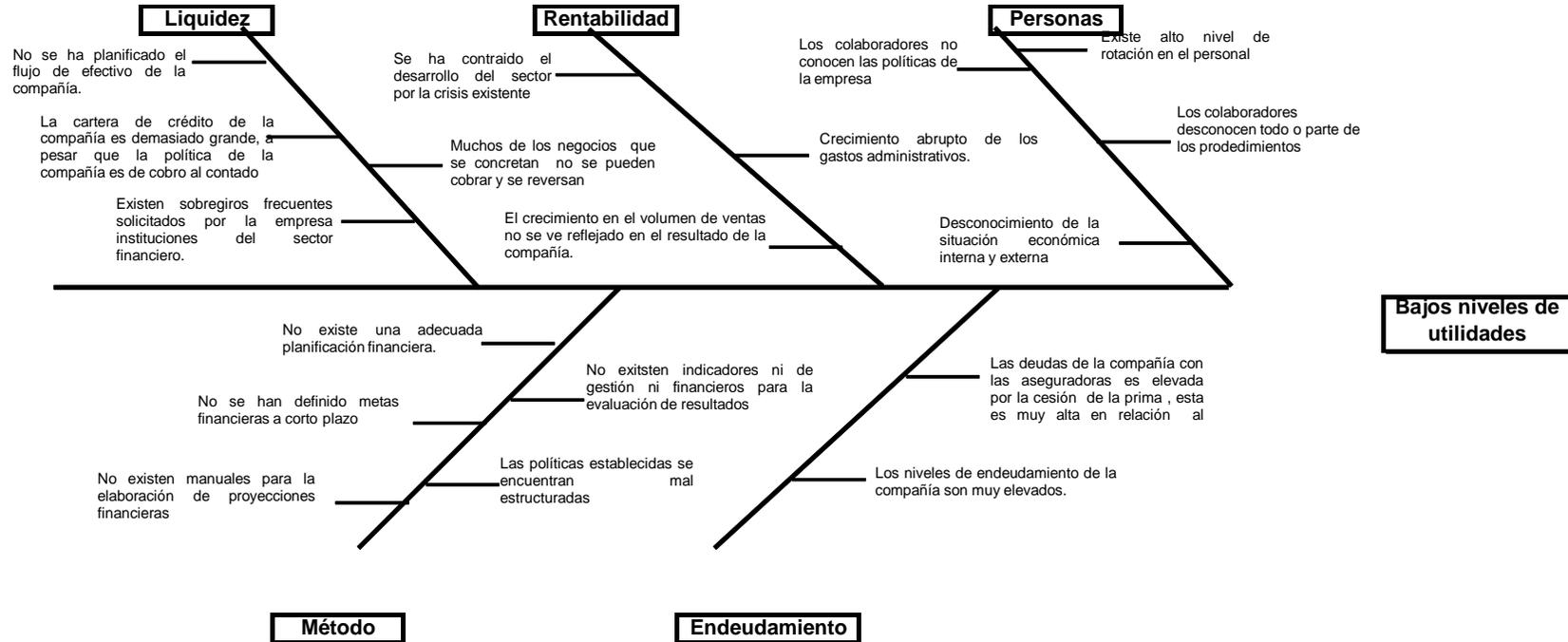
- Plantear objetivos, metas y estrategias financieras a cumplir.
- Efectuar una correcta administración de los recursos en la que se considere la forma más eficiente de gasto o inversión y tomar decisiones oportunas.
- Determinar estrategias financieras para la empresa, por medio de proyecciones basadas en los diferentes estados financieros.
- Evaluar los resultados financieros de la compañía.
- Maximizar las utilidades de la compañía.

A continuación se resume esta problemática en un diagrama de causa-efecto o conocido también como diagrama de ishikawua, el mismo que desagrega los motivos que generan el principal problema que afronta la compañía de Seguros Colvida y a su vez es una herramienta que muestra de forma gráfica y objetiva la situación descrita anteriormente:

3.1.1.1 Diagrama Causa Efecto

Gráfico N° 7

Diagrama de Causa-Efecto



Fuente: Compañía de Seguros Colvida

Elaborado por: Sofía Tapia

3.2 Análisis Externo

Los seguros a nivel mundial han logrado desarrollarse de manera acelerada en el último siglo, como se muestra en el Cuadro 3, son los continentes de Europa, Norteamérica y Asia, en ese orden, los que acaparan el mercado asegurador en casi un 97% en los ramos de vida y de igual manera en los generales.

Cuadro N° 3
El Seguro en el Mundo. Año 2008

Lugar	Ramos de Vida		Ramos Generales	
	Cuota del mercado (%)	Primas % del PIB	Cuota del mercado (%)	Primas % del PIB
América	29,12	3,57	48,58	4,38
Norteamérica	27,94	4,05	46,15	4,92
Latinoamérica y Caribe	1,18	0,93	2,43	1,42
Europa	38,98	4,69	35,71	3,1
Europa Occidental	38,45	5,21	33,21	3,23
Europa Central y Oriental	0,53	0,60	2,5	2,07
Asia	29,04	5,16	12,85	1,67
Japón	19,05	8,32	6,92	2,22
Sudeste Asiático	9,77	3,54	5,1	1,34
Oriente Medio	0,22	0,39	0,82	1,06
África	1,41	3,33	0,84	1,47
Oceanía	1,45	3,16	2,01	3,22
Mundo	100	4,34	100	3,18
Ecuador	0,12	0,16	0,33	0,44

Fuente: Datos de Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Sofía Tapia

Como consecuencia, Latinoamérica, África y Oceanía, son los continentes cuyo desarrollo en el sector asegurador ha sido lento y no ha logrado trascender a nivel mundial. La falta de una cultura de aseguramiento es uno de los principales causales para este retardo en los países tercer mundistas, la gente mira al seguro como un gasto mas no como una inversión.

Por otro lado, el ingreso per cápita en estos países es relativamente bajo en relación a los países desarrollados, esta situación limita a la población a adquirir una póliza de seguros, evidentemente preferirán cubrir sus necesidades básicas, que en muchos de los casos no ha sido totalmente solventada.

En el Cuadro 3 se muestra como la industria del seguro representa más de 4% del PIB, en países de Norteamérica, Europa y Asia, éste es un porcentaje elevado considerando el nivel de ingresos que reciben estas naciones, en otras palabras por concepto de primas de seguros estos países recaudan grandiosas sumas de dinero.

En contraste en los países subdesarrollados el porcentaje del PIB que corresponde a la industria aseguradora no llega ni al 1%, dentro de este grupo se encuentra el Ecuador, cuyo valor por recaudo de primas en el ramo de vida representa apenas un 0.16% del PIB.

Estas cifras muestran claramente el poco desarrollo que ha tenido el Ecuador en el ámbito de seguros, la población aumenta considerablemente pero la cantidad de asegurados tiene un ritmo de crecimiento muy inferior, la población no ha tomado conciencia y la situación económica no permite que las familias ecuatorianas cuenten por lo menos con un miembro asegurado, la mayoría cuenta con un seguro para los vehículos pero por un limitado y corto periodo de tiempo.

3.2.1 Macroambiente

Desde mediados de 2009 se aplacó la crisis a nivel mundial y mejoró el escenario financiero, aunque aún no se corrigen de manera profunda los problemas de empleo, inversión y de otros importantes indicadores macroeconómicos.

Previo esta perspectiva a nivel mundial, la economía de Estados Unidos creció en 2.2%² en el tercer trimestre de 2009, tras cuatro trimestres consecutivos de resultados negativos. Este crecimiento fue estimulado por el gasto de consumidores, las exportaciones y por la inyección de recursos públicos.

A pesar de todos estos esguezos, Banco Mundial considera que el PIB real mundial caerá en 2,9% en el año 2009: EEUU, -3%; Zona del Euro, -4.5%; Japón, -6,8%. Estas estimaciones contrastan con las que el mismo BM pronostica respecto al PIB de China (8.4%) y de la India (5.1%)³.

El precio WTI del petróleo ha crecido de USD 41,12 por barril en diciembre de 2008 a USD 75,80 en octubre y USD 78 en noviembre⁴.

Entre las causas del aumento del precio se menciona:

- La ampliación de la previsión de demanda de petróleo para el cuarto trimestre de 2009 por parte de la Agencia Internacional de Energía (AIE), a un promedio de 85.2 millones de barriles por día, 530 mil barriles diarios más de lo previsto el mes anterior, manifestando una recuperación económica con anuncios de aumento en el suministro mundial de 3.1% para 2010
- Desarrollo de la economía estadounidense en el tercer trimestre de 2009, crecimiento industrial, incremento del sector de la construcción, mayor consumo de petróleo y derivados.
- Las variaciones de los inventarios petroleros.

² Tercera estimación del Bureau of Economic Analysis (BEA).

³ Según "Financiamiento para el Desarrollo Mundial 2009", publicado por el Banco Mundial el 22 de junio de 2009, vigentes en octubre 2009.

⁴ Banco central del Ecuador, Cifras macroeconómicas, precio mensual del barril de petróleo 2008-2009

- Los niveles de producción establecidos para los países de la OPEP. En lo que resta de 2009 se espera una mayor estabilización del comercio mundial, como efecto de la inyección de recursos fiscales y de la adopción de medidas macroeconómicas orientadas a recuperar la confianza de los diversos agentes económicos, factor esencial para lograr un buen nivel de inversiones privadas que contribuyan a superar la crisis mundial.

3.2.1.1 Factores Económicos

Los indicadores económicos sirven para considerar de forma general aquellas variables dentro de las que se desenvuelven las operaciones de un país y que se utilizan para determinar los diferentes escenarios en los que se desempeña un determinado negocio.

Dentro de este estudio se analizan variables como la producción nacional total (PIB), la renta, el desempleo, la balanza de pagos y la tasa de inflación.

A continuación se efectúa un análisis de las principales variables macroeconómicas del Ecuador en los 5 últimos años (2004-2009), estos datos permitirán determinar las condiciones globales de la economía en general y su afectación al desempeño de las actividades generales de Colvida.

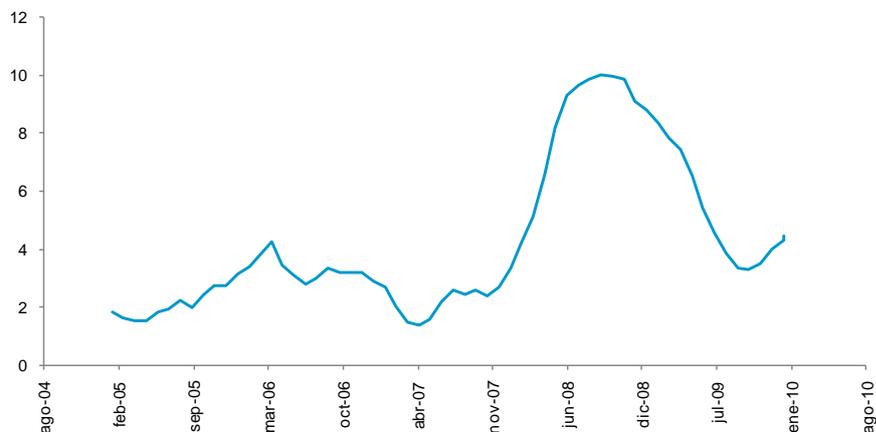
Posteriormente, serán variables importantes que se deben considerar, para definir si las proyecciones financieras internas, propuestas para Colvida se ajustan al entorno económico actual y a sus respectivas consecuencias económicas y sociales, tanto en el corto, mediano y en especial en el corto plazo.

a) Inflación

A partir del año 2000, en el Ecuador, se redujeron las presiones inflacionarias, debido a que el régimen monetario de dolarización eliminó el riesgo de tipo cambiario y las variaciones en la cantidad de dinero pasaron a estar determinadas por las exportaciones principalmente de petróleo y por las remesas enviadas por los migrantes.

La elevada inflación a finales del 2008 registrada a nivel mundial, se debió al alza de los precios de los alimentos, petróleo y otras materias primas, como consecuencia de la mayor demanda de estos productos por parte de países como China e India. La tendencia alcista de los precios a nivel internacional repercutió en el Ecuador, debido a la elevación en los precios del petróleo y a la reducción de las remesas de los migrantes. La subida de precios en el país se debió a altos precios internacionales de los alimentos y otras materias primas y fue durante el 2009 donde se vieron las reales repercusiones.

Gráfico N° 8
Evolución de la Tasa de Inflación Anual



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas

Elaborado por: Sofía Tapia

El último trimestre del 2009, la inflación presentó cifras crecientes motivada por consecuencia del incremento de precios de la canasta de bienes y servicios, en especial por efectos de la sequía y la especulación entorno al feriado de Difuntos, dando como resultado al mes de diciembre, una inflación anual fue de 3.71% y la acumulada de 4.02%.

Pese a esta alza de la inflación en los últimos meses 2009, fue un año en el que la inflación se redujo a causa de una estabilización en los mercados internacionales y además por las medidas tomadas por los diferentes gobiernos de los países más poderosos a nivel mundial, por otro lado influyó la estabilización de los precios del petróleo.

En el 2008, la inflación del Ecuador llegó al 8,4%, y en el 2009 llegó a 4,02%, tres puntos porcentuales por debajo de la media de América Latina, aunque por encima de los países de la CAN, muy próximos a la media mundial.⁵

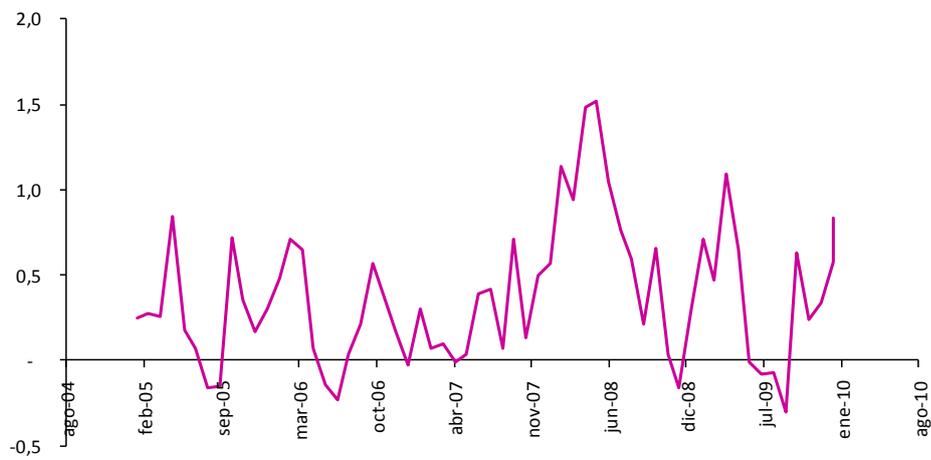
Es importante mencionar que para una economía dolarizada, este nivel de inflación fue alto, considerando que la inflación en los Estados Unidos alcanzó el 3,1%. Esta situación, unida a otros factores internos, ha afectado la producción y las exportaciones del país.

Desde hace muchos años atrás, el Ecuador dejó de ser productor para pasar a ser comprador de trigo, satisfaciendo a través de importaciones el 98% de la demanda nacional, por lo que el aumento en los precios internacionales de este producto ha impactado de lleno en el país.

⁵ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Cifras macroeconómicas mensuales, compendio de indicadores económico, 2008-2009

El gráfico siguiente muestra las fluctuaciones de la inflación mes a mes las cuales tienen un comportamiento cíclico causado por la estacionalidad de la producción en el Ecuador.

Gráfico N° 9
Evolución de la Tasa de Inflación Mensual



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas

Elaborado por: Sofía Tapia

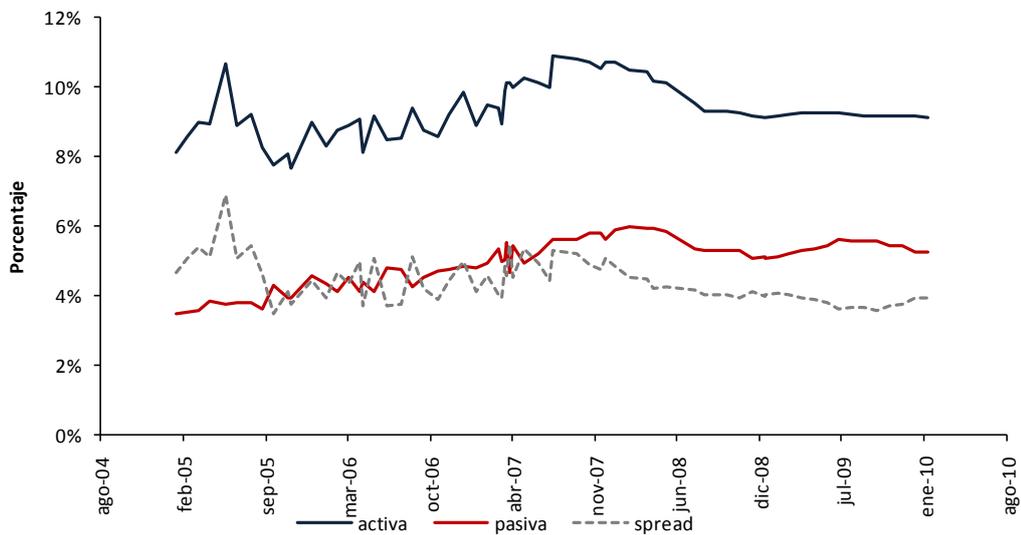
Los artículos de mayor incidencia en la inflación fueron: ajo, foco de luz incandescente, queso de cocina, automóviles y textos escolares, enseñanzas primaria y secundaria, matrícula y enseñanza universitaria y almuerzos.

El informe mensual del INEC determinó que el 78,07% los ecuatorianos no están en capacidad de adquirir la Canasta Básica Nacional ubicada en 521,26 dólares mientras ni la mitad de ecuatorianos logran adquirir la Canasta Básica Vital llega a los 369,56 dólares.

b) Tasas de Interés Activa y Pasiva

La tasa activa es la tasa cobrada por la banca en los créditos otorgados a sus clientes, mientras que la tasa pasiva es la tasa de interés que pagan los bancos a sus depositantes, la diferencia entre éstas da como resultado el spread financiero.

Gráfico N°10
Evolución de las Tasas Activas y Pasivas



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas

Elaborado por: Sofía Tapia

Se observa en el Gráfico 10, en el periodo comprendido entre enero del 2004 hasta julio del 2007, las tasas de interés se encuentran oscilantes, las activas varían entre 8% y 13%, mientras que las pasivas fluctúan entre 3% y 5%.

Una reforma efectuada para controlar las tasas de interés y las comisiones bancarias, fue la Ley de Regularización del Costo Máximo Efectivo del Crédito, publicada en el Registro Oficial No. 135 del 26 de julio de 2007, la misma que normó que el costo del crédito se expresa únicamente en la tasa de interés efectiva para los diferentes segmentos de crédito: comercial, consumo, vivienda y microcrédito.

Las tasas de interés deben reflejar los costos verdaderos de las operaciones de créditos y no pueden exceder a las tasas máximas efectivas fijadas por el Banco Central del Ecuador.

Con relación al spread de las instituciones financieras, éste ha ido disminuyendo paulatinamente desde la aplicación de la Ley y ha pasado de un 5,2% en septiembre de 2007 a un 4,1% en diciembre de 2008, es decir, ha tenido una disminución de más de un punto porcentual durante este período.

Esto podría estar presionando para una mejora de la eficiencia en el sector financiero.

c) Producto Interno Bruto (PIB)

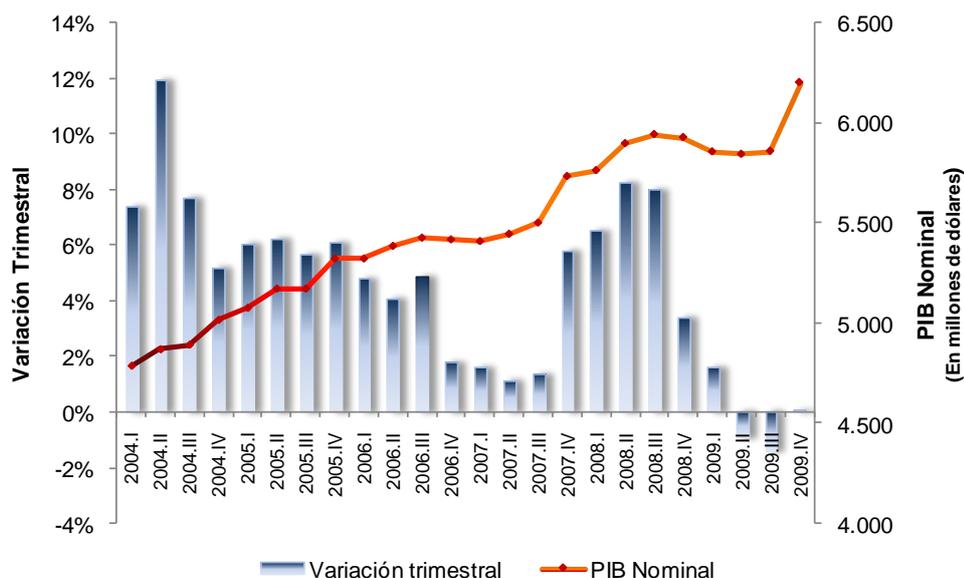
El año 2008 fue un año positivo para la economía ecuatoriana, la misma que creció a tasas bastante aceptables en comparación con los dos últimos años y pese a reportar una fase de desaceleración originada a raíz de la crisis financiera norteamericana.

El 2008 fue un año que afectó a la economía global, y que a pesar de ello el Ecuador mantuvo crecimientos de hasta el 8% en ciertos semestres del año.

Sin embargo en el año 2009, se presentan variaciones negativas, a causa de que el Ecuador recién empezó a sentir los efectos reales de la crisis desatada en el 2008 y que después de 6 años vuelven a causar bajas en el nivel de crecimiento del Ecuador, resultado de la baja en el las importaciones y exportaciones y la contracción del consumo privado.

A continuación se evidencias estas tendencias en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 11
Evolución del PIB (2000-2009)



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Las proyecciones del Banco Central del Ecuador (BCE) para el año 2009, prevé un impacto negativo de la crisis internacional sobre la economía del país, estimando un crecimiento real del 3,2%, como se puede apreciar en el Gráfico 11 en los dos primeros semestres el PIB mostró una tendencia decreciente.

El PIB nominal en el 2008 alcanzó los 54.686 millones de dólares, y en el mes de diciembre del 2009, según datos del Banco Central, es de 51.386 millones de dólares. El 2008 se evidenció un crecimiento en términos reales del 5,3% respecto al año anterior. Este crecimiento se logró a pesar de las tasas de crecimiento negativas que ha mantenido el PIB real petrolero.

El PIB per cápita, en términos corrientes, en 2008, fue de 3.669 dólares. Esto supone un decremento de casi un 7% respecto al 2008, cuyo PIB per cápita se encontró en 3.961, indicador que muestra la recesión por la que atraviesa la economía. El cambio de modelo económico por parte del Gobierno, las condiciones actuales de mercado y la crisis internacional que aqueja a la economía mundial, han ocasionado cambios en las tendencias de los principales indicadores macroeconómicos.

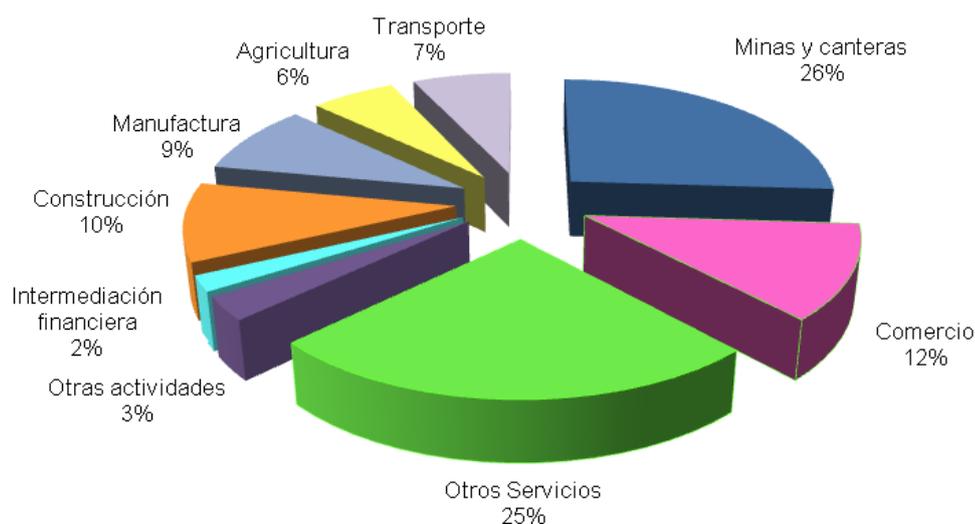
Si bien según proyecciones del Banco Central del Ecuador, en el año 2009 el PIB real alcanzó los USD 23,2730 millones, lo que significó un crecimiento del 1%, en relación al año 2008, que alcanzó una cifra de USD 23,530 millones. Esta disminución de la tasa de crecimiento se debe principalmente a la contracción de los mercados internacionales y de la falta de producción nacional.

Por otro lado, los sectores que tienen un mayor peso en la constitución del PIB son: el sector de otros servicios y el de explotación de minas y canteras con un 25% y 26% respectivamente. Las actividades que determinaron el crecimiento del PIB en el de 2009, fueron: Construcción 8.06%; Gobierno General, 2.53%; Intermediación financiera, 2.18%; Transporte y almacenamiento, 2.09%; Comercio (al por mayor y menor), 1.79%; Manufactura 1.67%; Otros Servicios 1.67%; Pesca 0.91%.

De otro lado, las actividades económicas que presentaron reducciones del valor agregado fueron: Minas y canteras -1.30%; Agricultura, -1.34%; Refinación de petróleo, -8.63%; y, Electricidad y agua, -9.15%. De su parte, los Otros Elementos del PIB crecieron en 4.89%.⁶

El sector de servicios de intermediación financiera, el cual incluye a la industria aseguradora, representa apenas un 2% del total del PIB, siendo éste el de menor participación, como se puede ver en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 12
Conformación del PIB en el Ecuador Año 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas

Elaborado por: Sofía Tapia

Durante el 2009, el sector servicios muestra un decrecimiento del 0,09%, éste es un indicador negativo, caso contrario es el de la construcción y otras ramas los cuales muestran signos de crecimiento durante el 2009 con 2,04% y 3,41%, respectivamente.

⁶ Datos tomados del Banco Central del Ecuador, Análisis de Cuentas Nacionales del 2008.

d) Tasa de Desempleo

La ocupación bruta, a partir del 2007 y según el INEC, ha oscilado entre el 93,9% y el 91,4% de la población económicamente activa.

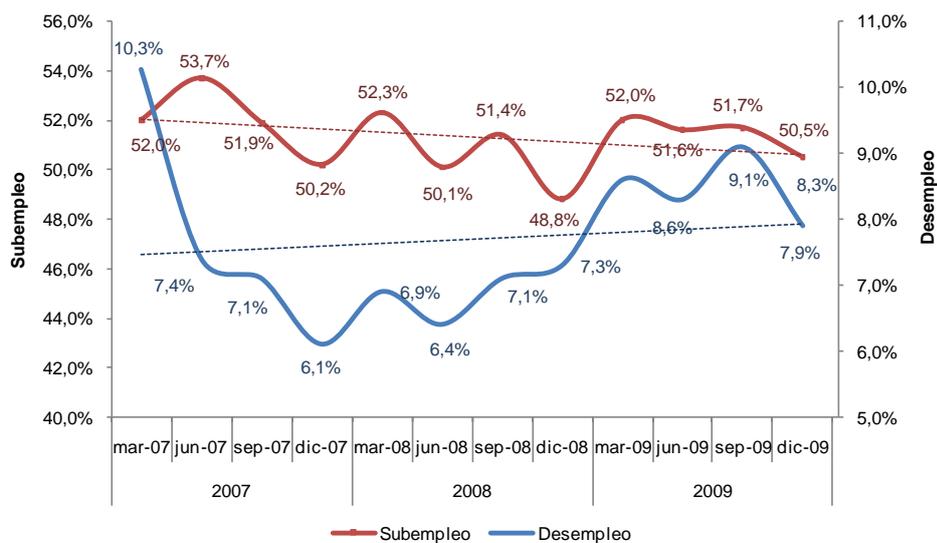
La tasa de desempleo también sufrió variaciones durante el año 2008, que alcanzaron el nivel más bajo en los meses de julio y agosto con un 6,6%, y el más alto en octubre, con un 8,7% de desocupación.

Este incremento se ha dado seguramente por efecto de los primeros impactos de la crisis económica internacional, sin embargo, desde septiembre de 2008 se evidencia una recuperación en la tasa de desempleo, cerrando el año por debajo del 7,5%.

Durante los 3 primeros trimestres del 2009, la tasa de desempleo ha crecido hasta alcanzar un 9,1% en septiembre al igual que el subempleo que llegó en este mismo mes al 51,7%, como se puede observar a continuación

Gráfico N° 13

Evolutivo Desempleo y Subempleo en el Ecuador



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado por: Sofía Tapia

Esta gráfica muestra que existe una tendencia decreciente por parte del indicador de desempleo, sin embargo muestra también una tendencia de crecimiento del desempleo.

La tasa de subocupación se ha mantenido, durante 2008, en torno al 45% de la Población Económicamente Activa (PEA), presentando variaciones poco relevantes que han seguido una tendencia a la baja hasta junio de 2008 y elevándose relativamente hasta septiembre, cuando alcanza el 46,4%, como consecuencia de los primeros efectos de la crisis internacional. Sin embargo, este indicador también mejora a fines de año, registrándose una tasa de subocupación del 43,8%.

Esta situación demuestra que el masivo desempleo pronosticado como consecuencia del Mandato Constituyente nº 8, que eliminó la tercerización laboral, no se produjo; cabe anotar que, según información oficial, más de 250 mil trabajadores tercerizados habrían sido enrolados como trabajadores con derechos plenos en las empresas.

Respecto a las principales ciudades del país, la ciudad con menor desempleo y subempleo es Ambato, que posee una tasa de desempleo del 3,76%, seguido de Cuenca que hasta el tercer trimestre del 2009 fue de 6,54%, similar a lo ocurrido en años anteriores en el desempleo, pero mejorando la situación del subempleo; mientras que la ciudad con la mayor tasa de desempleo y subempleo sigue siendo Guayaquil, la misma que culminó en septiembre del 2009 con una tasa del 12,98%, una de las más altas registradas en la última década.

Quito se encuentra mediando con una tasa de desempleo de 6,09%, la misma que se ha mantenido estable a partir del último trimestre del 2007, oscilando entre 5% y 7%.

El desempleo a nivel nacional ha bajado en los últimos dos años, como se muestra en el cuadro siguiente, sin embargo la tendencia del subempleo es creciente.

Cuadro N° 4
Tasa de Desempleo y Subempleo por Ciudades

Años	Quito	Guayaquil	Cuenca	Nacional
SUBEMPLEO				
2005	37,8	55,1	48,7	43,7
2006	42	52,5	40,2	50,2
2007	35,8	48,8	40,2	50,2
2008	41,6	45,8	34,9	48,8
DESEMPLEO				
2005	10,6	11,7	4,1	10,7
2006	10,6	10,8	3,6	10,1
2007	6,1	6,1	5	6,1
2008	5,8	9,5	4,4	7,3

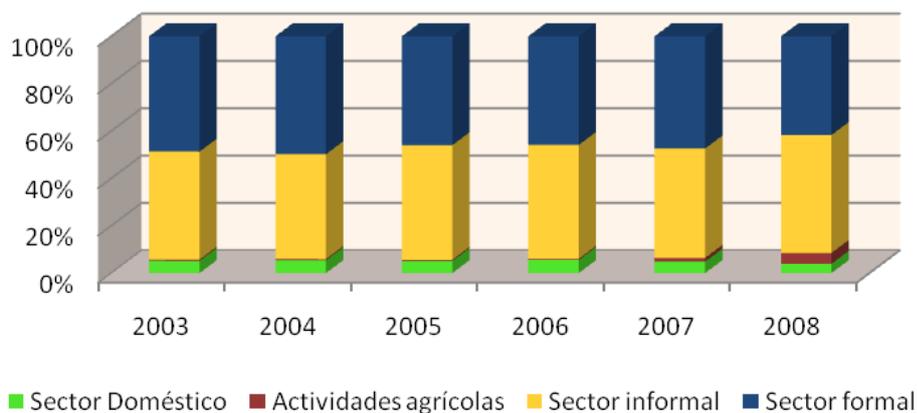
Fuente: Datos Instituto nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaborado por: Sofía Tapia

A septiembre de 2009 los sectores de comercio y manufacturas congregaron la mayor parte de personas ocupadas. Entre los dos representaron el 43.11% del total de ocupados, que es 1.35% más que en el mismo periodo de 2008.

La composición de la PEA, es decir, las personas en edad y capacidad de trabajar en los diferentes sectores laborales, nos muestra una tendencia decreciente en el sector formal y creciente en el sector informal, indicando una transferencia del primer sector al segundo. En el gráfico siguiente se puede notar un incremento de casi 4% en la PEA informal, mientras que la PEA formal, se reduce casi en 6%. Las actividades agrícolas aumentan en 3%, motivada por los buenos resultados económicos del sector durante el 2007 y que continúan con menor intensidad en el 2008.

Gráfico N° 14
Composición de la PEA Periodo (2003-2008)



Elaborado por: Sofía Tapia

Fuente: Datos Instituto nacional de Estadísticas y Censos INEC

e) Sistema Financiero

Durante el año 2008, el sistema financiero ha tenido que adaptarse a los diferentes cambios regulatorios iniciados desde julio de 2007 con la Ley de Regularización del Costo Máximo Efectivo del Crédito, publicada en el Registro Oficial No. 135 del 26 de julio de 2007, la misma que hizo reformas a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, a la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado y a la Ley de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributario-Financiera.

Los principales puntos de la Ley fueron:

- Establecer que el sistema financiero cuente con un Fondo de Liquidez

- Prohibir a las instituciones del sistema financiero a fijar precios a que impidan, restrinjan o distorsionen la libre competencia dentro del sistema financiero
- Ampliar las facultades de la Junta Bancaria y Superintendencia de Bancos y Seguros para promover la competencia en el sistema financiero, permitiendo la apertura de nuevas instituciones financieras y emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, nacionales o extranjeras
- Prohibir cobros de tarifas y gastos que no correspondan a servicios efectivamente prestados o gastos incurridos en operaciones; y,

El 28 de diciembre de 2007, la Asamblea Constituyente aprobó la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, que creó el Impuesto a la Salida de Divisas para las transferencias o traslados de divisas al exterior en efectivo o a través giros por medio de cheques, transferencias, envíos, retiros o pagos de cualquier naturaleza realizados con o sin intermediación de instituciones del sistema financiero. Este impuesto se los fijo en el 1% y se encuentra en proyecto de ley la posibilidad de incrementarlo al 2%.

El 20 de octubre de 2008, con la publicación en el Registro Oficial No. 449, entró en vigencia la nueva Constitución del la República del Ecuador que establece nuevos lineamientos para el sistema financiero. En la sección octava del título sobre Régimen de Desarrollo se señala algunos puntos en los que se ven afectadas las IFI's.

A noviembre de 2009, las captaciones de la banca privada y el crédito total presentaron una tasa de crecimiento de 2.7% y -4.5%, respectivamente con relación a diciembre 2008, que contrasta con los resultados observados en igual período del año anterior 22.3 y 25.8% en su orden.

La cartera de crédito vigente se redujo en 5.8% mientras que la cartera vencida se incrementó en 31 puntos porcentuales durante el mismo período del año pasado, al ubicarse en 47.7%, al 30 de noviembre de 2009.

Por su parte, a noviembre 2009, el índice de morosidad se ubicó en 3.7%, evidenciándose un deterioro progresivo de la cartera del sistema bancario privado durante este año.

En cuanto a la evolución de las tasas de variación anual de las captaciones, éstas presentan un importante decrecimiento a partir del último trimestre del año pasado. lo cual es un reflejo de la contracción de ingresos a la economía del país. Sin embargo a partir de octubre cambia ligeramente la tendencia, a noviembre la tasa de crecimiento anual es de 3.4%.

3.2.1.2 Factores Políticos y Legales

En el presente trabajo se analiza los factores políticos y legales que influyen en el desarrollo de Colvida y demás compañías ecuatorianas.

Más allá de las características propias de las empresas, el tipo de mercado en el que están inmersas, la competencia a la que se enfrentan, el desarrollo del país y otras características del microambiente, también es necesario tener en cuenta las disposiciones del Estado.

Los principales variables que se debe considerar es la relación a su política interna y externa, y respecto a este último punto, es importante conocer el fenómeno de la globalización y la integración económica, especialmente en una industria aseguradora.

Los factores que se analizan a continuación, serán útiles para conocer las influencias de las fuerzas internas y externas del ambiente que rodea a Colvida.

a) Factor Político

Los gobiernos a través de la historia se han constituido como causantes de grandes cambios en los sectores productivos del Ecuador. El caso de los seguros se incluye dentro de esta situación.

Durante el gobierno de Jamil Mahuad se produjo la crisis financiera más devastadora en el Ecuador, situación que afectó directamente a toda la población y de igual manera a las empresas aseguradoras, las mismas que pasaron por momentos de recesión y en el caso de muchas aseguradoras que pertenecían a grupos financieros, fueron liquidadas o pasaron a manos del estado.

El gobierno de Lucio Gutiérrez, mediante Decreto Ejecutivo No. 1153 del 9 de diciembre de 2003, expidió reformas al Reglamento General a la Ley General de Seguros entre las que se establece la facultad de la Superintendencia de Bancos y Seguros para fijar el patrimonio o capital pagado mínimo tanto para la constitución de las personas jurídicas que conforman el sistema de seguro privado como para las que se hallan en operaciones; y de igual manera permite que sea este organismo quien determine el cálculo del margen de solvencia.

Durante el gobierno de Alfredo Palacios mediante decreto N° 1705 publicado en el Registro Oficial No 342 de 18 de junio de 1998, obliga a las compañías de seguros a mantener en custodia todos los títulos valores adquiridos y reportar a la Superintendencia de Bancos dichos movimientos a través del envío mensual de estados de cuenta. Durante el gobierno de Palacios se elaboró el reglamento para el funcionamiento del SOAT.

En 1998 se elaboró la Nueva Constitución y se tuvo que llamar a elecciones generales para designar a las autoridades, siendo así como el Presidente Correa en el 2009 fue reelegido en el cargo en que desempeña desde el 10 de agosto del mismo año.

El actual Estado Ecuatoriano está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Judicial, el Poder Legislativo, el Poder Electoral y el Poder Ciudadano.

Durante el Gobierno de Rafael Correa entra en vigencia el SOAT y se efectúan modificaciones al reglamento existente, Por otro lado dispone que sea la Aseguradora del Estado, Seguros Sucre, quien asegure a todo el sector público.

b) Legislación

Mediante Consulta Popular de 15 de abril de 2007, el pueblo del Ecuador aprobó la convocatoria a una Asamblea Constituyente de plenos poderes; y posteriormente a través de elecciones libres, universales y directas, celebradas el 30 de septiembre de 2007, se eligió a 130 ciudadanos y ciudadanas como sus mandatarios y mandatarias para conformar la Asamblea Constituyente.

La Asamblea Nacional Constituyente, asumió el 29 de noviembre en su sede oficial ubicada en Montecristi (Manabí) los plenos poderes, dando inicio a la creación de la nueva Constitución de la República del Ecuador, la misma que fue sometida a referéndum, por medio de este la nueva constitución del Ecuador fue aprobada con 64% de votos.

El 26 de abril del 2009 mediante elección popular se eligieron asambleístas los mismos que fueron posesionados e iniciaron sus labores el 30 de julio del 2009. La Comisión Legislativa y de Fiscalización, durante su gestión, ha aprobado 32 leyes las mismas que se encuentran publicadas en su página web y se detallan a continuación:

1.- Ley Reformatoria a las Leyes de Régimen Tributario Interno y a la Ley de Equidad Tributaria del Ecuador. (Registro Oficial N° 497, Suplemento, de 30/12/2008) La Ley Reformatoria de las leyes de Régimen Tributario Interno y de Equidad Tributaria del Ecuador busca, entre otros aspectos, estimular la reinversión de las utilidades de las sociedades e instituciones financieras dentro del país y evitar la salida de divisas, así como mitigar los efectos de la crisis financiera internacional.

2.- Ley de Creación de la Red de Justicia Financiera. (Registro Oficial N° 498, Suplemento, de 31/12/2008) La Ley de creación de la Red de Seguridad Financiera tiene como objetivo fortalecer la supervisión del sistema financiero, establecer un fondo de liquidez, mecanismos de resolución bancaria y garantía de depósitos para que funcionen en forma articulada y protejan de manera adecuada y oportuna los depósitos del público en las instituciones financieras, de modo que nunca más los ecuatorianos tengan que sufrir un feriado bancario.

3.- Ley para el Pago Mensual del Fondo de Reserva y Régimen Solidario de Cesantía (Registro Oficial N° 644, Suplemento, de 29/07/2009) Establece la devolución mensual del fondo de reserva como una medida temporal, por tres años, para solventar la crisis económica internacional. Prevé un régimen solidario de cesantía para los casos de despido intempestivo; el Estado financiará la diferencia cuando el fondo acumulado sea inferior al doble la remuneración que percibía el afiliado el último mes anterior.

3.2.2 Microambiente

Colvida se desarrolla en el sector de seguros y específicamente en el ramo de vida, que está clasificado en el sector terciario de la economía, ya que brinda un servicio de aseguramiento, es decir el producto de las actividades no es un bien tangible y de acuerdo a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las compañías de seguros son parte del sistema financiero ecuatoriano.

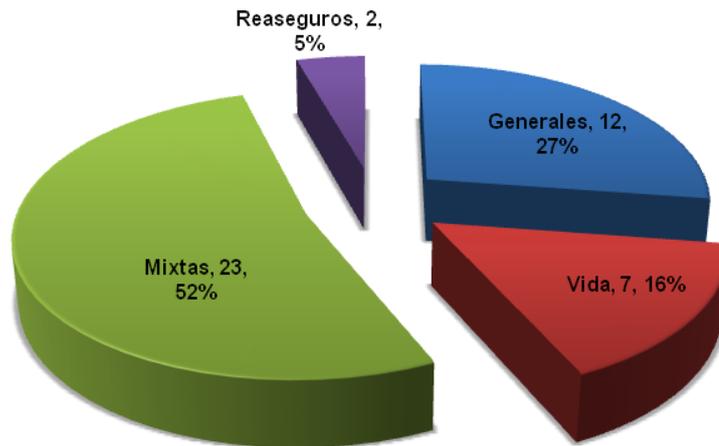
3.2.2.1 Análisis del Sector Industrial

El seguro de vida en el Ecuador es cubierto por seis compañías especializadas exclusivamente en esta línea de negocios y por veinte y tres aseguradoras que trabajan en el ramo de vida y generales, las mismas que han sido catalogadas como mixtas.

De la segmentación de los diferentes ramos dentro del mercado, predomina el ramo mixto con un 51% de participación, seguida por un 30% en ramos generales y un 20% solo en vida.

Dicha distribución se puede observar a continuación (Gráfico 15):

Gráfico N° 15
Compañías Participes en el Sistema Privado de Seguros



Fuente: Evolutivo Entidades (Superintendencia de Bancos y Seguros)

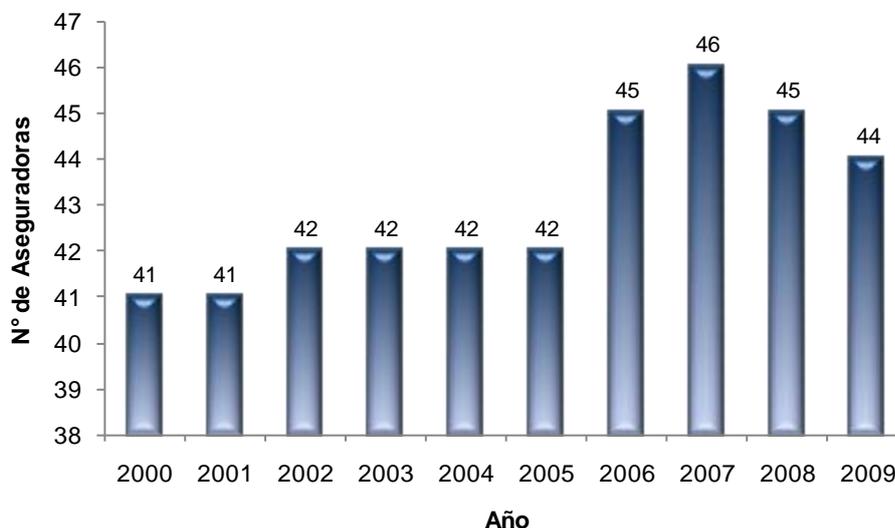
Elaborado por: Sofía Tapia

A finales de 2009, las suscripciones de empresas que laboraron en los ramos generales observaron un crecimiento de 8.69%, las empresas de los ramos mixtos crecieron en un 13.59%, a diferencia de las empresas del segmento de vida pura que observaron una etapa de decrecimiento (-8.92%) como consecuencia principalmente de una merma en el desarrollo del ramo de vida individual y a la poca cultura de seguros existente en el país.

En el período 2000-2008 el número de aseguradoras del sistema de seguros privados se ha mantenido constante, como lo demuestra el siguiente gráfico:

Gráfico N° 16

Número de Aseguradoras en el Mercado 2000-2008



Fuente: Evolutivo Entidades (Superintendencia de Bancos y Seguros)

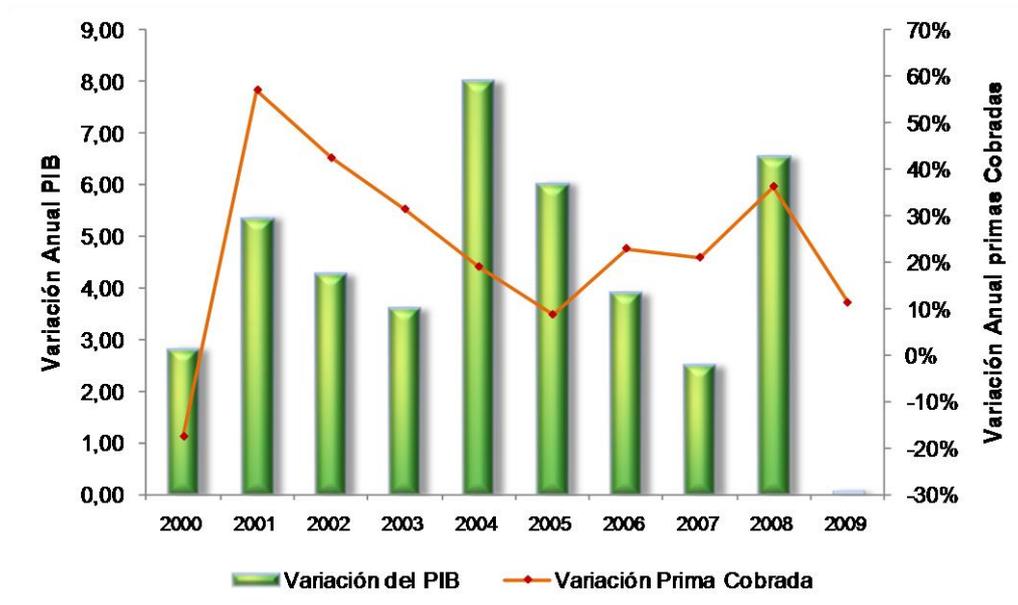
Elaborado por: Sofía Tapia

El mercado asegurador conserva una estrecha relación de eficiencia y calidad entre el número de compañías existentes, lo cual ha generado una libre competencia.

A pesar de la hecatombe de la economía mundial a partir del segundo semestre de 2008, la industria aseguradora ecuatoriana se mantuvo firme, observándose cifras de incremento en casi todos los indicadores y elementos de balance del sector.

Inclusive tras observar las tasas de crecimiento durante la década 1998-2008, tanto de la economía nacional como de la producción de la industria aseguradora del país, se aprecia una directa correlación entre estas dos variables, luego de los ajustes a raíz de la crisis y la posterior instauración del sistema de dolarización.

Gráfico N° 17
Evolución de las Primas en Relación al PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador. Superintendencia de Bancos y seguros

Elaborado por: Sofía Tapia

En efecto, la prima neta pagada en el año 2008, con relación al año 2007, registró un crecimiento de 30,3%, superior en algo más de 20 puntos respecto del año 2007 (10,1%), superando así la tasa de crecimiento anual del PIB nominal (14,8%). Igual conducta reflejó la prima per cápita.

Entre diciembre de 2007 y 2008, las principales cuentas de balances del sistema de seguros privados, registraron un buen comportamiento. Así lo demostró, el aumento de los resultados del ejercicio en un 17,39 por ciento, lo cual determinó que la actividad muestre 32 millones de dólares de ganancias, es decir, 4,8 millones de dólares más que el año anterior; derivadas particularmente de las empresas cuyos negocios se asociaron a los ramos generales, cuya mejora de beneficios fue del 35,23 por ciento; a pesar de que los activos aumentaron en menor proporción (27,95%), que los pasivos (35,32%); sin embargo, el patrimonio aumentó en 15,90 por ciento.

Cuadro N° 5
Evolutivo Principales Rubros de Balance

Rubro	dic-04	dic-05	dic-06	dic-07	dic-08	Var % (07-08)
Activo	373	405	445	509	651	27,95%
Pasivo	234	255	270	314	425	35,32%
Patrimonio	139	150	174	195	226	15,90%
Prima Neta	491	543	616	678	884	30,35%
Costo siniestros	97	103	117	135	166	22,85%
Reservas técnicas	77	86	91	90	122	36,13%
Resultado del Ejercicio	20	19	26	28	32	17,39%

Fuente: Boletines mensuales seguros (Superintendencia de Bancos y Seguros)

Elaborado por: Sofía Tapia

Por su parte, las reservas técnicas presentaron también un incremento del 36,13 por ciento, el más elevado de esta muestra de rubros, superando incluso al crecimiento de la prima neta pagada (30,26%), en aproximadamente 6 puntos porcentuales; mostrándose un mejoramiento en términos de solvencia, fortaleciéndose así el entorno de la industria en relación a la cobertura de riesgos y siniestros.

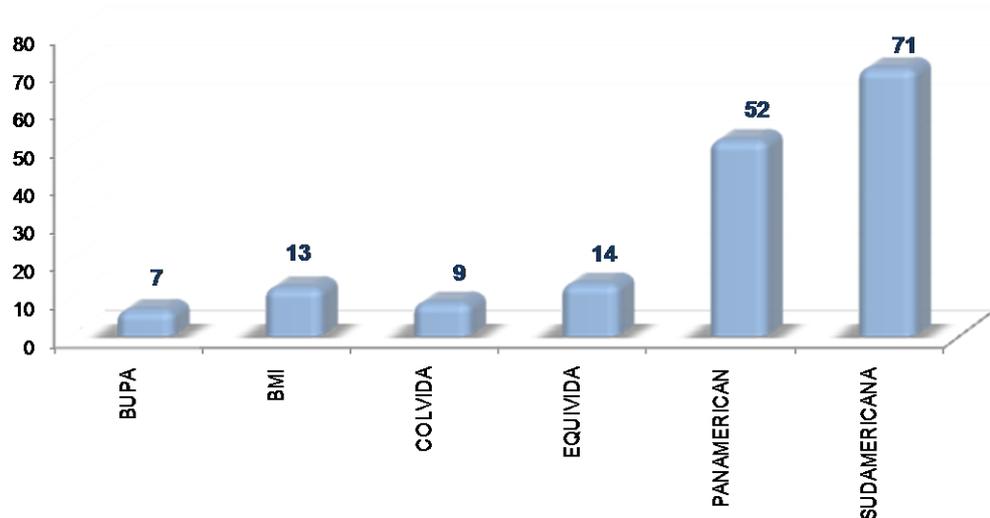
En cuanto al costo de siniestros, éstos aumentaron en un 23,26%, asociado en mayor proporción al incremento de los siniestros pagados de las compañías de vida. El crecimiento de la industria de seguros en términos de venta a diciembre de 2008, se ubicó en 30,26 por ciento, totalizando aproximadamente 884 millones de dólares, esto es 205 millones más que la producción del año 2007; conducta reflejada tras un mayor desarrollo de los seguros respecto de la economía en su conjunto (14,8%) y frente a la variación anual del IPC (8,8%).

Este ascenso en la producción de las aseguradoras, fue sustentado en primer término por la producción de los ramos de generales (39,93%), debido a la incorporación del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito "SOAT".

Por su parte, los ramos puramente de vida crecieron en un 28,93 por ciento, seguido de los ramos combinados (26,15%).

Gráfico N°18.

Años de Permanencia en el Mercado Compañías de Seguros de Vida



Fuente: Evolutivo Entidades (Superintendencia de Bancos y Seguros)

Elaborado por: Sofía Tapia

Las Compañías con más años de permanencia y existencia en el mercado ecuatoriano son: **SUD AMERICA** y **PANAMERICAN LIFE INSURANCE**, las mismas que existen hace 71 y 52 años, respectivamente. **COLVIDA S.A** tiene 10 años de existencia en el mercado, los mismos que han permitido que la compañía evolucione a través del tiempo, conforme a las necesidades de los asegurados, haciendo frente a la competencia directa en el ramo de vida.

En el ramo de vida existen seis aseguradoras las mismas que se muestran en el cuadro a continuación en el que se especifica el valor de las primas recaudadas de cada una de estas empresas junto a sus respectivas utilidades.

Cuadro N° 6
Ranking de Seguros por Resultados Dic-09

ENTIDAD	Prima Cobrada		Utilidades	
Equivida	22.214.423	37,9%	2.200.764	68,2%
Pan American Life	20.159.317	34,4%	506.936	15,7%
Colvida	7.042.605	12,0%	179.086	5,5%
BMI	3.562.861	6,1%	177.926	5,5%
Bupa	2.597.082	4,4%	142.778	4,4%
Sud Americana	3.096.969	5,3%	19.389	0,6%
TOTAL SISTEMA	58.673.257	100%	3.226.878	100%

Elaborado por: Sofía Tapia

Fuente: Boletines mensuales seguros (Superintendencia de Bancos y Seguros)

Según sus resultados podemos ver que la Compañía que tiene la mayor cantidad de primas cobradas son Equivida y Panamerican Life, quienes conjuntamente suman más del 70% del mercado, estas empresas se constituyen como la principal competencia de Colvida, la cual tiene apenas un 12% de total de primas recaudadas del mercado y con este valor se encuentra en el puesto número 3 del ranking.

De igual manera podemos ver que los resultados obtenidos por Equivida cuadruplican al de su seguidor, y se puede notar fácilmente que el 10% de sus ventas se convierten en utilidad.

Con respecto a Colvida existe una marcada diferencia de más de 50 puntos porcentuales en el caso de la utilidad, siendo ésta apenas un 3% del total de las ventas.

3.2.2.2 Proveedores

En este tipo de industria (Aseguradoras), los proveedores se limitan únicamente a brindar a la empresa materiales de apoyo, para el desarrollo de las actividades administrativas, por lo tanto, no son relevantes en el contexto general de la administración de la empresa.

Sin embargo, bajo este rubro proveedores se incluyen a quienes brindan servicios complementarios al seguro de vida, tales como:

- Adquisición de servicios médicos, asistencia al hogar.
- Servicio de entrega de valores pagados por siniestros personalizado.
- Servicios de telemarketing.
- Impresión de papelería y publicidad
- Servicios legales
- Asesorías en estudios de siniestros.
- Servicios de auditoría externa

Según balances de la compañía al mes de diciembre del 2008, el valor que corresponde a gastos por estos conceptos alcanza aproximadamente el 7% del total de gastos.

a) Clientes Externos

La compañía tiene como sus principales clientes:

- Maestros agrupados en asociaciones.
- Médicos del sector público agrupados en asociaciones
- Clientes de entidades del sector financiero
- Clientes de compañías emisoras de tarjetas de crédito.
- Público en general, previo a acuerdo de descuento por rol.

Los clientes que componen el sector de los seguros pueden inclinar la balanza de negociación a su favor, ya que en el mercado existen otros proveedores, por lo cual exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que las aseguradoras compitan para cubrir estas exigencias.

Los clientes de las compañías de seguros pueden manejar favorablemente la negociación porque:

- Son la base fundamental de la creación de la industria.
- Las ventas del producto son la parte vital de los ingresos de las aseguradoras.
- Enfrenta bajos o ningún costo al cambiar de proveedor.
- Los clientes pueden obtener mucha información sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el mercado.

b) Competencia

La competencia de Seguros Colvida se encuentra conformada por 5 entidades, a más de ésta, que trabajan exclusivamente en el ramo de vida, y hay otras 23 que trabajan en ramos generales y de vida.

El continuo crecimiento de esta industria en los últimos años ha obligado a las compañías aseguradoras a buscar nuevas estrategias para poder competir. Cada una de ellas trata de buscar nuevos nichos de mercados y con el pasar de los años la competencia es más elevada y la necesidad de generar estrategias de diferenciación se incrementa cada vez más.

- **Productos Sustitutos:** Este tipo de servicio de seguros de vida se puede decir que no tienen productos sustitutos que amenacen la existencia o crecimiento del negocio.

Estos riesgos no por la posibilidad de sustituir sino por la posibilidad de encontrar el mismo servicio con diferentes oferentes.

c) Organismos de Control

El sistema ecuatoriano de seguros privados del Ecuador tiene como organismos de control a las siguientes instituciones de carácter público:

- **Superintendencia de Bancos:** El sistema de Seguros Privados en el Ecuador se encuentra bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y más directamente por la Intendencia de Seguros, organismo que fue creado el 6 de Septiembre de 1927. La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en su título I artículo 1 establece:

“Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización.

Se someterán a esta Ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica.

La Superintendencia aplicará las normas que esta Ley contiene sobre liquidación forzosa, cuando existan causales que así lo ameriten.”

En cumplimiento de esta norma la Superintendencia ha establecido que las compañías aseguradoras entreguen periódicamente la siguiente información:

- SB 302** Inventario de Pólizas Colectivas de Vida
- SB 303** Inventario de Pólizas Individuales de Vida
- SB 304** Inventario de Pólizas Individuales de Vida con Garantizados
- SB 305** Primas Recibidas y sus Correspondientes Reservas Técnicas
- SB 306** Movimiento de los Seguros en Vigor del Ramo de Vida
- SB 307** Detalle de Siniestros Ocurridos de Vida Individual
- SB 310** Detalle de Los Contratos de Reaseguro y Retrocesión
- SB 311** Control de Cúmulos de Terremoto
- SB 312** Movimiento de Montos Asegurados de Seguros Generales
- SB 313** Margen de Contribución y Costos de Siniestros
- SB 315** Cálculo de Reservas de Riesgos En Curso
- SB 316** Reporte de Comisiones y Honorarios
- SB 317** Movimiento Acumulado de Obligaciones y Cuentas por Cobrar
- SB 317 A** Movimiento Acumulado de Obligaciones y Cuentas por Cobrar
- SB 318** Control de Inversiones Obligatorias
- SB 319** Margen de Solvencia
- SB 322** FECU (Ficha Estadística Codificada Uniforme)

Todos estos datos se procesan dentro de la Compañía y se envían a través de un programa a la Superintendencia de Bancos hasta el 15 de cada mes y los balances hasta el 5 de cada mes.

La Superintendencia envía auditores que se encargan de revisar los aspectos técnicos y financieros, estas auditorías se efectúan una vez por año, de igual manera, este organismo de control publica información de carácter técnico y financiero de la compañía y lo consolida por sector a nivel nacional.

Esta información se encuentra disponible en la Página Web de la Superintendencia de Bancos y Seguros www.superban.gov.ec .

- **Servicio de Rentas Internas (SRI):** Sin constituir un organismo de control directo de las operaciones y transacciones que desarrollan las compañías de seguros, el SRI constituye un organismo de control tributario, con facultades para eventualmente realizar revisiones de movimientos contables y documentos de sustento, con fines tributarios.

3.3 Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis interno corresponden a las fortalezas y debilidades que tiene un empresa respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

3.3.1 Aspectos Administrativos

Colvida S.A tiene una administración se define como un proceso que permite diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas.

Los gerentes son los responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas, sin embargo existen deficiencias de comunicación con los mandos medios.

La administración se encarga de la parte operativa de la compañía, esta está conformada por los asistentes, estos trabajan directamente en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros empleados, sin embargo dentro de la parte operativa están los jefes de cada área. Estos tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

Dentro del área administrativa se encuentran diferentes aspectos que tienen falencias como la falta de un adecuado control de los inventarios, dificultad en la administración de archivos y correspondencia.

Por otro lado la posibilidad de tercerizar aquellos procesos que no son propios del giro del negocio se presenta como una clara posibilidad de mejorar estos problemas, al respecto se están llevando a cabo estudios para dichas contrataciones.

3.3.2 Aspectos Sociales

Colvida es una compañía que a lo largo de sus años de existencia, ha buscado aportar a la sociedad en diferentes aspectos, en primer lugar se ha convertido en un compañía generadora de fuentes de empleo, a través del tiempo, la apertura de nuevas sucursales, la creación de nuevos productos y el crecimiento en general de la empresa, han contribuido a un considerable incremento de las fuentes de empleo tanto directas como indirectas.

Por otro lado a la sociedad en general la compañía busca aportar por medio de campañas tanto internas como externas, con la finalidad de mejorar el ambiente de sus colaboradores y a la vez generar cambios en la estructura social.

Actualmente, Colvida busca la certificación RSE (Responsabilidad Social Empresarial), a lo largo del año la compañía efectúa campañas para mejorar el ambiente en el que laboran sus empleados a través de cursos, utilización de elementos ergonómicos, gimnasia laboral, festejos varios, entre otros.

En cuanto a la sociedad económica, Colvida aporta en aspectos como pago de impuestos, los mismos que aportan al presupuesto, así como contribuciones a organismos de control como la Superintendencia de Bancos y Seguros, los mismos que generan productividad en los sectores económicos. La colocación de dinero en inversiones, tanto en el sector bancario como en mercado de valores permite una dinamización en la economía, al mover grandes cantidades de dinero los flujos de efectivo aportan a la entrega de préstamos o la generación indirecta de fuentes de trabajo.

3.3.3 Aspectos Legales

La Compañía no cuenta con un departamento jurídico que se encargue de los trámites legales de la empresa, sin embargo todos aquellos procesos judiciales son manejados de forma externa por dos estudios jurídicos. Más de un 50% de los procesos judiciales son de tipo laboral, los mismos que se efectúan por vistos buenos, despidos intempestivos o desahucios, este tipo de aspectos es manejado por la Jefatura de Recursos Humanos.

3.3.4 Aspectos de Talento Humanos

La compañía cuenta con un área de talento humano la que cumple funciones de capacitación y búsqueda del bienestar colectivo de la empresa.

Para ello este se encarga de efectuar planes de capacitación, inducciones para aquellas personas que se vinculan, evaluaciones continuas de desempeño. Talento Humano es un departamento que efectúa actividades con la finalidad de integrar a los trabajadores, se organizan bingos, festejos para cumpleaños, jornadas de bienestar, exámenes médicos, entre otros.

3.3.5 Aspectos Financieros

Los aspectos financieros de la compañía son manejados por el área financiera contable, la misma que se encarga del manejo centralizado de todas las actividades contables de todas las agencias. Esta área se considera como uno de los puntos más sensibles de la empresa, actualmente la alta rotación del personal ha generado problemas en esta área.

3.3.5.1 Análisis Financiero

Un adecuado análisis financiero constituye la base de información para una correcta planificación financiera, a continuación se muestra una comparación de las principales cuentas del balance de la Compañía de Seguros Colvida.

- a) **Activos:** Partiendo del activo, se puede observar en el cuadro siguiente, que del año 2006 al 2009 el activo ha tenido un crecimiento de un 68%, el cual es bastante considerable ya que apenas este es un periodo de 5 años de diferencia, este comportamiento responde a la tendencia generalizada de la industria aseguradora en el Ecuador, este indicador nos muestra que el activo ha crecido aproximadamente un 20% por año.

La cuenta de inversiones y también ha mantenido un crecimiento constante, en cuanto a las de tipo financiero, estas constituyen las inversiones obligatorias que debe efectuar la compañía en relación a los siniestros, reservas mensuales, capital y reserva legal, esta ha tenido un crecimiento que supera el 30% del 2007 al 2009, mientras que en el 2006 existió un decremento por una disminución en el valor de las reservas.

Esta cuenta tiene una participación en el activo del 66% en el 2009 y muestra una tendencia de crecimiento, la misma que se justifica por el decrecimiento en el saldo de caja bancos, que indica que los excedentes de efectivo están siendo utilizados para aperturar nuevas inversiones.

Sin embargo se puede apreciar que en el 2009 el valor de caja bancos se encuentra en negativo mostrando un decrecimiento en relación al 2008 del 279%.

Esta situación es provocada por los altos niveles de siniestralidad que representaron altos desembolsos de dinero que generaron sobregiros contratados a lo largo del año.

El rubro de principal incremento es el de activos fijos, por una parte, el cual se explica ya que en el año 2006 se hizo la adquisición de las oficinas del Edificio donde actualmente funciona la oficina matriz.

Sin embargo en los años próximos, hasta el 2009 se ha reducido el nivel de crecimiento, lo que indica que no se han efectuado compras de activos representativos.

De igual manera se puede observar que el valor que se por cobrar por primas creció en un 185% en el 2008 en relación al 2004, esta cuenta representa el 2,5% del activo en promedio en los últimos años y se constituye por aquellas facturas emitidas que no han sido cobradas, esta cuenta tiene un crecimiento de más del 30% anual.

Por otro lado el valor de otros activos también se incrementó considerablemente, ha tenido un crecimiento que supera el 80%, los rendimientos financieros por colocación de inversiones, los activos diferidos como son chequeras corporativas de vuelo, papelería numerada, entre otros, han sido determinantes para este crecimiento.

Esta cuenta posee una participación en el activo de 13% aproximadamente.

Cuadro N° 7
Análisis Balance General Colvida 2006-2009

Cuenta	2006	Crec.	Part.	2007	Crec.	Part.	2008	Crec.	Part.	2009	Crec.	Part.
ACTIVO	2.398,06	35%	100%	2.787,03	16%	100%	3.633,22	30%	100%	4.036,06	11%	100%
Inversiones	1.842,60	34%	77%	2.158,46	17%	77%	2.410,26	12%	66%	2.485,67	3%	62%
Financieras	1.083,36	-2%	45%	1.350,06	25%	48%	1.602,79	19%	44%	2.094,59	31%	52%
Caja y Bancos	197,87	49%	8%	264,25	34%	9%	141,92	-46%	4%	-254,66	-279%	-6%
Activos Fijos	561,36	304%	23%	544,15	-3%	20%	665,56	22%	18%	645,74	-3%	16%
Deudas por primas	43,19	44%	2%	77,89	80%	3%	115,20	48%	3%	205,42	78%	5%
Primas por cobrar	40,73	39%	2%	77,15	89%	3%	115,20	49%	3%	201,95	75%	5%
Primas Documentadas	2,46	299%	0%	0,74	-70%	0%	0,00	-100%	0%	3,47	100%	0%
Deudores por reaseguros	333,41	396%	14%	220,93	-34%	8%	467,78	112%	13%	672,88	44%	17%
Otros Activos	178,87	-42%	7%	329,75	84%	12%	639,98	94%	18%	672,09	5%	17%
Deudas de Fisco	32,77	8%	1%	39,13	19%	1%	47,71	22%	1%	62,26	31%	2%
Deudores Varios	75,05	-50%	3%	75,18	0%	3%	100,85	34%	3%	106,48	6%	3%
Diferidos	71,05	-44%	3%	215,44	203%	8%	491,41	128%	14%	503,35	2%	12%
PASIVO	1.384,19	29%	58%	1.506,24	9%	54%	2.173,35	44%	60%	2.526,88	16%	63%
Reservas técnicas	519,15	5%	22%	593,61	14%	21%	908,98	53%	25%	1.054,90	16%	26%
Reaseguros y Coaseguros Cedidos	511,67	160%	21%	426,70	-17%	15%	532,99	25%	15%	805,14	51%	20%
Otras primas por pagar	9,66	67%	0%	1,47	-85%	0%	3,98	172%	0%	8,79	121%	0%
Obligaciones Financieras	0,00		0%	0,00		0%	0,00		0%	0,00		0%
Otros pasivos	343,70	-9%	14%	484,46	41%	17%	727,39	50%	20%	658,05	-10%	16%
PATRIMONIO	1.013,87	44%	42%	1.280,79	26%	46%	1.459,87	14%	40%	1.509,18	3%	37%
Capital	766,80	67%	32%	874,59	14%	31%	1.043,59	19%	29%	1.204,77	15%	30%
Reservas	88,42	-72%	4%	115,11	30%	4%	133,02	16%	4%	193,02	45%	5%
Resultados	158,65	-304%	7%	291,08	83%	10%	283,26	-3%	8%	111,39	-61%	3%
PASIVO+PATRIMONIO	2.398,06			2.787,03			3.633,22			4.036,06		

Elaborado por: Sofía Tapia

Fuente: Estados financieros Compañía de Seguros Colvida S.A.

- **Pasivo:** En cuanto al pasivo podemos ver un crecimiento del pasivo prácticamente ha triplicado su valor con un crecimiento del 202% del 2004 al 2008.

La cuenta con mayor participación en el pasivo es la de reservas técnicas con un 26%, la misma que prácticamente a duplicado su valor en 5 años, seguida de reaseguros y coaseguros cedidos, la cual ha tenido un crecimiento heterogéneo, ya que del 2005 al 2006 bajaron pero con la subida de las ventas la cesión aumentó considerablemente y se mantiene en promedio de 500 mil dólares anuales.

La cuenta de otros pasivos tiene una participación del 16% del pasivo, la misma ha tenido un crecimiento bastante grande en especial en el 2005 cuando se efectuaron muchos gastos para la apertura de nuevas localidades, se incrementaron deudas con el sistema financiero para poder efectuar estas ampliaciones.

- **Patrimonio:** En cuanto al patrimonio podemos ver que ha tenido un crecimiento constante. El capital social de la Compañía se ha ido incrementando desde el 2006 a causa de recapitalizaciones de los resultados de obtenidos. El capital tiene una participación del 28% en promedio frente al activo.

Los resultados de la compañía fueron negativos hasta el 2005 sin embargo a partir del 2006 se puede observar una utilidad de un 8% en promedio con relación al activo, la utilidad creció en el 2007 en relación al 2006 pero volvió a descender en el 2008 y 2009, año en el cual se presentan pérdidas.

Cuadro N° 8

Análisis Estado de Resultados Colvida 2006-2009

Cuenta	2006	Crec.	Part.	2007	Crec.	Part.	2008	Crec.	Part.	2009	Crec.	Part.
INGRESOS	13.835,38	41%	100%	15.551,68	12%	100%	19.367,97	25%	100%	24.264,17	25%	100%
Prima Pagada	5.965,44	24%	43%	6.931,18	16%	45%	8.864,07	28%	46%	10.274,59	16%	42%
Comisiones Recibidas	628,17	83%	5%	819,05	30%	5%	598,54	-27%	3%	537,96	-10%	2%
Recuperaciones y salvamentos	479,32	-3%	3%	385,32	-20%	2%	636,26	65%	3%	1.208,45	90%	5%
Intereses Inversiones	66,06	23%	0%	66,73	1%	0%	78,18	17%	0%	72,25	-8%	0%
Otras rentas	5,12	113%	0%	1,91	-63%	0%	14,96	685%	0%	5,69	-62%	0%
Otros ingresos	20,90	70%	0%	46,16	121%	0%	31,22	-32%	0%	33,06	6%	0%
Liberación de reservas	6.670,36	62%	48%	7.301,33	9%	47%	9.144,72	25%	47%	12.132,18	33%	50%
EGRESOS	13.659,10	40%	99%	15.284,77	12%	98%	19.188,88	26%	99%	24.274,86	27%	100%
Gastos de Administración	1.610,36	7%	12%	2.294,95	43%	15%	3.529,10	54%	18%	4.007,58	14%	17%
Comisiones Pagadas	484,08	19%	3%	546,65	13%	4%	769,44	41%	4%	432,92	-44%	2%
Primas por Seguros no Proporcionales	67,10	-35%	0%	86,92	30%	1%	87,06	0%	0%	110,70	27%	0%
Primas de Reaseguros Cedidos	1.572,73	55%	11%	1.692,38	8%	11%	1.741,03	3%	9%	2.109,18	21%	9%
Liquidaciones y Rescates	1.284,85	42%	9%	1.313,82	2%	8%	1.095,93	-17%	6%	1.329,49	21%	5%
Siniestros Pagados	1.789,30	27%	13%	1.813,13	1%	12%	2.287,52	26%	12%	3.803,66	66%	16%
Otros egresos	154,18	85%	1%	168,60	9%	1%	218,67	30%	1%	200,34	-8%	1%
Constitución de reservas	6.696,51	54%	48%	7.368,32	10%	47%	9.460,13	28%	49%	12.280,99	30%	51%
RESULTADO	176,28	175%	1%	266,91	51%	2%	179,09	-33%	1%	(10,69)	-106%	0%

Elaborado por: Sofía Tapia

Fuente: Estados financieros Compañía de Seguros Colvida S.A.

En cuanto a los estados de resultados de la compañía podemos observar que las ventas (Prima pagada) del 2009 prácticamente duplicaron el valor del 2006, ya que pasaron de 5 a más de 10 millones de dólares, lo que se vio reflejado en el total de ingresos de la compañía, que en los últimos 2 años creció en un 25%. La prima pagada representa un 42% del total de los ingresos y presenta un crecimiento anual bastante alto, que en todos los casos supera el 16%.

La liberación de reservas constituye un 50% del total de los ingresos y representa los ingresos liberados por pago de siniestros reportados y no pagados en el periodo. Esta cuenta ha tenido un significativo crecimiento de 6 a 12 millones. Similar situación ocurre con la constitución de reservas que constituye un 51% de los ingresos totales.

Los gastos administrativos se redujeron en el último año y tienen una participación en relación a los ingresos del 17%, sin embargo el rubro de siniestros pagados se incrementó en un 66% en el 2009 en relación del 2010 y representa un 16% de los ingresos.

El resultado de la compañía en el año 2009 fue de una pérdida, por más de 10 mil dólares y en los últimos dos años ha presentado una tendencia de decrecimiento.

3.3.6 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Cuadro N° 9

Análisis FODA Compañía de Seguros Colvida

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sucursales en 9 importantes ciudades del país • Prestigio en el mercado • Amplia y experimentada fuerza de ventas • Prestación de servicios adicionales al seguro • Respaldo de reaseguradores internacionales • Adecuada infraestructura • Socios con experiencia en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una adecuada planificación estratégica • Falta de reconocimiento de la marca • No se aprovecha la capacidad total de la fuerza de ventas • Inadecuada administración del efectivo • No se logran efectuar los cobros de más del 30% de las ventas • Alta rotación del personal
OPORTUNIDADES	AMANAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Convenios internacionales • Alianzas Estratégicas • Crecimiento del mercado • Fomento de la cultura de aseguramiento • Desarrollo tecnológico • Facturación y firma electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica • Crisis financiera mundial • Nuevos Competidores • Variaciones del marco legal • Incremento del desempleo en el Ecuador • Catástrofes climáticas • Inestabilidad de precios

Elaborado por: Sofía Tapia

Fuente: Compañía de Seguros Colvida S.A.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

4.1. Introducción

Juan Martínez en su conferencia sobre análisis económico financiero, expone que las finanzas presentan actualmente, una gran cantidad de retos y oportunidades importantes desde el punto de vista estratégico para la compañía. Representan el nexo fundamental entre el diseño estratégico y su medición. El objetivo fundamental de la empresa debe ser agregar valor a los accionistas, pero la estrategia por sí sola no da los elementos necesarios para su medición. Desarrollos financieros han permitido el crear modelos que facilitan la medición del valor en las empresas, uno de ellos la elaboración de planes y programas que permitan la planificación de la gestión integral de la empresa.

Frecuentemente se elaboran planes a corto plazo sin miras a planes a largo plazo, lo que se convierte en un grave error. Es de vital importancia integrar ambos tipos de planes, de manera que jamás debería elaborarse un plan a corto plazo que no contribuya al cumplimiento del correspondiente plan a largo plazo. Las decisiones acerca de situaciones inmediatas, en las que no se consideran los efectos sobre objetivos más distantes, suelen implicar gran desperdicio. Los administradores responsables, deben rectificar y revisar continuamente sus decisiones inmediatas para determinar si contribuyen en programas a largo plazo, en tanto que los administradores subordinados deben ser regularmente informados sobre los planes a largo plazo, a fin de que puedan tomar decisiones congruentes con las metas a largo plazo de la compañía.

Proceder de esta manera es mucho más sencillo que corregir inconsistencias, debido especialmente a que compromisos a corto plazo tienden a conducir a nuevos compromisos en la misma dirección. La planificación se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.

El proceso de planeación sigue un conjunto de pasos que se establecen inicialmente, y quienes realizan la planificación hacen uso de las diferentes expresiones y herramientas con que cuenta la planeación. La planificación ejecuta los planes desde su concepción, y si es el caso, se encarga de la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación.

De estos conceptos se categoriza la planificación según el nivel al que corresponde, en la que una se desprende de la anterior, como se muestra a continuación:

Cuadro N°10
Tipos de Planeación

Nivel empresarial	Nivel de planeación	Alcance	Entensión
Institucional	Estratégico	La empresa como totalidad	Largo plazo
Intermedio	Táctico	Un área específica de la empresa (un departamento o una división)	Mediano plazo
Operacional	Operacional	Una tarea u operación específica	Corto plazo

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto, PLANEACION ESTRATÉGICA DE CAPACITACIÓN,

2a. ed.- México, MX: Editorial Diana.- NI. 8623.- ISBN, 2002

Elaborado por: Sofía Tapia

Elaborar una adecuada planificación, conlleva llevar la filosofía empresarial a un ámbito medible y controlable como es el aspecto financiero, y consecuentemente es necesaria la elaboración de balances proyectados, que permitan definir indicadores financieros proyectados que sirvan en un futuro con una herramienta para medir el nivel de cumplimiento de las metas.

4.2 Importancia

Efectuar una adecuada planificación, permite mejorar el rendimiento general de una organización, ya que esta se establece como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, evaluación y toma de decisiones, en relación a las actividades periódicas y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus productos o servicios.

La planificación y control financiero deben ser entendidos como un proceso participativo, que involucra a todos y cada uno de los miembros de la organización, y que además permitirá trazar una línea de planes para actuar conforme a éstos, aprovechando las oportunidades que se generan tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

Planificar es prever el futuro y decidir las acciones que se debe efectuar hoy para llegar a un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra. El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que muestren los miembros de la empresa, dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

La planificación y control financiero no constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de una institución, sin embargo, este proceso ayuda a marcar los caminos a seguir para llegar en un futuro a un escenario deseado.

Es por estas razones que no solo es importante planificar metas y objetivos, sino que es totalmente necesario que las empresas, en momentos de tanta incertidumbre y cambio, planifiquen sus actividades y lleven una brújula para marcar su rumbo.

Koontz & O'Donnell, en 1967 han expuesto sus razones concretas sobre la importancia fundamental de la función de planificación, las cuales se muestran a continuación:

- **Neutralización de la Incertidumbre y el Cambio:** El futuro se caracteriza por la incertidumbre y el cambio, y ello hace que la planificación sea una necesidad.
- **Concentración de la Atención en los Objetivos:** Debido a que toda la planificación está dirigida hacia la obtención de los objetivos de la empresa, el acto mismo de planificar concentra su atención en esos objetivos.
- **Obtención de una Operación Económica:** La planeación minimiza los costos, debido a la importancia que sustituye la actividad individual poco coordinada por el esfuerzo conjunto dirigido; el flujo de trabajo desigual por el flujo de trabajo uniforme y los juicios precipitados por la decisión deliberada.
- **Facilidad para Efectuar el Control:** un ejecutivo no puede controlar las realizaciones de sus subordinados sin haber planificado metas con las cuales compararlas. Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es hacer a través de otros, necesitamos hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar.

La planificación debe servir para traducir la visión estratégica de la empresa en planes operativos y los dirigentes deben ser conscientes de la importancia de este hecho y dedicar parte de su tiempo a esta tarea. Para desarrollar una producción de clase Mundial, todos deben estar conscientes de que la planificación debe convertirse en la forma usual de trabajar.

4.3 Evolución

Desde tiempos antiguos se han utilizados técnicas que permiten la planificación y se han desarrollado estrategias que se desprenden de tácticas de guerra, los griegos hacían referencia a la planificación cuando preparaban ataques buscando optimizar recursos. Sócrates en Grecia, comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente, tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra la teoría del juego; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". Solo a principio del siglo XX se menciona la palabra planificación en la literatura científica, con Taylor y Fayol.

En las Década de los 60': Se comenzó a usar el término; "Planeación a largo plazo", subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa y Planeación Estratégica. Más reciente aun Gerencia Estratégica.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio.

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro "Strategy Formulation: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica, compuesto de dos etapas claramente diferenciadas:

- La de análisis o planeación estratégica y
- La de implementación del plan estratégico.
- El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.

La planificación ha tenido una evolución sorprendente, y con el tiempo los métodos utilizados también han variado, es así que en los 60's se efectuaban ya presupuestos a largo plazo (5 años), basados en planes operativos, sin embargo para ello se utilizaban técnicas estadísticas fundamentadas en datos históricos de la compañía. Este tipo de planificación buscaba determinar los resultados a corto plazo.

Para los años 70's, dentro de la planificación se empezó a considerar todos aquellos factores de tipo externo que influyen de forma directa o indirecta a la compañía, como son la apreciación del riesgo político, análisis de la situación social, evaluación del impacto ambiental, análisis de sensibilidad y riesgo, entre otros.

Durante los años 80 ya se empezó a implementar la planificación estratégica como un proceso propio de la gestión empresarial, para ello se implementaron ideas de Filosofías y objetivos empresariales, programas de mejoramiento de calidad, manejo de bases de datos y búsqueda de nuevas tecnologías, entrenamiento en mercadeo y servicios. Esta es una tendencia de planificación que ya tiene metas a largo plazo.

A partir de los años 90, la planificación estratégica fue complementándose con una serie de herramientas que han permitido que este direccionamiento sea más preciso, se considera la tendencia de mercados mundiales, el uso de sistemas de información gerencial basados en la informática, modelos de medición de riesgo, evaluación e implementación de ventajas competitivas, Benchmarking, Cuadro de Mando integral, sistemas de gestión de calidad, entre otros.

El concepto de **Cuadro de Mando Integral** (Balanced Scorecard) fue presentado en 1992 en la edición de Enero/Febrero de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.).

Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

4.4. Definiciones

La propuesta de de planificación busca incorporar el modelo de Balanced Score Card al sistema de planificación y control integral.

4.4.1 Balanced Scordcard

El Balanced ScoreCard es una herramienta gerencial basada en una estructura lógica de objetivos claramente identificados e interrelacionados entre sí, los mismos que cuentan con indicadores de medición óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

Cualquier organización puede implementar un Proyecto Balanced ScoreCard que genere una profunda transformación cultural, ésta herramienta logra que los funcionarios se involucren con la estrategia, permitiendo que cada colaborador identifique apropiadamente sus objetivos y trabajen para ello.

Las etapas para implementar el Balanced scorecard o cuadro de mando integral son:

Etapas 1:

Planificación Estratégica.- Esta etapa contempla:

- **Misión:** Se definirá un enunciado claro y conciso de la razón de ser de la Organización, dónde se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo lo hará para cumplir dicho propósito.

- **Análisis del Ambiente (FODA):** Consiste en establecer cuál es la situación del ambiente interno y externo de la Organización, como resultado se obtendrá un listado depurado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que garantizan que los objetivos y estrategias futuras estén acordes al entorno. (Efectuado en el capítulo 3)
- **Visión:** Consiste en una proyección, un análisis futurista de la organización en un plazo de tiempo determinado y que por lo tanto será el norte que se pretende alcanzar mediante la gestión estratégica.
- **Objetivos Estratégicos:** Son aquellos grandes objetivos cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia empresarial. Para definir los objetivos estratégicos se deben confrontar las Fortalezas y Debilidades contra las Oportunidades y Amenazas.
- **Indicadores de Gestión:** Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.
- **Mapa Estratégico:** Consiste en describir la estrategia en forma gráfica, utilizando 4 perspectivas, financiera, del cliente, procesos, recursos humanos y tecnología; con una relación lógica de causa efecto, permitiendo que la comunicación de la estrategia se vuelva efectiva.

Etapa 2:

Planificación Táctica.- Esta etapa contempla:

- **Metas:** Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración. las metas son declaraciones que identifican el punto final o condición que desea alcanzar una organización

Etapa 3:

Planificación Operativa.- Esta etapa contempla:

- **Plan Operativo anual:** El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio y las estrategias o acciones a emprenderse para alcanzar estos objetivos.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

4.4.2 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta que en la actualidad es muy utilizada, consiste en la investigación de ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Al respecto de este tema Kotler argumenta que la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica, que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

Sallenave en el año de 1991, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La expresión Planificación Estratégica se caracteriza fundamentalmente por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica necesariamente un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización.

La dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc.

Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

4.4.2.1 Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Estas creencias básicas con sus compromisos y principios conforman la filosofía empresarial, e impulsadas y conducidas desde el liderazgo definen la identidad perseguida y operan como factores de adaptación y transformación del entorno exterior y el desarrollo de los mecanismos internos para enfocar la gestión de forma propia y diferencial de otras empresas.

La filosofía empresarial expresa el sentido de pertenencia, en la capacidad flexible de consensuar metas comunes, en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados.

El lenguaje y las categorías conceptuales propios de cada cultura empresarial u organización, son esenciales para fijar o consensuar los límites de la identidad como grupo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

Las organizaciones plasman en sus misiones el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisas a todas sus políticas y acciones. Uno de los factores más importantes del éxito empresarial es la invariable adhesión de todo el cuerpo social a dichas creencias.

a) Misión

Según el profesor Rafael Muñiz Gonzales, autor del libro «Marketing en el siglo XXI», la misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".

Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién esta compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica"

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Los principales responsables de la formulación de la misión indudablemente son los directivos de alto nivel, sin embargo, ésta forma parte de los valores y creencias imperantes en la organización, esto es, su cultura, pero a su vez condiciona e influye dicho sistema de valores, por ello es importante que la misión sea conocida por todos los miembros de la organización, ya que sirve como elemento de identificación con la filosofía de la empresa y de cohesión entre todos los participantes.

La definición de la misión suele hacerse a partir de alguna de las siguientes variables:

- La definición de productos que ofrece la compañía.
- La necesidad del consumidor que se pretende cubrir.
- La definición del mercado o ámbito de actividad.
- La tecnología base en la que se apoya el sistema de producción o prestación del servicio.
- Los niveles de producción y/o distribución de objetivos.
- La competencia distintiva de la empresa o el activo estratégico fundamental.
- Las creencias o los valores compartidos.
- Las actividades entre el crecimiento y el financiamiento la descentralización y la innovación.

La gerencia debe tomar en cuenta algunas estas recomendaciones para la elaboración de la Misión. Con la misión es posible conocer el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

b) Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, junto a las de competitividad.

La Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad.

La visión es creada por los encargados de la dirección de la organización, quienes tienen que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se elabora preguntándonos como empresa:

- ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa? Es importante visualizar cual es la principal motivación organizacional a futuro.
- ¿En qué aspectos estratégicos debemos centrar nuestros esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?
- ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto? Es importante identificar la idea principal a futuro y aspectos estratégicos para alcanzarla, hay que ver la relación entre lo que estamos haciendo y lo que queremos.

La visión debe ser amplia, concreta, motivadora y posible. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

c) Objetivos

Quinn (2001) dice: “Los objetivos empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener.”

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad. Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progrese el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de que participaren su logro.
- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

- **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir, no deben contradecirse.
- **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Los objetivos deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización y deben elaborarse con la participación del personal de la empresa. Los objetivos por el plazo de su cumplimiento pueden ser:

- **Objetivos de Largo Plazo:** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa.

Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

- **Objetivos de Mediano Plazo:** son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.
- **Objetivos de Corto Plazo:** son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa, ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

d) Políticas

Las políticas constituyen la manera de alcanzar objetivos, es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Una política constituye la redacción de las intenciones o acciones generales de la administración, que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

El establecimiento de políticas en una compañía permite:

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

e) Estrategia

“Las **estrategias** son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”. H. Koontz. Estrategia, planificación y control.

En el terreno empresarial, lo que suelen implementar las empresas para cumplir efectivamente con la consecución de sus metas y fines, es lo que se denomina plan estratégico, que no es otra cosa que un documento oficial que emitirá la propia empresa, a través del cual sus responsables plasmarán la estrategia que seguirán en el corto plazo, por esto es que un plan de este tipo tiene una vida útil de aproximadamente unos 5 años como máximo.

La estrategia competitiva es el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido. Las estrategias competitivas básicas, según la naturaleza competitiva podemos decir que son las siguientes:

- **Liderazgo de Costes.** La más común en épocas de expansión, característica de los años setenta por la popularidad de la curva de la experiencia, consiste en procurar ser líder en costes en el sector, para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor coste.
- **Diferenciación.** Clara orientación hacia los mercados y a atender las necesidades y características del consumidor potencial. Los métodos para diferenciar el producto respecto a sus competidores pueden ser diversos, tales como tecnológicos, de imagen, de marca, diseño, servicio postventa, etc.
- **Segmentación o Especialización.** La tercera estrategia consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado.

La empresa que consigue una alta segmentación o gran especialización, puede estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior a la media sectorial o de su grupo estratégico, tanto por el enfoque hacia los costes, como hacia la diferenciación.

4.4.3 Planificación Táctica

Se entiende por táctica a un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estructura general. Por lo tanto, la planificación táctica está constituida por el conjunto de acciones específicamente desarrollados por los mandos intermedios en el corto y mediano plazo y que básicamente deben concentrarse en los siguientes aspectos:

1. El empleo de los recursos empresariales disponibles para alcanzar los objetivos propuestos.
2. La asignación de subjetivos al personal operativo.
3. La determinación de actividades concretas y limitación de atribuciones en el ámbito operativo.
4. Determinación de los responsables a corto y mediano plazo

4.4.3.1 Metas Organizacionales

En la planificación a mediano plazo se procede a formular metas, las cuales son definidas por Nelida Pretel en su publicación de *Direccionamiento Estratégico*, como el conjunto de planes para alcanzar la solución a los diferentes problemas que se presentan en la compañía, es decir, la expresión cualitativa o cuantitativa de los objetivos planteados.

Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración. Las metas deben definir los grados relativos de importancia y las áreas en las cuales se deben concentrar. Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

1. Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.

2. Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización
3. Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos en tres clases, así:

- **Metas Oficiales o Misiones:** Son aquellas metas generales que hacen referencia al nivel más amplio general de la organización, por ejemplo: introducción de nuevos productos, entrada a nuevos mercados.
- **Metas Operativas:** Que son afirmaciones más específicas, donde viene definida la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.
- **Metas Especificas individuales:** Son las más concretas y exponen lo que deben hacer los individuos en la organización. Documentos como las descripciones de trabajo son ejemplo de éstas.

4.4.4 Planificación Operativa

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Esta planificación tiene normalmente horizonte máximo de un año y debe tomar en cuenta la personalidad de la organización. Se debe considerar que en los países de América, un período de 3 a 6 meses parece el más apropiado por la inestabilidad que afecta a estos países, sin embargo para el caso del Ecuador una planificación anual es conveniente, considerando que la dolarización genera un grado mayor de estabilidad.

En la planificación operacional quedan plasmadas todas las tareas que cada uno de los grupos e integrantes de la empresa tiene que realizar para alcanzar los resultados y metas fijadas. Se detalla la asignación de recursos, la delegación de responsables y el tiempo requerido para cumplir cada una de las tareas. La planificación operacional es una gran herramienta gerencial, porque todos los logros se hacen mediante avances en pasos pequeños.

En esta etapa es donde aparecen los Planes Operativos Anuales, los cuales son de corto plazo y se definen como la desagregación de las acciones tácticas contenidas en los planes funcionales, en actividades específicas, mediante las cuales se logrará alcanzar las metas de dichos planes, detallada cronológicamente en lapsos según los cuales la gerencia lo determine (mensual, trimestral y semestral) o según como se hayan expresados; éstas constituirán los planes operativos anuales. Es aquí donde se determinan presupuestos basados en planes y programas de la compañía y cada una de sus áreas.

4.4.4.1 Plan Operativo Anual

El sistema presupuesto por programas, divide su estructura en funciones, programas y proyectos, siendo en esta última clasificación donde surge la conceptualización del Programa Operativo Anual (POA).

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción), que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

Calculando los costos sobre los resultados esperados y distribuyendo los recursos financieros necesarios por partidas, según el objeto del gasto (clasificación contable), para solventar los costos a través de un presupuesto.

Esta herramienta de planeación, organización y control de nuestras actividades cotidianas, ofrece en el corto plazo la certidumbre de las acciones a realizar; claridad en la relación costo-beneficio; hace posible el seguimiento del avance de metas y la ejecución de los proyectos que trabajan con mayor eficiencia.

Los objetivos del Programa Operativo Anual son:

- Realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.
- Establecer coeficientes de rendimiento de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre las metas y los medios empleados para lograrlas.
- Facilitar la coordinación entre la planeación operacional (de corto plazo), con el Plan Táctico y Estratégico (de mediano y largo plazo).

- Identificar y medir los costos de los resultados finales, tanto unitariamente como a nivel general, facilitando la integración del presupuesto anual.
- Desarrollar una herramienta que facilite la contabilización de los gastos y la generación de estados financieros, que permitan la evaluación económica y global de la institución.

Definir la estructura programática, que permita el logro de los objetivos institucionales, de acuerdo a los pasos siguientes:

- Describir brevemente los objetivos generales de mediano y largo plazo de la institución.
- Determinar las relaciones de agrupamiento y subordinación entre las funciones sustantivas, programas y proyectos.
- Explicitar en el nivel más analítico (proyecto), las acciones que permitan alcanzar los objetivos de corto plazo y que representan avances del mediano y largo plazo.

Es conveniente distinguir los programas de acuerdo a la clasificación económica del gasto (operacionales, inversión y transferencias).

4.4.4.2 Presupuestos

La literatura especializada recoge varias definiciones sobre presupuesto, planteadas por diferentes autores, en las cuales pueden apreciarse elementos comunes. Entre estas definiciones destacan las siguientes.

Un presupuesto es un artificio, que permite a la dirección planear y controlar las actividades de una empresa, de modo que puedan realizarse sus objetivos en cuanto a ganancias y servicios. (L. P. Alford, John R. Bangs y George R. Hagemann, Manual de la Producción).

Un presupuesto es un plan financiero comprensivo, que anticipa la ruta esperada para ejecutar las metas financiera y operacional de una organización (Walter B. Meigs, Robert F. Meigs y Wai P. Lam, Accounting de Basis for Business Decisions).

Entonces, el presupuesto de la empresa es el documento donde se cuantifican las acciones a desarrollar, para cumplimentar los objetivos del periodo planificado, por medio del cual se asignan responsabilidades y realiza el control de la ejecución de las acciones. La presupuestación en la empresa persigue objetivos específicos de gran significación en la proyección del desempeño empresarial, los cuales pueden agruparse como se expone a continuación:

- a) **Planear y Predecir.-** Determinar las normas o políticas de acción, el planeamiento detallado de la futura actuación y la preparación de las mejores estimaciones posibles ante las influencias externas sobre la organización.
- b) **Coordinar.-** Asegurar que la entidad será operada como un conjunto unificado y no simplemente como un grupo de unidades organizativas separadas.
- c) **Controlar.-** Controlar la ejecución de las acciones a partir de la asignación de responsabilidades y la medición de los resultados, con el fin de alcanzar las metas proyectadas.

En la presupuestación, como parte del proceso de planificación económica en la empresa, para cumplimentar sus objetivos se realizan una serie de tareas identificadas con la preparación del presupuesto, su elaboración y posterior administración. Entre las tareas de la presupuestación tenemos las siguientes:

- a) Tareas relacionadas con la preparación de presupuestos. Definición del comité de presupuestos de la empresa, elaboración y publicación del manual de presupuestos, determinación del periodo de presupuestación y otras.

- b) Tareas relacionadas con la elaboración del presupuesto en sus diferentes componentes. Definir la concepción de partida del presupuesto y la elaboración de cada uno de ellos: presupuesto de ventas, de producción, requerimientos de materiales, de mano de obra, costos, financiero, etc.

- c) Tareas relacionadas con la administración del presupuesto. Control de la ejecución del presupuesto, su rectificación cuando sea necesario y la proyección de acciones para su cumplimiento.

La elaboración del presupuesto como parte del proceso de planificación empresarial y concretamente como forma que adopta la planificación anual de la empresa tiene gran importancia para el desempeño empresarial. Así la elaboración del presupuesto de la empresa en sus diferentes apartados, permite cuantificar los objetivos y metas de la actividad productiva, económica y financiera de la empresa, para el año planificado, lo cual resulta de mucha utilidad para la dirección y administración de la actividad empresarial y su desglose en periodos menores de tiempo, que contribuye al control y la toma de acciones para las correcciones en caso de desviaciones con respecto a los planificado.

Pero además, la presupuestación entendida como parte de la planificación anual de la empresa, es el documento donde se cuantifican y garantizan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y estrategias de la proyección a más largo plazo de la empresa (planeación estratégica).

Entonces la presupuestación tiene una serie de ventajas para la gestión empresarial, por cuanto un sistema presupuestario bien diseñado y ejecutado, proporciona una disciplina que coloca a la planeación empresarial anual a la vanguardia, como una responsabilidad principal de las diferentes subdivisiones de la empresa. En detalle las ventajas de la presupuestación son:

1. Muestra con antelación las metas a alcanzar por la entidad, asociadas a los resultados productivos, de gasto, financieros: estados financieros pronosticados, de resultado, situación y cambios en la Posición Financiera.
2. Coordina las actividades de la empresa y propende a la colaboración de todos.
3. Facilita el control mediante la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades.
4. Permite verificar los resultados obtenidos sobre la marcha, advirtiéndose a tiempo las desviaciones del objetivo propuesto y la toma de acciones para su corrección.
5. Muestra con antelación los posibles éxitos y fracasos de la organización.

La presupuestación a pesar de su importancia y ventajas que reporta para el desempeño empresarial como documento de proyección y cuantificación de las acciones productivas, económicas y financieras de la empresa para cumplimentar sus metas, tiene sus limitaciones y exigencias.

Para el éxito en la preparación de un sistema de presupuestación y sobre todo para su implementación y funcionamiento adecuado, deben estar presentes una serie de aspectos que se denominan requisitos de la presupuestación, entre los cuales cabe mencionar los siguientes:

- Una organización empresarial responsable en la que estén definidas y desarrolladas la autoridad y la responsabilidad.
- Normas mercantiles bien definidas.
- Un suministro adecuado de información y datos pertinentes, con el fin de preparar las estimaciones presupuestarias.
- Un plan definido para la administración del presupuesto, después que se haya establecido.
- Un sistema de contabilidad general bien ideado, completo y organizado para proporcionar la información básica y para preparar las comparaciones de los resultados de un período económico a otro.
- Un sistema de costos apropiado, controlado por los sistemas automatizados contables.

- Una clasificación de las cuentas del mayor general y de los mayores de costos y auxiliares que se utilizarán para clasificar las estimaciones del presupuesto.
- Registro permanente del inventario de materias primas y materiales, la producción terminada, en proceso y la maquinaria e instalaciones.
- Un programa de los informes generales semanales o mensuales y de los gastos departamentales y de los estados financieros mensuales.

Entre los requisitos y exigencias de la presupuestación destaca sobremanera el disponer de una buena base de datos e información respecto al desempeño de la economía en periodos anteriores, información que proporcionan la contabilidad y el sistema estadístico de la empresa.

Por otro lado, al proyectar las cifras sobre producción, costos y otros indicadores de la gestión económica de la empresa, la pronosticación brinda las medidas para las comparaciones y análisis contables y estadísticos.

Así, la presupuestación utiliza la contabilidad y la estadística en función de las proyecciones para el futuro, ya que significa una planeación minuciosa por adelantado de todas las funciones de una empresa. El ciclo presupuestario es un proceso que permite elaborar, ejecutar y controlar la asignación presupuestal a las diversas actividades que realiza la organización, para dar cumplimiento a sus objetivos.

Este ciclo comprende las siguientes etapas.

a) Formulación.- La formulación inicia con la programación presupuestaria, que es el planteamiento periódico, (generalmente anual), que permite definir los componentes concretos de las actividades que se pretende realizar en el periodo inmediato de operaciones.

Este planteamiento implica:

- Definir los niveles de actividad, que es la forma de vincular el plan de corto plazo con el de largo plazo de la institución, y debe provenir de una instrucción específica de las autoridades.
- Formular en cada unidad administrativa un programa de trabajo de acuerdo a criterios de prioridad, límites de tiempo, calidad y costo.
- Supervisar los programas de trabajo por parte de los niveles de autoridad superiores, siendo para ello necesario que el programa contenga un resumen, que permita un juicio global acerca de su contenido.
- Concentrar los programas de diversas unidades administrativas por dependencias, para evaluar la participación de estas últimas en el plan global de la institución.
- Por último, presentar al más alto nivel de ejecución el plan global para su sanción y autorización.

b) Discusión y Aprobación.- Si bien es cierto que en el proceso de formulación del presupuesto intervienen todos y cada uno de los niveles jerárquicos de la institución, corresponde a los directivos de mayor nivel su discusión y aprobación.

Es importante que los participantes en esta revisión tengan una actitud crítica, pero a la vez comprensiva y que conozcan profundamente los problemas de la institución, ya que el objetivo de esta actividad es el enriquecimiento del proyecto presupuestario, aportando ideas que clarifiquen las necesidades reales que pretende solventar la institución.

c) Ejecución.- Una vez autorizado el programa presupuestario, se procede a ejecutarlo, iniciando con los ajustes ó reformulaciones presupuestales aprobadas.

Posteriormente se realizan las asignaciones presupuestales que estarán condicionadas por las fuentes de ingreso disponibles; se procede a la disposición de recursos para poder realizar las actividades por medio de solicitudes de uso de recursos, mismas que pasaran por un proceso de revisión y autorización: primero, del departamento presupuestal para verificar que el recurso haya sido programado, y segundo, por los responsables de la administración financiera para comprobar la disponibilidad de los recursos.

d) Control.- El control es el examen detallado de las actividades realizadas para verificar su eficiencia legalidad y contribución a los fines institucionales, el cual se efectúa por medio de las herramientas de contabilidad y auditoría.

La contabilización es el registro sistemático de las disposiciones de recursos que genera cada unidad administrativa, respecto a cada proyecto y cuya acumulación y estructuración originará reportes que permitirán el análisis de la gestión administrativa de todos los ejecutantes del presupuesto.

La contabilidad debe estar estructurada, de tal manera que sea compatible con la presupuestación; que permita determinar la responsabilidad de las unidades administrativas; que propicie la medición de los costos de las actividades y proyectos y de a conocer resultados financieros que faciliten la administración de la institución.

- e) Evaluación.-** Es evidente que la planificación, programación y presupuestación encuentran su razón de ser en el proceso de relacionar los objetivos institucionales con los recursos disponibles para obtener resultados, que permitan evaluar las acciones, servicios ó productos que genera la institución, prestando mayor atención a los logros que al consumo de bienes que sólo son los medios para el cumplimiento de las funciones.

Esta presupuestación por programas y actividades que ha obligado a las unidades administrativas a formular programas específicos de trabajo y a comprometerse al cumplimiento de ciertas metas, debe incluir mecanismos para asegurar que la planificación sea adecuada; precisión en la asignación de recursos; una definición precisa y equilibrada de responsabilidades y la inexistencia de duplicidades funcionales.

Los presupuestos, según sus principales características tienen una gran variedad de clasificaciones, como se muestra a continuación.

- **Según su Flexibilidad**
 - ✓ Rígidos
 - ✓ Estáticos
 - ✓ Fijos
 - ✓ Asignados

- **Según el Periodo que Cubran:**
 - ✓ A Corto Plazo
 - ✓ A Mediano Plazo
 - ✓ A Largo Plazo

- **Según el Campo de Aplicabilidad en la Empresa:**
 - ✓ De Operación o Económicos:
 - Ventas.
 - Producción.
 - Compras.
 - Uso de Materiales.
 - Mano de Obra.
 - Gastos Operacionales.

 - ✓ Financieros
 - Presupuesto de Tesorería
 - Presupuesto de Compras

- **Según el Sector Donde se Utilicen:**
 - ✓ Presupuestos del Sector Privado
 - ✓ Presupuestos del Sector Público

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizarán los siguientes tipos de presupuestos:

a) Presupuesto de Ventas-ingresos

La estimación de los ingresos es el primer paso de la implantación de todo programa presupuestal en las empresas privadas, ya que este concepto es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la negociación; está formado por el presupuesto de ventas y por el presupuesto de otros ingresos.

El presupuesto de ventas implica estimar futuros niveles de ingresos y gastos de ventas y, en consecuencia, las contribuciones de utilidades que hace la función de ventas. Comienza con el pronóstico de ventas, en el cual se proyectan los futuros volúmenes de ventas.

El presupuesto de ventas debe considerar:

- ✓ Capacidad Instalada.
- ✓ Capacidad financiera.
- ✓ Plan de publicidad.
- ✓ Políticas de créditos.
- ✓ Plan de comercialización.
- ✓ Determinación de la demanda.
- ✓ Determinación de las líneas de producción.
- ✓ Otros efectos.
- ✓ Análisis de la relación costo beneficio

La primera etapa que enfrentará la empresa será la determinación del comportamiento de su demanda, es decir, conocer que se espera que haga el mercado, una vez conocida tal situación, se podrá elaborar un presupuesto propio de producción, determinando claramente el objetivo que desea lograr la empresa respecto al nivel de ventas en un periodo determinado, realizando un estudio del futuro de la demanda apoyado en ciertos métodos que generen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación.

La base sobre la cual descansan el presupuesto de ventas y todas las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas. Si este pronóstico ha sido preparado cuidadosamente, los pasos siguientes en el proceso presupuestal son confiables.

Sobre la base del pronóstico de ventas realizado y el juicio profesional del personal de ventas, se podrá elaborar el presupuesto, tratando de dividirlo por meses, por zonas, por líneas, etc., de tal manera que facilite su ejecución.

Se debe considerar algunos factores específicos que pueden influir en la determinación de las ventas, son factores por causas fortuitas o de fuerza mayor accidental o no habitual, pudiendo éstas ser:

- ✓ **De Efecto Perjudicial.-** Que motivan decremento en las ventas del periodo anterior, debiendo tomarse en cuenta para el presupuesto de ingresos del ejercicio siguiente.

- ✓ **De Efecto Favorable.-** Afectan en beneficio de la empresa incrementando las ventas y ayudando a mejorar la situación interna de la empresa.

Influyen también fuerzas económicas, para su determinación se debe recurrir a instituciones que proporcionan datos tales como precios, ocupación, poder adquisitivo, finanzas, ingreso, producción nacional, ingreso per cápita, etc.

Las decisiones administrativas que deben tomar los ejecutivos de la empresa influyen también en la elaboración de los presupuestos.

- b) **Presupuesto de Otros ingresos.-** Se refiere a todos los ingresos adicionales que puede lograr la empresa en calidad de préstamos y otras operaciones financieras que integran aspectos bancarios y otros ingresos extraordinarios para la empresa, tales como venta de inversiones, venta de embalaje, venta de activos fijos, etc.

En una compañía de seguros, los ingresos son de tipo técnico, financiero, operativo ordinario y extraordinario obtenidos en un ejercicio económico, estos rubros son:

- ✓ **Prima Pagada:** Registra el valor recibido de primas por coberturas de riesgos que ofrece la empresa de seguros o compañía de reaseguros.
- ✓ **Comisiones Recibidas:** Registra los valores que por concepto de comisiones provenientes de las operaciones de seguros, coaseguros, reaseguros cedidos, y otros conceptos recibe la empresa de seguros y compañía de reaseguros.

- ✓ **Recuperaciones y Salvamentos de Siniestros:** Registra los valores que participan los reaseguradores en los siniestros y gastos, así como en los salvamentos directos realizados por las empresas de seguros y compañías de reaseguros
 - ✓ **Intereses de inversiones:** Representa el resultado de las inversiones de las empresas de seguros y compañías de reaseguros.
 - ✓ **Otras Rentas:** Registra los ingresos provenientes de otras actividades operacionales de la entidad, como son: intereses sobre obligaciones, dividendos de acciones, entre otros.
 - ✓ **Otros ingresos:** Registran los ingresos obtenidos por circunstancias especiales, que siendo propias de la actividad han influido en los activos de la entidad, como son: venta, sorteo o vencimiento de valores mobiliarios, venta de activos fijos, diferencia de cambio, por deudas o pérdidas recuperadas
 - ✓ **Liberación de Reservas:** En este grupo se registra los valores correspondientes a liberación de las reservas técnicas, por las rebajas que sufran las mismas por los ajustes mensuales o anuales.
 - ✓ **Pérdidas y ganancias:** Registra el resultado económico del ejercicio terminado.
- c) Presupuesto de Gastos:** Corresponde al total de egresos de dinero que tendrá la empresa durante el mismo período del

presupuesto de ventas calculado. Para estructurar este presupuesto es necesario determinar:

- ✓ Tipos, cantidades y precios de los materiales a utilizar

- ✓ Cantidad de operarios a emplear y el total de salarios y beneficios a pagar mes a mes.

- ✓ Servicios ajenos a contratar; la cantidad y el precio aproximado de los mismos.

- ✓ Los gastos de administración del negocio (sueldo del administrador, sueldos del personal de oficina, renta del local, consumo de energía luz, agua; gastos de movilidad; papelería; correos y teléfono; mantenimiento de instalaciones y máquina etc.)

- ✓ Pago por pólizas de seguros; por robo, incendio y otros tipos de riesgos.

- ✓ Los totales mensuales a cargar por concepto de depreciación.

- ✓ Los montos totales de comisiones a pagar a vendedores y/o comisionistas.

- ✓ Los gastos promocionales (folletos, volantes, afiches) y publicidad (cuñas de avisos en radio, avisos en periódicos, etc.)

- ✓ Representa los egresos operacionales y técnicos en el desenvolvimiento de las actividades especificadas de un ejercicio determinado.

En el caso de las empresas de seguros, las principales cuentas de egresos son:

- ✓ **Gastos de Administración:** Registran los gastos operacionales realizados por la empresa de seguros y compañía de reaseguros en el desenvolvimiento normal de sus actividades de acuerdo a los presupuestos aprobados por el Directorio o el que haga sus veces. Estos gastos incluyen:

- ✓ **Gastos de Personal**

- Sueldos y Sobresueldos
- Viáticos y Gastos de Viaje
- Subsidios e indemnizaciones
- Honorarios
- Beneficios Sociales
- Seguros del Personal
- Participación Utilidades
- Gastos No Especificados

- ✓ **Gastos Varios**

- Arriendos y Cuotas
- Luz, Agua y Teléfono
- Seguros de Muebles, Equipos y Vehículos
- Papelería y Útiles de Oficina
- Publicaciones y Propaganda
- Comunicaciones
- Movilizaciones

- Honorarios Profesionales
 - Gastos de Computación
 - Otros Gastos
- ✓ **Comisiones Pagadas:** Registra las comisiones pagadas y causadas por la empresa de seguros y compañía de reaseguros, para la obtención de las primas.
- ✓ **Primas por Reaseguros No Proporcionales:** Registra el valor pagado por primas de reaseguros no proporcionales, de acuerdo a los contratos establecidos con reaseguradores del país o del exterior (exceso de pérdida, exceso de siniestralidad u otros).
- ✓ **Primas de Reaseguros Cedidos:** Registra los valores de primas cedidas y retrocesiones de acuerdo a los contratos de reaseguros con empresas de seguros en el país y compañías de reaseguros del exterior.
- ✓ **Liquidaciones y Rescates:** Registra todos los valores correspondientes a primas pagadas que la entidad reintegra a los asegurados, a las compañías cedentes por los conceptos previstos en las subcuentas anteriores.
- ✓ **Siniestros Pagados:** Registra los valores pagados a los asegurados por los siniestros avisados. Por los siniestros reportados por la empresa líder y por la compañía cedente. Por los gastos efectuados en las liquidaciones de los siniestros. Por la participación que le corresponde al reasegurador en los salvamentos recuperados por la cedente.

- ✓ **Otros Egresos:** Registran otros egresos generados en las operaciones de seguros o reaseguros según el caso, como intereses, amortizaciones, depreciaciones, contribuciones, impuestos y otros.

- ✓ **Constitución de Reservas:** Este grupo registra los valores provisionados mensualmente para la protección de activos de la entidad y de las reservas técnicas que la empresa de seguros y compañía de reaseguros debe constituir, de acuerdo a disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

- ✓ **Pérdidas y Ganancias:** Registra el resultado del ejercicio.

4.4.4.3 Flujo de efectivo

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación, el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden el efectivo.

El objetivo de este estado, es presentar información pertinente y concisa, relativa a los recaudos y desembolsos de efectivo de un ente económico durante un periodo, para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad, para generar flujos futuros de efectivo, para evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos.

A futuro, el análisis del estado de flujos de efectivo debe reflejar claramente el entorno económico, la demanda de información, la

generación de recursos y la solvencia de los agentes. Para cumplir con el objetivo general, se debe mostrar de manera clara la variación que ha tenido el efectivo durante el periodo frente a las actividades de:

- **Operación:** Aquellas que afectan los resultados de la empresa, están relacionadas con la producción y generación de bienes y con la prestación de servicios. Los flujos de efectivo son generalmente consecuencia de las transacciones de efectivo y otros eventos que entran en la determinación de la utilidad neta.
- **Inversión:** Incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones y todas las operaciones consideradas como no operacionales.
- **Financiación:** Determinados por la obtención de recursos de los propietarios y el reembolso de rendimientos. Se consideran todos los cambios en los pasivos y patrimonio diferentes a las partidas operacionales.

Para proporcionar una visión de conjunto de los cambios en el efectivo o sus equivalentes, el estado de flujo de efectivo debe mostrar las variaciones en todas las actividades del ente económico. El estado de flujos de efectivo se refiere a las actividades de Operación, Inversión y Financiación.

a) Flujos de Efectivo de Operación

- **Entradas:** Recaudo de las ventas por bienes o prestación de servicios. Cobro de cuentas por cobrar. Recaudo de

intereses y rendimientos de inversiones. Otros cobros no originados con operaciones de inversión o financiación.

- **Salidas:** Desembolso de efectivo para adquisición de materias primas, insumos y bienes para la producción. Pago de las cuentas de corto plazo. Pago a los acreedores y empleados. Pago de intereses a los prestamistas. Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiación.

b) Flujos de Efectivo de Inversión

- **Entradas:** Recaudo por la venta de inversiones, de propiedad, planta y equipo y de otros bienes de uso. Cobros de préstamo de corto plazo o largo plazo, otorgados por la entidad. Otros cobros relacionados con operaciones de inversión o financiación.
- **Salidas:** Pagos para adquirir inversiones, de propiedad, planta y equipo y de otros bienes de uso. Pagos en el otorgamiento de préstamos de corto y largo plazo. Otros pagos no originados con operaciones de inversión o financiación.

c) Flujos de Efectivo de Financiación

Entradas: Efectivo recibido por incrementos de aportes o recolocación de aportes. Préstamos recibidos a corto y largo plazo, diferentes a las transacciones con proveedores y acreedores relacionadas con la operación de la entidad.

Otras entradas de efectivo no relacionadas con las actividades de operación e inversión.

- **Salidas:** Pagos de dividendos o su equivalente, según la naturaleza del ente económico. Reembolso de aportes en efectivo. Readquisición de aportes en efectivo. Pagos de obligaciones de corto y largo plazo diferentes a los originados en actividades de operación. Otros pagos no relacionados con las actividades de operación e inversión.

Existen dos formas o métodos para presentar las actividades de operación en el estado de flujos de efectivo:

a) **Método Directo:** En este método las actividades se presentan como si se tratara de un estado de resultados por el sistema de caja. Las empresas que utilicen este método, deben informar los movimientos relacionados con:

- Efectivo cobrado a los clientes
- Efectivo recibido por intereses, dividendos y otros rendimientos sobre inversiones.
- Otros cobros de operación.
- Efectivo pagado a los empleados y proveedores.
- Efectivo pagado por intereses.
- Pagos por impuestos.
- Otros pagos de operación.

b) **Método Indirecto:** Bajo este método se prepara una conciliación entre la utilidad neta y el flujo de efectivo neto de las actividades de operación, la cual debe informar por separado de todas las partidas conciliatorias.

La utilización de este método, lleva a la utilización del flujo de efectivo generado por las operaciones normales, se determina tomando como punto de partida la utilidad neta del periodo, valor al cual se adicionan o deducen las partidas incluidas en el estado de resultados que no implican un cobro o un pago de efectivo.

Entre las partidas mencionadas se encuentran:

- Depreciación, amortización y agotamiento.
- Provisiones para protección de activos.
- Diferencias por fluctuaciones cambiarias.
- Utilidades o pérdidas en venta de propiedad, planta y equipo, inversiones u otros activos operacionales.
- Corrección monetaria del periodo de las cuentas del balance.
- Cambio en rubros operacionales, tales como: aumento o disminuciones en cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, pasivos estimados y provisiones.

Cuando se utilice este método, la conciliación puede hacerse respecto de la utilidad operacional.

4.5 Análisis de Resultados

El análisis de resultado se obtendrá por medio de la proyección de estados e indicadores financieros los mismos que permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos trazados.

4.5.1 Proyección de Estados Financieros

La proyección de estados financieros es una herramienta valiosa que puede ser utilizada para análisis financiero a futuro o para la valoración de una entidad. Los estados financieros que se deben proyectar son: el Balance General, el Estado de Resultados (o Estado de Pérdidas y Ganancias) y el Flujo de caja. Así mismo, pueden crearse escenarios y llevar a cabo diversos tipos de análisis de sensibilidad.

El primer paso para la construcción de los estados financieros es definir, políticas, metas y parámetros que se pueden basar en los estados financieros históricos (por ejemplo, política o meta de cartera o de inventarios), en la observación del entorno económico (por ejemplo, tasas de inflación, devaluación, etc.), en la estimación de costos de operación con base en los estados financieros históricos. Con esta información se puede iniciar el proceso de construcción de los estados financieros.

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

Los Estados financieros proyectados parten de la elaboración del presupuesto, por lo tanto es necesario que se encuentren definidos:

- Pronóstico de ventas.
- Programa de producción.
- Presupuesto de gastos.

- Requerimientos de personal.
- Estimativos de gastos de ventas.
- Estimativos de gastos de operación.
- Presupuesto de caja.
- Balance periodo anterior.

Utilizando el pronóstico de ventas como insumo básico, se desarrolla un plan de operación que tenga en cuenta la cantidad de tiempo necesario para producir un artículo o servicio de inicio a fin.

4.5.1.1. Estado de Resultados

El Estado de Resultados, también conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias, es un informe financiero que muestra los ingresos y gastos que ha incurrido una empresa durante el ejercicio económico.

La diferencia entre los ingresos y los gastos se le conoce como utilidad (cuando los ingresos son mayores que los gastos), o como pérdida (cuándo los gastos son mayores que los ingresos).

A diferencia del Flujo de Caja, el Estado de Resultados muestra los ingresos y gastos en el momento en que se producen, con independencia del momento en que se hagan efectivos los cobros o pagos, por ejemplo, registra una venta o una compra en el momento que se produzca, aunque ésta se cobre o se pague meses después.

La importancia del Estado de Resultados es que permite analizar la situación financiera de la empresa, por ejemplo, al comparar diferentes escenarios en donde la producción haya aumentado o disminuido; o, en el caso de un Estado de Resultados Proyectado (también conocido como Presupuesto Operativo), al mostrarnos las proyecciones de los futuros ingresos y egresos que obtendrá la empresa, nos permite conocer la futura rentabilidad del negocio y, por tanto, su viabilidad.

4.5.1.2 Balance General

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

Al elaborar el Balance General el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

En resumen, es una fotografía clara y sencilla de lo que un empresario tiene en la fecha en que se elabora.

Las partes que conforman el Balance General son:

- a) **Activos:** es el conjunto de bienes tangibles o intangibles que posee una empresa.

Se considera activo a aquellos bienes que tienen una alta probabilidad de generar un beneficio económico a futuro y se pueda gozar de los beneficios económicos que el bien otorga. Eso no significa que sea necesaria la propiedad ni la tenencia. Los activos son un recurso o bien económico propiedad de un negocio, con el cual se obtienen beneficios. Los activos de un negocio varían de acuerdo con la naturaleza de la empresa.

Un ente tiene un activo cuando debido a un hecho ya ocurrido, controla los beneficios económicos que produce un bien (material o inmaterial, con valor de uso o de cambio para el ente).

Un bien tiene valor de cambio cuando existe la posibilidad de:

- Canjearlo por efectivo o por otro activo

- Utilizarlo para cancelar una obligación
- Distribuirlo entre los propietarios del ente

Un bien tiene valor de uso cuando el ente puede emplearlo en alguna actividad productora de ingresos. Los activos pueden clasificarse así.

- **Activo Corriente:** corresponde a un activo que se puede vender rápidamente, menos de un año, a un precio predecible, con poco costo o modestia.
- **Activo No Corriente:** son los activos que corresponden a bienes y derechos que permanecen en una empresa durante más de un ejercicio.

b) Pasivos: Es todo lo que la empresa debe. Los pasivos de una empresa se pueden clasificar en orden de exigibilidad en las siguientes categorías.

Los pasivos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Pasivo Exigible:** Son aquellas obligaciones monetarias que la empresa tiene con terceros. Suponen financiación ajena. La financiación puede suponer obligaciones con acreedores, bancos u obligacionistas, por ejemplo.
 - ✓ **A Largo Plazo:** Si su vencimiento es de más de un año.
 - ✓ **A Corto Plazo:** Si su vencimiento es de menos de un año.

- **Pasivo No Exigible o Fondos Propios:** Los forma el Capital social y las reservas. Son pasivos, porque pertenecen a los accionistas, pero no es exigible a la empresa su devolución.
- **Pasivo Contingente:** obligación posible surgida a raíz de sucesos pasados, cuya existencia puede ser consecuencia de un suceso futuro o que no está recogida en los libros por no obligar a la empresa a desprenderse de recursos o no ser susceptible de cuantificación en ese momento. Y se le paga igual al sujeto, así lo haga mal.

c) Patrimonio: Es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance. El patrimonio está formado por un conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una empresa, y que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales ésta puede cumplir con sus fines.

En contabilidad siempre se da el siguiente equilibrio contable:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio}$$

4.5.1.3 Indicadores Financieros

El método de análisis mediante el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendido. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice, cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación.

Debido a que el tamaño de las empresas puede diferir notoriamente de un caso a otro, aunque pertenezcan a un mismo sector, la comparabilidad

entre ellas o aún de la misma empresa, si su tamaño ha variado significativamente con el paso de los años, sólo puede hacerse a través de razones o índices.

Las razones financieras han sido clasificadas, para una mejor interpretación y análisis, de múltiples maneras. Algunos autores prefieren otorgar mayor importancia a la rentabilidad de la empresa e inician su estudio por los componentes que conforman esta variable continuando, por ejemplo, con la explicación de los indicadores de solvencia, liquidez y eficiencia.

Los diversos indicadores se han clasificado en cuatro grupos y sólo se explicarán aquellos de uso más corriente y que posean una real importancia para los fines previstos en la obra y sus usuarios. Dichos grupos son:

1. **Razones de Liquidez**, que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo.
2. **Razones de Estructura de Capital y Solvencia**, que miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.
3. **Razones de Actividad**, que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa.
4. **Razones de Rentabilidad**, que miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión.

A su vez, cada uno de estos grupos incorpora una serie de razones o índices que serán estudiados de manera independiente. Sin embargo,

antes de entrar en el estudio propuesto de los indicadores financieros, debe llamarse la atención sobre un hecho que, extrañamente, pasa desapercibido en la mayoría de los textos sobre análisis de estados financieros publicados para estudiantes de nuestro país.

Tal hecho se refiere a la inflación que es recurrente en nuestro medio y que, además, de manera obligatoria debe ser calculado y contabilizado su efecto.

Estas circunstancias (inflación y registro contable) conducen a una nueva forma de interpretación de los resultados obtenidos, por cuanto la presencia del fenómeno inflacionario en las cifras financieras puede producir graves distorsiones frente a los estándares hasta ahora utilizados como medida de evaluación y comportamiento.

4.5.1.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de producción y ventas, en el cual la empresa equilibra el valor de la producción con los gastos necesarios para realizarla; es decir, en el punto de equilibrio los costos totales son iguales a los ingresos totales. En otros términos, es el punto donde la empresa ni pierde ni gana dinero. Las utilidades solo empiezan a percibirse cuando los ingresos por ventas superan el nivel de ese punto de equilibrio.

La deducción del punto de equilibrio es útil para estudiar las relaciones entre costos fijos, costos variables y los beneficios. En la práctica se utiliza ante todo para calcular el volumen mínimo de producción al que puede operarse sin ocasionar pérdidas y sin obtener utilidades. El análisis del punto de equilibrio también es útil para:

- ✓ Orientar la decisión sobre el tamaño inicial y la tecnología a emplear (capacidad instalada).
- ✓ Realizar programaciones teniendo en cuenta la capacidad utilizada.
- ✓ Redefinir precios o tarifas para hacer factible el proyecto.

El punto de equilibrio puede expresarse en unidades físicas, en unidades monetarias o bien en porcentaje de la capacidad instalada de la planta.

- **Punto de Equilibrio en Función del Volumen de Producción:**

$$PE = \frac{CF}{P - Cvu}$$

En donde:

P = Precio unitario

CF = Costo fijo

Cvu = Costo variable unitario

- **Punto de Equilibrio en Función de los Ingresos:** De la misma manera, el punto de equilibrio en función de los ingresos se relaciona los costos fijos entre los costos variables unitarios y los precios unitarios.

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{Cvu}{P}} \text{ o lo que es lo mismo } PE = P \left[\frac{CF}{P - Cvu} \right]$$

- **Punto de Equilibrio en Función de la Capacidad de la Planta instalada:** También se puede expresar el punto de equilibrio como un porcentaje de la capacidad instalada de la planta

- $PE = \frac{CF}{Vt - Cv} * 100$

Donde:

V_t = ventas totales

Es difícil hacer afirmaciones con respecto a que tan bueno o malo es determinado punto de equilibrio, para llegar a ellas se deberán tener otras alternativas de estructura de costos para comparar los puntos de equilibrio que se obtengan en cada caso. Lo que si es cierto es que en la medida en que este punto sea más bajo, se alcanzará más rápidamente la zona de utilidades, con un menor esfuerzo operativo.

El punto de equilibrio está asociado a la naturaleza de cada proyecto y específicamente a su estructura de costos. Para establecer si es alto o bajo tendría que compararse con los de otros proyectos dedicados a actividades iguales o similares. En caso de resultar muy alto tendría que pensarse en revisar o variar el tamaño o tecnología seleccionada y lógicamente la estructura de costos ligada a ella, o también en analizar la posibilidad de modificar los precios para el producto. La técnica del punto de equilibrio se emplea usualmente para realizar algunos análisis de sensibilidad.⁷

- **Representación Gráfica**

Gráficamente también se puede llegar a la misma conclusión. Los costos fijos se representan mediante una recta paralela al eje de las abscisas, al no variar para una misma capacidad productiva. En este eje también se puede cuantificar el número de unidades a

⁷ GAYLE RAYBURN, Leticia, **Contabilidad y administración de costos** 6a Edición, Tr. Jaime Gómez Mont. Editorial McGraw-Hill; México: 1999. Pp 485-490

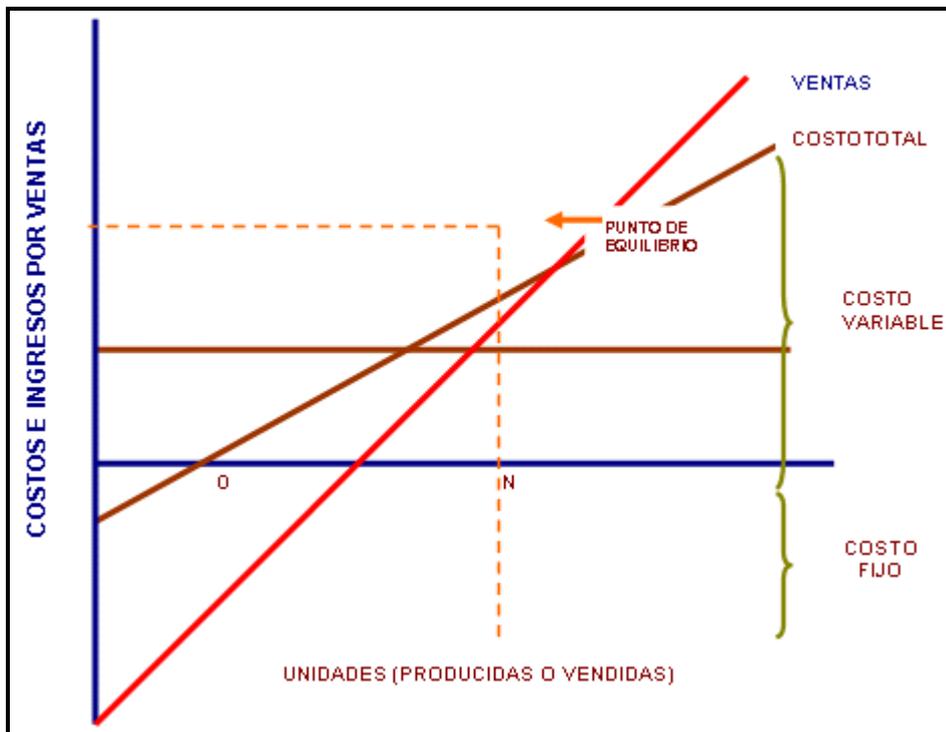
producir, el valor de la producción anual, o también, el porcentaje de la capacidad instalada. En el eje de las ordenadas se anotan los valores monetarios correspondientes.

El diagrama de equilibrio (gráfico) o punto de ruptura es la intersección entre las curvas del ingreso total y del costo total, cuando ambas curvas se relacionan a través de un mismo volumen o cantidad de ventas.

En este punto de ruptura, el ingreso total y el costo total son iguales; donde por encima de su nivel más elevado de producción la empresa comenzará a obtener un beneficio por cada unidad; por debajo del punto, la empresa sufre pérdidas o quebrantos. Asimismo, se puede decir, que el punto de equilibrio es el punto o nivel de ventas en el que cesan las pérdidas y empiezan las utilidades. A continuación se muestra un diagrama el mismo que resume esta teoría.

Gráfico N° 19

Diagrama Punto de Equilibrio



Fuente: BACA-URBINA, G. (1997). Evaluación de proyectos. McGraw Hill, Mexico.

Elaborado por: Sofía Tapia

4.6 Síntesis de la Propuesta

Una vez explicado el marco conceptual de la planificación y control financiero, se propone concretamente desarrollar lo siguiente:

1. Planificación Estratégica

- a. Análisis de la Filosofía Empresarial
 - i. Análisis y Redefinición de la Misión
 - ii. Análisis y Redefinición de la Visión
 - iii. Análisis y Redefinición de los Objetivos Estratégicos
 1. Perspectiva Financiera
 2. Perspectiva del Cliente
 3. Perspectiva del Proceso interno
 4. Perspectiva de Aprendizaje y Formación
 - iv. Definición de indicadores
 1. Perspectiva Financiera
 2. Perspectiva del Cliente
 3. Perspectiva del Proceso interno
 4. Perspectiva de Aprendizaje y Formación
 - v. Resumen de Objetivos Estratégicos
 - vi. Mapa Estratégico
 - vii. Análisis y Redefinición de las Políticas Empresariales
 1. Perspectiva Financiera
 2. Perspectiva del Cliente
 3. Perspectiva del Proceso interno
 4. Perspectiva de Aprendizaje y Formación
 - viii. Análisis y Redefinición de la Estrategia Empresarial

1. Perspectiva Financiera
2. Perspectiva del Cliente
3. Perspectiva del Proceso interno
4. Perspectiva de Aprendizaje y Formación

2. Planificación Táctica

- a. Definición de las Metas Tácticas
 - i. Perspectiva Financiera
 - ii. Perspectiva del Cliente
 - iii. Perspectiva del Proceso interno
 - iv. Perspectiva de Aprendizaje y Formación

3. Planificación Operacional

- a. Objetivos Anuales
 - i. Perspectiva Financiera
 - ii. Perspectiva del Cliente
 - iii. Perspectiva del Proceso interno
 - iv. Perspectiva de Aprendizaje y Formación
- b. Metas Anuales
 - i. Perspectiva Financiera
 - ii. Perspectiva del Cliente
 - iii. Perspectiva del Proceso interno
 - iv. Perspectiva de Aprendizaje y Formación
- c. Presupuestos Anuales
 - i. Presupuesto de ingresos
 1. Ventas (Prima Cobrada)
 2. Comisiones Recibidas
 3. Recuperaciones y Salvamentos
 4. Intereses Y Rentas ganados
 5. Liberación de Reservas
 - ii. Presupuesto de Egresos
 1. Gastos de Administración

2. Comisiones Pagadas
 3. Primas por Seguros No Proporcionales
 4. Primas de Reaseguros Cedidos
 5. Liquidaciones y Rescates
 6. Siniestros Pagados
 7. Otros Egresos
 8. Constitución de Reservas
- iii. Estado de Flujos de Efectivo
 1. Operacionales
 2. Inversiones
 3. Financiamiento

4. Análisis de Resultados

- a. Balances Proyectados
 - i. Estado de Pérdidas y Ganancias
 - ii. Balance General
 - iii. Indicadores Financieros Proyectados
 - a. Liquidez
 - b. Solvencia
 - c. Actividad
 - d. Rentabilidad
 - iv. Punto de Equilibrio

5. Mecanismos de Control y Evaluación

- a. Restructuración del Cuadro de Mando Integral
 - i. Perspectiva Financiera
 - ii. Perspectiva del Cliente
 - iii. Perspectiva de Proceso Interno
 - iv. Perspectiva de Innovación

CAPÍTULO V

APLICACIÓN PRÁCTICA

5.1 Planificación Estratégica

Actualmente Colvida cuenta con una planificación estratégica elemental, que responde a apreciaciones personales de los ejecutivos y no cuenta con el sustento de estudios previos, ni con el soporte teórico técnico que le respalde.

Para superar esta deficiencia, a continuación se propone un análisis de los direccionamientos estratégicos de la compañía, que incluye significativas variaciones y mejoras, añadiendo elementos sustentados en información financiera, micro y macroeconómica, que permitirán establecer y lograr objetivos y metas para un mejor posicionamiento de la empresa.

La metodología empleada para la elaboración del presente plan, intenta organizar la comercialización y actividades de Seguros Colvida de manera que se aumente los rendimientos y reduzcan los costos con una inversión mínima, facilitando la toma de decisiones a través de un proceso lógico y coherente; se estructura en base a tres niveles: Estratégico, Táctico y Operativo.

El nivel estratégico, tiene como labor vital monitorear el comportamiento de los factores claves del ámbito tanto interno como externo, para el logro de la misión y visión de la institución, lo que permitirá tomar decisiones importantes sobre la administración de los recursos.

El nivel táctico convierte estos objetivos, estrategias y políticas a metas cuantificables, recursos tangibles y responsables funcionales; todo ello, con el propósito fundamental de comunicar a las unidades operativas sus formas de vinculación.

Finalmente en el nivel operativo, se diseñan los proyectos, actividades y tareas específicas a ejecutar, para cumplir con las acciones tácticas, objetivos y metas establecidos en el nivel táctico.

Por otra parte, se utilizará la metodología del "Cuadro de Mando Integral", que propone los temas estratégicos desde diferentes perspectivas, tales como: financiera, del cliente, del proceso interno y de innovación, para cumplir con los objetivos estratégicos.

5.1.1 Análisis de la Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial o forma de ser y hacer la gestión de cualquier empresa, habla de su cultura organizacional y tiene que ver con los principios y valores empresariales. Esta filosofía involucra aspectos tan importantes como la misión, visión, objetivos y estrategias, los mismos que a continuación se enuncian y replantean, mejorándolos.

La metodología general para construir un Balanced Scorecard parte de la definición de la visión y misión de la organización y para ello, en capítulos anteriores, se ha efectuado un diagnóstico interno y del entorno.

Una vez definidas la misión y visión se determinan los objetivos estratégicos, los cuales son medibles y cuantificables y posteriormente se profundizarán en el establecimiento de las metas.

5.1.1.1 Análisis y Redefinición de la Misión

Actualmente la Misión de Colvida se encuentra estructurada según lo describe el punto 2.1.2 del presente documento. Este elemento de la filosofía empresarial inicia de la siguiente manera: “Somos una compañía líder en la prestación de productos y servicios de seguros de vida”, esta aseveración no se ajusta a la realidad, ya que el giro principal del negocio es la venta de seguros de vida, y no la “prestación de productos y servicios de seguros”, al ser la misión un elemento muy concreto y objetivo, debe ser planteado con mayor objetividad.

La segunda afirmación dice: “dedicada a ofrecer seguridad, bienestar y tranquilidad a nuestros clientes y sus familias, por medio de productos y servicios ajustados a sus necesidades, que nos permitan sostener relaciones permanentes y de largo plazo”. Esta afirmación no aclara la verdadera necesidad que se satisface con el producto, tampoco se define el mercado al que se dirige.

En su segundo párrafo la Misión de Colvida dice: “Buscamos mantener nuestra solidez y obtener una rentabilidad atractiva y de largo plazo para los accionistas”; podemos observar que esta afirmación ignora el conjunto de partícipes de este negocio, tales como clientes, empleados y toma en cuenta solo las aspiraciones de los accionistas.

Finalmente la misión enuncia: “Contamos con una cultura organizacional con principios y valores basados en transparencia y compromiso, aportando al desarrollo sostenible del país, al bienestar de la comunidad y al amor por la naturaleza”; este párrafo se ajusta a los principios que desde el punto de vista teórico debe contener una misión.

Luego de este análisis de la misión de la Compañía de Seguros Colvida, se propone la siguiente redacción que intenta corregir las deficiencias citadas anteriormente:

“Somos una compañía orientada a la comercialización de Seguros de Vida en el Ecuador, buscamos satisfacer las necesidades de protección familiar a través de pólizas que atenúan el impacto frente al riesgo de muerte de nuestros clientes, proporcionándoles un servicio de calidad y con calidez, procurando por este medio una retribución a los accionistas y a la comunidad en general, con la colaboración de personal idóneo, comprometido con sus objetivos, principios y valores y apoyado con tecnología de punta.”

Por medio de este enunciado podemos lograr más objetividad, incluyendo aquellos elementos de valor que tiene la compañía y más aún cumpliendo con los elementos básicos que técnicamente se consideran fundamentales para construir una misión, como son:

- La definición de productos que ofrece la compañía.
- La necesidad del consumidor que se pretende cubrir.
- La definición del mercado o ámbito de actividad.
- La tecnología base en la que se apoya el sistema de producción o prestación del servicio.
- Los niveles de producción y/o distribución de objetivos.
- La competencia distintiva de la empresa o el activo estratégico fundamental.
- Las creencias o los valores compartidos.
- Las actividades entre en el crecimiento y la innovación.

5.1.1.2 Análisis y Redefinición de la Visión

Según se enuncia en el punto 2.1.3 del presente texto, la visión de la Compañía de Seguros de Vida Colvida S.A., dice en su primera afirmación: “Seremos una compañía respetada por su liderazgo y rentabilidad. Nuestros productos y servicios serán de alta calidad y son apreciados por nuestros clientes. Nuestras estrategias de fidelización nos permitirán alcanzar altos índices de conservación y se mantendrán alianzas con terceros especializados en productos o servicios”,

Se puede observar que esta afirmación enfatiza a la rentabilidad como el medio con el que se alcanzara la rentabilidad, posponiendo el hecho de que en los actuales tiempos el servicio al cliente es el que propicia su fidelidad hacia la empresa, así como el incremento de la cartera de clientes y como resultado de estos elementos, llegan mejoras en los niveles de rentabilidad. Igualmente al decir que se buscará productos de calidad se da a entender que los existentes no poseen esta cualidad.

El siguiente párrafo dice:

“Nuestros productos estarán diseñados para que generen utilidades y permitan atender con esmero y eficiencia al cliente leal y rentable”. Este enunciado repite el error citado anteriormente, es decir, que sustenta la actividad de la empresa en la obtención de utilidades e inclusive da a entender que solo cuando éstas existan, se podrá atender al cliente con esmero y eficiencia y más aún si éste es rentable. Se ratifica la postergación hacia el cliente como objetivo principal de los esfuerzos que debe desarrollar la empresa, para obtener su fidelización y la ampliación de su clientela.

Finalmente la visión expresa: “La calidad de las inversiones de nuestra empresa es superior y éstas garantizan adecuadamente su solidez financiera. Nuestros colaboradores se caracterizarán por su integridad, profesionalidad, indeclinable lealtad hacia la organización, baja rotación y productividad. Nos distinguiremos por mantener programas eficientes de formación y capacitación a nuestro personal. La compañía se apoyará en la tecnología más apropiada y conveniente para las características del negocio.”

En este párrafo se determina que la solidez financiera de la empresa se sustenta únicamente en las inversiones que esta realiza, a la cual se le califica como superior, sin enunciarse en relación a qué se efectúa esta afirmación. La técnica establece que la solidez financiera se adquiere a través de un conjunto de actividades que permiten mejorar ingresos, reducir costos, invertir adecuadamente los excedentes y ejercer una administración financiera coherente en todos sus niveles.

Por otra parte, al hablar de personal, se mencionan cualidades deseables para cualquier empresa, pero no se señala el elemento motivador que permitiría que estos valores sean ejercidos voluntariamente por el recurso humano. Paralelamente, la tecnología es una herramienta de la que dispone el personal para hacer más eficiente su accionar y de ninguna manera es real que la saturación de tecnología pueda asegurar por sí sola mejoras en la eficiencia y resultados de la empresa.

La visión debe ser futurista, concreta, motivadora y factible, por lo tanto es necesario que se clarifique y se la exprese de forma objetiva, para ello se propone el siguiente enunciado:

“Seremos una compañía respetada por su liderazgo, con presencia en todas las regiones del Ecuador, basado en la satisfacción de su cliente por la excelencia de sus servicios, el mejoramiento continuo, el aporte de un personal capacitado y motivado por las oportunidades de desarrollo individual, apoyado por tecnología de punta, que genere una contribución positiva a la sociedad y como resultado retribuya con los mejores rendimientos a los accionistas.”

Este enunciado determina el conjunto de actividades de carácter estratégico que debe desarrollar la empresa, para llegar a obtener el objetivo para el cual existe, que es el de servir a la colectividad y generar utilidades a sus accionistas

5.1.1.3 Análisis y Redefinición de los Objetivos Estratégicos

El objetivo general de la empresa, en la actualidad, se define de la siguiente manera:

“Masificar los seguros de vida en el país cumpliendo así una función social, Seguros Colvida a través de sus productos y programas de mercado empresarial, ofreciendo de forma personalizada un seguro de vida voluntario, acorde a las necesidades individuales y familiares de los clientes”

Este enunciado por tener un carácter bastante subjetivo, no cumple la característica fundamental de los objetivos, que es el de ser medible y por tanto no se ha podido determinar en ningún momento el nivel de ejecución del mismo.

De igual manera, los objetivos estratégicos no tienen relación con la visión y misión, es por ello que se replantean dichos objetivos.

- **Propuesta de Objetivo General Estratégico**

En la actualidad la Compañía de Seguros Colvida, tiene una participación de 4.77% del mercado total de seguros de vida, sin embargo ha llegado a niveles de participación del 6% en el 2006, aun cuando en el 2000 apenas tenía el 1,6%, esto nos indica que es factible que la compañía crezca 5% de su participación en el mercado total de seguros y además considerando que el crecimiento del mercado es muy acelerado, es necesario que la compañía se adapte a este nivel de crecimiento.

Este parámetro sirve de base para definir el objetivo estratégico de la organización, que orientará el conjunto de actividades a ser desarrolladas en el futuro. Tomando en cuenta que el afán de toda empresa es generar rentabilidad, a través de una adecuada gestión, y que la única manera de alcanzar este objetivo, es incrementar las ventas y reducir los gastos, se propone el siguiente objetivo general estratégico de la compañía:

- *Ampliar, en los próximos 5 años, nuestro servicio a la colectividad para llegar al 10% del mercado ecuatoriano de seguros de vida, por medio de la prestación de servicios oportunos y de calidad, a través del valor agregado generado por un equipo de colaboradores en continuo desarrollo y manteniendo un nivel de gastos que posibilite elevar los niveles de rentabilidad empresarial.*

En este objetivo se involucran todas las perspectivas del cuadro del mando integral, las mismas que serán desagregadas en los objetivos específicos a continuación. Además, este objetivo puede ser medido por ser cuantificable y tiene un plazo establecido.

1. Propuesta de Objetivos Estratégicos Específicos en la Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es precisamente crear valor para la sociedad, es decir, maximizar el valor de los accionistas.

Consecuente con el objetivo estratégico general, se proponen los siguientes objetivos estratégicos específicos en la perspectiva financiera:

1. *Crecer, durante los próximos 5 años, el valor anual de ventas en el 22,5% cada año, en relación con el anterior.*

INDICADOR:

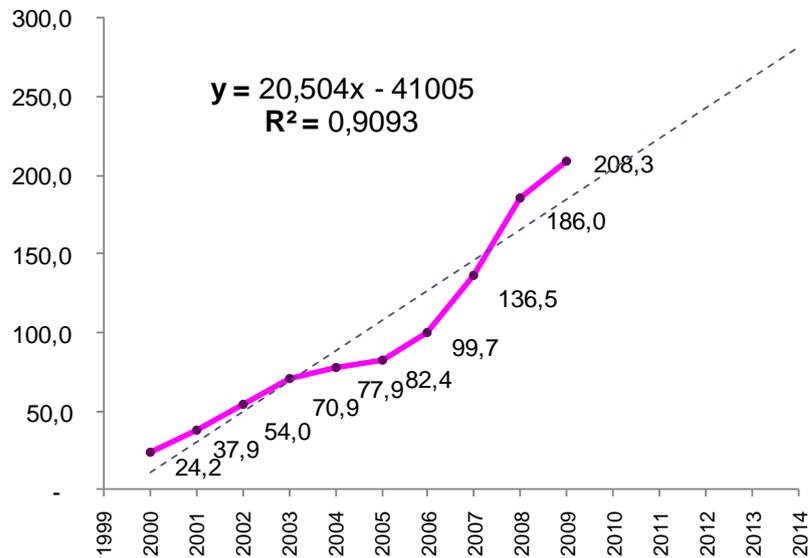
$$\text{Nivel de incremento de las ventas} = \frac{\text{Ventas del periodo en curso}}{\text{Ventas del año anterior}}$$

Este objetivo se establece, una vez analizadas las ventas anuales conseguidas por el sistema de seguros de vida en el Ecuador, en los últimos 9 años y planteado el objetivo de crecer un 10% la participación, de la Compañía de Seguros Colvida, en el mercado total de seguros de vida.

Para determinar el crecimiento del mercado total de seguros de vida en el Ecuador se procede a efectuar una regresión lineal, la misma que se muestra de forma gráfica a continuación:

Gráfico N° 20

Regresión Lineal Ventas de Seguros de Vida



Compañías	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Solo Vida	11,1	18,4	28,0	38,0	41,7	34,2	52,3	56,9	75,0	89,6
Mixtas	13,1	19,6	26,0	32,9	36,2	48,2	47,4	79,6	111,0	118,7
Ventas Sistema	24,2	37,9	54,0	70,9	77,9	82,4	99,7	136,5	186,0	208,3

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Sofía Tapia

De esta regresión lineal se determina una ecuación que permite proyectar el crecimiento de las ventas para los próximos 5 años.

El resultado que se obtiene para el año 2013, implica que las ventas totales del sistema deberían alcanzar a 290,10 millones de dólares, valor que se determina a través de la siguiente ecuación:

$$y = 20,502x - 41005$$

$$y = 20,502(2013) - 41005$$

$$y = 290,1 \text{ millones de dolares}$$

De acuerdo a esta estimación, las ventas que debería realizar Colvida (y_1) para cumplir con el objetivo, debe llegar en el 2013, a un total de 29,1 millones, los mismos que se calculan la siguiente manera:

$$y_1 = \text{Ventas totales sistema}_{2013} * (\text{Meta participacion})$$

$$y_1 = 290,1 (10\%)$$

$$y_1 = 29,1 \text{ millones de dolares}$$

El crecimiento total que requiere Colvida es del 115% frente a las ventas reales del 2008, por lo que el porcentaje de crecimiento anual que se requiere para llegar a este nivel de ventas en el 2013 se determina así:

$$\% \text{ Crecimiento anual} = \frac{115\%}{5 \text{ años}} = 23,1\% \text{ anual}$$

A través de este razonamiento, se determina el nivel de crecimiento anual que requiere tener la compañía y a la vez permite establecer un indicador, que permitirá medir el nivel de cumplimiento del objetivo propuesto

- 2. Reducir la proporción de gastos frente a los ingresos en un 3% anual de forma sostenida durante los siguientes 5 años.*

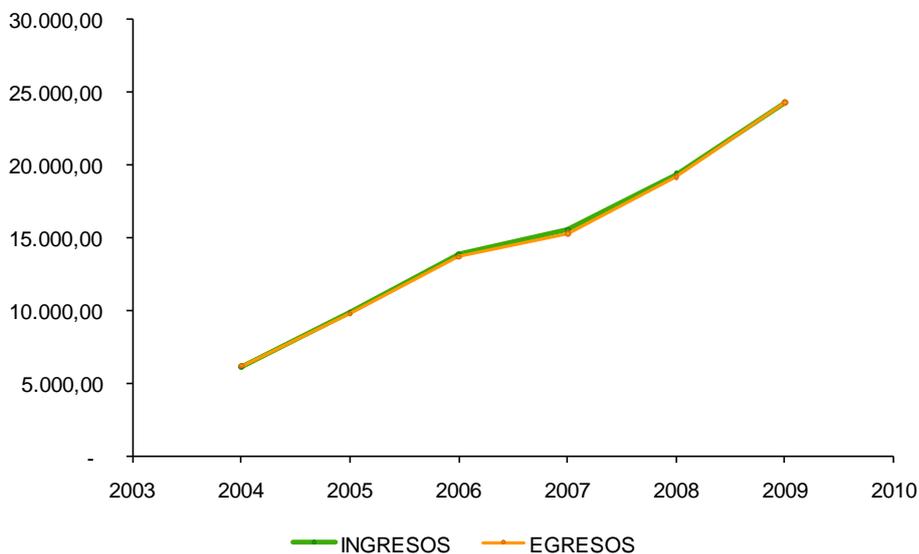
INDICADOR:

$$\text{Nivel de reducción de costos} = \frac{\text{Costos periodo en curso}}{\text{Costos periodo anterior}}$$

El establecimiento de este objetivo, se desprende del análisis financiero efectuado en capítulos anteriores. Este análisis arrojó una de las problemáticas más importantes de la compañía, la falta de control en los gastos que se efectúan dentro de la empresa.

Este objetivo se basa en que el nivel de ingresos y el nivel de egresos en Colvida, han tenido un crecimiento prácticamente a la par, como se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 21
Evolución ingresos y gastos 2004-2008



Fuente: Balances Compañía

Elaborado por: Sofía Tapia

Como se puede apreciar, el margen entre los ingresos y los egresos es prácticamente imperceptible, y es esta tendencia de crecimiento similar entre los ingresos y egresos, lo que se procura reducir. De mantenerse esta proporción, jamás podría generarse una mejora en la rentabilidad de la empresa, por lo que paralelamente al incremento en el volumen de ventas, se plantea este objetivo, que implica una reducción en la proporción de los gastos.

Esta reducción se plantea efectuando una comparación entre la distribución de gastos de Colvida y la distribución de gastos de la compañía líder en el mercado de seguros de vida, que para el caso es Equivida, la misma que posee similitudes en su estructura y giro de negocio, además es una empresa que se desenvuelve condiciones afines Colvida, tienen una línea de negocio muy similar, y opera de igual manera solo en el ramo de vida.

El punto de diferencia entre las dos empresas antes mencionadas, son los resultados obtenidos, ya que mientras Colvida obtiene utilidades de 1% en relación de las ventas, Equivida por su parte alcanzó un 12%. Esta diferencia entre los resultados obtenidos por las dos compañías, se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 11
Comparativo resultados Colvida-Equivida

RESULTADOS 2008 Cuenta	COLVIDA		EQUVIDA	
	2008	Part%	2008	Part%
INGRESOS	19.367.968,44	100%	35.837.291,05	100%
Prima Pagada	8.864.074,73	46%	31.232.782,38	87%
Comisiones Recibidas	598.541,80	3%	149.362,99	0%
Reuperaciones y salvamentos	636.264,52	3%	1.366.661,62	4%
Intereses Inversiones	78.181,60	0%	587.837,63	2%
Otras rentas	14.964,58	0%	39.787,32	0%
Otros ingresos	31.221,16	0%	344.856,70	1%
Liberación de reservas	9.144.720,05	47%	2.116.002,41	6%
EGRESOS	19.188.882,73	99%	31.605.427,58	88%
Gastos de Asministración	3.529.103,10	18%	5.596.783,62	16%
Comisiones Pagadas	769.436,91	4%	4.787.681,93	13%
Primas por Seguros no Proporcionales	87.064,97	0%	2.241.872,69	6%
Primas de Reaseguros Cedidos	1.741.027,79	9%	4.505.778,60	13%
Liquidaciones y Rescates	1.095.932,34	6%	1.692.666,44	5%
Siniestros Pagados	2.287.516,21	12%	7.917.314,05	22%
Otros egresos	218.667,21	1%	806.855,58	2%
Constitución de reservas	9.460.134,20	49%	4.056.475	11%
RESULTADO	179.085,71	1%	4.231.863,47	12%

Fuente: Superintendencia de bancos y Seguros

Elaborado por: Sofía Tapia

En este cuadro, se observa que la mayor variación se encuentra en la participación de los egresos con 11% de diferencia entre las dos empresas, este indicador muestra que se debe optimizar los recursos para lograr ser más productivos, además se puede apreciar que la constitución y liberación de reservas es un valor bastante alto en Colvida, lo cual refleja la falta de liquidez para cubrir con los siniestros que se reclaman por parte de los clientes.

Por lo tanto, es necesaria una reestructuración de la composición de los ingresos y gastos, con la finalidad de crear una brecha con tendencia creciente entre estos dos elementos, que permita obtener mayores utilidades, las mismas que se puedan reinvertir para generar mayor productividad.

Para ello se plantea alcanzar una estructura como la establecida por Equivida en el año 2008, de tal manera que se puedan alcanzar mejores niveles de rentabilidad.

3. Incrementar la rentabilidad sobre las operaciones de la compañía al 15% en los próximos 5 años.

INDICADOR:

$$\text{Rentabilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa I}}{\text{Total ingresos}}$$

Esta meta se explica considerando que el promedio de rentabilidad sobre las operaciones del sistema privado de seguros, en los últimos 8 años, es de 3.11%, mientras que el promedio de Colvida se encuentra negativo, por las pérdidas de los 5 primeros años, ubicándose en -2.57%. De igual manera, la rentabilidad sobre los accionistas tiene la misma característica como se muestra a continuación:

Cuadro N° 12

ROE y Rentabilidad sobre operaciones 2003-2008

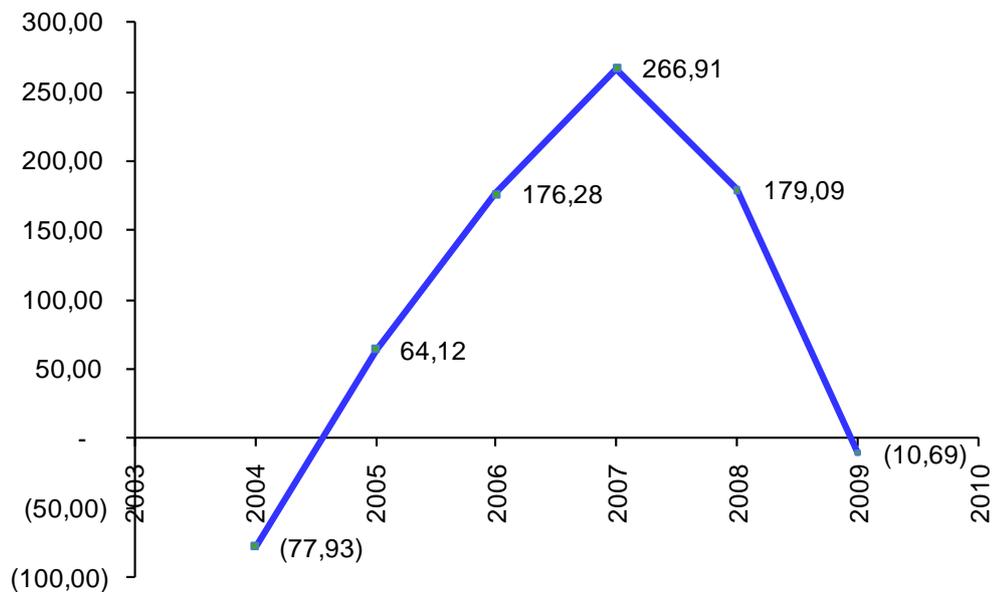
Entidad	Variable	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio
Sistema	ROE	11,78%	12,44%	9,62%	11,69%	10,57%	10,18%	13,14%
	Operaciones	2,80%	3,11%	2,44%	2,91%	2,73%	2,31%	3,11%
Colvida	ROE	-0,61%	-16,72%	11,18%	20,37%	23,39%	12,50%	-4,73%
	Operaciones	-0,14%	-2,74%	1,47%	3,39%	4,28%	2,07%	-2,57%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Boletín Financiero, Dic/2000-Dic/2008

Elaborado por: Sofía Tapia

Por otro lado, las utilidades obtenidas por la compañía han sido del 1% de sus ventas totales en el periodo 2006-2008, y en los años 2004-2005 existen pérdidas al igual que en el 2009, según lo prevé la Gerencia Financiera de la Compañía. Como se puede ilustrar en el gráfico siguiente, los resultados de la compañía son totalmente bajos en relación al mercado, los años que muestran utilidad no superan en ninguno los 300 mil. Esta deficiencia es la que se debe corregir.

Gráfico N° 22
Evolución de resultados 2004-2008



Fuente: Estado de resultados Compañía de Seguros Colvida

Elaborado por: Sofía Tapia

Lo importante de este objetivo es que la rentabilidad mejore paulatinamente año tras año.

La planificación planteada y su cumplimiento, deberían generar resultados positivos, que deben mantenerse a través del tiempo, es decir que sean sostenibles y sustentables.

2. Propuesta de Objetivos Estratégicos Específicos en la Perspectiva del Cliente

Para lograr un buen desempeño financiero, es esencial que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en este ámbito se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Se trata de definir la idea de la organización en relación al cliente, y determinar acciones para mantenerlo como tal. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Consecuente con el objetivo estratégico general, se proponen los siguientes objetivos estratégicos específicos en la perspectiva del cliente:

1. *Ampliar, en los próximos 5 años, nuestro servicio a la colectividad, para llegar al 10% de participación en el mercado ecuatoriano de seguros de vida.*

INDICADOR:

$$\text{Nivel de incremento de nuevos clientes} = \frac{\text{Número de nuevos clientes}}{\text{Total clientes}}$$

$$\text{Participación en el mercado} = \frac{\text{Ventas totales Colvida}}{\text{Ventas totales sistema (ramo vida)}}$$

Este objetivo se ve fundamentado, en el crecimiento que ha tenido el mercado de venta de seguros de vida en los últimos años, así como el crecimiento que la empresa ha registrado, por lo cual se visualiza como factible el señalar este objetivo estratégico. El cuadro siguiente nos demuestra los crecimientos citados anteriormente.

Cuadro N° 13
Ventas Ramo Vida 2001-2009/Participación Colvida

Compañías	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Solo Vida	18,4	28,0	38,0	41,7	34,2	52,3	56,9	75,0	89,6
Mixtas	19,6	26,0	32,9	36,2	48,2	47,4	79,6	111,0	118,7
Total	37,9	54,0	70,9	77,9	82,4	99,7	136,5	186,0	208,3
% Crec. Solo Vida	65,3%	52,5%	35,9%	9,6%	-18,0%	53,0%	8,8%	31,6%	19,5%
% Crec. Mixtas	49,8%	32,8%	26,5%	10,2%	32,9%	-1,6%	68,0%	39,5%	6,9%
% Crec. Total	56,9%	42,3%	31,4%	9,9%	5,7%	21,1%	36,9%	36,2%	12,0%
Colvida	0,95	1,52	2,12	2,99	3,91	5,97	6,93	8,86	10,27
% Part. Solo Vida	5,2%	5,4%	5,6%	7,2%	11,4%	11,4%	12,2%	11,8%	11,5%
% Part. Mixtas	4,9%	5,8%	6,5%	8,3%	8,1%	12,6%	8,7%	8,0%	8,7%
% Part. Total	2,5%	2,8%	3,0%	3,8%	4,8%	6,0%	5,1%	4,8%	4,9%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros, Boletín Financiero, 2001-2009

Elaborado por: Sofía Tapia

La evolución de las compañías aseguradoras que trabajan en el ramo de vida ha sido muy buena, como muestra el Cuadro 12, las ventas en el 2008 prácticamente fueron de 8 veces las alcanzadas en el año 2000, lo que muestra que el mercado se proyecta con una tendencia de crecimiento.

Lo importante es que la Compañía de Seguros Colvida no solamente crezca a ritmo del mercado, sino también crezca un porcentaje adicional, que le permita escalar posiciones en el mercado. Actualmente mantiene una participación del 4,8% del mercado total de seguros, sin embargo, son 3 las compañías que abarcan la mayor proporción del mercado, es por ello que se busca que Colvida forme parte de este grupo.

2. Alcanzar el 100% de satisfacción de los clientes frente a los productos que comercializa la compañía, durante los próximos 5 años.

INDICADOR

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Total clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$$

Colvida en la actualidad efectúa campañas de telemarketing, las mismas que sirven para determinar los grados de satisfacción de los clientes, en relación de los productos que vende la compañía. Durante el mes de diciembre, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro N° 14

Resultados Telemarketing Dic-09

Calificación	Registros	Peso
Excelente	654	40%
Bueno	567	35%
Regular	345	21%
Malo	67	4%
Total Llamadas	1633	100%

Fuente: Departamento de Conservación y Servicio al cliente

Elaborado por: Sofía Tapia

Las calificaciones Excelente y Bueno son el referente para considerar que el cliente se encuentra satisfecho con los servicios y/o productos, es por ello que, el objetivo se plantea de manera que todos los registros efectuados en base de las llamadas de telemarketing tengan calificaciones positivas (Bueno y Excelente), y, por otro lado, que los niveles de quejas e inconformidades se reduzcan.

Esto se logrará a través de un servicio al cliente eficiente y de calidad.

3. Propuesta de Objetivos Estratégicos en la Perspectiva del Proceso Interno

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio, que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refiere a los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Consecuente con el objetivo estratégico general, se proponen los siguientes objetivos estratégicos específicos, desde el punto de vista del proceso interno:

- 1. Mejorar la plataforma de sistematización de los procesos técnicos y contables de la compañía, a través del desarrollo de módulos que permitan la automatización de los procesos.*

INDICADOR

$$\text{Eficiencia del proceso} = \frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo óptimo}}$$

Esta meta se plantea, ya que gran cantidad de procesos se efectúan de forma manual y generan molestias, tanto para el cliente interno como para el cliente externo. En el Cuadro 14 se observa que todas estas actividades tienen niveles de eficiencia muy bajos, ya que no se está optimizando los recursos, a pesar de que se cumple con las tareas.

Es por ello que es necesario buscar alternativas que permitan automatizar estos procesos, para poder disminuir los tiempos de respuesta y obtener información oportuna y fiable.

Cuadro N° 15

Tiempo de Respuesta Actividades No Automatizadas

Actividad	Tiempo de Respuesta	Tiempo Óptimo	Eficiencia de Respuesta
Estudio de Siniestros	13	5	38%
Cancelación de Siniestros	12	5	42%
Conciliaciones Bancarias	10	2	20%
Conciliaciones Brokers	10	2	20%
Anexo Transaccional	2	0,5	25%
Declaraciones de Impuestos	1	0,5	50%
Facturación	30	15	50%
Registro de Cobros	15	5	33%
Estados Financieros	10	2	20%

Fuente: Compañía de Seguros Colvida/ Área de sistemas

Elaborado por: Sofía Tapia

Estos resultados muestran una gran necesidad de implementar un sistema de automatización de procesos, ya que en muchos casos inclusive se deben efectuar hasta dos y tres re-procesos para alcanzar los resultados esperados y, en muchos de los casos, causa malestar en el cliente.

2. Mejorar el proceso de mercadeo y publicidad de la compañía, a través de campañas, patrocinios y eventos que permitan a Colvida, darse a conocer en el mercado.

INDICADOR

$$\text{Resultados por mercadeo} = \frac{\text{Gasto total mercadeo}}{\text{Incremento nominal de ventas}}$$

El mayor objetivo para cualquier tipo de negocios es vender y en las mayores cantidades, esto se logra mediante el conocimiento del cliente sobre el producto, para que se interese en él.

Actualmente existen muchos medios a través de los cuales se puede llegar al cliente, sin embargo, Colvida no ha destinado recursos para llamar la atención del cliente a través de anuncios publicitarios con un mensaje directo dirigido a una audiencia. Lo que se busca con este objetivo es llegar al cliente meta, es decir, que sea dirigido al segmento poblacional que potencialmente puede constituirse en cliente de la compañía e incentive la compra.

4. Propuesta de Objetivos Estratégicos Específicos en la Perspectiva de Formación y Aprendizaje

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear, en consecuencia debe crear una infraestructura que beneficie a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados. Consecuente con el objetivo estratégico general, se proponen los siguientes objetivos estratégicos específicos en la perspectiva de formación y aprendizaje:

- 1. Desarrollar las capacidades del talento humano de la compañía, a través de capacitaciones que fomenten el uso de programas informáticos utilitarios y especializados, el uso de tecnologías que impulsen la innovación y el mejoramiento continuo durante las tareas a efectuarse.*

INDICADOR

$$\text{Nivel de personal capacitado} = \frac{\text{Total personal capacitado en el año}}{\text{Total personal}}$$

En la actualidad Colvida cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, por medio del cual se determina a través de entrevistas, las fortalezas y debilidades del personal. Esta evaluación la efectúan los jefes a sus colaboradores y se determinan necesidades de capacitación para el personal. Esto es algo muy beneficioso, ya que permite instruir al personal para la mejora de su desempeño.

Sin embargo, a pesar de haberse diagnosticado las necesidades de capacitación del personal, no se han implementado los planes que permitan superar esta deficiencia. Por ello se está determinando este objetivo como una parte fundamental del accionar de la empresa, ya que si el personal se encuentra capacitado, trabajará con mayor motivación y será más productivo.

2. *Alcanzar mejores niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos, a través de la implantación de un sistema de remuneración variable basada en el cumplimiento de metas.*

INDICADOR

$$\text{Nivel de cumplimiento de metas} = \frac{\text{Totalmetas cumplidas}}{\text{Totalmetas trazadas}}$$

Lo que se busca a través de este objetivo es motivar al personal para el cumplimiento de las tareas. Esta remuneración será adicional al sueldo fijo de cada colaborador y será cancelada según el cumplimiento de los indicadores de gestión en relación a los objetivos trazados. De esta manera se logrará:

- Alinear el interés del colaborador en ganar más, con el interés genuino de la empresa en trabajar mejor.

- Medir y cuantificar la “gestión por indicadores”, esto transforma en dinero las decisiones y a la vez responsabiliza al colaborador de los resultados alcanzados en su gestión.
- Permite hacer una evaluación del desempeño de los líderes de las diferentes áreas de la compañía.

Este objetivo se plantea, de tal manera que se mida la gestión mes a mes y que de forma trimestral se entregue una remuneración variable en base a la ponderación de los resultados alcanzados en los 3 meses evaluados.

En tal virtud se plantea el siguiente sistema de remuneración, el mismo que recoge el nivel de cumplimiento de los objetivos personales y los cuantifica con una remuneración trimestral adicional al sueldo del empleado:

Cuadro N° 16
Sistema de Remuneración Variable

Nivel	Cumplimiento	Remuneración
Ejecutivo (Presidencia y Gerencias)	95%-100%	150 dólares
	100%-110%	300 dólares
	Más de 110%	500 dólares
Directivo (Jefaturas y Direcciones)	95%-100%	100 dólares
	100%-110%	175 dólares
	Más de 110%	300 dólares
Operativo (Asistentes)	95%-100%	75 dólares
	100%-110%	100 dólares
	Más de 110%	200 dólares

Fuente: Compañía de Seguros Colvida/ Talento Humano

Elaborado por: Sofía Tapia

A continuación se resume los objetivos de la planificación estratégica que se propone para la Compañía de Seguros Colvida, de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de mando integral:

Cuadro 17.

OBJETIVOS		
PERSPECTIVAS	Financiera	<p>Crecer, durante los próximos 5 años, el valor anual de ingresos por ventas en el 22,5% cada año, en relación con el anterior.</p> <p>Reducir la proporción de gastos frente a los ingresos en 3% anual de forma sostenida durante los siguientes 5 años.</p> <p>Incrementar la rentabilidad sobre las operaciones de la compañía al 9% en los próximos 5 años.</p>
	Del cliente	<p>Ampliar, en los próximos 5 años, nuestro servicio a la colectividad para llegar al 10% de participación en el mercado ecuatoriano de seguros de vida.</p> <p>Alcanzar el 100% de satisfacción de los clientes frente a los productos que comercializa la compañía, durante los próximos 5 años.</p>
	Del Proceso Interno	<p>Mejorar la plataforma de sistematización de los procesos técnicos y contables de la compañía, a través del desarrollo de módulos que permitan la automatización de los procesos.</p> <p>Mejorar el proceso de mercadeo y publicidad de la compañía, a través de campañas, patrocinios y eventos que permitan a Colvida, darse a conocer en el mercado.</p>
	De conocimiento	<p>Desarrollar las capacidades del talento humano de la compañía, a través de capacitaciones que fomenten el uso de programas informáticos utilitarios y especializados, el uso de tecnologías que impulsen la innovación y mejoramiento continuo durante las tareas a efectuarse.</p> <p>Alcanzar mejores niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos a través de la implantación de un sistema de remuneración variable basada en el cumplimiento de metas.</p>

Resumen Objetivos Estratégicos

Fuente: Planificación estratégica

Elaborado por: Sofía Tapia

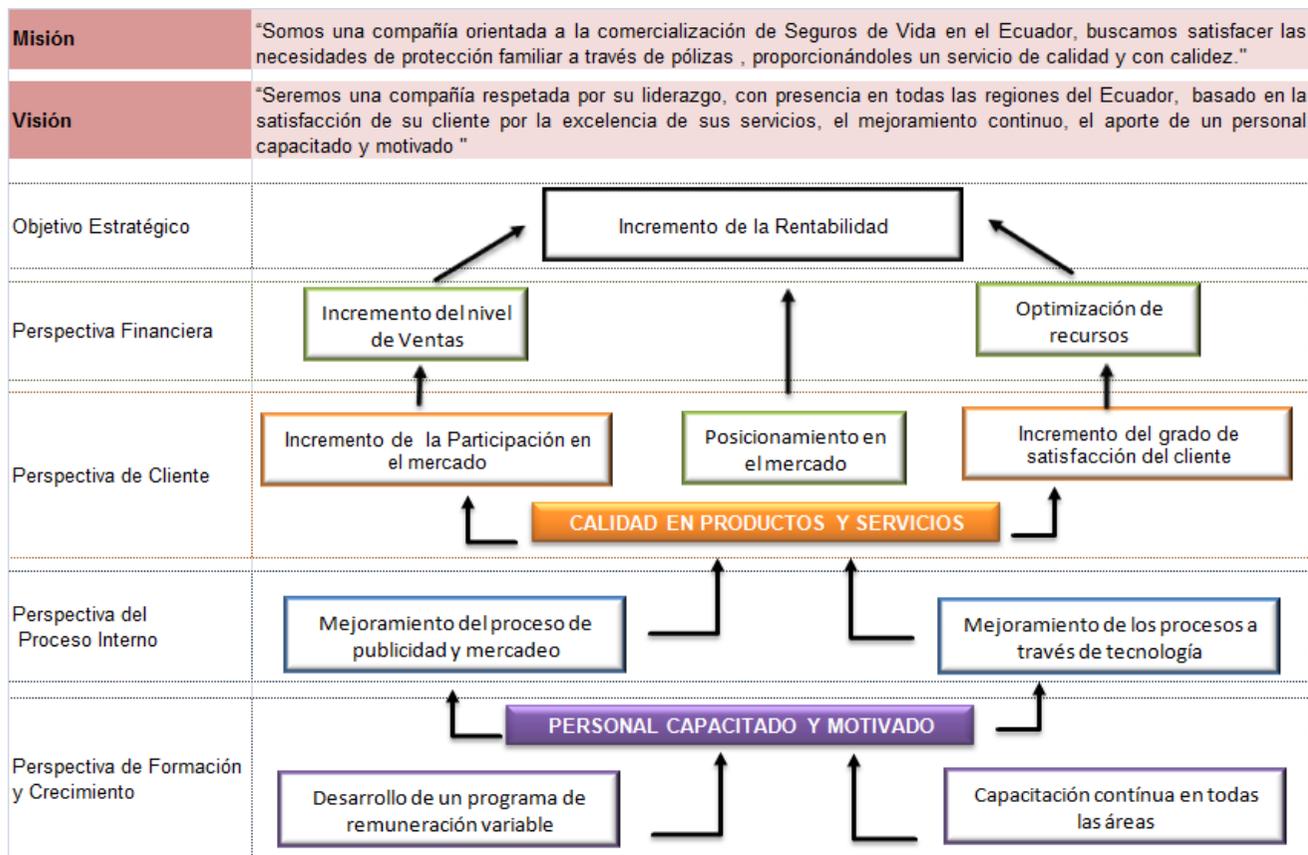
Una vez definidos los objetivos en los puntos anteriores, se propone el Mapa Estratégico para Colvida, el mismo que es una representación visual de la estrategia de la organización. Este mapa se diseña en base a causas y efectos, y sirve para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. De tal manera que:

- Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos.
- La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- Los procesos internos constituyen el motor que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo del talento humano es imposible que funcionen eficazmente.
- Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente las tareas (capital humano), la tecnología (capital de la información) y el entorno (cultura organizacional), se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

5.1.1.4 Mapa Estratégico

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. Toda esta relación se muestra gráficamente a continuación:

Gráfico N° 23
Mapa Estratégico Colvida



Fuente: Planificación Estratégica

Elaborado por: Sofía Tapia

5.1.1.5 Análisis y Redefinición de las Políticas Empresariales

En la actualidad, Colvida cuenta con políticas aplicables a cada uno de sus procesos, sin embargo, no cuenta con políticas empresariales que involucren a todos los miembros de la organización y determinen el accionar de la misma, enfocándose en un direccionamiento estratégico.

Es por ello que basados en la misión, la visión y los objetivos estratégicos planteados en los puntos anteriores, se definen las siguientes políticas empresariales:

a) Políticas en la Perspectiva Financiera:

- Efectuar ventas a grupos o personas previamente establecidas como sujeto asegurable y que cumplan requisitos mínimos de estudios, cuyos niveles de riesgo de muerte violenta sea bajo, estén domiciliados en lugares de riesgo normal y que su trabajo y actividades no sobrepasen los promedios de riesgo.
- Cobrar las pólizas facturadas dentro de los 30 días siguientes a la fecha de emisión.
- Anular las pólizas facturadas que tengan más de 60 días sin ser recaudadas.
- Efectuar gastos, previo el consentimiento de los directivos autorizados para este fin.
- Programar y presupuestar los gastos a efectuarse durante el año, en cada una de las áreas de la compañía, estableciendo límites que deben cumplirse.

b) Políticas en la Perspectiva del Cliente:

- Realizar todo trabajo con excelencia y calidad, buscando satisfacer todas las dudas y necesidades del cliente, a través de un trato justo, amable cordial y esmerado y manteniendo un comportamiento ético y profesional durante la ejecución de todas las labores.
- Capacitar a todo el personal de la empresa, para que cualquiera pueda atender y satisfacer las necesidades de los clientes o por lo menos atender sus inquietudes.
- Acudir puntual y cumplidamente a todas las citas pactadas con los clientes.

c) Políticas en la Perspectiva de Proceso Interno:

- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización, a través de auditorías internas de gestión enfocadas a mejorar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con que se efectúan los procesos.

d) Políticas en la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo:

- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del recurso humano, mediante acciones sistemáticas de formación, basadas en evaluaciones continuas de desempeño.

- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

5.1.1.6 Análisis y Redefinición de la Estrategia Empresarial

En la actualidad Colvida cuenta con estrategias que han venido dando resultados positivos y que se aplican a la planificación estratégica propuesta, es por ello que se las agrupó de acuerdo a las perspectivas del Balanced Scorecard, de la siguiente manera:

a) Propuestas de Estrategia en la Perspectiva Financiera:

OBJETIVO 1: *Crece, durante los próximos 5 años, el valor anual de ingresos por ventas en el 22,5% cada año, en relación con el anterior.*

- **ESTRATEGIA 1.1 Buscar Nuevos Mercados:** El mercado de seguros de vida se encuentra todavía sin saturarse, sin embargo las grandes empresas abarcan a las empresas e instituciones financieras más representativas del Ecuador, pese a ello en la actualidad se han desarrollado las PYMES, las mismas que no representan grandes ingresos para la compañía de forma individual, pero que si se juntan, los réditos obtenidos de contratar con muchas de ellas, representarán significativos ingresos para la empresa.
- **ESTRATEGIA 1.2 Ampliar la Línea de Negocios:** En la actualidad, las condiciones económicas del Ecuador, obligan a las empresas a crear nuevas líneas de negocios que abarquen esos segmentos de mercado que se encuentran sin ser explotados.

Es por ello que se propone la creación de un producto con características populares, es decir, que tenga un costo bajo y de igual manera tenga coberturas que vayan acorde con el precio, pero que vendidas en grandes volúmenes, a través de convenios con municipios, juntas parroquiales, hospitales, entre otros, permitan alcanzar incrementos en los ingresos por conceptos de venta.

OBJETIVO 2: *Reducir la proporción de gastos frente a los ingresos en 2% anual de forma sostenida durante los siguientes 5 años.*

- **ESTRATEGIA 2.1 Optimizar la Tenencia de Activos Fijos:** De acuerdo a la economía de la empresa, es necesario que se optimice los activos, de tal manera que la mayoría de los mismos sean productivos, es por ello que se propone la venta de uno de los vehículos utilizados por la presidencia ejecutiva, estos recursos servirán para adquirir las oficinas del sexto piso donde funciona la oficina matriz; el mismo puede ser utilizado para ubicar a los colaboradores que trabajan en la oficina Comercial de Quito.
- **ESTRATEGIA 2.2 Reestructurar el Pago de Comisiones:** En la actualidad los asesores comerciales se llevan prácticamente el 10% del total de las ventas generadas, y considerando que además de las comisiones reciben beneficios de ley y beneficios que entrega la compañía, representan un costo bastante elevado. La reestructuración es muy necesaria, ya que en el mercado existen grandes cantidades de intermediarios de seguros (bróker) que efectúan este trabajo con un porcentaje del 8% al 10% de comisiones, que no implican gastos adicionales. Entonces, es importante que la empresa genere fuentes de empleo, pero no que pierda un costo de oportunidad importante.

OBJETIVO 3: *Incrementar la rentabilidad sobre las operaciones de la compañía al 9% en los próximos 5 años.*

- **ESTRATEGIA 3.1 Controlar Periódicamente los Ingresos:** Para poder alcanzar los niveles de rentabilidad planificados, es necesario que se efectuó un control constante y exhaustivo de los niveles de cumplimiento de los ingresos reales frente a los presupuestados, esto con la finalidad de detectar posibles falencias en la ejecución de las estrategias y poder tomar medidas correctivas que ayuden a direccionar los resultados hacia lo planificado y así poder alcanzar las metas propuestas.
- **ESTRATEGIA 3.2 Controlar Periódicamente los Gastos:** De igual manera un adecuado control de gastos es muy necesario para alcanzar la utilidad planificada, ya que si éstos no se controlan, entonces pueden darse variaciones significativas que empañen el logro de las metas.

En el caso de Colvida, es muy importante el control de los gastos; ya que como se expuso en puntos anteriores, la proporción que éstos han tenido en relación de los ingresos, ha sido considerablemente alta, lo que ha generado que los resultados no hayan sido los esperados.

A continuación se muestra un resumen de las estrategias empresariales propuestas para Colvida en relación de los objetivos planteados en puntos anteriores y a su vez se detallan las actividades, proyectos y acciones que se deben llevar a cabo en la consecución de las estrategias:

Cuadro N° 18
Resumen de Estrategias en la Perspectiva Financieras

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
OBJETIVO 1: Crecer, durante los próximos 5 años, el valor anual de ingresos por ventas en el 22,5% cada año, en relación con el anterior.		
Buscar nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar charlas y conferencias en las PYMES, para indicar las condiciones y beneficios de los productos de la compañía. • Efectuar viajes a los diferentes cantones del Ecuador, buscando nuevos negocios. • Efectuar propuestas y acuerdos con autoridades de cantones, pueblos y comunidades, así como fundaciones y ONG para ofrecer el servicio de aseguramiento a sus beneficiarios. 	Asesores de CSC Asesores Comerciales Jefe Nacional de CSC
Ampliar la línea de negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un estudio de mercado, en el que se determine el grado de aceptación de un nuevo producto de tipo popular. • Efectuar análisis de costo-beneficio, proyectado a 5 años, de la implementación de un nuevo producto. • Diseñar producto según estudio de mercado y análisis costo-beneficio 	Mercadeo Gerencia Comercial Gerencia Técnica
OBJETIVO 2: Reducir la proporción de gastos frente a los ingresos en 2% anual de forma sostenida durante los siguientes 5 años.		
Optimización de activos	<ul style="list-style-type: none"> • Venta del automóvil BMW de la presidencia según las condiciones del mercado, buscando el mejor precio. • Solicitud de cotización del inmueble a adquirir. • Solicitud de financiamiento para compra de inmueble en Instituciones del Sistema Financiero • Efectuar contrato de compra- venta del inmueble con propietarios, determinando las condiciones de la compra. 	Presidencia Ejecutiva Gerencia Administrativa y Financiera
Reestructuración del pago de comisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un estudio de factibilidad de la reestructuración del porcentaje de pago de comisiones, el cual incluya un análisis del mercado en relación a esta variable. • Plantear el nuevo sistema de pago de comisiones, considerando los resultados obtenidos en el estudio. • Evaluar los resultados obtenidos con el nuevo sistema a través de estudios de productividad 	 Talento Humano
OBJETIVO 3: Incrementar la rentabilidad sobre las operaciones de la compañía al 9% en los próximos 5 años.		
Control periódico de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan operativo anual, el mismo que contenga un presupuesto de ingresos • Medir de forma mensual los resultados obtenidos por concepto de ingresos, frente a los presupuestados a través de informes que contengan información necesaria para evaluar resultados. • Tomar medidas correctivas en caso de ser necesarias para mejorar el cumplimiento de las metas 	Presidencia Ejecutiva Gerencia Financiera Gerencia Comercial
Control periódico de gastos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan operativo anual, el mismo que contenga un presupuesto de egresos • Medir de forma mensual los resultados obtenidos por concepto de egresos, frente a los presupuestados a través de informes que contengan información necesaria para evaluar resultados. • Tomar medidas correctivas, en caso de ser necesarias, para mejorar el cumplimiento de las metas 	Presidencia Ejecutiva Gerencia Financiera Gerencia Comercial

Fuente: Planificación estratégica

Elaborado por: Sofía Tapia

b. Propuesta de Estrategias en la Perspectiva del Cliente:

OBJETIVO 4: *Ampliar, en los próximos 5 años, nuestro servicio a la colectividad para llegar al 10% de participación en el mercado ecuatoriano de seguros de vida.*

- **ESTRATEGIA 4.1 Asistencias y Beneficios Adicionales:** El entregar al cliente genera que éste se sienta atraído hacia el producto y a la vez se convierte en un distintivo que genera agrado para el cliente. Lo que se busca es mantener las asistencias adicionales al producto como asistencia exequial y legal, así como servicios de consultoría y asistencia al hogar, que se entregan actualmente conjuntamente con el seguro de vida, por medio de esto se permite al cliente tener no solo una cobertura en caso de muerte, sino también contar con prestaciones adicionales que le permiten mejorar su estilo de vida.
- **ESTRATEGIA 4.2 Ventas Personalizadas:** La relación existente entre el cliente y la empresa debe verse fortalecida en todo momento, es por ello que efectuar ventas personalizadas de seguros individuales a través de la fuerza de ventas propia de Colvida y considerando que el mercado de vida individual es muy poco explotado por las aseguradoras, es realmente una buena medida que permite llegar a más personas, de forma directa y a la vez, fomenta la relación cliente-empresa, desarrollando una comunicación para que la compañía pueda tener nuevos contactos, recibir comentarios y sugerencias. Es necesario que el vendedor procure que el cliente se sienta a gusto y explique en profundidad los beneficios y condiciones del contrato.

OBJETIVO 5: *Alcanzar el 100% de satisfacción de los clientes frente a los productos que comercializa la compañía, durante los próximos 5 años.*

- **ESTRATEGIA 5.1 Telemercadeo:** En la actualidad la mercadotecnia utiliza novedosas herramientas que se desarrollan conjuntamente con el uso de nuevas tecnologías. Una de estas herramientas es el telemercadeo, el mismo que consiste en el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones como parte de la categoría de ventas personales que va al cliente, lo que se busca es conocer el grado de satisfacción del cliente con relación al producto y a su vez determinar características esenciales del clientes y de sus aspiraciones en relación al producto.
- **ESTRATEGIA 5.2 Canales de Comunicación:** En la actualidad Colvida no cuenta con un canal de comunicación que permita al cliente expresar sus apreciaciones sobre el producto o servicio que recibe. Es por esta razón que una estrategia propuesta es el diseño de canales de comunicación oral, escrita o electrónica, lo que ayudará a la empresa a detectar las falencias existentes y alcanzar mejores grados de satisfacción del cliente a través de sus sugerencias.

A continuación se muestra un resumen de las estrategias empresariales propuestas para Colvida en relación de los objetivos planteados en puntos anteriores y a su vez se detallan las actividades, proyectos y acciones que se deben llevar a cabo en la consecución de las estrategias.

Cuadro N°19

Resumen de Estrategias en la Perspectiva del Cliente

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
OBJETIVO 4: Ampliar, en los próximos 5 años, nuestro servicio a la colectividad para llegar al 10% de participación en el mercado ecuatoriano de seguros de vida.		
Asistencias y beneficios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> Definir los mejores beneficios adicionales que la compañía puede entregar, para que los clientes se interesen en el producto que se ofrece. Nombrar clientes preferenciales a aquellos que mantienen su póliza por un determinado tiempo y un monto asegurado alto. 	Servicio al cliente
Ventas personalizadas	<ul style="list-style-type: none"> Contratar personal de ventas calificado, que cuente con un perfil de ventas elevado. Efectuar capacitaciones constantes sobre técnicas de venta y servicio al cliente, para los asesores comerciales. Diseñar nuevo producto según estudio de mercado y análisis costo-beneficio. Evaluar constantemente el desempeño de los asesores comerciales en relación a su productividad y los aspectos que se pueden mejorar. 	Talento Humano Gerencia Comercial
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
OBJETIVO 5: Alcanzar el 100% de satisfacción de los clientes frente a los productos que comercializa la compañía, durante los próximos 5 años.		
Telemercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Efectuar una encuesta que permita medir a través de llamadas telefónicas el grado de satisfacción del cliente en relación del producto adquirido. Analizar los resultados obtenidos de las campañas de telemercadeo. Plantear acciones de mejora en relación a las sugerencias de los clientes 	Servicio al Cliente
Canales de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Efectuar un estudio de los principales canales de comunicación que son mas aceptados por la gente. Crear canales de comunicación, que permitan a la empresa conocer las inquietudes del cliente, como bitácoras de servicio, líneas telefónicas exclusivas, correos electrónicos, entre otros. Evaluar los resultados obtenidos con la implementación de estos canales. 	Servicio al Cliente

Fuente: Planificación estratégica

Elaborado por: Sofía Tapia

c. Propuesta de Estrategias en la Perspectiva del Proceso Interno:

OBJETIVO 6: *Mejorar la plataforma de sistematización de los procesos técnicos y contables de la compañía, a través del desarrollo de módulos que permitan la automatización de los procesos.*

- **ESTRATEGIA 6.1 Unificar los Sistemas Informáticos de la Compañía:** En la actualidad, la Compañía de Seguros Colvida cuenta con dos sistemas informáticos, uno en la parte de seguros y otro en la parte financiera-contable. El manejo de dos sistemas de información crea dificultades al momento de consolidar la información, pues en este proceso ocurren inconvenientes como: pérdida de registros, duplicidad de información, entre otras.

Considerando que en la actualidad los sistemas informáticos ayudan a hacer los procesos más eficientes, es necesario que se cuente con una plataforma informática que permita mejorar las deficiencias actuales de Colvida.

- **ESTRATEGIA 6.2 Desarrollar Nuevos Módulos Informáticos:** Colvida tiene una gran cantidad de procesos, los mismos que por su naturaleza no deberían efectuarse de forma manual, puesto que son muy extensos y deben ser precisos, éste es el caso de muchos procesos ya citados anteriormente.

La empresa tiene un departamento de desarrollo tecnológico e informático el mismo que está en la capacidad de desarrollar módulos adicionales que permitan la automatización de los procesos en la compañía

OBJETIVO 7: *Mejorar el proceso de mercadeo y publicidad de la compañía, a través de campañas, patrocinios y eventos que permitan a Colvida, darse a conocer en el mercado.*

- **ESTRATEGIA 7.1 Patrocinar Eventos Médicos:** La publicidad, mercadeo y propaganda son estrategias que permiten llegar de manera más directa y masiva al cliente. Al ser los seguros de vida una actividad muy ligada a las actividades de tipo médicas, sería recomendable que la empresa empiece a patrocinar eventos en los que acuda mucha gente y que a la vez se relacione con asuntos de la salud.

Es importante generar en el cliente la idea de necesidad de un seguro de vida y cambiar la idea de que el contratar este tipo de servicio es un gasto más que una inversión. Además si se crean asociaciones con hospitales, el crecimiento de las ventas será positivo.

- **ESTRATEGIA 7.2 Hacer Publicidad en Prensa Escrita:** En la actualidad las campañas publicitarias en medios de comunicación televisivo, radial y escrito, son muy utilizadas, considerando que influyen de gran manera en la actitud del comprador. Sin embargo, para una empresa mediana, como es el caso de Colvida, invertir en publicidad en radio o televisión tiene un costo demasiado elevado; debería buscarse la manera de hacerlo en el largo plazo.

Es por esta razón que se propone hacer campañas en prensa escrita, como son revistas de información, entretenimiento, salud y periódicos de circulación nacional.

Cuadro N° 20

Resumen de Estrategias en la Perspectiva del Proceso Interno

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
OBJETIVO 6: Mejorar la plataforma de sistematización de los procesos técnicos y contables de la compañía a través del desarrollo de módulos que permitan la automatización de los procesos.		
Unificar los sistemas informáticos de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar estudios que permitan definir la factibilidad de la unificación de los sistemas de seguros y financieros-contables de la compañía. • Migrar los datos almacenados en los servidores para unificarlos en uno solo de mayor capacidad. • Efectuar pruebas para determinar que la migración de datos se ha completado exitosamente 	Gerencia de Sistemas
Desarrollar nuevos módulos informáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar un diseño previo de los módulos necesarios para la automatización de los procesos, considerando las apreciaciones técnicas de los departamentos implicados. • Efectuar programación en Oracle para desarrollar los módulos diseñados. • Efectuar pruebas para confirmar la efectividad de los módulos diseñados. 	Departamento de Desarrollo Gerencia de Sistemas
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
OBJETIVO 7: Mejorar el proceso de mercadeo y publicidad de la compañía, a través de campañas, patrocinios y eventos que permitan a Colvida, darse a conocer en el mercado.		
Patrocinar eventos médicos	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar contactos y alianzas con empresa del sector médico para patrocinar eventos. • Diseñar campañas aplicables a los diferentes eventos a patrocinar con compañías en el área de la salud. • Evaluar el resultado de las campañas publicitarias aplicadas durante el patrocinio de los eventos. 	Mercadeo
Hacer publicidad en prensa escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar los servicios de publicidad en prensa escrita con al menos 5 medios de comunicación. • Efectuar un contrato a un año con una de las ofertantes del servicio de publicidad en prensa escrita. • Evaluar los resultados de las campañas publicitarias en prensa escrita. 	Servicio al Cliente

Fuente: Planificación Estratégica

Elaborado por: Sofía Tapia

d. Propuesta de Estrategias en la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo:

OBJETIVO 8: *Desarrollar las capacidades del talento humano de la compañía a través de capacitaciones que fomenten el uso de utilitarios, tecnologías e impulsen la innovación mejoramiento continuo durante las tareas a efectuarse cotidianamente.*

- **ESTRATEGIA 8.1 Evaluar al Personal:** Efectuar una evaluación constante del personal con el que se trabaje, le permite a cualquier empresa determinar posibles falencias o necesidades en el personal que trabaja con la empresa. Además se logra que se desarrolle la capacidad creativa del personal, proponiendo acciones de mejora sobre los resultados negativos obtenidos en la evaluación.

Además, a través de este proceso es posible identificar los grados de liderazgo y potencial que tienen los empleados en la empresa.

- **ESTRATEGIA 8.2 Capacitar al Personal:** Capacitar a todos los miembros de la Compañía en temas esenciales para el correcto desempeño de sus labores es de vital importancia, para ello es necesario que se elabore un cuadro de necesidades, que se determine a través de evaluaciones continuas de desempeño, enfocándose en temas de actualidad y encaminados a la mejora del servicio que se entrega al cliente.

Es importante que se capacite al personal, en especial aquellos que efectúan actividades críticas y que requieren actualización continua.

OBJETIVO 9: *Alcanzar mejores niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos a través de la implantación de un sistema de remuneración variable basada en el cumplimiento de metas.*

- **ESTRATEGIA 9.1 Establecer Metas Personales:** Con base en la planificación estratégica de la compañía es necesario que se desprendan metas que se apliquen a cada uno de los procesos y que puedan ser ejecutados por los responsables de los procedimientos.

Es prácticamente efectuar un Balanced Scordcard personal, el mismo que se alinea al direccionamiento estratégico diseñado por los ejecutivos y que sirva para se cumplan los objetivos estratégicos.

- **ESTRATEGIA 9.2 Medir Mensualmente los Resultados:** Aún cuando los objetivos personales se hayan fijado, lo importante es que se midan continua y permanentemente para poder observar posibles desviaciones de los objetivos y metas que se plantean para cada colaborador.

Es importante que las metas y objetivos fijados para cada uno de los funcionarios sean medibles, realizables y a la vez permita que el funcionario supere las expectativas trazadas, procurando que la mayoría de alcance el rendimiento óptimo. Además es importante que se remunere adecuadamente el cumplimiento de los objetivos para empezar de forma trimestral pero con miras a convertir este salario en un elemento más del salario mensual del empleado.

Cuadro N° 21

Resumen de Estrategias en la Perspectiva de Formación y Desarrollo

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
OBJETIVO 8: Desarrollar las capacidades del talento humano de la compañía, a través de capacitaciones que fomenten el usos de utilitarios, tecnologías e impulsen la innovación mejoramiento continuo durante las tareas a efectuarse cotidianamente.		
Evaluar al Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un sistema de evaluación continuo del personal, basado en objetivos y metas. • Efectuar entrevistas con los empleados para informarles de sus indicadores y poner a consideración los mismos. • Implementar el sistema en todos los niveles jerárquicos de la organización. 	Talento Humano
Capacitar al personal	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan anual de capacitación para todo el personal, resultante de un análisis de desempeño. • Efectuar convenios con instituciones que brinden capacitaciones para llevar a cabo el plan de la compañía. • Efectuar evaluaciones de los resultados obtenidos con las capacitaciones. 	Talento Humano
ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
OBJETIVO 9: Alcanzar mejores niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos a través de la implantación de un sistema de remuneración variable basada en el cumplimiento de metas.		
Establecer metas personales	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un modelo de cuadro de mando integral, aplicado a cada uno de los cargos existentes en la compañía. • Diseñar metas • Diseñar Indicadores de gestión • Solicitar aprobación por parte de todos los involucrados. 	Todas las áreas
Evaluar de forma mensual los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Medir los resultados obtenidos por cada uno de los empleados de la compañía. • Comparar los resultados obtenidos con las metas propuestas para cada uno. • Aprobar los resultados obtenidos de forma mensual. • Ponderar los resultados para un trimestre • Pagar a los empleados que alcanzan o superan las metas, según lo establecido en el Cuadro de Remuneración Variable. 	Todas las áreas

Fuente: Planificación Estratégica

Elaborado por: Sofía Tapia

5.2 Planificación Táctica

En la actualidad Colvida no cuenta con una planificación táctica que le permita mantener un adecuado control sobre el cumplimiento de metas y objetivos, es por ello que se plantea el desarrollo siguiente.

5.2.1 Propuesta de Metas Tácticas

A continuación se muestra el diseño de metas para las diferentes áreas, las mismas que estarán basadas en los objetivos planteados en la planificación estratégica.

a) Propuesta de Metas en la Perspectiva Financiera.

Una vez establecida en la planificación estratégica los objetivos específicos a cumplir por parte de la compañía, en cuanto a la perspectiva financiera se refiere, se establecen las siguientes metas a cumplir en los próximos 5 años:

1. *Alcanzar los siguientes niveles de venta en el mercado en los próximos 5 años:*

Cuadro N° 22
Proyección Ventas 2010-2014 (millones)

Compañías	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas Sistema	208,0	228,5	249,0	269,6	290,1
% Crec. Total	-0,1%	9,9%	9,0%	8,2%	7,6%
Ventas Colvida	12,64	15,56	19,15	23,57	29,01
% Part. Total	6,1%	6,8%	7,7%	8,7%	10,0%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: Sofía Tapia

Esta meta contempla el volumen de ventas necesario para alcanzar un crecimiento de 22,5% del volumen de ingresos por concepto de ventas (prima cobrada), es decir que cada año se deberá vender los montos especificados en el cuadro anterior, en millones de dólares, hasta alcanzar los 24.5 millones de dólares en el 2013.

2. *Alcanzar los siguientes niveles de gasto proyectado en los próximos 5 años:*

Cuadro N° 23

Proyección Participación Gasto/Ingreso

Año	% Participación (en relación al total ingresos)
2010	97%
2011	94%
2012	91%
2013	88%
2014	85%

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Considerando que lo que se busca es incrementar la brecha existente entre los ingresos y los egresos y considerando que el objetivo es alcanzar una reducción del 3% anual de la participación de los gastos en relación de los ingresos, se determinan los montos totales de gastos existentes para lograr alcanzar la meta.

Estos niveles de participación del gasto en relación de los ingresos, constituyen la herramienta fundamental para alcanzar el nivel de rentabilidad esperado. Este cálculo se aplica para cada uno de los años subsiguientes y se logra determinar el monto total de gastos para los 5 años siguientes.

3. *Alcanzar los siguientes niveles de utilidad en los próximos 5 años:*

Cuadro N° 24

Proyección Participación Utilidad/Ingreso

Rubro	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos	100%	100%	100%	100%	100%
Egresos	97%	94%	91%	88%	85%
Utilidades	3%	6%	9%	12%	15%

Fuente: Proyecciones Efectuadas por el Autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Esta meta se basa considerando que la única manera de alcanzar un crecimiento en las utilidades es mediante una reducción de la participación de los gastos en relación de los ingresos.

El incremento de la rentabilidad involucra necesariamente un incremento de la utilidad operacional, es por ello que una vez determinadas las ventas para los siguientes 5 años y de igual manera los gastos máximos a efectuarse, se pueden determinar las utilidades operacionales esperadas.

b) Propuesta de Metas en la Perspectiva del Cliente

Las metas tácticas en la perspectiva del cliente buscan definir en términos monetarios o porcentuales, o en acciones concretas, los objetivos estratégicos específicos planteados en la planificación de largo plazo.

Con este antecedente, se proponen las siguientes metas tácticas en la perspectiva del cliente:

1. *Alcanzar los siguientes niveles de participación en el mercado durante los próximos 5 años:*

Cuadro N° 25
Proyección Participación Mercado

Compañías	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas proyectadas Sistema	208,0	228,5	249,0	269,6	290,1
Ventas proyectadas Colvida	12,64	15,56	19,15	23,57	29,01
Part. Total Sistema	6,1%	6,8%	7,7%	8,7%	10,0%

Fuente: Proyecciones Efectuadas por el Autor

Elaborado por: Sofía Tapia

El cálculo de la participación en el mercado anual, que debe ir alcanzando Colvida para llegar al 10% de mercado que se plantea como objetivo, se determina considerando las ventas proyectadas para Colvida sobre las ventas proyectadas del sistema, de la siguiente manera:

$$\% \text{ Part. Mercado} = \frac{\text{Ventas proyectadas Colvida}}{\text{Ventas proyectadas Sistema}}$$

$$\% \text{ Part. Mercado}_{2009} = \frac{12,64 \text{ millones}}{208,0 \text{ millones}}$$

$$\% \text{ Part. Mercado}_{2009} = 6,1\%$$

De igual manera se debe efectuar con el resto de años y se determina los porcentajes de participación en el mercado de cada año y se puede observar que éstos van creciendo de forma paulatina y continua, hasta llegar al objetivo deseado, que es alcanzar un 10% del mercado. Lo importante es que se vayan cumpliendo uno a uno los objetivos, ya que su interrelación es muy estrecha y dependen el uno del otro.

2. Alcanzar los siguientes niveles de satisfacción del cliente durante los siguientes 5 años:

Cuadro N° 26

Metas de Nivel de Satisfacción Clientes

Año	Nivel Satisfacción al cliente
2010	90%
2011	93%
2012	95%
2013	98%
2014	100%

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Evaluar el nivel de satisfacción del cliente es muy necesario, ya que luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- **Satisfacción:** Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- **Complacencia:** Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa. Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor.

En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional.

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron, sin embargo en la actualidad Colvida no llega a mantener un grado de satisfacción del total de sus clientes. Es por ello que primero se busca alanzar la satisfacción total del cliente para posteriormente buscar la complacencia del mismo.

c) Propuesta de Metas en la Perspectiva de Proceso Interno

- 1. Efectuar al menos 2 campañas anuales de mercadeo y publicidad.*

La publicidad informa al consumidor sobre los beneficios de un determinado producto o servicio, resaltando la diferenciación por sobre otras marcas, esto es lo que se busca a través de estas campañas y a la vez permitirá posicionar la marca. Uno de los principales objetivos de la publicidad es crear demanda o modificar las tendencias de demanda de un producto marca, de esta manera se logra contribuir a que las ventas se incrementen según lo planificado. Entendiendo que la comercialización busca identificar el mercado apropiado para cada producto, la publicidad es la comunicación por la cual la información sobre el producto es transmitida a estos individuos (público objetivo).

- 2. Desarrollar un sistema informático único de administración unificando el SIS y SAF, y desarrollando módulos que permitan la automatización de los procesos técnicos y financiero.*

El diseño e implementación de un sistema informático desarrollado in house (dentro de la compañía), se convierte en un proyecto ambicioso, pero que trae consigo una serie de etapas, las mismas que se deben ir cumpliendo una a una para poder alcanzar el resultado deseado.

Estas fases tienen un determinado tiempo y esto es lo que se busca planificar, de tal manera que en 5 años la compañía cuente con una herramienta informática que se adapte a todas las necesidades y sirva para mejorar los procesos. A continuación se detalla los procesos a seguir durante cada año:

Cuadro 27.

Etapas de Desarrollo Informático

Año	Fase	Nivel de Ejecución
2010	Prefactibilidad y factibilidad	15%
2011	Diseño	65%
2012	Análisis y Programación	75%
2013	Pruebas	90%
2014	Implantación	100%

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

La mayor cantidad de recursos y de tiempo se utilizarán durante el diseño y programación, ya que requerirá de todos los conocedores de los procesos para poder alcanzar los resultados requeridos.

d) Propuesta de Metas en la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo:

- 1. Efectuar al menos una capacitación anual para todo el personal de la compañía.*

De acuerdo a la vida actual del mundo empresarial, el término capacitación y sistemas de información están cambiando la forma de trabajo de las empresas, los sistemas de información ayudan a acelerar procesos, por lo tanto, Colvida al implementar un sistema de capacitación, logrará ventajas.

Este es un proceso que lleva a la mejora continua y a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso, un sistema que será automatizado viene a agilizar los procesos y llevar a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

Sin embargo, para ello es necesario que se encuentren capacitados al respecto. De todas maneras lograr que todo el personal se encuentre capacitado, no es una tarea que se efectúa de un día para el otro, por lo que se establecen metas anuales para su cumplimiento:

Cuadro N° 28

Proyección de Personal Capacitado

Año	Nivel de personal capacitado
2010	25%
2011	50%
2012	75%
2013	90%
2014	100%

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

2. *Alcanzar los siguientes niveles totales de cumplimiento de metas personales de toda la compañía*

Cuadro N° 29

Proyección Cumplimiento de Metas

Año	Grado de cumplimiento Metas personales
2010	90%
2011	93%
2012	95%
2013	98%
2014	100%

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Esta meta se ve fundamentada en la necesidad de alinear al empleado con la filosofía de la empresa, para ello se busca que el nivel de cumplimiento de las metas personales de cada empleado sea del 100%, sin embargo, la resistencia al cambio existente, hace necesario establecer niveles de cumplimiento que serán más elevados conforme los miembros de la empresa se adapten a este sistema.

Lo que se busca alcanzar con esta meta es:

- **Eficacia:** Que cumpla con los objetivos propuestos a través de un diseño cuidadoso y una evaluación periódica.
- **Eficiencia:** Reducción costos
- **Efectividad:** El sistema responde a la misión y objetivos estratégicos de la empresa y al entorno
- **Equidad:** Ya que los colaboradores recibirán un incentivo resultado de su gestión.

A continuación se presenta un resumen de las metas tácticas:

Cuadro N° 30
Resumen Metas Tácticas 5 Años

	METAS						
	Parámetros	2010	2011	2012	2013	2014	
P E R S P E C T I V A	Financiera (en millones)	Ingresos					
		Ventas	12,86	15,56	19,15	23,57	29,01
		Otros ingresos	11,96	14,72	18,12	22,30	27,44
		Egresos %	97%	94%	91%	88%	85%
		Nominal	23,91	28,52	33,98	40,44	48,08
		Utilidad	3%	6%	9%	12%	15%
	Nominal	0,69	1,76	3,29	5,42	8,37	
	Del Cliente	Participación en el mercado	6,1%	6,8%	7,7%	8,7%	10,0%
		Satisfacción del cliente	90%	93%	95%	98%	100%
	Proceso interno	Estudio de factibilidad y prefactibilidad	15%	65%	75%	90%	100%
		Numero de campañas anuales	2	2	2	2	2
	Desarrollo	Metas personales cumplidas	50%	65%	80%	95%	100%
Personal capacitado		25%	50%	75%	90%	100%	

Fuente: Planificación Táctica Compañía de Seguros Colvida (Planteado por el autor)

Elaborado por: Sofía Tapia

5.3 Planificación Operativa

En la actualidad Colvida no cuenta con una planificación operacional basada en la programación de largo plazo. Por el contrario, se efectúan presupuestos básicos, resultados de estadísticas y sin considerar que rumbo tomará la empresa con ese nivel de ingresos o gastos.

5.3.1 Objetivos y Metas Operacionales para el 2010

A continuación se muestra un cuadro que resume los objetivos de largo plazo y su relación con las metas del 2010 a cumplirse:

Cuadro N° 31
Resumen Objetivos y Metas Operacionales 2010

PLANIFICACIÓN OPERACIONAL				
P E R S P E C T I V A	OBJETIVOS Y METAS			
		Objetivos	Metas	2010
	Financiera	Crecer un 22,5% los ingresos por ventas en relación al 2009.	Ingresos (Ventas)	13,30
		Reducir en un 3% la participación de los egresos con relación al 2009.	Egresos	97%
		Incrementar en a un 3% la utilidad operacional.	Utilidad	3%
	Del Cliente	Crecer la participación en el mercado.	Nivel Participación en el mercado	6,1%
		Crecer el grado de satisfacción al cliente	Nivel Satisfacción del cliente	90%
	Proceso interno	Mejorar la plataforma de sistematización de procesos.	Estudio de factibilidad y prefactividad	25%
		Mejorar el sistema de mercadeo y publicidad.	Número de campañas publicitarias al año	2
	Aprendizaje y formación	Alcanzar mejores niveles de 5 e's	Metas personales cumplidas	50%
Desarrollar las capacidades del TTHH		Personal capacitado	25%	

Fuente: Planificación operacional Compañía de Seguros Colvida (Planteado por el autor)

Elaborado por: Sofía Tapia

Una vez identificados los objetivos y metas trazados, es necesario que se asignen los responsables para la ejecución de cada uno de estas metas; a continuación se hace un resumen de los responsables:

Cuadro N° 32
Responsables del Plan Operativo

Perspectiva	Metas	Responsable
Financiera	Ingresos (Ventas) Egresos Utilidad	Departamento Administrativo Financiero Presidencia Ejecutiva
Del Cliente	Nivel Participación en el mercado Nivel Satisfacción del cliente	Departamento de servicio Área Comercial Presidencia Ejecutiva
Proceso interno	Estudio de factibilidad y prefactibilidad Número de campañas publicitarias al año	Departamento de Sistemas Departamento de mercadeo
Aprendizaje y formación	Metas personales cumplidas Personal capacitado	Departamento de Talento Humano

Fuente: Planificación operacional Compañía de Seguros Colvida (Planteado por el autor)

Elaborado por: Sofía Tapia

Una vez definidos todos estos puntos, es necesario que se efectúe una programación en términos financieros, la misma que nos permita evaluar los objetivos planteados de forma monetaria y establecer si los objetivos estratégicos se están cumpliendo según lo planificado. Para ello se utilizan los presupuestos, los mismos que son un compendio de las actividades que efectúa la empresa, en términos monetarios, para su normal funcionamiento.

5.3.2 Presupuestos

Una vez definidos los principales objetivos y metas para el año 2010, se proceden a elaborar las proyecciones financieras, en base a los presupuestos. Todas las cifras presentadas están expresadas en miles de dólares, para su mayor entendimiento y comprensión, por cuestiones y metodológicas.

5.3.2.1 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos es una parte fundamental y necesaria para la proyección del estado de pérdidas y ganancias. Este presupuesto debe estar alineado con la planificación estratégica y táctica, ya que es un resultado de la misma.

A continuación se detallan los procedimientos efectuados para el cálculo de los ingresos de la compañía de Seguros de Vida Colvida:

- **Ventas (Prima Cobrada):** El valor total de las ventas anuales que se busca obtener, se determinó como un objetivo y posteriormente como una meta, los mismos que se fundamentaron en una regresión lineal de las ventas totales del mercado, que permitieron proyectar sus ventas a 5 años y en base al nivel de participación en el mercado de Colvida, se determinaron las ventas anuales.

El total de las ventas multiplicado por el nivel de participación de los productos de la compañía, da como resultado las ventas totales anuales por producto.

Finalmente, para determinar el nivel de ventas mes a mes, se consideró que las ventas de la compañía tienen un comportamiento cíclico, siendo los primeros y últimos meses del año los que tienen los menores niveles de ventas. A continuación se muestra el presupuesto de ventas (prima cobrada) para el 2010:

Cuadro N° 33

Proyección Prima Cobrada 2010

RUBRO

(en miles de dólares)

VENTAS (PRIMA COBRADA)	Total
Vida grupo	4.805,08
Vida Individual	6.322,47
Banca Seguros	1.517,39
Total prima cobrada	12.644,94

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

- **Comisiones Recibidas:** Las comisiones recibidas por concepto de comercialización de seguros de vida, en la figura de intermediario de seguros representan un 10% de las primas totales facturadas y de igual manera según el peso de cada producto se definen de la siguiente manera:

Cuadro N° 34

Proyección Comisiones Recibidas 2010

RUBRO

(en miles de dólares)

COMISIONES RECIBIDAS	Total
Vida grupo	144,15
Vida Individual	75,87
Banca Seguros	13,66
Total comisiones recibidas	233,68

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

- **Recuperaciones y Salvamentos:** Este rubro corresponde a los valores entregados por los reaseguradores, en razón del riesgo compartido que mantiene con la compañía. En promedio el reasegurador devuelve el 17,5% de las primas totales recaudadas, a continuación se muestra este cálculo:

Cuadro N° 35

Proyección Recuperaciones y Salvamentos 2010

RUBRO

(en miles de dólares)

RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS	Total
Vida grupo	252,27
Vida Individual	132,77
Banca Seguros	23,90
Total comisiones recuperaciones	408,94

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

- **Intereses y Rentas ganados:** El cálculo de los intereses ganados por concepto de inversiones se determinó a través de un cálculo del rendimiento del portafolio, el mismo que dio un resultado de 5% anual. Se determinó los montos de inversiones mensuales a constituirse y se calculó el ingreso mensual proveniente de las mismas. Este rubro también incluye el ingreso por la venta de un vehículo adquirido en 50 mil dólares y depreciado a 28,7 mil dólares, el mismo tiene un precio de mercado de 40 mil dólares.

Cuadro N° 36

Proyección Interés y Rentas Ganadas 2010

RUBRO

(en miles de dólares)

INTERESES Y RENTAS GANADOS	Total
Inversiones	93,84
Por venta de activos	11,28
Total Interés ganados	105,12

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

- **Liberación de Reservas:** Al igual que la constitución de las reservas, la liberación de reservas se constituye un movimiento contable en relación al total de primas netas cobradas y considerando un factor de riesgo, estipulado por la Superintendencia de Bancos. Los cálculos efectuados para la liberación de reservas se encuentra detallado en el Anexo A.

A continuación se muestra el presupuesto de ingresos por liberación de reservas:

Cuadro N° 37
Liberación de Reservas 2010

RUBRO

(en miles de dólares)

LIBERACIÓN DE RESERVAS	Total
Matemáticas de Vida	2.569,93
Riesgos en Curso	6.457,88
Desviación de Siniestralidad	-
Siniestros Pendientes	2.185,86
Total Liberación de reservas	11.213,67

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

El detalle de ingresos correspondiente a los rubros antes mencionados y sus respectivas subdivisiones con una descripción mensual, se muestra en el Anexo B.

A continuación se muestra el presupuesto de ingresos consolidado mes a mes, de enero a diciembre del 2010, el mismo que es el resultado de los cálculos antes descritos

Cuadro N° 38
Proyección Presupuesto de Ingresos 2010

PRESUPUESTO DE INGRESOS

(en miles de dólares)

PERIODO: Enero-Diciembre

AÑO: 2010

INGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas (Prima Cobrada)	890,99	917,72	945,25	973,61	1.002,82	1.032,90	1.063,89	1.095,80	1.128,68	1.162,54	1.197,41	1.233,33
Comisiones Recibidas	16,47	16,96	17,47	17,99	18,53	19,09	19,66	20,25	20,86	21,48	22,13	22,79
Recuperaciones y Salvamentos	28,81	29,68	30,57	31,49	32,43	33,40	34,41	35,44	36,50	37,60	38,72	39,89
Intereses Y Rentas ganados	18,83	7,50	8,76	5,58	8,25	9,06	4,88	8,09	8,96	5,68	9,15	10,41
Liberación de reservas	881,39	897,68	899,17	902,73	909,40	919,98	933,92	950,39	970,94	995,76	1.023,79	928,53
Total Ingresos	1.836,49	1.869,53	1.901,21	1.931,40	1.971,43	2.014,43	2.056,75	2.109,97	2.165,94	2.223,06	2.291,21	2.234,95

INGRESOS	2010	%Part	%Crec
Ventas (Prima Cobrada)	12.644,94	51%	23%
Comisiones Recibidas	233,68	1%	11%
Recuperaciones y Salvamentos	408,94	2%	12%
Intereses Y Rentas ganados	105,12	0%	25%
Liberación de reservas	11.213,67	46%	-8%
Total Ingresos	24.606,35	100%	100%

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Como se puede observar cada uno de estos valores representan el primer paso para la consecución de los objetivos planteados dentro de la planificación a corto (operativa), mediano (táctica) y largo plazo (estratégica), ya que como se puede observar se logra un crecimiento de las ventas del 23% el cual es acorde con el objetivo y a la vez se generan ingresos no operacionales los mismos que resultan de una adecuada administración de los activos y del efectivo.

5.3.2.2 Presupuesto de Egresos

Al igual que los ingresos, el presupuesto de egresos es una parte fundamental y necesaria para la proyección del estado de pérdidas y ganancias. Este presupuesto debe estar alineado con la planificación estratégica y táctica, ya que es un resultado de la misma.

A continuación se detallan los procedimientos efectuados para el cálculo de los egresos de la compañía de Seguros de Vida Colvida, iniciando con los gastos administrativos:

a) Presupuesto de Gastos Administrativos

Los gastos administrativos de la compañía de Seguros Colvida involucran una serie de elementos subdivididos en gastos de personal y gastos varios. A continuación se detalla los procedimientos efectuados para la obtención de los presupuestos de los siguientes rubros:

1. Gastos de Personal: Estos gastos son aquellos que se encuentran directamente relacionados con sueldos, beneficios sociales y beneficios empresariales del talento humano.

- **Sueldos y Beneficios Sociales:** Para el cálculo de este rubro se efectuó un detalle de los cargos existentes en la compañía con su respectivo sueldo y número de personas con ese cargo. Posteriormente se calculó según las disposiciones legales las prestaciones sociales correspondientes para cada cargo. Estos cálculos se encuentran desglosados en el Anexo C.

La sumatoria del total generada durante el mes por cuestiones de sueldos, décimos, vacaciones, fondos de reserva, aportes al IESS se muestran a continuación:

Cuadro N° 39

Proyección Presupuesto Sueldos y Beneficios Sociales

RUBRO (en miles de dólares)	Total
Sueldos y sobresueldos	947,88
Gastos de representación	-
Subsidios e indemnizaciones	-
Aportes al I.E.S.S.	185,10
Fondo de Reserva	78,99
Décimos sueldos	188,14
Vacaciones	39,50
Jubilación patronal	-
Impuesto a la renta	6,84

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

- **Comisiones vendedores, Viáticos y Honorarios:** Este rubro se determina considerando que el promedio de la industria paga a sus vendedores comisiones del 8% sobre el volumen de las ventas. De esta consideración se obtiene el presupuesto de comisiones, los mismos que se sumaron al ingreso del trabajador para el respectivo cálculo de beneficios de ley.

Por otro, lado el valor de los viáticos y gastos de viaje se determina por medio de una asignación mensual a cada uno de los colaboradores que tienen justificación para viajar. El detalle de las asignaciones se describe en el Anexo D.

Finalmente, el rubro por honorarios corresponde el Presidente de la Compañía y está fijado en el contrato de servicios.

A continuación se muestra el presupuesto para estos rubros, el mismo que se desprende de las consideraciones expuestas anteriormente:

Cuadro N° 40
Proyección Comisiones, Viáticos y Honorarios

RUBRO (en miles de dólares)	Total
Comisiones vendedores	627,19
Viáticos y gastos de viaje	115,20
Honorarios	126,00

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

- **Seguros, Participación Utilidades y Gastos No Especificados de Personal:** Estos rubros se desprenden de la cuantificación del gasto que la compañía asume por conceptos de beneficios a sus empleados.

El seguro exequial y de vida lo cubre la compañía en su totalidad y se entrega a cada uno de los empleados en relación de dependencia, tiene un costo por persona de \$10.

Para el año 2010 no se prevé pago por participación de utilidades, pues en el 2009 el resultado de la compañía fue de pérdida.

El valor por gastos no especificados de personal se desprende una serie de rubros, los mismos que junto los gastos anteriores se detallan a continuación:

Cuadro N° 41 Beneficios Empresariales

RUBRO <small>(en miles de dólares)</small>	Total
Seguros del personal	28,56
Participación utilidades	-
Gastos no especificados	154,02
Premios e Incentivos	32,80
Capacitación	60,50
Uniformes	27,80
Deshaucio/Despido Intempestivo	6,00
Planeación	7,00
Navidad	11,90
Alimentación	3,60
Aniversario	3,22
Trámites legales	1,20

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

El detalle de los cálculos efectuados para la presupuestación, los beneficios entregados a los empleados y demás gastos no especificados de personal, se desagregan en Anexo E.

2. Gastos Varios: Estos gastos son aquellos que se encuentran directamente relacionados a la adquisición de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la compañía.

El valor por los gastos de arriendo, cuotas y donativos se determinaron en razón de los contratos de arrendamiento que la compañía mantiene con los diferentes arrendatarios de las localidades y sucursales donde funciona.

El valor de luz, agua y teléfonos se efectuó considerando el consumo promedio de cada uno de estos servicios, la misma consideración se tomó para comunicaciones, gastos judiciales, honorarios profesionales y gastos de computación, sin embargo a este último se le incrementó un valor de 2 mil dólares, los mismos que serán usados para poner en marcha el plan de sistematizar los procesos financieros y técnicos.

El gasto que corresponde a movilización esta dado por un rubro mensual de \$10 que entrega la compañía a cada colaborador, en Boucher válidos para el uso de taxis en una compañía previamente contratada, para que se movilice en ocasiones como jornadas laborales extendidas hasta la noche, movilización entre localidades, viajes internos, movilización a aeropuertos, entre otros.

El detalle de las asignaciones mensuales entregadas a los diferentes miembros de la compañía se muestra en el Anexo G.

La misma consideración se hace con los gastos por relaciones públicas, los que se entregan a través de una asignación mensual a los colaboradores de la compañía en los niveles ejecutivos y directivos de la compañía. El detalle de estas asignaciones se encuentra en el Anexo D.

El valor de Gastos Administrativos corresponde al valor que se paga por el recaudo efectuado por las instituciones financiera y representa el 35% de las ventas totales del producto banca seguros.

A continuación se muestra el presupuesto de gastos varios:

Cuadro N° 42
Proyección Gastos Varios

RUBRO (en miles de dólares)	Total
Varios	1.240,98
Arriendos	34,44
Lúz, agua, teléfono	144,00
Seguros de muebles, equipos y vehículos	12,00
Papelería y útiles de oficina	52,21
Publicaciones y propaganda	42,00
Comunicaciones	3,60
Movilizaciones	17,06
Honorarios profesionales	18,00
Cuotas y donativos	90,24
Gastos judiciales	7,20
Gastos de computación	60,00
Gastos Leasing	-
Otros gastos	760,22
Mantenimiento Oficina	24,00
Relaciones Públicas	22,20
Gastos Administrativos	531,09
Mantenimiento Equipos / Vehículos	1,00
Premiación Banco Bolivariano	60,00
Tercerización Telemercadeo	37,80
Capacitación a Terceros	14,14
Directorios	6,00
Auditoría	18,00
Servicios Prestados	46,00
Total gastos de Administración	3.738,38

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Al ser los gastos administrativos aquellos que comprenden una mayor extensión en los rubros que lo conforman es necesario que se efectúe un presupuesto en el cual

Una vez definidos los gastos de personal y los gastos varios de la compañía, se proceden a determinar el gasto total por concepto de gastos de administración.

A continuación se presenta el presupuesto de gastos administrativos correspondientes a cada mes del año 2010:

Cuadro N° 43
Presupuesto de Gastos Administrativos 2010

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
(en miles de dólares)

GASTOS DE ADMINISTRACION	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
De personal	219,38	193,16	202,99	196,47	198,21	213,69	205,05	203,72	213,86	207,67	209,74	233,47	2.497,41
Sueldos y sobresueldos	78,99	78,99	78,99	78,99	78,99	78,99	78,99	78,99	78,99	78,99	78,99	78,99	947,88
Comisiones vendedores	44,19	45,52	46,88	48,29	49,74	51,23	52,77	54,35	55,98	57,66	59,39	61,17	627,19
Gastos de representación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Viáticos y gastos de viaje	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	115,20
Subsidios e indemnizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Honorarios	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	10,50	126,00
Aportes al I.E.S.S.	14,52	14,67	14,82	14,98	15,14	15,31	15,48	15,66	15,84	16,03	16,22	16,42	185,10
Fondo de Reserva	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	6,58	78,99
Décimos sueldos	15,01	15,12	15,23	15,35	15,47	15,59	15,72	15,85	15,99	16,13	16,27	16,42	188,14
Vacaciones	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	3,29	39,50
Jubilación patronal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto a la renta	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	6,84
Seguros del personal	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	2,38	28,56
Participación utilidades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos no especificados	33,74	5,94	14,14	5,94	5,94	19,64	9,16	5,94	14,14	5,94	5,94	27,54	154,02
Premios e Incentivos	-	-	8,20	-	-	8,20	-	-	8,20	-	-	8,20	32,80
Capacitación	5,04	5,04	5,04	5,04	5,04	5,04	5,04	5,04	5,04	5,04	5,04	5,04	60,50
Uniformes	27,80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27,80
Deshaucio/Despido Intempestivo	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	6,00
Planeación	-	-	-	-	-	5,50	-	-	-	-	-	1,50	7,00
Navidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,90	11,90
Alimentación	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	3,60
Aniversario	-	-	-	-	-	-	3,22	-	-	-	-	-	3,22
Trámites legales	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	1,20

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

(en miles de dólares)

GASTOS DE ADMINISTRACION	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Varios	108,49	91,72	94,49	94,30	96,15	98,54	118,47	99,94	102,95	103,02	104,63	128,28
Arriendos	2,87	2,87	2,87	2,87	2,87	2,87	2,87	2,87	2,87	2,87	2,87	2,87
Lúz, agua, teléfono	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Seguros de muebles, equipos y vehículos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Papelería y útiles de oficina	3,68	3,79	3,90	4,02	4,14	4,26	4,39	4,52	4,66	4,80	4,94	5,09
Publicaciones y propaganda	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Comunicaciones	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Movilizaciones	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42
Honorarios profesionales	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Cuotas y donativos	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52	7,52
Gastos judiciales	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Gastos de computación	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Gastos Leasing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros gastos	69,10	52,22	54,88	54,57	56,30	58,56	78,36	59,70	62,58	62,50	63,97	87,48
Mantenimiento Oficina	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Relaciones Públicas	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85
Gastos Administrativos	37,42	38,54	39,70	40,89	42,12	43,38	44,68	46,02	47,40	48,83	50,29	51,80
Mantenimiento Equipos / Vehículos	-	-	-	-	0,50	-	-	-	-	-	-	0,50
Premiación Banco Bolivariano	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Tercerización Telemercadeo	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15	3,15
Capacitación a Terceros	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18	1,18
Directorios	-	-	1,50	-	-	1,50	-	-	1,50	-	-	1,50
Auditoría	18,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios Prestados	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	20,50	0,50	0,50	0,50	0,50	20,50
Total gastos de Administración	327,87	284,89	297,49	290,78	294,35	312,23	323,51	303,65	316,82	310,69	314,36	361,75

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

b) Presupuestos Otros Gastos

Los gastos que no corresponden al carácter administrativo son aquellos direccionados al accionar técnico de la compañía. A continuación se detalla la metodología usada para el cálculo de estos presupuestos:

- **Comisiones Pagadas:** Las comisiones pagadas son los valores que la compañía paga a intermediarios de seguros (Brokers) por sus servicios. Este valor se cuantificó en razón del promedio que se cancela a los brokers en relación del tipo de póliza que comercializan:

Cuadro N° 44

Proyección Comisiones Pagadas 2010

RUBRO

(en miles de dólares)

COMISIONES PAGADAS	Total
Vida grupo	672,71
Vida Individual	632,25
Banca Seguros	136,57
Total comisiones pagadas	1.441,52

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

- **Primas por Seguros No Proporcionales:** Este es un rubro estipulado previamente en el contrato de reaseguros.

Cuadro N° 45.

Proyección Primas No Proporcionales 2010

RUBRO

(En miles de dólares)

PRIMAS POR SEGUROS NO PROPORCIONALES	Total
Cumulos	20,00
Catatrófico	30,00
Liquidación	50,00
Total primas por seguros no proporcionales	100,00

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

- **Reaseguros Cedidos:** El rubro de reaseguros cedidos es el valor de cada póliza vendida que se entrega al reasegurador para que éste asuma parte del riesgo de dicha póliza. Los porcentajes acordados de cesión en los contratos de reaseguros definen el valor por producto a ceder.

Cuadro N° 46

Proyección Reaseguros Cedidos 2010

RUBRO

(en miles de dólares)

REASEGUROS CEDIDOS	Total
Vida grupo	1.441,52
Vida Individual	758,70
Banca Seguros	136,57
Total reaseguros cedidos	2.336,78

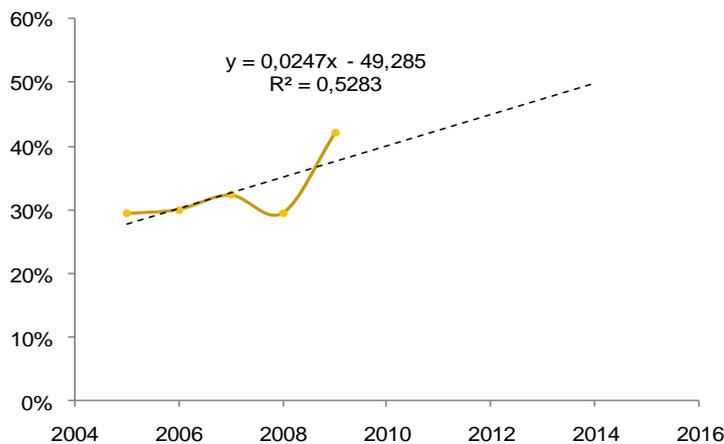
Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

- **Siniestros pagados:** Para establecer el valor de los siniestros pagados se efectuó una regresión lineal de la siniestralidad con la que trabajó la compañía en los últimos 5 años y se proyectó para los siguientes 5 años de la siguiente manera:

Gráfico N° 24

Regresión Lineal Siniestralidades



Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Una vez determinada la tasa de siniestralidad, se la multiplica por el valor total de la prima cobrada y se obtiene el valor de siniestros pagados.

Cuadro N° 47
Proyección Siniestros Pagados 2010

RUBRO

(en miles de dólares)

SINIESTROS PAGADOS	Total
Siniestros Pagados	4.577,83
Total siniestros	4.577,83

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

- **Otros Egresos:** El presupuesto de otros egresos se determinó a través del cálculo de los intereses generados a causa del préstamo solicitado para la compra del sexto piso de la oficina y cuya tabla de amortización constituye el Anexo I.

Por otro lado, el cálculo de depreciaciones, amortizaciones, contribuciones e impuestos se efectuó en base a disposiciones legales vigentes, y cuyo detalle se encuentra en Anexo J.

Cuadro N° 48
Proyección Otros Egresos 2010

RUBRO

(en miles de dólares)

OTROS EGRESOS	Total
Intereses	22,44
Depreciaciones	113,46
Amortizaciones	5,27
Contribuciones e impuestos	28,62
Total otros egresos	169,80

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

- **Constitución de Reservas:** Cálculo efectuado al igual que liberación según Anexo A, tomando como base niveles de riesgo de la prima cobrada, desviación de la siniestralidad, y reservas por pagos de siniestros no pagados dentro del mes de repote.

Cuadro N° 49

Constitución de Reservas 2010

RUBRO

(en miles de dólares)

CONSTITUCIÓN DE RESERVAS	Total
Cuentas Dudosas	1,20
Matemáticas de Vida	2.630,22
Riesgos en Curso	6.636,13
Desviación de Siniestralidad	-
Siniestros Pendientes	2.280,06
Total Constitución de Reservas	11.547,60

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

El detalle de egresos correspondiente a los rubros antes mencionados y sus correspondientes subdivisiones, con una descripción mensual se muestra en el Anexo K.

Una vez definidos todos los gastos que tiene la compañía, los cuales fueron desglosados en los puntos anteriores, se procede a presentar el presupuesto de egresos, correspondiente al periodo enero-diciembre 2010.

En el mismo se puede apreciar el decremento de los gastos en relación al año anterior, este indicador muestra que a través de esta distribución de gastos se contribuye al objetivo de reducir la participación de los gastos en relación a los ingresos.

Cuadro N° 50
Presupuesto de Egresos 2010

PRESUPUESTO DE EGRESOS
(En miles de dólares)
PERIODO: Enero-Diciembre
AÑO: 2010

EGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gastos de Administración	327,87	284,89	297,49	290,78	294,35	312,23	323,51	303,65	316,82	310,69	314,36	361,75
Comisiones Pagadas	101,57	104,62	107,76	110,99	114,32	117,75	121,28	124,92	128,67	132,53	136,51	140,60
Primas por Seguros no Proporcionales	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33
Primas de Reaseguros Cedidos	164,65	169,59	174,68	179,92	185,32	190,88	196,61	202,50	208,58	214,84	221,28	227,92
Liquidaciones y Rescates	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Siniestros Pagados	322,54	332,21	342,18	352,45	363,02	373,91	385,13	396,68	408,58	420,84	433,46	446,47
Otros egresos	14,20	14,19	14,18	14,17	14,16	14,15	14,14	14,14	14,13	14,12	14,11	14,10
Constitución de reservas	897,68	899,17	903,03	909,40	919,98	934,22	950,39	970,94	996,06	1.023,79	1.054,67	1.088,28
Total Egresos	1.836,84	1.813,00	1.847,66	1.866,04	1.899,49	1.951,47	1.999,40	2.021,17	2.081,17	2.125,13	2.182,73	2.287,45

EGRESOS	2010	%Part	%Crec
Gastos de Administración	3.738,38	15%	-7%
Comisiones Pagadas	1.441,52	6%	233%
Primas por Seguros no Proporc.	100,00	0%	-10%
Primas de Reaseguros Cedidos	2.336,78	9%	11%
Liquidaciones y Rescates	-	0%	0%
Siniestros Pagados	4.577,47	19%	20%
Otros egresos	169,80	1%	-15%
Constitución de reservas	11.547,60	47%	-6%
Total Egresos	23.911,56	97%	-1%

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Una vez elaborados el presupuesto de ingresos y el presupuesto de egresos, se puede consolidar el Estado de Pérdidas y Ganancias, el mismo que se constituye como un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de la compañía durante el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2010.

En esta proyección se presenta la situación financiera proyectada de la Compañía de Seguros Colvida a cada cierre de mes, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados y como resultado proporciona la utilidad proyectada de la empresa para el periodo planificado.

De los resultados aquí obtenidos dependerán el Estado de Flujo de Efectivo, así como el Balance general y los indicadores proyectados que servirán para concretar la planificación operacional y evaluar los resultados de este planteamiento.

Para la elaboración de este estado se determinó la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de servicios (prima pagada), rescates, liquidaciones, ingresos por intereses, venta de activos, liberación de reservas, entre otros y los egresos representados por gastos administrativos, pago de comisiones, pagos a reaseguros, constitución de reservas y otros gastos y en el periodo correspondiente al año 2010.

Después de haber construido los rubros anteriores y determinado la forma de cálculo de cada una de las podemos empezar a construir el estado de resultados o de pérdidas y ganancias. A continuación se muestra el estado de pérdidas y ganancias proyectado para la Compañía de Seguros de Vida Colvida, dentro del primer año de planificación comprendido entre enero y diciembre del 2010, el mismo consolida los rubros de ingresos, egresos y muestra la utilidad o pérdida que se genera en la gestión de cada mes:

Cuadro N° 51
Presupuesto de Pérdidas y Ganancias

PRESUPUESTO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

(en miles de dólares)

PERIODO: Enero-Diciembre

AÑO: 2010

INGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2010
Ventas (Prima Cobrada)	890,99	917,72	945,25	973,61	1.002,82	1.032,90	1.063,89	1.095,80	1.128,68	1.162,54	1.197,41	1.233,33	12.644,94
Comisiones Recibidas	16,47	16,96	17,47	17,99	18,53	19,09	19,66	20,25	20,86	21,48	22,13	22,79	233,68
Recuperaciones y Salvamentos	28,81	29,68	30,57	31,49	32,43	33,40	34,41	35,44	36,50	37,60	38,72	39,89	408,94
Intereses Y Rentas ganados	18,83	7,50	8,76	5,58	8,25	9,06	4,88	8,09	8,96	5,68	9,15	10,41	105,12
Liberación de reservas	881,39	897,68	899,17	902,73	909,40	919,98	933,92	950,39	970,94	995,76	1.023,79	928,53	11.213,67
Total Ingresos	1.836,49	1.869,53	1.901,21	1.931,40	1.971,43	2.014,43	2.056,75	2.109,97	2.165,94	2.223,06	2.291,21	2.234,95	24.606,35
EGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2010
Gastos de Administración	327,87	284,89	297,49	290,78	294,35	312,23	323,51	303,65	316,82	310,69	314,36	361,75	3.738,38
Comisiones Pagadas	101,57	104,62	107,76	110,99	114,32	117,75	121,28	124,92	128,67	132,53	136,51	140,60	1.441,52
Primas por Seguros no Proporc.	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	100,00
Primas de Reaseguros Cedidos	164,65	169,59	174,68	179,92	185,32	190,88	196,61	202,50	208,58	214,84	221,28	227,92	2.336,78
Liquidaciones y Rescates	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Siniestros Pagados	322,54	332,21	342,18	352,45	363,02	373,91	385,13	396,68	408,58	420,84	433,46	446,47	4.577,47
Otros egresos	14,20	14,19	14,18	14,17	14,16	14,15	14,14	14,14	14,13	14,12	14,11	14,10	169,80
Constitución de reservas	897,68	899,17	903,03	909,40	919,98	934,22	950,39	970,94	996,06	1.023,79	1.054,67	1.088,28	11.547,60
Total Egresos	1.836,84	1.813,00	1.847,66	1.866,04	1.899,49	1.951,47	1.999,40	2.021,17	2.081,17	2.125,13	2.182,73	2.287,45	23.911,56
UTILIDAD/PERDIDAS	(0,35)	56,52	53,56	65,36	71,94	62,96	57,35	88,80	84,77	97,92	108,47	(52,51)	694,79

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

5.3.2.3 Flujo de Caja

Una vez establecido el presupuesto de pérdidas y ganancias, se procede a elaborar el flujo de caja, el mismo que recopila todos los ingresos y egresos de efectivo en el momento en que se producen.

Para la elaboración del flujo de caja se tomó como base un saldo final mensual de caja de 100 mil dólares y los ingresos y egresos del presupuesto de pérdidas y ganancias, considerando pequeñas variaciones en los siguientes rubros:

- **Prima Pagada:** La ventas de la compañía son al contado, sin embargo en promedio se logra recaudar el 5% del total de las ventas; dentro del mes que se factura el 5% se recupera el mes siguiente.
- **Contribución SBS:** La contribución que la compañía paga a la Superintendencia de Bancos y Seguros, se considera un ingreso de efectivo, puesto que se cobra como adicional a la prima, pero a la vez se convierte en un egreso de efectivo cuando se efectúa el respectivo pago, el mismo que se debe hacer al mes siguiente de su recaudo.
- **Préstamo Bancario:** En el mes de enero se consideró el ingreso de 160 mil dólares por concepto de préstamo bancario.
- **Venta de Activos:** En el mes de enero se procede con la venta del vehículo de presidencia por 40 mil dólares, éste se constituye como un ingreso de efectivo para la compañía.

- **Recuperación y Apertura de Inversiones:** Es un ingreso o egreso de efectivo que se genera cuando por falta o exceso de liquidez se cancela una inversión, la cual representa una entrada de dinero.
- **Gastos Administrativos:** Dentro de los gastos administrativos existen una serie de rubros:
 - **Décimo Tercero:** A diferencia de la provisión que se efectúa de forma mensual, el décimo tercero se paga en el mes de diciembre, por lo tanto la salida de efectivo es en este mes.
 - **Décimo Cuarto:** A diferencia de la provisión que se efectúa de forma mensual, el décimo cuarto se paga en el mes de agosto, por lo tanto la salida de efectivo es en este mes.
- **Primas por Seguros No Proporcionales:** Este pago se realiza al cumplirse el primer semestre del año, según acuerdo efectuado con el reasegurador.
- **Primas por Seguros Cedidos:** El pago a los reaseguradores se realiza de forma trimestral.
- **Compra Oficinas:** Se efectúa la compra de las oficinas restantes del sexto piso de la oficina matriz, el acuerdo con el propietario es pago en seis cuotas mensuales a partir del mes de febrero.
- **Pago Capital Préstamo:** Constituye el pago que se entrega al banco por concepto del crédito otorgado. Este rubro representa únicamente el pago de capital, puesto que los intereses están incluidos en el rubro de otros egresos.

El método utilizado para la proyección del flujo fue el directo, explicado en el Capítulo IV, y se presenta a continuación:

Cuadro N° 52
Flujo de Caja 2010

FLUJO DE EFECTIVO 2010

(En miles de dólares)

Método Directo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
SALDO INICIAL CAJA BANCO	-254,66	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	-254,66
INGRESOS													
Cobros a clientes	887,62	916,38	943,87	972,19	1.001,36	1.031,40	1.062,34	1.094,21	1.127,03	1.160,85	1.195,67	1.231,53	12.624,45
Cobro Contribución SBS	35,50	36,66	37,75	38,89	40,05	41,26	42,49	43,77	45,08	46,43	47,83	49,26	504,98
Préstamo Bancario	160,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	160,00
Venta de activos	40,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40,00
Intereses inversiones constituidas	7,54	7,50	8,76	5,58	8,25	9,06	4,88	8,09	8,96	5,68	9,15	10,41	93,84
Recuperación inversiones	3,21		336,76			452,17			324,59			500,49	1.617,22
TOTAL INGRESOS	1.133,88	960,53	1.327,15	1.016,65	1.049,66	1.533,88	1.109,71	1.146,06	1.505,66	1.212,96	1.252,65	1.791,69	15.040,49
EGRESOS													
Gastos Administrativos	312,86	269,77	282,26	275,43	278,89	296,63	307,79	344,68	300,83	294,56	298,09	476,58	3.738,38
Comisiones Pagadas	101,57	104,62	107,76	110,99	114,32	117,75	121,28	124,92	128,67	132,53	136,51	140,60	1.441,52
Primas por Seguros no Prop	-	-	-	-	-	100,00	-	-	-	-	-	-	100,00
Primas de Reaseguros Cedidos	-	-	508,93	-	-	556,12	-	-	607,69	-	-	664,04	2.336,78
Siniestros Pagados	322,54	332,21	342,18	352,45	363,02	373,91	385,13	396,68	408,58	420,84	433,46	446,47	4.577,47
Otros egresos	14,20	14,19	14,18	14,17	14,16	14,15	14,14	14,14	14,13	14,12	14,11	14,10	169,80
Pago Contribución SBS	26,24	35,50	36,66	37,75	38,89	40,05	41,26	42,49	43,77	45,08	46,43	47,83	481,95
Compra oficinas	-	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	-	-	-	-	-	200,00
Pago capital préstamo	1,81	1,83	1,85	1,88	1,90	1,92	1,95	1,97	2,00	2,02	2,05	2,07	23,23
Apertura de inversiones		169,07		190,65	205,15		204,83	221,18		303,81	322,00		1.616,69
TOTAL EGRESOS	779,22	960,53	1.327,15	1.016,65	1.049,66	1.533,88	1.109,71	1.146,06	1.505,66	1.212,96	1.252,65	1.791,69	14.685,83
Saldo Final Caja Bancos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Proyecciones efectuadas por el auto

Elaborado por: Sofía Tapia

Definido ya el movimiento general del efectivo, se procedió a dividir los ingresos y egresos en los que fueron generados por operación, financiamiento e inversión.

En primer lugar se elaboró el flujo en actividades de operación, el mismo que considera los ingresos por ventas, el cobro de la contribución, intereses ganados por inversiones, así como los gastos administrativos, técnicos, otros egresos y el pago de la contribución a la Superintendencia de Bancos.

Cuadro N° 53

Flujo Actividades de Operación 2010

Flujo en actividades de operación (en miles de dólares)	
Ingresos	
Cobros a clientes	12.624,45
Cobro Contribución SBS	504,98
Intereses inversiones constituidas	93,84
Total ingresos operación	13.223,27
Egresos	
Gastos Administrativos	3.738,38
Comisiones Pagadas	1.441,52
Primas por Seguros no Prop	100,00
Primas de Reaseguros Cedidos	2.336,78
Siniestros Pagados	4.577,47
Otros egresos	169,80
Pago Contribución SBS	481,95
Total egresos operación	12.845,91
Flujo neto operación	377,36

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Posteriormente se elaboró el flujo en actividades de financiamiento, el mismo incluye como ingresos el préstamo recibido por parte de una institución financiera para la adquisición de un inmueble y como egresos el pago del capital del préstamo, el cual se obtiene de la diferencia entre la cuota fija de pago menos los intereses pagados.

Cuadro N° 54

Flujo Actividades de Financiamiento 2010

Flujo actividades de financiamiento (en miles de dólares)	
Ingresos	
Préstamo Bancario	160,00
Total ingresos financiamiento	160,00
Egresos	
Pago capital préstamo	23,23
Total egresos financiamiento	23,23
Flujo neto financiamiento	136,77

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Finalmente se estableció el flujo en actividades de inversión, el cual refleja como ingreso la venta del vehículo de la presidencia y la compra de las oficinas, así como la apertura o cancelación de las inversiones financieras en términos de capital.

Cuadro N° 55

Flujo Actividades de Inversión 2010

Flujo actividades de inversión (en miles de dólares)	
Ingresos	
Recuperación inversiones	1.617,22
Venta de activos	40,00
Total ingresos de inversión	1.657,22
Egresos	
Apertura de inversiones	1.616,69
Compra oficinas	200,00
Total egresos inversión	1.816,69
Flujo neto inversión	(159,47)

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Se establece el flujo neto de efectivo, que es el resultado de la variación de los tres flujos anteriores y que debe tener el mismo saldo que el flujo de efectivo general. Este desglose de los movimientos del efectivo permite tener más claridad sobre el tipo de ingresos y egresos que posee la compañía y facilita su administración.

Cuadro N° 56
Flujo Neto de Efectivo 2010

FLUJO NETO DE EFECTIVO (en miles de dólares)	
Flujo neto operación	377,36
Flujo neto financiamiento	136,77
Flujo neto inversión	(159,47)
(+/-)Variación del Efectivo	354,66
Saldo Inicial	(254,66)
SALDO FINAL DE EFECTIVO	100,00

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

5.3.2.4 Estado de Resultados

La elaboración del estado de resultados se basó en el modelo que establece la Superintendencia de Bancos y Seguros para la presentación del mismo. Este contiene información que conjuga datos de tipo técnico y datos de tipo financiero, con la finalidad de determinar cuáles son los resultados obtenidos de estos dos tipos de operaciones. Se determinan los costos de los siniestros, los mismos que se calculan sumando el gasto total de siniestros pagados, más la diferencia entre la constitución y liberación de las reservas para siniestros pendientes. La prima neta devengada se determina retando los ajustes resultantes de la diferencia entre la liberación y constitución de las reservas de vida individual y de riesgo en curso.

El resultado de intermediación es igual a las comisiones recibidas, menos las comisiones pagadas y el margen de contribución es igual al ingreso devengado, menos el resultado de intermediación. Si a este valor se resta los gastos administrativos, tenemos el resultado técnico, el mismo que sumados otros ingresos por inversión y restados los egresos por financiamiento, dan como resultado la utilidad antes de participación de utilidades a trabajadores y el Impuesto a la Renta.

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado para el 2010:

Cuadro N° 57
Estado de Resultados 2010

Estado de Resultados 2010

(En miles de dólares)

RUBRO	2010
INGRESO DEVENGADO	9.969,61
Prima neta recibida Devengada	10.069,61
Prima neta recibida	10.308,15
PRIMA NETA RECIBIDA	12.644,94
Prima Pagada	12.644,94
De seguros Directos	12.644,94
Prima Reaseguro Cedido	2.336,78
AJUSTE DE RESERVA DE VIDA	60,29
Matemática de Vida	60,29
AJUSTE DE RESERVA RIESGOS EN CURSO	178,25
Constitución de Reservas Riesgos en Curso	6.636,13
Liberación de Reservas Riesgos en Curso	6.457,88
Primas Reaseguros No Proporcionales	100,00
COSTO DE SINIESTROS	4.263,92
Siniestros Pagados	4.577,47
Recuperaciones y salvamentos	408,94
Ajuste Neto de Reservas Siniestros	95,39
Constitución Reservas Siniestros	2.280,06
Liberación de Reservas Siniestros	2.185,86
Ajuste Reserva Siniestros Ocurridos y No Report.	1,20
RESULTADO DE INTERMEDIACION	(1.207,84)
Comisiones Pagadas	1.441,52
Comisiones Recibidas	233,68
MARGEN DE CONTRIBUCION	4.497,85
GASTOS DE ADMINISTRACION	3.738,38
RESULTADO TECNICO	759,46
RESULTADO DE INVERSIONES	105,12
Intereses ganados	93,84
Por venta de activos fijos	11,28
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(22,44)
Egresos	22,44
Bancarios (sobre préstamos recibidos)	22,44
Provisiones y castigos	147,36
Amortización gastos establecimietno	5,27
Depreciación activos fijos	113,46
Impuestos y contribuciones	28,62
RESULTADO ANTES DE IMP Y PART	694,79
Participación Trabajadores	104,22
Impuestos de Período	173,70
RESULTADO DEL EJERCICIO	416,87

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

5.3.2.5 Balance General

Elaborado el estado de resultados, el flujo de caja y el presupuesto de pérdidas y ganancias, se procedió a definir el Balance General. Las consideraciones en las cuentas de activo, pasivo y patrimonio son las siguientes:

- **Inversiones Financieras:** Se consideró el saldo final de las inversiones financieras, partiendo del monto de cierre del 2009, más las aperturas y recuperaciones de inversiones por excedentes o faltas de liquidez. Estas operaciones se detallan en Anexo L.
- **Caja Bancos:** Resultante de los movimientos del flujo de efectivo.
- **Activos Fijos:** Se disminuye por la venta del vehículo y se incrementa por la compra de las oficinas.
- **Deudas por Primas:** Resulta de la variación existente entre ventas mensuales menos los cobros efectuados.
- **Deudores por Reaseguro:** Muestra un crecimiento promedio de 87,5% anual.
- **Otros Activos:** Tienen un incremento según el promedio de crecimiento de los últimos 5 años.
- **Las Reservas Técnicas:** Son el resultado de la constitución y liberación establecidas en el Estado de Pérdidas y Ganancias.
- **Reaseguros y Coaseguros Cedidos:** tienen un crecimiento del 40%

- **Obligaciones Financieras:** Se incrementa por el préstamo adquirido y se resta por el pago de capital hecho durante el año.
- **Otros Pasivos:** Se incrementa por el resultado de la compañía, generándose cuentas por pagar por impuesto a la renta y participación trabajadores.
- **Resultados:** Se incrementa por los resultados de la compañía.

A Continuación se presenta el balance general proyectado para el 2010:

Cuadro N° 58
Balance General 2010

Balance General 2010
(En miles de dólares)

Cuenta	2009	+	-	2010
ACTIVO	4.036,06	30.431,97	(28.978,04)	5.489,98
Inversiones	2.485,67	16.857,18	(16.348,32)	2.994,53
Financieras	2.094,59	1.616,69	(1.617,22)	2.094,06
Caja y Bancos	(254,66)	15.040,49	(14.685,83)	100,00
Activos Fijos	645,74	200,00	(45,27)	800,46
Deudas por primas	205,42	12.644,94	(12.624,45)	225,90
Primas por cobrar	201,95	12.644,94	(12.624,45)	222,43
Primas Documentadas	3,47	-	-	3,47
Deudores por reaseguros	672,88	570,30	-	1.243,18
Otros Activos	672,09	359,55	(5,27)	1.026,37
Deudas de Fisco	62,26	28,02	-	90,28
Deudores Varios	106,48	79,86	-	186,35
Diferidos	503,35	251,67	(5,27)	749,75
PASIVO	2.526,88	12.307,58	(11.548,44)	3.286,01
Reservas técnicas	1.054,90	11.547,60	(11.213,67)	1.388,83
Reaseguros y Coaseguros Cedidos	805,14	322,06	(311,54)	815,66
Otras primas por pagar	8,79	-	-	8,79
Obligaciones Financieras	-	160,00	(23,23)	136,77
Otros pasivos	658,05	277,92	-	935,97
PATRIMONIO	1.509,18	694,79	-	2.203,97
Capital	1.204,77	-	-	1.204,77
Reservas	193,02	-	-	193,02
Resultados	111,39	694,79	-	806,18
PASIVO+PATRIMONIO	4.036,06	13.002,37	(11.548,44)	5.489,98

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

5.3.2.6 Indicadores Financieros (Sistema Dupont)

El sistema DuPont reúne, en principio, el margen neto de utilidades, el mismo 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.

Análisis Dupont: Rentabilidad con relación a las ventas * Rotación y capacidad para obtener utilidades

Donde: Rentabilidad con relación a las ventas (utilidad neta/ventas) y Rotación y capacidad para obtener utilidades (ventas/activo total)

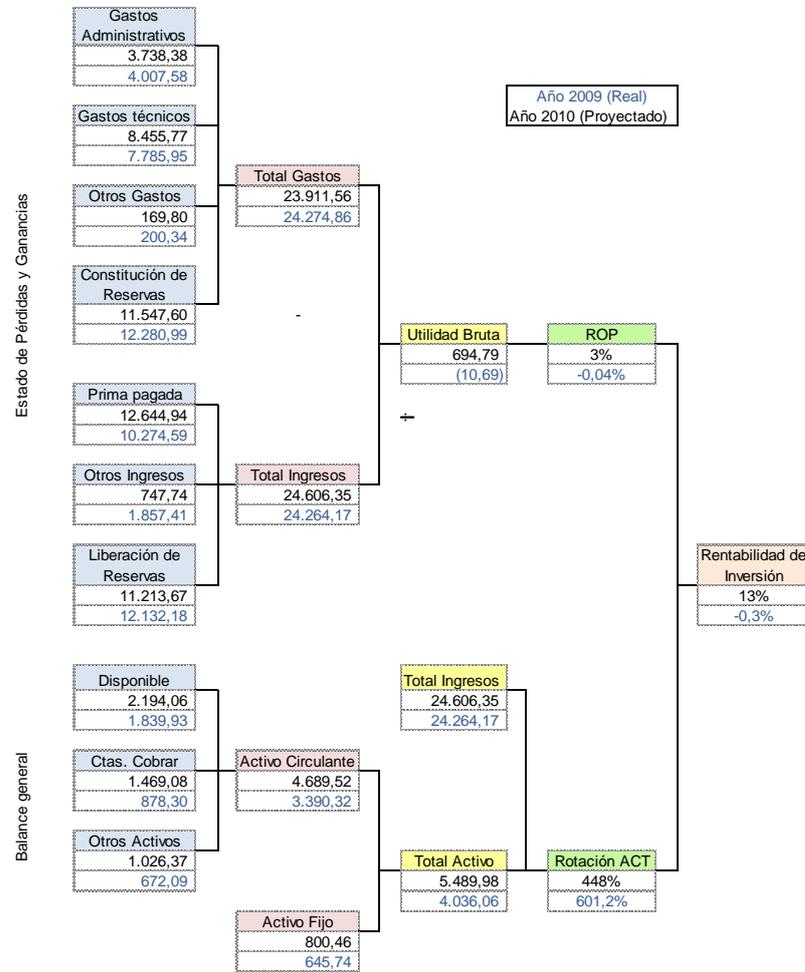
Entonces la fórmula del Análisis Dupont queda así:

$$\text{Análisis Dupont} = (\text{utilidad neta/ventas}) \times (\text{ventas/activo total})$$

Para el caso de estudio, se desagregaron estos elementos en los componentes de casa uno, con la finalidad de tener mayor claridad sobre el peso que tiene cada uno y su efecto sobre la rentabilidad.

A continuación se muestra gráficamente la estructuración del sistema dupont:

Gráfico N° 25 Sistema Dupont



Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Como se puede observar en el gráfico siguiente, el nivel de rentabilidad sobre los activos (ROA) que se llega a alcanzar en el 2010 es del 13%, el mismo que es un bastante aceptable, considerando que durante el 2009 se presentaron pérdidas las mismas que afectaron considerablemente el ánimo de inversión de los accionistas de la compañía. El alto nivel de rotación de los activos se debe a los elevados volúmenes de venta de la compañía.

5.3.3 Sistema de Control Financiero

Lo importante de establecer una planificación de corto, mediano y largo plazo es mantener un control continuo del cumplimiento de las metas, objetivos y programación presupuestaria anual, pues únicamente si se definen mecanismos de evaluación continua se podrá cuantificar el avance de los objetivos.

Por otro lado, es responsabilidad de todos los directivos de Colvida evaluar los resultados que tiene la empresa, y para este fin se proponen dos medios o herramientas de control.

La primera es el Cuadro de Mando Integral, el mismo que se aplicará para poder controlar los objetivos planteados a largo plazo, se busca definir el nivel de cumplimiento de la planificación estratégica y a través del sistema de semáforo, el cual se describe a continuación:

Cuadro N° 59

Sistema de Cuadro de Mando Integral

Nivel de cumplimiento	Color	Medida
100% o más	Verde	Mantenimiento
95% a 100%	Amarillo	Acciones Preventivas
95% o menos	Rojo	Acciones Correctivas

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

De igual manera es importante que se controle la ejecución presupuestaria, para ello se propone el modelo que se plantea a continuación, el mismo que servirá para medir el nivel de cumplimiento de los presupuestos, el crecimiento en relación al año y la participación de cada rubro dentro del presupuesto. Los siguientes son los sistemas de control planteados:

Cuadro N° 60
Sistema de Cuadro de Mando Integral

		OBJETIVOS	INDICADOR	CUMPLIMIENTO
PERSPECTIVAS	Financiera	Crecer, durante los próximos 5 años, el valor anual de ingresos por ventas en el 22,5% cada año, en relación con el anterior.	Incremento de las ventas = $\frac{\text{Ventas del periodo en curso}}{\text{Ventas del año anterior}}$	
		Reducir la proporción de gastos frente a los ingresos en 3% anual de forma sostenida durante los siguientes 5 años.	Reducción de costos = $\frac{\text{Costos periodo en curso}}{\text{Costos periodo anterior}}$	
		Incrementar la rentabilidad sobre las operaciones de la compañía al 9% en los próximos 5 años.	Rentabilidad operacional = $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Total ingresos}}$	
	Del cliente	Ampliar, en los próximos 5 años, nuestro servicio a la colectividad para llegar al 10% de participación en el mercado ecuatoriano de seguros de vida.	Participación en el mercado = $\frac{\text{Ventas totales Colvida}}{\text{Ventas totales sistema (Vida)}}$	
		Alcanzar el 100% de satisfacción de los clientes frente a los productos que comercializa la compañía, durante los próximos 5 años.	Satisfacción del cliente = $\frac{\text{Total clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$	
	Del Proceso Interno	Mejorar la plataforma de sistematización de los procesos técnicos y contables de la compañía a través del desarrollo de módulos que permitan la automatización de los procesos.	Eficiencia del proceso = $\frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo óptimo}}$	
		Mejorar el proceso de mercadeo y publicidad de la compañía, a través de campañas, patrocinios y eventos que permitan a Colvida, darse a conocer en el mercado.	Resultados mercadeo = $\frac{\text{Gasto mercadeo}}{\text{Incremento de las ventas}}$	
	De conocimiento	Desarrollar las capacidades del talento humano de la compañía a través de capacitaciones que fomenten el uso de programas informáticos utilitarios y especializados, el uso de tecnologías que impulsen la innovación mejoramiento continuo durante las tareas a efectuarse.	Personal capacitado = $\frac{\text{Total personal capacitado}}{\text{Total personal}}$	
		Alcanzar mejores niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos a través de la implantación de un sistema de remuneración variable basada en el cumplimiento de metas.	Cumplimiento de metas = $\frac{\text{Total metas cumplidas}}{\text{Total metas trazadas}}$	

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Cuadro N° 61
Sistema de Control Presupuestario

CONTROL PRESUPUESTARIO

Mensual

2010

INGRESOS

	MENSUAL						ACUMULADO					
	Mes						Mes					
	2009	Real 2010	Pto. 2010	%Cump	%Crec	%Part	2009	Real 2010	Pto. 2010	%Cump	%Crec	%Part
Ventas (Prima Cobrada)												
Comisiones Recibidas												
Recuperaciones y Salvamentos												
Intereses Y Rentas ganados												
Liberación de reservas												
Total Ingresos												

EGRESOS

Gastos de Administración												
Comisiones Pagadas												
Primas por Seguros no Proporc.												
Primas de Reaseguros Cedidos												
Liquidaciones y Rescates												
Siniestros Pagados												
Otros egresos												
Constitución de reservas												
Total Egresos												

UTILIDAD/PERDIDAS

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

5.3.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es un mecanismo que sirve para determinar el nivel de ventas mínimas necesarias para no caer en el área de la pérdida. El punto de equilibrio servirá para tomar medidas en relación a los costos fijos y variables de la compañía. Para definir el punto de equilibrio de la compañía fue necesario que se clasifiquen los costos en fijos y variables de la siguiente manera:

Cuadro N° 62

Distribución Costos Fijos y Variables

INGRESOS TOTALES	24.606,35
COSTO FIJO	
De personal	1.870,22
Varios	709,89
Primas por Seguros no Proporc.	100,00
Siniestros pagados	4.577,47
Otros egresos	169,80
Constitución del reservas	11.547,60
Total Costo Fijo	18.974,97
COSTO VARIABLE	
Comisiones vendedores	627,19
Gastos Recaudos	531,09
Comisiones brokers	1.441,52
Primas de Reaseguros Cedidos	2.336,78
Total Costo Variable	4.936,58

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

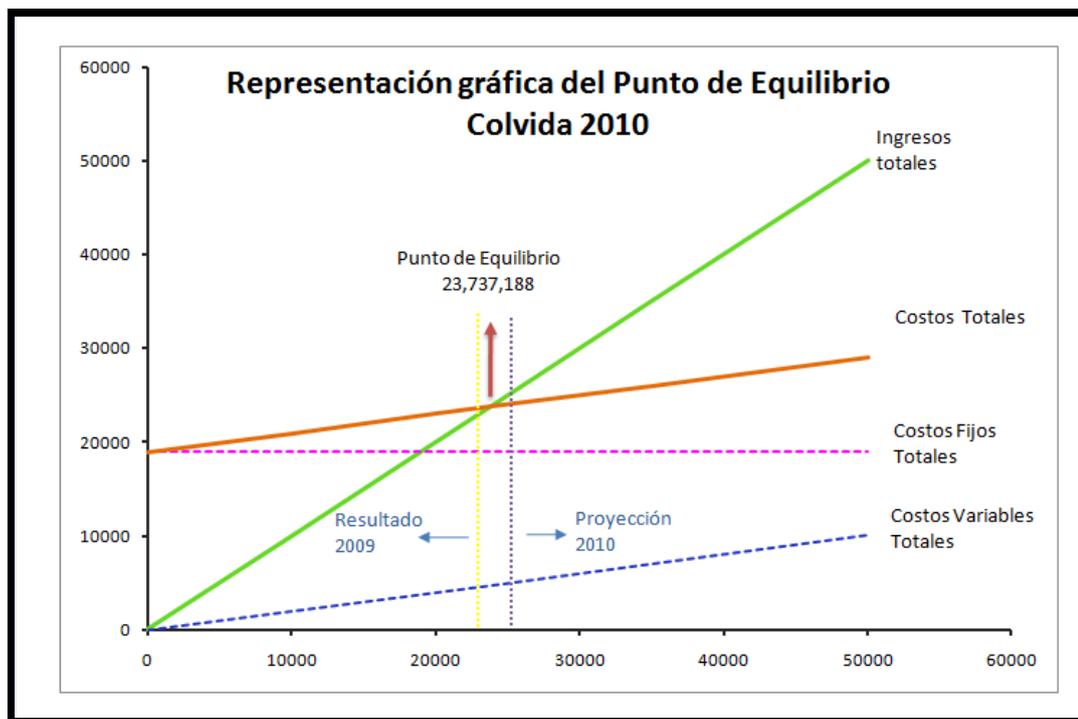
Elaborado por: Sofía Tapia

Posteriormente se aplicó la fórmula de cálculo de punto de equilibrio financiero obteniendo el siguiente resultado:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ventas Netas}}}$$
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{18.974,97}{1 - \frac{4.936,58}{24.606,35}} = 23.737,18$$

Determinado el punto de equilibrio se procede a graficarlo:

Grafico N°26
Punto de Equilibrio Financiero



Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

5.4 Análisis de Resultados

Concluida la planificación en todas sus fases, es necesario evaluar los resultados que se obtienen a través de la implementación de un Balanced Scorecard, para ello se efectuó la proyección del estado de pérdidas y ganancias, del balance general y de los indicadores financieros básicos establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros. A continuación se muestran las proyecciones realizadas.

5.4.1 Proyección de Estados Financieros

El balance general se proyectó en base al establecido en el 2010, y se tomó en cuenta el crecimiento y la participación promedio de las cuentas en los últimos 5 años, como se muestra a continuación:

Cuadro N° 63
Balance General Proyectado 2010-2014

Balance General 2010-2014
(En miles de dólares)

Cuenta	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVO	5.489,98	7.171,40	9.367,79	12.236,86	15.984,63
Inversiones	2.994,53	3.911,66	5.109,69	6.674,63	8.718,87
Financieras	2.094,06	2.735,41	3.573,19	4.667,55	6.097,08
Caja y Bancos	100,00	130,63	170,63	222,89	291,16
Activos Fijos	800,46	1.045,62	1.365,87	1.784,19	2.330,63
Deudas por primas	225,90	295,09	385,46	503,52	657,73
Primas por cobrar	222,43	290,56	379,54	495,79	647,63
Primas Documentadas	3,47	4,53	5,92	7,73	10,10
Deudores por reaseguros	1.243,18	1.623,93	2.121,29	2.770,98	3.619,65
Otros Activos	1.026,37	1.340,72	1.751,34	2.287,72	2.988,38
Deudas de Fisco	90,28	117,93	154,05	201,23	262,86
Deudores Varios	186,35	243,42	317,97	415,35	542,56
Diferidos	749,75	979,37	1.279,32	1.671,14	2.182,96
PASIVO	3.286,01	4.292,42	5.607,06	7.324,33	9.567,55
Reservas técnicas	1.388,83	1.814,19	2.369,82	3.095,62	4.043,71
Reaseguros y Coaseguros Cedidos	815,66	1.065,47	1.391,80	1.818,06	2.374,88
Otras primas por pagar	8,79	11,48	14,99	19,58	25,58
Obligaciones Financieras	136,77	178,66	233,37	304,85	398,22
Otros pasivos	935,97	1.222,62	1.597,08	2.086,21	2.725,16
PATRIMONIO	2.203,97	2.878,98	3.760,73	4.912,53	6.417,09
Capital	1.204,77	1.573,75	2.055,74	2.685,35	3.507,80
Reservas	193,02	252,14	329,36	430,24	562,01
Resultados	806,18	1.053,09	1.375,62	1.796,94	2.347,28
PASIVO+PATRIMONIO	5.489,98	7.171,40	9.367,79	12.236,86	15.984,63

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

El Estado de Resultados se proyectó en base al crecimiento estimado de las ventas para los próximos 5 años, establecidos en la planificación estratégica y de igual manera se distribuyeron los gastos con las consideraciones tomadas en el 2010 y buscando alcanzar la meta de reducir la participación de los gastos en el 3% anual.

La siguiente es la proyección del Estado de Resultados de la Compañía de Seguros Colvida, para los 5 años venideros:

Cuadro N° 64
Estado de Resultados Projectado 2010-2014

Proyección Estado de Resultados 2010-2014

(En miles de dólares)

RUBRO	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESO DEVENGADO	9.969,61	12.714,25	16.194,65	20.604,23	26.186,47
Prima neta recibida Devengada	10.069,61	12.833,52	16.336,76	20.773,37	26.387,55
Prima neta recibida	10.308,15	12.775,03	15.831,49	19.618,29	24.309,72
PRIMA NETA RECIBIDA	12.644,94	15.562,12	19.152,30	23.570,74	29.008,51
Prima Pagada	12.644,94	15.562,12	19.152,30	23.570,74	29.008,51
De seguros Directos	12.644,94	15.562,12	19.152,30	23.570,74	29.008,51
Prima Reaseguro Cedido	2.336,78	2.787,10	3.320,81	3.952,45	4.698,79
AJUSTE DE RESERVA DE VIDA	60,29	(25,73)	(154,65)	(341,69)	(606,79)
Matemática de Vida	60,29	(25,73)	(154,65)	(341,69)	(606,79)
AJUSTE DE RESERVA RIESGOS EN CURSO	178,25	(32,77)	(350,62)	(813,40)	(1.471,03)
Constitución de Reservas Riesgos en Curso	6.636,13	7.914,95	9.430,63	11.224,39	13.343,88
Liberación de Reservas Riesgos en Curso	6.457,88	7.947,72	9.781,25	12.037,79	14.814,91
Primas Reaseguros No Proporcionales	100,00	119,27	142,11	169,14	201,08
COSTO DE SINIESTROS	4.263,92	4.987,02	5.816,82	6.764,06	7.838,78
Siniestros Pagados	4.577,47	5.459,57	6.505,06	7.742,36	9.204,34
Recuperaciones y salvamentos	408,94	503,28	619,39	762,28	938,14
Ajuste Neto de Reservas Siniestros	95,39	30,73	(68,85)	(216,02)	(427,42)
Constitución Reservas Siniestros	2.280,06	2.719,44	3.240,20	3.856,50	4.584,72
Liberación de Reservas Siniestros	2.185,86	2.690,14	3.310,76	4.074,55	5.014,55
Ajuste Reserva Siniestros Ocurridos y No Report.	1,20	1,43	1,71	2,03	2,41
RESULTADO DE INTERMEDIACION	(1.207,84)	(1.431,72)	(1.694,62)	(2.002,61)	(2.362,53)
Comisiones Pagadas	1.441,52	1.719,31	2.048,55	2.438,20	2.898,60
Comisiones Recibidas	233,68	287,59	353,93	435,59	536,08
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	4.497,85	6.295,50	8.683,21	11.837,55	15.985,16
GASTOS DE ADMINISTRACION	3.738,38	4.458,79	5.312,63	6.323,13	7.517,11
RESULTADO TECNICO	759,46	1.836,71	3.370,58	5.514,42	8.468,04
RESULTADO DE INVERSIONES	105,12	129,38	159,22	195,96	241,16
Intereses ganados	93,84	129,38	159,22	195,96	241,16
Por venta de activos fijos	11,28	-	-	-	-
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	(22,44)	(26,77)	(31,89)	(37,96)	(45,12)
Egresos	22,44	26,77	31,89	37,96	45,12
Bancarios (sobre préstamos recibidos)	22,44	26,77	31,89	37,96	45,12
Provisiones y castigos	147,36	175,75	209,41	249,24	296,30
Amortización gastos establecimietno	5,27	6,29	7,49	8,92	10,60
Depreciación activos fijos	113,46	135,32	161,24	191,91	228,14
Impuestos y contribuciones	28,62	34,14	40,68	48,41	57,55
RESULTADO ANTES DE IMP Y PART	694,79	1.763,57	3.288,50	5.423,18	8.367,78
Participación Trabajadores	104,22	264,54	493,28	813,48	1.255,17
Impuestos de Período	173,70	440,89	822,13	1.355,80	2.091,95
RESULTADO DEL EJERCICIO	416,87	1.058,14	1.973,10	3.253,91	5.020,67

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

Como se puede observar en estas proyecciones de estados financieros, la situación económica y financiera de la compañía se ven en general mejor y se cumple finalmente los objetivos planteados se puede observar que las utilidades crecen progresivamente mientras que los gastos crecen pero en menor proporción.

Este crecimiento no solo beneficia a los accionistas, sino que también beneficia a los empleados que recibirán parte de las utilidades y a la vez se pueden mejorar los sistemas de remuneración e incentivo. Además el incremento de las utilidades traerá consecuentemente un incremento en el pago de impuestos, el mismo que contribuye a la ejecución de proyectos en beneficio de la comunidad en general.

5.4.2 Proyección de Indicadores Financieros

Sin embargo es mediante los indicadores financieros que se puede determinar los verdaderos resultados de la planificación financiera, es por ello que continuación se muestran la proyección de los mismos, con los datos tomados de los estados de resultados proyectados.

Los indicadores financieros que se presentan contienen información de tipo técnica, debido a que al ser Colvida una Compañía dedicada a la comercialización de Seguros de Vida, debe medir aspectos importantes como siniestralidad y aspectos relacionados con los reaseguradores.

También se tocan asuntos de liquidez, rentabilidad, entre otros. A continuación se muestra un resumen de los indicadores financieros proyectados para los próximos 5 años:

Cuadro N° 65

Indicadores Técnicos Financieros Proyectados 2010-2014

INDICE	2010	2011	2012	2013	2014
Liquidez	1,22	1,22	1,22	1,22	1,22
Liquidez inmediata	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
Seguridad	1,48	1,48	1,48	1,48	1,48
Rentabilidad accionistas ROE	32%	61%	87%	110%	130%
Rentabilidad activos ROA	13%	25%	35%	44%	52%
Rentabilidad sobre las operaciones	3%	6%	9%	12%	15%
Tasa de gastos de administración	30%	30%	30%	30%	30%
Tasa de gastos de producción	11%	11%	11%	10%	10%
Tasa de gastos de operación	42%	41%	41%	41%	40%
Endeudamiento	0,86	0,86	0,86	0,86	0,86
Morosidad cartera de primas	0%	0%	0%	0%	0%
Cesión reaseguro	18%	18%	17%	17%	16%
Rentabilidad reaseguro	18%	18%	19%	19%	20%
Tasa de siniestralidad neta retenida devengada	43%	39%	36%	33%	30%
Razón combinada	12%	11%	10%	10%	9%
Tasa de utilidad técnica	8%	14%	21%	27%	32%
Resultado técnico estimado / patrimonio promedio	34%	64%	90%	112%	132%
Resultado técnico estimado / activo promedio	14%	26%	36%	45%	53%

Fuente: Proyecciones efectuadas por el autor

Elaborado por: Sofía Tapia

En cuanto a la liquidez de la compañía, se puede observar que a través de la planificación se logra alcanzar un valor de 1,22, el mismo que indica que por cada dólar de deuda a corto plazo existe 1,22 dólares para cancelarla. Este indicador es bastante aceptable, considerando que la compañía tiene una alta concentración del pasivo por el giro propio del negocio. La liquidez inmediata por su parte es la capacidad que tiene la empresa para cubrir obligaciones inmediatas, este valor es de 0,70 dólares, el mismo que es tolerable considerando el giro del negocio de la compañía.

El indicador de seguridad es 1,48, este muestra que la compañía tiene una buena capacidad para responder con sus deudas a largo plazo y más aún porque está respaldado por inmuebles, los mismos que pueden servir para responder por sus deudas a largo plazo.

En cuanto a la rentabilidad, se puede observar que tanto la rentabilidad para los accionistas, como en relación de las operaciones y los activos, es positiva y mejor aún tiene un nivel de crecimiento bastante admisible, el mismo que se asemeja a las empresas líderes en el mercado. Vemos que la tasa de gastos se mantiene durante los siguientes cinco años, lo cual indica que a pesar de que los ingresos crecen los gastos crecen pero no en la misma proporción, lo cual es muy beneficioso, ya que es este movimiento el que permite que la utilidad crezca.

De igual manera la siniestralidad tiene un proceso de crecimiento, ya que es importante que se analice el tipo de cliente al que se le vende un seguro de vida, tal como se lo especificó en las políticas de la empresa.

Se observa que la rentabilidad técnica se incrementa como consecuencia de una mejor administración.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- La industria de los seguros en el Ecuador, se han desarrollado a paso lento, sin embargo en los últimos años se ha notado un mejor desempeño del sector.
- El Ecuador no cuenta con una cultura de aseguramiento, es por esta razón que el nivel de primas cobradas en relación del PIB, es considerablemente más bajo que el resto del mundo.
- Colvida es una aseguradora, con 10 años en el mercado, que trabaja en el ramo de seguros de vida, con venta de productos de tipo individual y de grupo, a través de 9 agencias en diferentes ciudades de la costa y sierra ecuatoriana.
- Colvida se constituyó con capitales ecuatorianos y colombianos ya que sus accionistas son Seguros Colonial y Seguros Bolívar.
- Colvida cuenta con un direccionamiento estratégico basado en una misión y visión, las mismas que se desenvuelven dentro de claros principios y valores establecidos por la alta gerencia
- El principal problema que enfrenta en la actualidad Colvida es que a pesar del notable crecimiento de las ventas, la rentabilidad se mantiene extremadamente baja a causa del ritmo de incremento de los gastos.

- La Economía en el Ecuador ha venido estabilizándose a partir de la dolarización, sin embargo aún sigue manteniendo indicadores de inflación relativamente altos en relación a Estados Unidos.
- La crisis económica mundial, que se desató durante el 2008, fue la causante de la recesión económica existente a nivel mundial durante el 2009, año en el que el PIB mostró una variación negativa.
- La tasa de desempleo en el Ecuador ha ido decreciendo en los últimos años, sin embargo la tasa de subempleo se ha incrementado considerablemente, lo que indica que cada vez más crecen los niveles de trabajo informal en el país.
- La planeación estratégica es el proceso innovador que busca desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado.
- La implementación de un adecuado sistema de planeación y control permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva en la toma de decisiones y en consecuencia pueda emprender actividades e influir en ellas y puede definir el punto exacto a dónde quiere llegar.
- Conocer los principales conceptos asociados a los presupuestos que le serán de mucha utilidad para elaborar predicciones de sus ventas, recursos, producción, finanzas, tiempo, optimización y cualquier otra actividad asociada con el ciclo normal de la empresa.

- A través de la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras logrará definir de forma más objetiva la planificación, permite la coordinación de todas las actividades para lograr dicho plan, ayuda a asegurar la liquidez financiera de la empresa y permite establecer un control para analizar su relación con los objetivos establecidos.
- La estructuración de la planificación en tres etapas (estratégica, táctica y operacional) permitieron estructurar con mayor facilidad los objetivos y metas en los diferentes momentos a ser ejecutados (largo, mediano y corto plazo) y ayudan a determinar los responsables de la ejecución de los planes y programas.
- Los presupuestos de ingresos y egresos que posteriormente fueron condensados en el presupuesto de pérdidas y ganancias, sirven para determinar los ingresos y egresos de la compañía cuya participación fue del 100% y 97%, muestran claramente que planificando ordenadamente estos rubros, se puede alcanzar un margen positivo entre los mismos que representa la utilidad.
- Los flujos de caja permiten que se administre adecuadamente el efectivo de la compañía y a la vez definir un nivel mínimo de efectivo a mantener en caja mensualmente, con la finalidad de cubrir cualquier imprevisto.
- A través de la planificación de los estados financieros e indicadores financieros se puede evaluar los resultados obtenidos y permite que se tomen medidas sobre la marcha que afecten a la planificación operativa más no a la planificación táctica.

- El punto de equilibrio ayudó para determinar el nivel mínimo de ventas que debe efectuar la compañía para no caer en el área de pérdidas y para el año 2010, la compañía debe mantener ingresos mínimos de 23 millones para no caer en pérdida.
- Al final del ejercicio, la rentabilidad neta para los accionistas es del 32%, una vez restado la participación a los trabajadores y el impuesto a la renta. Este indicador muestra que si es posible alcanzar los niveles de rentabilidad de las compañías competidoras en el mercado y más aún es posible generar utilidades, manteniendo la capacidad productiva de la empresa.
- Se consiguió crear un sistema de planificación y control financiero que permita la maximización de las utilidades de la Compañía de Seguros de Vida COLVIDA S.A.
- Se pudo determinar mecanismos de planeación como el Cuadro de mando integral y a partir de este desarrollar una planificación estratégica, táctica y operacional.
- Se efectuó un análisis la situación actual de la economía ecuatoriana y del sector seguros para poder determinar los objetivos y metas a cumplir.
- Se estableció un plan a largo, mediano y corto plazo, los mismos que permiten mejorar la administración de los recursos de la compañía e incrementar la rentabilidad de esta.
- Se planteó herramientas para el control del cumplimiento de objetivos estratégicos y financieros, los mismos que servirán para verificar que la compañía se dirija por el camino planificado.

6.2 Recomendaciones

- Adoptar la propuesta de un sistema de planificación y control financiero propuesto en el presente trabajo.
- Formalizar los objetivos estratégicos propuestos para la empresa y distribuir estos al personal correspondiente, esta recomendación es importante ya que la planificación es un proceso formal de la compañía y que debe tener un alto grado de compromiso por parte de los ejecutantes.
- Mantener una postura favorablemente a realizar la gestión de cambio, de lo contrario la solución propuesta puede no ser fructífera, debido a que la resistencia será motivo de desviaciones de la planificación propuesta y consecuentemente no permitirá el logro de los objetivos.
- Concientizar, en todos los miembros de la organización, acerca de la importancia de trabajar bajo un sistema de planificación que involucre a todos los niveles jerárquicos, ya que los resultados se alcanzarán únicamente si todos trabajan en equipo con miras a conseguir los objetivos planteados.
- Evaluar periódica y constantemente los resultados obtenidos por la gestión efectuada, en base a la aplicación del modelo financiero propuesto.

- Implementar un sistema de información adecuado a las necesidades de la compañía que permita obtener datos confiables, oportunos y veraces, que ayuden a los directivos de la compañía a la toma de decisiones.
- Mantener un adecuado sistema de información de los cambios en las necesidades de sus clientes y a la vez formar un alto nivel de creatividad organizacional que le ayude a convertirse en una empresa proactiva e innovadora que este en constante búsqueda de su propia superación.
- Recolectar información relevante, de los diferentes miembros de la compañía que aporten con mejoras o recomendaciones para la implementación del sistema de planificación y control financiero, motivo de esta tesis.

ANEXOS

Anexo A

Calculo de Liberación y Constitución de Reservas

LARGO PLAZO	%	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
VIGENCIA DE 12 MESES														
Prima Neta Pagada	33%	146,05	110,23	113,54	116,94	120,45	124,06	127,79	131,62	135,57	139,64	143,82	148,14	152,58
(-) Prima Reaseguro Cedido	25%	52,49	36,48	36,86	37,23	37,74	38,15	38,52	39,02	39,43	39,80	40,30	40,71	41,09
Prima Neta Retenida	27%	93,56	73,75	76,67	79,71	82,71	85,92	89,27	92,60	96,14	99,83	103,52	107,43	111,49
Monto Imponible		74,85	59,00	61,34	63,77	66,17	68,73	71,42	74,08	76,91	79,87	82,82	85,94	89,20
Factor de Cálculo		0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96	0,96
Reserva Riesgos en Curso		71,73	56,55	58,78	61,11	63,41	65,87	68,44	70,99	73,71	76,54	79,37	82,36	85,48
VIGENCIA DE 11 MESES														
	nov													
Prima Neta Pagada		122,88	146,05	110,23	113,54	116,94	120,45	124,06	127,79	131,62	135,57	139,64	143,82	148,14
(-) Prima Reaseguro Cedido		46,46	52,49	36,48	36,86	37,23	37,74	38,15	38,52	39,02	39,43	39,80	40,30	40,71
Prima Neta Retenida		76,42	93,56	73,75	76,67	79,71	82,71	85,92	89,27	92,60	96,14	99,83	103,52	107,43
Monto Imponible		61,14	74,85	59,00	61,34	63,77	66,17	68,73	71,42	74,08	76,91	79,87	82,82	85,94
Factor de Cálculo		0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88	0,88
Reserva Riesgos en Curso		53,50	65,49	51,63	53,67	55,80	57,90	60,14	62,49	64,82	67,30	69,88	72,47	75,20
VIGENCIA DE 10 MESES														
	oct													
Prima Neta Pagada		132,99	122,88	146,05	110,23	113,54	116,94	120,45	124,06	127,79	131,62	135,57	139,64	143,82
(-) Prima Reaseguro Cedido		33,56	46,46	52,49	36,48	36,86	37,23	37,74	38,15	38,52	39,02	39,43	39,80	40,30
Prima Neta Retenida		99,43	76,42	93,56	73,75	76,67	79,71	82,71	85,92	89,27	92,60	96,14	99,83	103,52
Monto Imponible		79,55	61,14	74,85	59,00	61,34	63,77	66,17	68,73	71,42	74,08	76,91	79,87	82,82
Factor de Cálculo		0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79
Reserva Riesgos en Curso		62,97	48,40	59,26	46,71	48,56	50,48	52,38	54,42	56,54	58,65	60,89	63,23	65,56
VIGENCIA DE 9 MESES														
	sep													
Prima Neta Pagada		109,45	132,99	122,88	146,05	110,23	113,54	116,94	120,45	124,06	127,79	131,62	135,57	139,64
(-) Prima Reaseguro Cedido		27,28	33,56	46,46	52,49	36,48	36,86	37,23	37,74	38,15	38,52	39,02	39,43	39,80
Prima Neta Retenida		82,17	99,43	76,42	93,56	73,75	76,67	79,71	82,71	85,92	89,27	92,60	96,14	99,83
Monto Imponible		65,74	79,55	61,14	74,85	59,00	61,34	63,77	66,17	68,73	71,42	74,08	76,91	79,87
Factor de Cálculo		0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71
Reserva Riesgos en Curso		46,56	56,35	43,31	53,02	41,79	43,45	45,17	46,87	48,69	50,59	52,47	54,48	56,57

VIGENCIA DE 8 MESES	ago													
Prima Neta Pagada		149,01	109,45	132,99	122,88	146,05	110,23	113,54	116,94	120,45	124,06	127,79	131,62	135,57
(-) Prima Reaseguro Cedido		32,57	27,28	33,56	46,46	52,49	36,48	36,86	37,23	37,74	38,15	38,52	39,02	39,43
Prima Neta Retenida		116,44	82,17	99,43	76,42	93,56	73,75	76,67	79,71	82,71	85,92	89,27	92,60	96,14
Monto Imponible		93,15	65,74	79,55	61,14	74,85	59,00	61,34	63,77	66,17	68,73	71,42	74,08	76,91
Factor de Cálculo		0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63
<i>Reserva Riesgos en Curso</i>		58,22	41,09	49,72	38,21	46,78	36,88	38,34	39,86	41,35	42,96	44,64	46,30	48,07
VIGENCIA DE 7 MESES	jul													
Prima Neta Pagada		115,12	149,01	109,45	132,99	122,88	146,05	110,23	113,54	116,94	120,45	124,06	127,79	131,62
(-) Prima Reaseguro Cedido		40,82	32,57	27,28	33,56	46,46	52,49	36,48	36,86	37,23	37,74	38,15	38,52	39,02
Prima Neta Retenida		74,30	116,44	82,17	99,43	76,42	93,56	73,75	76,67	79,71	82,71	85,92	89,27	92,60
Monto Imponible		59,44	93,15	65,74	79,55	61,14	74,85	59,00	61,34	63,77	66,17	68,73	71,42	74,08
Factor de Cálculo		0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54
<i>Reserva Riesgos en Curso</i>		32,19	50,46	35,61	43,09	33,12	40,54	31,96	33,22	34,54	35,84	37,23	38,68	40,13
VIGENCIA DE 6 MESES	jun													
Prima Neta Pagada		108,07	115,12	149,01	109,45	132,99	122,88	146,05	110,23	113,54	116,94	120,45	124,06	127,79
(-) Prima Reaseguro Cedido		28,36	40,82	32,57	27,28	33,56	46,46	52,49	36,48	36,86	37,23	37,74	38,15	38,52
Prima Neta Retenida		79,72	74,30	116,44	82,17	99,43	76,42	93,56	73,75	76,67	79,71	82,71	85,92	89,27
Monto Imponible		63,77	59,44	93,15	65,74	79,55	61,14	74,85	59,00	61,34	63,77	66,17	68,73	71,42
Factor de Cálculo		0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46
<i>Reserva Riesgos en Curso</i>		29,23	27,24	42,70	30,13	36,46	28,02	34,31	27,04	28,11	29,23	30,33	31,50	32,73
VIGENCIA DE 5 MESES	may													
Prima Neta Pagada		116,36	108,07	115,12	149,01	109,45	132,99	122,88	146,05	110,23	113,54	116,94	120,45	124,06
(-) Prima Reaseguro Cedido		30,58	28,36	40,82	32,57	27,28	33,56	46,46	52,49	36,48	36,86	37,23	37,74	38,15
Prima Neta Retenida		85,79	79,72	74,30	116,44	82,17	99,43	76,42	93,56	73,75	76,67	79,71	82,71	85,92
Monto Imponible		68,63	63,77	59,44	93,15	65,74	79,55	61,14	74,85	59,00	61,34	63,77	66,17	68,73
Factor de Cálculo		0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38
<i>Reserva Riesgos en Curso</i>		25,74	23,91	22,29	34,93	24,65	29,83	22,93	28,07	22,13	23,00	23,91	24,81	25,78
VIGENCIA DE 4 MESES	abr													
Prima Neta Pagada		144,91	116,36	108,07	115,12	149,01	109,45	132,99	122,88	146,05	110,23	113,54	116,94	120,45
(-) Prima Reaseguro Cedido		55,22	30,58	28,36	40,82	32,57	27,28	33,56	46,46	52,49	36,48	36,86	37,23	37,74
Prima Neta Retenida		89,69	85,79	79,72	74,30	116,44	82,17	99,43	76,42	93,56	73,75	76,67	79,71	82,71
Monto Imponible		71,75	68,63	63,77	59,44	93,15	65,74	79,55	61,14	74,85	59,00	61,34	63,77	66,17
Factor de Cálculo		0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
<i>Reserva Riesgos en Curso</i>		20,93	20,02	18,60	17,34	27,17	19,17	23,20	17,83	21,83	17,21	17,89	18,60	19,30

VIGENCIA DE 3 MESES		mar												
Prima Neta Pagada		92,61	144,91	116,36	108,07	115,12	149,01	109,45	132,99	122,88	146,05	110,23	113,54	116,94
(-) Prima Reaseguro Cedido		26,53	55,22	30,58	28,36	40,82	32,57	27,28	33,56	46,46	52,49	36,48	36,86	37,23
Prima Neta Retenida		66,08	89,69	85,79	79,72	74,30	116,44	82,17	99,43	76,42	93,56	73,75	76,67	79,71
Monto Imponible		52,86	71,75	68,63	63,77	59,44	93,15	65,74	79,55	61,14	74,85	59,00	61,34	63,77
Factor de Cálculo		0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
Reserva Riesgos en Curso		11,01	14,95	14,30	13,29	12,38	19,41	13,70	16,57	12,74	15,59	12,29	12,78	13,29
VIGENCIA DE 2 MESES		feb												
Prima Neta Pagada		74,12	92,61	144,91	116,36	108,07	115,12	149,01	109,45	132,99	122,88	146,05	110,23	113,54
(-) Prima Reaseguro Cedido		14,81	26,53	55,22	30,58	28,36	40,82	32,57	27,28	33,56	46,46	52,49	36,48	36,86
Prima Neta Retenida		59,31	66,08	89,69	85,79	79,72	74,30	116,44	82,17	99,43	76,42	93,56	73,75	76,67
Monto Imponible		47,45	52,86	71,75	68,63	63,77	59,44	93,15	65,74	79,55	61,14	74,85	59,00	61,34
Factor de Cálculo		0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Reserva Riesgos en Curso		5,93	6,61	8,97	8,58	7,97	7,43	11,64	8,22	9,94	7,64	9,36	7,38	7,67
VIGENCIA DE 1 MES		ene												
Prima Neta Pagada		104,07	74,12	92,61	144,91	116,36	108,07	115,12	149,01	109,45	132,99	122,88	146,05	110,23
(-) Prima Reaseguro Cedido		19,11	14,81	26,53	55,22	30,58	28,36	40,82	32,57	27,28	33,56	46,46	52,49	36,48
Prima Neta Retenida		84,97	59,31	66,08	89,69	85,79	79,72	74,30	116,44	82,17	99,43	76,42	93,56	73,75
Monto Imponible		67,97	47,45	52,86	71,75	68,63	63,77	59,44	93,15	65,74	79,55	61,14	74,85	59,00
Factor de Cálculo		0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Reserva Riesgos en Curso		2,83	1,98	2,20	2,99	2,86	2,66	2,48	3,88	2,74	3,31	2,55	3,12	2,46
Constitución		420,85	413,04	407,35	403,06	400,95	401,64	404,68	409,46	417,14	427,86	440,81	455,71	472,23
Liberación			420,85	413,04	407,35	403,06	400,95	401,64	404,68	409,46	417,14	427,86	440,81	455,71
Diferencia			-7,82	-5,69	-4,29	-2,11	0,69	3,04	4,78	7,68	10,72	12,95	14,90	16,52
CORTO PLAZO		dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Constitución		147,11	129,3063016	127,53	126,18	125,52	125,74	126,69	128,19	130,59	133,95	138,00	142,66	147,84
Liberación			147,11	129,31	127,53	126,18	125,52	125,74	126,69	128,19	130,59	133,95	138,00	142,66
Diferencia			-17,80	-1,78	-1,34	-0,66	0,21	0,95	1,50	2,40	3,36	4,05	4,67	5,17
TOTAL RIESGO EN CURSO		567,96	542,34	534,88	529,25	526,48	527,38	531,37	537,65	547,73	561,81	578,81	598,37	620,07

Constitución Reservas 10			ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Corto Plazo			26%	29%	27%	27%	25%	17%	22%	21%	17%	24%	25%	26%
Largo plazo	75%		74%	71%	73%	73%	75%	83%	78%	79%	83%	76%	75%	74%
VIDA INDIVIDUAL		dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10
Prima neta pagada			445,49	458,86	472,63	486,80	501,41	516,45	531,94	547,90	564,34	581,27	598,71	616,67
(-)Prima Reaseguro cedido	10%		42,60	43,88	45,20	46,55	47,95	49,39	50,87	52,39	53,97	55,58	57,25	58,97
Prima Neta Retenida			402,89	414,98	427,43	440,25	453,46	467,06	481,08	495,51	510,37	525,68	541,46	557,70
Constitución	46%	196,25	185,33	190,89	196,62	202,52	208,59	214,85	221,29	227,93	234,77	241,81	249,07	256,54
Liberación			196,25	185,33	190,89	196,62	202,52	208,59	214,85	221,29	227,93	234,77	241,81	249,07
Diferencia			-10,92	5,56	5,73	5,90	6,08	6,26	6,45	6,64	6,84	7,04	7,25	7,47

Anexo B

Presupuesto de Ingresos Desagregado



PRESUPUESTO DE INGRESOS (en miles de dólares)

RUBRO

VENTAS (PRIMA COBRADA)

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Vida grupo	338,58	348,73	359,20	369,97	381,07	392,50	404,28	416,41	428,90	441,76	455,02	468,67	4.805,08
Vida Individual	445,49	458,86	472,63	486,80	501,41	516,45	531,94	547,90	564,34	581,27	598,71	616,67	6.322,47
Banca Seguros	106,92	110,13	113,43	116,83	120,34	123,95	127,67	131,50	135,44	139,50	143,69	148,00	1.517,39
Total prima cobrada	890,99	917,72	945,25	973,61	1.002,82	1.032,90	1.063,89	1.095,80	1.128,68	1.162,54	1.197,41	1.233,33	12.644,94

COMISIONES RECIBIDAS

Vida grupo	10,16	10,46	10,78	11,10	11,43	11,78	12,13	12,49	12,87	13,25	13,65	14,06	144,15
Vida Individual	5,35	5,51	5,67	5,84	6,02	6,20	6,38	6,57	6,77	6,98	7,18	7,40	75,87
Banca Seguros	0,96	0,99	1,02	1,05	1,08	1,12	1,15	1,18	1,22	1,26	1,29	1,33	13,66
Total comisiones recibidas	16,47	16,96	17,47	17,99	18,53	19,09	19,66	20,25	20,86	21,48	22,13	22,79	233,68

RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS

Vida grupo	17,78	18,31	18,86	19,42	20,01	20,61	21,22	21,86	22,52	23,19	23,89	24,60	252,27
Vida Individual	9,36	9,64	9,93	10,22	10,53	10,85	11,17	11,51	11,85	12,21	12,57	12,95	132,77
Banca Seguros	1,68	1,73	1,79	1,84	1,90	1,95	2,01	2,07	2,13	2,20	2,26	2,33	23,90
Total comisiones recuperaciones	28,81	29,68	30,57	31,49	32,43	33,40	34,41	35,44	36,50	37,60	38,72	39,89	408,94

INTERESES Y RENTAS GANADOS

Inversiones	7,54	7,50	8,76	5,58	8,25	9,06	4,88	8,09	8,96	5,68	9,15	10,41	93,84
Por venta de activos	11,28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,28
Total Intereses ganados	18,83	7,50	8,76	5,58	8,25	9,06	4,88	8,09	8,96	5,68	9,15	10,41	105,12

LIBERACIÓN DE RESERVAS

Matemáticas de Vida	196,25	185,33	190,89	196,62	202,52	208,59	214,85	221,29	227,93	234,77	241,81	249,07	2.569,93
Riesgos en Curso	567,96	542,34	534,88	529,25	526,48	527,38	531,37	537,65	547,73	561,81	578,81	472,23	6.457,88
Desviación de Siniestralidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Siniestros Pendientes	117,18	170,00	173,40	176,87	180,41	184,01	187,69	191,45	195,28	199,18	203,17	207,23	2.185,86
Total Liberación de reservas	881,39	897,68	899,17	902,73	909,40	919,98	933,92	950,39	970,94	995,76	1.023,79	928,53	11.213,67

TOTAL INGRESOS

1.836,49	1.869,53	1.901,21	1.931,40	1.971,43	2.014,43	2.056,75	2.109,97	2.165,94	2.223,06	2.291,21	2.234,95	24.606,35
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

Anexo C
Sueldos y Beneficios Sociales

SUELDOS

ÁREA COMERCIAL (ADQUISICION)	Sueldo	Cantidad	Total Mes	13ro	14to	Vacaciones	Ap. Patronal	Fondo de Reserva
Presidente Ejecutivo								
Gerente Comercial	3500,00	1	3500,00	291,67	20,00	145,83	425,25	291,67
Director Regional	800,00	1	800,00	66,67	20,00	33,33	97,20	66,67
Director Comercial UIO	800,00	1	800,00	66,67	20,00	33,33	97,20	66,67
Director Comercial GYE	1000,00	1	1000,00	83,33	20,00	41,67	121,50	83,33
Director Banca Seguros	800,00	1	800,00	66,67	20,00	33,33	97,20	66,67
Director Regional Agencia AMB	400,00	1	400,00	33,33	20,00	16,67	48,60	33,33
Director Regional Agencia MAN	400,00	1	400,00	33,33	20,00	16,67	48,60	33,33
Director Regional Agencia CUE	400,00	1	400,00	33,33	20,00	16,67	48,60	33,33
Director Regional Agencia MACH	400,00	1	400,00	33,33	20,00	16,67	48,60	33,33
Director Regional Agencia LOJA	400,00	1	400,00	33,33	20,00	16,67	48,60	33,33
Director Regional Agencia IBAR	400,00	1	400,00	33,33	20,00	16,67	48,60	33,33
Director Regional Agencia RIO	400,00	1	400,00	33,33	20,00	16,67	48,60	33,33
Director Regional Otras Agencias	400,00	1	400,00	33,33	20,00	16,67	48,60	33,33
Directores de Ventas	240,00	20	4800,00	400,00	400,00	200,00	583,20	400,00
Jefe de servicio al cliente	800,00	1	800,00	66,67	20,00	33,33	97,20	66,67
Director B.S.	850,00	1	850,00	70,83	20,00	35,42	103,28	70,83
Asesores VA	240,00	20	4800,00	400,00	400,00	200,00	583,20	400,00
Asesores VE	240,00	40	9600,00	800,00	800,00	400,00	1166,40	800,00
Asesores Tarjetas	240,00	65	15600,00	1300,00	1300,00	650,00	1895,40	1300,00
Asesores BS	240,00	10	2400,00	200,00	200,00	100,00	291,60	200,00
Asesores CSC	240,00	10	2400,00	200,00	200,00	100,00	291,60	200,00
Asistente de Mercadeo	350,00	1	350,00	29,17	20,00	14,58	42,53	29,17
Telemercadista	300,00	1	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00
Asistente de Servicio	300,00	1	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00
TOTAL MENSUAL ÁREA COMERCIAL	14140,00	183,00	52300,00	4358,33	3660,00	2179,17	6354,45	4358,33

ÁREA TÉCNICA	Sueldo	Cantidad	Total Mes	13ro	14to	Vacaciones	Ap. Patronal	Fondo de Reserva
Gerente Técnico	3000,00	1	3000,00	250,00	20,00	125,00	364,50	250,00
Jefe Técnico	800,00	1	800,00	66,67	20,00	33,33	97,20	66,67
Asistente de Indemnizaciones	300,00	1	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00
Asistente Técnico	300,00	4	1200,00	100,00	80,00	50,00	145,80	100,00
Total Área técnica	4400,00		5300,00	441,67	140,00	220,83	643,95	441,67
ÁREA DE SISTEMAS	Sueldo	Cantidad	Total Mes	13ro	14to	Vacaciones	Ap. Patronal	Fondo de Reserva
Gerente Sistemas	3000,00	1	3000,00	250,00	20,00	125,00	364,50	250,00
Jefe de Operaciones	800,00	1	800,00	66,67	20,00	33,33	97,20	66,67
Jefe de Desarrollo	800,00	1	800,00	66,67	20,00	33,33	97,20	66,67
Asistente de Operaciones	450,00	2	900,00	75,00	40,00	37,50	109,35	75,00
Asistente de Desarrollo	450,00	1	450,00	37,50	20,00	18,75	54,68	37,50
Asistentes de Servicios Tecnológicos	350,00	1	350,00	29,17	20,00	14,58	42,53	29,17
Asistente de Calidad del Software	450,00	1	450,00	37,50	20,00	18,75	54,68	37,50
Total Área técnica	6300,00		6750,00	562,50	160,00	281,25	820,13	562,50
ÁREA ADM-FINANCIERA	Sueldo	Cantidad	Total Mes	13ro	14to	Vacaciones	Ap. Patronal	Fondo de Reserva
Gerente Adm-Financiero	3500,00	1	3500,00	291,67	20,00	145,83	425,25	291,67
Jefe Financiero	800,00	1	800,00	66,67	20,00	33,33	97,20	66,67
Jefe Administrativo y de Logística	800,00	1	800,00	66,67	20,00	33,33	97,20	66,67
Jefe de Talento Humano	1500,00	1	1500,00	125,00	20,00	62,50	182,25	125,00
Asistente Nómina	350,00	1	350,00	29,17	20,00	14,58	42,53	29,17
Asistente Talento Humano	350,00	1	350,00	29,17	20,00	14,58	42,53	29,17
Asistente Administrativo	350,00	1	350,00	29,17	20,00	14,58	42,53	29,17
Asistente de Bienestar	300,00	1	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00
Asistente Contable	350,00	1	350,00	29,17	20,00	14,58	42,53	29,17
Asistente Financiera	400,00	1	400,00	33,33	20,00	16,67	48,60	33,33
Cajero	300,00	1	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00
Asistente Cartera	350,00	2	700,00	58,33	40,00	29,17	85,05	58,33
Asistente Administrativa Ag. UIO	240,00	9	2160,00	180,00	180,00	90,00	262,44	180,00
Asistente de capacitación	350,00	1	350,00	29,17	20,00	14,58	42,53	29,17
Recepción Matriz	300,00	1	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00
Mensajería UIO Matriz	240,00	4	960,00	80,00	80,00	40,00	116,64	80,00
Auxiliar Cafetería Matriz	240,00	3	720,00	60,00	60,00	30,00	87,48	60,00
Auxiliar Cafetería Agencias	56,25	8	450,00	37,50	160,00	18,75	54,68	37,50
Total Área técnica	10776,25		14640,00	1220,00	780,00	610,00	1778,76	1220,00

Anexo D

Asignación de Viáticos, Gastos de Viaje y Relaciones Públicas

Funcionario	Asignación mensual	
	Viajes	Relaciones Públicas
Presidente Ejecutivo	1.500,00	800,00
Gerente Financiero	100,00	100,00
Gerente Técnico	100,00	100,00
Gerente Sistmas	100,00	100,00
Gerente Comercial	1.500,00	250,00
Jefe de Servicio	100,00	100,00
Director Comercial UIO	100,00	100,00
Director Comercial GYE	100,00	100,00
Director Comercial Regional	1.000,00	100,00
Director Comercial BS	1.000,00	100,00
Asesores UIO	1.000,00	-
Asesores GYE	1.000,00	-
Asesores Regionales	1.000,00	-
Asesores CSC	1.000,00	-
TOTAL VIATICOS	9.600,00	1.850,00

Anexo E

Beneficios Empresariales

UNIFORMES	Costo	Cantidad	TOTAL
Uniforme Mujer	370,00	65	24.050,00
Uniforme Hombre	50,00	75	3.750,00
Total costo uniforme			27.800,00

ANIVERSARIO	Costo unitario	Nº de personas	TOTAL
Costo por persona	30	24	720,00
Bebidas	30	20	600,00
Premiaciones	30	0	-
Animación musical	400	1	400,00
Movilización terrestre	10	0	-
Movilización aéreo	160	0	-
Hospedaje	35	0	-
Alimentación	4	0	-
Bono	100	15	1.500,00
Total Aniversario Compañía			3.220,00

ÁREA COMERCIAL (ADQUISICION)	Seguro Exequial	Remuneración Variable	Capacitación	Bono navideño
Presidente Ejecutivo	10,00	1000,00	1000,00	50,00
Gerente Comercial	10,00	0,00	41,67	50,00
Director Regional	10,00	0,00	25,00	50,00
Director Comercial UIO	10,00	0,00	25,00	50,00
Director Comercial GYE	10,00	0,00	25,00	50,00
Director Banca Seguros	10,00	0,00	25,00	50,00
Director Regional Agencia AMB	10,00	0,00	16,67	50,00
Director Regional Agencia MAN	10,00	0,00	16,67	50,00
Director Regional Agencia CUE	10,00	0,00	16,67	50,00
Director Regional Agencia MACH	10,00	0,00	16,67	50,00
Director Regional Agencia LOJA	10,00	0,00	16,67	50,00
Director Regional Agencia IBAR	10,00	0,00	16,67	50,00
Director Regional Agencia RIO	10,00	0,00	16,67	50,00
Director Regional Otras Agencias	10,00	0,00	16,67	50,00
Directores de Ventas	200,00	0,00	333,33	1000,00
Jefe de servicio al cliente	10,00	0,00	25,00	50,00
Director B.S.	10,00	0,00	16,67	50,00
Asesores VA	200,00	0,00	333,33	1000,00
Asesores VE	400,00	0,00	666,67	2000,00
Asesores Tarjetas	650,00	0,00	1083,33	3250,00
Asesores BS	100,00	0,00	166,67	500,00
Asesores CSC	100,00	0,00	166,67	500,00
Asistente de Mercadeo	10,00	250,00	16,67	50,00
Telemercadista	10,00	250,00	16,67	50,00
Asistente de Servicio	10,00	250,00	16,67	50,00
TOTAL MENSUAL ÁREA COMERCIAL	1840,00	1750,00	4116,67	9200,00

ÁREA TÉCNICA	Seguro Exequial	Remuneración Variable	Capacitación	Bono navideño
Gerente Técnico	10,00	300,00	41,67	50,00
Jefe Técnico	10,00	175,00	16,67	50,00
Asistente de Indemnizaciones	10,00	100,00	16,67	50,00
Asistente Técnico	40,00	400,00	66,67	200,00
Total Área técnica	70,00	975,00	141,67	350,00
ÁREA DE SISTEMAS	Seguro Exequial	Remuneración Variable	Capacitación	Bono navideño
Gerente Sistemas	10,00	300,00	16,67	50,00
Jefe de Operaciones	10,00	175,00	16,67	50,00
Jefe de Desarrollo	10,00	175,00	16,67	50,00
Asistente de Operaciones	20,00	200,00	33,33	100,00
Asistente de Desarrollo	10,00	100,00	16,67	50,00
Asistentes de Servicios Tecnológicos	10,00	100,00	16,67	50,00
Asistente de Calidad del Software	10,00	100,00	16,67	50,00
Total Área técnica	80,00	1150,00	133,33	400,00

ÁREA ADM-FINANCIERA	Seguro Exequial	Remuneración Variable	Capacitación	Bono navideño
Gerente Adm-Financiero	10,00	300,00	16,67	50,00
Jefe Financiero	10,00	175,00	16,67	50,00
Jefe Administrativo y de Logística	10,00	175,00	16,67	50,00
Jefe de Talento Humano	10,00	175,00	16,67	50,00
Asistente Nómina	10,00	100,00	16,67	50,00
Asistente Talento Humano	10,00	100,00	16,67	50,00
Asistente Administrativo	10,00	100,00	16,67	50,00
Asistente de Bienestar	10,00	100,00	16,67	50,00
Asistente Contable	10,00	100,00	16,67	50,00
Asistente Financiera	10,00	100,00	16,67	50,00
Cajero	10,00	100,00	16,67	50,00
Asistente Cartera	20,00	200,00	33,33	100,00
Asistente Administrativa Ag. UIO	90,00	900,00	150,00	450,00
Asistente de capacitación	10,00	100,00	16,67	50,00
Recepción Matriz	10,00	100,00	16,67	50,00
Mensajería UIO Matriz	40,00	400,00	66,67	200,00
Auxiliar Cafetería Matriz	30,00	300,00	50,00	150,00
Auxiliar Cafetería Agencias	80,00	800,00	133,33	400,00
Total Área técnica	390,00	4325,00	650,00	1950,00

Anexo F

Arriendos y Alícuotas

Oficina	Arriendo	Alícuota	Total
Uio Com	0,00	300,00	300,00
Guayaquil	0,00	950,00	950,00
Ambato	430,00	20,00	450,00
Manta	370,00	20,00	390,00
Riobamba	260,00	20,00	280,00
Loja	220,00	10,00	230,00
Machala	280,00	20,00	300,00
Ibarra	200,00	10,00	210,00
Cuenca	340,00	20,00	360,00
Matriz	770,00	1.150,00	1.920,00
Total mensual	2.870,00	2.520,00	5.390,00

Anexo G
Asignación Movilizaciones

Rubro	Costo unit	Q	Total
Telepeaje (Trimestral)	65,00	0	21,67
Gasolina presidencia	300,00	1	300,00
Gasolina mensajero UIO-GYE	150,00	2	300,00
Gasolina mensajero otras	50,00	8	400,00
Taxis Administrativos	10,00	40	400,00
Total mensual			1.421,67

Anexo H
Papelería, Suministros y Materiales

SUMINISTROS Y MATERIALES			
SUMINISTROS Y MATERIALES	COSTO	Q	Total
	UNITARIO		
Cuadernos universitarios	1,30	101	131,83
Archivadores	1,92	444	853,45
CD-R Imation	0,82	608	497,55
Separdores de carpetas	0,72	35	25,43
Vinchas de carpeta	0,05	286	15,03
Resaltadores	0,45	65	29,26
Lapices	0,09	3	0,26
Grapas	0,64	42	26,81
Marcador permanente	1,31	11	14,18
Etiquetas ashesivas	0,30	7	2,06
Cinta adhesiva	1,41	96	134,86
Marcador tiza líquida	1,07	136	146,03
Diskets	0,43	178	76,72
Borrador de queso	0,11	3	0,28
Borrador de pizarra	0,26	9	2,48
Carpetas rojas	0,17	184	30,85
Carpetas azules	0,09	72	6,76
Cinta de embalaje (Logotipo)	0,16	26	4,04
Carpeta para Dossier	3,07	74	227,65
TOTAL			2.225,51

PAPELERIA NUMERADA			
PAPELERIA NUMERADA	COSTO UNITARIO		
		Q	Total
Poliza Vida Activa	0,16	5.630	886,71
Poliza Vida Activa Plus	0,16	4.717	742,92
Poliza Vida educadores	0,15	6.999	1.028,91
Polizas Vida Vital	0,14	2.739	377,05
Polizas Fundación Alternativa	0,17	1.217	204,50
Poliza Ahorro Protección	0,13	26.932	3.393,48
Formularios Rec. Colect. Deudores	0,12	1.446	166,96
Formularios Rec. Colect. Vida	0,07	1.027	75,49
Formularios Rec. Asistencia médica	0,12	829	95,78
Declaraciones de Salud	0,04	6.771	372,26
Autorizaciones de Debito	0,07	13.162	1.018,52
Encuesta Buzón Sugerencias	0,19	0	-
Hojas de Servicio	0,13	1.369	177,34
Hojas de Remisión	0,11	5.630	623,10
Recibo Caja Chica	0,06	27.998	1.763,84
Hojas Membretadas	0,02	259.281	5.756,45
Hojas Troqueladas	0,06	1.849	116,47
Carpetas con Logo Propuesta	0,33	3.054	981,25
Sobres Manila Grandes	0,19	911	170,35
Sobres Manila Medianos	0,17	3.150	528,35
Sobres Manila Pequeños	0,13	613	78,70
Sobres Membretados	0,06	333	20,99
Sobres Cliente preferencial	0,19	107	19,17
Planificador Administrativo	14,84	67	881,63
Administrador Comercial Asesores	12,63	463	5.767,00
Administrador Comercial Directores	14,65	78	1.092,58
Administrador Comercial CSC	15,84	11	169,66
Brochure Vida Activa	0,93	1.141	1.066,45
Brochure Vida Activa Plus	0,93	4.315	3.914,39
Brochure Vida Vital	0,70	152	107,04
Brochure Vida Educadores	0,71	5.511	3.850,35
Juego Dossier 74 hojas	9,07	64	552,64
Mini Triptico Ahorro Protección	0,15	12.477	1.834,14
Flyer Vida Activa	0,06	6.059	381,72
Tripticos Pegables Ahorro Protección	0,18	8.064	1.436,32
Mini Triptico Seguro de Desgravamen	0,09	9.282	877,13
Ayuda Ventas MUPI	0,05	15	0,80
Tarjeta de presentación	0,11	30.079	3.166,29
Tarjeta de enrolamiento	0,07	1.141	83,88
Reglamento Interno	1,18	73	85,89
Código de ética y conducta	2,32	53	123,58
Fundas A4 Impresión	0,09	5.211	492,49
Huelleros	7,52	309	2.322,20
Esferos	0,39	8.335	3.182,04
TOTAL			49.986,84

Anexo I
Amortización Préstamo Bancario

DATOS			
Monto:	\$ 160.000		
Tasa (mensual):	1,25%		
Tiempo (meses):	60		
Fecha desembolso:	1 Ene 2009		
(En números)	Día	Mes	Año
Obligación:	Pichincha		

Cuota	Vencimiento	Saldo capital	Abono capital	Intereses	Total cuota
0	1 Ene 2009	\$ 160.000			
1	1 Ene 2010	\$ 158.194	\$ 1.806	\$ 2.000	\$ 3.806
2	1 Feb 2010	\$ 156.365	\$ 1.829	\$ 1.977	\$ 3.806
3	1 Mar 2010	\$ 154.513	\$ 1.852	\$ 1.954	\$ 3.806
4	1 Abr 2010	\$ 152.638	\$ 1.875	\$ 1.931	\$ 3.806
5	1 May 2010	\$ 150.739	\$ 1.899	\$ 1.907	\$ 3.806
6	1 Jun 2010	\$ 148.817	\$ 1.922	\$ 1.884	\$ 3.806
7	1 Jul 2010	\$ 146.871	\$ 1.946	\$ 1.860	\$ 3.806
8	1 Ago 2010	\$ 144.900	\$ 1.971	\$ 1.835	\$ 3.806
9	1 Sep 2010	\$ 142.905	\$ 1.995	\$ 1.811	\$ 3.806
10	1 Oct 2010	\$ 140.885	\$ 2.020	\$ 1.786	\$ 3.806
11	1 Nov 2010	\$ 138.840	\$ 2.045	\$ 1.761	\$ 3.806
12	1 Dic 2010	\$ 136.769	\$ 2.071	\$ 1.735	\$ 3.806
13	1 Ene 2011	\$ 134.672	\$ 2.097	\$ 1.709	\$ 3.806
14	1 Feb 2011	\$ 132.549	\$ 2.123	\$ 1.683	\$ 3.806
15	1 Mar 2011	\$ 130.399	\$ 2.150	\$ 1.656	\$ 3.806
16	1 Abr 2011	\$ 128.222	\$ 2.177	\$ 1.629	\$ 3.806
17	1 May 2011	\$ 126.018	\$ 2.204	\$ 1.602	\$ 3.806
18	1 Jun 2011	\$ 123.787	\$ 2.231	\$ 1.575	\$ 3.806
19	1 Jul 2011	\$ 121.528	\$ 2.259	\$ 1.547	\$ 3.806
20	1 Ago 2011	\$ 119.241	\$ 2.287	\$ 1.519	\$ 3.806
21	1 Sep 2011	\$ 116.925	\$ 2.316	\$ 1.490	\$ 3.806
22	1 Oct 2011	\$ 114.580	\$ 2.345	\$ 1.461	\$ 3.806
23	1 Nov 2011	\$ 112.206	\$ 2.374	\$ 1.432	\$ 3.806
24	1 Dic 2011	\$ 109.802	\$ 2.404	\$ 1.402	\$ 3.806
25	1 Ene 2012	\$ 107.368	\$ 2.434	\$ 1.372	\$ 3.806
26	1 Feb 2012	\$ 104.904	\$ 2.464	\$ 1.342	\$ 3.806
27	1 Mar 2012	\$ 102.409	\$ 2.495	\$ 1.311	\$ 3.806
28	1 Abr 2012	\$ 99.883	\$ 2.526	\$ 1.280	\$ 3.806
29	1 May 2012	\$ 97.325	\$ 2.558	\$ 1.248	\$ 3.806
30	1 Jun 2012	\$ 94.735	\$ 2.590	\$ 1.216	\$ 3.806

Anexo J

Depreciaciones, Amortizaciones, Contribuciones e Impuestos

Depreciación	Activos	Variaciones 2010	Total Activos	Depección Anual	Depreciación mensual
Edificios	378.886,87	200.000,00	578.886,87	28.944,34	2.412,03
Equipos de Computación	135.947,11		135.947,11	45.315,70	3.776,31
Muebles y Equipos	355.671,97		355.671,97	35.567,20	2.963,93
Vehículos	65.035,72	(28.716,36)	36.319,36	3.631,94	302,66
Total	935.541,67	171.283,64	1.106.825,31	113.459,18	9.454,93

Amortización	Activos	Variaciones 2010	Total	Depección Anual	Depreciación mensual
Pérdidas acumuladas	10,69	-	10,69	2,14	0,18
Registro de marcas	3.375,00	-	3.375,00	675,00	56,25
Programas de Computación	12.983,46	10.000,00	22.983,46	4.596,69	383,06
Total	16.369,15	10.000,00	26.369,15	5.273,83	439,49

Impuestos	Total Anual	Total mensual
Patente municipal	6.500,00	541,67
1,5% sobre activos totales	2.800,00	233,33
Impuesto predial	1.000,00	83,33
IVA y salida de capitales	12.000,00	1.000,00
Total	22.300,00	1.858,33

Anexo K

Presupuesto de Egresos Desagregado



PRESUPUESTO DE EGRESOS
(en miles de dólares)

RUBRO

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	
GASTOS DE ADMINISTRACION														
De personal	219,38	193,16	202,99	196,47	198,21	213,69	205,05	203,72	213,86	207,67	209,74	233,47	2.497,41	
Varios	108,49	91,72	94,49	94,30	96,15	98,54	118,47	99,94	102,95	103,02	104,63	128,28	1.240,98	
Total gastos de Administración	327,87	284,89	297,49	290,78	294,35	312,23	323,51	303,65	316,82	310,69	314,36	361,75	3.738,38	
COMISIONES PAGADAS														
Vida grupo	14%	47,40	48,82	50,29	51,80	53,35	54,95	56,60	58,30	60,05	61,85	63,70	65,61	672,71
Vida Individual	10%	44,55	45,89	47,26	48,68	50,14	51,65	53,19	54,79	56,43	58,13	59,87	61,67	632,25
Banca Seguros	9%	9,62	9,91	10,21	10,51	10,83	11,16	11,49	11,83	12,19	12,56	12,93	13,32	136,57
Total comisiones pagadas		101,57	104,62	107,76	110,99	114,32	117,75	121,28	124,92	128,67	132,53	136,51	140,60	1.441,52
PRIMAS POR SEGUROS NO PROPORCIONALES														
Cumulos		1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	1,67	20,00	
Catatrófico		2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	30,00	
Liquidación		4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	4,17	50,00	
Total primas por seguros no proporcionales		8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	100,00	
REASEGUROS CEDIDOS														
Vida grupo	30%	101,57	104,62	107,76	110,99	114,32	117,75	121,28	124,92	128,67	132,53	136,51	140,60	1.441,52
Vida Individual	12%	53,46	55,06	56,72	58,42	60,17	61,97	63,83	65,75	67,72	69,75	71,84	74,00	758,70
Banca Seguros	9%	9,62	9,91	10,21	10,51	10,83	11,16	11,49	11,83	12,19	12,56	12,93	13,32	136,57
Total reaseguros cedidos		164,65	169,59	174,68	179,92	185,32	190,88	196,61	202,50	208,58	214,84	221,28	227,92	2.336,78
SINIESTROS PAGADOS														
Siniestros Pagados	36%	322,54	332,21	342,18	352,45	363,02	373,91	385,13	396,68	408,58	420,84	433,46	446,47	4.577,83
Total reaseguros cedidos		322,54	332,21	342,18	352,45	363,02	373,91	385,13	396,68	408,58	420,84	433,46	446,47	4.577,83
OTROS EGRESOS														
Intereses		2,00	1,98	1,95	1,93	1,91	1,88	1,86	1,84	1,81	1,79	1,76	1,74	22,44
Depreciaciones		9,45	9,45	9,45	9,45	9,45	9,45	9,45	9,45	9,45	9,45	9,45	9,45	113,46
Amortizaciones		0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	0,44	5,27
Contribuciones e impuestos		2,30	2,32	2,33	2,35	2,36	2,37	2,39	2,41	2,42	2,44	2,46	2,47	28,62
Total otros egresos		14,20	14,19	14,18	14,17	14,16	14,15	14,14	14,14	14,13	14,12	14,11	14,10	169,80
CONSTITUCIÓN DE RESERVAS														
Cuentas Dudosas		-	-	0,30	-	-	0,30	-	-	0,30	-	-	0,30	1,20
Matemáticas de Vida		185,33	190,89	196,62	202,52	208,59	214,85	221,29	227,93	234,77	241,81	249,07	256,54	2.630,22
Riesgos en Curso		542,34	534,88	529,25	526,48	527,38	531,37	537,65	547,73	561,81	578,81	598,37	620,07	6.636,13
Desviación de Siniestralidad		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Siniestros Pendientes		170,00	173,40	176,87	180,41	184,01	187,69	191,45	195,28	199,18	203,17	207,23	211,37	2.280,06
Total Constitución de Reservas		897,68	899,17	903,03	909,40	919,98	934,22	950,39	970,94	996,06	1.023,79	1.054,67	1.088,28	11.547,60
Total egresos		1.836,84	1.813,00	1.847,66	1.866,04	1.899,49	1.951,47	1.999,40	2.021,17	2.081,17	2.125,13	2.182,73	2.287,45	23.911,92

Anexo L

Inversiones e Intereses Ganados

PORTAFOLIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Capital Pagado	1204,766	1.204,77	1.204,77	1.204,77	1.204,77	1.204,77	1.204,77	1.204,77	1.365,94	1.365,94	1.365,94	1.365,94
Reserva Legal	68,87	68,87	68,87	68,87	68,87	68,87	68,87	68,87	68,87	68,87	68,87	68,87
Reservas Técnicas:	1.036,39	1.067,68	1.069,17	1.072,73	1.079,40	1.089,98	1.103,92	1.120,39	1.140,94	1.165,76	1.193,79	1.115,03
Reservas Riesgos en Curso	567,96	542,34	534,88	529,25	526,48	527,38	531,37	537,65	547,73	561,81	578,81	472,23
Reservas Matemáticas	196,25	185,33	190,89	196,62	202,52	208,59	214,85	221,29	227,93	234,77	241,81	249,07
Reservas obligaciones siniestros pend	117,18	170,00	173,40	176,87	180,41	184,01	187,69	191,45	195,28	199,18	203,17	207,23
IBNR	150,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	165,00	181,50
Reserva de Desviación Siniestralidad	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Reserva eventos catastróficos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones Obligatorias	2.310,03	2.341,31	2.342,80	2.346,37	2.353,04	2.363,62	2.377,55	2.394,03	2.575,75	2.600,57	2.628,60	2.549,84
SALDO ACTUAL	2.396,80	2.388,32	2.379,84	2.371,35	2.362,87	2.354,39	2.345,91	2.337,43	2.328,95	2.320,47	2.311,99	2.303,51
SALDO ACTUAL SIN OFICINAS	2.011,60	2.002,07	2.166,00	1.824,09	2.009,59	2.209,60	1.752,28	1.951,96	2.167,99	1.838,25	2.136,91	2.453,76
INVERSIONES NUEVAS	(3,21)	169,07	(336,76)	190,65	205,15	(452,17)	204,83	221,18	(324,59)	303,81	322,00	(500,49)
TOTAL INVERSIONES CONSTITUIDAS	2.008,39	2.171,15	1.829,24	2.014,74	2.214,75	1.757,43	1.957,11	2.173,14	1.843,40	2.142,06	2.458,91	1.953,28
TOTAL INMUEBLES TERMINADOS	499,22	489,57	479,92	470,27	460,62	450,98	441,33	431,68	422,03	412,38	402,74	393,09
TOTAL INVERSIONES OBLIGATORIAS	2.507,61	2.660,72	2.309,16	2.485,01	2.675,37	2.208,40	2.398,44	2.604,82	2.265,43	2.554,44	2.861,65	2.346,36
Ingreso inversiones antiguas	7,54	7,51	8,12	6,84	7,54	8,29	6,57	7,32	8,13	6,89	8,01	9,20
Ingreso inversiones nuevas		(0,01)	0,63	(1,26)	0,71	0,77	(1,70)	0,77	0,83	(1,22)	1,14	1,21
INTERESES GANADOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ingreso mensual	7,54	7,50	8,76	5,58	8,25	9,06	4,88	8,09	8,96	5,68	9,15	10,41
TASA PROMEDIO	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

BIBLIOGRAFÍA:

- SUN TZU, El arte de la guerra, Editorial Kier, Quinta edición, Buenos Aires. 1990.
- DAVID, Fred, La gerencia estratégica, Editorial Legis. Santafé de Bogotá. 1990.
- SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, Administración: Una perspectiva global, Editorial Mc Graw Hill. México D.F. 1994.
- ANSOFF H.I, El planteamiento estratégico, Editorial Trillas, México, 1991.
- MINZBERG, H. y QUINN, J. El proceso estratégico: Conceptos y contextos, Editorial Prentice Hall, Madrid, 1998.
- BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- BLOCK, Stanley y HIRT, Geoffrey, Administración Financiera, Editorial Mc Graw Hill. Onceava Edición. México. 2005.
- EMERY, Douglas; FINNERTY, John y STOURE John, Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Pearson Educación, México, 2000.

- GITMAN, Lawrence, Principios de Administración Financiera, Editorial Pearson Educación, Décima Edición, 2003.
- ORTIZ Q, Alberto, Gerencia financiera y diagnostico estratégico, Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Bogotá–Colombia, 2005.
- PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Editorial CECSA, Tercera reimpresión México, 1985.
- CARRILLO, Gladis, Contabilidad para la gestión empresarial, Editorial Thomson. Primera Edición 2004.
- SPILLER, Earl y GOSMAN, Martin. Contabilidad Financiera. Editorial Mc Graw Hill. Primera Edición en español 1.990.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración. 2da. edición, Bogotá, Editorial McGraw-Hill, 1981.
- KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. (En español editado por Gestión 2000)
- ALVA FUENTE, Benjamín. Un modelo de Plantación Estratégica Orientada al Resultado a través del BSC. Artículo. <http://www.tablero-decomando.com>
- HERNÁNDEZ TORRES, Maritza, El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño, en campus.com, Control de Gestión, en www.5campus.com/leccion/cgcrite, 2001