



# **ESPE**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA**

**UNIDAD DE RELACIONES DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

## **VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRASFERENCIA DE TECNOLOGÍA CENTRO DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN II, PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE MAGISTER**

**TEMA: ELABORAR UN MODELO DE ESTRATEGIA  
FINANCIERA PARA ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y  
REASEGUROS S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO.**

**AUTOR: ING. MARTHA LILIANA JÁCOME GUANO**

**DIRECTOR: ING. CARRILLO ÁLVARO**

**SANGOLQUÍ**

**2016**



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

**MAESTRÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que los trabajos de titulación, "ELABORAR UN MODELO DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO." realizado por la señora **JÁCOME GUANO MARTHA LILIANA**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señora **JÁCOME GUANO MARTHA LILIANA** para que lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 10 de febrero del 2016**

  
-----  
**ING. ÁLVARO CARRILLO MBA  
DIRECTOR**



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

**MAESTRÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **MARTHA LILIANA JÁCOME GUAN**, con cédula de identidad N° 0502946205, declaro que este trabajo de titulación "ELABORAR UN MODELO DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO." ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

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

**Sangolquí, 10 de febrero del 2016**

---

**ING. MARTHA LILIANA JÁCOME GUANO  
C.C 0502946205**

## AUTORIZACIÓN



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

**MAESTRÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES**

### AUTORIZACIÓN

Yo, **MARTHA LILIANA JÁCOME GUANO**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “ELABORAR UN MODELO DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO.” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 10 de febrero del 2016



---

ING. MARTHA LILIANA JÁCOME GUANO  
C.C 050294620-5

## DEDICATORIA

A Dios, por darme su bendición, sabiduría y humildad para aceptar que los triunfos se logran con esfuerzo.

A mi esposo Eduardo, por su amor, comprensión y apoyo incondicional todos los días de nuestras vidas por la felicidad que me brinda compartir mi vida con él.

A mi hija Élany por ser el pilar de inspiración y unión familiar, con su sonrisa y palabras inocentes cambia mi vida.

A mi familia, en especial a mis padres y hermanos, que con sus consejos y ejemplo me dan aliento para ser cada día una persona mejor.

A mi grandiosa abuelita Delia, que con su dulzura y enseñanza me indicó el camino del bien.

A mi suegra Piedad por ser mi apoyo diario desinteresado que me da la tranquilidad para continuar.

**Liliana**

## AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinita bondad al bendecir mi familia, guiar cada paso que doy y permitirme culminar mi trabajo.

A toda mi familia por el apoyo que me brindan

Al Ing. Álvaro Carrillo, por el tiempo destinado para proporcionarme la información necesaria, facilitándome los lineamientos para que el trabajo culmine con éxito.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, que me abrió las puertas para darme la oportunidad de adquirir conocimientos

Liliana

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I .....	1
ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1    Introducción .....	1
1.2    Objetivos .....	2
1.2.1    General.....	2
1.3.2    Específicos.....	2
1.4    Políticas de la empresa.....	2
1.5    Objetivos estratégicos .....	3
CAPÍTULO II.....	5
EL SISTEMA FINANCIERO Y LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	5
2.1    Estructura del Sistema Financiero.....	5
2.1.1    Mercados Financieros .....	5
2.1.2    Empresas de Seguros .....	6
2.1.2.1    Constitución .....	6
2.1.2.2    Normatividad .....	9
2.2    Organismos Reguladores.....	12
2.2.1    Banco Central del Ecuador .....	12
2.2.2    Superintendencia de Bancos y Seguros .....	13

2.2.3	Junta Bancaria .....	14
2.3	La planificación financiera .....	15
2.3.1	Importancia de la planificación financiera .....	16
2.3.2	Los objetivos financieros .....	16
2.4	Las estrategias financieras .....	18
2.4.1	Principales estrategias financieras .....	20
2.5	Medios de financiamiento de las empresas .....	21
CAPÍTULO III.....		27
DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....		27
3.1	Macro ambiente.....	27
3.1.1	Contexto nacional .....	27
3.1.2	Panorama externo.....	27
3.2	Análisis Micro .....	38
2.2.1	Situación financiera de la empresa.....	39
3.3	Análisis FODA .....	47
CAPÍTULO IV.....		49
DESARROLLO DEL MODELO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA EMPRESA DE SEGUROS ALIANZA .....		49
4.1	Fundamentación filosófica de la empresa .....	49
4.1.1	Misión de seguros alianza .....	49
4.1.2	Visión de seguros alianza.....	49
4.1.3	Misión financiera .....	49
4.1.4	Objetivos financieros .....	49
4.2	Estrategias financieras propuestas del modelo a aplicar, a través de la matriz estratégica FODA.....	50
4.3	Esquema del modelo de estrategias financieras a aplicar en Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros .....	52
4.4	Desarrollo de objetivos y estrategias planteados .....	54
	Objetivo 1.- Establecer como política permanente la atención a las finanzas de la empresa .....	54
	Objetivo 2.- Incremento de Beneficios.....	58
	Objetivo 3.- Fortalecer la capacidad financiera y de análisis para el personal.....	59
	Objetivo 4.- Fortalecer las estrategias empresariales de comercialización y operativa .	60
4.5	Hoja de ruta para la aplicación de las estrategias financieras .....	62

O1.- Atención a las Finanzas de la Empresa / Política empresarial .....	63
O2.- Incremento de Beneficios.....	65
O3.- Fortalecer la capacidad financiera y de análisis para el personal .....	67
O4. Fortalecer las estrategias empresariales de comercialización y operativa .....	68
4.6    Proyecciones de la implementación estratégica .....	69
4.6.1    Gastos para la implementación .....	69
4.6.2    Proyecciones del balance general con la implementación .....	70
4.6.3    Proyecciones del estado de resultados .....	72
4.6.4    Indicadores financiero proyectados .....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	76
CONCLUSIONES.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mutualistas con mayor cobertura .....	25
Figura 2 Evolución de la Inflación en el Ecuador 2000-2011 -porcentaje- .....	28
Figura 3. Producto Interno Bruto (PIB) .....	29
Figura 4 Tasa de interés activa.....	31
Figura 5 Tasa de interés pasiva .....	32
Figura 6 Evolución de la tasa de desempleo urbano .....	34
Figura 7 Evolución de la pobreza nacional (Urbano y Rural) .....	36
Figura 8 Esquema del Modelo de Estrategias Financieras a Aplicar en Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros .....	52
Figura 9 Gráficos de las proyecciones del balance general .....	72
Figura 10 Gráficos de las proyecciones del estado de resultados .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Balance General y Tasas de Crecimiento por Cuenta .....	40
Tabla 2 Estado Resultados y Tasas de Crecimiento por Cuenta .....	42
Tabla 3 Indicadores Financieros .....	46
Tabla 4 Análisis FODA .....	48
Tabla 5 Estrategias financieras propuestas del modelo a aplicar, a través de la matriz estratégica FODA.....	51
Tabla 6 Hoja de ruta para la aplicación de las estrategias financieras .....	63
Tabla 7 Hoja de ruta para la aplicación de las estrategias financieras .....	65
Tabla 8 Hoja de ruta para la aplicación de las estrategias financieras .....	67
Tabla 9 Hoja de ruta para la aplicación de las estrategias financieras .....	68
Tabla 10 Gastos para la implementación .....	69
Tabla 11 Balance general proyectado (Activos) .....	70
Tabla 12 Balance general proyectado (pasivos y patrimonio) .....	71
Tabla 13 Proyecciones del estado de resultados .....	72
Tabla 14 Indicadores financieros proyectados .....	74

## **RESUMEN**

El presente estudio ha tenido como objetivo Desarrollar un modelo de estrategia financiera para la compañía de Seguros y Reaseguros Alianza de la ciudad de Quito, para lo cual se ha partido del proyecto paralelo desarrollado en el cual se ha realizado un diagnóstico y valoración de la empresa y con ello se ha obtenido la base para el diagnóstico situacional de la empresa. Sin embargo la investigación incluye varios ámbitos no estudiados de la compañía, entre ellos las políticas de la empresa, los actuales objetivos estratégicos, se ha desarrollado adicionalmente un diagnóstico del macroambiente del país, de los aspectos que pueden tener influencia en la industria, se ha realizado también un análisis micro y se ha presentado un resumen del diagnóstico financiero. Con estos parámetros de análisis se ha desarrollado el modelo de estrategia financiera, mismo que partió de la misión y visión financiera, se estableció un modelo que permitirá el mejoramiento de la empresa y se estructuraron 4 objetivos relacionados a: incremento de los beneficios, a estructurar la parte financiera y fortalecerla, a fortalecer la capacidad financiera del personal y a fortalecer paralelamente las áreas operativas y de ventas. Todas las estrategias planteadas se relacionan y fortalecen entre sí serán las que permitan generar una base sólida para el crecimiento de la empresa, desde el punto de vista financiero.

### **PALABRAS CLAVE:**

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

**COMPAÑÍA DE SEGUROS ALIANZA**

**MODELO FINANCIERO**

**INCREMENTO DE BENEFICIOS.**

## **ABSTRACT**

This study aimed to develop a model of financial strategy for the company's insurance and reinsurance Alianza of Quito, for which party side project developed in which there has been a diagnosis and assessment of the company has and with it it has been obtained based on situational analysis of the company. However research includes several areas not studied the company, including company policies, current strategic objectives, has been further developed diagnostic macroambiente country, aspects that can influence in the industry, has also conducted a micro analysis and has presented a summary of the financial analysis. With these parameters analysis has developed the model of financial strategy, which has left the mission and financial vision, a model that will allow the improvement of the business and 4 were structured objectives established related to: increased profits, to structure and strengthen the financial part, to strengthen the financial capacity of staff and parallel strengthen the operational and sales areas. All strategies proposed are related and mutually reinforcing which will allow the generation of a solid foundation for the growth of the company from a financial point of view.

### **KEYWORDS:**

**FINANCIAL STRATEGIES**

**ALIANZA INSURANCE COMPANY**

**FINANCIAL MODEL**

**INCREASED BENEFITS**

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 Introducción

La institución del Seguro es casi tan antigua como la civilización misma; se encuentran antecedentes en las culturas griega y romana, y entre los aztecas; quienes concedían a los ancianos notables, algo semejante a una pensión.

El primer contrato de seguro, surgió en 1347 en Génova Italia, mientras que la primera póliza apareció en Pisa en el año de 1385.

Para 1629 En Holanda, nace la Compañía de las Indias Orientales, primera gran compañía moderna que asegura el transporte marítimo. Este tipo de institución se multiplicó por todo el Continente Europeo.

El Seguro crece en Inglaterra en el siglo XIX, amparando manufacturas emergentes de incendios, garantizando condiciones básicas, permitiéndoles expandir sus servicios y el número de protegidos por el seguro.

En el Ecuador el mercado de los seguros ha venido tomando posición dentro de la economía dado que favorece el desarrollo económico, sirve como amortiguador en momentos de impactos desfavorables en la economía y lo más importante porque las personas han visto el asegurarse ya no como un gasto sino como una inversión a largo plazo. El sector asegurador también es un canalizador de inversiones ya que este capta dinero a través de las primas y luego ese dinero va a los distintos mercados financieros, donde participan aquellos sectores de la economía con necesidades de financiación.

Ecuador, Brasil y Perú son los países que tienen el mayor crecimiento de la región en la contratación de seguros. En la última década, de acuerdo a un estudio realizado a 18 naciones, pasó a tener primas per cápita de \$ 24 a \$ 77, cuando la media de la región es \$ 288. El mercado de seguros en el país mueve \$ 1.300 millones al año, mientras hace 10 años solo llegaba a los \$ 400 millones

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 General**

Desarrollar un modelo de estrategia financiera para la compañía de Seguros y Reaseguros Alianza de la ciudad de Quito.

### **1.3.2 Específicos**

- Presentar de forma sintetizada la información financiera actual de la Compañía de Seguros Alianza S.A. y su análisis, considerando los resultados de proyectos paralelos que incluyen la evaluación de la empresa.
- Proponer la aplicación de herramientas de índole financiera que permitan a la empresa maximizar su valor y beneficios.
- Desarrollar una propuesta estratégica que establezca objetivos a ser cumplidos en función del mejoramiento financiero en la empresa.
- Elaborar una hoja de ruta con actividades y acciones relacionadas a la aplicación de las estrategias financieras.

### **1.4 Políticas de la empresa**

Los planes de crecimiento de la compañía se enfocan en la búsqueda de la excelencia en el servicio, cumpliéndose de esta manera lo dicho por Edwards Deming en su obra Out of the Crisis “las utilidades de una empresa provienen principalmente de los clientes repetitivos. El cliente repetitivo es capaz de generar beneficios financieros a

una empresa hasta 10 veces mayores que el cliente impactado por campañas publicitarias”

Inmersa en esta coyuntura se encuentra Alianza C. De Seguros y Reaseguros S.A. con las siguientes políticas:

1. Enfoque en el cliente, Se debe comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus necesidades y esforzarnos en atender sus expectativas.
2. Liderazgo, quienes asumen el rol de liderazgo deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la compañía.
3. Participación del personal, el personal de todos los niveles de la organización debe estar comprometido para posibilitar que sus habilidades sean usadas en beneficio de la compañía.
4. Enfoque basado en procesos, la organización debe gestionar como un proceso sus actividades y los recursos relacionados con ellos.
5. Enfoque de sistema para la gestión, debemos identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, a fin de contribuir a la eficacia y eficiencia de la organización.
6. Mejora continua, se debe asumir como un objetivo permanente de la organización la mejora continua en el desempeño global.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, las decisiones eficaces deben basarse en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, establecer relaciones recíprocamente beneficiosas con los proveedores a fin de crear el valor que esperan nuestros clientes en el servicio que se brinda.

### **1.5 Objetivos estratégicos**

- Buscar la transparencia, el respeto a los derechos de los clientes, la rapidez en el cumplimiento de las obligaciones de la empresa, y el cumplimiento estricto de las leyes.

- Brindar a los clientes el mejor servicio, buscando la calidad, la eficacia y la eficiencia en todas y cada uno de las actos y propuestas.
- Tener clientes integrales, que le confíen a la empresa la cobertura de todos sus riesgos, ofreciéndoles una amplia oferta de productos, técnicas y servicios aseguradores.
- Establecer alianzas estratégicas a largo plazo, ofreciendo flexibilidad, apoyo, experiencia y estructura para contribuir al desarrollo de las operaciones.
- Ser líderes y punto de referencia del mercado asegurador ecuatoriano.
- Buscar un crecimiento sostenido, basado en la profesionalidad y la rentabilidad de nuestras operaciones

## CAPÍTULO II

### EL SISTEMA FINANCIERO Y LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

#### 2.1 Estructura del Sistema Financiero

##### 2.1.1 Mercados Financieros

(Bello, 2007, pág. 44) menciona que: “El mercado financiero puede ser definido como un área geográfica, mediante una variada gama de mecanismos, práctica e instrumentos se realizan operaciones de compra- venta de activos financieros y se determinan sus precios.”

En el mercado financiero se deben establecer elementos para realizar operaciones de compra y venta en este proceso los mecanismo formales que permiten agilizar las operación y transacción, los participantes tienen información suficiente de los precios de los diferentes activos financieros que son negociados, adicionalmente cuenta con características específicas de las operaciones que se realizan o se van a realizar garantizando que la operaciones sean justas y la información sea clara.

Cabe destacar que en este proceso se establecen precios a los activos financieros con la finalidad de establecer mecanismo de negociación seguros y con los cuales se pueda realizar una intermediación de la oferta y demanda, en donde se garantiza la agilidad y transparencia del proceso.

En este sentido (Bahillo M y Pérez M, 2011) concuerda que es un mecanismo o lugar en donde se intercambian los instrumentos o activos financieros y se determinan sus precios, sin embargo las condiciones han cambiado y se han convertido en un mercado cambiante que se adapta a las necesidades y ya no requiere de espacios físicos para la negociación, la misma que puede producirse a través de la red informática, telefónica, etc.

El mercado financiero es fundamental en la economía de un país ya que influye en las decisiones de inversión que pueden ser elegidas de acuerdo al riesgo y la rentabilidad que ofrece el mercado.

## **2.1.2 Empresas de Seguros**

### **2.1.2.1 Constitución**

Para la constitución de empresas de seguros y reaseguros es necesario considerar aspectos que están establecidos en la normativa los cuales se va detallar a continuación:

**CAPITULO I.- REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA, DEL PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO MÍNIMO Y DEL PATRIMONIO MÍNIMO PARA LAS EMPRESAS DE SEGUROS Y COMPAÑÍAS REASEGUROS**

### **SECCIÓN I.- DEL PATRIMONIO TÉCNICO CONSTITUIDO MÍNIMO**

**ARTÍCULO 1.-** La constitución de nuevos bancos y sociedades financieras, requerirá de un patrimonio técnico constituido mínimo de:

Para bancos US\$ 7.886.820

Para sociedades financieras US\$ 3.943.410

**ARTICULO 3.-** Las empresas de seguros que se constituyan para operar en los ramos de seguros generales y seguros de vida, deberán tener un patrimonio mínimo de US\$ 3.943.410.00; las empresas de seguros que operen en seguros generales, un solo ramo, deberán tener un patrimonio mínimo de US\$ 1.690.145,53; y, las compañías de reaseguros deberán tener un patrimonio mínimo de US\$ 7.886.820.00 (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

El contar con un sistema financiero permite que se establezcan lineamientos específicos que permiten constituir empresas de seguros y reaseguros sólidas, en donde los clientes confíen en los procesos y procedimientos que realizan al ofertar sus productos y servicios, Esto ha permitido que el mercado experimente un crecimiento acelerado y seguro en el que se busca satisfacer las demandas existentes

y proporcionar nuevos productos que se adaptan a la realidad que estén al alcance de los clientes.

ARTICULO 4.- Para la calificación de la responsabilidad, probidad y solvencia, de los promotores, accionistas o socios, la Superintendencia de Bancos y Seguros exigirá el cumplimiento de los siguientes requisitos:

#### REQUISITOS BÁSICOS PARA PROMOTORES, ACCIONISTAS O SOCIOS:

4.1.1 No podrán ser promotores, accionistas o socios quienes hayan sido, en los últimos diez (10) años administradores, accionistas o socios controladores, directa, indirectamente o en cualquier forma, de instituciones financieras del país o del exterior, que hayan sido declaradas en liquidación forzosa o regularizadas con recursos públicos o a través de sistemas de seguro de depósitos.

Se entenderá por socio o accionista controlador aquel que haya ejercido una influencia significativa y determinante en las decisiones o administración de dichas instituciones

4.1.2 Los accionistas o socios, deberán justificar su solvencia económica, para lo cual contarán con un patrimonio neto consolidado no inferior a 1.5 veces el aporte de capital que se comprometen a realizar para la constitución de la nueva institución financiera privada. Adicionalmente deberán declarar bajo juramento que los recursos son propios y provienen de actividades lícitas, para el efecto entregarán la información de su situación financiera correspondiente a los últimos cinco (5) años;

4.1.3 No encontrarse incursos en las inhabilidades señaladas en el artículo 35 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en lo que fuere aplicable; y,

4.1.4 Los accionistas o socios presentarán un estudio de factibilidad económico-financiero de la nueva institución del sistema financiero privado por constituirse que será evaluado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, con datos actualizados; detallando el plan estratégico de la nueva institución,

que incluya por lo menos un estudio del mercado, de la posición competitiva de la nueva institución, la determinación de los productos y servicios que ofrecería; y, la estructura administrativa, orgánico-funcional, de conformidad al instructivo que para el efecto expedirá el Superintendente de Bancos y Seguros (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

El organismo que se encarga del cumplimiento de los requisitos es la superintendencia de bancos y seguros los mismos que son acatados por todas las empresas de seguros y reaseguros en el Ecuador con la finalidad de lograr un proceso transparente y seguro que se comprometa al uso de los recursos y al control de la solvencia económica de quienes serán socios y accionistas de empresas de seguros.

De igual forma se deberá plantear un estudio de factibilidad económico-financiero y un plan estratégico que garantizará el crecimiento de la empresa a través del planteamiento de estrategias.

Por lo que se han establecido algunos requerimientos para el sector administrativo los mismos que son detallados a continuación:

**ARTÍCULO 5.- REQUISITOS BÁSICOS PARA LOS ADMINISTRADORES.-** La Superintendencia de Bancos y Seguros en forma previa a la entrega del certificado de autorización, calificará a los administradores analizando:

5.1 Su calidad profesional;

5.2 Su experiencia en el manejo de instituciones del sistema financiero y en la administración de riesgos; y,

5.3 Que no se encuentren incursos en las inhabilidades contempladas en artículo 35 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

La Superintendencia de Bancos y Seguros negará la calificación a las personas que vayan a ejercer la administración de una institución financiera, si éstas se encuentran incursas en las prohibiciones señaladas en el numeral 4.1.1 del artículo precedente.

Los administradores calificados presentarán para revisión y aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros los manuales de organización y de políticas y procedimientos de control interno.

ARTICULO 6.- La Junta Bancaria de conformidad con la letra a) del artículo 175 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, tomando en cuenta los intereses públicos, la situación y perspectivas económicas y financieras del país, se pronunciará sobre las solicitudes para la constitución de instituciones financieras y de seguros (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

De igual forma el planteamiento de los requisitos para los administradores es claro y conciso pues los administradores deben contar con experiencia en el manejo de instituciones del sistema financiero calificado quien se encargará de establecer manuales políticas y procedimientos de control interno que permitirán un manejo administrativo óptimo que tendrá un amplio conocimiento del mercado, quien tomara decisiones oportunas en beneficio de la empresa.

Los parámetros establecidos por la superintendencia de Bancos y reaseguros son medidas precautelarias que cuidan a los clientes a las empresas con la finalidad de garantizar de que ambas parte cumplan con los requisitos pre establecidos y que a su vez puedan crecer desde un proceso de planificación en el que este inmersos estrategias, productos, servicios, valor agregado que le permita competir y posicionarse en el mercado.

#### **2.1.2.2 Normatividad**

La Normativa se basa a través de los normas generales para las instituciones del sistema financiero, en este apartado se va a mencionar las leyes y artículos que son usados para las compañías de seguros y reaseguro.

## **Ley general de seguros**

Artículo 1.- La Ley General de Seguros regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado, las cuales están sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos.

La actividad aseguradora regulada por este reglamento, es de naturaleza privada; no obstante, ésta tiene el carácter de interés público.

La ley de seguros tiene como finalidad establecer parámetros para la constitución de empresas de seguros las mismas que serán controladas por la Superintendencia de Bancos, ente que se convertirá en una guía para las empresas de seguros para lograr que el sistema financiero implementado se cumpla de acuerdo a lo establecido.

Artículo 2.-El sistema de seguro privado en el Ecuador está integrado por:

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

En este apartado se describe como se integrara el sistema de seguro privado en el Ecuador y como se puede denominar a cada empresa que se dedicara a brindar un servicio específico de seguro.

Artículo.- 4 Las empresas que realicen operaciones de seguros se constituirán bajo la modalidad de compañía anónima. Para tal efecto, dos o más personas naturales o jurídicas, que actúen por sus propios derechos o en representación de otras, en calidad de promotores, deberán presentar la solicitud de autorización al Superintendente de Bancos, incluyendo la siguiente información:

- a) Nombre, domicilio, nacionalidad, número de cédula de identidad o pasaporte, según el caso, o si fuere persona jurídica, número del R.U.C., de los promotores o fundadores y calidad en la que comparecen;

- b) Nombre y domicilio de la compañía;
- c) Capital autorizado, suscrito y pagado de la compañía, el número de acciones en que está dividido y el nombre de los accionistas, con su respectivo porcentaje de participación; y,
- d) El seguro en que se propone operar.

A la solicitud se deberá acompañar la siguiente documentación:

Proyecto de contrato de constitución que debe incluir el estatuto previsto para la compañía;

2. Estudio de factibilidad económico-financiero de la compañía por constituirse, el que debe fundamentarse en datos actualizados y pruebas reales; y,

3. Antecedentes personales de los promotores y fundadores propuestos, que permitan verificar su responsabilidad, probidad y solvencia.

Cada promotor y fundador deberá justificar su solvencia económica y el origen de los recursos que desea aportar; para el efecto presentarán una declaración sobre su estado de situación patrimonial y copia certificada de la declaración de impuesto a la renta de los últimos tres años, en los casos que corresponda. Cuando el accionista fundador sea una persona jurídica, se acompañará a la solicitud, los balances de los tres últimos años y las certificaciones de encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones societarias.

El establecer medidas y parámetros para la operación de seguros permite que el mercado sea equitativo y garantice un crecimiento sostenible que debe cumplir con normas, políticas gubernamentales y de control. Sin embargo el crecimiento no solo depende de la institución sino de la planificación y estudios de factibilidad que se deben realizar para establecer escenarios que aporte a mejorar las condiciones de la empresa.

Las normativas aportan significativamente a las empresas de seguros ya que contiene normas y leyes que aportan a procesos y procedimientos legales que mantienen una sólida ideología que debe mantenerse y cumplir. Estos factores de control garantizan y vigilan que el proceso sea utilizado por inversionistas que ven rentable este mercado.

Estos parámetros de control han permitido que el mercado se diversifique y crezca a pasos a agigantados, mejorando las condiciones internas y externas de este sector.

## **2.2 Organismos Reguladores**

Los organismos gubernamentales que se encargan de establecer parámetros de control y vigilancia al sistema financiero y en especial a empresas de seguros.

### **2.2.1 Banco Central del Ecuador**

El Banco Central del Ecuador ha pasado por varios cambios que obligaron a la reestructuración integral que se dio a través de la Revolución Ciudadana impulsada la construcción de la Constitución de 2008 que reemplaza el concepto tradicional de desarrollo por el de Buen Vivir<sup>13</sup> y deja marcado el rumbo para la generación de cambios estructurales que modifiquen profundamente la trayectoria histórica del país.

Para el 2008 se crea una reestructuración integral de la normativa monetaria y financiera, adicionalmente se plantea la ley de creación de la red de seguridad financiera que permitió fortalecer la supervisión del sistema financiero, se definió el método de resolución bancaria, se crea un fondo de garantía de depósitos y el fondo de liquidez. En el mismo periodo el BCE cambia de reforma estructural para actual su rol y apoyar al Plan del Buen vivir en donde se espera mejorar la siguiente reestructura.

Según el (Banco Central del Ecuador, 2013) menciona que:

1. Innovación y desarrollo del Sistema Nacional de Pagos: reducir los costos de transacción, aumentar la velocidad de circulación del dinero, democratizar el acceso al sistema de pagos y medios de pago alternativos como el dinero electrónico.
2. Inclusión financiera: priorizar el acceso a servicios financieros de calidad, con preferencia a los actores de la economía popular y solidaria.
3. Regulación monetaria y financiera: garantizar el uso eficiente de la liquidez a favor de los seres humanos y por sobre los intereses del capital.
4. Gestión de las reservas: optimizar la utilidad social de las inversiones domésticas y externas
5. Integración financiera y monetaria regional: apoyar la integración regional y la inserción estratégica del país a la economía mundial.

El Banco central del Ecuador es un ente facilitador que permite que las actividades puedan realizarse con normalidad, dentro de este proceso las funciones están relacionadas a la que los ecuatorianos contemos con billetes y moneda de calidad con denominación necesaria, cuentan con sistema financiero privado que facilita los pagos y cobros, en donde se evalúa, monitorea y controla permanentemente la cantidad de dinero de la economía, haciendo uso de herramientas como el encaje bancario.

El Banco Central del Ecuador proporciona información financiera y económica del país con la finalidad de que la información pueda ser usada por las personas, empresas y autoridades públicas, información que es usada para la toma de decisiones o para el análisis del país (Banco Central del Ecuador , 2013)

### **2.2.2 Superintendencia de Bancos y Seguros**

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros (2015) menciona que:

El Ecuador tras conseguir su independencia en 1830, tenía una economía poco monetizada, en la que circulaban monedas de oro y plata acuñadas de acuerdo con

sucesivas leyes de moneda. Nuestro naciente país se caracterizaba por ser agrícola y comercial, actividades orientadas en gran parte al comercio exterior, debido a estas actividades enfrentó una insuficiencia de recursos monetarios. La exportación de monedas, la falsificación e incluso la emisión de billetes por establecimientos particulares determinaron que en 1832 se dicte por primera vez una Ley de Monedas en la República del Ecuador, para regular la acuñación de dinero y plata.

Sin embargo la superintendencia de Bancos se creó en 1927 por inspiración de Edwin Kemmerer transformado la estructura bancaria y financiera al establecer:

- La Ley Orgánica de Bancos
- La Ley Orgánica del Banco Hipotecario (Banco Nacional de Fomento)
- La Ley Orgánica del Banco Central, que afianzaron el sistema financiero del país, así como otras leyes que regularon el manejo de la Hacienda Pública.

La superintendencia de bancos en la actualidad es un ente de control y supervisión de las operaciones bancarias y de seguros.

### **2.2.3 Junta Bancaria**

La junta bancaria tiene como finalidad establecer políticas de control y supervisión del sistema financiero para garantizar un sistema óptimo que pueda ser manejado por todos los ecuatorianos.

De acuerdo a la (Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, 1994) son atribuciones de la junta bancaria:

Formular la política de control y supervisión del sistema financiero, aprobar las modificaciones del nivel requerido de patrimonio técnico y las ponderaciones de los activos de riesgo y pronunciarse sobre el establecimiento y liquidación de las instituciones financieras, así como de la remoción de sus administradores;

Resolver los casos no consultados en la ley, así como las dudas en cuanto al carácter bancario y financiero de las operaciones y actividades que realicen las instituciones financieras y dictar las resoluciones de carácter general relacionadas con las normas de solvencia y prudencia requeridas para la adecuada supervisión y control del sector financiero.

La Junta Bancaria cuando creyere preciso podrá solicitar al Superintendente de Bancos y Seguros la expedición de una resolución que fuere necesaria;

14.3 Determinar las operaciones y servicios no señalados expresamente en la ley que sean compatibles con las actividades de las instituciones financieras;

14.4 Resolver los recursos de revisión de orden administrativo planteados ante este órgano;

14.5 Aprobar el presupuesto y la escala de remuneraciones del personal de la Superintendencia; y,

14.6 Conocer la memoria que elabore el Superintendente en forma previa a su remisión al Congreso Nacional

Las funciones de la junta bancaria son complementarias y aporta al sistema financiero desde una perspectiva central de control y vigilancia garantizando que todos los procesos y procedimientos sean manejados de forma lógica y adecuada.

### **2.3 La planificación financiera**

La planificación financiera tiene como fin plantear los objetivos a cumplir ya sea a corto o a largo plazo para que los mismos se evalúen posteriormente. De esta manera la obtención de estrategias es el fin de la planificación, pero el mismo se debe obtener de un diagnóstico profundo de los diversos efectos positivos y negativos de las diferentes decisiones tomadas sobre la planificación. Hay que tomar en cuenta que las decisiones deben estar ligadas a toda la empresa, y no separadamente de otros sectores de la empresa, por ello no se puede hablar de un plan perfecto, pero debe buscarse optimizar de acuerdo a las diferentes opciones

El objetivo del plan financiero es determinar las tácticas financieras de la empresa, además se debe realizar previsiones o proyecciones a futuro basadas en los estados y el análisis de la información. El plan deberá plantear los objetivos a seguir que serán evaluados. (Van Home, 2002)

En este sentido afirma que: (Weston, 2006, pág. 24)

Plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Por lo tanto se entiende que la planificación financiera estable objetivos y metas que se van a realizar en un periodo específico mediante la implementación de estrategias que aportarán a mejorar rubros como las ventas, ingresos y activos y o a su vez con la optimización de los recursos.

### **2.3.1 Importancia de la planificación financiera**

La implantación de la estrategia es muy sustancial para la empresa a nivel interno, así como para terceros con decisiones relacionadas a la concesión de créditos, emisión de acciones, entre otros.

Las estrategias financieras están vinculadas a las demás áreas de la empresa, pues es posible visualizar los resultados de las diferentes acciones organizativas, de mercadeo, así como tomar las decisiones apropiadas de estas áreas que generan un beneficio y mejor situación económica a la empresa.

### **2.3.2 Los objetivos financieros**

Una vez que se ha definido la estrategia del negocio, la visión financiera debe concretarse en términos de crecimiento rentable, y por tanto el área financiera debe definir los propios objetivos funcionales, los cuales van a medir y evaluar en términos económicos y monetarios los resultados de la estrategia general. Por tanto la estrategia financiera tiene como función determinar los requerimientos de inversión para que sea posible el crecimiento planificado, por tanto se debe considerar el financiamiento necesario, así como la mejor combinación posible de los recursos

tratando de conciliar objetivos contrapuestos como son los de la rentabilidad, la liquidez y el riesgo.

Para planear las posibles alternativas estratégicas, el área financiera debe considerar los distintos puntos de vista e intereses que conviven en la empresa, tanto en el nivel de la propiedad como en el nivel de la dirección. Mientras que para unas áreas puede ser prioritario el crecimiento, para otras lo será la rentabilidad; mientras que unos preferirán rentabilidad alta aun a costa de un riesgo elevado, otros serán proclives a la seguridad aun a costa de la rentabilidad. Y a él le corresponde proponer un razonable y razonado equilibrio entre estos intereses y objetivos divergentes y diversos. Esa es su misión como estratega financiero (Escuela de Organización Industrial, 2011, pág. 12)

Por tanto existen parámetros clave y de ello los objetivos a seguir en las decisiones financieras orientadas a crecimiento, rentabilidad y riesgo, parámetros que definen la creación de valor y el valor de la empresa.

De estos parámetros se desprenden:

- Crecimiento del beneficio.
- Disponibilidad de fondos.
- Rentabilidad financiera.
- Maximización del margen sobre ventas.
- Maximización del valor de la empresa. (Escuela de Organización Industrial, 2011, pág. 12)

### **Planes financieros**

La planificación financiera debe centrarse en planes financieros estratégicos para que se logre la interrelación de la información dentro de este proceso se debe considerar:

- Las ventas de la empresa, detalladas a nivel de productos o servicios
- La producción con detalle por productos
- Las compras detalladas por materiales
- Los activos fijos detallados
- Los activos circulantes detallados
- Las inversiones detalladas
- Los resultados globales de la empresas
- El balance de situación
- El estado de origen y aplicación de fondos

Los planes financieros aporta a la planificación financiera mediante el soporte de información que garantiza que los procesos y procedimientos financieros sean controlados a través del detalle de cada rubro, esta información sirve de base para los inversionistas y dueños de la empresa.

#### **2.4 Las estrategias financieras**

(Hunger, L; Wheelen, T y Sánchez,J, 2007) Afirman que:

“La estrategia financiera examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio o identifica el mejor curso de acción financiero, también proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de apoyar una estrategia empresarial. Por lo genera la estrategia financiera intenta maximizar el valor financiero de una empresa. “

Las estrategias permiten determinar qué acciones debe tomar la empresa para establecer ventajas competitivas que garantice el cumplimiento de metas y objetivos las mismas que pueden estar relacionadas a la inversión, capital o préstamos o a los accionistas.

Las estrategias financieras están relacionadas a los siguientes ámbitos:

Inversiones: Pues de la decisión de inversiones se puede optimizar los recursos que se dispone.

Capital o préstamos: A través de ello se puede tener conocimiento de la estructura y control sobre el capital de la empresa

Accionistas: Maximizar los beneficios de los dueños de la compañía y también saber que se puede ofrecer a los potenciales accionistas (García & Paredes, 2013).

### **Estrategias financieras para el corto plazo**

Según (Reyes, 2008) menciona que las estrategias financieras son:

#### **Sobre el capital de trabajo**

El capital de trabajo de la empresa está conformado por sus activos circulantes o corrientes, entendiéndose por administración del capital de trabajo a las Ga sus activos y pasivos corrientes en general.

#### **La estrategia agresiva**

Presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. Significa que prácticamente todos los activos circulantes se financian con pasivos circulantes, manteniendo un capital de trabajo neto o fondo de maniobra relativamente pequeño. Esta estrategia presupone un alto riesgo, al no poder enfrentar las exigencias derivadas de los compromisos financieros corrientes con aquellos recursos líquidos de la empresa, paralelamente se alcanza el mayor rendimiento total posible como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados al más bajo costo.

#### **La estrategia conservadora**

Contempla un bajo riesgo con la finalidad de operar de un modo más relajado, sin presiones relacionadas con las exigencias de los acreedores. Significa que los activos circulantes se financian con pasivos circulantes y permanentes, manteniendo un alto capital de trabajo neto o fondo de maniobra. Esta estrategia garantiza el funcionamiento de la empresa con liquidez, pero lo anterior determina la reducción del rendimiento total como consecuencia de que estos activos generadores de rendimientos más bajos son financiados a mayor costo derivado de la presencia de fuentes de financiamiento permanentes.

### **La estrategia intermedia**

Contempla elementos de las dos estrategias anteriores, buscando un balance en la relación riesgo – rendimiento, de tal forma que se garantice el normal funcionamiento de la empresa con parámetros de liquidez aceptables, pero buscando, a la vez, que la participación de fuentes permanentes que propician lo anterior, no determine la presencia de costos excesivamente altos y con ello se pueda lograr un rendimiento total aceptable, es decir, no tan alto como con la estrategia agresiva, pero no tan bajo como con la conservadora.

#### **2.4.1 Principales estrategias financieras**

En base a la recopilación de información y los diferentes puntos de vista de autores, las principales estrategias financieras se relacionan a:

- Análisis de las inversiones financieras y el nivel de beneficios probables
- Análisis del circulante, liquidez y solvencia
- Análisis del equilibrio económico – financiero
- Gestión del efectivo
- Estructura financiera y nivel de endeudamiento, relacionado a las diferentes fuentes de financiación, así como las políticas de retención y/o reparto de utilidades.
- Costos empresariales y financieros.

- Análisis del riesgo de crédito y en general del capital (Van Home, 2002)

## **2.5 Medios de financiamiento de las empresas**

La clasificación de financiamiento se da de forma interna y externa y a continuación:

### **Fuentes de financiamiento interno**

Las fuentes de financiamiento interno corresponden a recursos provenientes de la empresa dados por la actividad que realizan:

#### **Recursos propios**

De acuerdo a la (SEFIN, 2013) menciona que:

Ingresos recaudados por unidades del Gobierno General y sus empresas para financiar acciones específicas de las mismas, provenientes de la venta de bienes o servicios de los entes, los ingresos de operación de los entes con fines empresariales, así como todos aquellos provenientes de la venta de activos, cobro de tasas, derechos, financiamiento que se origina como variaciones de los distintos tipos de activos financieros y saldos de caja de ingresos propios de las instituciones de la administración central y los disponibles de años anteriores. Se incluye además, la disminución de caja y bancos que las entidades descentralizadas y autónomas destinan a financiar sus gastos (p.3).

Son recursos que se adquieren para financiar acciones o establecer empresas que están por desarrollarse mediante una idea de negocio pues tiene como finalidad utilizarse en el momento que sea necesario.

#### **Aportaciones de los socios**

De acuerdo a (Coloha, 2005, pág. 1) menciona que:

Son aportaciones por los accionistas fundadores y por los que puede intervenir en el manejo de la compañía. Participa el mismo y tiene la prerrogativa de intervenir en la administración de la empresa, ya sea en forma directa o bien, por medio de voz y voto en las asambleas generales de accionistas, por sí mismo o por medio de representantes individuales o colectivos.

Se desarrolla mediante las aportaciones de los accionistas, quienes participan en las decisiones y el capital de la empresa ya se toma de forma consensuada y esto permite obtener un capital mayor para la operación de la empresa.

### **Unidades retenidas**

En esta apartado se encuentran las empresas que poseen una óptima salud financiera y que su estructura de capital es sólida, por ende con utilidades que se han generado por el nivel de ventas y a las aportaciones de los socios. (Coloha, 2005)

Estas utilidades retenidas se dan por una estructura sólida ya que la empresa establece los medios y mecanismo para manejar adecuadamente los ingresos y distribuirlos de acuerdo a la necesidad de la empresa con beneficio de todos los empleados.

### **Fuentes externas**

Las fuentes de financiamiento externo provienen de recursos externos como son:

#### **Prestamistas**

(Samuelson, P y Nordhaus, W, 2008) en su libro Economía “El prestamista es el agente que deja el dinero a otro agente a cambio de un precio. El prestamista también es un inversor, ya que por el préstamo que está haciendo obtendrá un precio que se traducirá en un beneficio o rendimiento a su favor”

### **Sistema financiero nacional**

El sistema financiero ecuatoriano está integrado por los siguientes elementos:

De acuerdo al estudio realizado por (SBS, 2013) afirma que:

El sistema financiero está formado por instituciones que captan el ahorro de sus clientes y prestan esos recursos a quienes lo necesitan

Este proceso de captación de ahorros y concesión de préstamos se conoce como intermediación financiera

El sistema financiero es importante porque:

- Estimula el ahorro mediante la oferta de productos con rendimientos atractivos y seguridad.
- Facilita el pago de bienes y servicios, estimulando el desarrollo del comercio interno y externo.
- Proporciona el nivel apropiado de liquidez que necesita un país para que la sociedad pueda comprar los bienes y servicios para su vida diaria.
- Es el principal mecanismo de financiamiento

El sistema financiero cumple con establecer un mecanismo de financiamiento interno que se basa en principios y normas que permiten establecer un nivel de liquidez óptimo para que la sociedad pueda realizar transacciones de una manera segura, en muchas de las ocasiones facilita el pago de los bienes y servicios, promueve el ahorro con atractivos innovadores, es decir se convierte en el portafolio de servicios a los que accede una persona natural o jurídica para realizar sus actividades comerciales, empresariales, entre otras.

## **Bancos**

Reciben el ahorro de sus clientes y colocan estos fondos como préstamos a quienes solicitan.

### **Bancos privados**

Por su parte SBS, (2013) afirma que “Recopila todas las instituciones dedicadas a efectuar las intermediaciones financieras con propósitos rentables, convirtiéndose en el eje de estas actividades, ya que recepta, capital del público para convertirlo en su reserva financiera, utilizando estos fondos para operaciones activas”

La banca privada es un medio de financiamiento que está orientado a coadyuvar a las personas naturales y jurídicas brindando servicios complementarios con la finalidad de dinamizar los préstamos, ahorros, créditos,

### **Bancos públicos**

Por su parte (Soler, 2010) menciona que:

La banca pública es una institución crediticia en la que el control y gestión están en manos de alguna administración pública o del Estado. El concepto de banca pública ha tomado mayor relevancia en plena crisis financiera y económica, porque plantea una solución a la paralización del crédito al resto de la economía por parte de la banca privada que controla este sector estratégico.

La banca pública es una institución que es administrada por el estado que realiza actividades de crédito, préstamo, ahorro y que cumplir con las leyes y régimen del sistema bancario de un país

### **Sociedades financieros**

Por su parte el (SBS, 2013) afirma que las “Las Sociedades Financieras también conocidas como Corporaciones de Inversión y Desarrollo son y actúan como intermediarios financieros de tal modo que al receptar recursos del público a través de depósitos o mediante otra forma de captación deben ofrecer financiamiento a través de colocaciones de cartera o hacia inversión.”

## Mutualistas

Captan recursos del público para el financiamiento de vivienda, construcción y bienestar de sus socios y clientes.

El objetivo fundamental de estas entidades es promover actividades y programas de vivienda para la población. En este sentido el financiamiento puede ser de tipo individual, es decir para una familia que pretende adquirir una vivienda; o, para aquel profesional (persona natural o jurídica) de la construcción que desea desarrollar un proyecto habitacional.

Dentro del análisis realizado por la Superintendencia de compañías se determina que la mayor cobertura la tiene mutualista de pichincha con el 69.90% que usualmente está orientado a lo comercial y micro empresa siendo otro medio de financiamiento para la obtención de los recursos.

MUTUALISTAS CON MAYOR COBERTURA	
MUTUALISTAS	PORCENTJE DE COBERTURA
MUTUALISTA PICHINCHA	69,90%
MUTUALISTA AZUAY	21,6
MUTUALISTA AMBATO	6,3

**Figura 1 Mutualistas con mayor cobertura**

**Fuente:** (SBS, 2013)

## Cooperativas

Están formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente para realizar intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios. (SBS, 2013)

Las cooperativas son uno de los medios de financiamiento de las empresas ya que a través de los productos y servicios que ofrecen se puede acceder con mayor facilidad al crédito, que se adapta a sus necesidades y requerimientos.

## **Proveedores**

Por su parte (Coloha, 2005, pág. 2) afirma que:

Se genera mediante la adquisición o compra de bienes o servicios que la empresa utiliza en su operación a corto plazo. La magnitud de este financiamiento crece o disminuye la oferta, debido a excesos de mercado competitivos y de producción. En épocas de inflación alta, una de las medidas más efectiva para neutralizar el efecto de la inflación en la empresa, es incrementar el financiamiento de los proveedores. Esta operación puede tener tres alternativas que modifican favorablemente la posición monetaria.

Es un mecanismo de financiamiento de corto plazo que está orientado a mejorar las condiciones del mercado y a su vez se basa en la oferta del financiamiento, sin embargo se rige de acuerdo a los efectos de la inflación siendo un aspecto negativo para esta opción ya que un fuente de financiamiento volátil.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

#### **3.1 Macro ambiente**

##### **3.1.1 Contexto nacional**

Las empresas analizan el contexto nacional con la finalidad de determinar las condiciones en las que se encuentra la empresa desde un panorama interno y externo, información que será relevante para la toma de decisiones.

##### **3.1.2 Panorama externo**

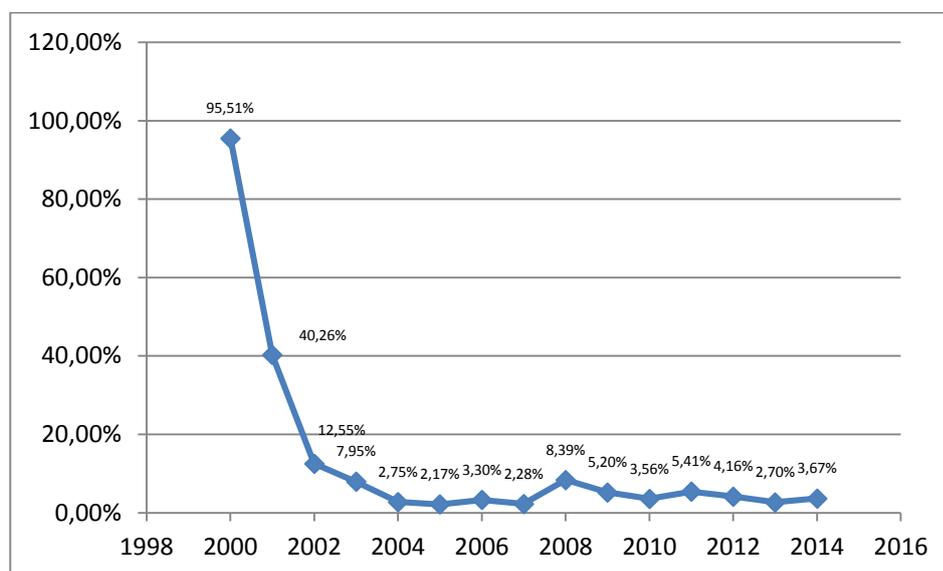
En el panorama externo se analizará indicadores que estén inmersamente relacionados con la empresa los mismos que se detallaran para determinar su influencia y establecer acciones a través de modelos estratégicos financieros que garanticen la supervivencia y crecimiento de la empresa.

Los indicadores que se desarrollarán a continuación son:

#### **Inflación**

Según el (Banco Central del Ecuador, 2014) menciona que:

“El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo”.



**Figura 2 Evolución de la Inflación en el Ecuador 2000-2011 -porcentaje-**

**Fuente:** BCE- Estadísticas 2013

Para el año 2008 la crisis a nivel mundial debilito a Estados Unidos, sin embargo Ecuador no tuvo ninguna afectación al mercado financiero ya que se implementaron leyes y políticas internas que disminuyeron el impacto, la tasa de inflación para ese año fue de 8.3%

No obstante con todas las medida establecidas en el 2009 la inflación fue de 4.31% siendo 4.52 puntos menos que en el 2008 (INEC, 2010). No obstante este factor afecto al índice de precios al consumidor en diciembre con un aumento de 0,58% frente a 0,29% del mismo mes de 2008, cabe destacar que el promedio anual se ubica en 4.31%, En este sentido en el 2011 se proveyó un promedio del 3.69%.

Con la inflación varios rubros impactan en el costo de vida dentro de los cuales están, los alimentos, bebidas no alcohólicas (29.46%), bienes y servicios diversos (16,12%), restaurantes y hoteles (10,21%), prendas de vestir y calzado (10,19%) y educación (6,67%).

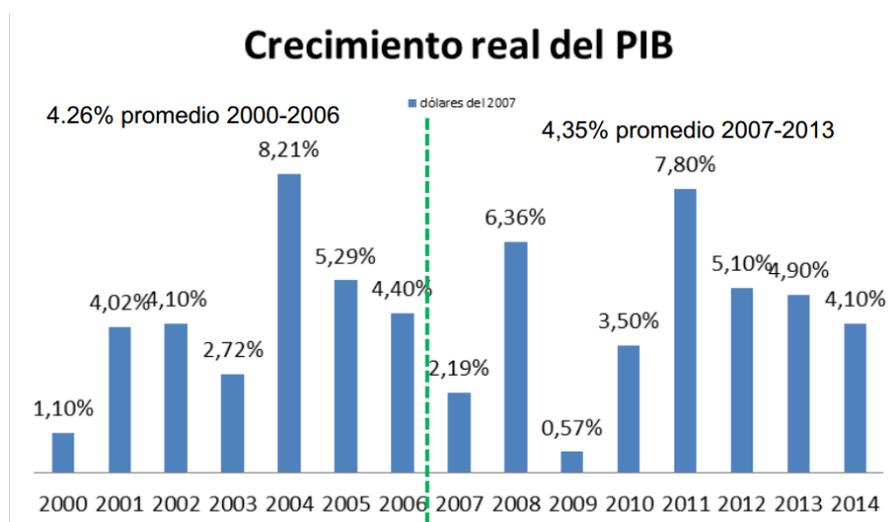
Entre los años 2012 la tasa de inflación fue del 4.16% con una variabilidad normal al igual que el año 2013 en donde la tasa de inflación fue de 2.7% siendo valores estables que permitieron al país mantener una estabilidad económica.

En la última década se han evidenciado cambios positivos que le han permitido al país mantener niveles estables, sin tendencias bajas, pero porcentajes manejables, siendo un referente de cambio para otros países de la región.

### Producto Interno Bruto

Según el (Banco Central del Ecuador, 2014) menciona que:

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo - en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales”



**Figura 3. Producto Interno Bruto (PIB)**

**Fuente:** BCE- Estadísticas 2013

Para el 2008 se registró un crecimiento del PIB de 6.5% esto se debe al aumento del precio del petróleo y la inversión pública que se registró en ese año, para el 2009 y 2011 los sectores petroleros y no petroleros representaron tasas de crecimiento considerables, contribuyendo al incremento del PIB.

El paulatino incremento del PIB durante estos últimos años refleja que existe un margen estable con relación a la producción de bienes y servicios, convirtiéndose en un referente global de la economía del país y como efecto inverso genera confianza en el sector financiero, aminorando el riesgo país y motiva a que exista mayor inversión extranjera con lo cual las empresas pueden establecer estrategias internas y externas a través de alianzas empresariales

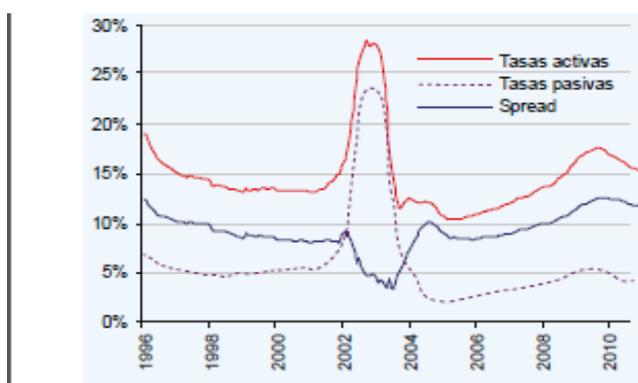
## **Tasas de Interés**

### **Tasa de interés activa**

De acuerdo a (Bello, 2007) menciona que:

La tasa de interés activa es aquella que los bancos cobran por los créditos que conceden a sus clientes; y los intereses que ella genera constituyen el principal renglón de ingresos para dichas instituciones. En el sentido de lo señalado, la tasa de interés activa representa en el precio que los bancos cobran por los créditos que conceden a sus clientes.

La tasa activa se determina mediante el promedio ponderado semanal de las tasas de operación de crédito que está entre los 84 y 91 días que los bancos privados y sector corporativo otorgan.



**Figura 4 Tasa de interés activa**

**Fuente:** (BCE- Estadísticas, 2013)

En los últimos años el comportamiento de las tasas ha sido creciente, al 2008 la tasa de interés activa referencial fue de 9.14%, para el 2009 la tasa fue de 9.19%, sin embargo para el 2010 la tasa de interés se incrementó en 0.35 puntos con relación al año anterior, cerrando el año con 9.54%. Para el año 2011 y 2012 existe un decremento considerable de 0.35 puntos llegando al 8.17%.

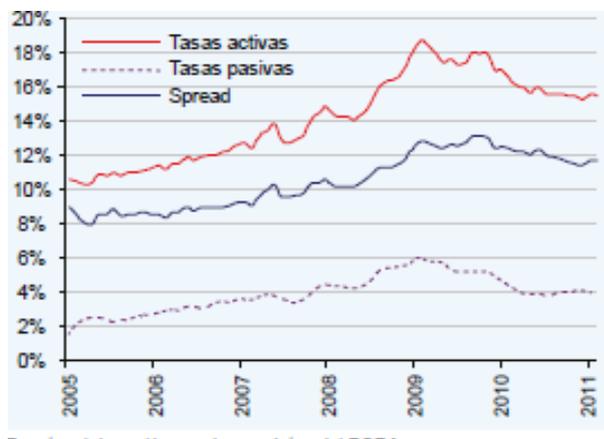
La estabilidad de las tasas de interés promovió que las instituciones financieras mejoren las condiciones crediticias y desarrollen productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes permitiendo que adquieran bienes tangibles e intangibles y de cierta forma recurrirán a servicios adicionales para precautelar sus bienes.

### **Tasa de interés pasiva**

El (Banco Central del Ecuador, 2014) menciona que:

La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos

administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.



**Figura 5 Tasa de interés pasiva**

**Fuente:** (BCE- Estadísticas, 2013)

Las tasas de interés pasivas se han mantenido con tendencias decrecientes y estables pero con relación al indicador Spread es la alta, si se la compara con la de Estados Unidos que se encuentran entre los niveles más bajos del mercado del 3% y 4%.

No obstante las tasas de interés son un referente ya que a un incremento de interés en los créditos, los clientes suspenden trámites crediticios o anticipan sus pagos, factores que generan inestabilidad que afectan directamente a instituciones crediticias, permitiendo que en el mercado desarrollo nuevos productos y servicios para los clientes insatisfechos.

### **Factor Político**

El Ecuador ha pasado por varios años de inestabilidad política, sin embargo con desde el periodo 2006 se ha iniciado un proceso de cambio dado por el Eco. Rafael Correa, quien modificó la constitución y reformas la cual contiene aportes relacionados a los

Derechos de los ciudadanos y adjudicación de derechos a la naturaleza, a los territorios indígenas, con la finalidad de evidenciar cambios se estableció en Quito un consejo de participación ciudadana y control social, para incentivar a la participación y promover cambios que se dieron a partir del 2009.

A sido un proceso de cambios en donde se han reforzado vínculos políticos y económicos con países de la región, Europa y Asia, los convenios, alianzas y negocios multilaterales, que durante el proceso se han desgastado por cambios políticos que se han establecido en el país, en el 2010 se evidenciaron dichos problemas con la Unión Europea situación política y economía preocupante que requiere del reforzamiento del procesos democrático.

Para el 2011 se desarrolla y se realiza la consulta popular que estaba orientada a reestructuración del aparato jurisdiccional y del Consejo de la Judicatura, de la penalización del enriquecimiento ilícito, la limitación al oligopolio del capital financiero y de los grandes medios de comunicación; la implementación de un consejo de regulación de los contenidos de los medios, temas que han sido la base para el cambio del país ya que se han establecido lineamientos integrales que han aportado a la reestructuración política del país.

Cabe mencionar que dentro de este proceso se consideraron algunos temas sociales y culturales como como la prohibición de espectáculos públicos en los que se de muerte a animales; la limitación de los juegos de azar; y la penalización de la no afiliación de los trabajadores a la seguridad social, en este sentido la consulta popular ha tenido varias connotaciones positivas y negativas de partidos políticos, sin embargo la consulta estuvo respaldada por la ciudadanía quien contribuyo a delimitar dichos aspectos establecidos en la consulta dentro de los cuales se aprobaron y reformaron algunos aspectos .

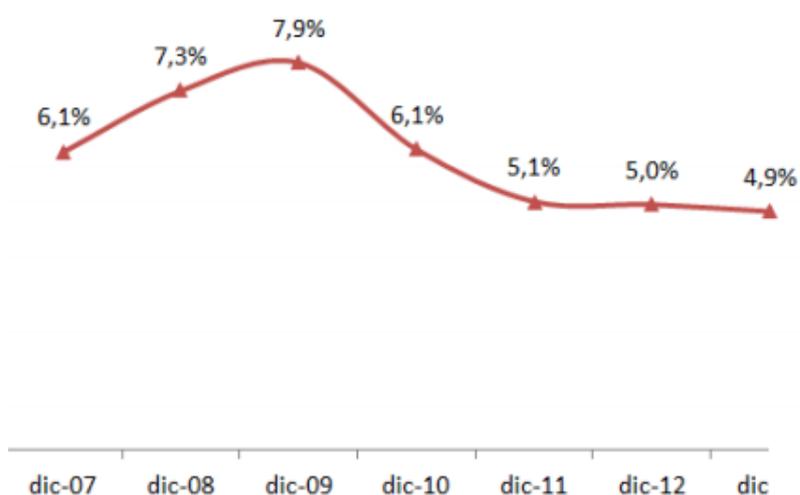
El aporte del Gobierno ha sido positivo ya que a través de las reformas constitucionales y los planes de acción desarrollados en el plan del Buen Vivir el Ecuador a logrado desde el 2006 mantener una política estable que está a la par con el crecimiento, garantizando mayores oportunidades para la incubación de nuevos proyectos empresariales, inversión extranjera, desarrollo urbano, desarrollo vial entre otros.

## Desempleo

De acuerdo (Larrain & Sancha, 2006) menciona que:

La tasa de desempleo mide la proporción de personas que buscan trabajo sin encontrarlo con respecto al total de personas que forman la fuerza laboral. Por lo tanto la tasa de desempleo puede definirse como la razón entre el número de personas desempleados y la fuerza laboral. (p.547)

La evolución de la tasa de desempleo ha sido variante en los últimos sin embargo se han tomado medidas sociales para contrarrestar los efectos externos e internos.



**Figura 6 Evolución de la tasa de desempleo urbano**

**Fuente: (Instituto de Estadísticas y Censo (INEC) )**

A partir del año 2009 la tasa de desempleo fue de 7.9% con (377.000 desempleados) casi un punto porcentual que el año anterior 2008 con el 7.3% y con (288.000 desempleados) es decir el incremento ente los dos años fue de 89.000 personas.

En el año 2010 la tasa disminuyo significativamente con el 6.11% en donde la cifra desempleados fue de 343,2 mil es decir el 7.7% de la población económicamente activa, para el 2011 la tasa fue del 5.07% y para el 2012 la tasa fue de 5%.

Cabe destacar que en el área urbana el desempleo se ubicó en 4.86% en diciembre del 2013 frente al 5% del mismo año en el 2012, El subempleo alcanzó el 43.18% y la ocupación fue 51.67% en relación con diciembre del 2012, en donde 39.62% y 52.30% respectivamente fue menor el subempleo y se incrementó la ocupación, esto se debe a los proyectos implantados por el Estado que estaban orientados a mejorar las condiciones de los ciudadanos ecuatorianos.

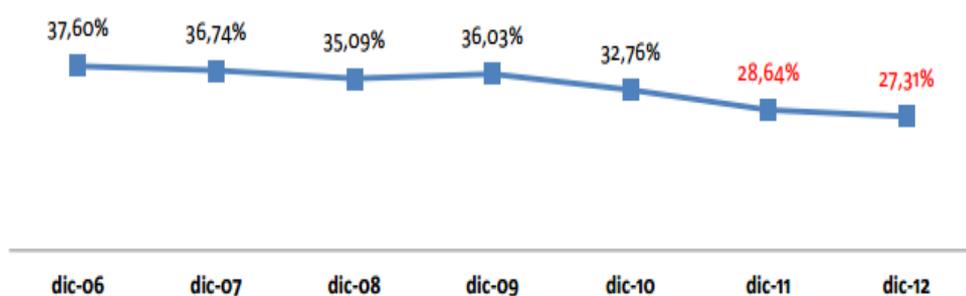
El desempleo a nivel nacional fue del 4.15% en diciembre del 2013, y 4.12% del mismo año, el subempleo fue de 52.49% en diciembre del 2013, mientras que en el 2012 fue de 50.90%, la ocupación plena se ubicó en 43.15% en diciembre del 2013 y diciembre del 2012 fue de 42.79%.

Es un indicador que da a conocer el nivel de desempleados que existe a nivel nacional, con los resultados se plantean alternativas con la finalidad de disminuir el desempleo y mejorar las oportunas de mercado, el efecto adverso es aumentar los ingresos y cambiar su estilo de vida ya que tendrán acceso a la adquisición de bienes tangibles e intangible.

## **Pobreza**

La pobreza es uno de los problemas sociales más grandes de cada país, esto se debe a que las personas no tienen los recursos necesarios para satisfacer sus requerimientos básicos como son salud, educación, vestimenta, vivienda. Este concepto de pobreza se da cuando los ingresos de un individuo están por debajo de la canasta básica.

En este sentido el Estado debe contribuir a mejorar las condiciones internas para promover la creación de fuentes de empleo y de proyectos rurales que estén orientados a la creación de centros de salud, instituciones educativas, actividades productivas que permitan mejorar el estilo de vida de los ciudadanos.



**Figura 7 Evolución de la pobreza nacional (Urbano y Rural)**

**Fuente:** (Instituto de Estadísticas y Censo (INEC) )

Desde el 2008 el índice de pobreza ha disminuido con relación a años anteriores, para el 2010 fue del 33%, el 2011 fue del 28.6% y el 2012 de 27.31%, y finalmente para el 2013 fue de 23.7% siendo referentes de una disminución constante, esto se dio por la inversión estatal que se enfocó en el desarrollo productivo y fuentes de ingreso, en donde se plantearon proyectos relacionados a la educación, salud, vivienda aspectos que dinamizaron la economía del país.

La implementación de proyectos permitió la disminución de la pobreza y promovió el desarrollo de un sistema integral y de accesibilidad hacia la adquisición

de servicios gratuitos como la educación y salud, adicionalmente se mejoró las condiciones de crédito para el acceso de adquisición de bienes.

### **Factor Legal**

Las leyes han sido modificadas en beneficio de los usuarios y las empresas que brindan servicios de seguros y reaseguros:

### **Ley general de seguros**

La Ley General de Seguros regula la constitución, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las personas naturales y jurídicas que integran el sistema de seguro privado, las cuales están sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos. La actividad aseguradora regulada por este reglamento, es de naturaleza privada; no obstante, ésta tiene el carácter de interés público.

El sistema de seguro privado en el Ecuador está integrado por:

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

Art. 4.- Son compañías de reaseguros las compañías anónimas constituidas en el territorio nacional y las sucursales de empresas extranjeras establecidas en el país de conformidad con la ley; y cuyo objeto es el de otorgar coberturas a una o más empresas de seguros por los riesgos que éstas hayan asumido, así como el realizar operaciones de retrocesión. Las compañías de reaseguros se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, relativas a las empresas de seguros, en los que les fuere aplicable.

Art. 5.- Los intermediarios de reaseguros, son personas jurídicas, cuya única actividad es la de gestionar y colocar reaseguros y retrocesiones para una o varias empresas de seguros o compañías de reaseguros.

Art. 6.- Son peritos de seguros:

a) Los inspectores de riesgos, personas naturales o jurídicas cuya actividad es la de examinar y calificar los riesgos en forma previa a la contratación del seguro y durante la vigencia del contrato; y,

b) Los ajustadores de siniestros, personas naturales o jurídicas, cuya actividad profesional es la de examinar las causas de los siniestros y valorar la cuantía de las pérdidas en forma equitativa y justa, de acuerdo con las cláusulas de la respectiva póliza. El ajustador tendrá derecho a solicitar al asegurado la presentación de libros y documentos que estime necesarios para el ejercicio de su actividad.

Art. 10. La empresa de seguros o compañía de reaseguros deberá notificar al Superintendente de Bancos la fecha de inicio de las operaciones, en el transcurso de seis meses, contados a partir de la fecha de otorgamiento del certificado de autorización; caso contrario éste quedará sin valor y ello será causal de liquidación forzosa de la sociedad.

Las leyes establecidas por el Estado Ecuatoriano han sido positivas ya que existe leyes y reglamentos conexos que permiten controlar el mercado y mejorar las condiciones de empresas que se dedican a ofrecer seguros y reaseguros, adicionalmente se ha planteado personal y organismos de control como la Superintendencia de Bancos y Seguros quién vigila que todos los procesos sean los mismos que están establecidos en la ley.

### **3.2 Análisis Micro**

### **2.2.1 Situación financiera de la empresa**

Es muy importante para el diagnóstico empresarial, realizar el diagnóstico financiero de la empresa, para ello se ha realizado previamente en el proyecto denominado “DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN PARA LA EMPRESA ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO” el análisis financiero completo de la empresa. A continuación se presenta a manera de resumen las variaciones que ha tenido las cuentas tanto del balance general, así como del estado de resultados y los principales indicadores de la empresa, con lo cual será posible continuar con el diagnóstico de la empresa.

## BALANCE GENERAL 2010 – 2014 y tasas de crecimiento por cuenta

Tabla 1 Balance General y Tasas de Crecimiento por Cuenta

ACTIVO	2010		2011		2012		2013		2014
INVERSIONES	<b>5.636.977</b>	7%	<b>6.045.646</b>	8%	<b>6.508.398</b>	0%	<b>6.532.420</b>	46%	<b>9.505.635</b>
INVERSIONES FINANCIERAS	4.038.686	-3%	3.918.198	7%	4.182.003	6%	4.425.233	21%	5.364.920
CAJA Y BANCOS	414.400	129%	947.531	21%	1.148.724	-72%	327.041	531%	2.063.895
ACTIVOS FIJOS	1.183.891	0%	1.179.917	0%	1.177.670	51%	1.780.146	17%	2.076.820
DEUDORES POR PRIMAS	<b>2.736.625</b>	143%	<b>6.642.109</b>	5%	<b>6.965.584</b>	-1%	<b>6.921.516</b>	37%	<b>9.488.307</b>
DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	<b>2.133.633</b>	-28%	<b>1.544.241</b>	188%	<b>4.452.001</b>	39%	<b>6.177.023</b>	98%	<b>12.255.505</b>
OTROS ACTIVOS	<b>1.411.722</b>	3%	<b>1.447.943</b>	1%	<b>1.467.284</b>	12%	<b>1.647.262</b>	26%	<b>2.072.084</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>11.918.956</b>	32%	<b>15.679.939</b>	24%	<b>19.393.268</b>	10%	<b>21.278.220</b>	57%	<b>33.321.530</b>

Continúa

<b>PASIVO</b>	<b>2010</b>		<b>2011</b>		<b>2012</b>		<b>2013</b>		<b>2014</b>
RESERVAS TÉCNICAS	3.378.766	-14%	2.903.764	130%	6.683.676	27%	8.493.191	22%	10.386.300
REASEGUROS Y COASEGUROS									
CEDIDOS	2.178.234	157%	5.593.340	-13%	4.893.310	-51%	2.414.286	266%	8.839.803
OTRAS PRIMAS POR PAGAR	98.636	-54%	44.897	104%	91.653	-60%	36.693	49%	54.855
OBLIGACIONES CON									
INSTITUCIONES									
DEL SISTEMA FINANCIERO	0		0		0		0		0
OTROS PASIVOS	2.924.194	3%	3.015.044	15%	3.469.373	40%	4.842.731	39%	6.716.121
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>8.579.831</b>	<b>35%</b>	<b>11.557.045</b>	<b>31%</b>	<b>15.138.012</b>	<b>4%</b>	<b>15.786.900</b>	<b>65%</b>	<b>25.997.079</b>
<b>PATRIMONIO</b>									
CAPITAL	769.000	63%	1.250.000	0%	1.250.000	0%	1.250.000	0%	1.250.000
RESERVAS	2.246.267	9%	2.458.080	14%	2.806.334	28%	3.605.516	50%	5.417.303
APORTES PARA FUTURAS									
CAPITALIZACIONES									
RESULTADOS (ACUMULADOS)	208.588	-57%	89.478	0%	89.478	0%	89.478	100%	0
RESULTADOS	115.270	182%	325.335	-66%	109.443	399%	546.325	20%	657.149
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>3.339.125</b>	<b>23%</b>	<b>4.122.893</b>	<b>3%</b>	<b>4.255.255</b>	<b>29%</b>	<b>5.491.320</b>	<b>33%</b>	<b>7.324.452</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>11.918.956</b>	<b>32%</b>	<b>15.679.939</b>	<b>24%</b>	<b>19.393.268</b>	<b>10%</b>	<b>21.278.220</b>	<b>57%</b>	<b>33.321.530</b>

Fuente: Alianza Cía. De Seguros y Reaseguros

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2010 – 2014 y tasas de crecimiento por cuenta**

**Tabla 2 Estado Resultados y Tasas de Crecimiento por Cuenta**

INGRESOS	2010		2011		2012		2013		2014
PRIMA PAGADA	24.179.678,01	33%	32.267.888,07	0%	32.197.920,63	13%	36.483.628,38	42%	51.761.032,82
COMISIONES RECIBIDAS	3.397.575,12	32%	4.487.908,61	0%	4.498.997,32	45%	6.531.042,79	21%	7.929.426,81
RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS DE SINIESTROS	6.260.258,02	-16%	5.268.843,64	34%	7.073.390,77	78%	12.596.425,54	3%	12.995.270,60
INTERESES DE INVERSIONES	91.283,56	4%	94.644,80	77%	167.322,22	16%	193.984,55	14%	220.627,79
OTRAS RENTAS	110.861,08	108%	230.916,96	-67%	76.600,27	-42%	44.617,33	-3%	43.402,61
OTROS INGRESOS	154.312,71	-66%	52.651,50	326%	224.180,32	-54%	102.793,18	91%	196.665,38
LIBERACIÓN DE RESERVAS	6.215.928,93	20%	7.477.856,36	237%	25.197.909,53	-73%	6.683.346,99	71%	11.434.671,04
PERDIDA DEL EJERCICIO	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>40.409.897,43</b>	<b>23%</b>	<b>49.880.709,94</b>	<b>39%</b>	<b>69.436.321,06</b>	<b>-10%</b>	<b>62.635.838,76</b>	<b>35%</b>	<b>84.581.097,05</b>

Continúa

EGRESOS	2010		2011		2012		2013		2014
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4.486.702,98	7%	4.785.027,15	8%	5.146.084,59	13%	5.815.180,82	25%	7.276.774,88
COMISIONES PAGADAS	1.949.630,60	0%	1.950.402,26	12%	2.192.000,77	11%	2.434.814,47	40%	3.403.096,95
PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	584.425,14	59%	930.886,23	-31%	642.627,93	3%	664.058,56	47%	979.397,60
PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS	10.481.152,17	73%	18.112.482,60	-13%	15.800.900,00	31%	20.726.600,30	47%	30.487.496,13
LIQUIDACIONES Y RESCATES	6.508.735,94	31%	8.541.860,91	19%	10.142.866,48	-17%	8.399.081,71	34%	11.290.240,37
SINIESTROS PAGADOS	8.764.030,84	-10%	7.907.913,83	15%	9.090.388,59	67%	15.197.411,73	10%	16.672.861,00
OTROS EGRESOS	310.478,44	3%	318.644,09	90%	605.535,74	40%	848.171,93	64%	1.390.257,57
CONSTITUCIÓN DE RESERVAS	7.119.368,36	-4%	6.843.499,51	275%	25.632.993,03	-70%	7.716.070,56	55%	11.983.672,51
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>40.204.524,47</b>	<b>23%</b>	<b>49.390.716,58</b>	<b>40%</b>	<b>69.253.397,13</b>	<b>-11%</b>	<b>61.801.390,08</b>	<b>35%</b>	<b>83.483.797,01</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>205.372,96</b>		<b>489.993,36</b>		<b>182.923,93</b>		<b>834.448,68</b>		<b>1.097.300,04</b>

**Fuente:** Alianza Cía. De Seguros y Reaseguros

Es importante considerar primeramente el estudio previo relacionado a la empresa de Seguros y Reaseguros Alianza, en el cual se ha planteado que la empresa si bien tiene una participación importante en el mercado y ha tenido un crecimiento, la misma no se encontraba diagnosticada financieramente y valorada, lo cual impedía la toma de decisiones y por lo tanto la posibilidad de generar las estrategias adecuadas para la empresa, es por ello que una vez realizado el diagnóstico y valoración de la empresa existe la posibilidad de generar estrategias, que actualmente no tiene desde el ámbito financiero, que le permitan a la empresa optimizar sus recursos y proyectarse de mejor manera.

Hay que tomar en cuenta el crecimiento que ha experimentado Ecuador en los últimos años, la competitividad que enfrentan las empresas en todos los sectores, la globalización, así como la incertidumbre de los mercados, por lo que se hace necesario que las empresas se encuentren preparadas y sean proactivas a estos cambios. Por otro lado las empresas de seguros ayudan a atenuar impactos del medio y en cierto modo las empresas se blindan de estos impactos. La empresa de Seguros Alianza a pesar de la permanencia en el mercado hoy en día, tiene algunas falencias en su manejo estratégico a nivel financiero, entre otros aspectos, las decisiones financieras aún no están estructuradas de modo que pueda ser una empresa que se diferencie en su desempeño financiero.

En la actualidad, Seguros Alianza dispone de estrategias, pero no orientadas a los ámbitos financieros, por lo que requiere una estructura financiera más sólida, por ello, no logra optimizar de la mejor manera su capital y beneficios, lo cual preocupa a sus directivos e inversionistas generando que los beneficios para los accionistas no sean los esperados.

Una de las causas de estas falencias es la falta de planificación de tipo estratégico al área financiera, dentro de la entidad, por lo mismo no se puede hablar de metas ni de quienes serán responsables en cumplirlas.

Así la escasa o nula utilización de programas financieros con tecnología interfiere en el trabajo de sus colaboradores quienes muchos de los trabajos lo continúan realizando de forma manual.

Cabe destacar que la información se ha interrelacionado con los rubros empresariales con la finalidad de cotejar los datos y evidenciar los logros y aciertos que la empresa debe alcanzar para establecer estrategias que estén orientadas a optimizar los recursos y garantizar proyecciones a largo plazo, en donde se potencialicen nuevos productos y servicios que se adapten a la necesidad de la empresa.

En este sentido se va a recalcar que las fuentes principales de ingresos de la empresa provienen de las primas pagadas por los clientes para la cobertura de sus pólizas. Otro rubro de ingresos es la recuperación lograda de los siniestros, y la liberación de reservas por lo que son las fuentes más importantes de atención.

Cabe destacar que los egresos que mayor influencia tienen son las primas de reaseguros cedidos, los siniestros pagados y las liquidaciones y rescates en relación a egresos directos, otra cuenta importante son los gastos de administración, pero los gastos dependen mayormente de las situaciones mismas del mercado o de los siniestros en general.

La utilidad está alrededor de un 1% de los ingresos totales de empresa de seguros, valor que es algo bajo, pero se presenta así debido al tipo de empresa y la necesidad de mantener reservar para los correspondientes siniestros, sin embargo si los mismos no han sucedido, se deberán liberar representando parte de las utilidades, aún con ese criterio, las aseguradoras tienen que mantener siempre el nivel de seguridad para sus coberturas y es por ello que se deben realizar las coberturas y su liberación de manera técnica.

A pesar de las decisiones que se han tomado entorno al desarrollo financiero la empresa debe establecer acciones estratégicas que le permitan lograr un mayor crecimiento empresarial competitivo y de reconocimiento nacional.

También se analiza a continuación a manera de resumen los indicadores financieros analizados:

## INDICADORES FINANCIEROS

**Tabla 3 Indicadores Financieros**

ÍNDICE	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INDICADORES SUPERINTENDENCIA DE BANCOS</b>					
Liquidez	1,13	1,17	1,11	1,08	1,17
Liquidez Inmediata	0,53	0,43	0,36	0,31	0,31
Seguridad	1,20	1,21	1,15	1,15	1,14
Tasas de gastos de administración	25,19%	19,80%	23,24%	20,19%	17,50%
Tasa de Gastos de producción	11,03%	8,22%	9,96%	8,67%	8,41%
Tasa de Gastos de Operación	36,21%	28,02%	33,21%	28,87%	25,91%
Cesión Reaseguro	59,31%	76,34%	71,57%	73,79%	75,33%
Rentabilidad del Reaseguro	32,38%	24,75%	28,50%	31,52%	26,01%
Rentabilidad de operaciones	0,65%	1,37%	0,50%	1,95%	1,62%
Endeudamiento con terceros	1,56	2,10	1,99	1,33	2,13
Tasa de Siniestralidad Neta Retenida Devengada	41,28%	41,73%	33,10%	43,50%	39,89%

<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD</b>					
Rotación del activo total	1,47	1,48	1,11	1,28	1,21
Razón de deuda total	0,72	0,74	0,78	0,74	0,78
Razón de apalancamiento	0,28	0,26	0,22	0,26	0,22
Rentabilidad sobre los activos	0,01	0,02	0,01	0,03	0,02
Rentabilidad del Patrimonio	0,03	0,08	0,03	0,10	0,09

<b>PERFIL DE FINANCIAMIENTO</b>					
Solvencia	0,39	0,36	0,28	0,35	0,28
Endeudamiento a corto plazo	1,56	2,10	1,99	1,33	2,13

**Fuente:** Alianza Cía. De Seguros y Reaseguros

Con todos los resultados presentados y el análisis respectivo se puede sacar como conclusión que la situación financiera de la compañía Alianza en general una salud financiera importante, considerando por una parte riesgo, reservas necesarias, parámetros cumplidos por la Superintendencia de Bancos y en general crecimiento del patrimonio, utilidades positivas, entre otros factores.

El análisis presentado ha sido crítico con el fin de observar las deficiencias y con ello poder posteriormente analizar potenciales mejoras para la empresa, por ello se ha estudiado los aspectos que nos son suficientes de la empresa, entre ellos, el hecho de que existe alguna variabilidad en relación principalmente a costos y gastos de la empresa, lo cual genera variaciones en las utilidades de la empresa y un tanto un cierto nivel de riesgo, sin embargo existe un manejo adecuado de las reservas para sostener los costos principalmente siniestros como costos directos y por tanto disminuye estos niveles de inseguridad, pero se requiere fortalecer este ámbito para de esta manera disminuir la incertidumbre y a su vez el riesgo. Pero de manera general es claro que la empresa tiene una salud financiera y por tanto es fuerte financieramente, pero con aspectos que aún pueden mejorar, especialmente en las utilidades.

### **3.3 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite establecer la situación actual de la empresa desde el macro ambiente y el microambiente.

Se ha utilizado esta herramienta para sintetizar la situación de la empresa y de ello proponer las estrategias financieras.

**Tabla 4 Análisis FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>
F1	Fuentes de ingresos estables
F2	Experiencia y conocimiento del sector
F3	Alianzas estratégicas con otras empresas
F4	Amplia gama de productos y servicios.
F5	Asertividad al cambio

	<b>DEBILIDADES</b>
D1	Falta de un modelo estratégico financiero
D2	Carece de un diagnóstico y valoración financiero
D3	Falta de estrategias financieras
D4	Rivalidad y competencia en el sector
D5	Nuevas tendencias de mercado y productos.
D6	Carece de un sistema integral financiero y tecnológico
D7	No existe una estructura financiera
D8	Los beneficios no son los esperados financieramente (utilidades)

	<b>OPORTUNIDADES</b>
O1	Estabilidad política y económica.
O2	Sector de seguros y reaseguros en crecimiento
O3	Leyes desarrolladas para el control del sector
O4	Estabilidad social

	<b>AMENAZAS</b>
A1	Los continuos cambios tecnológicos
A2	Entrante de nuevos competidores
A3	Cambios en la legislación del país

**Fuente:** Alianza Cía. De Seguros y Reaseguros

## **CAPÍTULO IV**

### **DESARROLLO DEL MODELO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA LA EMPRESA DE SEGUROS ALIANZA**

#### **4.1 Fundamentación filosófica de la empresa**

##### **4.1.1 Misión de seguros alianza**

Cumplir las obligaciones con nuestros clientes y accionistas, con capital humano comprometido en el desarrollo de productos innovadores, empleando tecnología de punta.

##### **4.1.2 Visión de seguros alianza**

Ser la compañía de seguros generales líder en el mercado ecuatoriano, con productos innovadores superando con excelencia las necesidades de nuestros clientes internos y externos generando la más alta rentabilidad

##### **4.1.3 Misión financiera**

Administrar los recursos financieros a través de un modelo estratégico para generar mayor rentabilidad y disminuir el riesgo interno mediante sistemas integrales que permita la eficiencia y eficacia de los procesos empresariales.

##### **4.1.4 Objetivos financieros**

Los objetivos financieros que se plantean con el modelo estratégico financiero están relacionados a:

- Optimizar los recursos financieros para proyectarse a futuro.
- Incrementar la rentabilidad y utilidades para obtener mayores beneficios
- Desarrollar un sistema integral financiero que enlace la información con los resultados para la toma de decisiones.
- Estructurar el área financiera para contar con un esquema definido basado en lineamientos financieros integrales con personal profesional que contribuya al logro de objetivos empresariales.

#### **4.2 Estrategias financieras propuestas del modelo a aplicar, a través de la matriz estratégica FODA**

Al analizar a la empresa, se puede observar que no existen muchas falencias relativas a la situación financiera, sino solo aspectos específicos, los cuales como se ha observado relativos a las utilidades, a la variabilidad de las cuentas como principales, aspectos que habrá que mejorar y en base al análisis FODA establecer estrategias completas. También se observa que la empresa actualmente no tiene actualmente obligaciones con bancos, lo cual le ofrece una importante ventaja y a su vez no requiere por tanto estrategias relativas a financiamiento, pues cualquier tipo de financiamiento tendrá un costo mayor al que actualmente tiene la empresa haciendo uso de su propio capital e ingresos.

Por tanto a continuación en base al análisis y a la matriz FODA planteada, se desarrollan los objetivos por cumplir, conjuntamente con las estrategias como sigue:

**Tabla 5 Estrategias financieras propuestas del modelo a aplicar, a través de la matriz estratégica FODA**

<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS INTERNO</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Fuentes de ingreso estables Experiencia y conocimiento del sector. Alianzas estratégicas con otras empresas. Amplia gama de productos y servicios. Asertividad al cambio.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Falta de un modelo estratégico financiero. Carece de un diagnóstico y valoración financiero. Falta de estrategias financieras. Rivalidad y competencia en el sector. Nuevas tendencias de mercado y productos. Carece de un sistema integral financiero y tecnológico. No existe una estructura financiera Los beneficios no son los esperados financieramente (utilidades)</p>
	<p><b>ANÁLISIS EXTERNO</b></p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Estabilidad política y económica. Sector de seguros y reaseguros en crecimiento</p> <p>Leyes desarrolladas para el control del sector</p> <p>Estabilidad social</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>O1. Establecer como política permanente la atención a las finanzas de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de políticas financieras</li> <li>• Determinar una estructura financiera que se controle y disminuya la variabilidad en las cuentas financieras</li> <li>• Registro de información</li> <li>• Análisis financiero permanente</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Los continuos cambios tecnológicos</p> <p>Entrante de nuevos competidores</p> <p>Cambios en la legislación del país</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>O3. Fortalecer la capacidad financiera y de análisis para el personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un plan de capacitación para el personal financiero y de decisión</li> <li>• Fortalecer la información financiera y ventas</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>O4. Fortalecer las estrategias empresariales de comercialización y operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear productos y servicios innovadores para obtener una mayor participación de mercado</li> <li>• Integración con áreas operativas y ventas de la empresa</li> <li>• Fortalecer la información financiera y ventas</li> </ul>

**Fuente:** Alianza Cía. De Seguros y Reaseguros

### 4.3 Esquema del modelo de estrategias financieras a aplicar en Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros

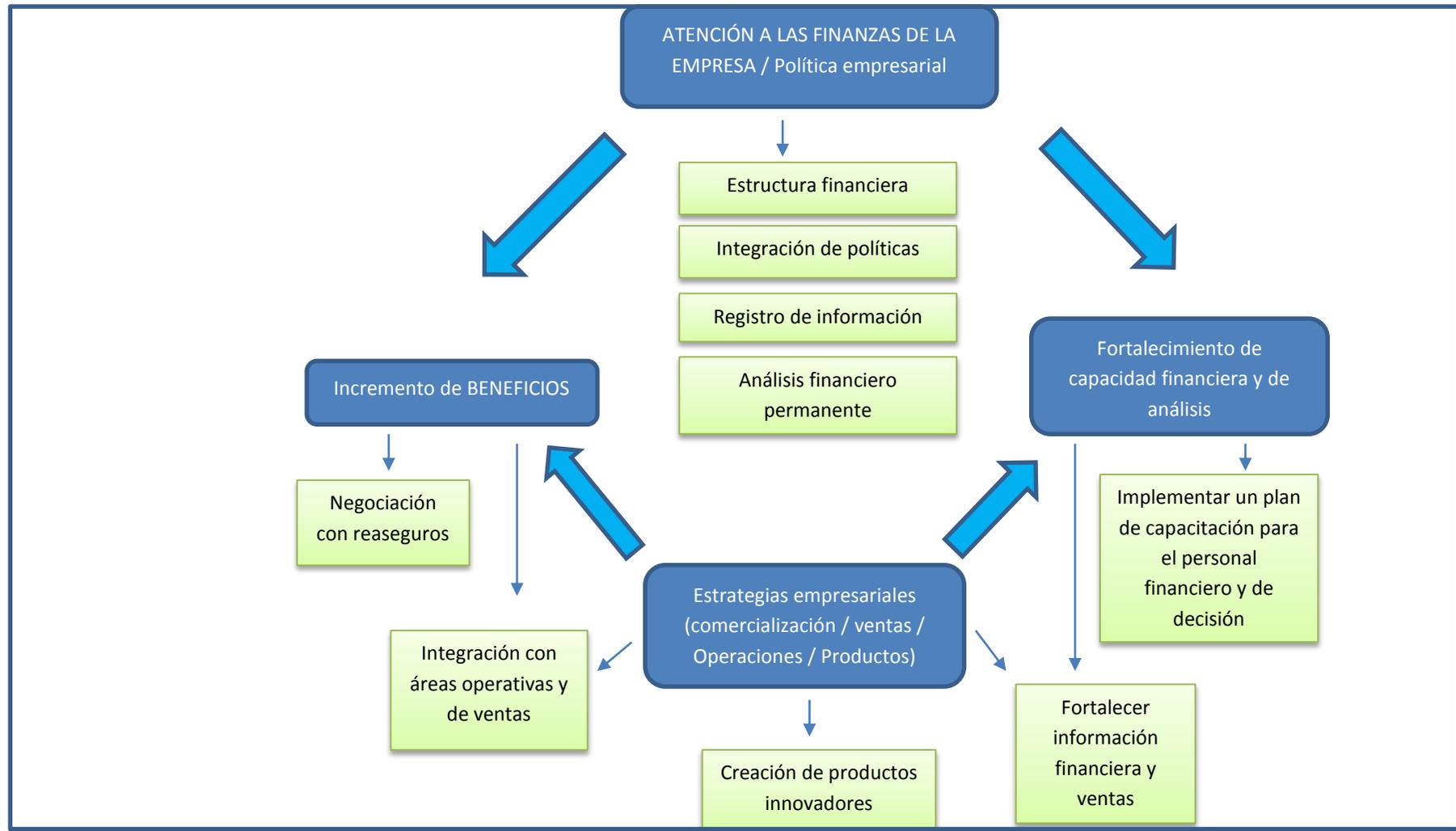


Figura 8 Esquema del Modelo de Estrategias Financieras a Aplicar en Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros

El esquema desarrollado ha permitido organizar el modelo estratégico financiero en base al cual se pretende utilizar en la empresa. El mismo inicia con el objetivo de atención a las finanzas de la empresa, es decir establecer como política empresarial la atención a las finanzas, aspecto que no se ha dado al momento, pues mayor atención se ha prestado a los productos y servicios de la empresa, a sus ventas y claro paralelamente a sus riesgos, pero no se ha estructurado como modelo financiero o una atención a las finanzas empresariales, de esta manera la atención a las finanzas empresariales empieza por el establecimiento de políticas empresariales que establezcan esta atención a las finanzas, también se plantean estrategias directas como son el diseño de una estructura financiera, el disponer de un registro de información permanente y el realizar análisis financieros de forma permanente e integrada con los ejecutivos de la empresa. Relacionados se encuentran los objetivos de incrementar los beneficios, para lo cual existen estrategias relacionadas como la renegociación con los reaseguradores, y la integración de los aspectos financieros con las áreas operativas y de ventas, pues actualmente no está integrado esto. Los detalles de las estrategias se presentan posteriormente. Esta última estrategia mencionada también está ligada a las estrategias empresariales, ámbito que si bien corresponde al área administrativa y de ventas de la empresa, es necesario tomarla en cuenta, justamente por la integración que se quiere realizar. No se puede concebir un mejoramiento de los ingresos sin un soporte del área de ventas y la parte operativa, por lo que se plantea de forma general estas estrategias para lograr el crecimiento en los ingresos de la empresa. Dentro de este objetivo se plantea la creación de nuevos productos innovadores, entre otros.

Finalmente se plantea como objetivo adicional el fortalecimiento de la capacidad de análisis financiero en el personal, principalmente del área financiera, de modo que se incremente su capacidad de análisis para permanentemente estar al tanto de las finanzas e integrar esa capacidad con las demás estrategias y áreas de la empresa, para ello se iniciará con un plan de capacitación para el personal en ámbitos financieros y sobre todo en competencias del área. Adicionalmente y ligado al objetivo de estrategias empresariales se plantea la necesidad de fortalecer la información financiera mediante un software que integre informes automatizados de ventas, finanzas y sus principales indicadores.

Como se puede observar, si bien cada objetivo tiene sus ámbitos específicos, todos están interrelacionados y el cumplimiento de algunos depende de otros, es por ello necesario su relación e ir cumpliendo cada uno de forma estructurada.

A continuación se presentan de forma descriptiva las estrategias para concluir con un plan operativo de aplicación para la empresa.

#### **4.4 Desarrollo de objetivos y estrategias planteados**

**Objetivo 1.- Establecer como política permanente la atención a las finanzas de la empresa**

##### **ESTRATEGIAS:**

- **Integración de políticas financieras**

La empresa deberá establecer dentro de sus políticas internas una política orientada a la necesidad de dar atención permanente a las finanzas de la empresa, como parte de sus estrategias y como necesidad para orientarse a este ámbito, aspecto que actualmente no lo tiene y si bien existen una serie de políticas, las mismas ponen atención mayormente a los ámbitos administrativos, de riesgo, de sus productos e inclusive de sus ventas.

Por tanto se propone la implementación de las siguientes políticas, mismas que podrán ser revisadas internamente por la empresa.

##### **Políticas**

- La empresa dará prioridad al análisis financiero de forma permanente en la empresa, atendiendo a la estructura financiera y realizando reuniones para análisis administrativo, de ventas y financiero de forma mensual a través de informes financieros y con mayor profundidad realizará los análisis de forma trimestral, así como el respectivo análisis semestral y anual.
- Las finanzas de la empresa se integrarán de forma permanente al área de ventas y administrativa para conjuntamente analizar indicadores de rendimiento, de ingresos y de decisiones relativas a las 3 áreas empresariales que permitan tomar decisiones conjuntas mediante el análisis de indicadores.
- Se deberá buscar una estabilidad en las cuentas financieras de la empresa, así como un crecimiento sostenido.
- Se realizará capacitación constante al personal tanto del área financiera, como de las áreas de administración y ventas en base a las competencias requeridas.

Algunas de las políticas planteadas se ven mayormente detalladas en base a las estrategias posteriormente analizadas

- **Determinar una estructura financiera que se controle y disminuya la variabilidad en las cuentas financieras**

Se buscará desarrollar una estructura financiera modelo para la empresa, es decir establecer los indicadores ideales, tasas, crecimientos que debería manejarse de forma permanente para lograr la mayor estabilidad posible de los resultados y estado de situación de la empresa.

Para establecer la estructura financiera ideal se deberá hacer un análisis de los años previos y establecer los parámetros de estructura esperada, con indicadores y puntos prioritarios para manejar la solvencia, ingresos y beneficios.

Con esta estructura establecida se desarrollarán informes financieros que se analizarán mensualmente para buscar mantener la estructura, esto a su vez debe ser

trabajado con los equipos de ventas y administrativos para poder lograr los objetivos como se detallará posteriormente.

El gerente financiero realizará un análisis financiero considerando la estructura conjuntamente con el equipo financiero para su análisis mensual para posteriormente realizar la reunión con las gerencias de área y gerencia general para estudiar el movimiento financiero y los resultados.

Además de la estructura financiera será necesario establecer indicadores financieros que sirvan no solamente al área financiera sino que los gerentes de ventas y administración puedan manejar y sobre todo disponer para su seguimiento permanente, como por ejemplo los siguientes:

$$\text{Incremento de ingresos} = \text{Ingresos del período anterior} / \text{Ingresos del período actual} - 1$$
$$\text{Incremento de ingresos} = \text{Ingresos del año anterior (mismo período)} / \text{Ingresos del período actual} - 1$$
$$\text{Ingresos netos} = \text{Ingresos totales (en el período de estudio)} - \text{Pago de siniestros}$$
$$\text{Porcentaje de costos / ingresos} = \text{Costos en el período} / \text{Ingresos totales}$$

Beneficios netos de la empresa

Es decir indicadores que sean de fácil manejo y que puedan ser utilizados permanentemente por las áreas de ventas y/o administración para el seguimiento de sus operaciones y ventas realizadas, estudiar si en general la empresa se está beneficiando financieramente a través de las operaciones de las diferentes áreas y si

se está cumpliendo los objetivos financieros ya sea de crecimiento, así como de estabilidad financiera.

- **Registro de información**

Se debe mejorar los sistemas de información internos de modo que se facilite y fortalezca el registro de la información para a través de ello tomar decisiones.

Para fortalecer este aspecto la empresa debe disponer de además de los balances y estados de resultados principales, disponer de estados resumidos pero con las cuentas clave de la empresa que requiera para el análisis de la información y de ser requerido se utilizará los detalles de los balances. Estos formatos deberán establecerse considerando el análisis de los aspectos relevantes que se querrá analizar financieramente y que se faciliten a través de un software que presente la información resumida y a su vez integre varios indicadores que puedan ser analizados no solamente por el área financiera, sino a su vez por ventas y administración de modo que los resultados se analicen por parte de los directivos en las diferentes áreas empresariales y de ese modo que los resultados de ventas puedan ser medidos a través de indicadores y eso se refleje en las cuentas y resultados de la empresa, que finanzas busque cuidar la solvencia y el crecimiento de los ingresos de forma permanente en conjunto con ventas y administración.

El software debe integrar nuevos módulos de modo que se presente informes con formatos de balances resumidos y a su vez los análisis vertical y horizontal de estos, indicadores y demás parámetros de cumplimiento obligatorio de la empresa, para que se facilite la obtención de información rápida de la empresa para su análisis inmediato y de forma permanente.

- **Análisis financiero permanente**

Si bien dentro de las políticas empresariales se ha definido la necesidad de realizar el análisis financiero de forma permanente, es necesario detallarlo.

El análisis financiero como en el presente estudio se ha realizado debe ser presentado de forma sistematizada en reunión mensual con los principales representantes de las áreas de ventas y administrativas y en reunión analizar principalmente los indicadores establecidos.

## **Objetivo 2.- Incremento de Beneficios**

Uno de los aspectos más importantes que se han visto en el análisis financiero es que las utilidades o beneficios finales de la empresa son algo bajos en proporción a sus ingresos, activos y patrimonio, por lo cual lograr una estabilidad en las cuentas de gastos y pequeñas diferencias en los ingresos adicionales, así como disminución en ciertos costos permitirá a la empresa mejorar sus beneficios de forma sostenida y con ello compensar de mejor manera a los accionistas.

Así también un incremento en los beneficios de los siguientes años permitiría a la empresa valorarse de mejor manera.

Para ello se plantea las siguientes estrategias:

### **ESTRATEGIAS:**

- **Mejores negociaciones con reaseguros**

Actualmente una de las cuentas más altas en costos de la empresa son las primas de reaseguros no proporcionales, por lo que se deberá buscar de forma técnica y con el suficiente sustento una renegociación de las mismas de manera que aún

consiguiendo un pequeño margen, este pueda ser de beneficio adicional en las utilidades de la empresa.

Para la renegociación de los porcentajes la empresa podrá buscar.

Disminuir los riesgos en las pólizas, a través del aseguramiento de los potenciales clientes, así como con programas de prevención correctamente estudiados, con los cuales se podrá inclusive disminuir costos de siniestros o liquidaciones.

- **Integración con áreas operativas y ventas de la empresa**

Como se detalló previamente es fundamental crear un programa que fortalezca la comunicación y finalmente un trabajo conjunto con las áreas de ventas y administrativa, de modo que existan reuniones permanente para evaluar financieramente a manera de reflejo de lo que hacen las áreas operativa y de ventas, y que se pueda medir conjuntamente y se busque logros que alcancen los objetivos financieros.

<b>Objetivo 3.- Fortalecer la capacidad financiera y de análisis para el personal</b>
---

**ESTRATEGIAS:**

- **Implementar un plan de capacitación para el personal**

Para fortalecer la capacidad financiera del personal es necesario establecer las competencias necesarias que requiere el personal para su mejoramiento en análisis y criterio estratégico. De esta evaluación de competencias parte el establecimiento de un plan de capacitación de los aspectos requeridos incluyendo los talleres y prácticas necesarias para fortalecer la capacidad de los ejecutivos.

- **Fortalecer la información financiera y ventas**

El fortalecimiento de la información financiera y ventas está dado en base al software planteado para presentar información sistematizada y que a su vez integre indicadores de ventas, resultados de ventas, nuevos productos, es decir que facilite con información la integración de las áreas.

<b>Objetivo 4.- Fortalecer las estrategias empresariales de comercialización y operativa</b>
--

Es claro que no solamente a través de las estrategias financieras se podrá conseguir un incremento de los ingresos, por ello es necesario dejar planteado la necesidad de que la empresa fortalezca su gestión operativa y de comercialización para incrementar los ingresos y a su vez disminuir costos a través de mejores operaciones como las planteadas previamente.

- **Establecer estrategias de corto, mediano y largo plazo**

Por tanto en base a las estrategias que se está planteando la empresa en relación a ventas y operatividad unidas a las estrategias consideradas en el presente estudio, se presenta a continuación, las estrategias ligadas a ventas y operaciones:

### **Estrategias de corto plazo**

- Potenciar la plataforma de emisión “Autoclick” y los productos on-line en vehículos, incendio, transporte, accidentes personales.
- Telemarketing a la base de datos de clientes actuales del Soat, corporativos, etc, para iniciar la estrategia de venta cruzada.
- Desarrollo y promoción de las nuevas oficinas del Fondo de Cesantía y el Sur, segmentando geográficamente a los corredores de seguros y clientes, diferenciándonos por servicio y cobertura.
- Apertura de nuevas oficinas en las ciudades de Loja.
- Alianzas estratégicas con las Cooperativas de Ahorro y Crédito ubicadas en el austro y en el norte del país, para la comercialización de seguros masivos y de aprovechamiento de las bases de datos.
- Consolidación de los canales de venta del Banco del Litoral, Cooperativa 29 de Octubre, Delbank, Banco del Austro.
- Incrementar el indicador de gestión renovaciones, a través de una repotenciada plataforma Autoclick 2.0.
- Continuar con el éxito alcanzado en la participación en concursos públicos, especialmente en Gobiernos Autónomos, Gobiernos Descentralizados, Cuerpos de Bomberos, etc.

### **Estrategias de mediano plazo**

- Comercialización a través de los puntos de venta del soat, de productos masivos tales como accidentes personales a los que se añadirá el plus de la cobertura exequial.
- Alianzas estratégicas con marcas de vehículos, para la venta de la cobertura de garantía mecánica.
- Aprovechar el mercado cautivo de la compañía para la promoción de nuestro producto de garantía mecánica.
- Diseño y lanzamiento de productos de Incendio y Robo, enfocado para el segmento de la pequeña y mediana industria.
- Apertura de Centros de Atención Integral en la ciudad de Guayaquil.

- Auspicios en eventos específicos que contribuyan al posicionamiento de la marca. Eventos deportivos, lanzamientos y seminarios, etc.

#### **Estrategias de largo plazo.**

- Crecer en cobertura con oficinas en el norte del país. Puntualmente en las ciudades de Ibarra y Tulcán.
- Analizar el potencial mercado para desarrollar el seguro de equinos, ya que la compañía posee la vinculación hacia esos grupos económicos.

La estrategia de ventas desarrollada por la compañía apunta a mantener las ventas en los mismos ramos pero con una diversificación de productos apoyada en el desarrollo tecnológico que viene experimentando con gran éxito en los últimos años.

A esto se suma, la fidelización de los clientes actuales, muchos de los cuales han permanecido con la compañía a través del tiempo.

Para el cumplimiento de los objetivos de liquidez, la compañía aplicará las políticas de suscripción y cobranzas que permiten una adecuada utilización de los recursos.

Dentro de las políticas de cobranzas, la compañía impulsará las formas de pago a través de tarjetas de crédito y la modalidad de débitos bancarios que garantizan un nivel de recuperación muy eficiente.

#### **4.5 Hoja de ruta para la aplicación de las estrategias financieras**

La hoja de ruta para la implementación de la planificación realizada para la implementación de estrategias financieras se presenta a continuación:



	acciones												
													\$ 6.200,00

**O2.- Incremento de BENEFICIOS**

**Tabla 7 Hoja de ruta para la aplicación de las estrategias financieras**

Estrategia	Actividades	Implementación												
		Juni o	Juli o	Ago s	Septie m	Octubr e	Novie m	Dicie m	Ener o	Febrer o	Marz o	Abri l	May o	
Mejores negociaciones con reaseguros	Realizar el análisis de sustento para la negociación con reaseguradores													S/ 1.800,00
	Implementar estrategias para disminución de riesgo													S/ .500,00
	Negociación con reaseguradores													S/ 1.500,00
Integración con áreas operativas y ventas de la empresa	Estructura de la integración													S/ -
	Programa de integración de áreas													S/ 700,00
	Reuniones permanentes													S/ 850,00
														\$ 10.350,00



**O3.- Fortalecer la capacidad financiera y de análisis para el personal**

**Tabla 8 Hoja de ruta para la aplicación de las estrategias financieras**

Estrategia	Actividades	Implementación												Inversión
		Juni o	Juli o	Ago s	Septie m	Octubr e	Novie m	Dicie m	Ener o	Febrer o	Marz o	Abri l	May o	
Implementar un plan de capacitación para el personal	Determinación de capacidades requeridas													S/ 1.200,00
	Diseño y planificación de talleres y prácticas													S/ 1.200,00
	Desarrollo de talleres y prácticas													S/ 3.500,00
Fortalecer la información financiera y ventas	Integración con sistemas de información													S/ 500,00
													\$ 6.400,00	

**O4. Fortalecer las estrategias empresariales de comercialización y operativa**

**Tabla 9 Hoja de ruta para la aplicación de las estrategias financieras**

Estrategia	Actividades	Implementación												Inversión	
		Juni o	Juli o	Ago s	Septie m	Octubr e	Novie m	Dicie m	Ener o	Febrer o	Marz o	Abri l	May o		
Establecer estrategias de corto, mediano y largo plazo	Estructurar un plan estratégico administrativo y comercial														\$/1.500,00
	Implementar el plan														\$/8.000,00
														\$ 9.500,00	

TOTAL	\$	32.450,00
-------	----	-----------

#### 4.6 Proyecciones de la implementación estratégica

Si bien no se puede predecir exactamente los resultados de la empresa a futuro considerando la implementación, se puede estimar una proyección de crecimiento mínima probable, para ello se ha considerado los análisis previos y por tanto se estima que lo mínimo que puede alcanzar la empresa con las estrategias financieras propuestas será mantener el crecimiento lineal proyectado considerando el crecimiento de los últimos 5 años, este crecimiento se estima lineal debido a que las estrategias están orientadas a lograr un crecimiento sostenido. Bien podría la empresa crecer más con mejores estrategias, pero un análisis prudente indica que lo mínimo a alcanzar con unas finanzas sanas es un crecimiento sostenido considerando los promedios de crecimiento de los últimos años.

De esta manera los gastos previstos de acuerdo a la estrategia están dados por el siguiente presupuesto:

##### 4.6.1 Gastos para la implementación

**Tabla 10 Gastos para la implementación**

O1.- Atención a las Finanzas de la Empresa / Política empresarial	\$ 6.200,00
O2.- Incremento de BENEFICIOS	\$ 10.350,00
O3.- Fortalecer la capacidad financiera y de análisis para el personal	\$ 6.400,00
O4. Fortalecer las estrategias empresariales de comercialización y operativa	\$ 9.500,00
Total	\$ 32.450,00

**Fuente:** Alianza Cía. De Seguros y Reaseguros

Como se observa, un gasto de \$32.450 es un valor bastante bajo en relación a los costos actuales de la empresa. Este nivel de inversión está dado debido a que las estrategias propuestas tienen alto contenido de trabajo interno y por tanto no requieren inversiones importantes, sino solamente capacitación, asesoría específica y gastos operativos.

Por tanto considerando el crecimiento lineal de la empresa, las proyecciones serán:

#### 4.6.2 Proyecciones del balance general con la implementación

**Tabla 11 Balance general proyectado (Activos)**

ACTIVO	2015	2016	2017	2018	2019
INVERSIONES	9.313.043	10.135.452	10.957.861	11.780.270	12.602.679
INVERSIONES FINANCIERAS	5.333.659	5.649.610	5.965.560	6.281.511	6.597.461
CAJA Y BANCOS	1.783.868	2.051.718	2.319.568	2.587.418	2.855.268
ACTIVOS FIJOS	2.195.515	2.434.124	2.672.733	2.911.341	3.149.950
DEUDORES POR PRIMAS	10.685.659	12.063.936	13.442.214	14.820.491	16.198.768
DEUDORES POR REASEGUROS Y COASEGUROS	12.775.438	15.263.091	17.750.743	20.238.396	22.726.048
OTROS ACTIVOS	2.065.271	2.217.276	2.369.280	2.521.284	2.673.288
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>34.839.412</b>	<b>39.679.755</b>	<b>44.520.098</b>	<b>49.360.441</b>	<b>54.200.784</b>

**Fuente:** Alianza Cía. De Seguros y Reaseguros

Los activos totales muestran un crecimiento sostenido que alcanza los 54 millones, un valor bastante atractivo y con un crecimiento de un 62% en relación al último valor de activo del año 2014.

**Tabla 12 Balance general proyectado (pasivos y patrimonio)**

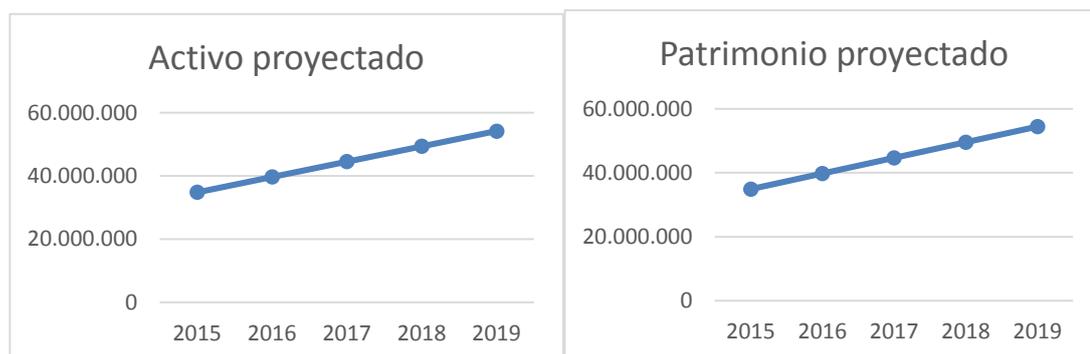
PASIVO	2015	2016	2017	2018	2019
RESERVAS TECNICAS	12.250.488	14.210.938	16.171.387	18.131.837	20.092.287
REASEGUROS Y COASEGUROS CEDIDOS	7.827.020	8.841.428	9.855.836	10.870.245	11.884.653
OTRAS PRIMAS POR PAGAR	36.616	27.040	17.463	7.886	-1.691
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO	0	0	0	0	0
OTROS PASIVOS	7.016.955	7.958.109	8.899.263	9.840.417	10.781.571
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>27.131.079</b>	<b>31.037.514</b>	<b>34.943.949</b>	<b>38.850.384</b>	<b>42.756.819</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL	1.442.400	1.538.600	1.634.800	1.731.000	1.827.200
RESERVAS	5.553.552	6.302.503	7.051.454	7.800.405	8.549.356
APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	0	0	0	0	0
RESULTADOS (ACUMULADOS)					
RESULTADOS	742.129	872.603	1.003.078	1.133.553	1.264.028
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>7.738.081</b>	<b>8.713.707</b>	<b>9.689.332</b>	<b>10.664.958</b>	<b>11.640.583</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>34.869.160</b>	<b>39.751.221</b>	<b>44.633.281</b>	<b>49.515.342</b>	<b>54.397.403</b>

**Fuente:** Alianza Cía. De Seguros y Reaseguros

Los pasivos de igual forma crecen, pues para los seguros la mayor parte de los pasivos se relacionan directamente a los ingresos y a los activos.

El patrimonio muestra un crecimiento bastante interesante que de igual manera refleja un crecimiento del 60% en 5 años de proyección.

Los gráficos de las proyecciones se presentan a continuación:



**Figura 9 Gráficos de las proyecciones del balance general**

Como se observa las proyecciones son lineales y con una tasa de variación que está entre un 4% (del 2014 al 2015) hasta un 14% (del 2015 al 2016) variando entre ese rango, valores posibles y reales considerando otros crecimientos en años previos, más aún con las estrategias planteadas.

#### 4.6.3 Proyecciones del estado de resultados

**Tabla 13 Proyecciones del estado de resultados**

INGRESOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PRIMA PAGADA	53191565	59129410	65067255	71005100	76942945	82880790
COMISIONES RECIBIDAS	8701041	9811725	10922409	12033093	13143776	14254460
RECUPERACIONES Y SALVAMENTOS						
DE SINIESTROS	15078120	17157881	19237641	21317402	23397163	25476923
INTERESES DE INVERSIONES	260981	296784	332587	368390	404192	439995
OTRAS RENTAS	4915	-27207	-59329	-91450	-123572	-155694
OTROS INGRESOS	186575	200059	213544	227029	240514	253998
LIBERACION DE RESERVAS	14294835	15259133	16223430	17187727	18152025	19116322
PERDIDA DEL EJERCICIO						
	0					
TOTAL INGRESOS	91718031	101827784	111937537	122047290	132157042	142266795

EGRESOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
---------	------	------	------	------	------	------

GASTOS DE ADMINISTRACION	7485043	8146073	8807103	9468133	10129162	10790192
COMISIONES PAGADAS	3403392	3742527	4081661	4420796	4759930	5099065
PRIMAS POR REASEGUROS NO PROPORCIONALES	917214	969526	1021838	1074149	1126461	1178773
PRIMAS DE REASEGUROS CEDIDOS	31909768	36172448	40435129	44697810	48960490	53223171
LIQUIDACIONES Y RESCATES	11802626	12744649	13686672	14628695	15570718	16512741
SINIESTROS PAGADOS	18458669	20769384	23080100	25390816	27701532	30012248
OTROS EGRESOS	1501343	1770252	2039161	2308069	2576978	2845886
CONSTITUCION DE RESERVAS	15039475	16099593	17159710	18219828	19279946	20340064
	9051753	10041445	11031137	12020829	13010521	14000214
	1	2	4	6	8	0

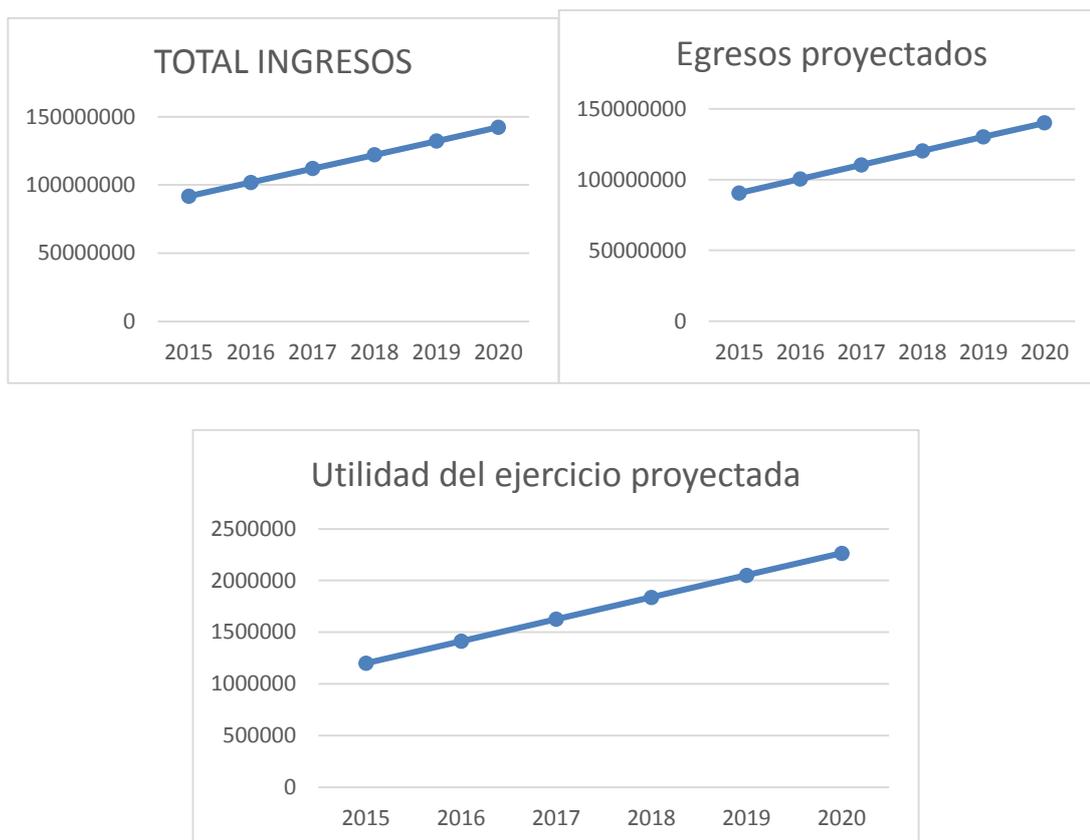
Utilidad del ejercicio	1200501	1413332	1626163	1838993	2051824	2264655
------------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

**Fuente:** Alianza Cía. De Seguros y Reaseguros

Como se puede observar en los resultados proyectados en base al mismo criterio que para el balance general, las ventas pasan de 84 millones al 2014, a 91 millones al 2015 y finalmente al 2020 se podría espera 142 millones, valor que permitiría incrementar significativamente la participación del mercado y sobre todo fortalecer a la empresa y sus beneficios.

De igual manera, las utilidades de 1'.097.000 alcanzarían 2'264.000 ya un valor bastante atractivo para los accionistas de la empresa y que supliría uno de los actuales aspectos en los que la empresa tiene debilidad que es en las utilidades.

Los gráficos se presentan a continuación:



**Figura 10 Gráficos de las proyecciones del estado de resultados**

#### 4.6.4 Indicadores financiero proyectados

**Tabla 14 Indicadores financieros proyectados**

INDICE	2010	2011	2012	2013	2014
<b>INDICADORES SUPERINTENDENCIA DE BANCOS</b>					
Liquidez	1,13	1,17	1,11	1,08	1,17
Liquidez Inmediata	0,53	0,43	0,36	0,31	0,31
Seguridad	1,20	1,21	1,15	1,15	1,14
Tasas de gastos de administración	25,19%	19,80%	23,24%	20,19%	17,50%
Tasa de Gastos de producción	11,03%	8,22%	9,96%	8,67%	8,41%
Tasa de Gastos de Operación	36,21%	28,02%	33,21%	28,87%	25,91%
Cesión Reaseguro	59,31%	76,34%	71,57%	73,79%	75,33%
Rentabilidad del Reaseguro	32,38%	24,75%	28,50%	31,52%	26,01%
Rentabilidad de operaciones	4,20%	3,68%	4,56%	4,04%	3,12%
Endeudamiento con terceros	1,56	2,10	1,99	1,33	2,13
Tasa de Siniestralidad Neta Retenida Devengada	41,28%	41,73%	33,10%	43,50%	39,89%

INDICADORES DE ACTIVIDAD					
Rotación del activo total	1,47	1,48	1,11	1,28	1,21
Razón de deuda total	0,78	0,78	0,78	0,79	0,79
Razón de apalancamiento	0,22	0,22	0,22	0,22	0,21
Rentabilidad sobre los activos	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Rentabilidad del Patrimonio	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11

PERFIL DE FINANCIAMIENTO					
Solvencia	0,29	0,28	0,28	0,27	0,27
Endeudamiento a corto plazo	1,92	1,93	1,94	1,94	1,95

RENTABILIDAD					
ROE	0,16	0,14	0,12	0,11	0,10
ROA	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02

**Fuente:** Alianza Cía. De Seguros y Reaseguros

Como se puede observar en los indicadores financieros proyectados, la tendencia se mantiene como en las situación actual, esto se debe principalmente a que las proyecciones son lineales, por tanto con incrementos de costos y de ingresos en igual proporción, así como de activos y pasivos, la tendencia se va a mantener, sin embargo ha sido claro el incremento de los beneficios y la tendencia a incrementar el patrimonio, lo cual ya en un caso real podría mostrar mejores indicadores financieros.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

El estudio desarrollado ha logrado desarrollar el modelo de estrategia financiera que se ha propuesto para la compañía de Seguros y Reaseguros Alianza de la ciudad de Quito.

Preciso a la propuesta, al analizar la empresa Alianza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. de la ciudad de Quito se pudo observar que en general la empresa tiene una buena posición financiera en cuanto a seguridad, a liquidez y en general una adecuada salud financiera, sin embargo es claro también que hay aspectos en los que necesita un mejoramiento como por ejemplo en sus beneficios, los cuales aún son muy bajos en relación al tamaño de empresa. Así también otros ámbitos empresariales más que un problema, requieren de mejoramiento aprovechando las oportunidades del mercado y las potencialidades de la empresa, por ello se ha planteado el modelo de estrategia financiera que le permita mejorar y crecer a la empresa incrementando sus beneficios, así como el crecimiento mismo.

Las estrategias planteadas lograrán integrar a la empresa generando toda una estructura sólida y con un crecimiento más sostenido y disminuyendo los riesgos al disminuir la variabilidad, permitiendo mejorar los beneficios de la empresa.

El modelo presentado se ha estructurado en base a 4 objetivos relacionados al incremento de los beneficios, a estructurar la parte financiera y fortalecerla, a fortalecer la capacidad financiera del personal y a fortalecer paralelamente las áreas operativas y de ventas. Todas las estrategias están relacionadas y generan una base sólida para el crecimiento de la empresa, desde el punto de vista financiero.

El diseño de la hoja de ruta planteada para el seguimiento de la propuesta y la determinación de acciones y costos para la aplicación de las estrategias financieras se ha desarrollado con un presupuesto factible de realizar y con importantes beneficios potenciales para la empresa.

## RECOMENDACIONES

Hay que recalcar la necesidad por una parte de integrar las áreas financiera, de ventas y administrativa como un solo equipo empresarial, el cual a través de la información financiera y el análisis le permitirá a la empresa reforzar la comercialización y administración y viceversa, pues el área comercial sumada a las operaciones será quien genere los ingresos necesarios en equilibrio con sus costos para mantener a la empresa y fomentar su desarrollo.

Es importante mantener los formatos presentados en el presente estudio como base para futuros análisis de la compañía, con lo cual por una parte se estandarizaría y facilitaría el proceso a seguir y por otra parte se garantizaría un análisis completo en los aspectos financieros de la empresa.

A futuro para próximas planificaciones se puede mantener parte de los objetivos planteados en este estudio, pero así también se puede considerar otras herramientas para crecimiento y expansión, así para fortalecer la salud y beneficios de la empresa.

Se recomienda cumplir a cabalidad el presente plan, así como desarrollar y fortalecer el plan relativo a las áreas comercial y de ventas con el fin de sustentar el crecimiento de la empresa y que se logren los objetivos propuestos.

Se recomienda en el período de un año revisar el plan, con sus objetivos y analizar su cumplimiento, así como trabajar en nuevos objetivos a cumplir en favor de la empresa.

## Bibliografía

- Bahillo M y Pérez M. (2011). *Operaciones Auxiliares de Gestión de Tesorería, Administración y Gestión*. España: Paraninfo.
- Banco Central del Ecuador . (18 de 06 de 2013). Boletín Mensual . págs. 1-2.
- Banco Central del Ecuador. (2013). Recuperado el 12 de febrero de 2015, de Reseña histórica del Banco Central del Ecuador:  
<http://www.bce.fin.ec/index.php/historia>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Estadísticas 2014. Quito, Ecuador.
- BCE- Estadísticas. (2013).
- Bello, G. (2007). *Operaciones Bancarias en Venezuela* . Caracas: Ucab.
- Blanchard, O. (2004). *Macroeconomía* . España: Pearson.
- Chavarria, H., & Sergio, S. (2000). *Factores no economicos de la competitividad* . IICA.
- Coloha, N. (2005). *Finanzas Públicas* . Veracruz.
- ECONLINK . (23 de 07 de 2010). *PIB Producto Interno Bruto* . Recuperado el 28 de 10 de 2013, de <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>
- Escuela de Organización Industrial. (2011). *Conceptos de estrategia empresarial*.  
Obtenido de  
[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf)
- Fernandez, A. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial*. Obtenido de  
[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf)
- García, J., & Paredes, L. (2013). *Estrategias Financieras Empresariales*. Guatemala: Artemis.

- Hunger, L; Wheelen, T y Sánchez, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.
- Instituto de Estadísticas y Censo (INEC) . (s.f.).
- Larrain & Sancha. (2006). *Macroeconomía en la Economía Global*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (1994). Decreto Ejecutivo No. 1852. RO/ 475 de 4 de julio de 1994.
- Reyes, M. (2008). *Las estrategias financieras de la empresa*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Samuelson, N. (2006). *Economía* . Madrid : McGraw-Hill.
- Samuelson, P y Nordhaus, W. (2008). *Economía*. México: McGraw Hill.
- SBS. (2013). *Sistema Financiero del Ecuador*. Obtenido de [http://www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index)
- SEFIN. (2013). *Clasificador por fuente de financiamiento*. Obtenido de <http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/SAMI/docs/CLASIFICADORES/FUENTE%20FINANCIAMIENTO.pdf>
- Soler, A. (2010). *Banca Pública*. Obtenido de <http://omal.info/spip.php?article4851>
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2013). *Normas generales para las instituciones del sistema financiero*. Quito.
- Van Home. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Weston, T. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera. Vol II y III*. La Habana: Editorial Félix Varela.