

PLANEACION FINANCIERA PARA LA COMPAÑÍA DE SEGUROS
DEL ESTADO S.A. - SUCURSAL PASTO AÑO 2005 - 2009

SANDRA ESTHER CAICEDO ERASO
DANI GERMAN TOBAR ALARCON

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS - FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2005

PLANEACION FINANCIERA PARA LA COMPAÑÍA DE SEGUROS
DEL ESTADO S.A. - SUCURSAL PASTO AÑO 2005 - 2009

SANDRA ESTHER CAICEDO ERASO
DANI GERMAN TOBAR ALARCON

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialistas en Finanzas

Director
GUILLERMO JAVIER HIDALGO MARTINEZ
Contador Publico

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS - FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2005

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”.

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1.966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto,

de 2005.

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Guillermo Hidalgo M., por su valiosa colaboración en la asesoría y seguimiento del proceso investigativo.

Igualmente a la Compañía Seguros del Estado – Sucursal Pasto, por habernos permitido desarrollar la presente investigación.

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres, y a mis familiares que estuvieron al lado en este proceso investigativo

SANDRA

DEDICATORIA

A Dios, a mis Padres y a mis hermanos por su apoyo incondicional.

DANI

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1 TEMA	20
1.2 TÍTULO	20
1.3 AREA DEL CONOCIMIENTO	20
1.3.1 Contable y Financiera	20
1.4 ANTECEDENTES	20
1.4.1 Descripción de la situación actual.	20
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.7 EL PROBLEMA	24
2. OBJETIVOS	25
2.1 OBJETIVO GENERAL	25
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
3. JUSTIFICACIÓN	26
4. MARCOS DE REFERENCIA	28
4.1 MARCO TEÓRICO	28
4.1.1 Finanzas, Economía y Contabilidad.	28
4.1.2 Aspecto general de la función financiera.	30

4.1.3 Estados financieros.	31
4.2 MARCO CONCEPTUAL	32
4.3 MARCO CONTEXTUAL	54
4.3.1 Entorno regional	54
4.3.2 Entorno nacional	55
5. METODOLOGÍA	58
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
5.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN	58
5.2.1 La observación.	58
5.2.2 Análisis y síntesis.	58
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN	58
5.3.1 Fuentes primarias.	58
5.3.2 Fuentes secundarias.	59
5.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	59
5.4.1 Recursos	59
6. PLANEACION ESTRATEGICA	60
6.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	60
6.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	60
6.3 MISIÓN	62
6.4 VISIÓN	62
6.5 PRINCIPIOS Y VALORES	62
6.6 POLÍTICA CORPORATIVA	63

6.7 ESTRATEGIAS GENERALES	64
6.8 ESTRATEGIA FINANCIERA	64
7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	65
7.1 ANÁLISIS INTERNO (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA P.C.I.)	65
7.1.1 Diagnostico del mercado	69
7.1.2 Identificación de fortalezas y debilidades	69
7.2 ANÁLISIS EXTERNO (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	71
7.2.1 Identificación de oportunidades y amenazas	72
7.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	73
8. ANÁLISIS DE MACROESTRATEGIAS	75
8.1 MATRIZ DOFA	75
8.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MATRIZ PEYEA)	77
8.2.1 Formulación de la matriz PEYEA	78
8.2.2 Elaboración de la matriz PEYEA	79
8.3 MATRIZ INTERNA-EXTERNA (MATIRZ IE)	80
8.3.1 Formulación de la Matriz IE	81
8.3.2 Construcción de la matriz interna-externa (matriz IE) Matriz de la Gran Estrategia	84
8.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	84
8.4.1 Formulación de la matriz de la gran estrategia	86
8.4.2 Elaboración de la Matriz de la Gran Estrategia	87
9. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA (MATRIZ MCPE)	89

9.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE MACROESTRATEGIAS	89
9.1.1 Penetración de mercado	89
9.1.2 Desarrollo de mercado.	90
9.2 FORMULACION DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	90
10. DECISIÓN ESTRATEGICA	93
10.1 OBJETIVO GENERAL DE LA OPCION MACROESTRATEGICA	93
11. VALORACIÓN DE LA EMPRESA SITUACIÓN ACTUAL Vs IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS	97
11.1 VALORACIÓN DE LA COMPAÑÍA SEGUROS DEL ESTADO ESCENARIO I	97
11.1.1 Construcción del flujo de efectivo.	103
11.1.2 Valoración de la Compañía Seguros del Estado.	103
12. CONCLUSIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	70
Cuadro 2. Matriz de evaluación de variables externas MEFE	72
Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo	74
Cuadro 4. Matriz DOFA	76
Cuadro 5. Matriz EFE	82
Cuadro 6. Matriz EFI	83
Cuadro 7. Matriz IE	84
Cuadro 8. Empresas competidoras	87
Cuadro 9. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	91
Cuadro 10. Plan de Acción	94
Cuadro 11. Estado de Pérdidas y Ganancias Sin Inflación	98
Cuadro 12. Resumen de primas y recaudos	100
Cuadro 13. Resumen de costos y pagos	100
Cuadro 14. Resumen de gastos aplicados a casa matriz	100
Cuadro 15. Gastos operativos directos	101
Cuadro 16. Gastos operacionales directos	102
Cuadro 17. Flujo de fondos	105
Cuadro 18. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	106
Cuadro 19. Resumen de primas y recaudos	107

Cuadro 20. Resumen de costos y pagos	107
Cuadro 21. Resumen de gastos aplicados a casa matriz	107
Cuadro 22. Gastos operativos directos	108
Cuadro 23. Gastos operacionales directos	109
Cuadro 24. Flujo de fondos	110

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	68
Figura 2. Matriz de la Posición Estratégica y la evaluación De la acción (Matriz PEYEA)	77
Figura 3. Matriz IE.	80
Figura 4. Matriz de la Gran Estrategia	85

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Grafica 1 Matriz PEYEA	79
Grafica 2. Matriz de la Gran Estrategia	88

RESUMEN

En la actualidad la principal responsabilidad de los empresarios y directivos consiste en tomar decisiones que permitan a sus empresas operar rentablemente y realizar oportunamente los cambios estructurales necesarios para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se le presentan en un entorno que evoluciona constantemente, así, uno de los más importante instrumentos con que cuenta la administración actual es la planeación financiera que, como su nombre lo indica, es la previsión numérica de las metas físicas a lograr en un determinado tiempo y la cualificación real de los recursos a emplear; convirtiéndose así, en el instrumento mediante el cual se mide la eficacia en el logro de las metas y la eficiencia en el uso de los recursos, independientemente de la organización y de sus objetivos.

Por lo tanto, lo que presentamos en el presente trabajo es la Planeación Financiera para la Compañía de Seguros del Estado S.A. – sucursal Pasto para el año 2005 - 2009. El objetivo de este trabajo, es que a través del estudio de su estructura financiera y manejo de sus estados financieros, logremos el manejo de las variables contables y financieras que permitan estructurar un Plan Estratégico Financiero, que permita examinar con anticipación los efectos financieros de estrategias presentes; como también pronosticar los fondos que se necesitaran en el futuro.

ABSTRACT

Nowdays the biggest responsibility of managers and directives consist in taking decisions that permit to their enterprise a good and rentable operation and to realize the necessary structural changes on time to confront the challenges and to profit the opportunities that they will have every single day and which change frequently thus one of the most important instruments that the actual administration has the financial planning that such as its name says it is the numerical foresight of the physical goals to obtain in a stipulated time and the real qualification of the resources that are used so it is converted in an instrument through which we measure the efficacy goals and the efficiency in the resources usage independent in the success an the efficiency from the organization and its objectives consequently what we present in this research is the financial planning for SEGUROS DEL ESTADO S.A. which branch work in Pasto city it will among 2005 – 2009 The principal objective of this research is that by means of the study of its and handling of its financial states we obtain the handling of the financial and contables variables that permit to exanimate and to arm the financial strategies effects are now and also to predict the monetary fund that can be necessary for the future

INTRODUCCIÓN

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, echas por encima, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.

Una buena planificación debe llevar al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos que pueden dar al traste con el buen desempeño de la compañía o al menos logren entorpecerla, esto con el fin de tomar medidas que contrarresten estos efectos. Todos los análisis y observaciones nos llevan a pensar que la planificación no es solo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable dejando de lado lo improbable o las sorpresas (deseables o indeseables).

Los requisitos que espera una adecuada planificación financiera son:

1. PREVISIÓN: Se debe prever lo probable y lo improbable, sea de beneficio o desmedro para la empresa.

2. FINANCIACIÓN ÓPTIMA: No existe un plan óptimo. "Los planificadores financieros deben hacer frente a los asuntos sin resolver y arreglárselas lo mejor que puedan, basándose en su criterio". Balancear deuda, ingresos, costos, costo de capital, tasa de retorno, etc, no es fácil pero es la tarea del director financiero de una firma.

3. MIRAR EL DESARROLLO DEL PLAN: Observar si ha sido viable el camino que se ha tomado y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias. "... los planes de largo plazo sirven como puntos de referencia para juzgar el comportamiento posterior".

Otro punto en que el planificador financiero debe ser cuidadoso, es en no involucrarse demasiado en los detalles porque se pueden pasar por alto ítems de gran importancia dentro de la estrategia.

Nuestro trabajo va encaminado al desarrollo concreto y unificado de los principios de la planificación financiera en la Compañía de SEGUROS DEL ESTADO S.A. – SUCURSAL PASTO, para el año 2005, planificación acorde con los principios, misión y visión empresarial y a un proceso de desarrollo estratégico que se viene cumpliendo en dicha Empresa.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Planeación Financiera

1.2 TÍTULO

Planeación y Valoración Financiera para la Compañía SEGUROS DEL ESTADO S.A. – SUCURSAL PASTO para el año 2005.

1.3 AREAL DEL CONOCIMIENTO

1.3.1 Contable y Financiera. A través de la estructura financiera de la empresa, sus estados financieros y presupuestos lograremos el manejo de las variables contables y financieras que permitan estructurar un PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO, que redunde en beneficio común para la organización.

1.4 ANTECEDENTES

1.4.1 Descripción de la situación actual. Para analizar la historia de los seguros, tenemos que comprender que en nuestro país, su historia es reciente. Tuvo su origen, como muchas otras de nuestras instituciones financieras. En Colombia el seguro nace fundamentalmente de las necesidades prácticas de la vida económica.

La Revolución Industrial de finales del siglo XVIII y principios del XIX, creó nuevas perspectivas en el desarrollo de la actividad aseguradora, pues cada nueva industria planteaba nuevos riesgos que debían ser asegurados acertadamente.

El auge político a nivel mundial en el siglo XIX, que favoreció el desarrollo de las grandes industrias, del comercio internacional y de las finanzas, determinó un gran avance en la industria aseguradora, con el cual fue adquiriendo las características que le reconocemos en nuestros días.

En este período se fundaron grupos financieros con los bancos, industrias y el comercio, dando inicio a un proceso de expansión de las compañías europeas y norteamericanas a todos los continentes.

Se están dando cambios sustanciales en este momento, producto de lo que se ha llamado la Revolución Tecno-científica, y que hemos observado que cuando suceden estos cambios hay transformaciones a todo nivel.¹

Los cambios son fundamentales y ahora cuando hay tanta conmoción a nivel mundial, también los seguros se han visto afectados.

Si tomamos como referencia lo ocurrido en la última década en países que presentan un nivel de desarrollo similar al nuestro, y se analiza la forma como ha evolucionado el esquema de seguros, encontramos que en dicho período la mayoría de ellos han modificado de manera sustancial la configuración de su sistema asegurador.

Teniendo en cuenta el proceso evolutivo del sector asegurador en San Juan de Pasto existen en la actualidad sucursales de la principales Compañías de Seguros del país como son: La Previsora S.A., Colseguros, Suramericana de Seguros, Seguros Bolívar, Seguros del Estado, Mapfre Compañía de Seguros, Seguros Cóndor, Colpatria Cia. De Seguros, además existen algunas representaciones de otras compañías existentes a nivel Nacional.

Así como existen en la ciudad sucursales y representaciones de las principales Compañías de Seguros del país, existe personal vinculado a ellas en el área Comercial desempeñando las funciones de Intermediación, dicha vinculación se realiza como Agentes de Seguros o Agencias Colocadoras.

La carencia o en algunos casos la deficiente estructura organizativa que afecta las áreas Comercial, Técnica y Administrativa principalmente de las Agencias Colocadoras han sido las razones primordiales del estudio investigativo, pues se pretende cambiar el esquema bajo el cual han venido trabajado este tipo de Agencias para que el servicio de asesoría sea en verdad un servicio integral y profesional que garantice confiabilidad por parte de los asegurados.²

¹ VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA SEGUROS LA PREVISORA. Actualización del Manual de Funciones por Cargo. Bogotá: Seguros La Previsora. 2004, p.15

² Ibíd.

Seguros del Estado S.A. es una empresa del sector privado para la protección del patrimonio de los Colombianos, vigilada por la Superintendencia Bancaria.

Fue constituida el 17 de Agosto de 1.956 bajo la razón social de "COMPAÑIAS ALIADAS DE SEGUROS S. A." A principios de 1.973 se cambió su razón social por la de SEGUROS DEL ESTADO S. A. y SEGUROS DE VIDA DEL ESTADO S.A.

Desde su constitución y hasta ahora se ha mantenido, en el mercado nacional, a la vanguardia en los ramos de DAÑOS, de PERSONAS y SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRANSITO. Además, cuentan con un sólido respaldo de reaseguradores del exterior, lo cual le brinda mayor confiabilidad a los asegurados.

En la Ciudad de San Juan de Pasto, se encuentra constituida como una Sucursal dependiente de la casa matriz desde el año 1989, Sucursal que maneja sus propios presupuestos financieros y operacionales lo cual conduce a que la Sucursal genere sus propios ESTADOS FINANCIEROS herramienta básica para la planeación.

MISIÓN

Satisfacer las diferentes necesidades de protección de la vida y patrimonio de los colombianos y sus empresas, ofreciendo confianza y tranquilidad a nuestros clientes, atractiva rentabilidad a nuestros accionistas, progreso y seguridad.

VISION

Ser una de las empresas más sólida del sector asegurador colombiano manteniendo su liderazgo en los ramos de seguros generales y de vida, ofreciendo calidad en la atención a nuestros clientes con tecnología de punta e inmejorables servicios.

VALORES

Honestidad, Transparencia, Servicio, Trabajo en equipo, Reconocimiento al trabajo, Respeto, Responsabilidad.

1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Como se trata de estructurar cuantificadamente el PLAN FINANCIERO de la Compañía de Seguros del Estado S.A. en la Ciudad de San Juan de Pasto, para esta investigación se requerirá un periodo de tiempo de tres meses los cuales serán trabajados de acuerdo al cronograma de actividades.

1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los servicios forman parte de la existencia del hombre, desde su nacimiento (que requiere de un servicios de parto), hasta la muerte (que demanda un servicio funerario). Empleamos servicios de transporte, turismo y recreación, alquiler de automóviles y restaurantes, hoteleros y hospitalarios. En el hogar se utilizan servicios de acueducto, energía eléctricos, teléfono y correo postal entre otros.

Si analizamos la evolución del sector desde 1950, se observa que los servicios han impulsado el crecimiento de la economía de diversos países en los últimos años y están lejos de alcanzar su fase de madurez. Pues, siguen creciendo incluso en los países desarrollados.

El sector servicios en las últimas décadas ha alcanzado gran importancia en la economía mundial; en el caso de América Latina, el PIB de servicios medio es de 54.95% (sin incluir Cuba). En Argentina, Chile, Uruguay y Colombia el PIB de servicios llega en promedio a 62.75% cercano al PIB de los países desarrollados, la importancia de este sector es tan grande que merece la atención de gobiernos, inversionistas y consumidores.³

Pese a la importancia que tiene este sector en la economía nacional, en la ciudad de Pasto se nota desviado el propósito del mismo que es producir servicios de calidad como valor agregado para los consumidores; un ejemplo palpable se ve en la asesoría en el campo de los seguros en donde los asegurados se quejan por la falta de una asesoría profesional e integral que les garantice en manejo adecuado de sus programas de seguros en cuanto tiene que ver con la parte técnica y comercial. Se escucha frecuentemente la desconfianza que genera la "letra menuda" que contiene un contrato de seguros, lo cual se detalla en las pólizas, certificados o anexos que se expiden; La desconfianza que genera un proceso indemnizatorio o sea el proceso que debe

³ GOMEZ CARMONA, Silverio. PIB de Servicios en América Latina. En: Diario Portafolio. Bogotá: El Tiempo. 27 de Noviembre de 2004, p. 10.

adelantar el asegurado cuando presenta una reclamación, etc, es decir son muchos los aspectos de carácter eminentemente Técnico y Jurídico en el campo de los seguros que el cliente desea conocer, por esa razón el espera o demanda un servicio de optima calidad, profesional e integral en este Campo.

La Sucursal de SEGUROS DEL ESTADO S.A. en Pasto no es ajena a esta realidad y por lo tanto las deficiencias de orden técnico , Comercial y Jurídico redundan en resultados FINANCIEROS no apropiados y que no satisfagan las expectativas de la Compañía, por la falta adecuada de un PLANEAMIENTO PRESUPUESTARIO y en general por la falta de una PLANEACION FINANCIERA resultado de una plan integran maestro o ESTRATÉGICO.

1.7 EL PROBLEMA

Una adecuada PLANEACION FINANCIERA que vaya de la mano del PLAN ESTRATÉGICO de SEGUROS DEL ESTADO S.A. – SUCURSAL PASTO, contribuirá a la generación o destrucción del valor económico de la compañía?.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Estructuración de una PLAN PRESUPUESTARIO OPERACIONAL Y FINANCIERO para la Compañía de SEGUROS DEL ESTADO S.A. , en la Ciudad de San Juan de Pasto para los años 2005 – 2009.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ? Determinar, cuantificar y proyectar el PRESUPUESTO OPERACIONAL de la Sucursal.
- ? Determinar, cuantificar y proyectar el PRESUPUESTO FINANCIERO de la Sucursal.
- ? Evaluar el comportamiento financiero futuro de la compañía, basándonos en su comportamiento histórico.
- ? Establecer y proyectar las estrategias que soporten y posibiliten la generación de valor.
- ? Evaluar financieramente, la conveniencia de la implementación de las estrategias propuestas.

3. JUSTIFICACIÓN

Una buena razón para planear es hacer que las personas de la organización se obliguen a pensar en el futuro, si no se logra que la gente piense en el futuro, probablemente se quedaran viviendo en el pasado, lo cual conlleva a que consciente o inconscientemente, proyecten su experiencia histórica, sin tener en cuenta que lo que fue cierto en el pasado, puede no serlo en el futuro. Suponer, sin investigación, que el futuro será igual al pasado, es no tener ningún plan, es como navegar sin rumbo.

Por otra parte las dificultades financieras son mas grandes cuando no se esperan si sabemos desde el principio, cuando vamos a necesitar dinero, podremos solicitar con anticipación la aprobación de líneas de crédito, que nos provean los recursos necesarios, justo a tiempo.

La Utilidad de la PLANEACION FINANCIERA será mayor en la medida en que esta se convierta en la base del pensamiento sobre el futuro, con el fin de regular y medir las actividades futuras de la Empresa.

La Ley 45 de 1990, determinó cambios sustanciales en la estructura del sistema financiero Colombiano, que involucraron al sector asegurador. De acuerdo con esta Ley, las compañías aseguradoras privadas pueden ofrecer y contratar todos los seguros que sean necesarios para la adecuada protección de los intereses patrimoniales de las entidades públicas, independientemente de la cuantía o del interés asegurable.

Por medio de esta Ley, el Gobierno expide normas en materia de intermediación financiera y regulación de la actividad aseguradora, con el propósito de fomentar su competitividad, eficiencia é innovación.

Los seguros se relacionan con las esferas de: La producción, la circulación, la distribución y el consumo.

Distintas concepciones han ideado los autores para definir la naturaleza económica del seguro, todas ellas dignas de tenerse en cuenta, examinarse y ser sometidas a una crítica desprevénida y juiciosa.

Las interpretaciones del seguro desde el punto de vista económico, han sido desarrolladas en la mayoría de los casos, como elemento indemnizatorio, el cual tiene por objeto reparar o atenuar las consecuencias de un suceso eventual que afecta una unidad económica.

Por esto, los seguros cumplen un papel importante y fundamental en el proceso de desarrollo de cualquier economía.

La economía divide las actividades cumplidas por el hombre, en procura de la satisfacción de sus necesidades, en cuatro sectores: producción, circulación, distribución y consumo. El papel polifacético del seguro en la economía, comprende actividades y servicios relacionados con cada uno de los cuatro sectores mencionados.

En este sentido la función principal del seguro es favorecer y respaldar la producción, activar la circulación, contribuir a la mejor distribución y estimular el consumo.

La Planeación financiera entonces es una herramienta que contribuye al cumplimiento de los objetivos propuestos desde el punto de vista financiero para el sector asegurador y por lo tanto para la Compañía de SEGUROS DEL ESTADO S.A. en la Ciudad de Pasto, razón que motiva nuestro estudio.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Finanzas, Economía y Contabilidad. En el campo de las finanzas esta íntimamente con el área de la economía y el de la contabilidad: La administración financiera puede contemplarse como una forma de la economía aplicada que da énfasis a conceptos económicos.

La administración financiera toma también cierta información de la contabilidad, que es igualmente otra área de la economía aplicada por lo que aquí trataremos explicar la relación entre estos.

? **Finanzas y economía.** La importancia de la economía en el desarrollo del ambiente financiero y la teoría financiera puede describirse mejor los dos amplios campos de la economía: la macroeconomía y la microeconomía. La macroeconomía se ocupa de la totalidad del ambiente institucional e internacional en que una empresa debe operar, en tanto que la microeconomía se ocupa en determinar las estrategias óptimas de operación de las empresas.

✍ **Macroeconomía.** La macroeconomía se ocupa de la estructura institucional del sistema bancario, de los intermediarios financieros, el tesoro de la nación y las políticas económicas a disposición del gobierno para hacer frente y controlar el nivel de la actividad económica dentro de la economía. Es obvio que la teoría y las políticas macroeconómicas no conocen límites geográficos; mas bien tienen relación con el establecimiento de un marco de referencia internacional en que los fondos fluyen libremente entre las instituciones y los países, se estabiliza la actividad económica y se controla el desempleo.

Como una empresa comercial debe funcionar dentro de un ambiente macroeconómico, es importante que el administrador financiero este enterado del sistema institucional en que se mueve; debe permanecer también alerta a las consecuencias de los diferentes niveles de actividad económica y a los cambios en la política económica, en todo lo relacionado con su propio campo decisorio. Sin entender a cabalidad el funcionamiento del amplio campo económico en que opera, el administrador financiero no puede aspirar a alcanzar el éxito financiero para su empresa. Debe conocer, así mismo, las consecuencias de una política monetaria más restrictiva sobre la capacidad de la firma para allegar fondos y

generar ingresos, igualmente, debe tener conocimientos de las diferentes instituciones financieras y sus formas de operación para así poder evaluar las fuentes de financiamiento de su empresa.

✍ **Microeconomía.** La teoría microeconomía se ocupa de la operación eficiente de un negocio. Define las actividades que permiten a una empresa alcanzar el éxito financiero. Los conceptos que entrañan las relaciones de suministro y demanda, así como también las estrategias para maximizar las utilidades, se derivan de la teoría macroeconomía. Los resultados de las mezclas de los factores productivos, niveles "óptimos" de ventas y las estrategias para fijar precios están relacionadas por teorías en el ámbito macroeconómico. Las teorías relacionadas con las preferencias sobre utilidad, riesgo y la determinación del valor, tienen sus raíces en la teoría de la microeconomía. La razón fundamental para la depreciación de activos se deriva también de este campo de la economía. Aunque el administrador financiero no puede aplicar directamente la teoría microeconomía, debe operar de manera consistente con sus principios generales.

En resumen, el conocimiento de la economía es necesario para atender tanto el ambiente financiero como la teoría de decisiones que son la razón fundamental de la administración financiera contemporánea. La macroeconomía da al administrador financiero un concepto claro de la naturaleza interna de la política con que se controlan diferentes aspectos de flujos monetarios, flujos de crédito y actividad económica general por parte del gobierno e instituciones privadas. Operando dentro de las reglas del juego, establecidas por estas instituciones, el administrador financiero pone en juego la teoría microeconomía para operar la empresa, maximizar las utilidades y desarrollar un juego ganador.

? **Finanzas y contabilidad.** Para muchos la función financiera y contable dentro de un negocio es virtualmente la misma. Aunque hay una relación estrecha entre estas funciones, de la misma manera que hay una relación estrecha entre las finanzas y la economía, la función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera, es decir, como una subfusión de las finanzas. Este enfoque concuerda con la organización tradicional de una empresa en tres campos básicos, finanzas, administración y comercialización. La función contable se considera normalmente comprendida dentro del campo de influencia del vicepresidente financiero, Sin embargo, hay dos diferencias básicas de puntos de vista entre finanzas y contabilidad; una de ellas se relaciona con el tratamiento que se da a los fondos y a la otra a la toma de decisiones.

✍ **Tratamiento de fondos.** El contador cuya principal función es producir y suministrar información para medir el funcionamiento de la empresa y el pago de impuestos, difiere del administrador financiero en la forma en que considera los

fondos de la empresa. El contador, utilizando ciertos principios uniformes de aceptación general, prepara los estados financieros partiendo de la premisa de que los ingresos se reconocen como tales desde el momento de la venta y los gastos cuando se incurren en ellos. Este método de contabilidad se denomina comúnmente sistema de acumulaciones. Los ingresos que resultan de las ventas a crédito de mercancías por las cuales aun no se han recibido pagos reales en efectivo, aparecen en los estados financieros de la empresa como cuentas por cobrar, que son activo temporal. Los gastos se tratan de manera similar, es decir, se establecen ciertas obligaciones para representar bienes o servicios que se han recibido pero que aun no han sido pagados. Estas partidas usualmente aparecen en el balance como cuentas por pagar o pasivos acumulados.

El administrador financiero se ocupa de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa.

En vez de reconocer los ingresos en el momento de la venta y los gastos cuando se incurren en ellos, como lo hace el contador, reconoce los ingresos y gastos solamente con respecto a entradas y salidas de efectivo.

✍ **Toma de decisiones:** Las obligaciones del funcionario financiero de una corporación difieren con las del contador en que este ultimo presta la mayor parte de su atención a la compilación y presentación de datos financieros. El funcionario financiero evalúa los informes del contador, produce datos adicionales y toma sus decisiones basadas en su análisis. El papel del contador es suministrar datos consistentes y fácil de interpretación en relación con las operaciones de la empresa en el pasado, el presente y probablemente en el futuro: El administrador financiero utiliza estos datos en la forma en que se le presentan, o después de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones como un insumo importante en el proceso de toma de decisiones financieras. Naturalmente, esto no implica que el contador nunca toma decisiones o que el administrador financiero nunca recoja información; mejor dicho, el énfasis es primario de la contabilidad y las finanzas están en las funciones que hemos indicado.

4.1.2 Aspecto general de la función financiera. El administrador financiero juega un papel importante en la operación de la empresa. Para entender la razón de esto, deberemos examinar detenidamente el papel de la función financiera dentro de la empresa, las funciones claves del administrador financiero y su objetivo general.

? **El papel de las finanzas en una empresa.** La condición real y la importancia de la función financiera dependen en gran parte del tamaño del negocio. En empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad. A medida que crece la empresa la importancia de la función financiera da por resultado normalmente la creación del departamento financiero separado; una unidad orgánica autónoma vinculada directamente con el presidente de la compañía a través de un vicepresidente de finanzas.

Inicialmente la función financiera puede ocuparse solamente de las funciones de crédito, es decir, evaluar seleccionar y mantener al corriente los clientes a quienes se les haya concedido crédito. A medida que crece la organización, se presta atención a la evolución de la posición financiera de la empresa y la adquisición de financiamiento a corto plazo. Cuando la empresa se aproxima a la gran escala, la función financiera crece hasta incluir decisiones relacionadas con la adquisición de activos fijos, obtención de fondos para financiar activos fijos y la distribución de las utilidades corporativas entre los dueños.

La función financiera es necesaria para que la firma pueda operar en gran escala. Puede asignarse al departamento de contabilidad o a un departamento financiero separado, pero debe existir en alguna forma para proporcionar las técnicas y experiencia necesaria que hagan posible a la empresa obtener el máximo de utilidades dada la escala de sus operaciones.

4.1.3 Estados financieros. Los estados financieros son los documentos que concentran el registro de las operaciones de la empresa, en forma ordenada, resumida, cuantificada, confiable y accesible con el objeto de que sean utilizados en el conocimiento y análisis de la empresa para la toma de decisiones, por medio de los estados financieros se llega al conocimiento profundo de lo que es una organización o ente económico.

La importancia de los estados financieros es que cumpla con el objetivo sobre la situación financiera de la empresa a cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios de la situación financiera por el período contable terminado en dicha fecha; de ahí que los estados financieros sean un medio de comunicar información y no son un fin, ya que no persiguen el tratar de convencer a las personas de un criterio y punto de vista a la validez de una posición.

Se entiende que se satisface al usuario de la información si los estados financieros son suficientes para que una persona, con conocimientos técnicos, pueda formarse un juicio entre otros sobre:

- ? El nivel de rentabilidad del negocio.
- ? La posición financiera, que influye sobre su solvencia y liquidez, la capacidad de crecimiento de esta.
- ? El flujo de fondos.

Por medio de esta información y de otros elementos de juicio que sean necesarios el usuario general podrá evaluar el futuro de la empresa y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma.

? **Características.** Las características de los estados financieros deben ser las que corresponden a la información contable como se muestra a continuación:

✍ **Utilidad.** Su contenido informativo como se muestra a continuación deber ser relevante, veraz, comparable y además deben ser oportunos.

✍ **Confiabilidad.** Deben de ser estables consistentes objetivos y verificables.

✍ **Provisionalidad.** Contiene estimaciones para determinar la información que corresponde a cada período contable.

Con el objeto de que los estados financieros básicos tengan estas características se preparan de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, consecuentemente las transacciones y efectos económicos afectados por la empresa, son cuantificadas y relevadas de acuerdo a los principios de contabilidad y reglas particulares que se han establecido al respecto.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para orientar el objetivo del estudio, se estima necesario definir en forma organizada conceptos relacionados con el objeto de estudio que en el transcurso de su desarrollo se utilizaran.

Todo estudio esta conformado por términos que facilitan su comprensión, que para este caso se resumen en los siguientes conceptos.

PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTOS

Los presupuestos constituyen una de las herramientas básicas para el planeamiento y control de las operaciones en orden a un objetivo preestablecido.

Debe ser entendido como un criterio rector para la acción: ordenador y descriptivo.

En el presupuesto se encuentra implícita la necesidad de establecer o definir prioridades, que no significan o representan los únicos objetivos excluyentes para cada período o etapa de la empresa en particular.

NATURALEZA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

Contabilidad financiera: sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc., a fin de facilitar sus decisiones.

La contabilidad administrativa es una rama de la contabilidad cuyo objeto consiste en generar información que facilite a la administración de una empresa llevar a cabo en forma eficiente el proceso administrativo y la toma de decisiones.

PAPEL DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA PLANEACIÓN.

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

- ? Para prevenir los cambios del medio ambiente.
- ? Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- ? Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la de operación, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un período determinado, básicamente en lo referente a la operación de la empresa, usando diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo – volumen – utilidad, etc.

Respecto al presupuesto, es importante definirlo como la herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones que formula la alta administración, cuyo fin es colocar a la organización en un determinado nivel durante cierto período.

El planeamiento supone la predicción del comportamiento tanto de las variables controlables como de las que no lo son, para la fijación de objetivos y definición de las alternativas para alcanzarlos.

PRESUPUESTOS:

Tanto en el planeamiento como sus presupuestos tienen similar importancia el resultado final del ejercicio en análisis y los procesos para alcanzarlo. Por ello abarca a todas las funciones y actividades exigiendo una adecuada coordinación entre las distintas áreas operativas.

Al término planeamiento le otorgamos un significado amplio (que comprende los pronósticos y presupuestos) y lo ubicamos como una relevante función que establece un orden, una secuencia, que define prioridades en función a la importancia de las metas a alcanzar, siendo fundamentalmente cualitativo.

Los pronósticos son proyecciones aisladas de determinadas variables de la organización, generalmente de las más usuales y presentes en la mente del empresario: compras, producción, etc., y referidas al corto plazo.

A diferencia del planeamiento, los presupuestos son la expresión concreta y cuantitativa de aquél, orientada a lograr un resultado u objetivo predeterminado, mediante la asignación de los recursos disponibles.

Elaborar un plan de acción, de trabajo orgánico, con especificación de los caminos para alcanzar las metas, es decir, su misión es transformar lo planificado en realidad.

Para su preparación, contamos con dos tipos de información:

- ? Externa: estimada, fundamentalmente referida a los mercados y hacia el futuro.
- ? Interna: real y surge de los registros de la empresa (contabilidad).

VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS:

- ? Presiona para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.

- ? Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- ? Incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
- ? Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- ? Facilita la utilización óptima de los diferentes insumos.
- ? Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
- ? Obliga a realizar un auto análisis periódico.
- ? Facilita el control administrativo.
- ? Es un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- ? Ayuda a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

Todas estas ventajas ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas.

LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS:

- ? Están basados en estimaciones.
- ? Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- ? Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- ? Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

El plan de utilidades no debe ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los que se les debe delegar la autoridad adecuada.

El plan de utilidades puede establecerse una vez al año, o puede ser ajustado durante el año sobre una base móvil cuando hay una inflación de más de dos dígitos. Un plan de utilidades móvil es más realista, puesto que la frecuencia de su elaboración permite que se consideren los factores económicos en proceso de cambio.

SISTEMA PRESUPUESTARIO INTEGRAL:

Componentes: La dirección no concibe al presupuesto como un pronóstico o programa parcial, sino como un plan de trabajo de la empresa, que abarca todas sus áreas y actividades, con intervención de los niveles jerárquicos correspondientes, que coordinan los presupuestos parciales de cada sector o función, y que permiten su agrupamiento en tres presupuestos madres o centrales:

- ? Operativos.
- ? Financieros.
- ? Inversiones.

Los dos primeros son a corto plazo (1 año) y el tercero a largo plazo (más de 1 año).

? PRESUPUESTOS OPERATIVOS O ECONÓMICOS

Generalmente estáticos, se elaboran por el criterio de lo devengado y se utilizan para la confección del estado de resultados proyectado y abarcan las siguientes cuentas:

- ✍ Ventas
- ✍ Producción
- ✍ Compras: de materias primas, mano de obra, costos indirectos.
- ✍ Costo de producción
- ✍ Gastos de comercialización
- ✍ Gastos de financiación
- ✍ Gastos de administración

Casi toda la bibliografía considera que el primer presupuesto a confeccionar es el de ventas, pero no siempre debe ser así, dado que existen situaciones en las que resulta conveniente comenzar con el factor o función que sea limitante del nivel de actividad. Por ejemplo: si se requiere mano de obra especializada, o si es limitado el capital de trabajo disponible.

EL PRESUPUESTO DE VENTAS

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia inter e intra – industrial, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas. El pronóstico puede realizarse en diferentes niveles de la compañía.

? ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Hay tres tipos de tendencias de ventas que son significativas para propósitos de predicción:

- ? Tendencias seculares: (a largo plazo). Pueden calcularse trazando los datos de ventas sobre una base de promedio móvil.
- ? Tendencias cíclicas: reflejan la presión de los ciclos comerciales sobre las ventas. Son importantes para las proyecciones de venta a largo plazo.
- ? Tendencias estacionales: puede determinarse al trazar las ventas mensuales durante varios años.

Para fines de predicción, las tendencias de ventas son prácticamente inútiles en los momentos en que cambian las tendencias económicas o cuando las condiciones del mercado están cambiando rápidamente. La probable continuación de una tendencia debe inferirse de la lógica de la situación.

El mayor beneficio que se puede derivar de una análisis de tendencias de las ventas ocurre cuando éste se emplea conjuntamente con un análisis de correlación, evaluación del potencial del mercado y juicios de los ejecutivos referentes a la competencia, nuevos productos, publicidad, etc.

? INDICADORES ECONÓMICOS Y ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

Un indicador económico es un índice estadístico (variable independiente) estrechamente correlacionado con otro índice (variable dependiente) y que

puede ser usado al predecir valores para éste. El problema al pronosticar radica en descubrir cuáles son los indicadores pertinentes, determinar su confiabilidad y asegurarse si están sobre o por debajo de los índices dependientes.

La relación entre dos o más índices puede ser lineal (línea recta) o curvilínea. Una relación lineal existe cuando el índice de cambio entre los dos índices es esencialmente constante. Una relación curvilínea ocurre cuando el índice de cambio varía en distintas magnitudes. La línea que proporciona el mejor ajuste entre estas dos variables se conoce con el nombre de línea de regresión.

Desde un punto de vista matemático, la cercanía de correlación entre una variable dependiente y una o más variables independientes se expresa mediante el coeficiente de determinación, que mide la afinidad entre dos series de datos.

Con frecuencia, los cambios de la variable dependiente no pueden explicarse adecuadamente por una sola variable independiente.

? ESTIMACIÓN DE VENDEDORES

Muchas compañías requieren que sus vendedores preparen estimaciones anuales de ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes.

? COSTO DE VENTAS Y PRESUPUESTOS DE FÁBRICA

✍ COSTO PRESUPUESTADO DE VENTAS Y UTILIDAD BRUTA

El costo estándar de las ventas presupuestadas se obtiene mediante la multiplicación del pronóstico de las ventas unitarias por los costos estándar del producto. La diferencia entre las ventas presupuestadas y el costo estándar de ventas representa la utilidad bruta estándar. Esto se ajusta para tomar en cuenta las variaciones anticipadas de los costos estándar, que se dividen en:

- ✍ Mayor o menor absorción de los costos fijos.
- ✍ Variaciones del precio.
- ✍ Variaciones de eficiencia.

✍ **EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

La producción presupuestada es igual a las ventas pronosticadas más el inventario final planeado de productos terminados, menos el inventario inicial del productos terminados.

La cantidad del inventario final planeado de productos terminados se basa en tres consideraciones:

- ✍ El inventario final presupuestado de productos terminados es afectado por el futuro potencial de ventas de cada producto.
- ✍ El tamaño de los inventarios está limitado por restricciones tales como el tamaño del cuarto de almacenamiento y la capacidad de la planta.
- ✍ El tamaño óptimo de los inventarios es igual a una combinación de los costos mínimos de pedido y procesado y el costo de llevar los inventarios.

✍ **PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS**

La presupuestación de las materias primas implica:

- ✍ Determinar la cantidad y costo de las materias primas necesarias para cumplir con el programa de producción.
- ✍ Establecer el nivel deseado de inventario de materias primas.
- ✍ Preparar un presupuesto de compras.
- ✍ Las cantidades de materias primas necesarias se determinan multiplicando el número de unidades de materias primas por unidad de producto terminado, por la producción programada. El costo presupuestado de los materiales se calcula multiplicando el número total de unidades requeridas por sus costos estándar.

La cantidad de compras presupuestadas es igual al número de unidades de materias primas requeridas para cumplir con el programa de producción más los saldos deseados de inventarios al final del período, menos las materias primas en existencia al comienzo del mismo.

Los presupuestos también revelan la oportunidad en que se van a necesitar los fondos y la cantidad necesaria para financiar estas compras.

✍ **EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA**

Se determina multiplicando el costo estándar de la mano de obra directa de cada producto por el número de unidades programadas para producción.

✍ **EL PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN VARIABLES**

Los controles de los costos indirectos son significativos sólo cuando ofrecen una base para comparar los gastos reales y los gastos presupuestados al nivel real. El presupuesto variable se usa tanto para el planeamiento de las utilidades como para la evaluación de la actuación.

✍ **EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS**

Los gastos de ventas incluyen todos los costos relacionados con el mantenimiento, promoción y distribución de los productos terminados.

Los gastos de venta pueden clasificarse en:

- ✍ Gastos de venta de la oficina principal.
- ✍ Gastos de venta de la oficina de ventas distritales.
- ✍ Gastos de almacén distrital.
- ✍ Publicidad.

Cada una de estas categorías puede subdividirse en áreas funcionales de responsabilidad (gerencia de ventas, investigación de mercado, transporte interno).

✍ **EL PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD**

En teoría, el único modo correcto de establecer el presupuesto de publicidad es relacionándolo con el ingreso incremental obtenidos de los gastos de publicidad. Sin lugar a dudas, el criterio intuitivo es un factor importante. Algunas otras consideraciones también juegan un papel importante en este tipo de decisiones:

- ✍ Relación con las ventas: tomar como base un porcentaje de ventas establecido. Este método no es muy exacto.

- ✍ Fondos disponibles: la cantidad que debe gastarse en publicidad depende de los fondos que se espera tener disponibles.
- ✍ Competencia: uno de los factores más importantes es el esfuerzo que desarrollen los competidores en esta área.

✍ **EL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO**

El presupuesto administrativo incluye la función de la alta gerencia, así como ciertas actividades de servicio tales como financieras, legales y de contabilidad.

Una gran porción de los costos administrativos tienden a ser fijos o no están claramente relacionados con las ventas.

✍ **FINANCIEROS (CASH FLOW)**

Una vez elaborados los presupuestos económicos y conocidos los de inversiones, ya estamos en condiciones de confeccionar los financieros, que se integran en un estado esencialmente dinámico: el cuadro de fondos. Estos presupuestos reflejan los movimientos de recursos que los presupuestos económicos y de inversiones originan, para conocer el flujo de ingresos y egresos mensuales o periódicos de las operaciones, suministrando información sobre:

- ✍ Caja o bancos.
- ✍ Cuentas a cobrar.
- ✍ Cuentas a pagar.

Además, el saldo al final de cada período de las disponibilidades (cajas o bancos) permite conocer con la debida anticipación su magnitud, y prever el destino de los excedentes, o el financiamiento de los déficit, constituyéndose en una herramienta muy útil para el planeamiento, administración y control del efectivo.

Algunos autores desdoblan al presupuesto financiero en los de:

- ✍ Efectivo.
- ✍ Inversiones.

La esencia del presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación. Son tres grandes presupuestos los que engloban un modelo econométrico de planeación: el plan de mercado, de requerimientos de insumos y el financiero. Los dos primeros constituyen la base para elaborar el presupuesto de operación, y una vez que éste ha sido integrado, se le utiliza como marco de referencia para elaborar el presupuesto financiero, que junto con el de operación, constituyen la herramienta por excelencia para traducir, en términos monetarios, el diseño de acciones que habrán de realizarse a través del plan anual o de corto plazo.

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Consiste en realizar una investigación cuidadosa de las diferentes transacciones que provocarán entradas de efectivo, así como de aquellas que producirán salidas del mismo, intentando distinguir, en ambos casos, las entradas y salidas normales de las que no lo son. Esta división entre normales y anormales detecta si el crecimiento o desarrollo de la liquidez de la empresa está siendo financiada con recursos normales o extraordinarios.

Por transacciones normales entendemos aquellos flujos de entradas o salidas de efectivo, generadas por las actividades propias de la empresa, de acuerdo con el giro en el cual está trabajando.

Las ventas al contado y el cobro a clientes constituyen básicamente las entradas de efectivo normales.

Las entradas anormales están integradas por intereses cobrados en las inversiones, ventas de activos no circulantes, obtención de préstamos o nuevas aportaciones de los accionistas, que se determinan fácilmente respecto al monto y al tiempo que habrán de lograrse, etc.

Las salidas normales están integradas básicamente por el pago a proveedores, pagos de nóminas y prestaciones adyacentes, pagos de impuestos y cualquier otro pago específico que tenga relación con las operaciones de la empresa.

Las salidas de efectivo anormales están integradas por: pagos de dividendos, adquisición de activos no circulantes, pago de pasivos a corto y largo plazo, etc.

Una vez que se determinó el total de salidas, se compara con el total de entradas, lo cual arroja los saldos en caja.

✍ **PRESUPUESTO DE INVERSIONES O ADICIONES NO CIRCULANTES**

Las inversiones responden a decisiones de largo plazo, con base en un planeamiento estratégico que requiere estudios especiales.

Para crecer o permanecer, la empresa periódicamente debe realizar inversiones en bienes de capital, cuya finalidad es:

- ✍ Mantener y conservar su capacidad de producción.
- ✍ Preservar o mejorar el rendimiento de los activos.
- ✍ Expandir sus actividades.

Al realizar la planeación a largo plazo, se determinan estrategias sobre nuevas inversiones en activos fijos, adquisiciones de nuevos negocios, etc., las cuales se efectuarán paulatinamente durante varios años o períodos presupuestarios, incluyendo en cada presupuesto anual las inversiones de capital que correspondan a ese período, de acuerdo con el plan a largo plazo.

Esas inversiones que deben tomarse en consideración dentro del presupuesto financiero, posiblemente impliquen desembolsos en efectivo, o bien obtención de fondos ajenos. Pero lo más importante es que el estado de situación financiera presupuestado será afectado por las nuevas adquisiciones, tanto por la obtención de fondos, como por los aumentos de activos.

El presupuesto de inversiones es el proceso de planificación y control de las aplicaciones de fondos de corto plazo (tácticos) o de largo plazo (estratégicos) para el mantenimiento o ampliación de los activos fijos. Estas erogaciones de capital, inmovilizan recursos financieros actuales y persiguen el objetivo de su recuperación en el futuro con la utilidad prevista.

También, la inversión puede significar ahorros o disminuciones de costos que indirectamente también incrementarán los beneficios. En ambos supuestos, repercute en tres importantes aspectos:

- ✍ Patrimonial: estructura del activo.
- ✍ Económico: rendimiento de la inversión.
- ✍ Financiero: fuentes de financiamiento.

El presupuesto de inversiones obliga a las distintas áreas a presentar al sector finanzas (con la suficiente anticipación y convenientemente fundamentadas) las propuestas de incorporación de nuevos bienes de largo plazo para que dicho sector los evalúe y opine sobre su factibilidad y conveniencia en función de lo planificado.

Por la naturaleza de los bienes que comprende, no sólo repercuten en la situación financiera (liquidez), sino también en la económica (rentabilidad), demandando un análisis cuidadoso e inteligente, no delegable al nivel de línea, y de responsabilidad exclusiva de la dirección.

Una desacertada decisión en la magnitud de los bienes de uso puede significar:

- ✍ Exceso (sobre – inversión): se aumentan los costos – capacidad ociosa – y baja la rentabilidad.
- ✍ Faltante (sub – inversión): cae la producción, la venta y se arriesga el mercado.

Este presupuesto financiero, que es confeccionado con el criterio de lo percibido, permite conocer además:

- ✍ Necesidades de capital de trabajo.
- ✍ Inmovilizaciones de inventarios.
- ✍ Cómo se amortizarán las deudas.
- ✍ Fondos que generarán las operaciones.
- ✍ Evolución de la liquidez.

ESTADOS PROYECTADOS.

La planeación, cuando se refiere al presupuesto anual, debe estar encaminada a lograr una situación conveniente para la empresa en un período, lo que se puede alcanzar mediante la elaboración de los estados financieros presupuestados.

De ahí la importancia de elaborar con cuidado los estados financieros proyectados, porque serán el marco de referencia de toda la organización.

El estado de resultados presupuestado es la integración de los diferentes presupuestos que forman el presupuesto de operación.

Los balances proyectados son estados que suministran información interna y externa sobre el valor probable del patrimonio y sus variaciones a una cierta fecha futura, y con base a los planes previstos en los presupuestos.

Con el estado de situación proyectado el administrador conoce por anticipado si la situación patrimonial, económica y financiera a la que hipotéticamente arribará la empresa es compatible con las previstas.

El control de su ejecución, del que periódica y regularmente se emitirán informes, permite obtener especificaciones de los desvíos para:

- ? Ajustar los presupuestos.
- ? Corregirlos oportunamente.
- ? Asignar responsabilidades.

Así, el control se transforma en un verdadero proceso de retroalimentación al sistema de planeamiento y control.

También permite conocer por anticipado ese indicador planteado como uno de los objetivos de la empresa: la rentabilidad.

En razón de que aún no han ocurrido los hechos ni se han ejecutado los programas, se está a tiempo para buscar otra alternativa, reelaborar, diseñar otros planes y presupuestos con una mayor factibilidad para lograr las metas propuestas.

LA PLANEACION

A todo empresario le interesa la prosperidad de su negocio. Por eso suele destinar todo su tiempo a la atención de los mil y un detalles que exigen su intervención. Sabe que debe estar ahí para tomar decisiones oportunas. En muchos negocios es el único que conoce todas las dificultades y problemas de la empresa. Planifica, organiza, integra motiva y evalúa sin ayuda alguna.

? CONCEPTO DE PLANEACIÓN

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y

los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

Antes de emitir una definición de la planeación, se analizarán algunas emitidas por los autores más reconocidas, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto:

? ELEMENTOS DEL CONCEPTO

Analizando detenidamente estas definiciones se observa que todos los autores mencionados, consideran que el concepto de planeación comprende los siguientes elementos:

✍ Objetivo: El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados (recordar la pregunta: ¿qué es lo que se quiere?).

✍ Cursos alternos de acción: Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estratégicas, para conseguir los objetivos.

✍ Elección: La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada.

✍ Futuro: La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Con los elementos es posible definir a la planeación como: la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

? PLANEAR ES TAN IMPORTANTE COMO HACER PORQUE

✍ Hace posible la utilización de actividades en forma ordenada y con un propósito.

✍ Todos los esfuerzos van dirigidos hacia los resultados que se desean y se obtiene con ello una eficiente sucesión de ellos.

✍ Se disminuye la condición azarosa de enfocar y ejecutar el trabajo.

✍ Las actividades se coordinan de tal manera que se consigue la integración de una gran fuerza, moviéndose armoniosamente hacia la meta predeterminada.

- ✍ Se reduce el trabajo improductivo y se reducen los costos se estabiliza la empresa.
- ✍ Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.

? LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

✍ **El principio de la Precisión:** "los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas." Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

✍ **El principio de la Flexibilidad:** "dentro de la precisión –establecida en el principio anterior- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión." Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo rígido; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir.

✍ **El principio de la unidad:** "los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general". Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: Producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

✍ **El principio de Factibilidad:** lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

✍ **El principio de Compromiso:** la planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

LA PLANEACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Repetiremos que la Planeación es una función principal de vital importancia en el proceso administrativo. Se puede afirmar con mucha razón que la planeación es básica para las otras funciones administrativas, es decir, para la organización, la dirección y el control. Sin la previa determinación de la planeación, no habrá nada que organizar, nadie para dirigir ni nada que necesite control. La planeación es una función primordial de la dirección. Sin embargo, en muchas ocasiones se le subestima y es común creer que corresponde solamente a ejecutivos de alto nivel, lo cual no es correcto, en virtud de que existe tanto en los niveles altos como en los inferiores de la empresa.

Actividades que realiza el Administrador de Empresas dentro de la Planeación.

? Mercadotecnia: Investigación de mercados, canales de distribución, estrategias y políticas de ventas, pronósticos y presupuestos de ventas.

? Finanzas: Programas de inversión y reinversión. Presupuestos, planeación fiscal. Investigación de créditos.

? Recursos Humanos: Reclutamiento. Administración de sueldos y salarios. Programas de higiene y seguridad. Programas de prestaciones y servicios.

? Producción: Compras, inventarios, pronósticos y presupuestos de producción, planeación de la producción.

? Administración General: Planeación estratégica. Sistemas de planeación.

COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN

Una vez definida la planeación, necesitamos conocer el "que" de las actividades, es decir, "que se va hacer". Conocido lo anterior seguirá "como se va hacer", posteriormente "en dónde se va a hacer" y, por último, "cuando se va a hacer".

El hecho de que algunos gerentes no reconozcan que hay diferentes tipos de planes a menudo ha causado dificultades para hacer eficaz la planeación. Es fácil ver que un programa principal, como el de construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Pero otros cursos de acción futura también son planes. Al tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados. Aquí se les clasifica como:

? **Propósitos o misiones:** cada tipo de operación organizada tiene (o al menos debería tener para ser significativa) propósitos o misiones. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes y servicios.

En otras palabras, los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro. La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social. Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan. De los propósitos parte la acción inicial de un organismo social.

La importancia de los propósitos es la siguiente: Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes, permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes e identificar a la empresa ante el personal y la sociedad.

? **Objetivos:** los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

Esta definición incluye cuatro conceptos: meta, ámbito; carácter definitivo y dirección.

Desde el punto de vista del gerente, la mira que va a perseguirse debe ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de las actividades deseadas él hacerlo así pone el énfasis en los medios, no en la mira. El ámbito de la meta que se persigue está incluido en la declaración de los límites o restricciones prescritos que deberán observarse.

Así mismo, un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado, tienen poco o ningún valor administrativo, porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de esas metas.

✍ **Tipos y clasificación de objetivos:** En toda organización hay muchos objetivos, pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

- ✍ Proporcionar buenos productos y servicios,
- ✍ Estar adelante de la competencia,
- ✍ Crecer,
- ✍ Aumentar las utilidades aumentando las ventas y/o disminuyendo los costos,
- ✍ Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados,
- ✍ Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria,
- ✍ Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable,
- ✍ Desarrollar el comercio internacional.

Estas categorías, a su vez, pueden sugerir áreas clave específicas para las cuales son capaces de derivarse subobjetivos, evaluando el grado de su realización. Por ejemplo, los gerentes de la General Electric Company identifican ocho áreas que son vitales en el mantenimiento y progreso de liderazgo, fuerza y habilidad competitiva de su compañía; estas áreas clave de resultado son:

- ? Rentabilidad,
- ? Posición en el mercado,
- ? Productividad,
- ? Liderazgo del producto,
- ? Desarrollo del personal,

- ? Actitudes de los empleados,
- ? Responsabilidad pública,
- ? Equilibrio entre los planes a corto y a largo plazos.

Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía.

OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

Las metas a corto plazo por lo general se extienden a un año o menos. La meta de la compañía de alcanzar \$3 millones de ventas brutas para el año de 1982 y un objetivo personal de vender tres nuevos contratos en el mes de marzo son ejemplos de objetivos a corto plazo. Las metas a mediano plazo por lo general cubren períodos de uno a cinco años, y los objetivos a largo plazo se extienden más allá de los cinco años. Crecer a ocho oficinas regionales de 1982 a 1986 es un objetivo a mediano plazo, en tanto que buscar establecerse en 10 países extranjeros para el año 2000 es un objetivo a largo plazo.

? Clasificación de metas: la administración por objetivos también puede dividirse en cuatro clasificaciones:

✍ Las metas primarias por lo general están relacionadas con una compañía, no con un individuo. Proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad es ejemplo de un objetivo primario. Al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean, y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía. La meta primaria de un fabricante de colchones es proporcionar una línea de colchones que se consideren deseables en el mercado; la meta primaria de un departamento de este fabricante es producir determinado número de partes para los colchones diaria o semanalmente. En esta forma puede seguirse la pista de las metas primarias al nivel de asignación de trabajo ejecutada, en las metas individuales alcanzadas por el empleado individual.

✍ Los objetivos secundarios ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales. Los objetivos que se refieren a análisis, consejo e interpretación son ilustrativos. Su contribución es indirecta porque apoyan las metas dirigidas por los objetivos primarios. Los objetivos secundarios, igual que los primarios son de naturaleza impersonal. Por ejemplo, la determinación de desarrollar y poner en el mercado un nuevo producto cada tres años podría ser una meta secundaria que apoyara

la meta primaria de proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad.

✍ Los objetivos individuales, como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome, se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. La mayoría de los objetivos individuales son económicos (dinero, necesidades materiales), psicológicos (status reconocimiento), o recompensas no económicas para el uso de los recursos personales de tiempo, habilidad y esfuerzo. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes y bastante complejas; se discutirán después con mayores detalles. Vender tres nuevos contratos al mes durante seis meses y ganar un viaje de vacaciones o mantener una posición de alto nivel en una compañía a lo largo de muchos años son ejemplos de objetivos individuales, que existen para todo individuo particular en una organización.

✍ Los objetivos sociales se refieren a las metas de una organización para la sociedad. Se incluyen el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias agencias gubernamentales. Además se incluyen las metas orientadas a ampliar el mejoramiento social, físico y cultural de 1a comunidad. La mayoría de las firmas comerciales, al realizar sus metas primarias, también contribuyen con sus respectivas comunidades creando la riqueza económica necesaria, empleos y apoyo financiero.

ESTRATEGIAS

Aunque el término "estrategias" todavía tiene usualmente una con notación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

Así, una compañía tiene que decidir en qué tipo de negocios va a estar. ¿Es una compañía de transporte o una firma ferrocarrilera? ¿Es un fabricante de recipientes o de cajas de papel? También tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseada. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como las de vender directamente en vez de hacerlo mediante distribuidores, concentrarse en productos patentados o tener una línea completa de automóviles, como la General Motors lo decidió hace muchos años.

Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar.

POLÍTICAS

Las políticas también son planes en el sentido que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes.

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Existen procedimientos en toda una organización, aun cuando, como cabría esperar, se vuelvan más rigurosos y más numerosos en los niveles inferiores debido en gran parte a la necesidad de un control más estricto, las ventajas económicas de describir acciones en detalle, la menor necesidad de campo de acción o libertad para los gerentes de nivel inferior, y a que muchos trabajos rutinarios pueden ejecutarse con mas eficiencia cuando la gerencia prescribe la mejor manera de realizarlos.

REGLAS

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

La esencia de la regla es que refleja una decisión administrativa de que cierta acción debe emprenderse o no. Hay que cerciorarse de saber distinguir las reglas y las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al definir áreas en las cuales los gerentes puedan usar su discreción. Aunque las reglas también sirven de guías, no permiten discreción en su aplicación. Muchas compañías y otras organizaciones creen que tienen políticas cuando en realidad poseen reglas descritas. El resultado es confusión acerca de cuándo puede usar la gente su propio juicio, si acaso eso es posible.

PROGRAMAS

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

PRESUPUESTOS

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. De hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable. Puede referirse a operaciones, como en el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital como en el presupuesto de gasto de capital, o puede mostrar flujo de efectivo, como en el presupuesto de efectivo.

Como los presupuestos son también medios de control, el presupuesto es el instrumento fundamental de planeación en muchas compañías.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

4.3.1 Entorno regional: Pasto, es la capital de un departamento de enorme potencial en biodiversidad, de ubicación geopolítica privilegiada, gran riqueza natural, multiétnica y pluricultural.

A pesar de estas condiciones favorables, en 1997, un 72% de la población de Nariño vivía en condiciones de pobreza, un 18% más que el promedio nacional; el índice de necesidades básicas insatisfechas (NBI) en el departamento era del 48.4% frente al 26.7% de la nación y el de personas en miseria 12.94%, superior en un 4.63% al porcentaje del país (8.31%).⁴

El crecimiento per cápita en el departamento en el periodo de 1985 – 1994, fue del 10,8%, mientras que el país acumuló 23,5%.

⁴ MARTÍNEZ BETANCOURT, Jesús y SABOGAL TAMAYO, Julián. Nariño Realidad y Futuros Posibles. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño. 2000, p.42

Para 1995 la composición del PIB por sectores económicos era la siguiente: Primario 37.31%, secundario 8.04% y terciario 54.65%.⁵

La producción agraria (agrícola, forestal, pecuaria, pesquera e hidrobiológica), del departamento de Nariño, a la cual se encuentran vinculados 870.000 campesinos, el 57% de la población total de Departamento (1.522.000 habitantes), presenta las siguientes características: Producción primaria extractiva (siembra, cosecha y venta en las plazas de mercado de productos perecederos); cero valor agregado (a excepción de caña panelera, café, palma aceitera y el 10% de la producción de leche); cero desarrollo agroindustrial, no se manejan cadenas de producción agroindustrial; 95% de predios de minifundio; topografía de ladera, que dificulta la mecanización; baja capacitación tecnológica de los agricultores; altos costos de producción.⁶

Institucionalmente el departamento se debate en la mayor crisis de su historia. Pero en medio de esa crisis se abre paso con su liderazgo la construcción de la región del occidente del macizo colombiano y la formulación de un plan alternativo al plan Colombia, que haga énfasis en el componente social de la inversión en las zonas involucradas.

En esta estrategia y en la alianza con los municipios de la circunvalar al Galeras y otros municipios y exprovincias de Nariño, el municipio de Pasto tiene la oportunidad de potenciar su propio liderazgo y afianzar su gestión ante la nación y los organismos de cooperación internacional, desde una perspectiva desarrollo regional.

4.3.2 Entorno nacional. Como se plantea en el plan nacional de desarrollo, Cambio para construir la paz, los dos grandes problemas del país son el conflicto social y el pobre desempeño económico.

El conflicto social se expresa fundamentalmente a través de múltiples formas de violencia que hacen que Colombia tenga una de las tasas anuales de homicidios y secuestros por cada 100 mil habitantes, más alta del mundo.⁷

⁵ ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE NARIÑO. Ordenanza No. 007 de mayo 29 de 2004 por la cual se adopta el Plan de Desarrollo del Departamento de Nariño "La Fuerza del Cambio Continúa" para el periodo constitucional 2004 -2007, p. 161

⁶ HIDALGO, Guillermo. Docente Universitario. Apuntes para este documento.

⁷ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Departamento de Planeación Nacional. Bases del Plan Nacional de Desarrollo "Cambio para construir la paz". ¿on line?. En: http://www.dpn.gov.co/páginas_detalle.aspx?dp=748, 15 de agosto de 2004.

Otra manifestación del conflicto social la constituyen las precarias condiciones de vida de vastos sectores de la población colombiana, agravada esta situación, por la crisis económica.

Después de reducirse gradualmente entre 1991 y 1998, cuando bajó de 20.4 a 17.9% el porcentaje de la población por debajo de la línea de pobreza volvió a repuntar hasta un 20.5% el año pasado (2000). Esto significa que 7.4 millones de personas viven en la miseria.

De acuerdo con cifras de la ANIF el porcentaje de pobres se disparó en 1999 al preocupante 56.3% porcentaje que representa un total de 22.7 millones de personas.⁸

Asociado con esta dramática situación está el pobre desempeño económico del país en los últimos años:

El promedio de crecimiento del PIB en los último 45 años – de 1950 a 1995- fue de 4.6%; desde 1996 al 2000 se derrumbó a 0.9%. Es por esto que el ingreso per capita que es el principal indicador de estándar de vida de la población se redujo de US \$ 2716 por habitante en 1997 a US \$ 1986 el año anterior.⁹

Pero quizá el hecho que mejor refleja la magnitud de la crisis económica es el desempleo que a diciembre del 2000 registró una tasa del 19.7% la más alta de la historia, la más elevada de América Latina y una de las más altas del mundo.

Esa tasa significa que solo en las siete principales ciudades del país, el desempleo afecta a 1.461.000 personas y a más de 3.300.000 en todo el país. A esto hay que agregarle que a finales del año 1999 más de 1.620.000 Colombianos fueron clasificados como subempleados.

Lo más preocupante en este campo es que varios estudios señalan que con la economía colombiana en reactivación, se necesitarán de todas maneras, al menos 5 años para reducir el desempleo al 15%.

Hay que anotar que desde 1987 el índice de desempleo de Pasto siempre ha estado por encima del promedio nacional; por ejemplo en diciembre del 2000 la relación fue de 21.3% frente al mencionado 19.7%.

⁸ PACHÓN Efraín. El país en la trampa de la miseria. En: Diario el Espectador. Bogotá: El Espectador, 18 de febrero de 2001, p. 1-14

⁹ Ibíd.

Ante la magnitud de la crisis económica en 1999 Colombia firmó un acuerdo con el fondo monetario internacional que obliga al Gobierno Nacional a un severo ajuste fiscal, el cual contempla entre sus medidas la reducción de las transferencias de los ingresos corrientes de la nación a las entidades territoriales y la disminución de la inversión social, con esto se ven afectados todos los municipios, distritos y departamentos.

A pesar de las múltiples interpretaciones sobre las causas de la situación que vive el país cada vez es mayor el consenso en el sentido de que en ella, subyace un modelo económico que excluye de los beneficios del desarrollo a la mayoría de los colombianos y que concentra la riqueza y oportunidades en una minoría cada vez más reducida.

En este oscuro panorama, como una luz de esperanza aparecen: una débil tendencia a la recuperación económica, la reactivación del proceso de paz con las FARC y la posible negociación con el ELN.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se realizará en este estudio es de carácter descriptivo y exploratorio, puesto que se pretende describir la situación actual y confrontarla con las especificaciones de tipo económico, técnico y financiero que se requiere para LA ESTRUCTURA DEL PLAN FINANCIERO

5.2 METODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación empleados en este estudio son:

5.2.1 La observación. Este método nos permite conocer los hechos como se presentan de una manera espontánea y veraz. Además nos permite visualizar la realidad que se presenta en la empresa al experimentar un contacto directo con ella.

5.2.2 Análisis y síntesis. Este método se basará en sustraer la información de la realidad financiera de la empresa, llevándonos a detectar posibles fallas y a proponer alternativas que potencialicen los beneficios tanto para sus propietarios, como para también para sus clientes internos y externos.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes primarias. Visitas de campo permanente, con la debida autorización y colaboración de los directivos, mediante continuas entrevistas informales e inspecciones oculares.

Una vez recolectada la información requerida se procederá a la elaboración y estructuración de PLANEACION PRESUPUESTARIA Y VALORACIÓN FINANCIERA que vaya de la mano del PLAN ESTRATÉGICO de SEGUROS DEL ESTADO S.A. – SUCURSAL PASTO.

5.3.2 Fuentes secundarias. Dentro de la propuesta es necesario acudir a fuentes secundarias como libros especializados que proporcionan las bases teóricas en las que se fundamenta nuestro trabajo, libros, estados financieros, otros estudios que se han llevado a cabo en la empresa, etc.

5.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

5.4.1 Recursos

? **Talento humano:** para llevar a cabo esta investigación se recurrirá a todas aquellas personas que con sus conocimientos y experiencias aporten al desarrollo de este estudio.

Autores - Investigadores: SANDRA ESTHER CAICEDO ERASO
DANI GERMAN TOBAR ALARCON

Asesor: GUILLERMO HIDALGO MARTINEZ
Contador Publico
Administrador de Empresas
Especialista en Proyectos de Desarrollo
Gerencia de Mercadeo
Docencia Universitaria

? **Recursos institucionales:** Estos recursos estarán conformados por todas las empresas e instituciones que facilitarán la obtención de la información: Universidad de Nariño, Universidad Mariana, Universidad Cooperativa de Colombia, Seguros del Estado S.A., Fasecolda, Superbancaria, entidades financieras; públicas y privadas., Cámara de Comercio de Pasto, FENALCO – Pasto, Alcaldía de Pasto, Gobernación de Nariño.

6. PLANEACION ESTRATEGICA

6.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

Seguros del Estado S.A. es una empresa del sector privado para la protección del patrimonio de los Colombianos, vigilada por la Superintendencia Bancaria.

Fue constituida el 17 de Agosto de 1.956 bajo la razón social de "COMPAÑIAS ALIADAS DE SEGUROS S. A." A principios de 1.973 se cambió su razón social por la de SEGUROS DEL ESTADO S. A. y SEGUROS DE VIDA DEL ESTADO S.A.

Desde su constitución y hasta ahora se ha mantenido, en el mercado nacional, a la vanguardia en los ramos de DAÑOS, de PERSONAS y SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRANSITO. Además, cuentan con un sólido respaldo de reaseguradores del exterior" y ajustar completamente el texto lo cual le brinda mayor confiabilidad a los asegurados.

En la Ciudad de San Juan de Pasto, se encuentra constituida como una Sucursal dependiente de la casa matriz desde el año 1989, Sucursal que maneja sus propios presupuestos financieros y operacionales lo cual conduce a que la Sucursal genere sus propios ESTADOS FINANCIEROS herramienta básica para la planeación.

6.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

- ? Seguro de personas
- ✍ Vida Grupo
- ✍ Accidentes Personales
- ✍ Vida Individual

? **Seguro de personas.** Los seguros de personas, a diferencia de los seguros de daños no buscan resarcir una pérdida, sino pagar un beneficio, esto en razón a que la vida de las personas no es susceptible de tasar.

A continuación se presentan descripciones de los anteriores seguros:

✍ **Seguro de vida grupo.** Amparar las personas colectivamente asociadas o vinculadas bajo una personería jurídica.

✍ **Accidentes personales.** Cubrir la muerte accidental y los gastos ocasionados, como consecuencia de lesiones corporales, comprobadas mediante examen médico y producidos independientemente de la voluntad del asegurado, por la acción directa y exclusiva de un acontecimiento exterior súbito y fortuito.

✍ **Seguro de accidentes escolares.** Su objeto es de amparar la muerte accidental, invalidez, gastos médicos como consecuencia de un accidente de cualquier naturaleza, que se presente durante las 24 horas y los 365 días del año a los estudiantes de instituciones educativas, ya sean privada, oficial o del sistema de bienestar social.

Además, existe otro tipo de seguro, establecido directamente por la ley, que por tal razón adquiere el carácter de obligatorio: SEGURO OBLIGATORIO DE AUTOMÓVILES, cuyo objetivo es el de amparar a los peatones, contra accidentes de tránsito, cubre primeros auxilios, muerte, incapacidad total o permanente, gastos médicos, gastos funerarios y gastos de transporte del accidentado.

✍ **Seguros reales o de daños**

- ✍ Incendio y/o Rayo
- ✍ Sustracción
- ✍ Equipos Electrónicos
- ✍ Rotura de Maquinaria
- ✍ Equipo y Maquinaria
- ✍ Transportes
- ✍ Casco Barco
- ✍ Automóviles
- ✍ Vidrios Planos
- ✍ Casco Aviación
- ✍ Montaje de Maquinaria

✍ **Seguros patrimoniales**

- ✍ Manejo
- ✍ Cumplimiento
- ✍ Responsabilidad Civil
- ✍ Lucro Cesante

6.3 MISIÓN

Satisfacer las diferentes necesidades de protección de la vida y patrimonio de los colombianos y sus empresas, ofreciendo confianza y tranquilidad a nuestros clientes, atractiva rentabilidad a nuestros accionistas y progreso y seguridad.

6.4 VISIÓN

Ser una de las empresas más sólidas del sector asegurador Colombiano manteniendo su liderazgo en los ramos de Seguros Generales y de Vida, ofreciendo calidad en la atención a nuestros clientes con tecnología de punta e inmejorables servicios.

6.5 PRINCIPIOS Y VALORES

? **Respeto:** atendemos y reconocemos con tolerancia y consideración los derechos y las opiniones de nuestros clientes y compañeros.

? **Lealtad:** somos fieles con nuestro equipo de trabajo, con la Empresa, sus valores y principios. Trabajamos con honradez por nosotros mismos y por nuestros clientes.

? **Transparencia:** actuamos de acuerdo con las normas de la organización y del negocio, descubriendo y manifestando la honestidad, claridad y rectitud de nuestros comportamiento.

? **Servicio al cliente:** nos esforzamos por conocer las necesidades de nuestros clientes para poder brindar, además de una atención acertada y oportuna, un valor agregado que permita su fidelización.

? **Innovación y creatividad:** impulsamos iniciativas tendientes a producir, desarrollar, transformar o mejorar procesos, productos y/o servicios que promuevan cambio positivos en el entorno.

? **Flexibilidad:** somos capaces de adaptarnos con agilidad y destreza a los cambios del mercado y del medio.

? **Crecimiento y productividad:** buscamos el permanente desarrollo y progreso del talento humano, para lograr así la mayor rentabilidad y participación en el mercado, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles.

? **Trabajo en equipo:** participamos conjuntamente en la consecución de las metas corporativas basados en la colaboración y cooperación.

? **Amabilidad:** fomentamos la comunicación y el trato cortés, afable, cordial y benevolente con nuestros compañeros y clientes.

? **Agilidad:** ofrecemos respuestas prontas y oportunas a los requerimientos de clientes y usuarios

? **Ética:** vivimos y actuamos consecuentemente con nuestros principios y valores.

6.6 POLÍTICA CORPORATIVA

Ofrecer una atención al cliente con calidad y honestidad, teniendo siempre como base el excelente desempeño del personal.

OBJETIVOS

? Distribuir SEGUROS DE DAÑOS, PERSONAS Y PATRIMONIALES

? Brindar productos altamente competitivos para garantizar óptima cobertura a sus clientes.

? Ser Rentables, generar utilidades, crear valor y ganar participación en el mercado

? Capacitación a su fuerza de ventas constituida por intermediarios con y sin delegación.

? Capacitar a los funcionarios de las áreas Administrativa, Técnica, Comercial y Financiera

? Implementar nueva tecnología.

6.7 ESTRATEGIAS GENERALES

“ Capacitación continua para mejorar la atención y servicio al cliente ”

6.8 ESTRATEGIA FINANCIERA

Presupuestación y Planeación Financiera. Como herramienta para la obtención de los resultados esperados, crear valor empresarial a favor de sus accionistas , lograr desarrollo a través de la reinversión de utilidades, manejo adecuado de las políticas de inversión, financiamiento y Dividendos.

7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

7.1 ANÁLISIS INTERNO (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA P.C.I.)

Como se mencionó anteriormente SEGUROS DEL ESTADO S.A. – SUCURSAL PASTO, es una empresa que por muchos años fue una Agencia que desarrolló sus actividades a través de la delegación para suscribir seguros y expedir de acuerdo a las políticas que en estos aspectos emitía la Casa matriz, pero desde hace aproximadamente siete años es una Sucursal, por lo tanto se estructuraron puntos administrativos, técnicos y financieros claves con el fin de desarrollar de una mejor manera las actividades de la empresa, encaminadas al crecimiento y desarrollo de la misma.

Para detectar cuál es el ambiente administrativo que enmarca a la empresa en la actualidad se realizó una entrevista a la gerente actual de Seguros del Estado S.A., Dra. Mercedes Ortiz Enríquez .

Para conocer el entorno en el que se mueve la empresa se procede a indagar en factores políticos, económicos, sociales, culturales, que se hallan destacado en los últimos años, y que puedan afectar directamente a la empresa que se esta analizando.

? **Nivel gerencial.** Actualmente la organización cuenta con unos objetivos definidos por la gerencia general hace aproximadamente 7 años. Para el cumplimiento de estos objetivos la empresa ha desarrollado dos estrategias fundamentales para mejorar su competitividad y por ende alcanzar los objetivos propuestos; dichos objetivos no han sido sometidos a una evaluación para determinar si se han cumplido y si es necesario replantearlos.

La empresa posee unas estrategias generales y una política corporativa, en las cuáles enmarca básicamente en que se quiere destacar la empresa. La misión y visión están determinadas de forma tácita, se encuentran publicadas, y los empleados no la conocen formalmente.

Ante las necesidades de los clientes la empresa adopta una atención personalizada a través de sus Agencias, Intermediarios y el personal de la Sucursal, lo cuál facilita detectar cuáles son las expectativas e inquietudes de los clientes.

La organización se anticipa a las acciones de los competidores mediante mecanismos de excelente atención, con el fin de presentar una opción más atractiva para los consumidores.

En cuanto a las tendencias futuras la organización pretenden el crecimiento y desarrollo mediante la comercialización de productos competitivos, manejo adecuado de los sistemas generales de riesgos en seguros, incremento de la participación en el mercado, solidificarse técnica y financieramente.

? **Experiencia y calidad.** la empresa tiene una experiencia de más de 45 años en el sector, lo cual ha permitido que adquiera buen nombre y se posicione fuertemente en el mercado.

Su experiencia ha generado confianza en los clientes, convirtiéndose éste en un factor de gran relevancia a la hora de escoger la empresa que va a satisfacer sus necesidades.

A lo largo de los años la calidad de sus productos, tasas competitivas, excelente servicio indemnizatorio, búsqueda constante de incremento de participación en el mercado y la generación de utilidades, se han convertido en los objetivos principales de la organización, ya que éstos son los factores más importante que le permitirá a la empresa poder destacarse por encima de sus competidores.

? **Estilo directivo** e instrumentos de gestión. la gerente de la sucursal tiene la autonomía para tomar decisiones implican proyectos significativos para la empresa en la región.

A nivel gerencial en Pasto, se toman decisiones acerca de nuevos mercados, costos de primas, políticas de recaudos, presupuestos y planes financieros.

A nivel gerencial general, se toma decisiones de inversión, políticas de crédito, endeudamiento, de tipo financiero para lo cual se tiene en cuenta los beneficios bancarios.

La gerencia de la sucursal se informa de los movimientos diarios revisando los informes entregados por la Subgerencia, los cuales son aprobados y enviados a la principal, en donde se maneja las finanzas y la contabilidad en general. Se hace un balance mensual de todos los movimientos de la empresa y cada año se estructuran los estados financieros y sus correspondientes presupuestos operacionales y financieros, lo que conduce a los Estados Financieros proyectados.

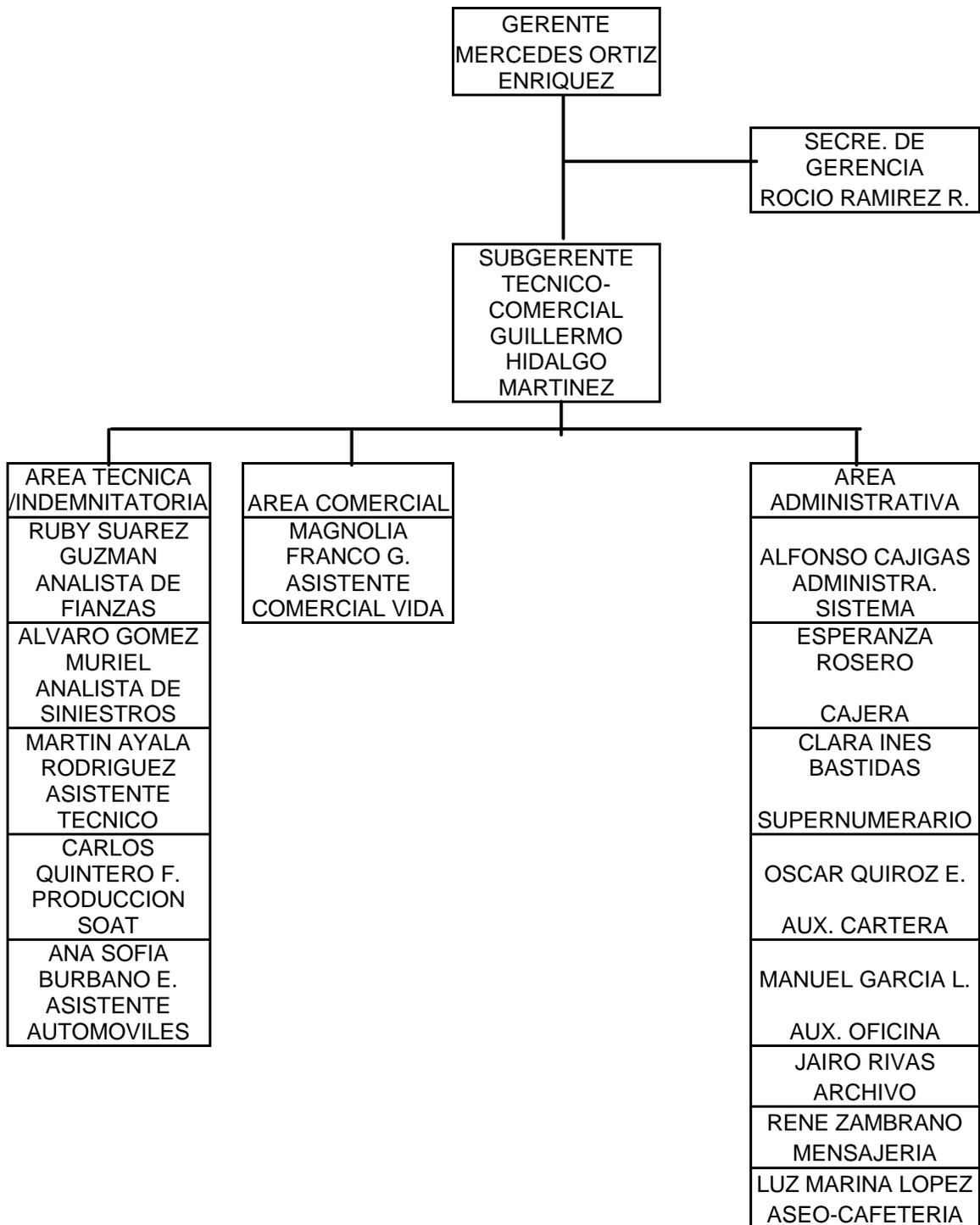
? **Relaciones empresariales.** existe una cooperación empresarial a través de la FEDECIÓN COLOMBIANA DE ASEGURADORES – FASECOLDA - CAPITULO PASTO.

? **Nivel organizacional.** dentro de la empresa el organigrama está establecido también de forma tácita, este ha sido dado a conocer formalmente; el organigrama refleja una estructura jerárquica descentralizada, ya existe un jefe por cada sección, el jefe de toda la organización es el gerente.

Las actividades que se desarrollan en la organización están agrupadas en tres áreas; el área técnica e indemnizatoria, el área administrativa y financiera y el área comercial

? **División del trabajo.** La empresa, se divide, en tres áreas: Área Técnica e Indemnizatoria, Área Financiera-Administrativa y Área Comercial, en total la empresa cuenta con 17 funcionarios.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Compañía de Seguros del Estado S.A. - Sucursal Pasto, 2004

7.1.1 Diagnostico del mercado

? Competencia

- ✍ La Previsora S.A. Cia. de Seguros.
- ✍ Seguros Bolívar S.A.
- ✍ Suramericana de Seguros S.A.
- ✍ Colpatria S.A.
- ✍ Colseguros S.A.
- ✍ La Equidad S.A.
- ✍ Confianza S.A.
- ✍ Mapfre Seguros S.A.
- ✍ Cóndor Seguros S.A.

7.1.2 Identificación de fortalezas y debilidades

? Fortalezas

- ✍ Buen nombre de la empresa.
- ✍ Excelente Margen de solvencia
- ✍ Buenos resultados financieros
- ✍ Capacidad financiera y técnica
- ✍ Capacitación permanente
- ✍ Funcionarios con estudios Superiores.
- ✍ Excelente experiencia en el sector
- ✍ Ubicación estratégica.
- ✍ Infraestructura adecuada.
- ✍ Prestigio ante las instituciones financieras y crediticias.
- ✍ Talento humano idóneo para la prestación de los servicios.
- ✍ Buena calidad de productos

? Debilidades

- ✍ Centralización de la administración y delegación
- ✍ Carencia de un plan financiero
- ✍ Presupuestos deficientes.

Cuadro 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE	POND.	CALIF.	POND.
ADMINSITRACION			
Centralización de la administración y delegación	0,08	1	0,08
Carencia de objetivos y metas mensurables	0,07	1	0,07
TALENTO HUMANO			
Talento humano idóneo para la prestación de los servicios.	0,025	3	0,075
Funcionarios con estudios Superiores	0,025	3	0,075
Capacitación permanente	0,025	2	0,05
COMERCILA Y MERCADEO			
Buena calidad de productos	0,08	4	0,32
Posicionamiento frente a los competidores	0,05	1	0,05
Buen nombre de la Empresa.	0,08	4	0,32
Excelente servicio al cliente	0,08	3	0,24
Excelente experiencia en el sector	0,1	4	0,4
Ubicación estratégica.	0,03	3	0,09
Infraestructura adecuada.	0,025	3	0,075
FINANZAS			
Capacidad financiera y técnica	0,05	4	0,2
Excelente margen de solvencia	0,1	4	0,4
Prestigio ante las instituciones financieras y crediticias.	0,05	3	0,15
Carencia de planes financieros y presupuestos	0,08	1	0,08
Buen nivel de recuperación de cartera	0,05	3	0,15
TOTAL	1		2,825

Fuente: Esta investigación.

Conclusión: esta matriz obtuvo como resultado 2.825 esto indica que la empresa es fuerte, ya que posee grandes fortalezas, razón por la cuál dichas fortalezas deben utilizarse al máximo para contrarrestar sus debilidades.

7.2 ANÁLISIS EXTERNO (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

? **Fuerzas competitivas.** Nos encontramos en un entorno en donde existe diversidad de competidores ofreciendo innumerables productos y servicios; es por ello que lo que se busca es competir con calidad en atención y servicio al cliente. Se puede destacar que es necesario que hoy por hoy en el sector seguros se manejan estrategias de publicidad y promoción que dan a conocer a los consumidores los diversos servicios y productos que se les ofrece.

La competencia de la empresa es significativa ya que dentro de su grupo estratégico están empresas que trabajan con el apoyo de grandes reaseguradoras y que ofrecen iguales productos y servicios. Debido a la gran competencia a la que se enfrenta la empresa es importante trabajar en estrategias que le permitan ser más competitiva dentro del entorno en donde se encuentra.

? **Factores de información y tecnología.** El acceso a la información con el tiempo se ha convertido en un aspecto de la cotidianidad de los individuos gracias a los numerosos avances de los sistemas de información, bases de datos, sistemas telecomunicaciones, lo cual ha permitido que las empresas conozcan las diferentes características que les brinda el entorno. La tecnología por su parte se ha convertido en el principal elemento a tener en cuenta para poder estar a la vanguardia dentro de un ámbito que se encuentra sometido a innumerables cambios. Es la tecnología un recurso que le ha permitido a las empresas aumentar la velocidad del servicio que se presta, e incrementar la diversidad y calidad de productos que se ofrecen con el fin de satisfacer positivamente necesidades del consumidor.

Si una empresa quiere mantenerse en el mercado y tornarse altamente competitiva, es necesario que se adapte a los cambios que se vayan presentando, utilizando al máximo las oportunidades presentes en la información y la tecnología.

SEGUROS DEL ESTADO S.A. se ha diferenciado de sus competidores por su buen nombre, la atención y calidad del servicio al cliente, y por ofrecer productos altamente competitivos.

La estrategia competitiva actual es brindar un servicio de alta calidad que permita un mayor posicionamiento en el mercado; igualmente se han puesto en marcha estrategias como ofrecer servicios plus a favor de sus clientes los cuales van adjuntos a cada uno de los principales ramos.

7.2.1 Identificación de oportunidades y amenazas

? Oportunidades

- ✍ Única Compañía en el mercado especializada en Fianzas.
- ✍ Poca competencia en Fianzas y Soat.
- ✍ Se esta comercializando productos exigidos es decir de compra obligatoria lo cual facilita la comercialización.
- ✍ Existen pocas Compañías en Pasto que ofrecen todo el portafolio que Seguros del Estado ofrece.

? Amenazas

- ✍ Presencia de grupos guerrilleros y delincuencia común en la zona lo cual incrementa el riesgo en automóviles.
- ✍ Zona de influencia volcánica lo que incrementa el riesgo en terremoto, temblor o erupción volcánica.
- ✍ Municipios alejados de la capital lo que incide en una mala calificación en la selección de riesgos.
- ✍ Alta competencia en los ramos para los cuales no es especializada.

Cuadro 2. Matriz de evaluación de variables externas MEFE

FACTOR EXTERNO CLAVE	POND.	CALIF.	R.POND.
COMPETENCIA			
Única Compañía en el mercado especializada en FIANZAS	0,15	4	0,6
Poca competencia en FIANZAS y SOAT	0,1	3	0,3
Se esta comercializando productos exigidos es decir de compra obligatoria lo cual facilita la comercialización	0,05	3	0,15
Existen pocas Compañías en Pasto que ofrecen todo el portafolio que SEGUROS DEL ESTADO ofrece	0,1	4	0,4
Alta competencia en los ramos para los cuales no es ESPECIALIZADA	0,15	1	0,15
Lealtad del usuario	0,08	4	0,32
SOCIO-POLITICO			
Presencia de grupos guerrilleros y delincuencia común en la zona lo cual incrementa el riesgo en AUTOMÓVILES	0,05	2	0,1

Continuación Cuadro 2

GEOGRAFICAS			
Zona de influencia volcánica lo que incrementa el riesgo en TERREMOTO, TEMBLOR O ERUPCION VOLCÁNICA	0,09	2	0,18
Municipios alejados de la capital lo que incide en una mala calificación en la selección de riesgos	0,18	1	0,18
ECONOMICA			
Negociaciones y nuevos tratados internacionales	0,05	4	0,2
TOTALES		1	2,58

Fuente: Esta investigación.

Conclusión: En esta matriz la empresa obtuvo una calificación de 2.58 lo cual indica que la empresa esta en una actividad económicamente atractiva con oportunidades relevantes, pero también con algunas amenazas para lo cual la empresa debe formular estrategias que le permitan sobrellevar dichas amenazas

7.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Para desarrollar la matriz de perfil competitivo, se tiene en cuenta la encuesta realizada a los clientes con el fin de determinar que compañías de seguros son las más requeridas para amparar sus bienes e intereses patrimoniales y que factores competitivos son los más relevantes en el sector .

Una vez identificadas las compañías, se procede a realizar la matriz de perfil competitivo, se toma a SEGUROS DEL ESTADO S.A. y las dos más importantes, se hace una observación de los diferentes factores claves para competir y a partir de esto se establece la matriz.

Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	POND.	S. ESTADO		PREVISORA		COLSEGUROS	
		CALIF.	R/POND	CALIF.	R/POND	CALIF.	R/POND.
Capacidad Financiera	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Portafolio Productos	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Puntos de venta	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Infraestructura	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Servicio Indemnizatorio	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Precios competitivos	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Plus de servicios	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Posicionamiento	0,13	1	0,13	3	0,39	2	0,26
Atención al público	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08
TOTAL	1		2,94		3,15		2,79

Fuente: Informe de Gestión 2004 - Seguros del Estado S. A. Pasto.

Conclusión: Después de aplicar esta matriz se puede determinar que el competidor más fuerte que tiene SEGUROS DEL ESTADO S.A. es LA PREVISORA S.A. CIA. DE SEGUROS.

8. ANÁLISIS DE MACROESTRATEGIAS

La estrategia se define como la “adecuación” que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas; y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas:

- ? Matriz DOFA.
- ? Matriz PEYEA.
- ? Matriz IE.
- ? Matriz de la gran estrategia.

Ajustar los factores internos y externos críticos determinantes para el éxito resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas.

Es necesario la identificación de posibles futuros para la empresa con el fin de evaluarlos y determinar el futuro mas conveniente y que se ajuste a la realidad de la empresa.

8.1 MATRIZ DOFA

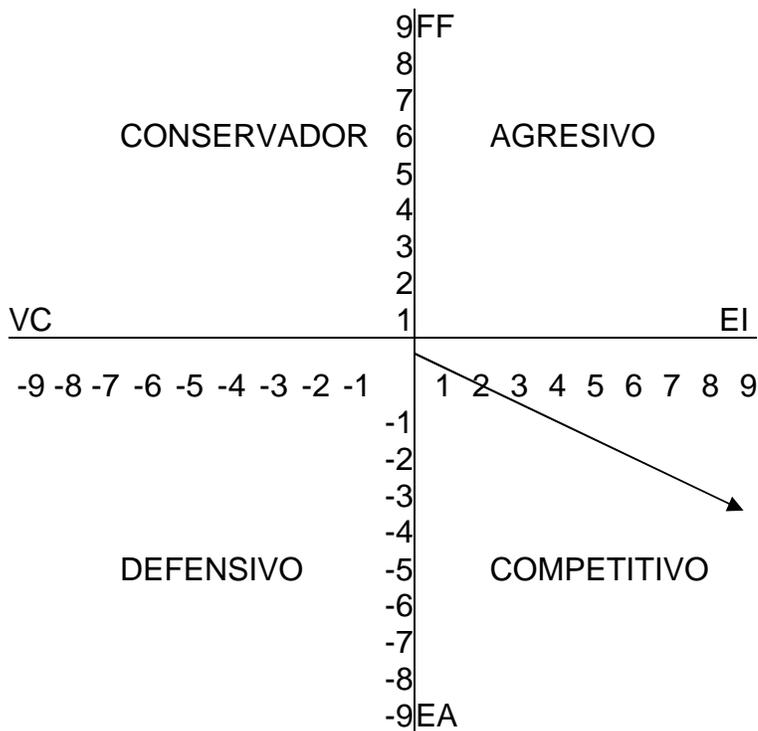
Una vez realizadas la matriz de variables internas y la matriz de variables externas, se procede a realizar la matriz DOFA, la cuál nos da como resultado unas estrategias claves para desarrollar en SEGUROS DEL ESTADO S.A. en el municipio de Pasto.

VER AL FINAL

8.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MATRIZ PEYEA)

La construcción de esta matriz se basa en cuatro cuadrantes que indican el tipo de estrategias que la empresa necesita; estrategias agresivas, defensivas, conservadoras, o competitivas. En el cuadrante se ubica la fortaleza financiera, la fortaleza de la industria y la estabilidad del ambiente, las cuales determinan la posición estratégica o global de la empresa.

Figura 2. Matriz de la Posición Estratégica y la evaluación De la acción (Matriz PEYEA)



Fuente: FREED, David. *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall, 1997, p.203

8.2.1 Formulación de la matriz PEYEA

- ? La fortaleza financiera y de la industria serán calificados con un valor numérico entre +1 = peor y +6 = el mejor.
- ? Para la ventaja competitiva y la estabilidad del ambiente los valores serán: -1 = el mejor y -6 = el peor.
- ? Se marcan las clasificaciones en los ejes respectivos.
- ? Se suman los resultados sobre los ejes (X,Y), marcando el resultante en el mismo eje (X o Y), determinando un par ordenado.
- ? Se dibuja un vector desde el origen de la matriz pasando por el par ordenado encontrado, la dirección del vector mostrará el tipo de estrategia más apropiada.

En la matriz se pueden presentar cuatro alternativas:

En una posición agresiva se recomiendan estrategias como:

- ? Desarrollo de mercado
- ? Desarrollo de producto
- ? Integración hacia adelante, horizontal
- ? Diversificación concéntrica

En una posición conservadora se recomiendan estrategias como:

- ? Desarrollo de producto.
- ? Diversificación conglomerados.

En una posición defensiva se recomiendan estrategias como:

- ? Reducción de la empresa.
- ? Diversificación concéntrica.
- ? Liquidación.

En una posición competitiva se recomiendan estrategias como:

- ? Desarrollo de mercado.
- ? Desarrollo de producto.
- ? Integración hacia adelante o atrás, horizontal.
- ? Diversificación concéntrica.
- ? Penetración en el mercado.
- ? Asociación.

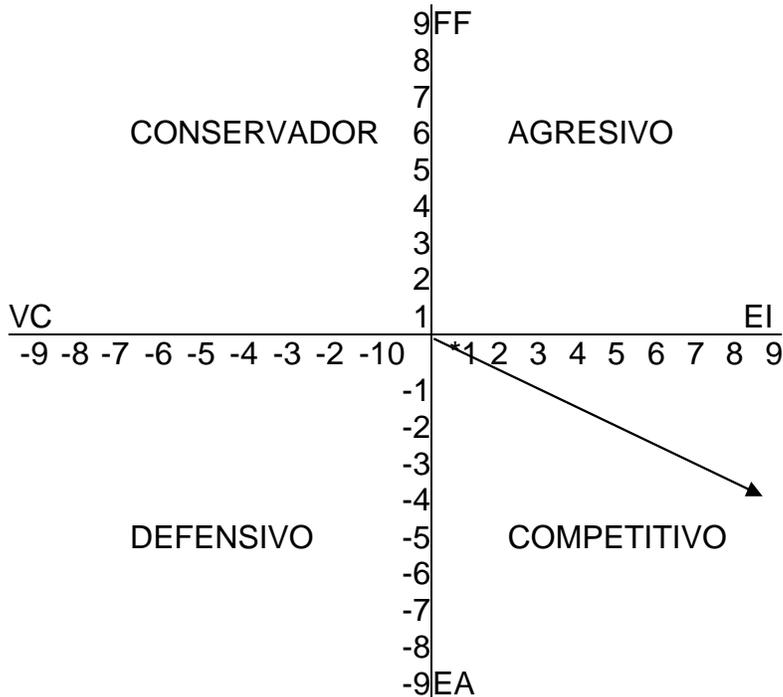
8.2.2 Elaboración de la matriz PEYEA. Para construir la matriz PEYEA se tienen en cuenta 4 variables: Se calcula el vector sumando los resultados encontrados en las dimensiones tanto del eje X, como en el eje Y para determinar el par ordenado.

Para X:
 Ventaja Competitiva: 2.5
 Fuerza de la Industria: 3
 Resultado: 0.5

Para Y:
 Fuerza Financiera: 4.
 Fuerza de la Industria: - 5
 Resultado: -1

Ahora se construye el vector trazando una recta desde el origen al par ordenado (0.5,-1)

Grafica 1 Matriz PEYEA



Fuente: Esta investigación.

Por la dirección del sector hacia el cuadrante competitivo las estrategias que debe implementar Seguros del Estado son:

- ? Desarrollo de mercado.
- ? Desarrollo de producto.
- ? Integración hacia delante o atrás, horizontal.
- ? Diversificación concéntrica.
- ? Penetración en el mercado.
- ? Asociación.

8.3 MATRIZ INTERNA-EXTERNA (MATIRZ IE)

Esta matriz se constituye a partir de los resultados arrojados en la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE y la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.

Esta matriz denota por medio de una grafica de nueve casillas las diferentes divisiones de la empresa. En el cuadrante se ubica los resultado obtenidos en el factor interno en el eje (x) y el resultado arrojado en el factor externo en el eje (y).

Figura 3. Matriz IE.

Resultado		Resultado ponderado EFI		
		I	II	III
Alta	ponderado Media	IV	V	VI
	Baja	VII	VIII	IX

Fuente: FREED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997, p. 211

En el eje X se pueden observar los siguientes resultados:

De 1.0 a 1.99	Posición interna débil.
De 2.0 a 2.99	Posición promedio.
De 3.0 a 4.00	Posición interna fuerte.

En el eje Y tenemos:

De 1.0 a 1.99	Bajo (empresa poco atractivo).
De 2.0 a 2.99	Mediano.
De 3.0 a 4.00	Alto (empresa atractiva).

Según la ubicación de la empresa en la Matriz IE se puede establecer la estrategia a seguir.

En el caso de que la empresa se ubique en los cuadrante I, II ,IV puede ser que tienda a crecer y desarrollarse; donde las estrategias recomendables serian:

- ? Desarrollo de mercado.
- ? Desarrollo de productos.
- ? Penetración en el mercado.

Si es caso de que la empresa se ubique en los cuadrante III, V, VII quiere decir que permanece en el mercado RESISTE; donde las estrategias recomendables serian:

- ? Desarrollo de productos.
- ? Penetración en el mercado.

8.3.1 Formulación de la Matriz IE

Se procede a construir la MEFE Y MEFI con su respectiva ponderación de factores claves internos y externos cuya clasificación seria:

? **EFE**

- 1: Amenaza mayor.
- 2: Amenaza menor.
- 3: Oportunidad menor.
- 4: Oportunidad mayor.

? **EFI**

- 1: Debilidad mayor.
- 2: Debilidad menor.
- 3: Fortaleza menor.
- 4: Fortaleza mayor.

Para nuestro estudio hemos escogido ocho factores claves los cuales contienen su correspondiente clasificación.

Cuadro 5. Matriz EFE

FACTOR EXTERNO CLAVE	POND.	CALIF.	R.POND.
COMPETENCIA			
Única Compañía en el mercado especializada en FIANZAS	0,15	4	0,6
Poca competencia en FIANZAS y SOAT	0,1	3	0,3
Se esta comercializando productos exigidos es decir de compra obligatoria lo cual facilita la comercialización	0,05	3	0,15
Existen pocas Compañías en Pasto que ofrecen todo el portafolio que SEGUROS DEL ESTADO ofrece	0,1	4	0,4
Alta competencia en los ramos para los cuales no es ESPECIALIZADA	0,15	1	0,15
Lealtad del usuario	0,08	4	0,32
SOCIO-POLITICO			
Presencia de grupos guerrilleros y delincuencia común en la zona lo cual incrementa el riesgo en AUTOMÓVILES	0,05	2	0,1
GEOGRAFICAS			
Zona de influencia volcánica lo que incrementa el riesgo en TERREMOTO, TEMBLOR O ERUPCION VOLCÁNICA	0,09	2	0,18
Municipios alejados de la capital lo que incide en una mala calificación en la selección de riesgos	0,18	1	0,18
ECONOMICA			
Negociaciones y nuevos tratados internacionales	0,05	4	0,2
TOTAL	1		2,58

Fuente: Esta investigación.

Para efectos de análisis se han seleccionado diecisiete factores con su correspondiente clasificación.

Cuadro 6. Matriz EFI

FACTOR INTERNO CLAVE	POND.	CALIF.	POND.
ADMINISTRACIÓN			
Centralización de la administración y delegación	0,08	1	0,08
Carencia de objetivos y metas mensurables	0,07	1	0,07
TALENTO HUMANO			
Talento humano idóneo para la prestación de los servicios.	0,025	3	0,075
Funcionarios con estudios Superiores	0,025	3	0,075
Capacitación permanente	0,025	2	0,05
COMERCILA Y MERCADEO			
Buena calidad de productos	0,08	4	0,32
Posicionamiento frente a los competidores	0,05	1	0,05
Buen nombre de la Empresa.	0,08	4	0,32
Excelente servicio al cliente	0,08	3	0,24
Excelente experiencia en el sector	0,1	4	0,4
Ubicación estratégica.	0,03	3	0,09
Infraestructura adecuada.	0,025	3	0,075
FINANZAS			
Capacidad financiera y técnica	0,05	4	0,2
Excelente margen de solvencia	0,1	4	0,4
Prestigio ante las instituciones financieras y crediticias.	0,05	3	0,15
Carencia de planes financieros y presupuestos	0,08	1	0,08
Buen nivel de recuperación de cartera	0,05	3	0,15
TOTAL	1		2,825

Fuente: Esta Investigación

8.3.2 Construcción de la matriz interna-externa (matriz IE)

Cuadro 7. Matriz IE

		Resultado ponderado MEFI			
		4	3	2	1
Resultado ponderado	Alta	3I	II		III
	Media	2IV	V *(2,825;2,58)		VI
	MEFE Baja	1VII	VIII		IX

Fuente: Esta Investigación.

Como se puede ver la posición de SEGUROS DEL ESTADO esta en el cuadrante V Con una posición interna promedio (2.825) y medianas oportunidades en el mercado (2.58).

Esta ubicación sugiere que la empresa Seguros del Estado se puede administrar con estrategias de **RESISTENCIA** para no salir del mercado.

8.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

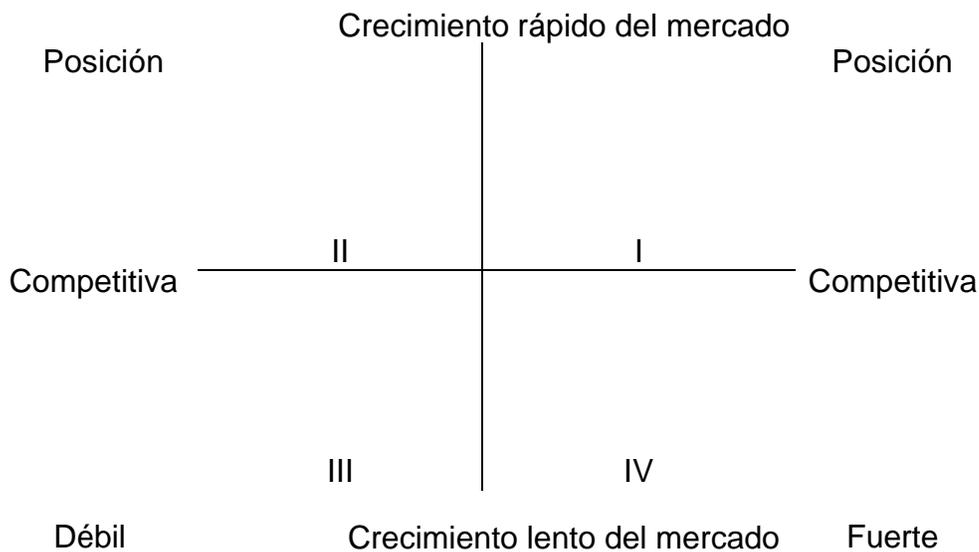
Esta matriz permite identificar estrategias para una empresa, consta de cuatro cuadrantes, en los cuales se puede ubicar la empresa con las dimensiones de la misma. La matriz de la gran estrategia posee dos dimensiones evaluativas:

- ? Posición competitiva (abscisas).
- ? Crecimiento del mercado (ordenadas).

La matriz se la construye mediante dos ejes; en el eje Y se ubica lo siguiente:

- ? Crecimiento rápido del mercado Vs crecimiento lento del mercado.
- ? Posición competitiva fuerte frente a posición competitiva débil.

Figura 4. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: FREED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997, p.202

Los cuadrantes identificados como I; II, III y IV definen las estrategias que una firma debe seguir, de acuerdo a sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades.

Las empresas ubicadas en CUADRANTE I se encuentran en una gran posición estratégica, deben tratar de implementar las siguientes estrategias:

- ? Penetración en el mercado.
- ? Desarrollo de mercado.
- ? Desarrollo del producto.
- ? Integración hacia delante, atrás y horizontal.

Las empresas ubicadas en el CUADRANTE II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado tratar de implementar las siguientes estrategias:

- ? Penetración en el mercado.
- ? Desarrollo de mercado.
- ? Desarrollo del producto.
- ? Integración horizontal.
- ? Venta.
- ? Liquidación.

Las empresas ubicadas en CUADRANTE III son las empresas que compiten en el mercado de crecimiento lento y una posición competitiva débil; deben tratar de implementar las siguientes estrategias:

- ? Reducción.
- ? Diversificación concéntrica.
- ? Integración horizontal.
- ? Venta.
- ? Liquidación.

Las empresas ubicadas en CUADRANTE IV son las empresas que poseen una fuerte posición competitiva pero están dentro de una industria de crecimiento lento deben tratar de implementar las siguientes estrategias:

- ? Diversificación concéntrica.
- ? Integración horizontal.
- ? Asociaciones.

8.4.1 Formulación de la matriz de la gran estrategia

- ? Crecimiento del mercado.

Es necesario evaluar el desempeño de las principales empresas del sector; para esto tomamos como referencia las ventas netas de cada una de ellas que señalan el crecimiento en el mercado del sector seguros en Pasto.

Cuadro 8. Empresas competidoras

EMPRESAS COMPETIDORA		
EMPRESAS COMPETIDORA	VENTA MILLONES DE PESOS	
	2003	2004
LA PREVISORA	3159	5707
COLSEGUROS	2381	4302
COLPATRIA	2601	4700
SEGUROS DEL ESTADO	2443	4414
TOTAL	14344	19123

Fuente: Informe de Gestión 2004. Seguros del Estado S.A. - Pasto

Como se puede apreciar en el cuadro 8 la variación en las ventas netas de estas empresas entre 2003 y 2004 corresponde al 33.32 %.

Ahora el IPP para el 2003 fue de 5.72% y para el 2004 del 4.64%, así las ventas reales de estas empresas corresponden a 13.523 millones de pesos en 2003 y 18.235 millones de pesos en el 2004. Esto representa una variación de 34.84%.

Los datos anteriores demuestran que el crecimiento del mercado de esta actividad es significativo.

? Posición competitiva de Seguros del Estado S.A. sucursal Pasto.

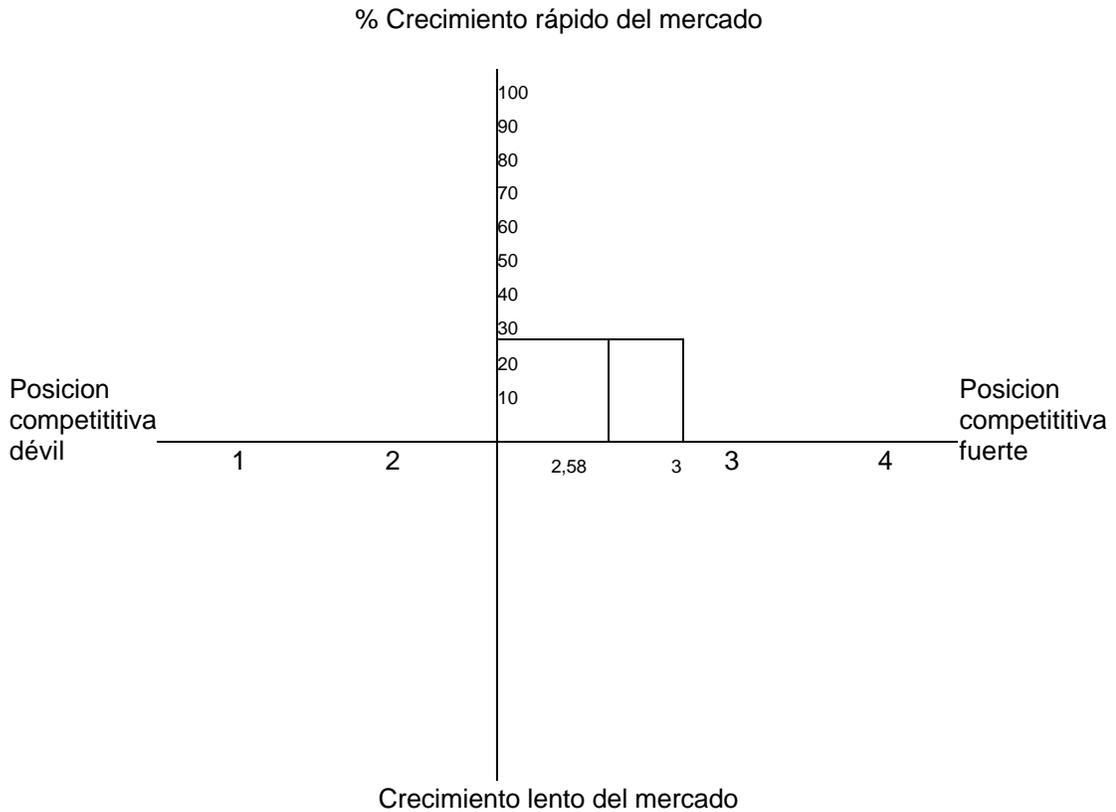
Una vez planteadas las matrices MEFE, MEFI, IE, perfil competitivo, se deduce que la situación competitiva en esta empresa es promedio por las siguientes razones:

- ✍ A nivel interno posee mayores fortalezas que debilidades para competir.
- ✍ A nivel externo son mayores las oportunidades que se le presentan que las amenazas.
- ✍ La gestión empresarial de la sucursal Pasto depende directamente de la casa matriz, lo cual resta autonomía a la sucursal afectando la fijación de sus metas.
- ✍ La participación en el mercado es aceptable (17.03% en 2003 y 23.08% en 2004) con respecto al líder La Previsora S.A. (22% en 2003 y 29.84% en 2004).

8.4.2 Elaboración de la Matriz de la Gran Estrategia

Con la información anterior se posiciona a la empresa dentro de la matriz para determinar aquella estrategia a seguir.

Grafica 2. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: Esta investigación

Respecto a la posición que ocupó la compañía Seguros del Estado S:A sucursal Pasto, se puede concluir que esta se encuentra en una posición Deseable. Las estrategias convenientes serian:

- ? Penetración en el mercado.
- ? Desarrollo de mercado.
- ? Desarrollo del producto.
- ? Integración hacia delante, atrás y horizontal.

9. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA (MATRIZ MCPE)

Esta matriz indica de manera objetiva, cuales son las mejores estrategias alternativas; esta utiliza la información obtenida de los análisis de la MEFE, MEFI.

Los pasos necesarios para su construcción son:

- ? Hacer una lista de oportunidades-amenazas externas y las fuerzas-debilidades internas; directamente obtenida de la matriz MEFE Y MEFI; adjudicándole su peso.
- ? Identificar las estrategias alternativas, preferiblemente excluyentes, cuya aplicación debería considerar la empresa.
- ? Determinar las calificaciones del atractivo cuya escala será:

- 1= No atractiva.
- 2= Algo atractiva.
- 3= Bastante atractiva.
- 4= Muy atractiva.

- ? Calcular las calificaciones del atractivo total, la cual es resultado de multiplicar los pesos de las variables por las calificaciones del atractivo.
- ? Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo de cada estrategia, de la cual se escoge el valor mayor.

9.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE MACROESTRATEGIAS

De acuerdo al diagnostico y evaluación de la situación actual de la compañía SEGUROS DEL ESTADO Sucursal Pasto se han considerado que las opciones macroestrategicas que le aportaran mejoramiento son:

9.1.1 Penetración de mercado. Esta estrategia es de crecimiento intensivo, los objetivos de este tipo de estrategia abarca el crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o tamaño de la empresa.

La estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes; esto se desarrolla mediante dos vías:

- ? Aumentar las ventas gracias a un aumento en la cuota de mercado, atrayendo los compradores de la competencia.
- ? Intervenir sobre los componentes de la demanda global, con el fin de aumentar el tamaño del mercado total como por ejemplo invitando a los clientes a adquirir otra de las ramas de seguros ofrecidos, elevar el gasto publicitario ó reforzar las actividades publicitarias.

9.1.2 Desarrollo de mercado. Tiene por objeto desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales del negocio en nuevos mercados.

Las alternativas de acción de esta estrategia son:

- ? Proceder a una expansión geográfica hacia otras regiones.
- ? Adoptar un nuevo canal de distribución suficientemente distinto a los circuitos existentes.

9.2 FORMULACION DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Partiendo de las matrices MEFE Y MEFI se hace una lista de los principales factores con sus respectivas calificaciones.

Se toman las estrategias alternativas y se determinan unos puntajes de atraktividad; es decir se analiza por cada factor la incidencia de este en la adopción de la estrategia de la siguiente manera:

- 1 = La estrategia no es aceptable
- 2 = La estrategia es posiblemente aceptable
- 3 = La estrategia es probablemente aceptable
- 4 = La estrategia es muy aceptable
- = El factor clave no tiene efecto sobre la selección de estrategia.

Cuadro 9. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS				
	PESO	PENETRACION MERCADO		DIVERSIFICACION CONCENTRICA	
		CA	TCA	CA	TCA
OPOTUNIDADES					
Negociaciones y nuevos tratados internacionales	4	3	12	3	12
Única Compañía en el mercado especializada en FINANZAS	4	3	12	4	16
Existen pocas Compañías en Pasto que ofrecen todo el portafolio que SEGUROS DEL ESTADO ofrece	4	2	8	4	16
Lealtad del usuario	4	4	16	-	-
Poca competencia en FIANZAS y SOAT	3	3	9	-	-
Se esta comercializando productos exigidos es decir de compra obligatoria lo cual facilita la comercialización	3	-	-	3	9
AMENAZAS					
Presencia de grupos guerrilleros y delincuencia común en la zona lo cual incrementa el riesgo en AUTOMÓVILES	2	1	2	1	2
Zona de influencia volcánica lo que incrementa el riesgo en TERREMOTO, TEMBLOR O ERUPCION VOLCÁNICA	2	2	4	-	-
Municipios alejados de la capital lo que incide en una mala calificación en la selección de riesgos	1	-	-	2	2
Alta competencia en los ramos para los cuales no es ESPECIALIZADA	1	1	1	-	-
FORTALEZAS					
Buena calidad de productos	4	4	16	4	16
Buen nombre de la Empresa	4	4	16	4	16
Excelente experiencia en el sector	4	4	16	4	16
Capacidad financiera y técnica	4	4	16	4	16
Excelente margen de solvencia	4	4	16	4	16
Talento humano idóneo para la prestación de los servicios	3	4	12	3	9

DEBILIDADES					
Centralización de la administración y delegación	1	2	2	2	2
Carencia de objetivos y metas mensurables	1	-	-	-	-
Posicionamiento débil frente a los competidores	1	2	2	-	-
Carencia de planes financieros y presupuestos	1	-	-	-	-
SUMA TOTAL DE PUNTAJE DE ATRACCION			160		148

CA Calificación del atractivo

TCA: Total de calificación del atractivo

CA: 1 No es aceptable; 2 Posiblemente aceptable; 3 probablemente aceptable; 4 Muy aceptable

Fuente: Esta Investigación

Una vez clasificado y ponderado se escoge la estrategia con el mayor puntaje de atracción; en nuestro caso 160 que corresponde a la estrategia de Penetración de Mercado.

10. DECISIÓN ESTRATEGICA

De acuerdo al diagnostico y evaluación de la situación actual de la compañía SEGUROS DEL ESTADO Sucursal Pasto se han considerado que las opciones macroestrategicas que le aportaran mejoramiento son:

Penetración de mercado: Esta estrategia es de crecimiento intensivo, los objetivos de este tipo de estrategia abarca el crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o tamaño de la empresa.

La estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes; esto se desarrolla mediante dos vías:

? Aumentar las ventas gracias a un aumento en la cuota de mercado, atrayendo los compradores de la competencia.

? Intervenir sobre los componente de la demanda global, con el fin de aumentar el tamaño del mercado total como por ejemplo invitando a los clientes a adquirir otra de los ramos de seguros ofrecidos, elevar el gasto publicitario ó reforzar las actividades publicitarias.

10.1 OBJETIVO GENERAL DE LA OPCION MACROESTRATEGICA

Macroestrategia: Penetración en el mercado.

OBJETIVO GENERAL:

Duplicar los ingresos de la compañía en 5 años por medio del desarrollo de mercado (Los ingresos presentes suman \$4.415.100.000).

Cuadro 10. Plan de Acción

PLAN DE ACCION					
Objetivo de la compañía a largo Plazo: Duplicar los ingresos de la compañía en 5 años por medio del desarrollo de mercado(Los ingresos presentes suman \$4.415.100.000)					
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
1 Mejorar el posicionamiento de Seguros del Estado sucursal Pasto.	- Dar a conocer las ventajas competitivas de la compañía y su portafolio de productos.	- Incrementar la publicidad corporativa de la compañía en Pasto. - Participar en eventos importantes de la ciudad que permitan conocer la compañía y sus productos. - Dar a conocer la solvencia de la compañía y su respaldo a través de medios locales.	Esta estrategia se llevará a cabo a partir de enero de 2005.	25.000.000 anuales	- Gerente - Asistente comercial.
	- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	- Capacitación continua al personal para que presten un mejor servicio al cliente desarrollando su labor de forma responsable y competente.	Permanente	10.000.000 anuales	- Gerente - Asistente comercial. - Area administrativa.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
		- Retroalimentarse por medio del punto de vista de los clientes, atendiendo sus quejas, reclamos y sugerencias.			
2 Incrementar las primas de los ramos de la compañía en la ciudad en un 20% para el año 2005.	- Aumentar la tasa de uso de los clientes presentes.	- Fortalecer el sistema de correo directo para los clientes de la compañía enviando publicidad, extractos e información general. - Dar importancia a los buenos clientes, teniendo en cuenta fechas especiales.	Permanente	8.000.000 anuales.	- Subgerente - Area comercial
	- Fortalecer la fuerza de ventas.	- Reforzar la fuerza de ventas con elementos de apoyo y capacitación.	Permanente	10.000.000 anuales. Ete costo se complementa con el de la estrategia a dos.	- Subgerente - Area comercial

Continuación Cuadro 10

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
	- Reforzar la confianza de los clientes en los servicios de la empresa.	- Fortalecer el conocimiento de las características, beneficios y ventajas de los servicios.	Permanente	El costo para la implementación de esta estrategia ya han sido incluidos en los costos de la estrategia 1.	- Subgerente Area comercial

Fuente: Esta Investigación

11. VALORACIÓN DE LA EMPRESA SITUACIÓN ACTUAL Vs IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

Para efectuar esta comparación se hace necesario establecer los dos escenarios; para primer escenario se tiene en cuenta:

- ? Tomar los estados financieros.
- ? Proyectar dichos estados para cinco años mas uno, teniendo en cuenta la mayor correlación existente entre los datos.
- ? Se proyecta un sexto año para calcular el valor residual.

El modelo que hemos utilizado es el propuesto por Alfred Ra Paport; según el cual el valor de la empresa es la suma de su deuda mas el valor que ella representa para sus accionistas.

El valor de la compañía se compone del valor presente de su flujo operativo mas el valor residual, mas los activos que en el momento posea.

El flujo de fondos representa la diferencia de ingresos y egresos; esta diferencia es importante porque es la suma disponible para compensar a los accionistas y a los acreedores; se debe descontar a valor presente con la tasa que representa el valor fiscal.

Entonces tenemos:

Valor económico: Valor de los flujos operacionales de periodo pronosticado (5 años) + valor presente del valor residual después del periodo pronosticado (año 6) + valor presente de otras inversiones o activos no productivos. Para el segundo escenario el valor de la macro estrategia se debe incluir en los egresos en el estado de resultados proyectado. Cabe anotar que para realizar las proyecciones los datos históricos fue necesario realizar los aumentos o disminuciones en los precios reales; para esto se anularon los efectos de inflación.

11.1 VALORACIÓN DE LA COMPAÑÍA SEGUROS DEL ESTADO ESCENARIO I

Partiendo de los PyG en valores constantes se procede a efectuar las proyecciones de cada cuenta teniendo como parámetro la mayor correlación que existe entre los datos; por tanto existirán proyecciones con tendencia lineal, exponencial, logarítmica y exponencial.

Cuadro 11 . Estado de Pérdidas y Ganancias Sin Inflación

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SEGUROS DEL ESTADO Valores constantes (En millones de Pesos)					
DETALLE	ACUMULADO A DIC 2000	ACUMULADO A DIC 2001	ACUMULADO A DIC 2002	ACUMULADO A DIC 2003	ACUMULADO A DIC 2004
14 PRIMAS					
+ Directas y Coaseguro Aceptado	1,994.8	2,869.9	4,688.9	4,408.6	4,415.1
+ Reaseguro Aceptado	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1= PRIMAS BRUTAS	1,994.8	2,869.9	4,688.9	4,408.6	4,415.1
2= TOTAL PRIMAS CEDIDAS EN REASEGUROS	666.6	894.6	1,070.5	1,054.9	1,438.5
3 PRIMAS RETENIDAS (1-2)	1,328.2	2,226.9	3,618.3	3,353.8	2,976.6
4= +/- CAMBIO RESERVAS TECNICAS	-183.1	-154.0	90.2	-99.6	-31.4
A COSTOS XL	47.0	35.6	90.2	85.0	170.8
5 PRIMAS DEVENGADAS (3+-4-A)	1,098.1	2,037.3	3,618.3	3,169.2	2,774.4
COSTOS DE SEGUROS Y REASEGUROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SINIESTROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
- Pagados/Liquidados	1,201.7	1,249.9	2,691.9	2,052.7	2,095.3
- De Aceptación	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
+ Reembolso de siniestros sobre cesiones	619.3	159.0	408.6	511.0	876.6
+ Salvamentos y Recobros	43.1	5.8	25.8	7.6	101.6
6= SINIESTROS NETOS	539.4	1,085.1	2,257.5	1,534.1	1,117.1
7= +/- CAMBIO RESERVA SINIESTROS	-11.0	-120.5	-133.2	-151.3	-341.0
B + REEMBOLSO XL	11.3	12.4	17.9	7.3	15.0
8 SINIESTROS INCURRIDOS (6+-7+B)	539.2	1,193.2	2,372.8	1,678.1	1,443.1
COMISIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
- Amortizadas	203.4	354.0	750.9	684.9	704.8
- De Aceptación	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
+ Comisión sobre cesiones	168.8	156.4	273.3	309.6	264.7
10= COMISIONES NETAS	34.6	197.6	477.6	375.3	440.1
OTROS COSTOS Y PROD. DE SEG. Y REASEGUROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
+/- Ingresos y (Costos) de Reaseguros	-26.3	-25.8	-15.1	-28.8	26.1
+ Otros Productos de Seguros	4.6	41.8	96.0	103.9	34.6
- Otros Costos de Seguros	115.5	139.4	234.4	227.0	217.2
+ Cámara de Compensación	0.0	0.0	0.0	0.0	178.9
11= TOTAL OTROS (COSTOS) Y PRODUCTOS	137.2	123.4	153.4	151.9	-22.5
12 TOTAL COSTOS NETOS (8+10+11)	711.0	1,514.2	3,003.9	2,205.3	1,860.7
13 RESULTADO TECNICO ANTES GTOS OPER. (5-12)	387.1	523.0	614.4	963.9	913.7
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
- Gastos operativos directos	231.0	309.7	467.9	524.2	457.7
- Gastos aplicados de casa matriz	179.3	350.2	565.7	599.6	349.9
14= GASTOS DE OPERACION	410.3	660.0	1,033.7	1,123.7	807.6
15 RESULTADO TECN. DESPUES GTOS OPER. (13-14)	-23.2	-136.9	-419.2	-159.7	106.1

Continuación Cuadro 11

16- RESULTADO FINANCIERO	126.5	509.4	144.6	128.7	212.5
17-RESULTADO OPERACIONAL (15+16)	103.3	372.5	-274.7	-31.0	318.6
- Provisiones Directas	0.0	0.0	0.0	484.8	16.2
- Provisiones Aplicadas de Casa Matriz	0.0	0.0	0.0	0.0	63.0
18TOTAL PROVISIONES	39.2	163.4	305.0	484.8	79.3
19TOTAL RECUPERACIONES	12.8	14.6	170.6	99.9	306.6
20INGRESOS Y EGRESOS NO OPERACIONALES	-1.3	-9.1	-21.0	-11.1	3.3
23-UTILIDAD DESP. INFLAC. Y ANTES DE IMP.(21-22)	75.6	214.6	-430.1	-427.0	549.2
24-IMPORRENTA	10.5	21.0	24.4	19.1	19.2
25RESULTADO DEL EJERCICIO	65.1	193.6	-454.5	-446.1	530.0

Fuente: Esta Investigación

Luego de proyectados los estados financieros pasamos a realizar los presupuestos que nos permitan observar las cuentas que determinan los ingresos o egresos que conforman el flujo de fondos.

? Presupuesto de primas: Teniendo en cuenta que la compañía maneja una cartera cuyo recaudo corresponde al 90% del total de primas devengadas en el año y el 10% restante al año siguiente. (cuadro 11).

? Costos y pagos: Una vez ocurrido el siniestro, la compañía posee 3 meses para realizar la respectiva investigación y el pago en caso de hacerse efectiva una póliza. (cuadro 12).

? Gastos aplicados a casa matriz: En el PYG aparece el valor de los 12 meses, pero el mes de diciembre, será cancelado en enero por lo que se debe hacer este calculo para que así el flujo de fondos sea lo mas exacto posible. (cuadro 13).

? Presupuesto mano de obra: En el flujo de fondos aparecerá este rubro descontándose el pago de cesantías el cual será cancelado el año subsiguiente. (cuadro 14).

? Presupuesto gastos operativos directos: Para el calculo del valor efectivo de estos gastos se debe obviar el mes de diciembre ya que este se cancela en el año siguiente. (cuadro 15).

Cuadro 12 Resumen de primas y recaudos

ESTIMACION DE	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PRIMAS	5,515,407,580.69	5,999,991,606.96	6,454,039,863.57	6,882,976,178.95	7,290,773,118.09	7,680,445,424.72
RECAUDOS						
90%	4,963,866,822.62	5,399,992,446.27	5,808,635,877.21	6,194,678,561.05	6,561,695,806.28	6,912,400,882.25
10%	441,510,000.00	551,540,758.07	599,999,160.70	645,403,986.36	688,297,617.89	729,077,311.81
TOTAL	5,405,376,822.62	5,951,533,204.33	6,408,635,037.91	6,840,082,547.41	7,249,993,424.17	7,641,478,194.06

Cuadro 13 Resumen de costos y pagos

ESTIMACION DE	2005	2006	2007	2008	2009	2010
SINIESTROS INCURRIDOS	1,688,217,928.67	1,763,636,088.87	1,825,403,293.52	1,876,118,597.34	1,917,657,563.65	1,951,424,978.30
OTROS COSTOS Y PRODUCTOS	28,203,039.80	90,237,750.44	156,618,860.45	226,903,522.80	300,752,349.42	377,896,210.07
PAGOS						
100%	28,203,039.80	90,237,750.44	156,618,860.45	226,903,522.80	300,752,349.42	377,896,210.07
75%	1,266,163,446.50	1,322,727,066.66	1,369,052,470.14	1,407,088,948.01	1,438,243,172.74	1,463,568,733.73
25%	360,775,000.00	422,054,482.17	440,909,022.22	456,350,823.38	469,029,649.34	479,414,390.91
TOTAL	1,655,141,486.30	1,835,019,299.26	1,966,580,352.81	2,090,343,294.19	2,208,025,171.49	2,320,879,334.71

Cuadro 14 Resumen de gastos aplicados a casa matriz

ESTIMACION DE	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GASTOS APLICADOS A CASA MATRIZ	609,492,441.22	666,598,617.70	720,373,502.75	771,395,934.17	820,091,758.53	866,785,420.06
PAGOS						
91.67%	558,721,720.86	611,070,952.84	660,366,389.97	707,138,652.85	751,778,115.04	794,582,194.57
8.33%	29,146,670.00	50,770,720.35	55,527,664.85	60,007,112.78	64,257,281.32	68,313,643.49
TOTAL	587,868,390.86	661,841,673.20	715,894,054.83	767,145,765.63	816,035,396.36	862,895,838.06

Cuadro 15. Gastos operativos directos

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

AÑO 2004					
NUMERO	CARGO	SUELDO BASICO ANUAL	PRESTACIONES	CESANTIAS	TOTAL
1	GERENTE	36,000,000.00	18,000,000.00	3,000,000.00	57,000,000.00
1	SUB - GERENTE	24,000,000.00	12,000,000.00	2,000,000.00	38,000,000.00
3	JEFE DE AREA	61,200,000.00	30,600,000.00	5,100,000.00	96,900,000.00
12	OPERATIVOS	98,100,000.00	49,050,000.00	8,175,000.00	155,325,000.00
TOTALES		219,300,000.00	109,650,000.00	18,275,000.00	347,225,000.00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS DIRECTOS					457,700,000.00
PORCENTAJE					0.76
		0.63	0.32	0.05	1.00

		SUELDO BASICO ANUAL	PRESTACIONES	CESANTIAS	TOTAL
AÑO 2004				18,275,000.00	
AÑO 2005	TOTALES	278,705,475.97	139,352,737.98	23,225,456.33	441,283,670.28
AÑO 2006	TOTALES	301,365,975.70	150,682,987.85	25,113,831.31	477,162,794.85
AÑO 2007	TOTALES	322,479,368.80	161,239,684.40	26,873,280.73	510,592,333.94
AÑO 2008	TOTALES	342,327,177.41	171,163,588.71	28,527,264.78	542,018,030.91
AÑO 2009	TOTALES	361,114,562.76	180,557,281.38	30,092,880.23	571,764,724.37
AÑO 2010	TOTALES	378,996,529.68	189,498,264.84	31,583,044.14	600,077,838.67

PAGO EN EFECTIVO MANO DE OBRA

AÑO 2005	436,333,213.95
AÑO 2006	475,274,419.87
AÑO 2007	508,832,884.51
AÑO 2008	540,364,046.86
AÑO 2009	570,199,108.92
AÑO 2010	598,587,674.76

11.1.1 Construcción del flujo de efectivo. El flujo de fondos operativo representa la diferencia entre los ingresos y egresos; esta diferencia es importante porque es la suma disponible para compensar a los accionistas y acreedores.

El presupuesto de caja o flujo de efectivo proyectado presenta los ingresos y egresos de efectivo que se puedan llegar a concretar de acuerdo con las actividades que se tienen previstas.

11.1.2 Valoración de la Compañía Seguros del Estado. El anterior flujo se debe descontar a valor presente utilizando una tasa de interés igual al costo de capital, o tasa interna de oportunidad.

Para determinar la TIO, se tiene en cuenta dos aspectos que sirven para determinar la tasa de interés nominal a precios corrientes:

? Tasa de interés de los Títulos de Emisión Superior (TES), los cuales son de riesgo cero.

? El tipo de Empresa, la industria aseguradora y su entorno económico en cuanto se refiere al comportamiento de la demanda y la oferta, es decir empresas con niveles crecientes de demanda como el que se presenta y con niveles moderados de competitividad hacen que el riesgo a la inversión se reduzca ostensiblemente, por lo tanto el premio al riesgo oscila entre 1 al 6% para nuestro caso, hemos tomado el 6%.

$$\begin{aligned} \text{TIO} &= \text{TES}^{10} + \text{PRI} \\ \text{TIO} &= 11\% + 6\% = 17\% \end{aligned}$$

Donde: TES: Títulos de emisión superior.
 PRI: Premio al riesgo de inversión

Para obtener el valor residual de la compañía, necesitamos transformar la tasa de interés a términos constantes, sabiendo que la inflación corrida para al 2005 es del 5.26%. Para ello aplicamos la siguiente ecuación

$$\begin{aligned} &(1 + \text{tasa corriente}) (1 + \text{tasa constante})(1 + \text{inflación}) \\ \text{De donde: } \text{tasa constante} &: \frac{(1 + \text{tasa corriente})}{(1 + \text{inflación})} \end{aligned}$$

¹⁰ Indicadores Económicos Confinsura. ¿on line?. En: [http://www.corfinsura.com/InvEconomicas/\(52dgof55tiOpaljbncchyi45\)/cotizaciones/TES.aspx?c=c](http://www.corfinsura.com/InvEconomicas/(52dgof55tiOpaljbncchyi45)/cotizaciones/TES.aspx?c=c), 20 de marzo de 2005.

Aplicando la formula: $\frac{17\%}{(1 + 5.2\%)}$

: 16.16%

11.2 VALORACION DE LA COMPAÑÍA SEGUROS DEL ESTADO CON LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

Cuadro 18. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

SEGUROS DEL ESTADO S.A. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (En millones de Pesos)						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PRIMAS						
+ Directas y Coaseguro Aceptado	5,298.12	6,181.14	7,064.16	7,947.18	8,830.00	9,713.22
+ Reaseguro Aceptado	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
= PRIMAS BRUTAS	5,298.12	6,181.14	7,064.16	7,947.18	8,830.00	9,713.22
= TOTAL PRIMAS CEDIDAS EN REASEGUROS	1,361.26	1,558.84	1,753.02	1,944.29	2,132.95	2,319.44
PRIMAS RETENIDAS (1-2)	3,936.86	4,622.30	5,311.14	6,002.89	6,697.05	7,393.78
= +/- CAMBIO RESERVAS TECNICAS	9.57	26.55	43.20	59.51	75.51	91.21
- COSTOS XL	199.69	302.47	453.90	676.28	1,001.94	1,477.72
PRIMAS DEVENGADAS (3+-4-A)	3,746.75	4,346.38	4,900.44	5,386.12	5,770.62	6,007.27
COSTOS DE SEGUROS Y REASEGUROS	-	-	-	-	-	-
SINIESTROS	-	-	-	-	-	-
- Pagados/Liquidados	2,435.65	2,791.31	3,141.12	3,485.89	3,826.16	4,162.67
- De Aceptación	-	-	-	-	-	-
+ Reembolso de siniestros sobre cesiones	744.35	887.56	1,037.85	1,194.89	1,358.33	1,527.99
+ Salvamentos y Recobros	69.59	86.87	105.31	124.81	145.32	166.78
= SINIESTROS NETOS	-1,621.71	-1,816.88	-1,997.96	-2,166.19	-2,322.51	-2,467.91
= +/- CAMBIO RESERVA SINIESTROS	-344.48	-440.59	-543.71	-653.30	-768.93	-890.27
+ REEMBOLSO XL	12.93	14.00	15.00	15.94	16.83	17.67
SINIESTROS INCURRIDOS (6+/-7+B)	-1,953.26	-2,243.47	-2,526.67	-2,803.56	-3,074.61	-3,340.51
COMISIONES	-	-	-	-	-	-
- Amortizadas	939.24	1,147.79	1,365.52	1,591.62	1,825.37	2,066.35
- De Aceptación	-	-	-	-	-	-
+ Comisión sobre cesiones	302.52	344.92	386.42	427.15	467.19	506.67
= COMISIONES NETAS	-636.72	-802.87	-979.11	-1,164.47	-1,358.17	-1,559.68
OTROS COSTOS Y PROD. DE SEG. Y REASEGUROS	-	-	-	-	-	-
+/- Ingresos y (Costos) de Reaseguros	15.91	27.55	40.42	54.40	69.39	85.34
+ Otros Productos de Seguros	127.81	173.89	227.04	287.25	354.52	428.87
- Otros Costos de Seguros	254.11	292.78	331.00	368.84	406.33	443.54
+ Cámara de Compensación	137.48	184.30	234.97	289.18	346.67	407.25
= TOTAL OTROS (COSTOS) Y PRODUCTOS	27.09	92.96	171.43	261.99	364.25	477.92
TOTAL COSTOS NETOS (8+10+11)	-2,562.89	-2,953.38	-3,334.35	-3,706.04	-4,068.54	-4,422.27
RESULTADO TECNICO ANTES GTOS OPER. (5-12)	1,183.86	1,393.00	1,566.08	1,680.08	1,702.08	1,584.99
- Gastos operativos directos	611.77	700.97	789.67	877.94	965.80	1,053.36
- Gastos aplicados de casa matriz	585.48	686.72	788.47	890.66	993.23	1,096.20
= GASTOS DE OPERACION	1,144.25	1,334.69	1,525.14	1,715.60	1,906.03	2,096.55
RESULTADO TECN. DESPUES GTOS OPER. (13-14)	39.61	58.30	40.94	-35.52	-203.95	-511.56
RESULTADO FINANCIERO	155.38	145.15	131.38	114.50	94.84	72.65
RESULTADO OPERACIONAL (15+16)	194.99	203.45	172.32	78.98	-109.10	-438.91
TOTAL PROVISIONES	303.94	374.30	448.29	525.60	605.97	689.25
TOTAL RECUPERACIONES	142.38	342.20	823.97	1,979.77	4,740.46	11,310.63
INGRESOS Y EGRESOS NO OPERACIONALES	-5.50	-5.17	-4.72	-4.17	-3.52	-2.79
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (17-18+19+/-20)	27.93	166.18	543.27	1,528.98	4,021.86	10,179.68
-IMPORRENTA	10.75	63.98	209.16	588.66	1,548.42	3,919.18
RESULTADO DEL EJERCICIO	17.18	102.20	334.11	940.32	2,473.44	6,260.50

Cuadro 22 Gastos operativos directos

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

AÑO 2004

NUMERO	CARGO	SUELDO BASICO ANUAL	PRESTACIONES	CESANTIAS	TOTAL
1	GERENTE	36,000,000.00	18,000,000.00	3,000,000.00	57,000,000.00
1	SUB - GERENTE	24,000,000.00	12,000,000.00	2,000,000.00	38,000,000.00
3	JEFE DE AREA	61,200,000.00	30,600,000.00	5,100,000.00	96,900,000.00
12	OPERATIVOS	98,100,000.00	49,050,000.00	8,175,000.00	155,325,000.00
TOTALES		219,300,000.00	109,650,000.00	18,275,000.00	347,225,000.00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS DIRECTOS					457,700,000.00
					0.76
PORCENTAJE		0.63	0.32	0.05	1.00

		SUELDO BASICO ANUAL	PRESTACIONES	CESANTIAS	TOTAL
AÑO 2004				18,275,000.00	
AÑO 2005	TOTALES	293,119,609.11	146,559,804.56	24,426,634.09	464,106,047.77
AÑO 2006	TOTALES	335,858,793.43	167,929,396.71	27,988,232.79	531,776,422.93
AÑO 2007	TOTALES	378,358,474.90	189,179,237.45	31,529,872.91	599,067,585.25
AÑO 2008	TOTALES	420,649,863.54	210,324,931.77	35,054,155.30	666,028,950.61
AÑO 2009	TOTALES	462,747,157.48	231,373,578.74	38,562,263.12	732,682,999.35
AÑO 2010	TOTALES	504,699,245.90	252,349,622.95	42,058,270.49	799,107,139.34

PAGO EN EFECTIVO MANO DE OBRA

AÑO 2005	457,954,413.67
AÑO 2006	528,214,824.24
AÑO 2007	595,525,945.13
AÑO 2008	662,504,668.22
AÑO 2009	729,174,891.52
AÑO 2010	795,611,131.97

12. CONCLUSIONES

El valor económico de la empresa, es inferior al valor que resulta de una ejecución macro estratégica en 4.580.904.755 millones de pesos; valor significativamente bajo pero que puede considerarse aceptable por el carácter de la industria, ya que los comportamientos de siniestralidad y reservas se han incrementado; por lo que se recomienda a la empresa adelantar las macro y microestrategias planteadas para garantizar su permanencia en el tiempo.

La planificación estratégica y financiera, son una herramienta de gran importancia con la que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones; por esta razón es necesario que la empresa tome medidas pertinentes para su correcta elaboración e implementación asignándole los suficientes recursos.

La Sucursal es viable desde el punto de vista de mercado y financiero, pues existe las posibilidades de ganar participación en el mercado y generar mayores beneficios financieros proyectados.

El manejo adecuado técnico, económico, comercial y financiero son la base para la creación de valor empresarial en favor de sus accionistas

Por el carácter centralizado de la compañía, en la sucursal Pasto no se han podido desarrollar estrategias de fondo que contribuyan a su mayor cobertura, que a la vez enfrenten los cambios en el entorno competitivo y cumplan con las necesidades y expectativas de sus clientes; sin embargo favorablemente a logrado atraer una buena parte del mercado dado principalmente por su solides y experiencia en el sector.

SEGUROS DEL ESTADO S.A. contribuye a la generación de empleo y valor agregado regional y se constituye en una empresa demostrativa para el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales en la región.

BIBLIOGRAFÍA

ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE NARIÑO. Ordenanza No. 007 de mayo 29 de 2004 por la cual se adopta el Plan de Desarrollo del Departamento de Nariño “La Fuerza del Cambio Continúa” para el periodo constitucional 2004 –2007.

CARRILO DE ROJAS, Gladis. Análisis y Administración Financiera. Bogotá: Ecoediciones. 2002

FREED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall. 1997.

GOMEZ CARMONA, Silverio. PIB de Servicios en América Latina. En: Diario Portafolio. Bogotá: El Tiempo. 27 de Noviembre de 2004, p. 10.

GOODSTEIN, Leonard. Planeación Estratégica Aplicada. Méxco: Mc Graw Hill. 2000

HIDALGO M, Guillermo. Informe de Gestión 2004 Seguros del Estado S,.A. – Pasto. San Juan de Pasto, 2004.

INDICADORES ECONÓMICOS CONFINSURA. ¿on line?. En: [http://www.corfinsura.com/InvEconomicas/\(52dgof55tiOpaljbncchyi45\)/cotizaciones/TES.aspx?c=](http://www.corfinsura.com/InvEconomicas/(52dgof55tiOpaljbncchyi45)/cotizaciones/TES.aspx?c=), 20 de marzo de 2005.

KAFURY, Mario. Administración Financiera. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. 2000

MARTÍNEZ BETANCOURT, Jesús y SABOGAL TAMAYO, Julián. Nariño Realidad y Futuros Posibles. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño. 2000.

MIRANDA; Juan José. Gestión de Proyectos. Bogotá: Eco Ediciones. 1998.

PACHÓN Efraín. El país en la trampa de la miseria. En: Diario el Espectador. Bogotá: El Espectador, 18 de febrero de 2001, p. 1-14

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Departamento de Planeación Nacional. Bases del Plan Nacional de Desarrollo “Cambio para construir la paz”. ¿on line?. En: http://www.dpn.gov.co/páginas_detalle.aspx?dp=748, 15 de agosto de 2004.

SERRANO, Javier. Fundamentos de Finanzas. México: Mc Graw Hill. 1998

VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA SEGUROS LA PREVISORA.
Actualización del Manual de Funciones por Cargo. Bogotá: Seguros La Previsora.
2004.

Cuadro 5. Matriz DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1	Buena calidad de productos	D1 Centralización de la administración y delegación
	F2	Buen nombre de la Empresa.	D2 Carencia de objetivos y metas mensurables
	F3	Excelente experiencia en el sector	D3 Posicionamiento debil frente a los competidores
	F4	Capacidad financiera y tecnica	D4 Carencia de planes financieros y presupuestos
	F5	Excelente margen de solvencia	
	F6	Talento humano idóneo para la prestación de los servicios.	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Unica Compañía en el mercado especializada en FIANZAS	Penetracion en el mercado por medio de campañas publicitarias agresivas. (F1,F2,F3,F4,F5,O1,O2,O4)	Mejorar el posicionamiento en el mercado dando a conocer el respaldo y prestigio de la empresa.(O1,O2,D3)
O2	Existen pocas Compañías en Pasto que ofrecen todo el portafolio que SEGUROS DEL ESTADO ofrece	Aprovechar el talento humano idoneo para asimilar las ventajas de las integraciones comerciales internacionales.(F6,O3)	Conseguir una mayor participación en el mercado para los servicios presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.(D3,D4,O1,O2)
O3	Negociaciones y nuevos tratados internacionales		Elaboracion de una Plan financiero. que sirva para la medicion y seguimiento de los resultados de la empresa.(D4,O1,O2)
O4	Lealtad del usuario		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Alta competencia en los ramos para los cuales no es ESPECIALIZADA	Incrementar la publicidad regional. (F1,F2,A2)	Fortalecer la prestación de servicios para poder incrementar la participación en el mercado, posicionandose frente a competidores existentes y nuevos.(D1,A3)
A2	Municipios alejados de la capital lo que incide en una mala calificación en la selección de riesgos	Desarrollo de mercado: cobertura de mercado a otras regiones del departamento.(F1,F2,F3,F4,F5,A2)	Gestionar mayor delegación para la suscripcion de seguros. (D1,A1,A2)
A3	Presencia de grupos guerrilleros y delincuencia común en la zona lo cual incrementa el riesgo en AUTOMÓVILES	Desarrollar mecanismos de control y seguimiento para evitar incremento en la partida de siniestros pagados. (F4,A3,A4)	
A4	Zona de influencia volcánica lo que incrementa el riesgo en TERREMOTO, TEMPLOR O ERUPCION VOLCÁNICA	Diversificación concentrica: adicionar nuevas lineas de seguro al portafolio existente.(F2,F4,F5,F6,A1)	

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 16. Gastos operacionales directos

OTROS

AÑO 2004	TOTAL	PORCENTAJE		
SERVICIOS PUBLICOS	8,475,000.00	0.02		
ARRENDAMIENTOS	48,000,000.00	0.10		
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	54,000,000.00	0.12		
	110,475,000.00	0.24		
TOTAL GASTOS OPERATIVOS DIRECTOS	457,700,000.00			
			GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	
	SERVICIOS PUBLICOS	ARRENDAMIENTOS	TOTAL	
AÑO 2005	10,770,765.66	61,002,566.56	68,627,887.38	140,401,219.60
AÑO 2006	11,646,496.32	65,962,457.06	74,207,764.19	151,816,717.58
AÑO 2007	12,462,437.99	70,583,719.57	79,406,684.52	162,452,842.08
AÑO 2008	13,229,470.26	74,927,973.17	84,293,969.81	172,451,413.25
AÑO 2009	13,955,521.75	79,040,123.18	88,920,138.57	181,915,783.50
AÑO 2010	14,646,582.71	82,954,096.78	93,323,358.88	190,924,038.38

Cuadro No. 17 Flujo de fondos

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS						
RECAUDOS	5,405,376,822.62	5,951,533,204.33	6,408,635,037.91	6,840,082,547.41	7,249,993,424.17	7,641,478,194.06
INGRESOS FINANCIEROS	161,754,000.00	140,893,000.00	120,032,000.00	99,171,000.00	78,310,000.00	57,449,000.00
RECUPERACIONES	148,219,222.15	332,169,135.18	752,803,308.43	1,714,658,113.28	3,914,110,094.27	8,943,548,001.42
TOTAL INGRESOS	5,721,073,344.77	6,429,615,339.52	7,285,787,046.33	8,657,525,060.69	11,245,323,618.44	16,644,681,995.47
EGRESOS						
PRIMAS CEDIDAS	1,417,087,902.34	1,513,152,324.95	1,601,615,351.65	1,683,928,398.82	1,761,138,184.58	1,834,028,250.21
RESERVAS TECNICAS	348,645,984.03	401,908,373.32	457,285,064.32	514,276,591.84	572,541,924.56	631,837,818.73
COSTOS POR PERDIDA MAXIMA PROBABLE	194,412,142.03	280,014,708.67	400,991,338.57	571,919,591.97	813,391,984.72	1,154,495,610.21
COSTOS INCURRIDOS	1,655,141,486.30	1,835,019,299.26	1,966,580,352.81	2,090,343,294.19	2,208,025,171.49	2,320,879,334.71
Gastos operativos directos						
MANO DE OBRA	436,333,213.95	475,274,419.87	508,832,884.51	540,364,046.86	570,199,108.92	598,587,674.76
OTROS GASTOS	140,401,219.60	151,816,717.58	162,452,842.08	172,451,413.25	181,915,783.50	190,924,038.38
GASTOS APLICADOS A CASA MATRIZ	609,492,441.22	666,598,617.70	720,373,502.75	771,395,934.17	820,091,758.53	866,785,420.06
EGRESOS NO OPERACIONALES	5,723,300.00	5,020,000.00	4,316,700.00	3,613,400.00	2,910,100.00	2,206,800.00
TOTAL EGRESOS	4,807,237,689.47	5,328,804,461.35	5,822,448,036.69	6,348,292,671.10	6,930,214,016.30	7,599,744,947.06
FLUJO NETO OPERATIVO	913,835,655.30	1,100,810,878.17	1,463,339,009.64	2,309,232,389.59	4,315,109,602.15	9,044,937,048.41
RENTA GRABABLE	29,078,565.84	161,307,527.80	496,352,802.25	1,324,237,280.85	3,320,776,938.40	8,049,286,426.64
IMPUESTOS	11,195,247.85	62,103,398.20	191,095,828.86	509,831,353.13	1,278,499,121.28	3,098,975,274.26
REPARTOS	902,640,407.45	1,038,707,479.97	1,272,243,180.77	1,799,401,036.47	3,036,610,480.86	5,945,961,774.15
TIO	17%	16.16%				
REPARTOS	902,640,407.45	1,038,707,479.97	1,272,243,180.77	1,799,401,036.47	3,036,610,480.86	
VALOR DE SALVAMENTO	0	0	0	0	36,794,317,909.37	
VALOR ECONOMICO DE LA EMPRESA						
Por los cinco años proyectados	\$4,669,910,955.63					
Por el valor residual	\$16,782,298,741.06					
VALOR ECONOMICO DE LA EMPRESA	\$21,452,209,696.69					

Cuadro 19. Resumen de primas y recaudos

ESTIMACION DE	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PRIMAS	5,298,120,000.00	6,181,140,000.00	7,064,160,000.00	7,947,180,000.00	8,830,000,000.00	9,713,220,000.00
RECAUDOS						
90%	4,768,308,000.00	5,563,026,000.00	6,357,744,000.00	7,152,462,000.00	7,947,000,000.00	8,741,898,000.00
10%	441,510,000.00	529,812,000.00	618,114,000.00	706,416,000.00	794,718,000.00	883,000,000.00
TOTAL	5,209,818,000.00	6,092,838,000.00	6,975,858,000.00	7,858,878,000.00	8,741,718,000.00	9,624,898,000.00

Cuadro 20. Resumen de costos y pagos

ESTIMACION DE	2005	2006	2007	2008	2009	2010
SINIESTROS INCURRIDOS	1,621,708,104.32	1,816,882,803.92	1,997,964,252.24	2,166,192,618.83	2,322,513,128.96	2,467,906,362.14
OTROS COSTOS Y PRODUCTOS	27,091,939.63	92,962,158.17	171,424,520.56	261,985,962.39	364,247,138.46	477,913,561.34
PAGOS						
100%	27,091,939.63	92,962,158.17	171,424,520.56	261,985,962.39	364,247,138.46	477,913,561.34
75%	1,216,281,078.24	1,362,662,102.94	1,498,473,189.18	1,624,644,464.12	1,741,884,846.72	1,850,929,771.61
25%	360,775,000.00	405,427,026.08	454,220,700.98	499,491,063.06	541,548,154.71	580,628,282.24
TOTAL	1,604,148,017.87	1,861,051,287.19	2,124,118,410.72	2,386,121,489.58	2,647,680,139.88	2,909,471,615.18

Cuadro 21. Resumen de gastos aplicados a casa matriz

ESTIMACION DE	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GASTOS APLICADOS A CASA MATRIZ	585,480,591.49	686,724,190.58	788,472,614.17	890,664,471.40	993,229,402.49	1,096,196,511.05
PAGOS						
91.67%	536,710,058.22	629,520,065.51	722,792,845.41	816,472,120.93	910,493,393.26	1,004,883,341.68
8.33%	29,146,670.00	48,770,533.27	57,204,125.08	65,679,768.76	74,192,350.47	82,736,009.23
TOTAL	565,856,728.22	678,290,598.78	779,996,970.49	882,151,889.70	984,685,743.73	1,087,619,350.91

**Cuadro 23 Gastos operacionales directos
OTROS**

AÑO 2004	TOTAL	PORCENTAJE		
SERVICIOS PUBLICOS	8,475,000.00	0.02		
ARRENDAMIENTOS	48,000,000.00	0.10		
GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	54,000,000.00	0.12		
	110,475,000.00	0.24		
TOTAL GASTOS OPERATIVOS DIRECTOS	457,700,000.00			
			GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	
	SERVICIOS PUBLICOS	ARRENDAMIENTOS	TOTAL	
AÑO 2005	11,327,809.79	64,157,506.78	72,177,195.13	147,662,511.71
AÑO 2006	12,979,495.09	73,512,184.61	82,701,207.68	169,192,887.39
AÑO 2007	14,621,924.65	82,814,440.47	93,166,245.53	190,602,610.64
AÑO 2008	16,256,304.58	92,071,105.56	103,579,993.76	211,907,403.90
AÑO 2009	17,883,183.58	101,285,287.55	113,945,948.49	233,114,419.62
AÑO 2010	19,504,451.02	110,467,687.20	124,276,148.10	254,248,286.32

Cuadro 24 . Flujo de fondos

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS						
RECAUDOS	5,209,818,000.00	6,092,838,000.00	6,975,858,000.00	7,858,878,000.00	8,741,718,000.00	9,624,898,000.00
INGRESOS FINANCIEROS	155,381,463.64	145,146,762.71	131,378,992.24	114,504,215.52	94,842,794.97	72,653,960.14
RECUPERACIONES	142,379,908.24	342,197,800.05	823,968,108.61	1,979,768,098.92	4,740,456,406.01	11,310,626,469.49
TOTAL INGRESOS	5,513,077,194.08	6,585,354,123.80	7,935,929,871.70	9,957,322,396.31	13,580,541,680.84	21,010,969,300.83
EGRESOS						
PRIMAS CEDIDAS	1,361,259,643.52	1,558,836,574.20	1,753,020,951.48	1,944,287,143.33	2,132,949,403.02	2,319,438,378.30
RESERVAS TECNICAS	334,910,563.52	414,042,566.29	500,513,620.65	593,790,903.66	693,416,886.25	799,065,600.79
COSTOS POR PERDIDA MAXIMA PROBABLE	186,752,990.21	288,468,756.24	438,898,276.76	660,346,313.10	985,115,173.48	1,460,054,623.25
COSTOS INCURRIDOS	1,604,148,017.87	1,861,051,287.19	2,124,118,410.72	2,386,121,489.58	2,647,680,139.88	2,909,471,615.18
Gastos operativos directos						
MANO DE OBRA	457,954,413.67	528,214,824.24	595,525,945.13	662,504,668.22	729,174,891.52	795,611,131.97
OTROS GASTOS	147,662,511.71	169,192,887.39	190,602,610.64	211,907,403.90	233,114,419.62	254,248,286.32
GASTOS APLICADOS A CASA MATRIZ	585,480,591.49	686,724,190.58	788,472,614.17	890,664,471.40	993,229,402.49	1,096,196,511.05
EGRESOS NO OPERACIONALES	5,497,822.19	5,171,561.03	4,724,770.86	4,172,081.88	3,524,479.86	2,790,871.19
TOTAL EGRESOS	4,683,666,554.19	5,511,702,647.16	6,395,877,200.42	7,353,794,475.06	8,418,204,796.13	9,636,877,018.07
FLUJO NETO OPERATIVO	829,410,639.89	1,073,651,476.63	1,540,052,671.28	2,603,527,921.25	5,162,336,884.71	11,374,092,282.76
RENTA GRABABLE	27,932,973.04	166,177,634.52	543,274,551.39	1,528,982,777.22	4,021,858,846.95	10,179,681,721.76
IMPUESTOS	10,754,194.62	63,978,389.29	209,160,702.28	588,658,369.23	1,548,415,656.08	3,919,177,462.88
REPARTOS	818,656,445.27	1,009,673,087.34	1,330,891,969.00	2,014,869,552.03	3,613,921,228.63	7,454,914,819.89
TIO	17%	16.16%				
REPARTOS	818,656,445.27	1,009,673,087.34	1,330,891,969.00	2,014,869,552.03	3,613,921,228.63	
VALOR DE SALVAMENTO	0	0	0	0	46,131,898,637.91	
VALOR ECONOMICO DE LA EMPRESA						
Por los cinco años proyectados	\$4,991,841,004.79					

Por el valor residual \$21,041,273,447.18
VALOR ECONOMICO DE LA EMPRESA \$26,033,114,451.97