

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

" UNA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO  
EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS NACIONALES "

TÉISIS PRESENTADA POR

NOE SALVADOR MONTERROSA VANEGAS

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENERO DE 1984



SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

T  
368.015  
M778g

Ej. 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

Dr. Miguel Angel Parada

SECRETARIO GENERAL

Dra. Ana Gloria Castaneda de Montoya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO

Lic. Carlos Humberto Henríquez

SECRETARIO

Lic. José Fernando Flores

ASESOR

Lic. Alfonso Rivera Menéndez

JURADO EXAMINADOR

Presidente: Lic. Carlos Humberto Chicas Alfaro

Primer Vocal: Lic. Carlos Alberto Romero

Segundo Vocal: Lic. Alfonso Rivera Menéndez

# I N D I C E

UES BIBLIOTECA CENTRAL



INVENTARIO: 10112911

Página

Introducción

## CAPITULO I

### CONCEPTOS GENERALES SOBRE SEGUROS

|   |    |
|---|----|
| A) Conceptos Básicos de Seguros               | 1  |
| 1) Qué es Seguro?                             | 1  |
| 2) Riesgo                                     | 3  |
| 3) Prima                                      | 4  |
| 4) Reaseguro                                  | 4  |
| 5) Siniestro                                  | 5  |
| 6) Reservas                                   | 6  |
| 7) Gastos de Adquisición y Conservación       | 7  |
| 8) Póliza                                     | 7  |
| 9) Rescate                                    | 8  |
| 10) Indemnización                             | 8  |
| 11) Reclamo                                   | 9  |
| B) Funcionamiento de las Compañías de Seguros | 9  |
| 1) Objeto y función                           | 9  |
| 2) Diferentes tipos de Compañías de Seguros   | 10 |
| 3) Requisitos de constitución y operación     | 12 |
| 4) Forma en que operan                        | 13 |

## CAPITULO II

### LA GESTION FINANCIERA DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS

|  |    |
|--|----|
| La Gestión Financiera de las Empresas de Seguros | 17 |
| Planificación Financiera                         | 18 |
| Ventajas de la Planificación                     | 19 |
| A) Los Objetivos Financieros                     | 20 |
| B) Fuentes de Recursos                           | 21 |
| C) Estructura Organizativa                       | 22 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| CH) Canalización de Recursos | 28 |
| D) Controles                 | 30 |

## CAPITULO III

EL PRESUPUESTO EN LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS

|   |     |
|---|-----|
| A) Requisitos Principales. Responsabilidades y Manejo del Presupuesto | 37  |
| 1) Requisitos Principales   | 37  |
| 2) Responsabilidades y Manejo del Presupuesto                         | 41  |
| B) Elaboración del Presupuesto del Area Comercial                     | 49  |
| 1) Seguro de Personas   | 56  |
| a) Presupuesto de Ventas  | 56  |
| b) Presupuesto de Gastos Directos y Gastos Indirectos                 | 59  |
| 2) Seguros Generales  | 61  |
| a) Presupuesto de Ventas  | 61  |
| b) Presupuesto de Gastos Directos y Gastos Indirectos                 | 64  |
| C) Elaboración del Presupuesto del Area Técnica                       | 66  |
| 1) Seguro de Personas   | 66  |
| a) Presupuesto de Reservas Matemáticas                                | 67  |
| b) Presupuesto de Siniestralidad                                      | 74  |
| c) Presupuesto de Reaseguro   | 80  |
| 2) Presupuesto de Seguros Generales                                   | 82  |
| a) Presupuesto de Reservas Técnicas                                   | 82  |
| b) Presupuesto de Siniestralidad                                      | 83  |
| c) Presupuesto de Reaseguro   | 84  |
| CH) Elaboración del Presupuesto del Area Financiera y Administrativa  | 86  |
| 1) Presupuesto de Gastos de Administración                            | 86  |
| 2) Presupuesto de Inversiones   | 99  |
| 3) Presupuesto de Efectivo  | 118 |
| D) Elaboración de los Estados Financieros Proyectados                 | 134 |
| 1) Estado de Resultados Proyectado                                    | 134 |
| 2) Balance Proyectado   | 138 |

## CAPITULO IV

### EL CONTROL PRESUPUESTAL

|  | Página |
|--|--------|
| A) Mecanismos de Control de los Presupuestos | 141    |
| 1) Informes de Ejecución Presupuestaria      | 141    |
| 2) Análisis de Variaciones                   | 144    |
| 3) Adopción de Decisiones                    | 146    |

## CAPITULO V

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DEL TRABAJO DE CAMPO

|  |     |
|--|-----|
| 1) Objetivos                                   | 149 |
| 2) Ambito de la Investigación                  | 149 |
| 3) Recolección y Tabulación de Datos           | 149 |
| 4) Análisis e Interpretación de los Resultados | 150 |
| <br>   |     |
| CONCLUSIONES                                   | 162 |
| RECOMENDACIONES                                | 165 |
| ANEXOS   |     |
| BIBLIOGRAFIA                                   |     |

## INTRODUCCION

Las Compañías de Seguros son instituciones de importancia dentro del mercado financiero nacional y por la cuantía de recursos que manejan deben estar suficientemente preparadas para administrarlos y colocarlos adecuadamente en beneficio de Asegurados y del desarrollo económico del país.

La forma en que las Compañías de Seguros pueden hacerlo, es a través de sistemas de administración moderna, en que se utilicen técnicas, procesos y organización científica, que les permitan obtener resultados adecuados.

Con intención de contribuir a que las Empresas de Seguros adopten procedimientos, métodos y técnicas adecuadas, se presenta este trabajo denominado "UNA GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PRESUPUESTO EN LAS EMPRESAS DE SEGUROS NACIONALES".

Los objetivos visualizados para desarrollar este trabajo han sido los siguientes:

- a) Dar a conocer la importancia que la utilización del Presupuesto tiene para las Compañías de Seguros Nacionales.
- b) Trasladar a las personas, que en una u otra forma se encuentran vinculadas con la administración o control de las Compañías de Seguros, los elementos necesarios e indispensables para la implantación de un Sistema Presupuestario.

- c) Señalar la eficiencia de la utilización del Presupuesto como herramienta de planificación y control en el desarrollo de la Gestión Financiera de las Compañías de Seguros.
- d) Lograr en alguna medida un mejoramiento en el desarrollo de las operaciones de las Compañías de Seguros mediante la puesta en práctica de Presupuestos.

El trabajo se ha desarrollado en cinco Capítulos en los que se ha tratado de abarcar con la extensión adecuada, los aspectos considerados importantes para la implantación del Presupuesto en las Compañías de Seguros, divididos de la siguiente manera:

#### CAPITULO I: CONCEPTOS GENERALES SOBRE SEGUROS.

Esta parte comprende la exposición de algunos conceptos básicos de Seguros generalmente utilizados, incluyendo una descripción detallada del funcionamiento de las Compañías de Seguros, la forma como se constituyan, organizan y operan.

#### CAPITULO II: LA GESTION FINANCIERA DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS

Este Capítulo describe la manera como las Compañías de Seguros desarrollan su gestión financiera, a través de una adecuada planificación, fijación de objetivos, establecimiento de fuentes de recursos, estructura organizativa adecuada y los diferentes controles que garantizan el adecuado manejo de los recursos.

### CAPITULO III: EL PRESUPUESTO EN LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS.

Se presentan los requisitos principales que deben llenarse para la implantación del Presupuesto, indicando a quien corresponde la responsabilidad de su elaboración y manejo.

Seguidamente, se desarrollan todos los pasos que deben seguirse para la elaboración del Presupuesto integral en una Compañía de Seguros, comenzando por la preparación del Pronóstico de Ventas, Presupuesto de Ventas, hasta concluir con la elaboración del Presupuesto de Efectivo, el Estado de Resultados y Balance General Proyectados.

Para hacer más comprensibles los lineamientos comprendidos en este Capítulo, se presenta el desarrollo de un caso hipotético, el cual se incluye en el Apéndice N°1. Este ejemplo ha sido elaborado considerando solamente un determinado nivel de ventas de seguros, pero es necesario aclarar que en la práctica se deben de elaborar presupuestos para distintos niveles de ventas a fin de conocer cuales son los productos y gastos a esos distintos niveles, y lo que es más importante, conocer cuales serían las utilidades que se obtendrían a esos diferentes niveles.

En esta forma se estaría introduciendo los procedimientos que contempla lo que se ha dado en llamar el Presupuesto Flexible.

### CAPITULO IV: EL CONTROL PRESUPUESTAL.

Incluye la forma adecuada del Control Presupuestal, a través de los informes de Ejecución Presupuestaria, el análisis de las variaciones que resulten de comparar los datos reales con



los presupuestados y la adopción de decisiones correspondientes para corregir los desvíos significativos del Presupuesto.

#### CAPITULO V: INVESTIGACION DE CAMPO.

Este Capítulo se refiere a la presentación de la información recabada a través de la investigación de campo realizada, con la cual se ha establecido el grado de conocimiento y utilización del Presupuesto, las limitaciones de su uso y las razones de la no utilización en las Compañías de Seguros. Asimismo, comprende los principales métodos y procedimientos que utilizan las Compañías de Seguros para elaborar algunos Presupuestos parciales que son mayormente utilizados.

## CAPITULO I

### CONCEPTOS GENERALES SOBRE SEGUROS.

#### A- CONCEPTOS BASICOS DE SEGUROS

A fin de introducir a los lectores en la terminología de Seguros y debido a la amplia gama de términos eminentemente técnicos que se utilizan en el quehacer del Seguro, se presentan a continuación algunos conceptos básicos sobre los mismos. Resultaría imposible tratar de mencionarlos en su totalidad, por lo que solamente se incluyen aquellos que se consideran mayormente utilizados. Para poder ahondar en esta clase de análisis, se recomienda referirse a las obras de seguros contenidos en la Bibliografía mencionada. Asimismo, para efectos del presente trabajo se empleará el término "Compañía" como equivalente al de "Empresa" de Seguros, por ser éste el término con el que más ampliamente son conocidas.

#### 1.- QUE ES SEGURO ?

Desde el punto de vista económico existen varios conceptos de seguros, si se toman en consideración algunas teorías en las cuales se basan. Así, tenemos la teoría Aleatoria, de la Previsión, de las Prestaciones Recíprocas, de la Indemnización, la del Riesgo y la de la Necesidad; cada una sostenida por diferentes autores y estudiosos de Seguros.

La Teoría Aleatoria es la que sostiene que el Seguro es comparable a un juego de azar, debido a que no se puede saber el momento y la cuantía de la ocurrencia de los hechos cubiertos por el mismo. A través de la teoría de los grandes números se-

ha logrado, hasta cierto punto, aproximarse a los hechos.

La Teoría de la Previsión, se basa en que el Seguro evita los inconvenientes del ahorro individual para cubrirse de un determinado riesgo, distribuyendo el peso de este riesgo sobre una multitud de riesgos económicos de la misma naturaleza. O sea - que mediante el aseguramiento de varios riesgos semejantes, -- las primas que de ello se obtengan servirán para cubrir la --- ocurrencia de uno de los riesgos asegurados.

La Teoría de las Prestaciones Recíprocas, tiene como fundamento, que tanto el asegurado como el asegurador, se obligan a -- aportar algo en beneficio del otro, por medio del contrato de seguro el asegurado se obliga a pagar la respectiva prima de - seguro y el asegurador se obliga a asegurar y pagar la respectiva indemnización en caso de que el riesgo se concrete.

La Teoría de la Indemnización es la que sostiene que el Seguro es aquella institución que repara y atenúa las consecuencias - futuras y que pueden causar daños de un hecho incierto e imprevisto para los interesados, distribuyendo entre todos el costo de esa cobertura.

La Teoría del Riesgo, considera que el Seguro es una reunión - de riesgos para ser compensados a través de las correspondientes retribuciones que se hayan recibido para cubrirlos.

La Teoría de la Necesidad establece que el Seguro es una Institución Económica por la cual se cubren necesidades eventuales-

de Capital que pueden ser valoradas económicamente, con base en la reciprocidad.

En realidad cada teoría representa uno de los elementos que llegan a conformar el concepto total del Seguro; ya que en el sentido amplio de la palabra, son abarcados en su totalidad. Con base en las Teorías anteriores se puede decir que el Seguro es el instrumento por medio del cual se logra resarcir de los daños económicos que sufran tanto las personas como sus bienes, derivados de la ocurrencia de riesgos previstos. El Seguro es ofrecido por las Compañías de Seguros o Aseguradores, mediante el pago de un precio denominado prima, para cubrir un determinado riesgo, con la obligación de entregar la suma pactada en la Póliza en el momento en que el riesgo se concrete a través de la ocurrencia de un siniestro. La persona que contrata el Seguro se denomina Asegurado y es quien a cambio del pago de la prima goza de las coberturas contenidas en la póliza durante un plazo determinado y por el límite de la suma asegurada.

## 2.- RIESGO

El riesgo es una eventualidad y representa la posibilidad de sufrir pérdidas, por lo tanto para que el riesgo sea asegurado, el daño que ocasione la ocurrencia de éste, debe ser susceptible de valuación en términos monetarios.

El riesgo se clasifica en:

- a) RIESGO MORAL, representado por los peligros originados por actitudes o comportamientos de las personas, tales como, - falta de honradez, descuido, indiferencia y otros;
- b) RIESGO FISICO, es aquel peligro que pueda causar un daño - al bien asegurado, que puede derivarse de su situación, -- conformación, ocupación o exposición del mencionado bien.

### 3.- PRIMA

La prima es la cantidad de dinero que el Asegurado paga al Asegurador para que éste se comprometa a cubrir un determinado -- riesgo. La cantidad fijada como prima debe estar en relación - con la clase y cuantía de los riesgos cubiertos. La determinación del valor de las primas de seguro varía si se trata de Se -- guros sobre la Vida o Seguros sobre Cosas. En los Seguros so -- bre la Vida, los actuarios toman en consideración el plan de - Seguro, la edad, la suma asegurada, tasa de mortalidad, etc., - para conformar las tarifas respectivas, que son aplicadas a los solicitantes de este tipo de seguros, colocándolo en una deter -- minada escala para aplicarle distintos tipos de prima, de ---- acuerdo a sus propias condiciones.

Para el Seguro sobre Cosas, las primas son establecidas en ba -- se a estadísticas de siniestralidad de cada ramo y a condicio -- nes particulares de cada bien.

### 4.- REASEGURO

El Reaseguro es el mecanismo por medio del cual las Compañías-

de Seguros transfieren parte de los riesgos que asumen por todos los contratos de seguros, a otras Empresas de Seguros o especializadas en reaseguros, que se les denomina Reasegurados.

Estos riesgos son transferidos en vista de que generalmente la capacidad económico-financiera de una Compañía de Seguros no sería suficiente para soportar por sí sola, el monto total de los siniestros que puedan reclamársele en un determinado período.

Naturalmente esta cesión de riesgos conlleva una cesión de parte de las primas recibidas, ésta puede ser proporcional o en base a tarifas establecidas y contempladas en los contratos de Reaseguro.

##### 5.- SINIESTRO

La ocurrencia del riesgo que se ha previsto en el Contrato de Seguro, sobre el cual se ha extendido la cobertura, constituye el hecho que se denomina siniestro. Este puede ser la muerte del Asegurado o que sufra un accidente, en el Seguro de Personas; y un incendio, un terremoto, un robo, etc.; en el Seguro de Cosas.

El monto de siniestros que ocurren en un período determinado, relacionado con el valor de las primas cobradas por todos los riesgos de la misma naturaleza, da como resultado la Sinietralidad. Esta, es la medida que indica si la Selección o Ad-

ministración de los riesgos ha sido eficiente o inadecuada, -- salvo en casos de catástrofes o epidemias, en que la siniestralidad se vuelve catastrófica.

## 6.- RESERVAS

Las reservas son las cantidades que por consideraciones técnicas deben separarse de las primas de Seguros para que al acumularse puedan ser utilizadas en la cobertura de las obligaciones contractuales.

Existen dos tipos de Reservas: Las Matemáticas y Las Técnicas.

Las Reservas Matemáticas corresponden a los Seguros de Vida y según Magee, es "Aquella porción de las primas pagadas a base de primas niveladas, la cual se separa para cubrir las futuras obligaciones de las Pólizas". 1/

Las Reservas Técnicas también se denominan sobre primas no devengadas, debido al período de cobertura de las mismas, el cual es generalmente de un año.

Al final de cada Ejercicio las primas que han sido pagadas durante todo el año, se encuentran devengadas efectivamente solamente en una parte de las mismas. Por esa razón, la parte no devengada no debe considerarse como un producto, y por consiguiente debe constituirse la Reserva por esa cantidad.

Hay varios procedimientos para el cálculo de estas Reservas, pero el más aceptado es el de aplicar un porcentaje a la tota-

1/ Magee John E. El Seguro de Vida. Unión Tipográfica. Editorial Hispanoamérica 1a. Edición en español. México 1964.  
Página 628

lidad de primas pagadas durante el año, generalmente el 45% -- porcentaje establecido por la SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO. 1/

#### 7.- GASTOS DE ADQUISICION Y CONSERVACION

Los gastos de adquisición son los que realiza la Empresa para la consecución de negocios iniciales, o sea la suscripción de Contratos de Seguros.

Dentro de dichos contratos, se incluyen principalmente las comisiones a los Agentes Vendedores sobre Primas Iniciales, bonificaciones y premios sobre volúmenes de venta, sueldos del personal administrativo del departamento de comercialización, gratificaciones, viáticos y transporte, exámenes médicos a los -- asegurados, publicaciones, etc.

Por otra parte, los Gastos de Conservación son los que van encaminados al mantenimiento de la cartera de seguros, y están -- representados por las comisiones sobre Primas de Renovación -- para los Agentes Vendedores, y los demás similares a los incurridos para primas iniciales, con excepción de los exámenes -- médicos a los asegurados y otros.

#### 8.- POLIZA

Es el documento que constituye prácticamente el Contrato de Seguros. En él constan todas las condiciones Generales y Especiales relacionadas con las coberturas. En dichas condiciones se

1/ Regulaciones de la Superintendencia del Sistema Financiero, circular Número 509 del 15 de Noviembre de 1968.



estipula y se define el riesgo cubierto, los no cubiertos y los excluidos; como todo contrato debe contener:

- a) Lugar y fecha de emisión;
- b) Nombres y dirección de los contratantes;
- c) Descripción de la persona o cosas aseguradas;
- ch) Naturaleza de los riesgos;
- d) Vigencia del contrato;
- e) Suma asegurada o monto del seguro;
- f) Valor de la Prima y forma de pago;
- g) Procedimiento para realizar las reclamaciones.

El Código de Comercio contempla con gran amplitud todo lo relacionado con el Contrato de Seguros, en los artículos del 1344 al 1500.

#### 9.- RESCATE

Con este nombre se denomina aquella cantidad a la cual un asegurado tiene derecho en el caso de que decida dar por terminado el Contrato de Seguro de Vida, después de un período como mínimo de dos años, y por disposiciones legales, éste no podrá ser menor del 95% de la Reserva constituida para una determinada Póliza.

#### 10.- INDEMNIZACION

La indemnización es el valor monetario que la Compañía de Seguros entrega al Asegurado o a sus beneficiarios, para reinstalarle los bienes que han sufrido daño parcial o total debido -

a la realización de un siniestro. Esta indemnización nunca podrá ser mayor que la suma asegurada establecida en la Póliza.

#### 11.- RECLAMO

Es la acción que sigue el Asegurado o beneficiario para que le sea pagada la indemnización, después de la ocurrencia de un siniestro. Este reclamo debe ser presentado de conformidad con las disposiciones contenidas en la Póliza. Especialmente debe tenerse cuidado de presentarlo a la Compañía de Seguros en el menor tiempo posible y en la forma prevista; ya que en algunos casos se niega el pago de la indemnización o se tienen dificultades para obtenerla, si el reclamo no se presenta en la forma establecida.

### B- FUNCIONAMIENTO DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS

#### 1.- OBJETO Y FUNCION

Las Compañías de Seguros son empresas de servicios que se dedican a la colocación de seguros en el mercado de personas y cosas.

Las Compañías venden las Pólizas mediante su Departamento de Comercialización, o de Ventas. Por tales contratos, se obligan a cubrir uno o varios riesgos que puedan afectar económicamente al asegurado. Debido a que la actividad aseguradora depende del cálculo de probabilidades, debe de colocarse un volumen suficiente de contratos para que se cumpla la Ley de los Grandes Números.

Por otra parte, deben desarrollar una adecuada Selección de Riesgos para determinar los que son aceptables dentro de los patrones de asegurabilidad establecidos técnicamente. Esta, es la segunda actividad de importancia que se desarrolla dentro de una Compañía de Seguros, y de ella depende en gran medida el éxito o el fracaso de sus operaciones.

Los recursos obtenidos de los cobros de primas, deben ser canalizados a cubrir los costos de operación y constitución de Reservas. De ahí, surge otra actividad que consiste en la administración, colocación e inversión de dichos recursos, los cuales deben de estar disponibles en la cuantía suficiente para cumplir oportunamente con los pagos de las indemnizaciones, derivadas de los reclamos.

Para llevar a cabo estas actividades, las Compañías de Seguros deben contar con una organización adecuada que llene eficientemente sus necesidades. Sus Directores, Ejecutivos y Personal, deben de ser suficientemente capacitados para la dirección, ejecución y control de las operaciones que se realicen, a fin de ofrecer a sus clientes un buen servicio.

## 2.- DIFERENTES TIPOS DE COMPAÑIAS DE SEGUROS

Las Compañías de Seguros funcionan bajo dos modalidades principales: SOCIEDADES ANONIMAS Y SOCIEDADES MUTUALISTAS. Las Sociedades Anónimas se organizan mediante la emisión y venta de acciones entre particulares para la formación del Capital Social, el cual es el que inicialmente garantiza que las indem-

nizaciones derivadas de las operaciones sean canceladas oportunamente. Esto lo realizan a través de la retención de riesgos-acordes con su capacidad económica-financiera inicial y trasladando los excedentes a los Reaseguradores. A medida que las Compañías de Seguro incrementan su capacidad económica-financiera, aumentan sus retenciones de los riesgos que representan los contratos de seguro que suscriben.

Las Aseguradoras que se constituyen como Sociedades Anónimas, son propiedad de sus accionistas o tenedores de acciones.

Por lo contrario, una Sociedad de Seguros Mutualista es aquella en que los suscriptores y tenedores de los Contratos o Pólizas de Seguros son sus propietarios. Los derechos de los asegurados están regidos por su contrato y los mismos no pueden ejercerse sobre las propiedades incorporadas a la Sociedad mientras se encuentre operando.

El Capital se forma a través de las primas de seguros que cada Asegurado paga por la tenencia de su Póliza y las mismas son utilizadas para el pago de las reclamaciones y gastos, sin que se haya suscrito un Capital, como ocurre con las Sociedades Anónimas.

Cuando se obtiene Superávit el mismo se distribuye entre los tenedores de Pólizas en forma de dividendos en la proporción que haya sido aprobada por el Consejo Directivo, al que los tenedores de Pólizas le dan suficientes poderes de decisión en las Juntas Generales y para la Administración de las Socieda-

des. No existe otra forma de participación en las utilidades. Así mismo, los tenedores de Pólizas, en el caso de pérdidas, solamente las soportan hasta por el importe contemplado en las primas de Seguros para cubrir los gastos.

En nuestro país todas las Compañías de Seguros Nacionales operan bajo la figura de Sociedades Anónimas, posiblemente debido a que ésta es la forma en que también operan otras Instituciones Financieras. Solamente opera en forma mutualista una agencia de una Compañía de Seguros extranjera de Seguros de Vida.

### 3.- REQUISITOS DE CONSTITUCION Y OPERACION

A pesar de que en nuestro país no existe una ley específica que regule la Constitución y funcionamiento de las Compañías de Seguros, éstas se rigen por un conjunto de leyes y disposiciones legales, con base a las cuales sujetan sus operaciones.

En primer lugar, y por ser Sociedades Anónimas están regidas por el Código de Comercio, el cual además regula todo lo relacionado con el Contrato de Seguros. (Art. del 126 al 364 y del 1344 al 1500 respectivamente). Por otra parte, deben sujetarse a las disposiciones de la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares (LICOA); en lo que se refiere a operaciones crediticias, Artículos números 179 al 190, deben también cumplir con otras leyes y disposiciones reglamentarias, las cuales para conocimiento se detallan ampliamente en el Anexo N° 1.

#### AUTORIZACION PARA OPERAR.

Para que una Compañía de Seguros pueda operar en nuestro país, es necesario que obtenga la debida autorización del Ministerio de Economía, después de conocer la opinión del BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR y la SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO. Para ello se les exige además lo siguiente:

- a) Deben mantener su Capital en un 80% por lo menos, en poder de personas salvadoreñas o centroamericanas;
- b) Presenten a la SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO, -- los Contratos de Reaseguros que suscriben en el desarrollo de sus operaciones; los Contratos que suscriban con corredores extranjeros, así como de Pólizas, solicitudes, tarifas y demás documentos que utilicen en sus operaciones.

#### 4.- FORMA EN QUE OPERAN

Las Compañías de Seguros son empresas financieras que reciben una cantidad de dinero de los asegurados, la cual se denomina Prima, comprometiéndose mediante el Contrato de Seguro, o Póliza, a cubrir en forma monetaria principalmente los daños en los bienes o en las personas que han suscrito los Contratos de Seguros.

Estos Contratos según cubran los daños de bienes o de personas, se les denomina Seguros de Cosas y Seguros de Vida, respectivamente.

Algunas Compañías operan tanto Seguros de Vida como de Cosas,-

y otras solamente una de las dos clases de Seguros.

Existen diversas modalidades de Seguros, entre ellas podemos mencionar:

a) SEGUROS SOBRE LA VIDA

- Vida Individual;
- Vida Colectivo;
- Accidentes e inválidez
- Enfermedad; y
- Combinados.

b) SEGUROS SOBRE COSAS

- Seguro contra Incendio;
- Seguro de Automotores;
- Seguro de Transporte;
- Seguro de Robo; etc.

Las Compañías de Seguros debido a los compromisos que adquieren con los asegurados, están obligadas a constituir Reservas especiales por las primas que reciben de sus clientes. Estas Reservas son denominadas Matemáticas, si se trata de las generadas por los Seguros de Vida Individual y Técnicas si se originan por los Seguros de Vida, diferentes al de Vida Individual, y por los Seguros sobre Cosas o de Daños. Para que las Reservas Matemáticas y Técnicas puedan cubrir adecuadamente los reclamos que sobre las Pólizas se presenten, deben ser apropiadamente invertidas para que generen productos que vengán a incrementar su capacidad económico financiera.

Generalmente, las Reservas son invertidas en Títulos Valores emitidos o garantizados por el Estado, (obligatoriamente el 20% de dichas Reservas) y el resto en Préstamos Hipotecarios y de otro tipo, de conformidad con el Manual de Clasificación del Crédito emitido por el BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR.

Los Contratos de Seguros son colocados a través de Agentes -- Vendedores o Corredores independientes, quienes se encargan de trasladar al público las ventajas de suscribir un determinado Contrato. La venta de los Seguros de Vida resulta más difícil que la de los Seguros de Cosas, debido a que es más fácil de entender el beneficio que se recibirá en el caso de que una cosa sufra un daño y sea indemnizado mediante el Contrato de Seguro; en el caso de los beneficios de un Seguro de Vida regularmente se obtienen cuando el asegurado fallece y es para sus familiares o beneficiarios.

Por esa razón las comisiones que se reconocen a los Agentes -- Vendedores en los primeros años, son mayores que las que perciben por la venta de Seguros de Cosas.

En consecuencia, las Compañías que operan Seguros de Vida, -- inicialmente no tendrán beneficios, o éstos serán reducidos, -- por el alto costo de comercialización de dichos seguros. Por lo tanto es conveniente el inicio de ambas ramas de Seguros -- para buscar un equilibrio a corto plazo.

Las Compañías de Seguros, por comercializar un producto crea-



do a través de cálculos estadísticos actuariales y de análisis técnicos deben integrar sus Juntas Directivas, Personal Ejecutivo, Administrativo y de Ventas, con personas con suficientes conocimientos técnicos en materia de Seguros y Finanzas. Esta condición es necesaria, debido a que las dos operaciones fundamentales que deben desarrollar las Compañías de Seguros, son : LA SELECCION Y ADMINISTRACION DE RIESGOS y la INVERSION Y ADMINISTRACION DE SUS RESERVAS TECNICAS Y MATEMATICAS.

La primera actividad se refiere a la Selección y aceptación -- consciente de los riesgos que dentro de las técnicas de Seguros se califican como normales, y a la vez la Administración -- adecuada de toda la Cartera de Riesgo (SEGUROS) tratando de -- mantener una adecuada diseminación de los mismos, para obtener una siniestralidad razonable, que no ponga en peligro los resultados económicos de la Empresa.

Dentro de estas actividades, es de suma importancia mantener -- contratos de reaseguro convenientes, que absorban adecuadamente aquellos excesos de riesgos que las Compañías de Seguros no están en capacidad de absorber o soportar por sí solas.

En cuanto a la parte financiera, que comprende la inversión de sus Reservas, deben efectuar inversiones que reúnan los requisitos de: Seguridad, Rentabilidad, Liquidez y Diversificación.

## CAPITULO II

### LA GESTION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE SEGUROS.

Como parte importante del proceso administrativo, en toda empresa se desarrolla la Gestión Financiera. Esta comprende la difícil tarea de proveerla de los recursos financieros necesarios y suficientes, para que la misma funcione a cabalidad en todas las partes que la componen, así mismo, consiste en vigilar y administrar esos recursos con el fin de preservarlos e incrementarlos con el objeto de contribuir al engrandecimiento de la empresa, a través de una adecuada estructura organizativa y a los diferentes controles que más adelante se detallan.

Según George Terry la administración financiera "no sólo se refiere a la adquisición, erogación, ahorro, préstamos e inversiones de los fondos monetarios, sino también a la utilización de capital, crédito y fondos de toda clase, empleados en la operación normal de la empresa". 1/

Las empresas de seguros por ser Instituciones Financieras de suma importancia dentro del mercado financiero nacional, deben por consiguiente desarrollar una gestión financiera eficaz, que les permita cumplir con los compromisos financieros derivados de su funcionamiento y la obtención de una rentabilidad adecuada que permita retribuir convenientemente a los accionistas, así como a su personal.

1/ Terry George. Principios de Administración  
Compañía Editorial Continental, S.S. México.  
Quinta reimpresión en Español. 1974. Página 779.

## PLANIFICACION FINANCIERA.

Los principales compromisos financieros de las Compañías de Seguros se refieren a:

- Cancelación de siniestros;
- Entrega de valores de rescate en calidad de préstamos o definitivamente;
- Entrega de los valores contratados en pólizas de seguro de vida dotales, a su vencimiento;
- Cumplimiento con las entregas de los financiamientos aprobados.
- Pago de sueldos y prestaciones al personal;
- Los gastos de administración y otros;
- Pago de dividendos a los accionistas;
- Pago de Reaseguros.

Estos compromisos sólo podrán ser cubiertos, si su pago es programado dentro de una política financiera, por medio de la cual se obtengan los recursos necesarios para tal fin.

Peter Drucker, ha dicho que la planeación es "el proceso contínuo consistente en adoptar ahora decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las expectativas, mediante la retroacción sistemática organizada". 1/

1/ Drucker, Peter F. La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Segunda Edición. Página 88.

Esto significa, que ante las expectativas futuras deberá planearse y decidirse que es lo que la empresa debe realizar en un período determinado, organizar los recursos para realizar lo planeado y a la vez implantar los controles necesarios para determinar en que medida se cumple con lo planeado.

Por consiguiente, la planificación financiera comprenderá el desarrollo de este proceso, traduciéndose principalmente en la fijación de los objetivos financieros de la empresa.

#### VENTAJAS DE LA PLANIFICACION.

Para ilustrar la importancia de la Planificación se mencionan las ventajas siguientes:

- ) Obligan a la Dirección a establecer las políticas básicas y los objetivos financieros a alcanzar,
- ) Se establece una estructura organizativa adecuada, lo que determina la asignación de las responsabilidades de cada función del área financiera.
- ) Obliga a establecer los objetivos financieros, cuantitativamente.
- ) Se seleccionan las fuentes de fondos que se necesiten, algunos derivados de las operaciones de la Empresa y otros que se encuentran fuera de la misma.
- ) Fuerzan a la Dirección a emplear más racionalmente los recursos financieros.
- ) Se adoptan las decisiones para la mejor utilización de los recursos.
- ) Obliga a la implantación de controles de medición de lo pla-

neado, a través de instrumentos financieros.

#### A. LOS OBJETIVOS FINANCIEROS.

Los objetivos representan la base del trabajo y de la asignación de funciones en una empresa. Son el fundamento que permite diseñar, tanto la estructura de la empresa como el trabajo de cada unidad. Los objetivos son las metas fundamentales que deben fijarse en una empresa.

Por lo que respecta a los objetivos financieros, son los resultados en términos monetarios que las Compañías de Seguros pretenden obtener en un período determinado.

Los principales objetivos que pueden considerarse son los de obtener adecuados niveles de rentabilidad y mantener una liquidez acorde con los diversos compromisos de la empresa.

Estos objetivos se pueden obtener de la siguiente forma:

##### Rentabilidad:

- 1- Canalizando los recursos a inversiones que generen un mayor rendimiento.
- 2- Obtención de recursos al más bajo costo posible.
- 3- Evitar el mantenimiento de exceso de recursos ociosos.

##### Liquidéz:

- 1- Tomar en consideración el origen de los recursos, su cuantía y el período que se pueda disponer de ellos.
- 2- Realizar inversiones que puedan ofrecer recuperación de fondos a corto y mediano plazo.
- 3- Contar con varias alternativas para captar recursos de

fuentes financieras en casos de urgente necesidad.

4- Realizar proyecciones de flujos de fondos o cash flow periódicamente.

B. FUENTES DE RECURSOS.

Las Fuentes de Recursos de las Compañías de Seguros son de diversa naturaleza y procedencia. Las hay específicas de la actividad aseguradora y las generales, que se encuentran a la disposición tanto de las Compañías de Seguros, como de otro tipo de empresas.

Con base a lo anteriormente mencionado podemos clasificar a las Fuentes de Recursos de la siguiente manera:

1) Propias de la Actividad Aseguradora. 2) Comunes a todo tipo de Empresas Financieras.

Alfonso Velásquez Pérez dice que: "El financiamiento de la Institución Aseguradora se realiza por medio de la captación de ahorros de la población aseguradora, que están representados por las llamadas reservas técnicas y matemáticas"

1) PROPIAS DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

Actividades de Seguros

- a) Primas de Seguro
- b) Reservas matemáticas y para riesgos en curso
- c) Planes especiales de liquidación de pólizas de seguros de vida.

---

1/ Velásquez Pérez, Alfonso. Análisis e interpretación de los Estados Financieros de las Compañías de Seguros. Tesis de Graduación. Guatemala. 1965. Página 23.

### Actividades de Reaseguro

- a) Primas de Reaseguro
- b) Comisiones de Reaseguro Cedido
- c) Recuperaciones de Reclamos por Reaseguro

### 2) COMUNES A TODO TIPO DE EMPRESA FINANCIERA

- a) Capital Social y Reservas
- b) Rendimiento sobre Inversiones
- c) Utilidades de la Empresa
- ch) Realizaciones del Activo
- d) Recuperaciones de Capital por Préstamos otorgados
- e) Financieras Bancarias.

### C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Glenn A. Welsh, ha dicho que:

" El propósito de la estructura de organización y la asignación de responsabilidades dentro de la empresa, es crear -- una estructura dentro de la cual puedan lograrse los fines empresariales de forma coordinada y eficaz a base continuada. " 1/

En toda empresa las personas encargadas de ejecutar los planes y los objetivos propuestos, deberán estar organizados - de tal forma que los esfuerzos sean bien encaminados, por -

---

1/ Welsh, Glenn A., Presupuestos: Planificación y Control - de las Utilidades. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, Tercera Edición en Español. Página 46.



lo tanto, deberán de armonizarse las funciones y responsabilidades en las distintas áreas de la empresa.

La estructura de organización de una empresa de seguros deberá adecuarse tanto a la clase y forma de operar en los diferentes ramos de seguros, como a su tamaño, con el objeto de mantener la agilización de las operaciones al establecer los diferentes centros o categorías de decisión, como para que las diferentes áreas existentes en la organización no se saturen con una heterogeneidad de funciones.

A continuación, se presenta una estructura organizativa de una Compañía de Seguros que opera en diferentes ramos desde algunos años.

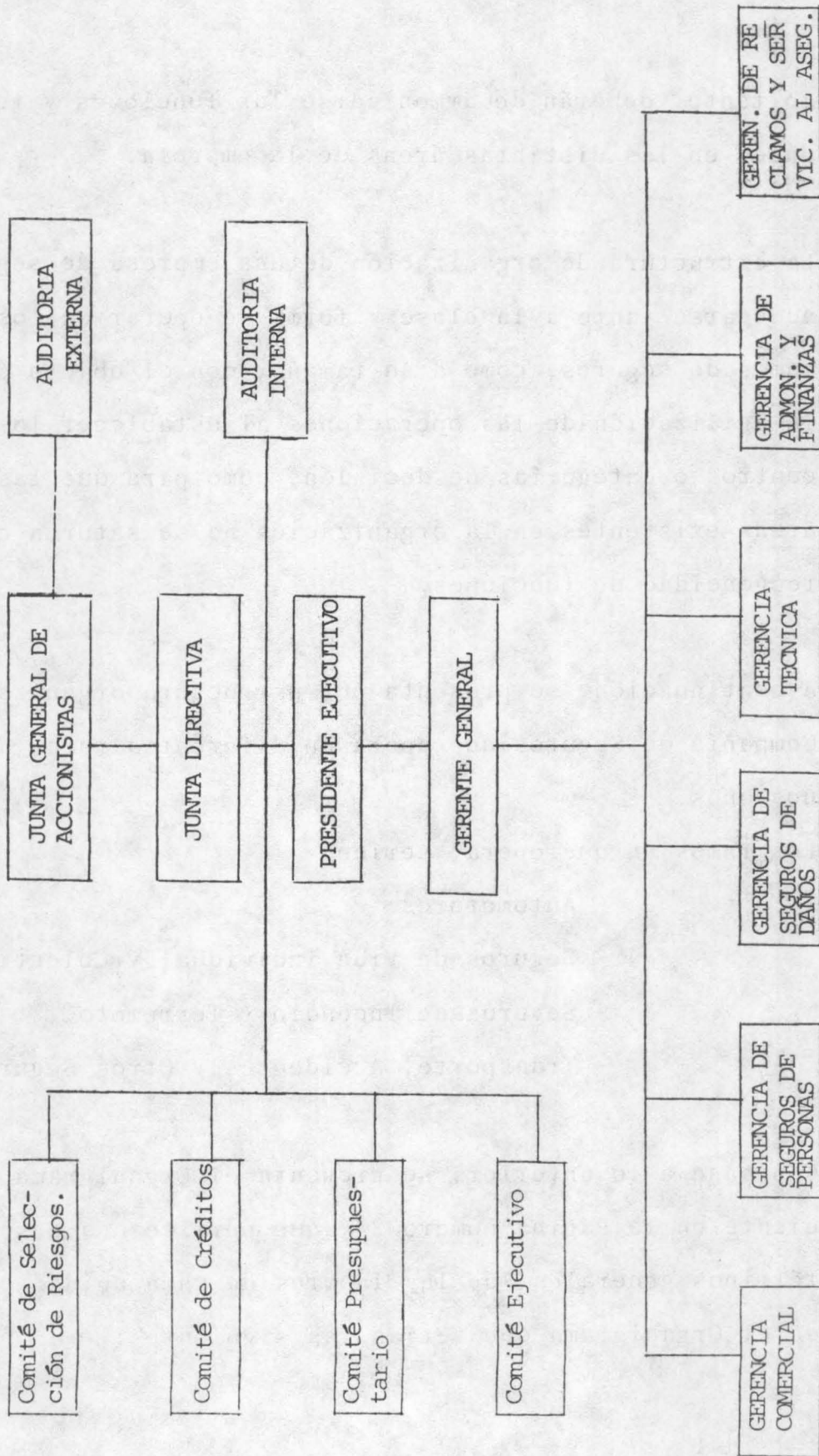
Los ramos en que opera, serían:

- Automotores
- Seguros de Vida Individual y Colectiva
- Seguros de Incendio y Terremoto
- Transporte, Accidentes y Otros Seguros.

Con base a lo anterior, se presenta el Organigrama correspondiente en la Página número 24, que permite una descripción, en términos generales, de las labores de cada unidad contempladas en el Organigrama que serían las siguientes:



" ORGANIGRAMA DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS "



### GERENCIA COMERCIAL O DE VENTAS.

Comprende la principal gestión de una empresa de seguros, ya que sin la labor de ventas no podrían desarrollarse las demás.

En esta Gerencia se planean y realizan la colocación de toda clase de seguros que la Compañía se encuentre colocando en el mercado.

Incluye por consiguiente la contratación, adiestramiento y supervisión de los Agentes Vendedores que realizarán la culminación de los negocios. O en su caso, cuando la comercialización se realice a través de Corredores, será la Gerencia responsable del manejo de todas las contrataciones hechas a través de estos Corredores.

### GERENCIA DE SEGUROS DE PERSONAS.

Incluye la estructura encargada de recibir, seleccionar, aceptar o rechazar las solicitudes de seguros de vida individual o colectivo. La emisión de las respectivas pólizas y su control.

### GERENCIA DE SEGUROS DE DAÑOS.

Es el área encargada del trámite relacionado con las solicitudes de seguro de incendio y terremoto, automotores, transporte, fianzas, etc., la correspondiente emisión de las pólizas y su control.

### GERENCIA TECNICA

Es el área que debe controlar y manejar todo lo relacionado con el reaseguro tomado y reaseguro cedido. También se encuentra a su cargo la determinación de las retenciones más adecuadas para la Compañía, así como el cálculo de las reservas matemáticas y para riesgos en curso de la cartera de seguros. Por lo tanto es conveniente que un Actuario forme parte de esta Gerencia.

### GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

Esta Gerencia tiene a su cargo el manejo de todos los procesos administrativos que posibiliten el mejor desarrollo de las operaciones de la Empresa, dentro de una coordinación y comunicación adecuada. Así mismo, estará encargada de desarrollar y controlar las operaciones de una de las áreas de mayor importancia, como lo es, el área financiera. En esta área se realizan las operaciones relacionadas con la captación, control, erogación y registro de los recursos de la Empresa. Pueden crearse los departamentos que sean necesarios, tales como: de Contabilidad, de Inversiones, de Caja y de Cobranzas, de Procesamiento de Datos, de Presupuestos, etc.

### GERENCIA DE RECLAMOS Y OTROS SERVICIOS AL ASEGURADO

En una Empresa de Seguros de regular tamaño, debe contarse con una unidad que procure la atención necesaria a los ase-

gurados en el momento en que exijan el cumplimiento de sus contratos por el acontecimiento de siniestros, o solamente para procurar la conservación de la cartera, principalmente la de vida, a través de la preocupación manifiesta hacia los asegurados, para auxiliarles en cualquier solicitud de atención, en razón de sus contratos. Este es un aspecto que lamentablemente descuidan muchas Compañías de Seguros.

### COMITES

La organización comprende la formación de Comités de distinta categoría y radios de acción, por las distintas decisiones de alto nivel que deben tomarse debido al manejo de fuertes sumas de seguros, la realización de operaciones financieras cuantiosas, etc. Estos Comités pueden ubicarse en el Organigrama o funcionar sin encontrarse señalados en el mismo. Entre ellos pueden señalarse como de principal importancia los siguientes:

- a) De Selección y Evaluación de Riesgos
- b) De Préstamos
- c) Presupuestario
- ch) Ejecución o de Administración.

#### a) De Selección y Evaluación de Riesgos

Este Comité debe evaluar objetivamente los riesgos contenidos en las solicitudes de seguros que se reciban, debiendo aplicar los conocimientos profesionales de los integrantes para seleccionar los riesgos que sean acepta---

bles.

b) De Préstamos

Con el objeto de colocar y canalizar los recursos de la Empresa en inversiones que razonablemente representen -- una rentabilidad y seguridad adecuada, se constituye el Comité de Préstamos o de Inversiones.

c) Presupuestario

Este Comité se encarga de proyectar, coordinar y controlar la ejecución del presupuesto, así como de establecer las políticas y procedimientos necesarios para su ejecución, además de introducir los cambios que sean necesarios para obtener mejores resultados.

ch) Ejecutivo o de Administración

Este Comité procurará establecer las políticas y los procedimientos necesarios para el mejor desempeño de las -- operaciones de la empresa en general. Así mismo tratará las principales situaciones que afecten el normal desempeño, para encontrar las mejores soluciones que deban -- adoptarse.

CH. CANALIZACION DE RECURSOS

La canalización de recursos debe ser realizada en una Compañía de Seguros, de conformidad con planes y presupuestos -- aprobados de antemano. El presupuesto debe contemplar los -- destinos a los que deban dirigirse la totalidad de los re--

cursos con que cuenta la empresa y los que captará en cada uno de los ejercicios de su gestión.

En primer lugar, los recursos existentes y los recursos que lleguen a través de la captación, deben cubrir las obligaciones contraídas por la empresa para con sus asegurados, acreedores y personal.

El excedente de dichos recursos, debe ser invertido convenientemente para generar los productos necesarios a fin de procurarle rendimientos a la empresa.

Esta colocación de recursos deberá permitir que la empresa cuente siempre con la liquidéz adecuada para cumplir con los compromisos financieros.

Las inversiones de las Compañías de Seguros, se dividen en dos áreas principales:

- La primera la constituye la obligación que tienen de invertir un porcentaje de sus reservas matemáticas en títulos valores emitidos o garantizados por el Estado. En el caso de las Compañías de Seguros de nuestro país, debe representar como mínimo el 20%.
- La segunda área la componen las inversiones "libres" que pueden realizar en préstamos, de conformidad a las disposiciones que contempla el Manual de Clasificación del Crédito del Banco Central de Reserva de El Salvador, en lo que

respecta a los porcentajes que deben mantener dentro de su cartera, conforme a la clasificación de la cartera hipotecaria.

En esta última área es donde la empresa puede obtener una más alta rentabilidad, pero debe también soportar una proporción mayor de riesgo por los problemas que pueden encararse en la recuperación de esas inversiones.

Una adecuada planificación de la utilización de los recursos de una Compañía de Seguros, se logra en mejor medida a través de la implantación de un Sistema Presupuestario.

#### D. CONTROLES

George R. Terry define el control "como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado".

De acuerdo con la definición de Terry las empresas Financieras y en especial las Compañías de Seguros que manejan fondos que le ha confiado el público, deben establecer los controles adecuados para evitar que éstos sean utilizados ineficientemente, para reducir la posibilidad que las operacio-

---

1/ Terry, George R. Opus Cit. Pág. 620.

nes produzcan resultados desfavorables, o en última instancia, que sean utilizados inadecuadamente.

Por otra parte, estos controles deben asegurar que los dineros recibidos del público sean aplicados y registrados correctamente, y que los mismos sean utilizados para atender las propias necesidades de operación de la Empresa.

Una de las principales funciones del control, es determinar que es lo que se está haciendo, para efectuar de inmediato una comparación con las proyecciones iniciales, y determinar la eficacia con la que se están realizando las operaciones. De resultar diferencias, se pueden realizar con mayor oportunidad las medidas correctivas.

El control se puede efectuar a través de diferentes instrumentos o medios, tales como:

- 1- La Contabilidad
- 2- Informes de Operación
- 3- Auditoría Interna.
- 4- Auditoría Externa
- 5- Organismos Fiscalizadores del Estado
- 6- Asegurados y Público en general
- 7- El Presupuesto

#### 1- La Contabilidad

La Contabilidad es el medio a través del cual, se regis-



tran numéricamente y en orden cronológico, las Transacciones Financieras, en forma resumida.

Los Estados Financieros que resultan de estos registros a una fecha determinada, muestran la situación de la Empresa y los resultados obtenidos.

Los Estados Financieros además de ser obligatorios, deben publicarse después del cierre de cada ejercicio contable, con el fin de que los clientes y el público los conozcan, posteriormente a la celebración de la Junta General de Accionistas, la cual debe realizarse dentro de un período de tres meses después del cierre.

De la forma como se estructure el Catálogo de Cuentas para el registro contable, dependerá en gran medida la presentación y comprensión de los informes que emanen de la contabilidad, para el uso de los principales Ejecutivos de la Empresa. En nuestro país está en operación el Catálogo de Cuentas para Compañías de Seguros emitido por la Superintendencia del Sistema Financiero.

## 2- Informes de Operación

Los Informes de Operación también son de suma importancia, informes de contabilidad, análisis comparativos, de gastos, productos, primas, etc. Los informes relacionados con el número de pólizas emitidas en los diferentes ramos, las pólizas canceladas, los siniestros ocurridos

y acumulados, las primas recibidas, retenidas y cedidas; son de los principales Informes de Operación que deben prepararse para vigilar el desarrollo de las operaciones de la Compañía.

Así también, el monto de préstamos otorgados, como la cartera en mora deben ser preparados y analizados periódicamente.

Estos Informes deben a su vez, compararse con Standares establecidos como normales para cada Compañía en particular.

### 3- Auditoría Interna

La Auditoría Interna es una de las unidades de mayor importancia que deben funcionar en una Empresa. Deben en primer lugar, vigilar y supervisar que los controles existentes estén funcionando de acuerdo al fin para el cual fueron creados.

Así también su función no debe limitarse a esa actividad sino que debe analizarse y estudiar las políticas y procedimientos, con el fin de mejorarlos y actualizarlos en provecho de la Empresa misma.

### 4- Auditoría Externa

De conformidad con el Código de Comercio vigente, las Compañías de Seguros como Sociedades Anónimas, deben nom

brar a un Auditor Externo para que rinda opinión a la --  
 Junta General de Accionistas, sobre los resultados de la  
 empresa y de la marcha de las operaciones, durante cada-  
 ejercicio.

La función especial contemplada para los Auditores Exter-  
 nos, se refiere al dictámen imparcial y objetivo de la -  
 razonabilidad de los Estados Financieros de la Empresa -  
 al final de cada período, para ser presentado a la Junta  
 General de Accionistas. Esto constituye una refrenda de-  
 dichos documentos, con el fin de que los accionistas, --  
 asegurados y el público en general acepten la validéz de  
 tales estados.

#### 5- Organismos Fiscalizadores del Estado

A pesar de que una de las Empresas de Seguros ha cumpli-  
 do más de medio siglo de existencia, no existe aún una -  
 ley que regule el funcionamiento de dichas Compañías.

Aún con esta deficiencia legislativa, por estar consti-  
 tuidas como Sociedades Anónimas y ser Empresas Financie-  
 ras, deben sujetar su actuación a los mandatos del Códii-  
 go de Comercio, algunas disposiciones de la LICOA y ----  
 otras regulaciones del Banco Central de Reserva de El --  
 Salvador.

Para vigilar que tales disposiciones sean cumplidas, ---

existe la Superintendencia del Sistema Financiero, entidad gubernamental que realiza exámenes periódicos de todas las operaciones de estas Empresas, señalando las --- irregularidades detectadas, y exigiendo su corrección inmediata en beneficio de los asegurados y del público en general. Además, esta entidad exige a las Compañías de Seguros, el envío de información mensual para controlar sus operaciones, así también conoce y autoriza todos los formularios que serán materia de contratos a suscribir --- con el público.

Para un mejor control y uniformidad de operaciones en -- las Compañías de Seguros, sería conveniente que el Estado legislara a la mayor brevedad, al respecto.

#### 6- Asegurados y Público en General

Los Asegurados son todas aquellos que han suscrito contratos de seguros con las Compañías de Seguros y por lo tanto es de sumo interés para ellos que las operaciones de la empresa a quien le han confiado sus fondos, se desarrollen normalmente para que los mismos no corran riesgo de pérdida. Así también el público, aún cuando no sea asegurado, está pendiente de las operaciones de las Compañías de Seguros ya que indirectamente puedan relacionarse con ellos, o porque posteriormente puedan convertirse en clientes de las mismas.

## 7- El Presupuesto

Glenn A. Welsch dice que: el presupuesto en su función de Control "puede definirse sencillamente como la acción necesaria para asegurar que se están logrando los propósitos, los planes, las políticas y los estandares o normas".

1/

El presupuesto por consiguiente es una herramienta indispensable para desarrollar el control ya que se concentra en la revisión de los planes y metas fijadas, y dependiendo de su cumplimiento, deberán adoptarse las medidas que sean necesarias para corregir el rumbo de las operaciones.

La función del presupuesto cubre varios aspectos, principalmente el de la Planeación de las operaciones y de los resultados, así como en el área del control. "El Presupuesto es el plan de operaciones, preparado cuidadosamente, para un lapso determinado. El Control Presupuestario constituye un medio de mantener el plan de operaciones -- dentro de márgenes de tolerancia aceptables. El Control -- consiste en la comparación de los resultados reales con -- los planes y, de existir desviaciones, en la adopción de acciones". 2/ Alexander Hamilton Institute, dá estos conceptos sencillos y claros de lo que significa la importancia de la utilización del Presupuesto en la Administración de la Empresa.

1/ Welsch, Glenn A. Opus Cit. pág. 26

2/ Manual de Práctica Presupuestaria Moderna Modern Bussisnes-Report, Alexander Hamilton Institute, INC. Edición 1971. Pág. 7.

## CAPITULO III

EL PRESUPUESTO EN LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS.A- REQUISITOS PRINCIPALES, RESPONSABILIDAD Y MANEJO DEL PRESUPUESTO.1- REQUISITOS PRINCIPALES

La mayor parte de autores y estudiosos del área financiera coinciden en que los principales requisitos que deben cubrirse para la implantación del Presupuesto, son los que a continuación se detallan:

## a) Total apoyo de la Alta Dirección.

Glen A. Welsch, dice que "Con el objeto de dedicarse plenamente a la planificación y el control completo de las utilidades, todos los niveles de dirección, especialmente la dirección superior, tienen que: 1) Comprender la naturaleza y características de la planificación y control de los beneficios; 2) Convencerse de que este enfoque específico es preferible en su situación; 3) Estar dispuestos a dedicar el esfuerzo directivo intenso y serio que es necesario para hacer que funcione, y 4) Respalda el programa en todas sus ramificaciones". 1/

---

1/ Welsch, Glenn A. Opus Cit. pág. 44

El primer escollo está salvado cuando se tiene el --- apoyo de la Alta Dirección para la implantación del - Presupuesto.

Esto se debe a que en algunas Empresas, la Alta Dirección y los Ejecutivos, consideran el presupuesto como una limitación de su desempeño, o como un control estricto de sus actividades, por lo que es un gran paso el hecho que sea aceptado conscientemente por estas - personas.

- b) Una Estructura Organizativa adecuada claramente definida en cuanto a asignación de autoridad y responsabilidad.

La importancia de este requisito estriba en que en un sistema presupuestario debe procurarse la participación plena de todos los niveles y cada uno tiene que hacerlo conforme a sus funciones y responsabilidades, debiendo cumplir satisfactoriamente la parte que le - corresponde.

Por eso debe evitarse la existencia de unidades que - no tengan una adecuada asignación de funciones, de -- responsabilidades y autoridad.

De darse esta situación, se puede encontrar atraso en la planeación y ejecución del Presupuesto debido a la

duplicidad de tareas o, que la adopción de decisiones no es oportuna debido a la falta de delegación de suficiente autoridad a los mandos intermedios.

Para evitar estos posibles problemas, antes de poner en práctica el plan presupuestario debe revisarse la estructura organizativa, debe adaptarse de la mejor manera para que las acciones, decisiones y ejecución de las tareas, tengan la fluidez necesaria.

c) Un sistema de Contabilidad Confiable.

El Presupuesto está ligado a los registros históricos de la Empresa que servirán para preparar las proyecciones. Así también de la Contabilidad emanarán las cifras que posteriormente se utilizarán para realizar las comparaciones periódicas del Presupuesto.

Debe procurarse que los registros contables se encuentren al día y que los informes resultantes sean oportunos, además, la estructuración del catálogo y manual de cuentas debe haberse realizado considerando las verdaderas necesidades de información de la Empresa, lo cual dependerá del tamaño de la misma, del volumen de operaciones y de los diferentes ramos en que operan, así como debe basarse en los principios de Contabilidad generalmente aceptados.



Actualmente las Compañías de Seguros utilizan el Catálogo de Cuentas formulado por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, el cual trata de uniformar los criterios de aplicación de las operaciones. Sin embargo, en cuanto a la preparación de informes, serán las propias Compañías quienes diseñarán los suyos, tratando de obtener la mayor utilidad. Es conveniente mencionar que cuando el volumen de operaciones crece sustancialmente, se hace necesario realizar el registro contable a través de medios mecánicos o electrónicos, que faciliten el registro y la obtención de los informes.

ch) Comunicación y Entrenamiento a todo el personal de los diferentes niveles para lograr la comprensión adecuada de los participantes.

Uno de los errores que frecuentemente se cometen en las Empresas, es el de tratar de implementar cambios sustanciales en las operaciones sin realizar una comunicación suficiente a los niveles altos y bajos de la Administración. En una Compañía de Seguros, antes de la importante tarea de implantar el Presupuesto, debe informarse y a la vez entrenarse a todo el personal que se verá involucrado en la planeación y ejecución del mismo. Esto trae como beneficio que el personal se entere de todos los aspectos que sean necesarios para el desempeño de su propia función, y además,

se logra la plena participación al constatar que se les considera parte importante para el desarrollo de las nuevas actividades.

## 2- RESPONSABILIDAD Y MANEJO DEL PRESUPUESTO.

El establecimiento de un sistema presupuestario hace necesario que la Alta Dirección asigne responsabilidades a todo el personal ejecutivo y de nivel intermedio que participará activamente en la preparación y ejecución del Presupuesto.

Tanto a los ejecutivos de línea como a aquellos de staff que por la naturaleza de sus funciones deban participar en la presupuestación, deben asignárseles por lo menos las responsabilidades siguientes:

- a) Compilación de toda la información que servirá de base para la elaboración del Presupuesto; en cada una de sus respectivas áreas, como son: cifras contables de años anteriores, estadísticas de ventas, situación de la Empresa con respecto a la competencia, etc.
- b) Programa de ejecución de cada una de las partes en que se divida todo el Plan Presupuestario: Proyecciones de Ventas, de Gastos, Recursos, etc.
- c) Establecimiento de las medidas e instrumentos adecua-

dos para desarrollar el control antes, durante y después de la ejecución. Este control deberá ser flexible y debe sustentarse en un excelente diseño del sistema, al cual deben introducirse las modificaciones que sean necesarias para un mejor funcionamiento.

- ch) Supervisión y coordinación del funcionamiento del sistema, en las áreas que a cada uno se le haya asignado, así como desde el punto de vista del funcionamiento general del mismo.

A estas responsabilidades debe corresponder la respectiva autoridad para la toma de las decisiones oportunas que faciliten y agilicen las actividades, así como para la resolución de las dificultades que se presentarán en el camino.

Todas estas responsabilidades deben ser coordinadas y supervisadas por el ejecutivo encargado del área Financiera, Gerente Financiero, o de Administración y Finanzas, a cuya unidad deben asignársele con propiedad estas responsabilidades.

Así mismo, este Ejecutivo debe contar con el total apoyo de la Junta Directiva para que ejerza la función de Director del Presupuesto.

El Director del Presupuesto debe trabajar mayormente-

en el diseño del programa, proporcionando la asistencia y el debido asesoramiento para una mejor elaboración y ejecución del mismo, a las distintas unidades involucradas.

En términos generales, el Director del Presupuesto debe cumplir con las obligaciones principales siguientes:

- a) Dar asesoramiento a los Comités, así como a los funcionarios de las otras unidades acerca de todos los aspectos del programa.
- b) Organizar el programa y los calendarios necesarios para que funcionen.
- c) Diseñar y recomendar los formularios para que sean aprobados por la Alta Administración.
- ch) Preparar el respectivo manual para la elaboración del Presupuesto.
- d) Analizar las cifras estadísticas y trasladar el resultado de los mismos a los ejecutivos involucrados.
- e) Revisar e integrar los Presupuestos Departamenta-

les en el Presupuesto global para la elaboración - del Presupuesto tentativo, para que sea conocido - por el Comité Presupuestario.

f) Preparar informes de Resultados por áreas de responsabilidades de la Compañía.

g) Comparar las cifras reales con las proyectadas.

#### Comité Presupuestario

Para un manejo total y adecuado de todo el sistema presupuestario se debe crear un Comité Presupuestario, el cual debe estar integrado por los principales ejecutivos de la Empresa, tales como el Gerente Financiero, el Gerente Comercial, el Gerente Técnico y el Jefe del Departamento de Presupuesto. Dentro de este Comité, la dirección y coordinación del mismo debe ejercerla el Ejecutivo de Finanzas.

Las Principales funciones de este Comité son:

- Analizar y aprobar las cifras proyectadas por las diferentes unidades de la Compañía;
- Analizar y proponer el Presupuesto General que se im---plantará;
- Presentación y discusión del Presupuesto con el Gerente General, para su respectiva aprobación;
- Estudiar los resultados de las comparaciones del presupuesto, conocer las sugerencias del Director del Presu-

- puesto y trasladar a la Gerencia General las conclusiones y recomendaciones;
- Ordenar estudios especiales de las desviaciones que a su juicio lo ameriten.
  - Autorización de las modificaciones periódicas que deban hacerse a los presupuestos.

Este Comité es de suma importancia que se estructure antes de que se ponga en marcha el Sistema Presupuestario y debe de mantenerse vigente por lo menos los primeros años en que se ponga en práctica el Sistema, posteriormente ya cuando se tenga bien establecidos los mecanismos de ejecución y control del presupuesto, este Comité puede reducirse en cuanto a miembros o delegar sus funciones y sus responsabilidades en uno o dos ejecutivos de alto nivel.

Período de Duración del Presupuesto.

El período de duración del Presupuesto puede ser hasta de cinco años, pero en vista de que las situaciones cambian con gran rapidez actualmente se recomienda que debe ser anual, dividido en períodos de control mensual, de conformidad con el período especificado para presentar estados financieros de comprobación.

La preparación del mismo también debe sujetarse a un período determinado, el cual debe iniciarse en los últimos meses del año anterior al del presupuesto, con el objeto de que al iniciarse el nuevo ejercicio, el presupuesto se encuentre debida-

mente aprobado.

El proceso para la preparación del presupuesto anual se presenta en el flujo siguiente:

#### PROGRAMA DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO

- 1o. El Gerente General informa de las perspectivas y objetivos de la Empresa para el ejercicio presupuestal. 10. Octubre
- 2o. El Comité de Presupuestos evalúa los objetivos y coordina los intereses de las diferentes divisiones del negocio. 2 Octubre
- 3o. El Comité de Presupuestos presenta el Plan para llevar a cabo la elaboración del Presupuesto; a los Gerentes o Jefes de las unidades de la Empresa. 18 Octubre
- 4o. El Comité de Presupuestos después de discutir el Plan con los Gerentes, lo presenta al Gerente General y obtiene su aprobación. 26 Octubre

50. El Director del Presupuesto -  
emite los instructivos y for-  
mularios y los envía a todas-  
las divisiones de la Empresa. 31 Octubre
60. Los Gerentes de cada división  
se reúnen con sus colaborado-  
res y establecen las metas de  
cada departamento. 6 Noviembre
70. El Departamento de Contabili-  
dad o de Presupuestos elabora  
las estadísticas de ingresos-  
y egresos departamentales de-  
ejercicios anteriores y la --  
distribuye a cada Jefe de De-  
partamento. 6 Noviembre
80. Cada Jefe de Departamento ela-  
bora su Presupuesto Tentativo  
con base en la estadística y-  
de acuerdo a los instructivos  
y formularios recibidos. 10 Noviembre
90. El Gerente de División aprue-  
ba los presupuestos departa-  
mentales de su área. 20 Noviembre



- 10o. Los presupuestos departamentales de cada división se envían al Director de Presupuestos. 22 Noviembre
- 11o. El Director del Presupuesto integra los presupuestos departamentales y obtiene el - Presupuesto Tentativo. 25 Noviembre
- 12o. El Presupuesto Tentativo se presenta al Comité de Presupuestos para su discusión y aprobación. 5 Diciembre
- 13o. El Presupuesto Tentativo se presenta al Gerente General para su aprobación. 15 Diciembre
- 14o. Se realizan las correcciones al Presupuesto, si las hay. 23 Diciembre
- 15o. El Director del Presupuesto emite el Presupuesto Oficial y lo distribuye a los Gerentes de División y estos a -

la vez los distribuyen a sus  
Jefes de Departamento.

30 Diciembre

160. Se inicia el proceso del Con  
trol Presupuestal.

2 Enero

#### B- ELABORACION DEL PRESUPUESTO DEL AREA COMERCIAL

Para la elaboración del Presupuesto del Area Comercial, el primer paso que debe darse es el de analizar las bases sobre las cuales pueda estructurarse, primero el pronóstico de Ventas, posteriormente el Presupuesto de Ventas.

Estas bases pueden señalarse como aquellas cuyo comportamiento afectará en una mayor o menor medida las realizaciones de la Empresa en su función de comercialización.

Entre las más importantes podemos indicar, que antes de la preparación del presupuesto debe realizarse tanto un análisis externo de la Empresa como un análisis interno.

1) Análisis Externo. El análisis externo comprenderá:

a) Medio ambiente: En este renglón deben considerarse todos los fenómenos Sociales-Económicos-Políticos que se hayan dado durante el ejercicio. De tal forma que se pueda deducir en alguna medida los cambios en las necesidades de los consumidores de las Empresas asegu

radoras.

Esto puede referirse, a Reformas Económicas y Sociales, incrementos de salarios mínimos, aumento de la población económicamente activa, etc.

- b) Preferencias de los Consumidores: Una forma de averiguar la preferencia de los consumidores asegurados, es a través de las estadísticas que recopila o debía recopilar de todo el mercado asegurador, la Asociación Salvadoreña de Empresas de Seguros.

En caso de no poseerse estadísticas de todo el mercado, debe realizarse este análisis con las de la propia Empresa. Además, a través de un estudio de mercado podría conocerse con más certeza, la preferencia de los consumidores, aunque este tipo de estudio conlleva cierto costo, vale la pena realizarlo. Así mismo, las estadísticas de la Superintendencia de Bancos, de la Dirección General de Estadísticas y Censos y las de la Cámara de Comercio serán de mucha utilidad para este análisis. Así se puede observar que tipo de planes, modalidades o coberturas son las que los asegurados de las otras Compañías o la Empresa hayan contratado. No debe perderse de vista un hecho que podría llegar a confundir las conclusiones de este análisis.

lisis, y es que deberá combinarse con el análisis interno, en el sentido de que la contratación de cierto tipo de seguros también pueda deberse a la política de ventas que haya adoptado la Compañía en determinado ramo.

- c) Competencia: Desde todo punto de vista un adecuado análisis de la competencia nos puede arrojar indicios que ayuden a preparar nuestro plan de comercialización. Este análisis puede realizarse también a través de la utilización de las estadísticas y de la información que debe poseer la Asociación de Empresas de Seguros, a través de las cuales podemos establecer cual es la participación en el mercado de nuestra Compañía, analizando además el crecimiento o disminución de dicha participación. Por otra parte es necesario analizar que clase de seguros están ofreciendo las otras Compañías, así como las políticas de comercialización, suscripción y de administración, con el objeto de adoptar las estrategias necesarias a fin de competir adecuadamente.

2) Análisis Interno. Se refiere a elementos internos de la Compañía y comprende:

- a) Análisis de la Cartera de Seguros: Este análisis nos mostrará el comportamiento de los ramos, indicándonos

en términos generales el crecimiento o estancamiento de los distintos seguros ofrecidos por la Empresa.

Asimismo, conjuntamente con el análisis externo podremos notar las causas de la demanda de los diferentes planes de seguros.

b) Organización de la Unidad. Esto se refiere a un análisis de la organización y funcionamiento del Area Comercial, para establecer si la misma se adecúa tanto a las realizaciones actuales como a las que puedan proyectarse para el próximo ejercicio. Así se tiene que analizar la organización y desempeño del equipo del Area de Comercialización, el número de Agencias, el sistema de cobranza que se emplea, el sistema de emisión de pólizas, etc.

c) Recursos de la Empresa. Además de la organización y el procesamiento de las operaciones de la Empresa, deben analizarse los recursos actuales con que se cuenta y los que puedan ser necesarios para la realización de las operaciones futuras. Así deben considerarse cuales son los recursos humanos, materiales y financieros, como las instalaciones, el personal de ventas y administrativo, reservas, disponibilidades, volúmen de cobros, erogaciones corrientes, financia

miento, etc. que deberá poseer y combinar adecuadamente la Compañía con el fin de llevar a cabo las proyecciones del ejercicio venidero.

### 3) Pronóstico de Ventas.

Después del análisis anterior debe procederse a establecer el pronóstico de ventas.

Este pronóstico es aconsejable realizarlo combinando los siguientes criterios:

- a) Incremento de las ventas en los últimos años;
- b) Proyecciones del cuerpo de ventas;
- c) La opinión de los ejecutivos.

#### a) Incremento de las ventas en los últimos años.

Este criterio se aplica estableciendo los incrementos porcentuales en las ventas de los años anteriores, sumándose todos ellos para obtener una media aritmética porcentual de los períodos considerados. La media encontrada se multiplica por los valores absolutos del último año y el resultado obtenido se le suma a los valores de ese año.

Se considera normal utilizar los resultados de los últimos cinco años, a fin de que haya mayor representatividad, pero para fines de este trabajo se recomienda solamente tres años debido a la rapidez en que es-

tán ocurriendo los cambios en los aspectos económicos, políticos y sociales de nuestro medio, lo cual se ha establecido en el análisis externo.

Los valores del último año, a la fecha en que se inicia la elaboración del presupuesto, se establecen haciendo una proyección del último trimestre, tomando como base los resultados reales de los meses anteriores.

b) Proyecciones del Cuerpo de Ventas.

Debido a que el personal de Ventas está más en contacto con el medio, y conoce en mayor medida las oportunidades, puede establecer estimaciones con bastante exactitud que sirvan de base al pronóstico de ventas.

c) La opinión de los Ejecutivos.

Considerando que los Ejecutivos de la Empresa tienen a su disposición información fidedigna de las operaciones de la Empresa, pueden realizar proyecciones -- que combinadas con los criterios anteriores constituyen una base sólida para elaborar el pronóstico de -- Ventas.

Las tendencias de ventas de seguros iniciales y renovaciones -- en los diferentes ramos indican los posibles volúmenes de ven-

tas y porcentajes de crecimiento para el nuevo ejercicio. Para la determinación de dichas tendencias se presenta un formulario, como Anexo N°2.

Posteriormente, con base en las tendencias, se prepara el pronóstico de ventas para los Seguros de Personas y Seguros Generales completando los formularios que se presenta como Anexo N°3.

Como tercer paso, se toma en consideración las cifras que hayan preparado el Cuerpo de Ventas y los Ejecutivos de Ventas y Administración, para establecer en las diferentes clases de Seguros, el pronóstico de Ventas Ajustado.

Los métodos planteados para llevar a cabo el pronóstico de ventas deben estar basados tanto en los resultados obtenidos en años anteriores (tendencias de ventas), así como en las proyecciones del cuerpo de ventas y el conocimiento que los Ejecutivos tengan de los resultados de años anteriores como de la probabilidad de obtener las ventas proyectadas. Conjugando todos estos elementos se llega a establecer un Pronóstico de Ventas Ajustado.

Este pronóstico de Ventas Ajustado debe ser analizado por la alta Administración, para determinar si el mismo se ajusta a los objetivos financieros fijados por la Junta Directiva de la



Compañía, para el próximo ejercicio, que será conocido por la Junta General de Accionistas.

En consecuencia la base para establecer en definitiva el Presupuesto de Ventas será el Pronóstico de Ventas el cual será --- ajustado además por la Alta Administración, de conformidad con los objetivos de Utilidades a Corto Plazo que se hayan estipulado. Para efectos de este trabajo, el mencionado Plan se presenta como Anexo N° 4.

El presupuesto de Ventas, es pues, el Plan de Ventas que el -- área de ventas deberá comprometerse a desarrollar para cumplir los objetivos trazados cuando se encuentre ya analizado por la Alta Administración.

## 1- SEGURO DE PERSONAS

### a) Presupuesto de Ventas.

El Presupuesto de Ventas de esta clase de seguros debe desglosarse en presupuestos mensuales por ramos, de conformidad con los volúmenes de ventas por períodos cíclicos que - se hayan observado en ejercicios anteriores, para facilitar el Control Presupuestario.

En Anexo N° 4-A se presenta el formulario en que debe presentarse este Presupuesto, el cual se basa principalmente - en los supuestos básicos que se consideraron para el crecimiento de los ramos, el que podría ser igual al del año an-

rior. Tales supuestos deben aplicarse a cada ramo en particular, de la siguiente forma:

i) Vida Individual

En este ramo deben analizarse algunos elementos importantes antes de su presupuestación, existiendo la posibilidad de proyectar que el efecto de los costos del primer año no influyan sustancialmente en una disminución de los resultados del ejercicio, y si además, el resultado técnico de este ramo en los años anteriores ha sido desfavorable, deben realizarse mayores esfuerzos hacia los ramos que ofrezcan resultados técnicos satisfactorios, por lo que se puede proyectar un crecimiento conservador en primas iniciales. En cuanto a las primas de renovación es necesario obtener una mejora en la persistencia, por lo que se podría estimar un pequeño crecimiento.

ii) Vida Colectivo

Del análisis que se haya realizado de las variables internas y externas de la empresa, se podrá determinar si existe una contracción en el mercado o si el mismo ofrece condiciones óptimas de penetración.

Si existe una contracción del mercado, en primas iniciales se debe proyectar mantener los mismos niveles de producción del año anterior, debido a la dificultad para el surgimiento de nuevas empresas. Por ello debería tratarse de atraer los negocios de este ramo que están siendo-

atendidos por la competencia. Por esa razón no debería - considerarse ningún crecimiento. En un mercado en condiciones normales debe considerarse un crecimiento considerable debido a la gestión del área de ventas.

Respecto a las Primas de Renovación, debe proyectarse un crecimiento sí se considera que las renovaciones del --- ejercicio pudieran ser mayores con respecto a los años - anteriores.

### iii) Temporales

Sí se estima una contracción del mercado no debe considerarse crecimiento alguno en las Primas Iniciales, y podría proyectarse mantener los niveles del ejercicio anterior. Si el mercado mantendrá condiciones normales debe proyectarse un crecimiento acorde con lo contemplado por el área de Ventas.

En las primas de Renovación debe analizarse los próximos vencimientos y las Primas Iniciales proyectadas, para determinar si es posible un crecimiento en este ramo, o no. Si existen vencimientos fuertes y un volumen bajo de primas iniciales, no debe considerarse crecimiento alguno. En caso contrario, podría proyectarse un decrecimiento.

### iiii) Accidentes

Después de analizar sí se han dado limitaciones en las coberturas ofrecidas, debido a las condiciones del mercado asegurador, debe considerarse una disminución en las-

Primas Iniciales, debido a que los asegurados potenciales se mostrarán reacios a comprar seguros con bajas o pobres coberturas. (Ejemplo: cobertura de muerte accidental por herida de bala, muerte accidental en tiroteos, etc.)

Por lo tanto en las primas de Renovación debe considerarse la misma situación, o por lo menos que se mantenga lo del ejercicio anterior, tomando en cuenta la aceptación de los asegurados antiguos quienes ya hayan aceptado las limitaciones en las coberturas.

Si no se han dado disminuciones en las coberturas se puede estimar lo del ejercicio anterior.

b) Presupuesto de Gastos Directos y Gastos Indirectos.

i) Presupuesto de Gastos Directos

Los Gastos Directos son aquellos, que como su nombre lo indica, están directamente relacionados con la producción de las primas y son los que se refieren específicamente a las comisiones y compensaciones adicionales sobre primas.

Gastos Directos de Vida Individual

En el formulario que se presenta como Anexo N° 5 se deben presupuestar los gastos directos de Vida Individual que correspondan a la producción de primas. Este presupuesto debe prepararse según los diferentes planes de --

seguro en razón de que por cada uno de ellos se reconocen porcentajes de comisiones diferentes.

Gastos Directos de Vida Colectivo, Temporales y Accidentes.

En cuanto a los Seguros de Vida Colectivos, Temporales y Accidentes, los gastos directos se establecen tomando como base los porcentajes de comisiones que para cada uno de los ramos se hayan fijado o se encuentren en vigor, - en vista de que los mismos no varían para los negocios - iniciales y de renovación.

Como Anexo N° 5 se presenta el formulario para completar el presupuesto correspondiente.

ii) Presupuesto de Gastos Indirectos

Los Gastos Indirectos u Otros Gastos de Adquisición se refieren a los costos indirectos de ventas que son necesarios para la consecución de las primas, tales como: alquileres de locales de agencias, gastos de propaganda, - sueldos del personal administrativo de ventas, papelería, obsequios, entrenamientos y cursos a vendedores, energía eléctrica, teléfonos de oficinas, bonificaciones, premios y en general todos aquellos relacionados con la producción de la prima.

En el Anexo N° 6 se presenta el formulario que se consi-

dera adecuado para este presupuesto.

Para elaborar este presupuesto se deben de tomar en consideración las estadísticas de años anteriores en las -- que se constate el comportamiento que han venido presentando los mencionados gastos. Así como los incrementos -- que se espera obtener con los esfuerzos a desarrollar para la consecución de las primas en el próximo ejercicio, para alcanzar los niveles de gastos que se proyecten, tales como: sueldos, papelería y útiles, etc. que tienden a crecer independientemente de los volúmenes de ventas.

## 2- PRESUPUESTO DE SEGUROS GENERALES

### a) Presupuesto de Ventas.

El Presupuesto de Ventas de los Seguros Generales, debe estructurarse tomando como base lo mencionado en el numeral - 3-Pronóstico de Ventas. Como Anexo N° 7 se presenta el formulario a completar para este presupuesto.

Las cifras del pronóstico de ventas que se establezcan con base en las tendencias de años anteriores, deben combinarse con los análisis realizados por el área de comercialización y la información obtenida por los Ejecutivos de la Empresa.

Además, para cada una de las clases de Seguro se deben tomar en cuenta los diferentes aspectos que influyan en las -

cifras de cada ramo.

Estas consideraciones podrían ser las siguientes:

i) Incendio

El crecimiento para las primas iniciales podría ser similar, mayor o menor al del año anterior, en vista de la situación socio-económica que prevalezca en el país, en el momento de preparar este presupuesto, ya que dicha situación influirá grandemente en la realización de las metas.

En las Primas de Renovación puede establecerse un crecimiento tomando en cuenta que las Primas Iniciales del año anterior entran a formar parte de la Cartera de Primas de Renovación y suponiendo que se mantendrá el nivel de Primas de Renovación de años anteriores.

ii) Automotores

Debido a la falta de importación de vehículos nuevos, en las primas iniciales se estima que por lo menos se alcanzarán los niveles de primas del año anterior, o a lo sumo un pequeño incremento debido a que se preveé un aumento en el aseguramiento de vehículos usados con sumas aseguradas relativamente altas, que en el presente ejercicio no fueron asegurados.

En las primas de Renovación, se podría estimar un crecimiento, suponiendo que debido a los riesgos existentes y a la escasez de vehículos, los propietarios procederán a renovar sus seguros.

### iii) Transporte

En este seguro podría proyectarse un crecimiento razonable en Primas Iniciales, de acuerdo a las estadísticas de años anteriores y a un posible incremento en el aseguramiento de productos de importación que en años anteriores se aseguraban en el exterior. En Primas de Renovación no se prevé un crecimiento significativo.

### iiii) Otros Seguros

Bajo este concepto se agrupan: Cobertura de Fondos (Fidelidad), Robo y Hurto, Calderas, Responsabilidad Civil, Rotura de Vidrios, Navegación, Maquinaria Agrícola y Riesgos Profesionales.

En estos seguros podría esperarse una disminución tanto en las primas Iniciales, como en las primas de Renovación, debido a restricciones en las ventas de Seguro de Robo, Cobertura de Fondos, de Navegación y Rotura de Vidrios.



b) Presupuesto de Gastos Directos y Gastos Indirectos

i) Presupuesto de Gastos Directos.

Los Gastos Directos de los seguros generales, siempre están representados por las comisiones y sobre-comisiones sobre las primas, haciendo la aclaración que - contrariamente a lo que ocurre en el Seguro de Vida, - las comisiones se mantienen relativamente constantes - durante la vigencia de las pólizas. Debe considerarse además, que en esta clase de seguros existen las siguientes condiciones especiales:

- Existen primas generadas directamente por la oficina principal, sobre las cuales no se pagan comisiones;
- Se pagan dos tipos de comisiones, aquellas establecidas para los Agentes Vendedores que dependen de la Compañía y las que se pagan a los Corredores o Agentes Independientes.

A fin de determinar con mayor exactitud los gastos directos, se deberá desglosar la proyección de ventas, de acuerdo a las condiciones especiales anteriormente mencionadas, tal como se indica en el formulario que se presenta como Anexo N<sup>o</sup> 8.

Tomando como base el desglose de las primas, se aplican los diferentes porcentajes de comisiones y sobre comisiones para cada clase de seguros, llegando a establecer el Presupuesto de Gastos Directos, que se elabora en el formulario presentado como Anexo N° 8.

Para computar los gastos directos que corresponden a las sobre-comisiones, deberá tenerse en cuenta los porcentajes particulares que cada Compañía asigne al Gerente del Area Comercial y a sus ejecutivos, supervisores o promotores de ventas.

ii) Presupuesto de Gastos Indirectos.

En igual forma que en los Seguros de Personas, en el Presupuesto de Gastos Indirectos deberá incluirse -- aquellos gastos generados por sueldos de personal, -- alquileres de locales, gastos de propaganda, concursos, cursos relacionados con la producción o venta, -- inspección de riesgos, y en general todos aquellos -- gastos necesarios y relacionados con la producción -- de las Primas.

No se deben incluir aquellos gastos que estén en relación directa con la Administración y manejo general de la Empresa.

En Anexo N° 9 se presenta el formulario correspon---

diente para este presupuesto.

Esta proyección debe elaborarse tomando en consideración las cifras de gastos de años anteriores, y su comportamiento con relación a las primas producidas. Asimismo, deben tomarse en cuenta los esfuerzos a desarrollar por la fuerza de ventas, como también los incrementos naturales en algunos rubros de gastos, como son: sueldos, papelería y útiles, etc.; independientemente de los volúmenes de ventas.

#### C) ELABORACION DEL PRESUPUESTO DEL AREA TECNICA

En este presupuesto se incluirán las proyecciones que corresponden a los incrementos que se estimen para el Ejercicio de las Reservas Matemáticas y Técnicas, Reaseguro Cedido y la Siniestralidad esperada para los Seguros de Personas y los Seguros Generales.

##### 1- Seguro de Personas

Esta clase de Seguros presenta características especiales que lo diferencian de los Seguros Generales, debido a que se considera la realización de cálculos actuariales para la determinación de las Reservas Matemáticas.

Asimismo, deben presupuestarse las estimaciones relacionadas con los Rescates, Dividendos sobre Pólizas, así como los vencimientos de Pólizas Dotales.

a) Presupuesto de Reservas Matemáticas

Este presupuesto se elabora con base en cálculos actuariales que haya adoptado la Compañía aplicándose a los correspondientes estimados de primas comprendidos en los presupuestos de ventas.

La función de las Reservas es el de cubrir la parte que no cubrirá la prima nivelada en años subsiguientes, de una determinada póliza y poder hacer frente a los pagos de los reclamos en el caso que se presenten, por lo tanto, la reserva será mayor a medida que transcurre la vida de una póliza.

Por esa circunstancia, las pólizas de primer año tendrán una reserva diferente a las de 2º, 3º y siguientes años y el presupuesto de las Reservas Matemáticas, debido a que las cifras que se obtienen son de considerable magnitud, debe ser elaborado o asesorado por el Actuario de la compañía, tomando como elemento importante los presupuestos de ventas. De allí que el Presupuesto de Ventas debe de contemplar un detalle pormenorizado del número de pólizas

que se proyecta vender y las que se proyecta conser  
var en los diferentes tipos de planes de Seguro de  
Vida Individual que la compañía coloque en el mercad  
o.

En Anexo N° 10, se presenta el formulario que deber  
á llenarse, el cual deberá incluir las respectivas  
sumas aseguradas.

Como el cálculo de las Reservas Matemáticas se real  
iza por cada póliza o grupos pequeños de pólizas,  
el presupuesto de las Reservas se torna compendioso  
si no se cuenta con procesamiento electrónico de dad  
os.

Procedimientos para el cálculo de la Reserva Matemática.

i) Razones Matemáticas.

Un procedimiento sencillo se refiere a la determinación  
del Presupuesto en base a razones Matemáticas, o sea es  
tablecer que porcentajes de incrementos de las Reservas  
se ha obtenido en cada ramo o clase de Seguro de Vida I  
ndividual, con respecto a las primas durante un período -  
de tres a cinco años como máximo.

Con base en estas cifras se puede obtener un promedio --  
ponderado el cual puede aplicarse al volúmen de primas -  
presupuestado.

ii) Regresión Lineal. 1/

Otro método que puede utilizarse, y a través del -- cual pueda llegarse a cifras más aproximadas, es el de la Regresión Lineal. Este método es eminentemente estadístico, por lo que debe tenerse el cuidado necesario de seleccionar las cifras que se utilicen para desarrollarlo. Está basado en el análisis de la correlación que pueda existir entre dos varia---bles, obteniendo mejores resultados cuanto más alta sea esta correlación la cual puede llegar a tener un valor de 1.0

Naturalmente el incremento en las Reservas Matemáticas tiene una alta correlación con las primas, independientemente si se trata de Primas Iniciales o de Renovación.

Para ejemplo, se supone que una Compañía de Seguros quiere determinar el incremento de las Reservas para 1983.

Para ello utilizaremos los datos de 4 años anteriores, así:

---

1/ Rebollo Martínez, Ricardo Antonio. "La Utilización del Presupuesto de Ventas en la Gestión Comercial de la Empresa Industrial Salvadoreña". Tesis de Graduación 1976.

| <u>PERIODOS</u> | <u>PRIMAJE</u> | <u>INCREMENTO DE RESERVAS MATEMATICAS</u> |
|-----------------|----------------|---|
| 1979            | 48 millones    | 2.0 millones                              |
| 1980            | 50 millones    | 2.2 millones                              |
| 1981            | 53 millones    | 2.5 millones                              |
| 1982            | 56 millones    | 2.8 millones                              |
| 1983            | 58 millones    | x millones                                |

Las fórmulas a utilizar para encontrar los coeficientes de regresión, se obtienen a través de la deducción de las ecuaciones normales que se utilizan en el Método de los Mínimos Cuadrados.

Fórmula de la Ecuación de Línea Recta :  $Y = a + b x$

Ecuaciones Resultantes:

$$1 - \sum y = na = b \sum x$$

$$2 - \sum xy = ax + b \sum x^2$$

Y las fórmulas para el cálculo del coeficiente de Regresión:

$$a = \frac{\sum x \cdot \sum y}{(\sum x)^2} - \frac{\sum x^2 y}{n \sum x^2}$$

$$b = \frac{n \sum xy}{n \sum x^2} - \frac{\sum x \sum y}{(\sum x)^2}$$

Desarrollando el Ejemplo:

| <u>Años</u> | <u>n</u> | <u>X</u> | <u>Y</u> | <u>XY</u> | <u>X</u> | <u>Y</u> |
|-------------|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|
| 1979        | 1        | 48       | 2.0      | 96        | 2304     | 4        |
| 1980        | 2        | 50       | 2.2      | 110       | 2500     | 4.84     |
| 1981        | 3        | 53       | 2.5      | 132.5     | 2809     | 6.25     |
| 1982        | 4        | 56       | 2.8      | 156.8     | 3136     | 7.84     |
| <hr/>       |          |          |          |           |          |          |
|             | 4        | 207      | 9.5      | 495.3     | 10.749   | 22.93    |

Aplicando las fórmulas:

$$a = \frac{\sum x \sum xy}{(\sum x)^2} - \frac{\sum x^2 \sum y}{n \sum x^2}$$

$$a = \frac{207(495.3)}{(207)^2} - \frac{10,749(9.5)}{4(10,749)}$$

$$a = \frac{102527.1}{42849} - \frac{102115.5}{42996}$$

$$a = \frac{411.6}{-147}$$

$$a = -2.8$$



$$b = \frac{n \sum xy}{n \sum x^2} - \frac{\sum x \sum y}{(\sum x)^2}$$

$$b = \frac{4(495.3)}{4(10,749)} - \frac{207(9.5)}{(207)^2}$$

$$b = \frac{1981.2}{42996} - \frac{1966.5}{42849}$$

$$b = \frac{14.7}{147}$$

$$b = 0.10$$

Aplicando los valores a la fórmula original de  $Y = a + b x$

$$Y = -2.8 + 0.10X$$

Sustituyendo el valor de "x" para 1983 que es de 58

$$Y = -2.8 + 0.10 (58)$$

$$Y = -2.8 + 5.80$$

$$Y = 3.0$$

O sea, que el incremento de las Reservas Matemáticas para 1983 será de 3 millones. Este método se puede aplicar a cada clase de Seguros.

Dentro del Presupuesto de Reservas Matemáticas también hay que considerar las obligaciones contractuales de las pólizas, tales como: Dotales por vencer, Rescates, Dividendos, Rentas Vitalicias por pagar, etc.

Además de las Reservas Matemáticas, en los Seguros de Personas deben de presupuestarse los incrementos que se obtendrán en -- las Reservas para Riesgos en curso para las pólizas de Seguro de Vida Colectivo, para Beneficios Adicionales y para Accidentes Personales.

En esta clase de seguros la Reserva que se constituye prácticamente es por la Prima no devengada durante el ejercicio. Esto se aplica de la siguiente manera: cada asegurado paga su prima en diferentes fechas de un año. Así: Un asegurado paga el 10. de Abril de 1983 la prima por el período del 10. de Abril de 1983 al 31 de Marzo de 1984. Al final del ejercicio de 1983 la compañía de seguros habrá devengado únicamente la prima por el período del 10. de Abril de 1983 al 31 de Diciembre de 1983, - no habiendo devengado todavía lo del período del 10. de Enero al 31 de Marzo de 1984. Por la parte de primas no devengadas - se tiene que constituir una Reserva.

Para el cálculo de esta Reserva existen varios métodos, pero - el más utilizado y el adoptado con base en resoluciones de la Superintendencia del Sistema Financiero, en nuestro país, es - la de aplicar un porcentaje, del 45%, al volúmen total de primas devengadas durante el año, a las cuales se les debe disminuir las devoluciones y cancelaciones de primas hechas durante ese mismo período, así como las primas cedidas a los Reaseguradores.

Por consiguiente para llevar a cabo este presupuesto debe antes proyectarse qué volúmen de devoluciones y cancelaciones de primas se tendrán en cada ramo, antes de aplicar el porcentaje al presupuesto de Primas. Este puede determinarse mediante la aplicación de razones matemáticas entre devoluciones y cancelaciones y el total de primas emitidas, por un período de 3 a 5 años.

b) Presupuesto de Siniestralidad

Este renglón del Presupuesto es uno de los más importantes y uno de los más difíciles de cuantificar. Esto se debe a que las cifras que se obtengan al final del ejercicio, están totalmente fuera del control de la administración y sólo pueden tomarse ciertas medidas precautorias para que dichas cifras no sean tan elevadas. Estas medidas pueden estar concretizadas principalmente en las políticas de selección de riesgos de las compañías, para ejemplo puede adoptarse una estricta selección de riesgos, a través de la exigencia de más requisitos a los futuros asegurados, no asegurar por sumas fuertes, tener una información estadística actualizada sobre condiciones de salubridad de todo el país, conocimiento sobre posibles epidemias, etc. Y con respecto a los Seguros de Vida Colectivos, después de examinar la siniestralidad an

terior tomar las medidas para disminuirla a través de una mejor selección de riesgos, disminución de coberturas, cancelación de pólizas problemáticas, etc.

En vista de la dificultad para proyectar las cifras de la Siniestralidad se han externado varios criterios para contemplarla dentro del presupuesto.

Estos criterios son los siguientes:

1. Establecer la Siniestralidad histórica.
2. Cálculo de Siniestralidad histórica relacionada con situaciones ambientales del mercado.
3. Calcular una Reserva de Siniestralidad para todo el año, distribuida mensualmente y ajustable cada mes basado en las expectativas futuras.
4. Siniestralidad basada en la Siniestralidad Promedio de toda la cartera de Vida.

Aún con la dificultad de cuantificar cifras, se considera que algún criterio debe ser adoptado para reflejar dentro del presupuesto las expectativas que la empresa tiene con relación a los siniestros.

Uno de los procedimientos que podría utilizarse se refiere a la estimación de la siniestralidad a tra-

vés de lo contemplado en las tablas de mortalidad - utilizadas por la Compañía para el cálculo de las primas.

La tabla de mortalidad, dice Magee " es, mas bien, - un ensamble científico de datos en una forma conveniente de modo que pueda prestarse rápidamente para medir las probabilidades de muerte y sobrevivencia".

1/

O sea que si se ha medido la probabilidad de muerte de los asegurados cuando se les determinó las primas que pagarían, se podría establecer con alguna aproximación el número de asegurados que podrán fallecer en cada año, tomando en cuenta necesariamente los años de transcurrido que tenga cada póliza - para aplicarle la tasa de mortalidad correspondiente. Naturalmente que para aplicar este procedimiento para proyectar la siniestralidad en el Seguro de Vida, debe realizarse con los cinco años anteriores, a fin de comprobar en que medida la siniestralidad real de los años se aproxima a la siniestralidad probable contemplada en la tabla de mortalidad.

---

1/ Magee, John H. "El Seguro de Vida". Opus Cit. pág. 569.

Si esta se ha aproximado bastante, se pueden proyectar los siniestros del próximo ejercicio con base en la tabla de mortalidad; de lo contrario, se tendrá que hacer los ajustes que sean necesarios a dicha proyección, o aplicar otro criterio de los mencionados al inicio del presente apartado.

El cálculo de la mortalidad esperada se realiza de la siguiente manera:

COMPañIA DE SEGUROS " N "  
Cálculo de la Mortalidad Esperada  
Por el Ejercicio del 1o. de Enero al 31 de Diciembre

|   |                |                           |
|---|----------------|---------------------------|
| RESERVA MATEMATICA INICIAL (año anterior)                       |                | Q 46.500.000              |
| Reserva Matemática  | Q 46.900.000   |                           |
| (-) Reserva en Instituciones de Seguros                         | <u>400.000</u> |                           |
| Más: Primas Netas   |                | 6.676.400                 |
| Primas Netas Cobradas   | Q 7.533.400    |                           |
| (-) Primas Cedidas en Reaseguros                                | <u>857.000</u> |                           |
|   |                | Q 53.176.400              |
| Menos: Reservas Liberadas                                       |                | 2.200.000                 |
| Por Siniestros  | Q 167.400      |                           |
| Por Dotales Vencidas  | 500.000        |                           |
| Por Caducidad   | 145.000        |                           |
| Por Rescates  | 1.300.000      |                           |
| Por Cambios   | <u>87.600</u>  |                           |
|   |                | Q 50.976.400              |
| Más: Reservas Constituidas                                      |                | 210.600                   |
| Por Rehabilitaciones  | Q 100.000      |                           |
| Por Cambios   | <u>110.000</u> |                           |
| Más Interés Requerido   |                | <u>2.200.000</u>          |
|   |                | Q 53.387.000              |
| Menos: Reserva Matemática Final<br>(proyectada nuevo ejercicio) |                | 52.000.000                |
| Reserva Matemática  | Q 52.400.000   |                           |
| (-) Reserva Instituciones<br>de Seguros                         | <u>400.000</u> |                           |
| MORTALIDAD ESPERADA   | Q              | <u>1.387.000</u><br>===== |

Tal como se dijo anteriormente esta mortalidad que es equivalente a los siniestros esperados, en los Seguros de Vida Individual, se puede calcular tomando como base la tasa de mortalidad esperada para las distintas pólizas la cual ha sido incorporada en las primas correspondientes que se han cobrado a los asegurados, así como deben de considerarse las Reservas Matemáticas que corresponden al total de pólizas en vigor de un determinado ejercicio, debido a que la Reserva de Mortalidad está incluida en dichas reservas. 1/

Para ajustar las cifras encontradas con el método anterior es necesario comparar la siniestralidad proyectada con la obtenida en los 3 ó 5 años anteriores, exceptuando algún período en que se haya tenido alta siniestralidad debido a catástrofes, epidemias, etc.; de no hacerlo se tendrían como resultado desviaciones considerables que afectarían el cálculo.

Por otro lado, adicionalmente debe hacerse un examen de las condiciones externas del mercado y modificar, si fuera necesario, los resultados obtenidos

1/ Larios Sedano, José. Registro y Análisis de Los Resultados en El Seguro de Vida. Edición Finanzas, Contabilidad y Administración. 1958. Pág. 86



a través del cálculo de la Siniestralidad histórica, aumentándola o disminuyéndola.

En este presupuesto debe también establecerse la -- parte de los siniestros que se proyecten para el -- ejercicio, que será cubierta a través de los Reaseguradores. Este presupuesto se elaborará tomando como base la cifra de siniestros totales proyectados, aplicándole los porcentajes y condiciones contempladas en los contratos de Reaseguro, además debe analizarse los resultados históricos como medida de -- comparación, para que no existan desviaciones considerables. El presupuesto respectivo se presenta como Anexo N° 11.

c) Presupuesto de Reaseguro

Tanto el Presupuesto de Reservas Técnicas como el - Presupuesto de Reaseguro deben de elaborarse con la participación directa de los técnicos en ambas áreas, el actuario y el jefe del departamento de Reaseguro, así como el Ejecutivo Financiero con el fin de que - las cifras que se presenten sean lo más aproximada-- mente posible.

Para la elaboración de este presupuesto se deben tomar como base el Presupuesto de Primas menos las De-

voluciones y Cancelaciones de Primas. Sobre el valor neto que resulte se le aplicarán los porcentajes de cesión que contemplen cada uno de los contratos de Reaseguro que se encuentren vigentes. Ver Anexo N° 12.

Así mismo, seguidamente deben de calcularse sobre los valores obtenidos de las Primas Cedidas, las comisiones de Reaseguro que se hayan pactado en los mismos contratos.

Como Anexo N° 13 se presenta el formulario adecuado para la preparación de este presupuesto.

Debe de tenerse el cuidado necesario en la aplicación de los distintos porcentajes tanto de cesión de primas, como los de las respectivas comisiones, ya que dependiendo de la clase de contrato de Reaseguro así serán los porcentajes a aplicarse.

Dentro de este presupuesto deben incorporarse las primas por Reaseguro Tomado, las cuales principalmente se derivan de los contratos suscritos por la Compañía con otras que operan en el mercado y las políticas que se establezcan para su ampliación o reducción.

Deberán también tomarse en cuenta las primas de Reaseguro de años anteriores, para fijar definitivamente las cifras del presupuesto del Reaseguro Tomado.

## 2- PRESUPUESTO DE SEGUROS GENERALES

### a) Presupuesto de Reservas Técnicas

Como ya se dijo al tratar el Presupuesto de Reservas Matemáticas, en los seguros de Vida Colectivo y Accidentes -- Personales, la Reserva que se calcula es de Primas no Devengadas.

En el caso de Seguros Generales o Daños, se calculan únicamente este tipo de Reservas y su presupuesto se elaborará, aplicando a las primas proyectadas netas de devoluciones y cancelaciones, el porcentaje del 45% que estipula la Resolución de la Superintendencia del Sistema Financiero (antes Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras).

En la elaboración de este presupuesto debe tenerse cuidado en el cálculo de Reservas para el Ramo de Transporte -- ya que únicamente debe calcularse Reserva a las primas -- percibidas de pólizas que al cierre del ejercicio se encuentren en vigor. Esto es en virtud que la cobertura de estas pólizas es por plazos menores de un año generalmen-

te.

Por esa razón, para el presupuesto debe de obtenerse una razón promedio de años anteriores, la cual será menor -- que el porcentaje establecido del 45%, al establecer dicha razón sobre el total de primas percibidas.

El formulario que podría utilizarse para este presupuesto se presenta como Anexo N° 14.

b) Presupuesto de Siniestralidad

Tal como se ha mencionado en el Presupuesto de Siniestralidad de Seguros de Personas, a pesar de la dificultad -- para cuantificar estas cifras, debe adoptarse un determinado criterio, para incluir dentro del Presupuesto las -- cantidades que se suponga afectarán a la compañía por es -- tos conceptos.

Como base para este presupuesto se debe tomar siempre la siniestralidad histórica, puesto que nos dará un panorama amplio sobre el comportamiento de los distintos ramos a través de un período, 3 a 5 años, haciendo siempre la salvedad que deben separarse aquellos años en los cuales se haya obtenido una siniestralidad alta debido a catástrofes.

A la siniestralidad histórica promedio que se obtenga, --

deberán realizársele los ajustes que se crean convenientes, en razón de las expectativas del ejercicio que se vislumbra al hacer un detenido análisis externo.

Al elaborar este presupuesto no debe dejarse de proyectar las cantidades que de esos siniestros estarán a cargo de los Reaseguradores, ya que esta parte representa una disminución en los egresos que se tengan por los Siniestros Directos. El formulario correspondiente se presenta como Anexo N° 15.

c) Presupuesto de Reaseguro

Primas Cedidas

Para la elaboración de este presupuesto, que corresponde a la determinación de las Primas Cedidas, debe de tomarse como base necesariamente los porcentajes de cesión contemplados en cada uno de los contratos de Reaseguro. Estos generalmente no varían mucho en condiciones normales, por lo que su aplicación no conlleva mucha dificultad.

Debe también tomarse en cuenta las primas cedidas por Reaseguros Facultativos, los cuales son cedidos individualmente por cada riesgo y en proporciones distintas cada vez, por lo que no existe un porcentaje fijo.

Comisiones sobre Primas Cedidas

Consecuentemente a la elaboración del Presupuesto de Primas Cedidas, debe de separarse el que corresponde a las comisiones sobre Reaseguro Cedido, a través de la aplicación de los porcentajes establecidos en cada uno de los contratos de Reaseguro.

El formulario que debe completarse se presenta como Anexo N° 16.

CH- ELABORACION DEL PRESUPUESTO DEL AREA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.

Después de la preparación de los presupuestos anteriores -- que se refieren a la actividad técnica de seguros, deben de proyectarse las cifras que corresponden a las otras actividades derivadas de las primeras, éstas últimas deben hacerse aún cuando la actividad propia de seguros, se suspenda, - incremente o disminuya y se refieren principalmente al aspecto de la administración de las Inversiones y a los Gastos de Administración y funcionamiento.

Estos presupuestos corresponden a los Gastos de Administración, Presupuestos de Inversiones y al Presupuesto de Efectivo. ( Cash Flow ).

1) PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.

Uno de los presupuestos de mayor importancia lo constituye el Presupuesto de Gastos de Administración. La importancia se debe a que aún cuando en el cálculo de las primas se haya considerado una parte para cubrir éstos gastos, existe la posibilidad de que los gastos administrativos se realicen sin control, que dé lugar a la obtención de pérdidas técnicas en los ramos en que opere la Compañía, que pueden o no llegar a ser cubiertos por los otros productos de la empresa.

Los gastos de Administración, primeramente son incluidos

dentro de las primas de seguros, constituyendo el elemento al cual se le denomina "LA CARGA".

La Carga, en las primas de Seguros de Personas, se determina a través de cálculos actuariales. Estos cálculos se realizan mediante la clasificación de los gastos y la proporción de los mismos que deban cargarse a cada clase de póliza.

Magee, expone que "La experiencia muestra que los gastos pueden agruparse en una de tres amplias categorías: a) aquellos que varían con el tamaño de la prima; b) aquellos que varían con el importe de la póliza, y c) aquellos independientes de ambos. Las comisiones que representan una proporción de la prima, o los impuestos de primas que gravan el importe de la prima, variarán según el importe de las primas.

Los gastos administrativos son considerados fijos en vista que no varían en relación directa al valor de la prima ni con el volumen de la póliza. Por esta razón, es necesario establecer un control especial a este rubro que consiste inicialmente en elaborar un concienzudo análisis que integre las cifras en el presupuesto correspondiente.

---

1/ Magee, John. Opus Cit. Pág. 624.



Para la elaboración de este presupuesto, deben analizarse las cantidades que correspondan a ejercicios anteriores y establecer una tasa aproximada de crecimiento.

También es necesario conocer cuales han sido los resultados técnicos y determinar cual ha sido la incidencia de los Gastos de Administración, con el objeto de proyectar una reducción en los mismos si el efecto ha sido desfavorable.

En la elaboración del Presupuesto de Gastos de Administración deben de adoptarse consideraciones específicas para cada uno de los rubros que componen estos gastos.

A continuación se detallan cada uno de ellos, de conformidad al orden en que han sido contemplados en el Catálogo y Manual de Cuentas para Compañías de Seguros, emitido por la Superintendencia del Sistema Financiero.

#### Dietas

Se registran las remuneraciones que se pagan a los miembros de las Juntas Directivas. Conviene presupuestar la misma cifra del ejercicio anterior.

#### Sueldos

Esta cuenta registra el monto de los sueldos pagados al personal de la empresa. Debe proyectarse como mínimo el monto que corresponda al año anterior, debiendo tener especial cuidado en analizar si hubo incrementos que generarán una mayor carga a partir del próximo ejercicio. Así también, deben considerar

se los posibles incrementos que puedan darse en el transcurso del ejercicio.

#### Remuneraciones Extraordinarias

Incluye los gastos por horas extras, sobresueldos y otras remuneraciones extraordinarias. Antes de presupuestarse una cantidad determinada, deben de analizarse detenidamente el volumen del año anterior, si se considera muy elevado, deberá buscarse las causas que originan el trabajo extraordinario, con el objeto de encontrarles una solución adecuada a fin de disminuir el monto de este tipo de gastos.

#### Gratificaciones, Aguinaldos

Estos gastos están directamente relacionados con los sueldos devengados por el personal, por lo que deberá considerarse el incremento correspondiente si existieran aumentos en los sueldos del mismo.

#### Capacitación del Personal

No obstante que la capacitación del personal es necesaria dentro de todo tipo de empresas, principalmente en las Compañías de Seguros, por ser una actividad eminentemente técnica, debe de revisarse detenidamente el monto del ejercicio anterior y analizar los resultados que se obtengan a través de la capacitación del personal.

#### Recreación del Personal

Este rubro, al igual que el anterior debe ser analizado detenidamente con el fin de que no se exceda en la realización de

gastos de esta naturaleza.

#### Asistencia Médico Dental

Los gastos que corresponden a este concepto deberán presupues-  
tarse tomando como base el monto incurrido en el año anterior,  
asi mismo, debe considerarse un incremento razonable por el -  
aumento natural de los costos de los servicios y medicinas de  
rivados de la inflación.

#### Cuotas Patronales de Previsión Social

La cifra que corresponda a este presupuesto se calculará to-  
mando como base las cifras proyectadas para los rubros de ---  
sueldos, sueldos extraordinarios y aguinaldos y gratificacio-  
nes.

#### Otros Seguros al Personal

En este rubro se presupuestará el monto que se paga por segu-  
ros de Vida Colectivos del personal. Puede tomarse como cifra  
tentativa la del año anterior. En el caso de que los seguros-  
se encuentren relacionados con los sueldos, deberá considerar  
se el respectivo incremento en las primas, si existe la posi-  
bilidad de aumentos de sueldos.

#### Otros Honorarios

Esta cuenta no determinada, debe ser analizada detenidamente-  
para presupuestar lo del próximo ejercicio, ya que a través -  
de la misma pueden estarse realizando erogaciones que no re-  
presentan ningún beneficio directo a la empresa o que se pue-  
dan realizar y atender de otra forma más económica.

### Viáticos y Transporte

Para presupuestar lo que corresponde a esta cuenta deben revisarse los motivos que dieron origen al gasto del año anterior para establecer si se proyecta una cifra igual, mayor o menor.

### Indemnizaciones

Al presupuestar este rubro debe considerarse las políticas de personal de la empresa, relacionadas con el aumento o disminución de personal, así como los posibles problemas de tipo laboral que se dieron en el ejercicio anterior y que pueden repetirse en el próximo, para proyectar una suma similar o distinta.

### Pensiones y Jubilaciones

De existir un Programa de Pensiones y Jubilaciones, deberá presupuestarse las cantidades que de acuerdo con las bases actuariales del programa, se hayan proyectado para cada período.

### Gastos de Representación

Estos gastos, necesarios para la consecución y conservación de los negocios, deben de presupuestarse considerando cifras moderadas, o cifras similares al año anterior, cuando existan cantidades fijas para estos conceptos.

### Otras Prestaciones al Personal

En este rubro se aplican los gastos que corresponden a prestaciones no contempladas en otras cuentas. Debe analizarse detenidamente las causas del monto incurrido en el año anterior -

con el objeto de presupuestar la misma cantidad, disminuirla o aumentarla.

### Seguridad

Para presupuestar este gasto deben considerarse la posible -- apertura de más oficinas o incremento de vigilancia por una - determinada situación. Si esto no ocurriera se presupuestará - la misma cantidad del año anterior.

### Comunicaciones

Para este presupuesto debe de tomarse como base la cantidad - correspondiente al año anterior, debiendo tomar en cuenta los posibles cambios que puedan hacerse en el área de comunicaciones o incremento de agencias, etc.

### Seguro y Fianzas

Las cantidades que la Compañía pagará por los seguros de Bienes muebles e inmuebles, así como afianzamiento del personal, se puede proyectar por una cantidad similar al año anterior, - debiendo tomar en cuenta los aumentos en el activo que se haya proyectado realizar.

### Publicaciones y Propaganda

Los gastos que son aplicados a esta cuenta generalmente son - de considerable cuantía y comprende la publicidad que la Compañía haga por varios medios, y artículos de propaganda que - se obsequien a los asegurados.

Deberán separarse los rubros que componen el gasto total de eses

ta cuenta, en publicidad propiamente dicha y otro tipo de propaganda.

Para el presupuesto de Publicidad, debe de investigarse la política que la Alta Administración haya fijado para el presen-  
te año, en lo que respecta a cambio de imagen de la Compañía, lanzamiento de un nuevo plan de seguros, ampliación de cober-  
turas y apertura de agencias, medios que se utilizan, etc.  
Asi mismo, que clase de artículos se obsequiarán a los asegu-  
rados, si se suspenderá dicha práctica, si existe una fecha -  
importante para la Compañía (aniversarios) que originen incre-  
mento en este tipo de promociones.

Por ello habría que analizar la cifra del año anterior y esta-  
blecer qué se logró con esa suma, para establecer en definiti-  
va cual podría ser la adecuada para el próximo ejercicio.

### Impuestos

Debe proyectarse en su totalidad todos los impuestos de que -  
es objeto la Compañía, tales como: municipales, timbres fisca-  
les, sobre emisión de pólizas, matrículas de comerciante so-  
cial e individual, de vehículos, etc.

### Legales

Al analizar la cifra correspondiente al año anterior, debe de  
establecerse a que se debió la ocurrencia de dichos gastos, y  
si pueden repetirse en el próximo ejercicio o evitarse en al-  
guna medida.

### Uniformes y Equipo.

Para esta proyección debe contemplarse el número y la clase de uniformes que se proporciona al personal. Se debe establecer la tasa del incremento que haya venido presentando esta cuenta en vista del incremento en los precios de la tela y confección. En lo que respecta al equipo debe considerarse si en el próximo ejercicio será necesario sustituir o aumentar el equipo para incluirlo en el presupuesto.

### Alquileres y Otros Gastos.

Para presupuestar este tipo de gastos debe hacerse una revisión de los contratos de arrendamiento que se encuentran vigentes para determinar el total de canones a pagar, así como posibles incrementos contemplados en los mismos. Debe incluirse los arrendamientos de equipo de procesamiento de datos, máquinas fotocopadoras, equipo de radio, etc.

### Servicio de Agua y Energía Eléctrica.

Tomando como base los gastos del ejercicio anterior debe proyectarse una cifra similar incrementándose solamente si se abrirán otras oficinas. Lo más recomendable es tratar de disminuir estos consumos a través de medidas de austeridad, que pueden relacionarse con utilización racional del aire acondicionado, de la iluminación de las oficinas y del agua.

### Papelería, Utiles y Enseres.

Para proyectar los gastos del próximo ejercicio deben de considerarse incrementos, tanto por el aumento de precios de los ar

títulos, así como por aumento de las operaciones de la empresa.

#### Suscripciones y Contribuciones.

Debido a que los elementos considerados en este rubro presentan carácter repetitivo, podría presupuestarse la misma cantidad aplicándole la tasa de crecimiento determinada con las cifras de años anteriores.

#### Adecuación y Mantenimiento de Locales Ajenos.

Para proyectar las cifras de esta clase de gastos se deben revisar los saldos que se hayan diferido por adecuación de los locales que no sean propiedad de la Compañía, así mismo debe investigarse si existe la posibilidad de efectuar nuevas mejoras para considerarlas dentro del presupuesto. También debe incluirse las cantidades que se eroguen mensualmente en concepto de mantenimiento de los locales.

#### Conservación y Mantenimiento de Muebles y Equipo.

El presupuesto de estos gastos deberá realizarse tomando en consideración el volúmen de gastos correspondientes al ejercicio anterior, especialmente lo relacionado con contratos de mantenimiento de equipo de registro, aire acondicionado, telefónico, etc.

#### Depreciación de Bienes Muebles.

Para esta proyección bastará tomar la cifra del año anterior y aplicarle un posible incremento por las adquisiciones de mobiliario y equipo que se puedan realizar en el próximo ejerci-



cio.

### Depreciación de Bienes Inmuebles.

Para la proyección de estos gastos se seguirá el mismo procedimiento señalado en el rubro anterior, considerando únicamente las variaciones que puedan darse por compras o ventas de edificaciones.

### Depreciación de Equipos (Vehículos).

Se aplicará el procedimiento de los dos rubros anteriores.

### Otros.

Para el presupuesto de estos gastos, se tomará como base la cifra del ejercicio anterior, más un porcentaje de crecimiento -- que se haya determinado con las cifras de los cinco o tres años anteriores.

## 2) Presupuesto de Gastos Financieros.

Después de elaborar el Presupuesto de los Gastos de Administración le sigue en orden de importancia, el Presupuesto de Gastos Financieros y el de Otros Gastos y Pérdidas Varias.

En los gastos financieros el rubro que tiene una importancia manifiesta es el de Saneamiento de Préstamos, este registra la cantidad que debe constituirse como una Reserva de Saneamiento para los préstamos vencidos que se encuentren pendientes de pago, de conformidad a disposiciones emanadas de la Superintendencia del Sistema Fi-

nanciero.

Para estimar esta reserva debe analizarse el comportamiento de la cartera de préstamos actual y la que se proyecta manejar en el próximo ejercicio. Ya que un aumento o disminución de la cartera repercutirá en el aumento o disminución de la contingencia que se origine por créditos en mora.

Los demás rubros son de menor importancia pudiéndose proyectar una suma similar al ejercicio anterior.

### 3) Presupuesto de Otros Gastos, Ajustes y Pérdidas Varias.

En este caso los rubros de mayor importancia los constituyen Saneamiento de Otros Activos, Gastos de Activos Extraordinarios y Pérdidas en Venta de Activos Extraordinarios.

Al igual que la Reserva para Saneamiento de Préstamos, la Reserva que se constituye por los intereses por cobrar y las primas por cobrar, pueden presentar cifras considerables si no existe una adecuada gestión de cobros o si, en el caso de los productos por cobrar se han otorgado créditos a sujetos que no reúnen todos los requisitos, por lo cual se convertirán en deudores morosos, que así como no realizan abonos a sus préstamos, tampoco pagarán los intereses correspondientes.

Por lo tanto debe tenerse mucho cuidado al estimar la cifra que por este concepto se incluirá en el presupuesto

to , siendo una base importante lo que se haya considerado para el ejercicio anterior.

El presupuesto de las cifras para Saneamiento de Préstamos y Otros Productos, servirán de indicadores para realizar la proyección de Gastos y Pérdidas de Activos Extraordinarios, ya que la morosidad de los préstamos hipotecarios puede llegar a generarlos, debiendo proyectar una suma similar al ejercicio anterior si ya se poseen este tipo de activos.

En caso no se tengan pero se vislumbre la posibilidad de su aparición, deben presupuestarse cantidades conservadoras para estos rubros.

En Anexo N° 17 se presenta el formulario correspondiente para preparar el Presupuesto de los Gastos Administrativos, y el de Gastos Financieros y Otros Gastos y Pérdidas Varias se presenta como Anexo N° 18.

#### 4- PRESUPUESTO DE INVERSIONES

El Presupuesto de Inversiones que puede realizar una Compañía de Seguros en un determinado ejercicio difiere sustancialmente de las de otro tipo de empresa, ya sea Industrial o Comercial. Esto se debe a que las inversiones que realizan las empresas industriales o comerciales se refieren -- más a inversiones capitalizables, en activos fijos representadas principalmente por Planta, Equipo y Edificios.

Por esa razón deben realizar análisis de alternativas de inversión, con el objeto de determinar cual de ellas es la que ofrece menor riesgo y mayor productividad, así como la que más se adecúe a las necesidades de la empresa.

En las Compañías de Seguros, las Inversiones consisten en una colocación de Fondos que obedece a disposiciones legales normativas del Banco Central y otras que emanan de diferentes organismos del Estado.

##### a) Marco Legal de las Inversiones de las Compañías de Seguros.

Se mencionó anteriormente, que las Compañías de Seguros desarrollan principalmente dos actividades: las que se califican como propiamente Técnicas o de Seguros, y las que se califican como actividades financieras. Dentro de las actividades propias de Seguros, se determina la necesidad de que las Compañías de Seguros constituyan -- las Reservas Matemáticas para Seguros de Personas, y -- las Reservas Técnicas, para Seguros de Bienes, tal nece

sidad obedece a la finalidad de que las Aseguradoras -- puedan cumplir adecuada y oportunamente con sus compromisos.

La inversión de las Reservas Matemáticas y Técnicas implica la inversión de fondos cuantiosos, en nuestro --- país al no existir una Ley especial deben regirse por - distintas disposiciones legales, principalmente del Código de Comercio y la Ley de Instituciones de Crédito - y Organizaciones Auxiliares. Así mismo por disposicio- nes emanadas de la Junta Monetaria, el Banco Central de Reserva y la Superintendencia del Sistema Financiero.

En el último proyecto de Ley de Sociedades de Seguros - conocido en nuestro país, que data aproximadamente de - 1977, 1/ en el Capítulo VI contemplaba lo relacionado - con las Inversiones, y dice:

" Art. 30. Las reservas técnicas de las sociedades de Seguros, deberán invertirse en el país en la siguien te forma:

- a) En títulos valores emitidos o garantizados por el Estado, en el porcentaje que fije la Junta Monetaria, el cual no podrá exceder, en ningún caso, del 30% de la totalidad de las reservas;
- b) El resto de las reservas deberá invertirse en bienes y créditos que ofrezcan condiciones adecuadas de rendimiento, seguridad y liquidez en relación -

---

1/ Proyecto de Ley de Sociedades de Seguros de El Salvador. 1977.

con los vencimientos de las obligaciones que cubran, y de acuerdo con las resoluciones que dicte la Junta Monetaria." "

En el artículo precedente se indica que el 30% de las Reservas Técnicas y Matemáticas se invertirán en Títulos o Valores garantizados por el Estado, y el resto en Bienes y Créditos que ofrezcan condiciones adecuadas de rendimiento, seguridad y liquidez en relación con los vencimientos de obligaciones futuras.

De haberse aprobado este proyecto se estaría regulando que un porcentaje de la inversión de las Reservas estaría definida por el Estado, sin embargo, un porcentaje elevado (70%) se colocaría de conformidad con lineamientos propios de las Compañías de Seguros, por lo que debería tenerse el cuidado necesario para la colocación de estos recursos.

A continuación se mencionan las diferentes regulaciones que afectan las operaciones de las Compañías de Seguros.

El Código de Comercio regula a los comerciantes, los actos de comercio ejecutados en masa y las cosas mercantiles y en este contexto consecuentemente quedan enmarcadas las actividades inversionistas de las Aseguradoras.

En la Ley del Régimen Monetario, las disposiciones aplicables a las actividades inversionistas mencionadas, están contempladas en el Artículo 70, literal b) de

esa ley, 1/ por la cual se establece la facultad del Banco Central para autorizar las inversiones que proyecten hacer las instituciones bancarias y financieras en bienes inmuebles, acciones, participaciones y obligaciones de cualquier empresa y cuya adquisición no provenga de operaciones necesarias para salvaguardar sus intereses. Las regulaciones contempladas en la Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares (LICOA), son las contenidas en la Sección D, "Reglas sobre Créditos Activos" y comprende los artículos del 179 al 191, siendo el último artículo el que hace referencia expresa de que estas disposiciones se aplicarán también a las operaciones activas de crédito que realicen las Instituciones de Seguros y Fianzas. Dichas disposiciones se refieren más -- que todo a las características y requisitos que deben -- cumplirse en el otorgamiento de los créditos, tales como: incluir en el documento el destino del crédito, la forma de amortización de éste, la aplicación de intereses sobre saldos insolutos, garantía, cartulación, prohibición de préstamos atados, etc.

Las disposiciones emitidas por el Banco Central de Reserva que actualmente están vigentes son las establecidas en el "Manual de Clasificación del Crédito e Inversiones por Actividad Económica". Con este Manual el crédito se-

---

1/ Art. 70 literal b) de la "Ley del Régimen Monetario" promulgada por Decreto N° 1055 de la Junta Revolucionaria de Gobierno con fecha 25 de marzo de 1982, publicado en Diario Oficial de la misma fecha.

clasifica según su destino, así también si es productivo "Clase A", o no productivo o de consumo "Clase B".

Esto permite a las autoridades monetarias conocer la canalización de los recursos del Sistema Financiero.

Es por ello que las Compañías de Seguros, están obligadas a informar al Banco Central los préstamos que concedan, los retiros efectuados y las recuperaciones de los mismos.

La Junta Monetaria para desarrollar estas funciones ha emitido disposiciones generales y específicas, algunas de las cuales afectan la actividad inversionista, como: establecimiento de las tasas de interés, y demás condiciones de las operaciones activas de crédito; controles cuantitativos y cualitativos del crédito.

El régimen legal que en nuestro país se aplica a las inversiones que efectúan las Compañías de Seguros, tiene sus efectos en la estructura de las inversiones que se realizan conforme a dicho régimen.

A las compañías de Seguros se les asigna la calidad de intermediarias en el Mercado Financiero, por lo que la alternativa de mayor rendimiento que pueden realizar, son las operaciones activas de crédito, y para lo cual la composición de la cartera debe mantenerse con créditos cuyos destinos sean de la Clase "A" señalada por el Manual de Clasificación del Crédito e Inversiones por Actividad Económica 1/ hasta completar en esa composi-

---

1/ Manual de Clasificación del Crédito del Banco Central de Reserva.



ción un mínimo del 80% del total de la cartera de prestamos e inversiones más productivas, las Compañías de Seguros no tienen el acceso si no están incluidas en las que señala el régimen legal, el cual se presenta en el Anexo N°1. ( Acuerdo de Junta Monetaria 8/4/76 )

Por otro lado, se dá la situación de que las Compañías de Seguros deben invertir obligatoriamente en títulos -- valores emitidos o garantizados por el Estado.

Esto representa una pérdida cuantificable por la baja -- rentabilidad que ofrecen dichos títulos, comparada con -- la tasa que se pudiera obtener en otros rubros, por ---- ejemplo, los títulos valores generan una tasa del 9%, en cambio un depósito a plazo a 180 días en un Banco genera el 12.5%.

Esta disposición se refiere a que las Compañías de Seguros deben invertir el 20% de sus Reservas Matemáticas en títulos valores emitidos o garantizados por el Estado.

b) Recursos Financieros de las Compañías de Seguros sujetos a Inversión.

Los recursos en primer lugar son para la atención de las operaciones corrientes y el excedente que pueda resultar, después de cubrir las necesidades de dichas operaciones, queda disponible para que sean invertidos a su conveniencia.

Los recursos que las Compañías de Seguros pueden dedicar a la inversión provienen de las siguientes fuentes:

- a) Capital y Reservas
- b) Actividad de Seguros
- c) Provenientes de Inversiones
- ch) Otras Actividades
- d) Actividad de Reaseguro
- e) Financieras Bancarias
- f) Otras

Estas fuentes son aquellas que se originan por las propias operaciones que la empresa desarrolla hacia la colocación de contratos de seguros en el mercado, que le permitan una rentabilidad adecuada así como la absorción de una buena porción de ese mercado.

Dentro de estas fuentes se encuentran:

- a) Capital y Reservas

El capital de las Compañías de Seguros por ser una empresa financiera que utiliza fondos del público y asumen grandes riesgos para con los asegurados, es necesario que desde su fundación represente una suma de considera-

ble magnitud. En nuestro país para que una Compañía de Seguros pueda iniciar sus operaciones debe constituirse con un capital mínimo de un millón de colones, si va a operar con Seguros de Personas y con dos millones, si va a operar también con Seguros de cosas. Otra de las razones por las cuales se exige un capital mínimo de considerable cuantía es que en los primeros años de operaciones, los resultados no son favorables regularmente, por lo que deben de subfragar dichos resultados con el capital inicialmente aportado. Así mismo, la parte del capital que no se utilice en las operaciones iniciales de las Compañías debe de invertirse adecuadamente a fin de obtener alguna rentabilidad, que contrarreste en parte los resultados, que como ya se dijo antes, son desfavorables al inicio.

A medida que los resultados se tornan favorables, se va formando el correspondiente superávit del cual se originan las Reservas.

b) Provenientes de las actividades de Seguros

Los recursos derivados de esta actividad se originan -- principalmente de la venta de los contratos de Seguros. En primer lugar se encuentran las Primas de Seguros, derivadas de éstas resultan las Reservas Técnicas y Matemáticas, las cuales representan los recursos más cuantiosos para inversión.

Las primas son los recursos más inmediatos con que cu

tan las Compañías de Seguros, y sirven para cubrir las-- necesidades diarias que se presentan tales como: pagos - de siniestros, gastos de adquisición y conservación, gas- tos de administración, préstamos sobre pólizas, etc. y - el remanente queda disponible para la inversión.

Estas primas dan origen a la constitución de las Reser-- vas Técnicas y Matemáticas.

Las primeras son las que corresponden a los seguros gene- rales y su cálculo se realiza aplicándole un porcentaje- del 45% al total de primas devengadas durante el año.

Las Reservas Matemáticas son las que corresponden a los- Seguros de Vida y se constituyen con base a cálculos ac- tuariales. Las Reservas Matemáticas representan recursos cuantiosos como puede verse en el siguiente detalle del- total de Reservas Matemáticas constituidas por las Compa- ñías de Seguros durante los años 1970 a 1980: (en millo- nes de colones)

| A ñ o s              | 1970 | 1971 | 1972 | 1973 | 1974 | 1975 | 1976 | 1977 | 1978 | 1979  | 1980  |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Reservas Matemáticas | 42.6 | 46.2 | 49.6 | 55.1 | 60.4 | 67.3 | 76.2 | 87.3 | 99.6 | 114.2 | 126.8 |

FUENTE: Boletines Estadísticos de la Superintendencia de Bancos y Otras Ins- tituciones Financieras. Años 1970 a 1980 Nos. del 8 al 18.

### c) Provenientes de Inversiones

Estos recursos que son los resultantes principalmente de la Inversión de las Reservas Matemáticas, revisten una - importancia capital para las Compañías de Seguros.

A través de ellas se puede compensar las posibles pérdidas técnicas que las Compañías obtengan de sus actividades propias de Seguros. Esta es una situación que lamentablemente ha ocurrido en las Compañías Nacionales, ya que por no haber vigilado constantemente sus resultados técnicos y no haber tomado las medidas correctivas del caso, confiando en los productos derivados de las inversiones, últimamente han sufrido pérdidas técnicas que han sido sufragadas por las utilidades provenientes de las Inversiones.

Esto lo podemos comprobar en el siguiente detalle:

RESULTADOS DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS NACIONALES

(En miles de Colones)

| Año  | Utilidad Proveniente de Inversiones | Pérdida Técnica actividad de Seguros | Utilidad del Ejercicio |
|------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|
|      | a                                   | b                                    | a-b = c                |
| 1976 | 10.622                              | 3.692                                | 6.930                  |
| 1977 | 13.691                              | 2.934                                | 10.757                 |
| 1978 | 17.279                              | 3.367                                | 13.912                 |
| 1979 | 21.073                              | 10.318                               | 10.755                 |
| 1980 | 21.486                              | 20.865                               | 621                    |

FUENTE: Boletines Estadísticos de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. Años 1976 a 1980. Nos. del 14 al 18.

Los recursos de estas inversiones provienen de colocaciones que las Compañías de Seguros invierten en las --

siguientes formas:

i) PRESTAMOS HIPOTECARIOS Y CON OTRAS GARANTIAS

Este rubro es generalmente el más cuantioso ya que la ma yor parte de las Reservas se colocan en esta clase de ac tivos, los cuales proveen de un flujo constante de fon-- dos a las Compañías por medio de las recuperaciones y -- del pago de los intereses correspondientes. Estas inver-- siones ofrecen una rentabilidad del 13% al 15.5%.

ii) INVERSIONES EN TITULOS VALORES

Este tipo de Inversión por no ofrecer una rentabilidad - satisfactoria, no es bien vista por las Compañías de Se-- guros y su colocación obedece únicamente a disposiciones legales emanadas del Banco Central de Reserva que obliga a las Compañías de Seguros a invertir como mínimo, el -- 20% de sus Reservas Matemáticas y Técnicas en títulos va lores emitidos o garantizados por el Estado.

Las tasas de interés varían entre el 7% y 9% anual.

ch) Otras Actividades

Debido a la necesidad de tener fondos liquidos para cu-- brir los compromisos, en determinado momento, éstos pue-- den ser colocados en cuentas de ahorro y en depósitos a-- plazo en los Bancos Comerciales y en las Asociaciones de Ahorro y Préstamo.

Las tasas de interés varían del 8.5% al 12.5%, lo que re presenta cierto atractivo en vista de que además de obte

ner una rentabilidad asegurada sobre estos depósitos, - pueden hacer uso de ellos u obtener la recuperación de los mismos en el momento que lo necesiten o en un plazo relativamente corto.

d) Actividades de Reaseguro

El Reaseguro además de significar un fuerte respaldo para que las Compañías de Seguros cumplan a cabalidad con el pago de los siniestros, representa también una fuente de recursos que se derivan de la aplicación de los mecanismos contemplados en cada contrato de Reaseguro y que se refieren a los porcentajes de cesión de primas, comisiones, reembolsos, etc. Dentro de estas condiciones puede contemplarse la retención de una parte de las primas que correspondería ceder para que sean utilizadas por la Compañía Cedente durante un período de tiempo, durante el cual únicamente cancelará intereses bajos que oscilan alrededor de un 5%; pudiendo obtener tasas más altas de rendimiento al colocar estos recursos.

e) Financieras Bancarias

Estas fuentes se refieren a las facilidades que pueden tener las Compañías de Seguros para obtener recursos financieros de los Bancos Comerciales, las cuales generalmente se obtienen bajo la forma de sobregiros en cuenta corriente o a través de préstamos a corto plazo, con ga-

rantía de la misma empresa.

Así mismo de los descuentos de letras que los asegurados hayan suscrito para el pago fraccionado de sus primas.

f) Otros

En esta clasificación se incluirían aquellos recursos externos que no proceden de las fuentes anteriormente mencionadas, tales como: premios de lotería, donaciones, -- etc.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Con base en lo anteriormente mencionado se puede proceder a realizar los presupuestos parciales de todos los recursos invertibles y de las inversiones correspondientes.

En primer lugar y por ser la fuente de inversiones más importante se debe iniciar este proceso con los recursos provenientes de las Reservas Matemáticas y Técnicas.

Para ello debemos referirnos a los valores establecidos en el Presupuesto de Reservas de Seguros de Personas y Seguros Generales a los que se llega a través de la contabilización de los -- ajustes del cierre del ejercicio contable a través del cual se aplican las Reservas del ejercicio actual y se liquidan las correspondientes al ejercicio anterior. Esto origina regularmente un incremento en las Reservas con el valor resultante al realizar este proceso, se procede a aplicar la regulación que se refiere a que el 20% de esas reservas debe encontrarse invertido en Bonos emitidos o garantizados por el Estado. Ejemplo:



DETERMINACION DE RESERVAS SUJETAS A INVERSION

|  |                      |
|--|----------------------|
| 1) Presupuesto de Reservas Matemáticas Netas | Ø 50.000.000         |
| Reservas Matemáticas                         | Ø 52.400.000         |
| (-) Reservas a cargo de Reaseguradores       | <u>2.400.000</u>     |
| 2) Presupuesto de Reservas Técnicas Netas    | 29.000.000           |
| Reservas Técnicas                            | Ø 30.000.000         |
| (-) Reservas a cargo de Reaseguradores       | <u>1.000.000</u>     |
| TOTAL RESERVAS DEL EJERCICIO .....           | Ø 79.000.000         |
| Menos: Reservas del Ejercicio anterior       | <u>72.000.000</u>    |
| INCREMENTO NETO DE RESERVAS .....            | Ø 7.000.000<br>===== |

Con el valor resultante al realizar este proceso, se procede a aplicar la regulación que se refiere a que el 20% de esas reservas debe encontrarse invertido en Bonos emitidos o garantizados por el Estado.

|                                  |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| 20% Sobre Ø 7.000.000            | Ø 1.400.000          |
| Remanente para Otras Inversiones | <u>5.600.000</u>     |
|                                  | Ø 7.000.000<br>===== |

La cantidad que exceda a la inversión obligatoria se podrá destinarse a otros fines, tales como inversión en cuentas de ahorro, depósitos a plazo y otorgamiento de préstamo hipotecario o de otra clase.

Para que se originen las Reservas, es necesario que exista el pago de las primas respectivas, por lo tanto, como diariamente las Compañías de Seguros reciben el pago de dichas primas, con estos se cubren diversas obligaciones y después de ello es pro-

bable que quede un remanente para poder invertirlo ya que de no hacerlo se tendrán cantidades ociosas sin que reporten beneficio alguno.

En el cuadro que sigue se plantea como las primas llegan a representar una fuente de recursos para inversión:

MOVIMIENTO DEL MES DE \_\_\_\_\_

|                                      |                       |                       |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <u>Ingresos</u>                      |                       | ∅ 1.000.000.00        |
| Primas Cobradas                      |                       |                       |
| <u>Egresos</u>                       |                       | 850.000.00            |
| Cancelación de Siniestros            | ∅ 600.000.00          |                       |
| Gastos de Adquisición y Conservación | 100.000.00            |                       |
| Gastos de Administración             | <u>150.000.00</u>     |                       |
|                                      | Excedente en Efectivo | ∅ 150.000.00<br>===== |

Este remanente proveniente de las Primas se establecerá combinando los presupuestos establecidos anteriormente y que corresponden a los Seguros de Personas y Seguros Generales. La generación de recursos financieros derivados del Reaseguro se tratará en las Fuentes Externas.

Otra fuente de recursos que se ha mencionado es la proveniente del superávit que se obtenga como resultado de las operaciones del Ejercicio, el cual al irse generando todos los meses, va aumentando el caudal de recursos. Esto se puede demost

trar con el siguiente ejemplo sencillo:

RESULTADO DE OPERACIONES DEL MES DE \_\_\_\_\_

Ingresos

|   |                |
|---|----------------|
| Primas Netas de Devoluciones                | Ø 1.500.000    |
| Siniestros Recuperados por Reaseguro Cedido | 750.000        |
| Incremento Reserva cargo Reaseguradores     | 75.000         |
| Gastos de Ajuste Recuperados                | 40.000         |
| Comisiones sobre Reaseguro Cedido           | <u>450.000</u> |
| TOTAL INGRESOS DE SEGUROS .....             | Ø 2.815.000    |
|   | =====          |

Egresos

|                                      |                    |
|--------------------------------------|--------------------|
| Primas Cedidas por Reaseguro         | Ø 1.000.000        |
| Siniestros Pagados Directos          | 800.000            |
| Incremento Reserva para Siniestros   | 75.000             |
| Gastos de Ajuste de Siniestros       | 50.000             |
| Gastos de Adquisición y Conservación | 300.000            |
| Otros Gastos de Adquisición          | 100.000            |
| Gastos de Administración             | <u>275.000</u>     |
| TOTAL DE EGRESOS .....               | Ø <u>2.600.000</u> |
| UTILIDAD DE OPERACION .....          | Ø 215.000          |
|                                      | =====              |

Dentro de las fuentes de Recursos Internos no podría dejar -  
de mencionarse los provenientes de las propias inversiones.

Estas se originan de las fuentes siguientes:

- a) Recuperaciones de Préstamos otorgados anteriormente.
- b) Liquidaciones de Títulos Valores.
- c) Liquidaciones de Depósitos a Plazo.
- ch) Productos de esas Inversiones.

Para determinar el flujo de estos recursos y su valor, se debe para ello proceder a lo siguiente:

- i) Conocer los saldos de cada rubro al final del Ejercicio anterior.
- ii) Establecer para los Préstamos un volúmen promedio de recuperaciones en base a razones establecidas para años anteriores y la proyección que elabore el Jefe del Departamento de Inversiones.
- iii) Para los Títulos Valores y Depósitos a Plazo, se debe determinar que volúmen de liquidaciones se ha tenido en el Ejercicio anterior derivados de los sorteos respectivos, así como de las necesidades propias de la empresa, en lo que respecta a los Depósitos a Plazo.
- iv) Para determinar los productos que corresponden a las inversiones relacionadas anteriormente se debe tomar como base los saldos que quedaren al final del ejercicio anterior de las inversiones mencionadas.

Seguidamente deben de considerarse las disminuciones en las mismas por las razones expuestas, así como los correspondientes incrementos derivados de las inversiones que se proyecten para el nuevo ejercicio.

Seguidamente, y considerando estas alzas y bajas en cada rubro, se procede a aplicarle la tasa promedio de interés que se establezca para cada tipo de inversión, para obtener así el presupuesto de los productos provenientes de las Inversiones.

Dentro de las Fuentes Externas se ha considerado de importancia los recursos que genera la actividad del Reaseguro, y esta se refiere a la parte de las Primas Cedidas que se retiene a los Reaseguradores en virtud de los contratos de Reaseguro, que se remiten hasta después de un año. Esta retención tiene un costo financiero muy bajo, alrededor del 5% de interés anual, por lo que las Compañías de Seguros pueden obtener un rendimiento apreciable al colocar estas Primas retenidas, ya que equivalen al 45% de las Primas Cedidas a los Reaseguradores, pero sólo funciona en los contratos automáticos. Para determinar la cuantía de este Presupuesto debe de establecerse cual es el valor de las Primas Cedidas presupuestadas para los contratos automáticos y aplicarle a ese volumen el 45% para determinar los recursos que se obtendrán por esta vía, de conformidad a las cláusulas de los respectivos contratos de reaseguro.

Por último, otra fuente de inversiones la representan los créditos Bancarios los cuales generalmente son a un plazo mínimo y sólo se utilizan para cubrir períodos transitorios de falta de liquidez, por lo que su presupuestación está determinada más que nada por las cifras resultantes del Presupuesto

to de Efectivo.

También de la elaboración del Presupuesto de Efectivo resultarán los correspondientes ajustes para el Presupuesto de Inversiones, ya que el exceso de fondos que se establezca a través del mismo generará un mayor volumen de inversiones, y una deficiencia de efectivo, determinará una disminución en el volumen de Inversiones.

Por lo anterior, antes de elaborar el Presupuesto de Efectivo, se elaborará el Presupuesto de Inversiones tentativo, el cual se ajustará definitivamente después de conocer las cifras que arroje el Presupuesto de Efectivo.

Los formularios que se presentan como Anexos N° 19 y N° 20 en el Apéndice N° 1 deben completarse para realizar este presupuesto.

## 5- PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Habiendo preparado el Presupuesto de Ventas, Técnico, de Reaseguros, de Administración y de Inversiones, los cuales arrojarán las cifras que se proyectan para las cuentas de resultados, con excepción del Presupuesto de Inversiones, es necesario seguir con la preparación del Presupuesto de Efectivo o -- Cash Flow.

En toda empresa, independientemente de la actividad a la que se dedique, se presenta diaria o periódicamente la necesidad de fondos líquidos para cubrir sus obligaciones, por lo cual deben obtener los fondos necesarios en un determinado momento o para colocar el exceso que podrían llegar a tener.

Para resolver este tipo de situaciones debe pronosticarse el flujo de la corriente de fondos de la empresa en un período de terminado, generalmente de un año, o menos.

Hunt, Williams y Donaldson dicen que " El método más fundamental y amplio de predecir la cuantía y la oportunidad de las necesidades futuras de efectivo es mediante la preparación de un pronóstico de las corrientes de fondos, al que se denomina con frecuencia el Presupuesto de Efectivo." 1/

---

1/ Hunt, Williams y Donaldson. Financiación Básica de los Negocios. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana. Primera Edición Español 1964. Pág. 165.

Con base en lo anterior, es necesario proceder a la pronósticación del flujo de fondos que tendrá la empresa durante el periodo de que se trate, para el caso, el período del presupuesto. En este pronóstico se deben incluir todas las entradas y salidas de fondos, independientemente que estas representen productos, o gastos para la empresa.

El pronóstico de efectivo tiene mayor probabilidad de cumplirse cuando el mismo está basado en un Presupuesto General de la empresa, en el que se contemplen todas las operaciones que se proyecten realizar en el próximo período.

Naturalmente las variaciones o desviaciones que sufra el mencionado presupuesto, afectará en similar medida al presupuesto de efectivo.

Los pronósticos de efectivo deben tener la debida flexibilidad para introducir los cambios que sean necesarios en el transcurso de las operaciones de la empresa, debiendo la Administración aceptar estos cambios, no como una falla de los pronósticos, sino que como una consecuencia de situaciones que cambian en el marco de las operaciones de la empresa, debido a factores que en su mayoría no son controlables.

Hunt, Williams y Donaldson dicen que se dan algunos problemas para llevar a cabo la pronósticación del efectivo, para lo cual deben adoptarse medidas que minimicen esos problemas,



estas son: " Primero, en una situación muy variable, es particularmente importante que la Gerencia reconozca los márgenes probables de error inherentes a sus pronósticos.

Segundo, en situaciones donde pueden hacerse razonablemente diferentes suposiciones en cuanto a las variables claves, puede ser útil preparar varias predicciones distintas, empleando en cada una de ellas una suposición básica diferente de la variable clave.

Tercero, la revisión frecuente de los pronósticos a medida que el futuro llega contribuye a mantenerlos en armonía con las condiciones cambiantes y a brindar tanto aviso anticipado como es posible de las variaciones que surgen de la necesidad de fondos.

Y Cuarto, la organización del negocio y el modo en que se manejen sus finanzas pueden ser ajustadas para que concuerden con el grado de variabilidad de sus necesidades futuras. " 1/

El pronóstico de Caja se basa principalmente en el Presupuesto de Ventas, debido a que generalmente la mayor parte de los ingresos de fondos provienen de dicha actividad, aún cuando una buena cantidad de los mismos pueden provenir de otras fuentes.

Además las operaciones de la empresa que exigen desembolsar en efectivo, están típicamente identificadas con el volumen de --

---

1/ Hunt, Williams y Donaldson. Opus Cit.  
Pág. 179 y 180.

ventas previstas.

El período para el cual se prepara este pronóstico, que se convierte en el Presupuesto de Efectivo, es generalmente de un año, desglosado por períodos más cortos que comprenden un mes, y en casos más detallados se desglosan por semanas. En cuanto más detallado sea el presupuesto de Efectivo, mayor será el control que se pueda tener de las distintas fuentes de ingresos y gastos generados por las operaciones de la empresa.

En las Compañías de Seguros, el presupuesto de Efectivo revisa suma importancia, debido a la afluencia de fondos que reciben por el cobro de las primas de Seguros y las cantidades fuertes que tienen que pagar en concepto de indemnización de sus Asegurados, así como los gastos de adquisición de los correspondientes contratos de seguros.

Las principales fuentes de recursos de las Compañías de Seguros son las siguientes:

- Primas de Seguro Directo
- Primas de Coaseguro y Reaseguro
- Comisiones por Reaseguro Cedido
- Siniestros Recuperados por Reaseguro
- Siniestros Recuperados por Reafianzamiento
- Recuperación de Préstamos
- Intereses sobre Inversiones

- Intereses sobre Préstamos
- Gastos de Emisión Cobrados  
(Gastos de emisión de Pólizas)
- Depósitos anticipados por solicitudes de Seguro de Vida
- Liquidación de Inversiones en Títulos Valores.

Los principales rubros de egresos son los siguientes:

- Siniestros por Seguro Directo
- Siniestro por Reaseguro Tomado
- Primas Cedidas por Reaseguro
- Devoluciones por cancelaciones de Pólizas
- Dividendos sobre Pólizas
- Gastos de ajuste de Siniestros
- Rescates de valores de Pólizas de Vida
- Vencimiento de Seguros Dotales
- Comisiones y participaciones por Reaseguro Tomado
- Gastos de Adquisición y Conservación
- Gastos de Administración
- Adquisición de Títulos Valores
- Otorgamiento de Préstamos
- Inversión en Activo Fijo

Con el objeto de que se obtenga una mayor comprensión de los -

pasos que deben seguirse para la presupuestación del flujo de fondos, se procederá a indicar la forma en que se proyectan -- las cifras para cada una de las fuentes de ingresos y los rubros de egresos.

## 1- I N G R E S O S

### Primas de Seguro Directo:

En la cuantificación de esta cifra debe de tomarse el valor de Primas estimadas en el Presupuesto de Ventas de Seguro de Vida y Seguros Generales al 100%; a las que se les debe disminuir los valores que correspondan a las anulaciones y cancelaciones que se proyecten para el próximo ejercicio, -- así mismo debe de establecerse en forma porcentual el volumen de primas que se cobrarán del total de primas presupuestadas. Este volumen se establece tomando como base las razones calculadas para los tres años anteriores, considerando además las condiciones que prevalecen en el mercado y que prevalecerán probablemente en el ejercicio futuro, ya que -- una posible crisis en la economía podría afectar desfavorablemente el cobro de las primas suscritas.

### Primas de Coaseguro y Reaseguro:

Para la proyección de estas cifras necesariamente deben de servir de base los valores que se hayan percibido en ejercicios anteriores, de conformidad con los contratos de Coaseguro y Reaseguro que se encuentren vigentes.

Esta situación se debe a que la recepción de Primas de Reaseguro Aceptado proviene de una actividad que desarrollan - otras Compañías de Seguros, por lo que no se puede proyec-- tar con base en las actividades que van a desarrollar esas Compañías de Seguros, debido a que las desconocemos.

En cuanto al Coaseguro Aceptado sí se puede efectuar una -- proyección de primas, por lo menos considerando que se renovarán las pólizas que estaban vigentes en el ejercicio anterior.

#### Siniestros Recuperados por Reaseguro Cedido:

La cantidad a presupuestar para este rubro se ha establecido en el Presupuesto de Siniestralidad para los Seguros de Vida y Seguros Generales. Debido a la incertidumbre de la ocurrencia de los siniestros a través del ejercicio, se proyectará una cantidad proporcional para cada uno de los meses del --- año.

#### Gastos de Ajuste de Siniestros Recuperados:

Los gastos de ajuste deben de estimarse como una proporción de los siniestros proyectados para cada ramo, así mismo los gastos de ajuste recuperados deben de proyectarse a través - del establecimiento de la proporción que han representado de los gastos de ajuste cancelados.

### Gastos de Emisión de Pólizas Recobradas:

Como existe una cantidad fija que se carga a cada cliente - en la emisión de nuevas pólizas, la cantidad de ingresos -- que se proyecta por estos conceptos deben estar en relación con los negocios nuevos que se coloquen, por lo que debe recurrirse al presupuesto de número de pólizas que se espera colocar en cada ramo de seguros.

### Recuperaciones de Préstamos:

Las sumas que se proyecten recibir en efectivo como amortizaciones a los préstamos vigentes, deberá estimarse de conformidad a lo mencionado en el Presupuesto de Inversiones, - en la página 115o sea tomando en cuenta las alzas y bajas - presupuestadas debe de prepararse con base a las proyecciones del Departamento de Inversiones, una estimación de las recuperaciones mensuales que se recibirán en el curso del - próximo ejercicio. Para estas proyecciones se habrá tenido que considerar el flujo de amortizaciones que se haya tenido en el ejercicio anterior, y si se considera un incremento en las inversiones, como es lo normal, hay que incrementar el flujo de las recuperaciones.

### Intereses sobre Inversiones:

A este rubro corresponden los pagos de intereses que se reciban por la colocación que se haya realizado en Títulos Valores, Cuentas de Ahorros, y Depósitos a Plazo.

Los intereses sobre Títulos Valores se recibirán en el momento en que se realicen las liquidaciones por sorteos, por lo que deben presupuestarse en armonía con las liquidaciones presupuestadas. Los intereses sobre las Cuentas de Ahorros se recibirán en Junio y en Diciembre. En lo que respecta a los Depósitos a Plazo, los intereses se reciben a su vencimiento, por lo que se presupuestarán de conformidad con el plazo al que hayan hecho las colocaciones.

#### Intereses sobre Préstamos:

Para presupuestar estos ingresos deben de establecerse los saldos mensuales de los Préstamos vigentes durante el ejercicio. A esos saldos hay que aplicarles una tasa promedio de interés con lo cual se obtendrá la cantidad de intereses que mensualmente serán devengados sobre los préstamos. A estas cifras debe aplicárseles el porcentaje que se haya calculado que se percibe efectivamente, para establecer los pagos en efectivo que se recibirán por esos conceptos.

#### Depósitos anticipados por solicitudes de Seguro de Vida:

A pesar de que las cantidades que se reciban por este concepto no sean de mucha significación y en vista del proceso que se sigue para la venta de los Seguros de Vida, existe la posibilidad que para todos los negocios nuevos se recibieran dichos depósitos, que sumados en un determinado momento puedan representar alguna cifra considerable. Para este pre

supuesto se tomaría el total de Primas Iniciales de Vida - presupuestadas, a las cuales se les aplicará un porcentaje estimado de acuerdo a la experiencia.

Liquidación de Inversiones en Títulos Valores:

Al proyectar estos ingresos se debe considerar la experiencia de años anteriores con respecto a las liquidaciones de estos títulos valores, pero no hay que olvidar que dichas liquidaciones deben reponerse para cumplir con la disposición de mantener el 20% de las Reservas Técnicas y Matemáticas.

2- E G R E S O S

Siniestros por Seguro Directo:

Las cifras que correspondan a estos egresos estarán basadas naturalmente en el total de siniestros presupuestados para cada clase de seguros.

Para una mayor aproximación de las cifras que se presupuesten mensualmente debe hacerse un análisis de por lo menos 5 años anteriores, para establecer el comportamiento que haya tenido el pago de siniestros a través de todo el año, para elaborar un patrón de comportamiento. Si esto no fuera posible, por lo menos hay que distribuir la totalidad de siniestros del año, proporcionalmente a cada mes.



Siniestros por Reaseguro Tomado:

De conformidad con el volúmen de siniestros proyectados para este Reaseguro Aceptado por la Compañía, se procederá en forma similar como en el rubro anterior.

Primas Cedidas por Reaseguro:

El presupuesto que corresponde a los egresos por las primas cedidas a los Reaseguradores, se realizará tomando como base el presupuesto de Primas Cedidas para todos los ramos de Seguros. A estas cantidades se les deducirán las comisiones sobre Primas Cedidas, Reservas correspondientes y las otras deducciones contempladas en los contratos de reaseguro. Las cantidades netas a pagar a los reaseguradores se presupuestarán cada trimestre, en vista de que se preparan estados trimestrales para los reaseguradores y con base en ellos se remiten las remesas de fondos correspondientes.

Devoluciones por Cancelaciones de Pólizas:

Estas cantidades son pagadas a los asegurados en el momento en que decidan rescindir de sus seguros, ya sean éstos de personas o de seguros generales. Así en los de personas (Vida Individual) después de dos años de haber pagado las primas, deberá devolverseles por lo menos el 95% de la Reserva Matemática de dichas pólizas. 1/

---

1/ Código de Comercio de la República de El Salvador. Artículo Número 1486.

En los Seguros Generales existe una cláusula que establece que se devolverá la prima por el período pendiente de ---- transcurrir de la vigencia de la póliza de conformidad a la tabla de valores de devolución garantizadas por cancelación anticipada.

#### Dividendos sobre Pólizas de Seguros de Vida:

Estos dividendos se cancelan a medida que las pólizas van cumpliendo un aniversario más de vigencia, después de los primeros dos años, y su ocurrencia se encuentra distribuida a través de todo el ejercicio. Para proyectar la cifra que se pagará durante el año, debe necesariamente tomarse como base las cifras de años anteriores. Por un lado para establecer la cuantía aproximada de pagos por mes y además para conocer las cantidades que se han considerado anualmente dentro de la determinación de la valuación de las Reservas Matemáticas, y establecer la del próximo ejercicio basado en las Reservas que se hayan presupuestado.

#### Gastos de Ajustes de Siniestros:

Los gastos de ajuste se proyectarán como una proporción de los siniestros pagados en los ramos de seguros. Dicha proporción se establece tomando como base los ejercicios anteriores. Al aplicarla a los siniestros presupuestados, arrojará los pagos que tendrán que realizarse por estos conceptos.

### Rescates de Valores de Pólizas de Vida:

Esta cantidad está en relación con la caducidad de pólizas de Vida por voluntad propia del asegurado en un momento de terminado. Por esa razón la única forma de cuantificar estos egresos normalmente es la de establecer una proporción de ejercicios anteriores con relación al volúmen de primas devengadas, para aplicarla a las Primas Proyectadas.

### Vencimiento de Seguros Dotales:

Los egresos que se presupuesten por este concepto es fácil de establecer por el Departamento de Seguros de Personas, ya que se debe de llevar un control minucioso de todas las pólizas dotales, a través del cual se puede establecer los vencimientos para el nuevo ejercicio, mensualmente y con las respectivas cantidades que se tendrán que pagar a los Asegurados, si estos sobreviven.

### Comisiones y Participación por Reaseguro Tomado:

Las cantidades que se proyecten para este rubro están directamente relacionadas con las cesiones de primas que se reciban de otras Compañías Aseguradoras. El egreso correspondiente a las participaciones por la utilidad obtenida en el reaseguramiento se paga al final del ejercicio, en los primeros meses del año siguiente, por lo tanto dicho egreso corresponderá una vez al año.

### Gastos de Adquisición y Conservación:

Los egresos que se realizarán por estos conceptos están directamente relacionados con las primas y serán los que se hayan presupuestado para cada ramo de seguros y corresponden a las comisiones y sobre comisiones que se pagan a los Agentes Vendedores o Corredores por la venta de contratos de Seguros. Asimismo se incluyen los otros gastos de comisiones por la renovación de primas, cuyo pago también se hace en el mes que han sido pagadas las primas.

En vista de que el Presupuesto de Comisiones y sobre Comisiones se elabora con base en las primas proyectadas, debe de ajustarse con base a las primas efectivamente percibidas incorporadas en el Presupuesto de Efectivo.

### Gastos de Administración:

Para presupuestar la cantidad que corresponda a los gastos de administración, deben omitirse aquellos gastos que no representan pagos de efectivo, tales como: Depreciación de Mobiliario y Equipo, Depreciación de Edificios, Amortizaciones de Gastos de Instalación y Organización, Amortización de adecuación de locales, etc.

Tomando el presupuesto de Gastos de Administración se le deducen los gastos que no son en efectivo para obtener el Presupuesto de Egresos en efectivo de este rubro.

### Inversión en Activo Fijo:

La elaboración de este presupuesto debe de ser realizado - tomando en consideración las proyecciones de la Administra- ción para adquisición de inmuebles para uso propio, mobi- liario y equipo, equipo de procesamiento de datos cuyo pre- cio es bastante alto, vehículos, etc. Dependiendo de estas proyecciones y las fechas probables de adquisición, en esa forma deben incorporarse al presupuesto.

### Adquisición de Títulos Valores:

En primer lugar debe considerarse el incremento obligado - que deberá adquirirse por el incremento de las Reservas Ma- temáticas y Técnicas que resulte al final del presente --- ejercicio, por lo que debe estimarse dicho valor. Además - hay que considerar las liquidaciones por sorteos que se -- den en el transcurso del año venidero, para realizar las - correspondientes reposiciones.

### Otorgamiento de Préstamos:

El Presupuesto de Egresos por las nuevas colocaciones que- se hagan en préstamos, se establecerá de conformidad a las disponibilidades que se determinen después de considerar - todos los rubros anteriores, ya que no deben presupues- tar- se el otorgamiento de nuevos préstamos si se ha estableci- do que la liquidez de la Compañía no es suficiente o sólo- alcanza para cubrir las operaciones corrientes. Generalmen-

te sí existe una buena disponibilidad y considerando también las recuperaciones que se hayan estimado se podrá -- proyectar un adecuado volúmen de inversiones.

En el apéndice N° 1 se presenta como Anexo N° 21, el Presu puesto de Efectivo integrado de acuerdo con los lineamientos expuestos en los comentarios precedentes.

## D- ELABORACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Finalmente, después de haber realizado paso a paso todos -- los presupuestos mencionados desde el Presupuesto de Ventas al Presupuesto de Efectivo, solamente queda pendiente de -- elaborar los Estados Financieros Proyectados.

Los Estados Financieros Proyectados, son el resultado de integrar todos los presupuestos clasificados como Productos y Gastos y como Incrementos o Decrementos de Activo y Pasivo.

### 1- ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO O ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS.

Como su nombre lo indica este Estado es el que nos indica, - mediante el registro de los Gastos (PERDIDAS) y los ingre--- sos (GANANCIAS), si al final de un determinado período se ha obtenido Utilidad o Pérdida.

El Estado de Resultados está integrado por las cuentas si--- guientes: 1/

#### I N G R E S O S:

- Primas Productos
- Comisiones por Cesión y Retrocesión de Negocios
- Siniestros Recuperados
- Salvamentos y Recuperaciones
- Ingresos Técnicos por Ajuste a las Reservas
- Otros Productos y Utilidades Varias

---

1/ Catálogo y Manual de Cuentas emitidos por la Superintendencia de Bancos de El Salvador. Estado de Pérdidas y Ganancias Analítico.

E G R E S O S :

- Siniestros y Obligaciones Contractuales
- Egresos por Otras Obligaciones Contractuales
- Egresos Técnicos por Ajuste a las Reservas
- Devoluciones y Cancelaciones de Primas
- Gastos de Adquisición y Conservación
- Gastos de Cobranza de Primas
- Gastos de Administración
- Gastos Financieros
- Otros Gastos, Ajuste y Pérdidas Varias.

La forma en que la elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias ha sido establecido en el Manual y Catálogo de Cuentas en nuestro país, obedece a un orden de agrupaciones: en la parte superior del Estado todos los ingresos que se obtengan en el período referido, y en la parte inferior los egresos, estableciendo por diferencia la utilidad generada en el ejercicio a que corresponda.

Sin embargo, de esta forma no se puede diferenciar o separar los resultados que se hayan obtenido en las actividades propiamente de Seguros y las que se hayan obtenido en las actividades financieras. O sea, separar tanto ingresos y egresos de actividades del propio giro del negocio y por otro lado ingresos y egresos de otras actividades que se derivan de las primas.

Por ello se considera desde el punto de vista contable, que el Estado de Pérdidas y Ganancias debe elaborarse a través de un ordenamiento de cuentas agrupadas que se refieran a operaciones afines y que representen los diferentes concep-



tos de productos y gastos que hayan intervenido para la obtención del Resultado Final.

De Adolfo Hermida Rosales, 1/ se ha tomado los siguientes - pasos para la formulación del Estado de Pérdidas y Ganancias:

" 1°) DETERMINAR LAS PRIMAS NETAS DE RETENCION :

Primas Netas Emitidas

(-) Primas Netas Cedidas en Reaseguro.

2°) DETERMINAR LAS PRIMAS NETAS DE RETENCION DEVENGADAS :

Primas Netas de Retención

(-) Reserva para Riesgos en Curso (45%) por Primas de Retención no devengadas del año.

(+) Reserva para Riesgos en Curso por Primas de Retención, devengadas del año anterior.

3°) DETERMINAR EL COSTO NETO DE ADQUISICION :

Comisiones y Compensaciones a Agentes

(+) Otros Gastos de Adquisición

(+) Impuesto sobre Primas

(+) Comisiones por Reaseguro Tomado

(-) Derechos de Póliza.

4°) DETERMINAR EL COSTO NETO DE ADQUISICION POR RETENCION:

Costo Neto de Adquisición

(-) Comisiones por Reaseguro Cedido.

---

1/ Hermida Rosales, Adolfo. "Apuntes de Contabilidad de Seguros". Editado por Revista Mexicana de Seguros. Pág. 97.

- 5°) DETERMINAR EL COSTO NETO DE SINIESTRALIDAD :
- Siniestros
  - (+) Gastos de Sanatorios y Talleres
  - (+) Gastos de Ajuste de Siniestros
  - (-) Salvamentos.
- 6°) DETERMINAR EL COSTO NETO DE SINIESTRALIDAD RECUPERADO POR REASEGURO CEDIDO :
- Siniestros Recuperados por Reaseguro Cedido
  - (+) Gastos de Ajuste de Siniestros, Recuperados por - Reaseguro Cedido
  - (-) Participación de Salvamentos por Reaseguro Cedido.
- 7°) DETERMINAR EL COSTO NETO DE SINIESTRALIDAD POR RETENCIÓN :
- Costo Neto de Siniestralidad
  - (-) Costo Neto de Siniestralidad Recuperado por Reaseguro Cedido.
- 8°) DETERMINAR EL COSTO NETO DE ADQUISICIÓN Y SINIESTRALIDAD POR RETENCIÓN :
- Costo Neto de Adquisición por Retención
  - (+) Costo Neto de Siniestralidad por Retención
- 9°) DETERMINAR EL RESULTADO BRUTO :
- Primas Netas de Retención Devengadas
  - (-) Costo Neto de Adquisición y Siniestralidad por Retención.
- 10°) DETERMINAR EL RESULTADO POR OPERACIONES DE SEGURO :
- Resultado Bruto
  - (+) Participación de Utilidades por Reaseguro Cedido
  - (-) Participación de Utilidades por Reaseguro Tomado.

## 11°) DETERMINAR EL RESULTADO DE OPERACION :

Resultado por Operaciones de Seguro

(+ ) Productos de Operación

(- ) Gastos de Operación.

## 12°) DETERMINAR EL RESULTADO NETO DE OPERACION :

Resultados de Operación

(+ ) Otros Productos

(- ) Otros Gastos. "

Tomando como base los pasos detallados anteriormente se procederá a la agrupación de todos los rubros con las cantidades establecidas en los presupuestos respectivos, para conformar el Estado de que se ocupa este acápite.

En el Apéndice N° 1, se presenta el formulario en el cual se formulará este Estado, como Anexo N° 22.

2- BALANCE GENERAL PROYECTADO

El Balance General es el Estado que muestra la situación financiera probable de la empresa al final del ejercicio presupuestado.

Este Estado se conforma a través del proceso de adicionar y sustraer los movimientos que arrojan las distintas cifras consideradas en los presupuestos al Balance General ajustado del ejercicio que se encuentre por finalizar en el que se prepara el presupuesto del próximo ejercicio.

Las aplicaciones del Balance General Ajustado son principalmente las relacionadas con los movimientos de fondos contem

plados en el Presupuesto de Efectivo, con excepción del Incremento en las Reservas Técnicas y Matemáticas, así como la Utilidad o Pérdida del Ejercicio, que son rubros que se contemplan en los presupuestos que arrojan finalmente los resultados del Ejercicio, ya que ambos no constituyen movimientos de fondos.

Debido a los movimientos de Efectivo que se contemplan para la configuración del Balance General proyectado, está incluido dentro de los métodos que se utilizan para la pronósticación de las fuentes de fondos, aunque naturalmente, tienen que analizarse los presupuestos parciales e incorporar en el mismo los movimientos que afectan las diferentes cuentas de dicho Estado.

De acuerdo con lo contenido en el Catálogo y Manual de Cuentas emitido por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, y modelos de Estados Financieros se contempla el Balance Analítico, el cual contiene las cuentas siguientes:

1- A C T I V O

- Inversiones en Títulos Valores
- Préstamos y Descuentos
- Otras Inversiones
- Disponibilidades
- Primas por Cobrar
- Instituciones Deudoras de Seguros y Fianzas
- Bienes Muebles e Inmuebles
- Otros Activos

2- P A S I V O

- Reservas Técnicas y Matemáticas
- Instituciones Acreedoras de Seguros y Fianzas
- Obligaciones Contractuales por Pagar
- Depósitos
- Otros Pasivos

3- P A T R I M O N I O

- Capital
- Reservas
- Superávit
- Utilidades por Distribuir
- Menos: Déficit

Como Anexo N° 23 se incluye el modelo, al que se ha hecho referencia.

CAPITULO IVEL CONTROL PRESUPUESTARIOMECANISMOS DE CONTROL DE PRESUPUESTOS.

Tal como se mencionó en el Capítulo II, el Presupuesto, además de ser una herramienta de planificación, constituye además una útil herramienta de control. La preparación del Presupuesto integral de las operaciones de la empresa, no reportaría mayor utilidad si únicamente sirven para ocupar un lugar en la biblioteca o en el escritorio de los principales ejecutivos de la empresa. Su utilidad radica en que a través de él se han proyectado todas las operaciones de un determinado período y que se tendrá un mayor control sobre la ejecución del mismo, exigiendo y conociendo los reportes e informes de ejecución presupuestaria y analizando las respectivas desviaciones que resulten al comparar las cifras presupuestadas con las reales. Estas pueden ser conocidas únicamente a través de los informes de la ejecución presupuestaria.

1- INFORMES DE EJECUCION PRESUPUESTARIA.

Como su nombre lo indica los informes permiten el seguimiento de los resultados de las aplicaciones presupuestarias.

Debido a su importancia, es necesario enumerar los requisitos y condiciones que deben reunir para que cumplan a cabalidad su cometido, entre los que se mencionan:

Deben de ser sencillos, oportunos, exactos y claros y deben

de proporcionar la información que se considere importante para la adopción de decisiones que contemplen medidas correctivas.

También en el diseño y elaboración de informes es importante considerar que la persona que lo recibirá no será necesariamente un Contador, por lo que debe de pensarse en el receptor antes que en el emisor.

No deben ser largos ni complicados; evitando las tabulaciones extensas y complejas en cifras, conteniendo información esencial. Por otra parte, deben ser actualizados frecuentemente, para que los datos que se contemplen sigan siendo de importancia y validez.

Glen A. Welsh, señala que "La significación de los informes de resultados reside principalmente en la comparación de los resultados reales con los fines del presupuesto y en el análisis de las variaciones resultantes".

"Los informes mensuales deben mostrar generalmente: 1) las variaciones correspondientes al mes sobre el cual se informa, y 2) las variaciones acumulativas hasta la fecha en el ejercicio." 1/

De lo anterior, se desprende que la forma periódica de control presupuestario corresponde a cada mes, por lo que las Compañías de Seguros deben preparar y desarrollar este control en esos períodos.

---

1/ Welsh A. Glen. Opus Cit. Pág. 371-372.

Ahora bien, dicho control debe realizarse en los rubros más importantes de las operaciones de la empresa que son:

- Primas Productos (Ventas)
- Siniestros Directos
- Reaseguro Cedido
- Gastos de Adquisición y Conservación
- Inversiones
- Gastos de Administración
- Resumen Cuentas de Resultado Deudores y Acreedores del Estado de Resultados
- Presupuesto de Efectivo.

Para mejor comprensión de los lectores únicamente se consideraran los siguientes datos:

- Cifras reales del mes y acumulado a la fecha
- Cifras presupuestadas del mes y acumulado a la fecha
- Variación en cifras y porcentualmente
- Detalle de variaciones significativas.

En esta forma los informes proporcionarán una información clara, sencilla y suficiente para los análisis correspondientes y la adopción de decisiones.

Los formularios que deben completarse para estos informes se incluyen al final de los Anexos que se presentan en el Apéndice N° 1.



## 2- ANALISIS DE LAS VARIACIONES.

Como parte importante del control presupuestal se menciona el análisis de las variaciones que resulten al comparar las cifras reales con las presupuestadas.

Cuando se analizan las variaciones, debe hacerse en primer lugar sobre las que sean significativas.

Las variaciones significativas deben ser objeto de una investigación cuidadosa por parte de la Dirección y en primera instancia del Ejecutivo Financiero, a fin de determinar sus causas fundamentales.

Al investigar una variación para los fines señalados, deben de tomarse en cuenta las situaciones siguientes:

- 1- Investigar las variaciones desfavorables y favorables.
- 2- Comprobar si las variaciones no se originan por simples errores contables.
- 3- Que la variación se deba a decisiones de la Administración superior para mejorar la eficiencia de las operaciones o ante hechos que hayan ameritado la adopción de esa decisión específica.
- 4- Algunas variaciones pueden deberse a causas incontrolables por la Administración, que son identificables sin mayor problema.

Si las variaciones no se pueden ubicar dentro de las situaciones anteriores y sus causas fundamentales precisas no se conocen, deben ser objeto de una investigación minuciosa, que al conocerse, generalmente exigen medidas correctivas.

En las Compañías de Seguros, la investigación de las variaciones debe realizarla en primer lugar, el Gerente del Area en el cual se hayan establecido las variaciones; si es en Ventas, será el Gerente de Ventas, si es en Gastos de Administración, el Gerente de Administración y Finanzas, quienes deberán preparar un informe de las causas específicas de las variaciones.

Además el Ejecutivo Financiero y los que forman el Comité Presupuestario deben de investigar las causas de las variaciones, analizar los informes que reciban de los Gerentes responsables de las diferentes áreas en las que expliquen las causas.

Una de las áreas de mayor importancia es el Area de Ventas, por lo que la investigación de las variaciones desfavorables o favorables debe hacerse inmediatamente que se conozcan.

El Gerente de Ventas, sus Ejecutivos y Cuerpo de Ventas deben de conocer, analizar y explicar las razones de las desviaciones, a fin de que se recomienden las medidas que deben adoptarse para superar las causas de las desviaciones desfavorables, y en caso sean favorables para determinar que beneficios mayores pueden obtenerse al aprovechar la situación que se estuviera presentando.

El análisis de las principales variaciones debe recibir inmediata atención debiéndose dictar las instrucciones necesarias para tomar las acciones. Sin embargo, el proceso no debe terminar en este punto, se deben establecer procedimien-

tos para proseguir el control y asegurarse que se lleve a cabo la acción correctiva aprobada. Esta acción se debe realizar mediante una adecuada adopción de decisiones.

### 3- ADOPCION DE DECISIONES

Esta parte del control presupuestario es una consecuencia de las variaciones favorables y desfavorables del presupuesto. Debe ponerse énfasis especial cuando las desviaciones son desfavorables, pero también cuando son favorables y su cuantía es significativa, lo cual puede dar lugar a suponer que en el presupuesto, algunas áreas de la empresa incluyeron partidas "sub-valoradas" como "colchones" protectores a sus gestiones dentro de la empresa.

Por ejemplo: aún conociendo un probable incremento en las tarifas de primas para el próximo ejercicio, estos no se contemplan en el presupuesto al proyectar las ventas. Asimismo, pudiera contemplarse niveles bajos en ventas de ciertos ramos, aún cuando a través de los análisis previos a la elaboración del presupuesto se hayan previsto condiciones muy favorables para la venta de dichos seguros.

También pudieran darse estos casos en los rubros de Gastos-Administrativos, los cuales con el objeto de no restringir sus actividades, algunos departamentos los hayan presupuestado en una forma muy holgada. Además son indicativos de errores en la integración y revisión del presupuesto lo cual debe tratar de evitarse siempre.

Cuando estas situaciones se comprueban a través del control

presupuestario, tanto el Ejecutivo Financiero como el Comité Presupuestario deben de revisar nuevamente las cifras -- del presupuesto y si se establecen diferencias considera--- bles, éste debe ajustarse a cifras más realistas para que - su ejecución sea más ajustada a la realidad.

La adopción de decisiones debe estar acorde con los casos - que se presenten al analizar las distintas variaciones.

Las decisiones adecuadas deben reunir ciertos requisitos pa ra que surtan el efecto esperado, tales son:

- 1- Ser oportunas
- 2- Tomarse con verdadero conocimiento de las causas especí-  
ficas que los han originado
- 3- Contemplar la responsabilización de efectuar los ajustes que sean necesarios al Gerente, o Gerentes de área donde deben llevarse a cabo.
- 4- La adopción de decisiones debe considerar la correspon--  
diente comprobación de que los ajustes han sido realiza-  
dos, de conformidad con las instrucciones que hayan sido  
giradas.
- 5- Debe de considerarse el tiempo y costo en que va a incu-  
rrir al realizar o poner en práctica algunas de las deci-  
siones que se vayan a adoptar, para no incurrir en pérdi-  
da de tiempo y gastos innecesarios.
- 6- En último caso deben de contemplar la revisión del presu-  
puesto mismo, si las desviaciones son muy desproporciona-  
das y se compruebe que se debe a errores en el presu<sup>u</sup>es

to. Desde el punto de vista de la planificación, un desvío favorable, señala el incumplimiento de los planes tanto como uno desfavorable.

La revisión del presupuesto ofrece la oportunidad de plantear los problemas de planes o proyecciones inadecuadas sobre la marcha de la ejecución del presupuesto, sin esperar el final del período para aceptar que los mismos no podrán cumplirse.

La misma situación se presenta cuando un determinado Gerente utiliza sus partidas presupuestarias de manera distinta a lo previsto, ya sea que transfiera fondos de una partida a otra, o cambia la calendarización de los ingresos y gastos. Todas estas experiencias deben ser capitalizadas para que puedan ser de mucha utilidad para mejorar los presu---puestos futuros.

## CAPITULO V

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DEL TRABAJO DE CAMPO

#### I. OBJETIVOS

El objetivo principal de esta investigación es la de determinar el grado de conocimiento y aplicación del presupuesto en las Compañías de Seguros. Así mismo detectar las limitaciones de su uso y las razones de esas limitaciones o de su no utilización.

#### II. AMBITO DE LA INVESTIGACION

El Universo está conformado por las diez Compañías de Seguros Nacionales que operan en el país.

#### III. RECOLECCION Y TABULACION DE DATOS

Métodos e instrumentos para obtener la información:

##### a) Datos Primarios

Estos datos se obtuvieron a través de encuestas personales - utilizando cuestionarios diseñados y dirigidos a los ejecutivos del área financiera, que se presenta como Anexo N° 24.

##### b) Datos Secundarios

Estos datos se obtuvieron por medio de entrevistas con ejecutivos de empresas de Seguros, publicaciones de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, memorias de Compañías de Seguros, etc.

##### c) Cuadros Resúmenes

De los datos obtenidos a través del cuestionario se ha proce

dido a elaborar los cuadros resúmenes que sintetizan las respuestas obtidas.

#### IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y SU INTERPRETACION SOBRE EL GRADO DE CONOCIMIENTO Y APLICACION DEL PRESUPUESTO, LIMITACIONES DE USO Y RAZONES-DE SU NO UTILIZACION EN LAS COMPAÑIAS NACIONALES.

1- Utilizan el Presupuesto en la Gestión Financiera de la ----  
Compañía ?

| Respuesta     | Nº Empresas | %    |
|---------------|-------------|------|
| Si            | 8           | 80   |
| No            | 2           | 20   |
| Totales ..... | 10          | 100% |

De acuerdo con las respuestas obtenidas, ocho empresas utilizan el Presupuesto y en dos de ellas no lo utilizan para la Gestión Financiera de la Empresa.

2- Si la respuesta es negativa, Porqué no utilizan ?

|  | Nº Empresas |
|--|-------------|
| 1- Se considera muy alto el costo de su implementación | 1           |
| 2- Falta de iniciativa de la Administración Superior   | 1           |
| Totales .....  | 2           |

3- Si la respuesta a la pregunta Nº 1 fue positiva, desde cuándo lo utilizan ?

| Fechas de Inicio | Nº Empresas | %    |
|------------------|-------------|------|
| 1975             | 1           | 12   |
| 1976             | 2           | 25   |
| 1978             | 1           | 13   |
| 1979             | 1           | 12   |
| 1981             | 2           | 25   |
| 1982             | 1           | 13   |
| Totales .....    | 8           | 100% |

Según se constató, la utilización del Presupuesto en las Compañías de Seguros se inició en 1975, y hasta la fecha se ha implementado progresivamente en las siete restantes.

4- En qué grado lo utilizan ?

| G r a d o     | Nº Empresas | %    |
|---------------|-------------|------|
| Total         | 2           | 25   |
| Parcial       | 6           | 75   |
| Totales ..... | 8           | 100% |

Solamente dos Compañías de Seguros utilizan Presupuesto integral, el resto lo utiliza parcialmente, lo que significa un 75% de la utilización.

5- Si es parcial, qué aspectos comprende ?



| Aspectos                                    | Nº Empresas<br>que lo laboran | %    |
|---|-------------------------------|------|
| a) Presupuesto de Ventas                    | 5                             | 62.5 |
| b) Presupuesto de Gastos<br>Administrativos | 6                             | 75.0 |
| c) Presupuesto Técnico                      | 2                             | 25.0 |
| c)h) Presupuesto de Sinies_<br>tralidad     | 2                             | 25.0 |
| d) Presupuesto de Efectivo                  | 2                             | 25.0 |
| e) Estado de Resultados Proyectado          | 1                             | 12.5 |
| f) Balance Proyectado                       | -                             | -.-  |
| <b>T o t a l e s . . . . .</b>              | <b>8</b>                      |      |

Del cuadro anterior, se establece que las Compañías de Seguros que utilizan en forma parcial el Presupuesto, enfocan su atención principalmente en los Gastos Administrativos y en el Presupuesto de Ventas, ya que ambos representan un porcentaje del 75% y 62.5%, respectivamente.

6- Porqué razones solamente utilizan lo mencionado en el numeral anterior ?

| Razones  | Nº Empresas | %           |
|--|-------------|-------------|
| 1- Por que es lo más importante en el desarrollo de las operaciones. | 1           | 17          |
| 2- Falta de mecanismos adecuados                                     | 1           | 17          |
| 3- Inicio de Operaciones recientes                                   | 1           | 17          |
| 4- Dificultades Técnicas   | 1           | 16          |
| 5- Otros Motivos   | 2           | 33          |
| <b>T o t a l e s . . . . .</b>                                       | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

En el cuadro anterior observamos que los motivos por los cuales las Compañías de Seguros sólo utilizan parcialmente el Presupuesto, se debe a varios factores, entre ellos, la falta de mecanismos adecuados, dificultades técnicas y por que es lo más importante que consideran para el desarrollo de las operaciones.

7- Si la respuesta a la pregunta N° 5 fué "Total", en que grado se implementó el Presupuesto ?

De una sola vez: 1

Por partes: 1

En una Compañía se implementó en forma integral y en otra por partes.

8- Si la respuesta es "por partes" en que orden se implementaron ?

Para 1979 y 1980 = Control de Gastos Administrativos

Para 1981 y 1983 = Se utilizó el Presupuesto completo.

De lo anterior, se concluye que el área más importante es el Control de Gastos Administrativos.

9- Cuáles fueron las razones de hacerlo en el orden mencionado?

La alta Gerencia quería controlar los gastos desde 1981, para poder controlar las diferentes áreas de la Compañía.

Con la respuesta anterior se confirma lo mencionado en el numeral anterior.

10- Qué problemas tuvieron en la implantación del Presupuesto ?

| Problema  | Nº Empresas | %             |
|---|-------------|---------------|
| a) Escepticismo por parte de los funcionarios sobre su adecuada utilización.          | 2           | 25.0          |
| b) Resistencia por considerar que existe un control que limita la libertad de acción. | 2           | 25.0          |
| c) Falta de conocimiento técnico del personal que interviene en su preparación.       | 2           | 25.0          |
| d) Falta de estadísticas confiables a nivel nacional.                                 | 1           | 12.5          |
| e) Ninguno.   | 1           | 12.5          |
| <b>T o t a l e s .....</b>  | <b>8</b>    | <b>100.0%</b> |

Los principales problemas que se presentaron para la implantación del presupuesto han sido: Escepticismo por parte de los funcionarios, resistencia -- por considerarlo como un control que limita la libertad de acción y falta -- de conocimiento técnico del personal, así mismo carencia de estadísticas -- confiables.

11- Poseen una Guía para la elaboración del Presupuesto ?

| Respuesta     | Nº Empresas | %    |
|---------------|-------------|------|
| Si            | 2           | 25   |
| No            | 6           | 75   |
| Totales ..... | 8           | 100% |

Solamente en dos Compañías poseen una Guía para la elaboración del Presupuesto, en las seis restantes, el 75%, carece de esa Guía tan importante.

#### 12- Quiénes fijan las Políticas de la Presupuestación ?

| Organos o Funcionarios    | Nº Empresas | %    |
|---------------------------|-------------|------|
| a) Junta Directiva        | 2           | 25.0 |
| b) Presidente             | 3           | 37.0 |
| c) Gerente General        | 6           | 75.0 |
| d) Gerente Financiero     | 2           | 25.0 |
| e) Gerente Administrativo | 1           | 12.5 |
| f) Comité Financiero      | -           | -. - |
| g) Otros                  | -           | -. - |
| Totales .....             |             |      |

Las políticas de la presupuestación son fijadas en mayor medida por el Gerente General, siguiéndole en orden de importancia el Presidente y la Junta Directiva, o sea que participan los -

miembros de la alta Administración en la fijación de estas políticas.

13- Existe un Comité Presupuestario ?

| Respuesta | Nº Empresas | %    |
|-----------|-------------|------|
| Si        | 1           | 12   |
| No        | 7           | 78   |
| Totales   | 8           | 100% |

Solamente en una Compañía de Seguros existe el Comité Presupuestario que se encarga de coordinar la elaboración del Presupuesto.

14- Quiénes forman el Comité Presupuestario ?

- a) Presidente (X)
- b) Gerente General (X)
- c) Gerente Financiero (X)
- ch) Gerente de Ventas ( )
- d) Gerente Administrativo ( )
- e) Gerente de Operaciones ( )
- f) Otro(s) ( )

Los principales funcionarios de la administración son los que forman el Comité Presupuestario, el Presidente, el Gerente Gene

ral y el Ejecutivo Financiero que siempre debe formar parte -- del mismo.

15- Tienen un calendario para la preparación del Presupuesto ?

| Respuesta     | Nº Empresas | %    |
|---------------|-------------|------|
| Si            | 4           | 50   |
| No            | 4           | 50   |
| Totales ..... | 8           | 100% |

Solamente cuatro Compañías poseen un calendario para la elaboración del Presupuesto, las otras cuatro carecen de él, lo que afecta la oportunidad en la preparación del mismo.

16- Qué criterio utilizan para las proyecciones de ventas ?

| Criterios   | Nº Empresas | %    |
|---|-------------|------|
| a) La opinión de los Ejecutivos                   | 4           | 50.0 |
| b) El cómputo de los Vendedores                   | 1           | 12.5 |
| c) Experiencia de años anteriores o de tendencias | 6           | 75.0 |
| d) Los mínimos cuadrados                          | -           | -. - |
| e) Incremento porcentual por ramo                 | 5           | 37.5 |
| Totales .....                                     | 8           |      |

Los criterios utilizados en la elaboración de las proyecciones de ventas son principalmente la experiencia de años anteriores o de tendencias que ocupa el 75% y la opinión de los ejecutivos, que representa el 50%.

El otro criterio utilizado es el de incremento porcentual por ramos que ocupa el 37.5%

17- Qué métodos utilizan para la elaboración del Presupuesto de Gastos Administrativos ?

| Métodos                                 | Nº Empresas | %  |
|---|-------------|----|
| a) Experiencia de años anteriores       | 6           | 75 |
| b) Incremento Porcentual Estimado       | 4           | 50 |
| c) Porcentaje sobre ventas de cada Ramo | -           | -- |
| <b>Totales .....</b>                    | <b>8</b>    |    |

El método que más utilizan para la elaboración del Presupuesto de Gastos Administrativos es el que toma como base la Experiencia de años anteriores, le sigue en importancia el método de incremento Porcentual Estimado.

18- Qué método utilizan para la elaboración del Presupuesto de Siniestros ?

| Métodos                                  | Nº Empresas | %    |
|--|-------------|------|
| a) Experiencia de años anteriores        | 2           | 50   |
| b) Análisis global de la cartera         | -           | --   |
| c) Porcentaje de siniestralidad por Ramo | 2           | 50   |
| Totales .....                            | 4           | 100% |

Los métodos que se utilizan para la elaboración del presupuesto únicamente son: Experiencia de años anteriores y el de un porcentaje de siniestralidad estimada por Ramo.

#### 19- Cómo funciona el Control Presupuestario ?

| Tipo de Control                             | Nº Empresas | %      |
|---|-------------|--------|
| a) Contabilidad Presupuestaria              | -           | -      |
| b) Autorización previa de las erogaciones   | 1           | 12.5   |
| c) Informes de la ejecución del Presupuesto | 1           | 12.5   |
| d) Análisis de las variaciones              | 6           | 75.0   |
| Totales .....                               | 8           | 100.0% |

El Control Presupuestario funciona principalmente a través del análisis de las variaciones del Presupuesto, ya que de ocho -- controles que se realizan en este aspecto, seis de ellos co--- rresponden al análisis de las variaciones. En una Empresa tam-



bién se utiliza el de la autorización previa de las erogaciones. Control de Gastos principalmente.

20- Qué informes se preparan sobre la Ejecución Presupuestaria ?

| Tipo de Informes   | Nº Informes | %    |
|--|-------------|------|
| a) Informe mensual comparativo por ramos de seguros            | 5           | 50   |
| b) Informe mensual comparativo por departamentos               | -           | --   |
| c) Informe mensual comparativo por Gerencias                   | -           | --   |
| d) Informe mensual comparativo por Areas                       | 2           | 20   |
| e) Otros. Estado de Pérdidas y Ganancias comparativo por Ramos | 1           | 10   |
| f) Informe comparativo de Gastos                               | 2           | 20   |
| Totales .....  | 10          | 100% |

El Informe que se prepara en mayor medida sobre la ejecución del Presupuesto, es el Comparativo Mensual por Ramos de Seguros, ocupando el segundo lugar en importancia el Informe Mensual Comparativo por Areas.

21- Qué informes se preparan sobre el Control Presupuestario ?

| Tipo de Informes   | Nº Informes | %    |
|--|-------------|------|
| a) Informe mensual de las desviaciones por Ramos               | 3           | 33   |
| b) Informe mensual de las desviaciones por Departamentos       | 1           | 11   |
| c) Informe mensual de las desviaciones por Ganancias           | -           | --   |
| d) Informe mensual de las desviaciones por Areas               | 2           | 22   |
| e) Otros. Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo por Ramos | 1           | 12   |
| f) Informe mensual de Gastos Administrativos                   | 2           | 22   |
| Totales .....  | 9           | 100% |

Los informes que se preparan sobre el Control Presupuestal son, en primer lugar, Informe sobre Desviaciones por Ramos de Seguros, así como los Informes sobre Desviaciones por Areas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los resultados de la investigación de campo, material bibliográfico consultado y las entrevistas realizadas -- con Ejecutivos de Compañías de Seguros, se concluye y reco--- mienda lo siguiente:

### C O N C L U S I O N E S

1. Las Compañías de Seguros como intermediarias importantes - en el mercado financiero, al movilizar cifras cuantiosas - de recursos que en su mayor parte provienen del público, - deben desarrollar una gestión financiera eficaz que puede- ser realizada y controlada a través de la utilización del- Presupuesto.

Unicamente dos Compañías utilizan completamente el presu- puesto, lo que es indicativo de la poca importancia que se le ha dado a la herramienta presupuestaria en las Compañías de Seguros. Esto se comprueba además por el hecho de que - ha sido hasta el año de 1975 cuando la primera Compañía ini- cio la utilización del presupuesto, aún cuando una de ellas tiene 68 años de encontrarse operando.

2. Existe resistencia a la elaboración de presupuestos.

Los problemas que las Compañías han confrontado para la im- plantación del Presupuesto se deben más que todo a razones derivadas de la actitud de los principales funcionarios de las empresas, quienes han mostrado resistencia a la imple-

mentación debido a que lo han considerado como un control-estricto que limitará su libertad de acción, así como falta de credibilidad en la adecuada utilización que del mismo se haga.

3. Sólo dos poseen Guías Presupuestarias.

De las ocho empresas de Seguros que utilizan el Presupuesto, únicamente dos de ellas poseen una guía para la elaboración del mismo, así también solamente en una de ellas -- existe un Comité Presupuestario que coordina la prepara---ción del Presupuesto, por lo que el resto se encuentra en desventajas ya que no pueden desarrollar una mejor planifi---cación, elaboración y ejecución del Presupuesto.

4. Los criterios que emplean las Compañías de Seguros para -- realizar las proyecciones de ventas son principalmente: la experiencia de años anteriores o de tendencias y el de la -- opinión de los Ejecutivos, ocupando el 75% y 50%, respecti---vamente. Los criterios mencionados anteriormente se consi---deran adecuados hasta cierto punto, para realizar estas -- proyecciones. No se emplean en mayor medida otro tipo de -- criterios para las proyecciones, con excepción del incre---mento porcentual por ramos que más que todo son objetivos-- de crecimiento que se fijan para cada ramo.

5. Los métodos que más se utilizan para la elaboración del --

Presupuesto de Gastos de Administración son la experiencia de años anteriores y el método de incremento porcentual es timado. A este presupuesto es que las administraciones le han dado la mayor importancia.

6. No se cumple con el Control Presupuestario ejercido mediante informes de ejecución presupuestaria, principalmente informes comparativos por ramos de Seguros, informes de las desviaciones de los ramos de seguros y el análisis de las desviaciones, en las áreas que han sido señaladas, sin que se adopten las medidas correspondientes a las desviaciones establecidas. Por lo tanto el Control Presupuestario se -- considera que no cumple satisfactoriamente con todos los - requerimientos de un Control Presupuestario completo.
  
7. Legislación inadecuada y cambiante que afecta las proyec-- ciones. En nuestro país no existe una ley especial que re- gule en su totalidad las operaciones de las Compañías de - Seguros, y se rigen por disposiciones que se encuentran -- dispersas en diferentes leyes o disposiciones de distintos organismos del Estado. Esto representa una dificultad en - cuanto al conocimiento exacto de dichas disposiciones y a - la vez porque pueden ser modificadas a discreción de las - autoridades correspondientes, afectando las operaciones de las Compañías de Seguros con cambios abruptos que pueden - incidir en las proyecciones que se elaboren.

## RECOMENDACIONES

1. El Presupuesto por ser una herramienta de Planificación y Control debe de ser implementado en forma integral por todas las Compañías de Seguros, ya que el hecho de no presupuestar todos los rubros que comprenden las operaciones -- constituye una deficiencia que debe ser superada. Con ello se logrará una mejor planificación de las operaciones, estimando por anticipado las posibles situaciones que puedan darse y la forma como las mismas puedan ser superadas, así también contarían con una herramienta de control que les - indicará en que medida se están realizando los objetivos - o metas para un determinado ejercicio.
2. Las Compañías de Seguros para la implantación del presupuesto deben promover las condiciones adecuadas para que los -- problemas que se presenten sean fácilmente superables. Tales como: el completo apoyo de la Alta Dirección para su im- plantación. Además, debe de convencerse de las bondades del mismo a los principales funcionarios y ejecutivos para que- no muestren resistencia a colaborar para llevar adelante el proyecto.
3. Para que la implantación del presupuesto siga los procedi- mientos adecuados debe de formarse en cada Compañía de Segu- ros, un Comité Presupuestario, coordinado por el Gerente Fi- nanciero, el cual debe integrarse por los principales ejecu- tivos de la empresa debiendo elaborar una Guía que facilite

la preparación del Presupuesto y además que sirva para el conocimiento de todo el personal que se verá involucrado directamente en la elaboración de los distintos presupuestos.

4. El Presupuesto que debe tomarse como base para la estructuración de todos los demás presupuestos, debe ser el Presupuesto de Ventas, ya que de él dependerán en primera instancia la generación de Productos: Primas, y los principales Gastos o Costos: Comisiones y Sobre-Comisiones. Para su elaboración debe de realizarse un análisis interno y externo de la empresa, que incluya: Análisis de la Cartera de Seguros, Organización de la Empresa, Recursos con que cuenta, el medio ambiente, Preferencias de los Consumidores, y la Competencia. Así mismo, deben aplicarse criterios combinados para la elaboración de los pronósticos de Ventas principalmente, el de tendencias y el de la opinión de los ejecutivos.
5. Deben de prepararse, Presupuestos Técnicos de Siniestralidad y Reservas Matemáticas. Dependiendo de la capacidad de cada Compañía se adoptará cualquiera de los métodos señalados en el trabajo. Aquellos que posean una organización más completa deben emplear métodos depurados para una mayor aproximación de sus proyecciones, tales como: cálculo de Siniestralidad de Vida en base a la mortalidad esperada, Reservas Matemáticas sobre el volumen de seguros que se es

pere colocar y mantener o por el método de los mínimos cuadrados. Con ello estarán incluyendo dentro de sus presupuestos, rubros importantes que representan cifras considerables que afectan grandemente los flujos de recursos que manejan.

6. Las Compañías de Seguros deben realizar el Presupuesto de Gastos Administrativos aplicando el método de la experiencia de años anteriores y el análisis detenido de rubro por rubro, debiendo justificar las cifras que se consideren en ellos, evitando sobreestimaciones.
7. Las Compañías de Seguros deben darle la debida importancia a los resultados que se proyecten obtener al final de cada ejercicio, no solamente al resultado final obtenido, sino a los resultados que arrojen las propias operaciones de Seguros, a fin de analizar con detenimiento las causas que puedan motivar pérdida en estas operaciones, que sean subfragadas con los productos provenientes de las Inversiones. A través de este análisis puede llegarse a determinar si la empresa puede estar realizando una deficiente selección de riesgos, que se compruebe con una siniestralidad aguda sin otras causas razonables; que la Compañía se encuentre reteniendo demasiadas primas o en caso contrario que se encuentre cediendo un porcentaje muy elevado y realice operaciones de Corredor de Seguros, confiando en los resultados favorables del reaseguro; que los gastos de Adquisición --



sean muy elevados y que ameriten una revisión y replanteamiento; que los costos incorporados en las primas de seguros no se encuentren en concordancia con los costos reales cubiertos, por lo que se necesite una revisión actuarial de las mismas.

8. Dentro de la implementación del Presupuesto debe también dársele la importancia que tiene la ejecución de un Control Presupuestario completo. No sólo deben de realizarse comparaciones entre las cifras proyectadas y las reales y preparar los correspondientes informes de las variaciones y desviaciones, sino que con base en ellos deben de adoptarse oportunamente las decisiones respectivas, a fin de corregir las posibles causas que las hayan originado. También debe procederse a un ajuste de las cifras del presupuesto cuando se compruebe que las desviaciones se deban a errores incurridos en la elaboración del mismo.
9. En lo que se refiere a la implantación del Presupuesto, se recomienda a los ejecutivos y administradores de las Compañías de Seguros la lectura y análisis detenido del presente trabajo a fin de que puedan utilizar el mismo en la planeación de la incorporación total de la presupuestación. Los lineamientos expuestos en este trabajo serán enriquecidos con los criterios que los ejecutivos y administradores tengan sobre la aplicación de los mismos, debido a la amplia experiencia que poseen sobre la materia. Por lo tanto,

la aplicación de lo aquí expuesto debe realizarse en combinación con esos criterios, con el objeto de que cada Compañía obtenga el mayor beneficio posible de la utilización de la Guía para la implantación total del Presupuesto.

10. Para facilitar la implementación del Presupuesto en las Compañías de Seguros, la Asociación Salvadoreña de Empresas de Seguros debe de propiciar la creación de un Banco de Datos a través del cual se cuente con estadísticas actualizadas y oportunas sobre las operaciones de todas las Compañías de Seguros. También debe abocarse a la realización de estudios de mercado periódicamente a fin de que se conozcan las necesidades del mercado potencial de seguros, con el objeto de que las Compañías enfoquen su atención a la cobertura de las necesidades de ese mercado, lo cual se traducirá en un mejor cumplimiento de los fines de carácter social que persiguen y deben cumplir este tipo de Compañías, así como facilitará la preparación de las respectivas proyecciones.
11. Por otra parte, la Asociación debe de procurar la realización de Cursos y Seminarios de Capacitación sobre la utilización del Presupuesto, así como de otras áreas financieras dentro del personal de las Compañías de Seguros, a fin de que se encuentren mejor preparados para la puesta en práctica de técnicas administrativas modernas.
12. Finalmente, se considera necesario recomendar a las autori

dades correspondientes, que a la mayor brevedad se promulgue la Ley de Instituciones de Seguros a fin de que todas las operaciones de las mismas se realicen de conformidad con disposiciones que emanen de un mismo instrumento.

Lo anterior facilitaría la puesta en práctica de políticas que tiendan a la eficiencia de las operaciones y por consiguiente a la prestación de un mejor servicio al público.

A N E X O    N°    1

DISPOSICIONES QUE REGULAN LAS INVERSIONES Y LAS OPERACIONES  
DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS EN EL SALVADOR.

- 1o. MANUAL DE CLASIFICACION DEL CREDITO E INVERSIONES POR ACTIVIDAD ECONOMICA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR.
- 2o. LEY DEL REGIMEN MONETARIO:
  - Art. 6 Carácter de las Resoluciones de la Junta Monetaria
  - Art. 7 Funciones y Atribuciones de la Junta Monetaria. Literales a), Ch), f) y g).
  - Art.13 Atribuciones de la Superintendencia del Sistema -- Financiero, literales desde el a) hasta el k).
  - Art.28 Objeto del Banco Central de Reserva.
  - Art.41 Atribuciones del Consejo Directivo del Banco Central de Reserva de El Salvador.
  - Art.69 y 70 Estabilidad Monetaria y Liquidez Financiera del Sistema Financiero.
  - Art. 71, 72, 74 y 75. Operaciones de Crédito.
  - Art. 126, 127, 128, 129 y 130. Disposiciones Especiales:  
Sanciones.
- 3o. LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES:
  - Art. 4 Otras Instituciones Exceptuadas (Compañías de Seguros).
  - Art. 5 Régimen aplicable a las Instituciones Exceptuadas.

## SECCION D. Reglas Sobre Créditos Activos:

Art. 179 Formas de Contratación de Créditos.

Art. 180 Plazos de los Créditos.

Art. 181 Destino de los Créditos.

Art. 182 Amortizaciones de Capital.

Art. 183 Amortizaciones Extraordinarias.

Art. 184 Intereses y Comisiones.

Art. 185 Garantías.

Art. 186 Préstamos para Vivienda.

Art. 187 Prohibición de Préstamos Atados

Art. 188 Prohibición de Actividades de Lotificación y  
Construcción

Art. 189 Cartulación

Art. 190 Sanciones

Art. 191 Aplicabilidad a Otras Entidades (Compañías de  
Seguros).

40. Resoluciones de la Junta Monetaria de Sesión No. JM-1/74, de 10. de Febrero de 1974: " Modificación de los controles cualitativos del crédito y fijación cupo para inversiones en títulos valores emitidos o garantizados por el Estado. "

50. Resoluciones de la Junta Monetaria de Sesión No. JM-7/74, del 20 de Junio de 1974: a) " Recargos por Transporte sujetos a peritaje y/o valúo situados fuera de San Salvador. "

b) " Comisiones por Supervisión y Control. "

- c) " Recargos por Mora. "
  - d) " Comisión de Compromiso. "
  - e) " Recargos por Gastos Legales. "
  - f) " Comisión y Recargos sobre Otros Servicios. "
- 6o. Resoluciones de la Junta Monetaria de Sesión No. JM-9/74, - del 19 de Julio de 1974: " Resolución sobre Regulación de - Crédito Comercial de Importaciones. "
  - 7o. Resoluciones de la Junta Monetaria de Sesión No. JM-13/74, del 12 de Septiembre de 1974, normas fijadas a las Compañías de Seguros relacionadas con la concesión de créditos para venta a plazos de bienes de consumo duradero.
  - 8o. Resolución de la Junta Monetaria de Sesión No. JM-14/74 -- del 4 de Octubre de 1974, modificación a Resolución de la Junta Monetaria NO. 13/74 relacionada con depósito para importación de motocicletas hasta de 100 cc.
  - 9o. Resolución de la Junta Monetaria de Sesión No. JM-1/75 del 23 de Enero de 1975. Modificaciones al Manual de Clasificación de Créditos e Inversiones por Actividad Económica del Banco Central de Reserva.

OTRAS DISPOSICIONES QUE REGULAN LAS OPERACIONES  
DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS.

CODIGO DE COMERCIO

- TITULO VII - OPERACIONES DE CREDITO Y BANCARIAS.
- CAPITULO I - Apertura de Créditos.
- Sección "A" - Disposiciones Generales. Del Art. 1105 al -  
1118.
- Sección "B" - Descuentos.
- Sección "C" - Créditos Documentarios. Del Art. 1125 al --  
1137.
- Sección "D" - Anticipo
- CAPITULO II - Préstamo Mercantil.
- CAPITULO III - Créditos a la Producción.
- Sección "A" - Naturaleza del Crédito y Objetivo de la Prenda. Del Art. 1143 al 1147.
- Sección "B" - Constitución de la Prenda. Del Art. 1148 al-  
1155
- Sección "C" - Obligaciones y Derechos. Del Art. 1156 al --  
1158.
- CAPITULO VII - OPERACIONES BANCARIAS.
- Sección "B" - Depósitos Bancarios de Dinero y Cheques y -  
de Otros Títulos Valores. Del Art. 1186 al-  
1202.
- Sección "C" - Depósitos en Cuenta de Ahorro. Del Art. 1203  
al 1221.

|              |   |  |
|--------------|---|--|
| Sección "E"  | - | Cédulas Hipotecarias. Del Art. 1226 al 1228. |
| Sección "F"  | - | Bonos Bancarios. Del Art. 1229 al 1232.      |
| Sección "G"  | - | Fideicomiso. Del Art. 1233 al 1262.          |
| TITULO X     | - | CONTRATO DE SEGURO. Del Art. 1344 al 1498    |
| CAPITULO IV  | - | Reaseguro. Art. 1499 y 1500.                 |
| TITULO XIV   | - | CONTRATO DE GARANTIA.                        |
| CAPITULO I   | - | Prenda. Del Art. 1525 al 1538.               |
| CAPITULO II  | - | Fianza Mercantil. Del 1539 al 1550.          |
| CAPITULO III | - | HIPOTECA. Del Art. 1551 al 1554.             |

#### CODIGO DE PROCEDIMIENTOS CIVILES

|              |   |   |
|--------------|---|---|
| TITULO III   | - | DEL JUICIO EJECUTIVO  |
| CAPITULO I   | - | De los Instrumentos que Tienen Fuerza Ejecutiva. Del Art. 586 al 592.                 |
| CAPITULO II  | - | Modo de Proceder en el Juicio Ejecutivo. Del Art. 593 al 611.                         |
| CAPITULO III | - | Del Embargo. Del Art. 612 al 632.   |
| CAPITULO IV  | - | De Los Pregones y de la Venta de los Bienes Embargados. Del Art. 633 al 645.          |
| CAPITULO V   | - | De la Ampliación de la Ejecución. Del Art. 646 al 649.                                |
| CAPITULO VI  | - | Modo de Proceder con Terceros Opositores en el Juicio Ejecutivo. Del Art. 650 al 652. |
| CAPITULO VII | - | De algunos casos singulares en el Juicio Ejecutivo. Del Art. 653 al 658.              |



LEY DE PROCEDIMIENTOS MERCANTILES

- CAPITULO V - Las Pruebas. Art. 34 Numerales 2, 3, 4 y 5.
- CAPITULO VII - Reposición Judicial de Títulos Valores. Del Art. 45 al 48.
- CAPITULO VIII - Juicio Ejecutivo. Del Art. 49 al 58.
- CAPITULO X - Procedimientos Especiales. Art. 73 al 75.  
Multa a Compañías de Seguros por pago de indemnizaciones no autorizadas por Juez Competente.

LEY DE REGISTRO DE COMERCIO

- CAPITULO III - Materias de Registro. Art. 13 y 14
- CAPITULO X - Arancel del Registro. Matrícula de Comercio Arts. 63, 64 y 66.
- CAPITULO XIII - Sanciones. Del Art. 85 al 89.
- CAPITULO XIV - Disposiciones Generales. Del Art. 90 al 101.

CIRCULARES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y OTRASINSTITUCIONES FINANCIERAS

Modelo de Certificado de Valuación de Reservas Técnicas y Matemáticas.

No. 509 Del 15 de Noviembre de 1968:

- a) Estado de Valuación de las Reservas de la Cartera de Vida - y/o Capitalización.
- b) Detalle de la Valuación de las Reservas de Daños.
- c) Detalle de la Integración de las Reservas por Reaseguro --- Aceptado-Daños.

- d) Reservas Retenidas por Reaseguro Cedido (Activo).
- e) Cálculo Reservas de Previsión.
- f) Cálculo de Reservas para Fianzas en Curso.
- g) Siniestros Pendientes de Pago y Reclamos en Trámite.

No. 25 Del 4 de Diciembre de 1968:

Ampliaciones y Modificaciones a Circular No. 409 del 15/11/68.

Nó. 638 Del 6 de Octubre de 1970:

Inclusión de Formalidades en Propuestas de Seguros.

No. 639 Del 6 de Octubre de 1970:

Proposición de uniformizar texto de Cláusula del 75% en Seguro Contra Incendio.

No. 624 Del 29 de Diciembre de 1969:

Instrucciones para la Contabilización de Productos Devengados-no Percibidos.

BANCO CENTRAL DE RESERVA:

Normas mínimas de Seguridad a llenar por las Instituciones que integran el Sistema Financiero del País.

Asuntos: Hechos Delictivos.

MEDIDAS DE LIBERACION CAMBIARIA:

Sección I - Regulaciones para la Autorización de Ventade Divisas para Gastos de Viaje.

- Sección III - Delegación a Bancos para vender Divisas sin autorización previa del Departamento de Control de Cambios para la atención de pagos - Diversos al Exterior.
- Sección V - Cuentas en Monedas Extranjeras.

#### DECRETOS DE LA ASAMBLEA LEGISLATIVA

Ley de Papel Sellado y Timbres. Art. 13. Numeral 32, inciso 5º

Ley Reguladora del Ejercicio del Comercio e Industria. Art. 4, - Art. 14 inciso 3º, Art.16.

Ley sobre Aseguros Contra Incendio. (Decreto Legislativo del -- 24/4/04-Diario Oficial del 2 de Mayo de 1904).

Decreto Legislativo de Creación de la Inspección General de Seguros contra Incendio (13 de Abril de 1921, D.O. del 16/4/21).

#### CODIGO PENAL

CAPITULO IV - Defraudaciones. Sección 1a. Alzamiento, Quiebra e Insolvencia Punibles del Art. 478 al - 488 "C".

#### Decreto No. 452 de Asamblea Legislativa

Reformas al 488 del Código Penal.

#### Ley de Impuesto sobre La Renta

Decretos Anexos a la Ley de Impuesto sobre la Renta.

Reglamentos de la Ley de Impuesto sobre la Renta.

Tablas de Retención.

Instructivo para Agentes de Retención.

Ley de Vialidad.

Ley de Gravámen de las Sucesiones.

Ley de Impuesto sobre Donaciones.

Ley de Impuesto de Alcabala.

Decreto Legislativo No. 60. Impuesto del 1/2% sobre la Transferencia de Bienes Raíces entre Vivos a cualquier Título.

Ley de Papel Sellado y Timbres.

CIRCULAR N°509 DE FECHA 15 DE NOVIEMBRE DE 1968 SUPERINTENDENCIA DE --  
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS. SOBRE EL CALCULO DE RESERVAS  
TECNICAS Y MATEMATICAS DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS.

ARCHIVO  
19 Nov 1968

15 de Noviembre de 1968.

No.

~~400~~ 509

**ASUNTO:** Solicitando información sobre valuación de Reservas Técnicas e integración contable de la Reserva de Previsión al cierre de cada ejercicio contable.

Señor

Don F. Alfredo Mejía,  
Gerente General,  
La Centro Americana, S. A.,  
Presente.

Señor Gerente:

Con relación a nuestra nota del 16 de Noviembre de 1967 sobre el mismo asunto de la presente, renovamos a usted nuestra solicitud - de que cada fin de ejercicio, a partir del que está por terminar, se sirva - proporcionarnos junto con los demás estados económico-financieros, la información que a continuación señalamos y para lo cual también le incluimos las siguientes indicaciones que sustituyen a las contenidas en nuestra nota arriba mencionada.

1) Estado de Valuación de las Reservas de la Cartera de Vida y/o Capitalización

Esta información comprenderá lo siguiente:

a) Inventario de pólizas (y/o contratos de capitalización) en vigor, agrupadas según las características de cada plan, el cual deberá contener los datos necesarios para la verificación de la reserva respectiva (número de la póliza, nombre del contratante, edad, fecha de vigencia, suma asegurada, factor de valuación, etc.).

b) Inventario de pólizas (y/o contratos de capitalización) caducadas y/o en mora con los datos necesarios para la verificación de la valuación.

c) Detalle de las reservas complementarias o adicionales - del ramo de vida (accidentes personales, doble o triple indemnización, - exención del pago de primas por incapacidad física, riesgos subnormales,

\$

etc.); proporcionando clara y separadamente las bases empleadas y el método de cálculo de las reservas respectivas.

d) Inventario de pólizas y/o contratos con dividendos o participación de utilidades de la cartera de vida y/o capitalización.

Lo establecido en el literal a) en cuanto a los datos necesarios para la verificación de la reserva será aplicable, en lo pertinente, a los literales b, c y d de este numeral.

En relación con la reserva matemática, es necesario indicar para cada plan, la tasa técnica de interés, la tabla de mortalidad y el método de valuación aplicado. En caso de que la empresa no hubiere proporcionado las hojas técnicas para la valuación de las reservas de algún plan se ruega hacerlo a la mayor brevedad posible.

## 2) Detalle de la Valuación de las Reservas de Daños

Esta información comprenderá lo siguiente:

a) Reserva para riesgos en curso. Esta reserva deberá representar, por lo menos, un 45% del valor de las primas brutas recibidas (causadas) en cada ejercicio por todas aquellas pólizas en que la responsabilidad de la Compañía expira anualmente y que a la fecha de la valuación se encuentren en vigor. Además, deberá indicarse la cantidad base sobre la cual se ha aplicado el 45% mencionado.

b) Las reservas correspondientes a pólizas que cubran períodos mayores de un año y cuyas primas se hayan percibido por anticipado, -deberán constituirse tomando en cuenta las siguientes modalidades:

- 1) La prima de primer año deberá acreditarse en una cuenta de resultados.
- 2) Las primas del segundo año y siguientes, deberán acreditarse en una cuenta de pasivo diferido.

En cada uno de los años siguientes al de la emisión, debe acreditarse a productos la prima anual correspondiente con cargo a la respectiva cuenta de pasivo diferido.

En ambos casos y para efectos de valuación de reservas, se procederá según lo indicado en el literal a) de este numeral. Las presentes disposiciones serán aplicables a la parte de las primas anticipadas recibidas en años anteriores que al cierre del presente ejercicio, no esté devengada.

Deberá incluirse además, el correspondiente listado de esta clase de pólizas con todos los datos necesarios para la verificación del cálculo de las reservas, tales como: número de la póliza, fecha de vigencia y de vencimiento, suma asegurada, valor de la prima sobre la cual se calculó la reserva, etc.

c) La Reserva de aquellas pólizas que causen primas por riesgos de corta duración y que a la fecha de valuación aún estén en vigor, deberá constituirse de acuerdo con lo señalado en el literal a) de este numeral y deberá indicarse además la cantidad base para el cálculo respectivo.

En el caso en que el período de cobertura y el pago de la correspondiente prima sea de un mes, la reserva podrá ser, por lo menos, hasta por el valor de la prima percibida por el último mes del ejercicio, debiendo indicarse el detalle respectivo.

Respecto a las primas registradas en el activo como pendientes de cobro, únicamente se reconocerán como "productos" o primas causadas, aquellas que tengan, como máximo, un mes de vencidas; en tal caso, dichas primas deberán tomarse en cuenta para la correspondiente valuación de reservas y la compañía deberá constituir el respectivo pasivo por las comisiones y otros gastos que serán necesarios pagar cuando dichas primas se hagan efectivas.

### 3) Detalle de la Integración de las Reservas por Reaseguro Aceptado - Daños

Las reservas del reaseguro aceptado se constituirán aplicando al total de primas cedidas a esa compañía en cada ejercicio, un porcentaje no menor al 45%. Con respecto a reaseguros por períodos mayores de un año en los que la prima haya sido cedida a esa compañía por anticipado, se procederá en la misma forma señalada en el literal b) del numeral 2 de esta nota.

### 4) Reservas Retenidas por Reaseguro Cedido (Activo)

Las sumas que a título de reserva para riesgos en curso se le retengan al reasegurador, se calcularán de acuerdo con las normas y bases adoptadas por esa compañía, sin que tales sumas puedan ser inferiores al 45% de las primas cedidas.

En lo que se refiere al presente numeral y al 3) de esta nota, la compañía deberá mostrar en forma clara y precisa, los métodos adoptados y las cantidades bases sobre las cuales se han calculado las reservas co--



respondientes a cada ramo.

Cuando un riesgo sea cedido en reaseguro por un 100%, esa compañía deberá reflejar en sus estados económico-financieros su responsabilidad para con sus asegurados en el país, aunque a su vez establezca la respectiva reserva a cargo del reasegurador.

5) Cálculo Reservas de Previsión

Estas reservas se calcularán utilizando los métodos y bases adoptados por la compañía, debiendo indicar los mismos en forma clara y precisa.

6) Cálculo de Reservas para Fianzas en Curso ✓

Estas reservas deberán constituirse de acuerdo con lo establecido para las Reservas de Daños (numeral 2).

7) Siniestros Pendientes de Pago y Reclamos en Trámite

Para las obligaciones por este concepto deben proporcionarse los listados correspondientes a los siniestros pendientes de pago y reclamos en trámite con sus respectivas sumas exigibles o montos probables, según sea el caso, señalando además, las bases de estimación o cálculo empleado para determinar la responsabilidad u obligaciones a exigirse de la compañía, al cierre del ejercicio.

La variación (incrementos o decrementos) de todas estas reservas, deberán explicarse claramente en hojas separadas.

En igual forma deberán explicarse las reservas de todas aquellas pólizas que por sus modalidades particulares merezcan análisis especiales.

Se recomienda que todo aquello que no esté contemplado en esta nota, se consulte con esta Superintendencia. Asimismo rogámosle enviarnos toda otra información complementaria que a juicio de esa compañía, pueda servir para la revisión de la valuación de sus reservas técnicas.

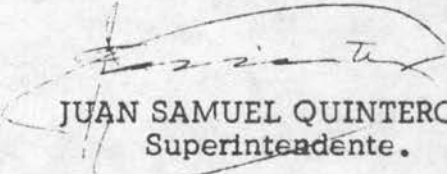
Los listados e información solicitados en la presente, debe-

§

rán enviarse acompañados de la respectiva nota de certificación suscrita por el Actuario o persona que haga sus veces y por el Gerente General o Representante Legal de la Empresa.

En señal de haber recibido la presente, rogamos a usted firmar y devolvernos la copia adjunta.

Atentamente,



JUAN SAMUEL QUINTEROS  
Superintendente.

ACUERDO DE JUNTA MONETARIA DE FECHA 8 DE ABRIL DE 1976 SOBRE PORCENTAJES DE CREDITO E INVERSIONES PARA COMPAÑIAS DE SEGUROS, DENTRO DEL MANUAL DE CLASIFICACION DEL CREDITO, POR ACTIVIDAD ECONOMICA.

JUNTA MONETARIA  
BANCO CENTRAL DE RESERVA  
DE EL SALVADOR  
1A CALLE PONIENTE Y 7A AVENIDA NORTE  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.

0007

OFICINA DEL SECRETARIO  
DE LA JUNTA

San Salvador, 12 de abril de 1976

Señor Doctor  
Prudencio Llach, Presidente  
Seguros e Inversiones, S. A.  
Presente.

Señor Presidente:

Atentamente comunico a usted que la Junta Monetaria, en sesión No. JM-4/76, celebrada el 8 de abril del corriente año, al aprobar el Programa Monetario para 1976, acordó entre otras medidas, aplicables a las Compañías de Seguros que operan en el país, las siguientes:

i) Modificar la estructura de tasas de interés para operaciones activas de crédito, así:

**B - OPERACIONES ACTIVAS**

| <u>Otras Instituciones Privadas de<br/>Crédito y Compañías de Seguros</u> | <u>Tasas Anuales Máximas<br/>Sobre Saldos</u> |                  |
|---|---|------------------|
| <u>Préstamos con recursos Propios</u>                                     | <u>Clase "A"</u>                              | <u>Clase "B"</u> |
| Menos de 3 años   | 11.0%   | 13.0%            |
| De 3 años o menos de 8 años   | 12.0%   | 13.5%            |
| De 8 años o más   | 13.0%   | 14.0%            |

Estas tasas de interés serán aplicables únicamente a los nuevos créditos que se concedan a partir del 26 de abril del presente año.

ii) Modificar los porcentajes de crédito e inversiones establecidos en resolución tomada en sesión No. JM-1/74, del 10 de febrero de 1974, para las Compañías de Seguros, de la siguiente forma:

a) Para las operaciones clase "A" se fija un mínimo de 80% y para las operaciones clase "B" se fija un máximo de 20%. Estos porcentajes se aplicarán al total de crédito e inversiones efectuados con recursos propios.

JUNTA MONETARIA  
BANCO CENTRAL DE RESERVA  
DE EL SALVADOR  
1ª CALLE PONIENTE Y 7ª AVENIDA NORTE  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C. A.

HOJA No. 2

OFICINA DEL SECRETARIO  
DE LA JUNTA

San Salvador, 12 de abril de 1976

Señor Doctor  
Prudencio Llach, Presidente  
Seguros e Inversiones, S. A.

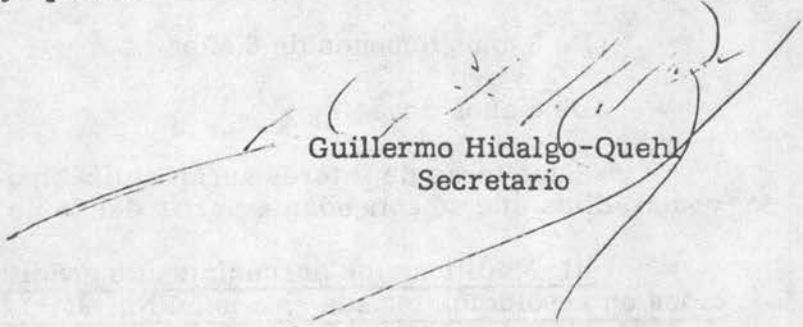
-----

b) Las compañías de seguros procurarán efectuar ajustes mínimos mensuales del 1/2 del 1% y deberán alcanzar aquellos porcentajes a más tardar el 31 de diciembre de 1976.

iii) Elevar del 15% al 20% el porcentaje que del total de las reservas técnicas y matemáticas deberán invertir las compañías de seguros, en los referidos títulos, a que se refiere la resolución tomada en sesión No. JM-1/74 del 10 de febrero de 1974.

Dichos porcentajes deberán ser alcanzados por la compañías de seguros, mediante compras al Banco Central efectuadas gradualmente, de tal manera que por lo menos el 50% del aumento del porcentaje correspondiente sea cubierto a más tardar el 31 de julio de 1976; el 75% del referido aumento, a más tardar el 31 de octubre de 1976; y el 100% del aumento, a más tardar el 28 de diciembre de 1976.

Aprovecho la ocasión para reiterarle las demostraciones de mi consideración y aprecio.



Guillermo Hidalgo-Quehl  
Secretario

GHQ: agc

RESOLUCION SOBRE

**Modificación de los controles cualitativos del crédito y fijación cupo para inversiones en títulos valores emitidos o garantizados por el Estado.**

**LA JUNTA MONETARIA,**

**CONSIDERANDO:**

- 1.- Que para el logro de las metas previstas en el Plan Quinquenal de Desarrollo Económico y Social, el Sector Público requiere allegarse los recursos necesarios para el financiamiento de las obras a ejecutarse.
- 2.- Que para los propósitos anteriores, dada la magnitud y naturaleza del proceso inflacionario por el que atraviesa el país, el endeudamiento del Sector Público con el Banco Central se ve seriamente limitado.
- 3.- Que una de las formas de lograr los niveles de financiamiento, sin ejercer presiones de tipo inflacionario, es fomentando y promoviendo el desarrollo de los mercados de capitales.
- 4.- Que, en armonía con lo anterior, es menester que las instituciones financieras coadyuven al logro de las metas de crecimiento previstas para la economía nacional,

**POR TANTO:**

**Haciendo uso de las facultades que le confiere el Artículo 6 de su Ley de Creación, Acuerda:**

I. Modificar los porcentajes de crédito establecidos por el Banco Central de Reserva de El Salvador para las instituciones de crédito y para las compañías de seguros, de la siguiente manera:

a) Para las operaciones clase "A" se fija un mínimo de 75% y para las operaciones clase "B" se fija un máximo de 25%. Estos porcentajes se aplicarán al total de créditos e inversiones efectuados con recursos propios, y deberán alcanzarse a más tardar el 30 de junio de 1974, por las Instituciones de Crédito y el 31 de diciembre de 1974, por las Compañías de Seguros, mediante ajustes mensuales, procurando que éstos sean del uno por ciento y del medio por ciento, respectivamente.

b) Las instituciones de crédito, excepto el Banco Hipotecario de El Salvador, dentro del porcentaje establecido para las operaciones clase "A", deberán mantener en valores emitidos o garantizados por el Estado, como mínimo, un 8% del total de créditos e inversiones realizados con recursos propios (excluidos de este total los provenientes de préstamos del exterior). La tenencia de valores en exceso del porcentaje fijado, podrán venderlos al Banco Central, siempre que hayan sido comprados a éste, al valor al que se efectuó la transacción original más los intereses devengados.

c) El Banco Hipotecario de El Salvador, dentro del porcentaje establecido para las operaciones clase "A", deberá mantener en

valores emitidos o garantizados por el Estado, como mínimo, un 8% del total de créditos e inversiones realizados con recursos propios (excluidos de este total los provenientes de la colocación de Cédulas Hipotecarias, del capital y reservas, y de préstamos del exterior). La tenencia de valores en exceso del porcentaje fijado podrá venderlos al Banco Central, siempre que hayan sido comprados a éste, al valor al que se efectuó la transacción original más los intereses devengados.

- d) Las Compañías de Seguros, dentro del porcentaje establecido para las operaciones clase "A", deberán mantener en valores emitidos o garantizados por el Estado, como mínimo, un 15% del total de las reservas técnicas y matemáticas. La tenencia de valores en exceso del porcentaje fijado podrán venderlos al Banco Central, siempre que hayan sido comprados a éste, al valor al que se efectuó la transacción original más los intereses devengados.

En los porcentajes del 8% y del 15%, respectivamente, se incluyen los valores públicos que las correspondientes instituciones tienen actualmente en sus carteras, y la diferencia hasta completar los porcentajes mencionados deberá ser cubierta mediante adquisiciones de valores en el Banco Central. Dichos porcentajes deberán ser alcanzados el 31 de julio de 1974, por las Instituciones de Crédito y el 31 de diciembre de 1974, por las Compañías de Seguros, mediante ajustes mensuales, procurando que



éstos sean no menores del uno por ciento en ambos casos. El porcentaje mínimo del 8% fijado para las Instituciones de Crédito podrá ser reducido en la medida en que los valores sean vendidos al público.

II. Para efectos de determinar la base sobre la que se calcularán los porcentajes de composición de la cartera de créditos e inversiones del Sistema Financiero, acuerda establecer únicamente dos clasificaciones del Manual de Clasificación del Crédito e Inversiones del Banco Central: "A" y "B". Asimismo se crean los siguientes títulos:

| <u>TITULO</u> | <u>CLASE DE CREDITO</u> | <u>CONCEPTO</u>   |
|---------------|-------------------------|---|
| 40108         | A                       | Casas tipo residencial de más de ₡80.000.00 hasta ₡120.000.00.                          |
| 40109         | B                       | Casas tipo residencial de más de -----<br>₡120.000.00.                                  |
| 60414         | A                       | Adquisición de casas nuevas de tipo residencial de más de ₡80.000.00 hasta ₡120.000.00. |
| 60415         | B                       | Adquisición de casas de tipo residencial de más de ₡120.000.00.                         |
| 60700         | A                       | Préstamos automáticos y ordinarios sobre pólizas de seguro y títulos de capitalización, |

CASO PRACTICO

Con el objeto de que exista una mejor y mayor comprensión en la Guía para la elaboración del Presupuesto de las Compañías de Seguros desarrollada en el Capítulo III de este trabajo, se presentan los formularios donde constan las cifras que contemplaría el Presupuesto de una Compañía de Seguros para un determinado Ejercicio.

"COMPAÑIA DE SEGUROS A, B, Y C."

1- PRONOSTICO DE VENTAS

Para la elaboración del Pronóstico de Ventas se analizan -- las tendencias de ventas de los años 1981, 1982 y 1983 las cuales arrojan los porcentajes de variaciones o crecimiento siguientes: Vida Individual 21%, Vida Colectivo (11%), Vida Temporales 34%, Accidentes Personales 50%, Incendio 14%, Automotores 16%, Transporte (55%) y Otros Seguros (12%).

Ver Anexo N° 2.

Aplicando estos porcentajes de variación o crecimiento de los distintos ramos se llega a establecer el Pronóstico de Ventas según tendencias, el cual arroja un total para Seguros de Personas de ¢ 4.249.000.00 y para Seguros Generales de ¢ 2.822.000.00. Ver Anexo N° 3.

## 2- PRESUPUESTO DE VENTAS

Este Pronóstico de Ventas se modifica al aplicarle los criterios de los Ejecutivos de Ventas y de Administración y de los Vendedores, para llegar a los Presupuestos Ajustados de Ventas de Seguros de Personas y Seguros Generales con cantidades de ¢ 4.207.000.00 y ¢ 3.012.000.00, respectivamente.

Ver Anexos N°4-A y 7.

## 3- PRESUPUESTO DE GASTOS DIRECTOS

### Seguros de Personas

Al aplicar los distintos porcentajes de comisiones que se pagan tanto a los Agentes Vendedores, Corredores y Supervisores de Agentes, se establecen porcentajes promedios que se calculan a los diferentes ramos se obtiene un porcentaje promedio que se aplicará a las Primas Iniciales y de Renovación. Así se obtiene el Presupuesto de Gastos Directos que asciende a la cantidad de ¢ 644.000.00. Ver Anexo N° 5.

## 4- PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS

De conformidad a lo establecido en la Guía se procede a elaborar este Presupuesto, tomando en consideración, tanto las cifras que arroja el ejercicio anterior, así como los posibles incrementos derivados del aumento de operaciones de la empresa, o debido al carácter inflacionario de las mismas.

En total se establece la suma de ¢ 383.500.00.

Ver Anexo N° 6.

5- PRESUPUESTO DE GASTOS DIRECTOSSeguros Generales

Con base en lo informado por la Gerencia de Ventas se procede a realizar el desglose de las primas que se proyecte van a ser colocadas por los Agentes Vendedores, los Corredores y por la Oficina Principal; aplicándole los diferentes porcentajes establecidos para cada uno de ellos, más las sobrecomisiones contempladas para Supervisores de Ventas y Gerente de Ventas, se llega a establecer un total de -----  
Q 927.000.00. Ver Anexo N° 8.

6- PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOSSeguros Generales

Para la elaboración de este Presupuesto se procede tomando las mismas bases que sustentan el que corresponde al de Seguros de Personas. O sea, se toman las cifras del ejercicio anterior, se analizan los posibles incrementos o decrementos, para llegar a las cifras finales que en el presente caso ascienden a Q 120.230.00. Ver Anexo N° 9.

7- PRESUPUESTO DEL AREA TECNICAReservas Seguros de Personas

En esta clase de Seguros se calculan dos tipos de Reservas, las Matemáticas para los Seguros de Vida Individual, así como las obligaciones contractuales derivadas de ellos como son: dividendos, rescates, etc.; y las Técnicas para los Seguros de Vida Colectivo y Accidentes Personales.

Las Reservas Matemáticas como ya se dijo pueden calcularse en varias formas, a través del cálculo actuarial con base en todas las pólizas que se proyecte vender, por medio de la Regresión Lineal o en base a razones matemáticas establecidas para los años anteriores.

Para efectos de este ejemplo y con el fin de no hacerlo complicado, se adoptará el método de razones establecidas en cinco años anteriores al presupuestado.

Así, las razones promedio ajustadas establecidas que se aplican a las Primas Netas, son las siguientes: Vida Individual, 75%; Vida Colectivo, 42%; Vida Temporal, 36%; y Accidentes Personales, el 44%; lo que dá como resultado un incremento total de Reservas Matemáticas y Técnicas de ¢ 2.410.000.00. Ver Anexo N° 10.

#### 8- PRESUPUESTO DE SINIESTRALIDAD

##### Seguros de Personas

Tal como se ha mencionado en el cuerpo del trabajo la preparación de este Presupuesto es sumamente difícil por la incertidumbre en la ocurrencia de los siniestros y en la cuantía de los mismos. Por esa razón, para facilitar la elaboración de este Presupuesto y debido a la gran incertidumbre de la realización del mismo, se ha adoptado el método de la mortalidad esperada para Vida Individual explicado en el Capítulo III de este trabajo, combinado con la aplicación de razones matemáticas establecidas en los cinco años anteriores.

El resultado obtenido es: para Vida Individual, el 36%; Vida

Colectivo, 35%; Vida Temporal, 30% y Accidentes Personales, el 45%; arrojando en total una cantidad de ¢ 1.527.000.00 - en siniestros para el ejercicio que se proyecta.

Asimismo, y tomando como base la razón de Siniestros Recuperados por Reaseguro Cedido calculado a los cinco años anteriores, se establecen los valores para el Presupuesto de Siniestros Recuperados, el cual asciende a ¢ 1.038.000.00.

Ver Anexo N° 11.

9- PRESUPUESTO DE REASEGURO CEDIDO

Seguros de Personas

Para elaborar este Presupuesto debe de establecerse las primas Netas, lo cual se obtiene deduciendo a las primas emitidas, las primas devueltas y primas en mora, con lo cual se llega a establecer un monto de Primas Netas de ----- ¢ 4.044.000.00. Ver Anexo N° 12.

Sobre estas primas, conociendo los porcentajes de cesión -- que establecen los contratos de Reaseguro y el comportamiento observado en los cinco años anteriores se establecen los porcentajes finales a aplicar al monto de las Primas Netas por cada ramo; dando un total de ¢ 1.460.000.00. En la misma forma se procede para establecer las comisiones por Reaseguro Cedido, las cuales se establecen en ----- ¢ 430.000.00. Ver Anexo N° 13.

10- PRESUPUESTO TECNICO-RESERVAS

Seguros Generales

Las reservas que se calculan para estos ramos, tal como ya-

se dijo, es de Primas no Devengadas para Riesgos en Curso, - el Método utilizado es el de aplicarle un porcentaje, el -- 45%, a las Primas Netas. Sin embargo, debido a las cancelaciones o caducidad de pólizas durante cada año, el total de Reservas Técnicas que se establece al final del año no corresponde exactamente al 45% de las Primas Netas en algunos ramos, por lo que debe analizarse los años anteriores para conocer su comportamiento.

Con esa base se establecen los porcentajes que se aplican a las Primas Netas, los cuales son: Incendio, 45%; Transporte, 59%; Automotores, 45%; y Otros Seguros, 40%; llegando a sumar en valores la cantidad de ¢ 1.182.000.00. Ver Anexo N°14.

#### 11- PRESUPUESTO TECNICO DE SINIESTROS

##### Seguros Generales

Haciendo las mismas consideraciones que se hicieron para el Presupuesto de Siniestros de los Seguros de Personas, una forma de realizar este Presupuesto es a través del establecimiento de razones matemáticas de siniestralidad ocurrida en los últimos cinco años, excluyendo aquellos donde hayan existido condiciones extraordinarias.

Estas razones se aplican a cada ramo de seguros sobre las Primas Netas, arrojando en el presente caso un total de --- ¢ 1.402.000.00 en Siniestros Directos.

En la misma forma se realiza el cálculo de los Siniestros - que se proyecte recuperar de los Reaseguradores, los cuales ascienden a ¢ 1.121.000.00 representando el 80% de los Si--

niestros Directos. Ver Anexo N° 15.

12- PRESUPUESTO TECNICO DE REASEGURO CEDIDO

Seguros Generales

Después de establecer las Primas Netas de cancelaciones, devoluciones y primas en mora, se procede a revisar los porcentajes de cesión contemplados en cada contrato de reaseguro, combinando los mismos con el comportamiento que se haya observado en el transcurso de 3 ó 5 años anteriores, se llega al establecimiento de porcentajes de cesión aproximados para que sean aplicados a las Primas Netas establecidas. Así, por este procedimiento se llega a establecer un total de Primas Cedidas de ¢ 2.410.000.00 igual al 86%. Utilizando un procedimiento similar se establecen las comisiones sobre primas cedidas, las cuales ascienden a ¢ 921.000.00, representando el 38%. Ver Anexo N° 16.

13- PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Tal como se indicó en el Capítulo III, literal CH), éste es uno de los presupuestos de mayor importancia debido a las repercusiones desfavorables que pueden tener al final de un determinado ejercicio contable. Por tal razón, para su elaboración deben seguirse las recomendaciones que para la presupuestación de cada cuenta, se ha hecho en el cuerpo del trabajo.

Basándose en ellas se presenta finalmente este presupuesto el cual asciende a ¢ 1.368.000.00. Ver Anexo N° 17.



14- PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS, OTROS GASTOS  
Y PERDIDAS VARIAS

La incidencia de estos gastos dentro del Estado de Pérdidas y Ganancias es relativamente poca, con excepción cuando existen problemas de morosidad en la cartera de préstamos que origine Reservas de Saneamiento altas y que a su vez pueda originar gastos adicionales por la adquisición de activos extraordinarios. En el presente caso se supondrá que se trata de una empresa con una cartera sana, y que sus gastos financieros son normales. Con esa base se establece el Presupuesto en la cantidad de ¢ 65.000.00.

Ver Anexo N° 18.

15- PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Después de haber establecido los Presupuestos anteriores, los cuales generan fondos para cubrir los egresos de algunos, se procede a elaborar el Presupuesto de Inversiones, para lo cual hay que proceder a lo siguiente: 1) Establecer el monto de la Inversión obligatoria en Títulos Valores, 2) Determinar el volúmen de recuperaciones de Préstamos que se va a obtener en el período, 3) Establecer el posible remanente que se obtendrá de las primas cobradas, después de cubrir el pago de siniestros, la cesión de primas a los Reaseguradores y de cubrir los gastos administrativos corrientes, 4) Conocer el monto de intereses que se percibirá por la cartera de inversiones que se pueda invertir. Tal como ya se mencionó en el trabajo, para ajustar -

definitivamente las cifras de este Presupuesto es necesario elaborar el Presupuesto de Efectivo.

Para efectos de este caso, las cifras establecidas son las siguientes:

|   |                |                         |
|---|----------------|-------------------------|
| a) Inversión Obligatoria : Reservas Matemáticas |                |                         |
| Ø 1.635.000.00 X 20%                            |                | Ø 327.000.00            |
| Más: Reinversión por Liquidaciones              |                | 200.000.00              |
| b) Recuperaciones de Préstamos                  |                | 900.000.00              |
| c) Utilidad de Operaciones                      |                | 200.000.00              |
| d) Remanente de Primas de Seguros               |                | -.-                     |
| e) Liquidación Depósitos a Plazo                |                | 200.000.00              |
| f) Productos de Inversiones                     |                | 1.130.000.00            |
| g) Retención de Primas a Reaseguradores         |                | <u>200.000.00</u>       |
|   | SUB-TOTAL .... | Ø 3.157.000.00          |
| h) Menos: Deficiencia Primas de Seguros         |                | Ø <u>430.000.00</u>     |
|   | TOTALES .....  | Ø 2.727.000.00<br>===== |

Con estos datos que se presentan en el Anexo N° 19 se procede a elaborar este Presupuesto el que se presenta como Anexo N°20.

16- PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Tomando como base lo expuesto en el cuerpo de trabajo, Capítulo III, Presupuesto del Area Financiera, se procede en primer lugar a la determinación de las cifras que se proyectarán como Ingresos y seguidamente, la de los Egresos.

1- I N G R E S O SPrimas de Seguros.

Las Primas de Seguro Directo se establecen aplicándoles el porcentaje de cobro que se haya determinado para el total de primas emitidas por cada clase de Seguros.

En el presente ejemplo se ha establecido para las Primas de Seguros de Personas un porcentaje del 95%, y para los Seguros Generales, el 93%. Al aplicar ambos porcentajes se obtienen las cifras siguientes: Seguros de Personas ¢ 3.997.000.00 y Seguros Generales ----- ¢ 2.800.000.00, totalizando la cantidad de ----- ¢ 6.797.000.00. Para las Primas de Co-Aseguro y Reaseguro se ha supuesto que se recibirá un volúmen similar al del ejercicio anterior, por lo que dicha cantidad es de ¢ 300.000.00.

Siniestros Recuperados por Reaseguro Cedido.

Los Siniestros Recuperados por Reaseguro Cedido se han establecido en los respectivos Presupuestos de Siniestros Directos, sumando la cantidad de ¢ 2.159.000.00.

Gastos de Ajuste de Siniestros Recuperados.

Los Gastos de Ajuste de Siniestros Recuperados se han -

determinado como una proporción de los Gastos de Ajuste de Siniestros incurridos; así, para este ejemplo se ha establecido una proporción de recuperación del 70%, lo que aplicado a la suma de ¢ 34.000.00 nos arroja la cantidad de ¢ 24.000.00.

Los Gastos de Emisión Recobrados.

Se establecen en una suma igual a la del ejercicio anterior, por considerarse una emisión de pólizas similar, o sea por ¢ 40.000.00

Las Recuperaciones de Préstamos.

Han sido calculadas por el Jefe del Departamento de Inversiones, con base a la Cartera de Préstamos al final del ejercicio anterior, en la suma de ¢ 700.000.00. A esta cantidad se le debe adicionar las recuperaciones que se van a obtener por las nuevas colocaciones, las cuales se estiman en ¢ 200.000.00, lo que nos dá un total de recuperaciones de ¢ 900.000.00

Los Intereses sobre Inversiones.

De acuerdo con el Presupuesto de Inversiones, han sido calculados en la cantidad de ¢ 90.000.00.

Los Intereses sobre Préstamos.

También de conformidad con el Presupuesto de Inversiones, se han establecido en la cantidad de ¢ 1.300.000.00, sin embargo estos intereses no son per-

cibidos en su totalidad durante el ejercicio, por lo -- que de acuerdo con la experiencia de ejercicios anteriores se espera recibir un 80% de esa cantidad, por lo -- que ésta se reduce a ¢ 850.000.00

También se ha considerado el cobro de una parte de los intereses que se encontraban pendientes de pago al final del ejercicio anterior.

#### Los Depósitos Anticipados por Seguros de Vida.

Se han establecido en una cantidad similar que la del -- año anterior, ya que en los ejercicios anteriores no se han conocido variaciones bruscas en esta cifra, por lo -- que se contempla la cantidad de ¢ 150.000.00.

#### Liquidación en Títulos Valores.

La liquidación en Títulos Valores ha sido establecida de acuerdo con la experiencia de años anteriores, debido a los sorteos que se realizan periódicamente. Se estima esta cifra en ¢ 200.000.00.

## 2- E G R E S O S

### Siniestros.

Las cantidades que se contemplan para este rubro son las mismas que se han establecido en los Presupuestos correspondientes. Para los Seguros de Personas se ha establecido la cantidad de ¢ 1.527.010.00 y para Seguros Generales ¢ 1.402.000.00 lo que totaliza la cantidad de ----- ¢ 2.929.000.00.

A esta cantidad hay que agregarle los siniestros pendientes de pago que quedaron al final del ejercicio anterior, los cuales ascienden a ¢ 475.000.00, con lo cual los Egresos por estos conceptos totalizan ----- ¢ 3.404.000.00.

Siniestros por Reaseguro Tomado.

La participación de los siniestros por Reaseguro Tomado es relativamente baja, según se ha comprobado en ejercicios anteriores, por lo que se proyecta una cifra de -- ¢ 100.000.00.

Primas Cedidas por Reaseguro.

A las primas cedidas presupuestadas hay que restarles - las comisiones correspondientes así como las otras deducciones contempladas en los contratos.

En esa forma se establecen los siguientes valores:

| <u>Primas Cedidas</u> |                | <u>Comisiones</u> | <u>Otras Deducciones</u> | <u>Neto Cedido</u> |
|-----------------------|----------------|-------------------|--------------------------|--------------------|
| Seguros Generales     | 1.460.000.00   | 430.000.00        | 800.000.00               | 230.000.00         |
| Seguros de Personas   | 2.410.000.00   | 921.000.00        | 600.000.00               | 889.000.00         |
| T o t a l e s ...     | ¢ 3.870.000.00 | 1.351.000.00      | 1.400.000.00             | 1.119.000.00       |
|                       |                |                   |                          | =====              |

En total serán únicamente ¢ 1.119.000.00 lo que se enviará a los Reaseguradores en concepto de Primas Cedi-- das en efectivo.

Devoluciones por Cancelaciones de Pólizas.

De conformidad con el Anexo N° 12 se establecieron las primas devueltas en razón de la experiencia de años anteriores, ascendiendo en total a la suma de -----  
 Q 173.000.00.

Dividendos sobre Pólizas Seguro de Vida.

Tomando como base las cifras pagadas en años anteriores en relación con las Primas de Renovación de Seguro de Vida, netas de devoluciones y cancelaciones; así como la cifra contemplada en las Reservas Matemáticas se llega a una estimación de un porcentaje aproximado, sobre las Primas de Renovación.

En este caso se establece el 6% sobre las Primas de Renovación, o sea: 6% sobre Q 1.617.000.00, lo que arroja la cantidad de Q 97.000.00 para pago de dividendos.

Gasto de Ajuste de Siniestros.

Tal como se indica en el Presupuesto de Efectivo, esta cantidad se estima estableciendo una razón de Gastos en relación con los Siniestros Directos de cada ramo. Para este caso el porcentaje de Gastos de Ajuste para Seguros de Personas, en el ramo de Accidentes Personales es el 6%. Para Seguros Generales, en los ramos de Incendio y Automotores es de 2.5% y 3%, respectivamente. Al aplicarlo a los montos de siniestros proyectados se establecen las cifras siguientes:

|                       |            |                  |   |                 |
|-----------------------|------------|------------------|---|-----------------|
| Accidentes Personales | 6.0% sobre | ∅ 434.000.00     | = | ∅ 26.000.00     |
| Incendio              | 2.5% sobre | 1.035.000.00     | = | 26.000.00       |
| Automotores           | 3.0% sobre | <u>62.000.00</u> | = | <u>2.000.00</u> |
| T o t a l e s .....   |            | ∅ 1.531.000.00   | = | ∅ 34.000.00     |
|                       |            | =====            |   | =====           |

En los otros ramos no se proyectan Gastos de Ajustes de siniestros porque no se dan este tipo de ajustes.

#### Rescates.

Esta cantidad se establece aplicando un porcentaje al total de Primas de Renovación de Vida Individual, el cual ha sido establecido con las cifras de años anteriores. En este caso se aplica el 3% sobre ∅ 1.617.000.00 de Primas de Renovación contemplados en el Presupuesto, dando como resultado la suma de ∅ 50.000.00.

#### Vencimiento de Seguros Dotales.

De conformidad al control que se lleva en el Departamento de Vida Individual, los vencimientos para el ejercicio próximo ascienden a la suma de ∅ 150.000.00.

#### Comisiones y Participaciones de Reaseguro Tomado.

Estas participaciones se establecen al final de cada ejercicio y representan la utilidad que hayan reportado los Contratos de Reaseguro. Por tal razón la cifra que se presenta se ha estimado en base a las primas que se esperan recibir. Esta estimación llega a la cantidad de ∅ 50.000.00.



Gastos de Adquisición y Conservación.

De acuerdo con lo expuesto en el trabajo, los Gastos de Adquisición y Conservación están directamente relacionados con las primas netas devengadas, por lo que al presupuesto respectivo se le aplicará el porcentaje que ha ya representado la cobranza efectiva, ya que en esa misma proporción serán los pagos efectivos por éstos gastos. Así tenemos que para Seguros de Personas se ha establecido un porcentaje efectivo del 95% y para Seguros Generales del 93%. Al aplicarlos, resultan las cifras siguientes:

| <u>Clases de Seguros</u> | <u>Gastos de Adquisición</u> | <u>%</u> | <u>Gastos Efectivos</u> |
|--------------------------|------------------------------|----------|-------------------------|
| Seguros de Personas      | 644.000.00                   | 95%      | 612.000.00              |
| Seguros Generales        | 927.000.00                   | 93%      | 862.000.00              |
| T o t a l e s ...        | ∅ 1.571.000.00               | 94%      | ∅ 1.474.000.00          |
|                          | =====                        |          | =====                   |

A estas cifras hay que sumarle los Otros Gastos de Adquisición y Conservación que para ambas clases de Seguros suman ∅ 383.500.00 y ∅ 120.230.00, respectivamente. Por lo que el total de Gastos de Adquisición y Conservación alcanzan la cifra de ∅ 1.977.730.00.

Gastos de Administración.

Para establecer esta cifra a los Gastos totales presupuestados hay que restarles los Gastos que no son en efectivo, tales como depreciación de Mobiliario y Equipo, depreciación de Inmuebles, amortización de adecua-

ción de locales ajenos y propios, consumo de papelería y útiles, artículos de propaganda y depreciación de --- equipos. Estos gastos de acuerdo con el Presupuesto suman ¢ 107.000.00 los que al deducirlos del total de gas- tos presupuestados, los disminuye a la cantidad de ---- ¢ 1.261.000.00, la cual será la cantidad efectiva a in- cluir en el Presupuesto de Efectivo.

#### Inversión en Activo Fijo.

La inversión en activo fijo se ha considerado en simila- res condiciones que el ejercicio anterior, o sea que no se preveé grandes inversiones en activo fijo, por lo -- tanto la cifra estimada solamente es de ¢ 40.000.00.

#### Adquisición de Títulos Valores.

La adquisición de estos títulos de acuerdo con la pro- yección de las Reservas Matemáticas para el presente -- ejercicio, dará como resultado un incremento de ----- ¢ 1.635.000.00, las que al aplicarles el 20%, darán co- mo resultado una inversión en títulos valores ----- ¢ 327.000.00. A esta cantidad hay que sumarle las rein- versiones por las liquidaciones de títulos ocurridas, - las que suman ¢ 200.000.00, o sea que el total de la In- versión en Títulos Valores sería de ¢ 527.000.00.

#### Otorgamiento de Préstamos.

Después de haberse establecido todas las cifras que con- formarían el Presupuesto de Efectivo se llega a determi-

nar que se obtendrá un excedente de fondos después de cubrir todos los egresos proyectados, dejando una cantidad suficiente para invertir la suma de ¢ 2.000.000.00- en nuevos préstamos.

#### 17- ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

##### Estado de Resultados.

Al integrar todas las cifras de todos los Presupuestos en el formulario que se presenta como Anexo N° 22, se establece finalmente que en el período proyectado se obtendrá una utilidad de ¢ 373.270.00, la que se considera aceptable, en vista de que representa el 18.7% del capital social pagado y se podrá dar alguna retribución a los accionistas.

Sin embargo, al observar detenidamente las cifras del Estado de Resultados se establece que las Primas Netas de Retención por la suma de ¢ 1.121.000.00, no fueron suficientes para cubrir el Costo Neto de Adquisición y Siniestralidad, el cual ascendió a ¢ 1.507.730.00, arrojando una Pérdida Bruta de Operaciones de Seguros de ¢ 386.730.00. Esta pérdida Bruta es absorbida totalmente por la Utilidad obtenida en las participaciones de Reaseguro que ascendió a ¢ 1.000.000.00, reflejando una Utilidad en la Totalidad de Operaciones de Seguros de ¢ 513.270.00.

Esta Utilidad disminuye a ¢ 298.270.00 debido a que los Gastos de Operación de la Compañía no pudieron ser absorbidos por los productos derivados de las Inversiones, incrementán-

dose la Utilidad Neta a ¢ 373.270.00 debido a otros ingresos.

Como se puede ver, la situación financiera de esta Compañía es sumamente delicada, ya que de no haber obtenido resultados muy bonancibles en el Reaseguro, finalmente habría obtenido una pérdida.

Por lo que obliga a la Administración a un análisis detenido de las operaciones de toda la Compañía.

#### Balance General.

El Balance General se conforma con base en los movimientos que han tenido durante el Ejercicio, los diferentes rubros del mismo. Por ello es necesario conocer las cifras del Balance General al final del período presente, lo cual se logra a través de una proyección de dichas cifras tomando las cifras reales a la fecha en que se elabore el Presupuesto y estimado el movimiento que tendrán durante el resto del --- ejercicio. Generalmente las cifras reales que se conocerán serán las del 31 de Octubre, por lo que deberá de proyectar se Noviembre y Diciembre.

A este Balance se le aplican los movimientos considerados - en el Presupuesto de Efectivo, más el resultado del ejercicio y se llega a conformar el Balance Proyectado para el -- próximo ejercicio. En el Anexo N° 23, se presenta el formulario completo para este Estado.

Las cifras se han conformado de la siguiente forma:

|                      | <u>Saldo al Inicio<br/>del Período</u> | <u>Aumentos</u> | <u>Disminuciones</u> | <u>Saldo al Final<br/>del Período</u> |
|----------------------|--|-----------------|----------------------|---------------------------------------|
| <u>Activos</u>       |  |                 |                      |                                       |
| ACTIVO               |  |                 |                      |                                       |
| Reservas             | ∅ 2.000.000                            | ∅ 527.000       | ∅ 200.000            | ∅ 2.327.000                           |
| Estados              | 10.000.000                             | 1.800.000       | 900.000              | 10.900.000                            |
| Reservas Inversiones | 300.000                                | 200.000         | 200.000              | 300.000                               |
| Disponibilidades     | 600.000                                | 11.510.000      | 11.459.730           | 650.270                               |
| Recechos por Cobrar  | 1.800.000                              | 7.219.000       | 6.797.000            | 2.222.000                             |
| Provisiones Deu      | 8.000.000                              | 2.631.530       | 500.000              | 10.131.530                            |
| Reservas de Seguros  |  |                 |                      |                                       |
| Reservas Muebles e   | 1.500.000                              | 40.000          | -.-                  | 1.540.000                             |
| Muebles              |  |                 |                      |                                       |
| Activos              | <u>2.000.000</u>                       | 200.000         | 400.000              | <u>1.800.000</u>                      |
| TOTAL ACTIVO .....   | <u>∅ 26.200.000</u><br>=====           |                 |                      | <u>∅ 29.871.000</u><br>=====          |
| <u>Pasivos</u>       |  |                 |                      |                                       |
| PASIVO               |  |                 |                      |                                       |
| Reservas Técnicas    | ∅ 14.000.000                           | ∅ 3.592.000     | -.-                  | ∅ 17.592.000                          |
| Reservas Matemáticas |  |                 |                      |                                       |
| Provisiones Acree    | 3.500.000                              | 500.000         | 1.000.000            | 3.000.000                             |
| Reservas de Seguros  |  |                 |                      |                                       |
| Reservas por Contrac | 2.000.000                              | 2.929.000       | 3.000.000            | 1.929.000                             |
| Reservas por Pagar   |  |                 |                      |                                       |
| Depósitos            | 1.000.000                              | 150.000         | -.-                  | 1.150.000                             |
| Reservas Pasivos     | 1.200.000                              | 200.000         | 400.000              | 1.000.000                             |
| TOTAL                | ∅ 21.700.000                           | -.-             | -.-                  | ∅ 24.771.000                          |
| Reserva Social       | 2.000.000                              | -.-             | -.-                  | 2.000.000                             |
| Reservas             | 300.000                                | -.-             | -.-                  | 300.000                               |
| Superávit            | 2.000.000                              | 200.000         | -.-                  | 2.200.000                             |
| Reserva por          | 200.000                                | 400.000         | -.-                  | 600.000                               |
| Distribuir           |  |                 |                      |                                       |
| TOTAL                | <u>4.500.000</u>                       | -.-             | -.-                  | <u>5.100.000</u>                      |
| TOTAL PASIVO .....   | <u>∅ 26.200.000</u><br>=====           |                 |                      | <u>∅ 29.871.000</u><br>=====          |

COMPANÍA DE SEGUROS A, B, C

ANÁLISIS DE TENDENCIAS DE PRODUCCIÓN DE PRIMAS

PARA LOS AÑOS 1981, 1982, Y 1983.

| CLASES DE SEGUROS          | AÑO 1981     | AÑO 1982     | Varia-<br>ción % | AÑO 1982     | AÑO 1983     | Varia-<br>ción % | Promedio va-<br>riación % |
|----------------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|------------------|---------------------------|
| <u>Seguros de Personas</u> |              |              |                  |              |              |                  |                           |
| - Vida Individual          | 1.300.000.00 | 1.500.000.00 | 15               | 1.500.000.00 | 1.900.000.00 | 27               | 21                        |
| - Vida Colectivo           | 700.000.00   | 675.000.00   | (4)              | 675.000.00   | 575.000.00   | (17)             | (11)                      |
| - Vida Temporales          | 200.000.00   | 300.000.00   | 50               | 300.000.00   | 350.000.00   | 17               | 34                        |
| - Accidentes               | 300.000.00   | 425.000.00   | 42               | 425.000.00   | 675.000.00   | 59               | 50                        |
| T O T A L . . .            | 2.500.000.00 | 2.900.000.00 | 16               | 2.900.000.00 | 3.500.000.00 | 20               | 18                        |
| <u>Seguros Generales</u>   |              |              |                  |              |              |                  |                           |
| - Incendio                 | 1.025.000.00 | 1.300.000.00 | 27               | 1.300.000.00 | 1.300.000.00 | --               | 14                        |
| - Automotores              | 775.000.00   | 875.000.00   | 21*              | 875.000.00   | 975.000.00   | 11               | 16                        |
| - Transporte               | 600.000.00   | 400.000.00   | (50)             | 400.000.00   | 250.000.00   | (60)             | (55)                      |
| - Otros Seguros            | 280.000.00   | 225.000.00   | (24)             | 225.000.00   | 225.000.00   | --               | (12)                      |
| T O T A L . . .            | 2.680.000.00 | 2.800.000.00 | 4                | 2.800.000.00 | 2.750.000.00 | 2                | 3                         |

COMPANIA DE SEGUROS A, B, Y C

PRONOSTICO DE VENTAS SEGUN TENDENCIAS

| <u>SEGUROS DE PERSONAS</u> | PRIMAS<br>INICIALES | CRECIMIENTO<br>% | PRIMAS<br>RENOVACION | CRECIMIENTO<br>% | TOTAL        | CRECIMIENTO<br>% |
|----------------------------|---------------------|------------------|----------------------|------------------|--------------|------------------|
| Vida Individual            | 575.000.00          | 8                | 1.725.000.00         | 12               | 2.300.000.00 | 21               |
| Vida Colectivo             | 66.000.00           | 12               | 400.000.00           | 5                | 466.000.00   | (11)             |
| Vida Temporales            | 120.000.00          | (4)              | 350.000.00           | 15               | 470.000.00   | 34               |
| Accidentes                 | 213.000.00          | 5                | 800.000.00           | 25               | 1.013.000.00 | 50               |
| T O T A L . . .            | 1.568.000.00        |                  | 3.275.000.00         | 22               | 4.249.000.00 | 21               |
| <u>SEGUROS GENERALES</u>   |                     |                  |                      |                  |              |                  |
| Incendio                   | 680.000.00          | 4                | 800.000.00           | 13               | 1.480.000.00 | 14               |
| Automotores                | 380.000.00          | 10               | 750.000.00           | 9                | 1.130.000.00 | 16               |
| Transporte                 | 25.000.00           | 3                | 100.000.00           | 18               | 125.000.00   | (55)             |
| Otros Seguros              | 25.000.00           | 6                | 175.000.00           | 12               | 200.000.00   | (12)             |
| T O T A L . . .            | 1.110.000.00        | 7                | 1.825.000.00         | 17               | 2.822.000.00 | 3                |

COMPANIA A, B Y CPROYECCION DE UTILIDADES PARA EL EJERCICIO COMPRENDIDO  
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 198 .I N G R E S O S

|   |   |                        |
|---|---|------------------------|
| Primas Netas                                  | Ø | 6.800.000.00           |
| Comisiones de Reaseguro                       |   | 1.300.000.00           |
| Siniestros Recuperados por Reaseguro          |   | 2.100.000.00           |
| Gastos de Ajuste de Siniestros<br>Recuperados |   | 25.000.00              |
| Productos de Inversiones                      |   | 1.400.000.00           |
| Participación Utilidades del Reaseguro        |   | 1.000.000.00           |
| Otros Ingresos                                |   | 100.000.00             |
| TOTAL INGRESOS . . . .                        | Ø | 12.725.000.00<br>===== |

E G R E S O S

|  |   |                        |
|--|---|------------------------|
| Primas Cedidas en Reaseguro                      | Ø | 3.800.000.00           |
| Siniestros Pagados                               |   | 2.900.000.00           |
| Gastos de Adquisición                            |   | 2.100.000.00           |
| Comisiones por Reaseguro Tomado                  |   | 25.000.00              |
| Gastos de Ajuste de Siniestros                   |   | 40.000.00              |
| Participación Utilidades por<br>Reaseguro Tomado |   | 100.000.00             |
| Gastos de Administración                         |   | 1.550.000.00           |
| Otros Gastos                                     |   | 20.000.00              |
| Incremento a Reservas Matemáticas<br>y Técnicas  |   | 1.800.000.00           |
| TOTAL EGRESOS . . . . .                          | Ø | 12.335.000.00<br>===== |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO ...                       | Ø | 390.000.00<br>=====    |



COMPANÍA DE SEGUROS A, B, Y C  
PRESUPUESTO DE VENTAS AJUSTADO  
SEGUROS DE PERSONAS

| CLASE DE SEGURO       | PRIMAS INICIALES | CRECIMIENTO % | PRIMAS RENOVACION | CRECIMIENTO % | TOTALES      | CRECIMIENTO % |
|-----------------------|------------------|---------------|-------------------|---------------|--------------|---------------|
| Vida Individual       | 690.000.00       | 30            | 1.617.000.00      | 5             | 2.307.000.00 | 21            |
| Vida Colectivo        | 64.000.00        | 10            | 390.000.00        | 3             | 454.000.00   | (13)          |
| Vida Temporal         | 143.000.00       | 15            | 319.000.00        | 5             | 462.000.00   | 32            |
| Accidentes Personales | 280.000.00       | 40            | 704.000.00        | 10            | 984.000.00   | 45            |
| T O T A L E S . . . . | 1.177.000.00     |               | 3.030.000.00      |               | 4.207.000.00 | 20            |

COMPañIA DE SEGUROS A, B, Y C

PRESUPUESTO DE GASTOS DIRECTOS

SEGUROS DE PERSONAS

| CLASE DE SEGUROS      | COMISIONES       |    |                   |    | SOBRE-COMISIONES |     | TOTALES    |
|-----------------------|------------------|----|-------------------|----|------------------|-----|------------|
|                       | Primas Iniciales | %  | Primas Renovación | %  | Primas Iniciales | %   |            |
| Vida Individual       | 289.000.00       | 42 | 80.000.00         | 5  | 31.000.00        | 4.5 | 400.000.00 |
| Vida Colectivo        | 9.000.00         | 15 | 59.000.00         | 15 |                  |     | 68.000.00  |
| Vida Temporal         | 50.000.00        | 35 | -.-               | -  |                  |     | 50.000.00  |
| Accidentes Personales | 56.000.00        | 20 | 70.000.00         | 10 |                  |     | 126.000.00 |
| TOTAL E S . . . .     | 404.000.00       |    | 209.000.00        |    | 31.000.00        |     | 644.000.00 |

COMPANIA DE SEGUROS A, B, Y CPRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOSSEGUROS DE PERSONAS

| C U E N T A S                                   | Incendio   | Automo<br>tores | Transporte | Otros<br>Seguros | TOTALES    |
|---|------------|-----------------|------------|------------------|------------|
| 1- Sueldos                                      | 107.000.00 |                 |            |                  | 107.000.00 |
| 2- Gratificaciones, Aguinal<br>dos y Vacaciones | 111.000.00 |                 |            |                  | 111.000.00 |
| 3- Capacitación al Personal                     | 2.000.00   |                 |            |                  | 2.000.00   |
| 4- Cuotas Patronales, Provi<br>sión Social      | 24.000.00  |                 |            |                  | 24.000.00  |
| 5- Viáticos y Transporte                        | 11.000.00  |                 |            |                  | 11.000.00  |
| 6- Indemnizaciones                              | .-.        |                 |            |                  | .-.        |
| 7- Otras Prestaciones al<br>Personal            | 4.500.00   |                 |            |                  | 4.500.00   |
| 8- Exámenes Médicos a los<br>Asegurados         | 4.500.00   |                 |            |                  | 4.500.00   |
| 9- Publicaciones y Propa<br>ganda               | 16.000.00  |                 |            |                  | 16.000.00  |
| 0- Impuestos                                    | .-.        |                 |            |                  | .-.        |
| 1- Papelería, Utiles y<br>Enseres               | 1.000.00   |                 |            |                  | 1.000.00   |
| 2- Administración de Ventas                     | 9.000.00   | 500.00          | 1.500.00   | .-.              | 11.000.00  |
| 3- Gastos de Cobranza Direc<br>tos              | 26.000.00  | 500.00          | 35.000.00  | .-.              | 61.500.00  |
| 4- Gastos de Cobranza Indi<br>rectos            | 26.000.00  | 500.00          | 3.500.00   | .-.              | 30.000.00  |
| T O T A L E S .....                             | 342.000.00 | 1.500.00        | 40.000.00  | .-.              | 393.500.00 |

COMPANIA DE SEGUROS A, B, Y C  
PRESUPUESTO DE VENTAS AJUSTADO

SEGUROS GENERALES

| CLASE DE SEGURO       | PRIMAS INICIALES | CRECIMIENTO % | PRIMAS RENOVACION | CRECIMIENTO % | TOTALES      | CRECIMIENTO % |
|-----------------------|------------------|---------------|-------------------|---------------|--------------|---------------|
| Incendio              | 780.000.00       | 20            | 840.000.00        | 20            | 1.620.000.00 | 25            |
| Automotores           | 362.000.00       | 5             | 725.000.00        | 5             | 1.087.000.00 | 11            |
| Transporte            | 25.000.00        | 5             | 90.000.00         | 5             | 115.000.00   | (46)          |
| Otros Seguros         | 25.000.00        | 5             | 165.000.00        | 5             | 190.000.00   | (16)          |
| T O T A L E S . . . ¢ | 1.192.000.00     |               | 1.670.000.00      |               | 3.012.000.00 |               |

COMPANIA DE SEGUROS A, B, Y C  
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS  
SEGUROS DE PERSONAS

|                     | COMISIONES |    |             |    |            |    |                  |    |                      |                 | TOTAL<br>COSTOS |
|---------------------|------------|----|-------------|----|------------|----|------------------|----|----------------------|-----------------|-----------------|
|                     | Incendio   | %  | Automotores | %  | Transporte | %  | Otros<br>seguros | %  | SOBRE-<br>COMISIONES | TOTAL<br>COSTOS |                 |
| Vendedores          | 243.000    | 15 | 108.000     | 10 | 6.000      | 5  | -.-              | -  | 52.000               | 409.000         |                 |
| Corredores          | 324.000.   | 20 | 130.000     | 12 | 12.000     | 10 | 19.000           | 10 | 18.000               | 503.000         |                 |
| Ofc. Principal      |            |    |             |    |            |    |                  |    | 15.000               | 15.000          |                 |
| T O T A L . . . . . | 567.000    |    | 238.000     |    | 18.000     |    | 19.000           |    | 85.000               | 927.000         |                 |

COMPañIA DE SEGUROS A, B, Y C  
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS  
SEGUROS GENERALES

| C U E N T A S                        | Incendio   | Automo<br>tores | Transporte | Otros<br>Seguros | TOTALES |
|--------------------------------------|------------|-----------------|------------|------------------|---------|
| 1- Sueldos                      ¢    | 15.000.00  |                 |            |                  | 15.000  |
| 2- Otras Prestaciones al<br>Personal | 200.00     |                 |            |                  | 200     |
| 3- Publicaciones y Propagan<br>da    | 15.000.00  |                 |            |                  | 15.000  |
| 4- Papelería, Utiles y<br>Enseres    | 960.00     |                 |            |                  | 960     |
| 5- Gastos de Inspección<br>y Riesgos | 200.00     |                 |            |                  | 200     |
| 6- Administración de Ventas          | 9.600.00   | 960.00          | 150.00     |                  | 10.710  |
| 7- Otros Gastos de Adquisi<br>ción   | 2.500.00   |                 |            |                  | 2.500   |
| 8- Gastos de Cobranza Di<br>rectos   | 40.000.00  | 6.000.00        | 720.00     | 3.000.00         | 49.720  |
| 9- Gastos de Cobranza In<br>directos | 22.200.00  | 3.000.00        | 240.00     | 500.00           | 25.940  |
| T O T A L E S ..... ¢                | 105.660.00 | 9.960.00        | 1.110.00   | 3.500.00         | 120.230 |

COMPañIA DE SEGUROS A, B, Y C

PRESUPUESTO TECNICO DE RESERVAS

SEGUROS DE PERSONAS

| CLASES DE SEGURO      | PRIMAS NETAS | RESERVAS MATEMATICAS<br>Y TECNICAS | %  |
|-----------------------|--------------|------------------------------------|----|
| Vida Individual       | 2.182.000.00 | 1.635.000.00                       | 75 |
| Vida Colectivo        | 454.000.00   | 190.000.00                         | 42 |
| Vida Temporal         | 444.000.00   | 160.000.00                         | 36 |
| Accidentes Personales | 964.000.00   | 425.000.00                         | 44 |
| T O T A L E S .....   | 4.044.000.00 | 2.410.000.00                       | 60 |

COMPANIA DE SEGUROS A, B, Y C

PRESUPUESTO TECNICO DE SINIESTRALIDAD

SEGUROS DE PERSONAS

| CLASES DE SEGURO                | PRIMAS NETAS | SINIESTROS DIRECTOS | %  | SINIESTROS RECUPERADOS | %  |
|---------------------------------|--------------|---------------------|----|------------------------|----|
| Vida Individual <u>1/</u>       | 2.182.000.00 | 800.000.00          | 36 | 680.000.00             | 85 |
| Vida Colectivo <u>2/</u>        | 454.000.00   | 160.000.00          | 35 | 93.000.00              | 58 |
| Vida Temporal <u>2/</u>         | 444.000.00   | 133.000.00          | 30 | 40.000.00              | 60 |
| Accidentes Personales <u>2/</u> | 964.000.00   | 434.000.00          | 45 | 225.000.00             | 52 |
| T O T A L E S .....             | 4.044.000.00 | 1.527.000.00        | 38 | 1.038.000.00           | 68 |

1/ Base: Mortalidad esperada combinada con razón promedio de Siniestros 5 años

2/ Base: Razón de Siniestros 5 años

3/ Base: Razón de Siniestros Recuperados



COMPañA DE SEGUROS A, B, Y C  
DETERMINACION DE PRIMAS NETAS PARA REASEGURO

| CLASES DE SEGUROS          | PRIMAS EMITIDAS | PRIMAS DEVUELTAS | PRIMAS EN MORA | PRIMAS NETAS |
|----------------------------|-----------------|------------------|----------------|--------------|
| <u>Seguros de Personas</u> |                 |                  |                |              |
| Vida Individual            | 2.307.000.00    | 75.000.00        | 50.000.00      | 2.182.000.00 |
| Vida Colectivo             | 454.000.00      | --               | --             | 454.000.00   |
| Vida Temporales            | 462.000.00      | 8.000.00         | 10.000.00      | 444.000.00   |
| Accidentes Personales      | 984.000.00      | 10.000.00        | 10.000.00      | 964.000.00   |
| T O T A L E S . . . . .    | 4.207.000.00    | 93.000.00        | 70.000.00      | 4.044.000.00 |
| <u>Seguros Generales</u>   |                 |                  |                |              |
| Incendio                   | 1.620.000.00    | 40.000.00        | 100.000.00     | 1.480.000.00 |
| Automotores                | 1.087.000.00    | 30.000.00        | 40.000.00      | 1.017.000.00 |
| Transporte                 | 115.000.00      | 10.000.00        | --             | 105.000.00   |
| Otros Seguros              | 190.000.00      | --               | --             | 190.000.00   |
| T O T A L E S . . . . .    | 3.012.000.00    | 80.000.00        | 140.000.00     | 2.792.000.00 |

1/ Razón de Devoluciones

2/ Razón de Mora

COMPANIA DE SEGUROS A, B, Y CPRESUPUESTO TECNICO DE REASEGURO CEDIDOSEGUROS DE PERSONAS

| CLASE DE SEGUROS        | PRIMAS NETAS | PRIMAS CEDIDAS | %  | COMISION DE REASEGURO | %  |
|-------------------------|--------------|----------------|----|-----------------------|----|
| 1) Vida Individual      | 2.182.000.00 | 325.000.00     | 15 | 29.000.00             | 9  |
| Vida Colectivo          | 454.000.00   | 340.000.00     |    | 136.000.00            | 40 |
| Temporales              | 444.000.00   | 265.000.00     | 60 | 80.000.00             | 30 |
| Accidentes Personales   | 964.000.00   | 530.000.00     | 55 | 185.000.00            | 35 |
| T O T A L E S . . . . . | 4.044.000.00 | 1.460.000.00   |    | 430.000.00            |    |

1) En este ramo deben desglosarse por cada tipo de seguros.

COMPañIA DE SEGUROS A, B, Y C  
PRESUPUESTO TECNICO DE RESERVAS TECNICAS

SEGUROS GENERALES

| CLASES DE SEGUROS       | PRIMAS NETAS | RESERVAS     | %  |
|-------------------------|--------------|--------------|----|
| - Incendio              | 1.480.000.00 | 665.000.00   | 45 |
| - Transporte            | 1.017.000.00 | 395.000.00   | 39 |
| - Automotores           | 105.000.00   | 47.000.00    | 45 |
| - Otros Seguros         | 190.000.00   | 75.000.00    | 40 |
| T O T A L E S . . . . . | 2.792.000.00 | 1.182.000.00 | 42 |

COMPANIA DE SEGUROS A, B, Y CPRESUPUESTO TECNICO DE SINIESTRALIDAD 1/SEGUROS GENERALES

| CLASES DE SEGURO  | PRIMAS NETAS | SINIESTROS DIRECTOS | %  | SINIESTROS RECUPERADOS | %  |
|-------------------|--------------|---------------------|----|------------------------|----|
| Incendio          | 1.480.000.00 | 1.035.000.00        | 70 | 931.000.00             | 90 |
| Transporte        | 1.017.000.00 | 200.000.00          | 20 | 110.000.00             | 55 |
| Automotores       | 105.000.00   | 62.000.00           | 60 | 7.000.00               | 12 |
| Otros Seguros     | 190.000.00   | 105.000.00          | 55 | 73.000.00              | 70 |
| T O T A L E S ... | 2.792.000.00 | 1.402.000.00        | 50 | 1.121.000.00           | 80 |

1/ Base: Razón de Pérdida 5 años =  $\frac{\text{Sinistros Directos}}{\text{Primas Netas}}$

2/ Base: Razón de Sinistros Recuperados de 5 años =  $\frac{\text{Sinistros Recuperados}}{\text{Sinistros Directos}}$

COMPANIA DE SEGUROS A, B, Y CPRESUPUESTO TECNICO DE REASEGURO CEDIDOSEGUROS GENERALES

| CLASES DE SEGURO    | PRIMAS<br>NETAS | PRIMAS<br>CEDIDAS | %  | COMISION DE<br>REASEGURO | %  |
|---------------------|-----------------|-------------------|----|--------------------------|----|
| Incendio            | 1.480.000.00    | 1.335.000.00      | 90 | 535.000.00               | 40 |
| Transporte          | 1.017.000.00    | 865.000.00        | 85 | 300.000.00               | 35 |
| Automotores         | 105.000.00      | 75.000.00         | 70 | 26.000.00                | 35 |
| Otros Seguros       | 190.000.00      | 135.000.00        | 70 | 60.000.00                | 45 |
| T O T A L E S . . . | 2.792.000.00    | 2.410.000.00      | 86 | 921.000.00               | 38 |

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

| R U B R O S  | V A L O R E S  |
|--|----------------|
| - Dietas   | ¢ 40.000.00    |
| - Sueldos  | 650.000.00     |
| - Remuneraciones Extraordinarias                   | 60.000.00      |
| - Gratificaciones, Aguinaldos y Vacaciones         | 140.000.00     |
| - Capacitación del Personal                        | 5.000.00       |
| - Recreación del Personal                          | 5.000.00       |
| - Asistencia Médico-Dental                         | 1.000.00       |
| - Cuotas Patronales de Previsión Social            | 80.000.00      |
| - Otros Seguros al Personal                        | 9.000.00       |
| - Otros Honorarios                                 | 35.000.00      |
| - Viáticos y Transportes                           | 10.000.00      |
| - Indemnizaciones                                  | 1.000.00       |
| - Pensiones y Jubilaciones                         | 4.000.00       |
| - Gastos de Representación                         | 14.000.00      |
| - Otras Prestaciones al Personal                   | 18.000.00      |
| - Seguridad  | 6.000.00       |
| - Comunicaciones                                   | 22.000.00      |
| - Seguros y Fianzas                                | 14.000.00      |
| - Publicaciones y Propaganda                       | 18.000.00      |
| - Impuestos  | 15.000.00      |
| - Legales  | 10.000.00      |
| - Uniformes y Equipo                               | 8.000.00       |
| - Alquileres y Otros Gastos                        | 7.000.00       |
| - Servicio de Agua y Energía                       | 25.000.00      |
| - Papelería y Utiles y Enseres                     | 35.000.00      |
| - Suscripciones y Contribuciones                   | 29.000.00      |
| - Adecuación y Mantenimiento de Locales Ajenos     | 7.000.00       |
| - Amortización de Gastos                           | -.-            |
| - Conservación y Mantenimiento de Edificios        | 8.000.00       |
| - Conservación y Mantenimiento de Muebles y Equipo | 20.000.00      |
| - Depreciación de Bienes Muebles                   | 35.000.00      |
| - Depreciación de Bienes Inmuebles                 | 25.000.00      |
| - Depreciación de Equipos                          | 4.000.00       |
| - Otros  | 8.000.00       |
| T O T A L E S .....                                | ¢ 1.368.000.00 |

COMPañIA DE SEGUROS A, B, Y CPRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS Y OTROS GASTOS Y PERDIDAS VARIAS

| R U B R O S                                 | V A L O R E S |
|---|---------------|
| Intereses                                   | ¢ 75.000.00   |
| Comisiones                                  | 1.000.00      |
| Desvalorización de Títulos Valores          | -.-           |
| Pérdida en Venta de Títulos Valores         | -.-           |
| Saneamiento de Préstamos                    | 25.000.00     |
| Peritajes                                   | 25.000.00     |
| Otros                                       | 40.000.00     |
| SUB-TOTAL                                   | 166.000.00    |
| Faltantes de Caja y Valores                 | 1.000.00      |
| Gastos de Bienes Ordinarios                 | 20.000.00     |
| Gastos de Activos Extraordinarios           | 10.000.00     |
| Pérdidas de Capital                         | -.-           |
| Pérdida en venta de Activos Extraordinarios | -.-           |
| Saneamiento de Otros Activos                | -.-           |
| Otros                                       | -.-           |
| SUB-TOTAL                                   | 31.000.00     |
| T O T A L E S .....                         | ¢ 197.000.00  |

COMPANÍA DE SEGUROS A, B, Y C

PRESUPUESTO DE INVERSIONES CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 198 .

FUENTES DE RECURSOS

| F U E N T E                      | Valor Inicial | Disminuciones | Saldo Disponible Para Inversión |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------------------------|
| Primas de Seguros                | 6.797.000.00  | 7.227.000.00  | (430.000.00)                    |
| Reservas Matemáticas y Técnicas  | 1.845.000.00  | 1.518.000.00  | 327.000.00                      |
| Utilidad de Operaciones          | 200.000.00    | --            | 200.000.00                      |
| Recuperaciones de Préstamos      | 900.000.00    | --            | 900.000.00                      |
| Liquidación de Bonos             | 200.000.00    | --            | 200.000.00                      |
| Liquidación de Depósitos a Plazo | 200.000.00    | --            | 200.000.00                      |
| Productos de Inversiones         | 1.130.000.00  | --            | 1.130.000.00                    |
| Primas Retenidas de Reaseguro    | 200.000.00    | --            | 200.000.00                      |
| Otras Fuentes                    | --            | --            | --                              |
| T O T A L E S .....              | 11.472.000.00 | 8.745.000.00  | 2.727.000.00                    |

Se ha dejado fuera de consideración el Capital Social de la Compañía ya que se supone una empresa que tiene varios



COMPANIA DE SEGUROS A, B, Y C

PRESUPUESTO DE INVERSIONES AÑO 198 .

| R U B R O S                      | TOTAL<br>INVERSION | M E S E S |         |       |       |      |       | TOTAL<br>SEMESTRE |
|----------------------------------|--------------------|-----------|---------|-------|-------|------|-------|-------------------|
|                                  |                    | Enero     | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |                   |
| Títulos Valores                  | ∅ 527.000.00       |           |         |       |       |      |       |                   |
| Depósitos a Plazo                | 200.000.00         |           |         |       |       |      |       |                   |
| Préstamos Hipotecarios           | 1.700.000.00       |           |         |       |       |      |       |                   |
| Préstamos con Otras<br>Garantías | 200.000.00         |           |         |       |       |      |       |                   |
| Préstamos sobre Pólizas          | 100.000.00         |           |         |       |       |      |       |                   |
|                                  |                    |           |         |       |       |      |       |                   |
|                                  |                    |           |         |       |       |      |       |                   |
|                                  |                    |           |         |       |       |      |       |                   |
|                                  |                    |           |         |       |       |      |       |                   |
|                                  |                    |           |         |       |       |      |       |                   |
| T O T A L E S . . . .            | ∅ 2.727.000.00     |           |         |       |       |      |       |                   |

COMPañIA DE SEGUROS A, B, Y C

PRESUPUESTO DE EFECTIVO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 198 .

|                 | R<br>U<br>B<br>R<br>O<br>S                               | T<br>O<br>T<br>A<br>L | M<br>E<br>S<br>E<br>S |         |       |
|-----------------|--|-----------------------|-----------------------|---------|-------|
|                 |  |                       | Enero                 | Febrero | Marzo |
| <u>INGRESOS</u> |  |                       |                       |         |       |
|                 | Primas Seguro Directo                                    | ¢ 6.797.000.00        |                       |         |       |
|                 | Primas de Coaseguro                                      | 150.000.00            |                       |         |       |
|                 | Primas de Reaseguro Aceptado                             | 150.000.00            |                       |         |       |
|                 | Siniestros Recuperados por Reaseguro                     | 2.159.000.00          |                       |         |       |
|                 | Depósitos Anticipados por Solicitudes de Seguros de Vida | 150.000.00            |                       |         |       |
|                 | Gastos de Emisión Recobrados                             | 40.000.00             |                       |         |       |
|                 | Recuperación de Préstamos                                | 900.000.00            |                       |         |       |
|                 | Intereses sobre Inversiones                              | 90.000.00             |                       |         |       |
|                 | Intereses sobre Préstamos                                | 1.040.000.00          |                       |         |       |
|                 | Liquidación de Inversiones en Títulos Valores            | 200.000.00            |                       |         |       |
|                 | Gastos de Ajuste Recuperados                             | <u>24.000.00</u>      |                       |         |       |
|                 | TOTAL INGRESOS .....                                     | ¢ 11.700.000.00       |                       |         |       |

| R U B R O S                                 | T O T A L           | Enero | Febrero | Marzo |
|---|---------------------|-------|---------|-------|
| <u>EGRESOS</u>                              |                     |       |         |       |
| Siniestro por Seguro Directo                | 3.404.000.00        |       |         |       |
| Siniestro por Reaseguro Tomado              | 100.000.00          |       |         |       |
| Primas Ceditas por Reaseguro                | 1.119.000.00        |       |         |       |
| Devoluciones por Cancelaciones de Pólizas   | 173.000.00          |       |         |       |
| Dividendos sobre Pólizas                    | 97.000.00           |       |         |       |
| Gastos de ajuste de Siniestros              | 34.000.00           |       |         |       |
| Rescates de Valores de Pólizas              | 50.000.00           |       |         |       |
| Vencimientos Seguros Dotales                | 150.000.00          |       |         |       |
| Comisiones y Participación Reaseguro Tomado | 50.000.00           |       |         |       |
| Gastos de Adquisición y Conservación        | 1.977.730.00        |       |         |       |
| Gastos de Administración y Financieros      | 1.433.000.00        |       |         |       |
| Adquisición de Títulos Valores              | 527.000.00          |       |         |       |
| Inversión en Activo Fijo                    | 40.000.00           |       |         |       |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                        | <b>9.054.730.00</b> |       |         |       |
| Más: SALDO INICIAL                          | 600.000.00          |       |         |       |
| SALDO FINAL                                 | 3.145.270.00        |       |         |       |
| INVERSION EN PRESTAMOS                      | 2.000.000.00        |       |         |       |
| FINANCIAMIENTO BANCARIO                     | -.-                 |       |         |       |

COMPANIA DE SEGUROS A, B, Y C

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS POR EL EJERCICIO DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 198 .

| C O N C E P T O   | P A R C I A L       | S U B - T O T A L   | T O T A L      |
|---|---------------------|---------------------|----------------|
| <u>Ingresos por Primas</u>                                      |                     |                     |                |
| Primas Emitidas   |                     | Ø 7.219.000.00      |                |
| Menos: Devoluciones y Cancelaciones                             |                     | <u>383.000.00</u>   |                |
| Menos: Primas Netas Emitidas                                    |                     | 6.836.000.00        |                |
| Menos: Primas Netas Cedidas en Reaseguro                        |                     | <u>3.870.000.00</u> |                |
| Menos: Primas Netas de Retención                                |                     | Ø 2.966.000.00      |                |
| Menos: Incremento Reservas Matemáticas                          | Ø 1.635.000.00      |                     |                |
| Menos: Incremento Reserva para Riesgos en Curso                 | <u>210.000.00</u>   | <u>1.845.000.00</u> |                |
| Menos: Primas Netas de Retención Devengadas                     |                     |                     | Ø 1.121.000.00 |
| <u>Costo Neto de Adquisición y Sinistralidad por Retención:</u> |                     |                     |                |
| Comisiones y Compensaciones a Agentes                           | Ø 1.571.000.00      |                     |                |
| Otros Gastos de Adquisición                                     | 503.730.00          |                     |                |
| Comisiones por Reaseguro Tomado                                 | 20.000.00           |                     |                |
| Menos: Derechos de Pólizas                                      | <u>6.000.00</u>     |                     |                |
| Menos: Costo Neto de Adquisición                                | Ø 2.088.730.00      |                     |                |
| Menos: Comisiones por Reaseguro Cedido                          | <u>1.351.000.00</u> |                     |                |
| Menos: Costo Neto de Adquisición por Retención                  |                     | Ø 737.730.00        |                |
| Menos: Sinistros Netos Derivados                                | Ø 2.929.000.00      |                     |                |
| Más: Gastos de Ajuste de Sinistros                              | 34.000.00           |                     |                |
| Menos: Salvamentos  | 10.000.00           |                     |                |

| C O N C E P T O   | P A R C I A L       | S U B - T O T A L   | T O T A L      |
|---|---------------------|---------------------|----------------|
| Costo Neto de Siniestralidad  | ∅ 2.953.000.00      |                     |                |
| Siniestros Netos Recuperados por Reaseguro Cedido                     | 2.159.000.00        |                     |                |
| Más: Gastos de Ajuste de Siniestros Recuperados por Reaseguro Cedido. | <u>24.000.00</u>    |                     |                |
| Costo Neto de Siniestros Recuperados por Reaseguro Cedido             | ∅ 2.183.000.00      |                     |                |
| <u>Costos Netos de Siniestralidad por Retención</u>                   | ∅ <u>770.000.00</u> | ∅ 770.000.00        | ∅ 1.507.730.00 |
| <u>Utilidad Bruta (Pérdida)</u>                                       |                     |                     | (386.730.00)   |
| <u>Participación de Utilidades por Reaseguro Cedido</u>               | ∅ 1.000.000.00      | ∅ 1.000.000.00      |                |
| <u>Menos: Participación de Utilidades por Reaseguro Tomado</u>        |                     | <u>100.000.00</u>   | 900.000.00     |
| <u>Utilidad por Operaciones de Seguros:</u>                           |                     |                     | ∅ 513.270.00   |
| <u>Productos y Gastos de Operación:</u>                               |                     |                     |                |
| Intereses sobre Valores   | ∅ 90.000.00         |                     |                |
| Dividendos sobre Acciones   | --                  |                     |                |
| Intereses sobre Préstamos   | 1.300.000.00        |                     |                |
| Producto de Inmuebles   |                     |                     |                |
| Menos: Gastos de Inmuebles  | --                  |                     |                |
| Otros Intereses   | 20.000.00           |                     |                |
| Gastos de Administración  | <u>1.540.000.00</u> | ∅ 1.370.000.00      |                |
| Intereses por Reservas Retenidas en Reaseguro Cedido                  | 45.000.00           | <u>1.585.000.00</u> | 215.000.00     |
| <u>Utilidad de Operación:</u>   |                     |                     |                |
| Otros Productos y Otros Gastos:                                       |                     |                     |                |
| Utilidad en venta de Inversiones                                      | --                  |                     |                |
| Ingresos varios   | <u>100.000.00</u>   | 100.000.00          |                |
| Egresos y Pérdidas Diversas   |                     | <u>25.000.00</u>    | 75.000.00      |
| <u>Utilidad Neta de Operación</u>                                     |                     |                     | ∅ 373.270.00   |
|   |                     |                     | =====          |

COMPANIA DE SEGUROS A, B, Y CBALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 198 .A C T I V O

|                                   |   |                     |
|-----------------------------------|---|---------------------|
| Inversiones                       | Ø | 2.327.000.00        |
| Préstamos                         |   | 10.900.000.00       |
| Otras Inversiones                 |   | 300.000.00          |
| Disponibilidades                  |   | 650.270.00          |
| Primas por Cobrar                 |   | 2.222.200.00        |
| Instituciones Deudoras de Seguros |   | 10.131.530.00       |
| Bienes Muebles e Inmuebles        |   | 1.540.000.00        |
| Otros Activos                     |   | <u>1.800.000.00</u> |

TOTAL ACTIVO ..... Ø 29.871.000.00  
=====

P A S I V O

|                                      |   |                     |
|--------------------------------------|---|---------------------|
| Reservas Técnicas y Matemáticas      | Ø | 17.592.000.00       |
| Instituciones Acreedoras de Seguros  |   | 3.000.000.00        |
| Obligaciones Contractuales por Pagar |   | 1.929.000.00        |
| Depósitos                            |   | 1.150.000.00        |
| Otros Pasivos                        |   | <u>1.100.000.00</u> |

TOTAL PASIVO ..... Ø 24.771.000.00

P A T R I M O N I O

|                         |   |                   |
|-------------------------|---|-------------------|
| Capital Social          | Ø | 2.000.000.00      |
| Reservas                |   | 300.000.00        |
| Superávit               |   | 2.200.000.00      |
| Utilidad por Distribuir |   | <u>600.000.00</u> |

TOTAL PATRIMONIO ..... Ø 5.100.000.00

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO ..... Ø 29.871.000.00  
=====

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL GRADO DE CONOCIMIENTO Y APLICACION DEL PRESUPUESTO, LIMITACIONES DE SU USO Y RAZONES DE SU NO UTILIZACION EN LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS-NACIONALES.

1- Utilizan el Presupuesto en la gestión financiera de la Compañía ?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

2- Si la respuesta es negativa, porqué no utilizan ?

- a) Desconocimiento de las técnicas presupuestarias ( )
- b) Falta de iniciativa de la administración superior ( )
- c) Oposición de la administración superior ( )
- d) Se experimentó y no dió buen resultado ( )
- e) Carencia de personal calificado ( )
- f) Se considera muy alto el costo de su implementación ( )
- g) No le ven ninguna utilidad ( )
- h) Otros motivos ( )

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3- Si la respuesta a la pregunta N° 1 fue positiva, desde cuándo lo utilizan?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4- En qué grado lo utilizan ?

Total \_\_\_\_\_ Parcial \_\_\_\_\_

5- Si es parcial, qué aspectos comprende ?

- a) Presupuesto de Ventas ( )
- b) Presupuesto de Gastos Administrativos ( )
- c) Presupuesto Técnico (Reservas Técnicas y Matemáticas y Reaseguro) ( )

- d) Presupuesto de Siniestralidad ( )
- e) Presupuesto de Efectivo ( )
- f) Estado de fuentes y uso de fondos ( )
- g) Estado de Resultados Proyectados ( )
- h) Balance General ( )

6- Porqué razones solamente utilizan lo mencionado en el numeral anterior:

---

---

---

---

---

7- Si la respuesta a la pregunta 5 fue "Total", en qué grado se implantó el Presupuesto ?

De una sola vez \_\_\_\_\_ Por partes \_\_\_\_\_

8- Si la respuesta es "por partes", cuáles fueron y en qué orden se implementaron ?

---

---

---

---

---

9- Cuáles fueron las razones de hacerlo en el orden mencionado ?

---

---

---

---

---



10- Qué problemas tuvieron en la implantación del Presupuesto ?

---



---



---



---



---

11- Poseen una Guía para la elaboración del Presupuesto ?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

12- Quiénes fijan las políticas de la Presupuestación ?

- a) Junta Directiva ( )
- b) Presidente ( )
- c) Gerente General ( )
- d) Gerente Financiero ( )
- e) Gerente Administrativo ( )
- f) Comité Financiero ( )
- g) Otro (s) \_\_\_\_\_ ( )

13- Existe un Comité Presupuestario ?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

14- Quiénes forman el Comité Presupuestario ?

- a) Presidente ( )
- b) Gerente General ( )
- c) Gerente Financiero ( )
- d) Gerente Administrativo ( )
- e) Gerente de Operaciones ( )
- f) Gerente de Ventas ( )
- g) Otro(s) \_\_\_\_\_ ( )

15- Tienen un calendario para la preparación del Presupuesto ?

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

16- Qué criterio utilizan para las proyecciones de ventas ?

- a) La opinión de los Ejecutivos ( )
- b) El cómputo de los Vendedores ( )
- c) Experiencia de años anteriores o de tendencias ( )
- d) Los mínimos cuadrados ( )
- e) Incremento porcentual por ramos ( )

17- Qué métodos utilizan para la elaboración del Presupuesto de Gastos Admi  
nistrativos ?

- a) Experiencia de años anteriores ( )
- b) Incremento presupuestal estimado ( )
- c) Porcentaje sobre ventas de cada ramo ( )

18- Qué método utilizan para la elaboración del Presupuesto de Siniestros ?

- a) Experiencia de años anteriores ( )
- b) Análisis global de la cartera ( )
- c) Porcentaje de siniestralidad por ramo ( )

19- Cómo funciona el Control Presupuestario ?

- a) Contabilidad Presupuestaria ( )
- b) Autorización previa a las erogaciones ( )
- c) Informes de la ejecución del Presupuesto ( )
- d) Análisis de las variaciones ( )

20- Qué informes se preparan sobre la ejecución presupuestaria ?

- a) Informe mensual y/o comparativo por ramos de Seguros ( )
- b) Informe mensual y/o comparativo por departamentos ( )
- c) Informe mensual y/o comparativo por Gerencias ( )

- d) Informe mensual y/o comparativo por áreas ( )  
e) Otro (s) \_\_\_\_\_ ( )

21- Qué informes se preparan sobre el Control Presupuestario ?

- a) Informe mensual y/o de las desviaciones por ramos ( )  
b) Informe mensual y/o de las desviaciones por departamento ( )  
c) Informe mensual y/o de las desviaciones por Gerencias ( )  
d) Informe mensual y/o de las desviaciones por áreas ( )  
e) Otro (s) \_\_\_\_\_ ( )







ANEXO N.º \_\_\_\_\_

COMPANIA A, B Y C

MES DE \_\_\_\_\_

CONTROL PRESUPUESTAL - PRIMAS CEDIDAS  
SEGUROS DE PERSONAS

| CLASES DE SEGUROS  | CORRESPONDIENTE AL MES |      |           |                | A C U M U L A D O |      |                |
|--|------------------------|------|-----------|----------------|-------------------|------|----------------|
|  | Presupuesto            | Real | Variación | %<br>Variación | Presupuesto       | Real | Variación<br>% |
| Vida Individual<br>Vida Colectivo<br>Temporales<br>Accidentes Personales |                        |      |           |                |                   |      |                |
| Variaciones Significativas.  |                        |      |           |                |                   |      |                |

ANEXO N° \_\_\_\_\_

COMPANIA A, B Y C

MES DE \_\_\_\_\_

CONTROL PRESUPUESTAL - PRIMAS CEDIDAS

SEGUROS GENERALES

| CLASES DE SEGUROS           | CORRESPONDIENTE AL MES |      |           |                | A C U M U L A D O |      |                |
|-----------------------------|------------------------|------|-----------|----------------|-------------------|------|----------------|
|                             | Presupuesto            | Real | Variación | %<br>Variación | Presupuesto       | Real | Variación<br>% |
| Incendio                    |                        |      |           |                |                   |      |                |
| Transporte                  |                        |      |           |                |                   |      |                |
| Automotores                 |                        |      |           |                |                   |      |                |
| Otros Seguros               |                        |      |           |                |                   |      |                |
| <b>T O T A L E S</b>        |                        |      |           |                |                   |      |                |
| Variaciones Significativas. |                        |      |           |                |                   |      |                |





ANEXO N.º \_\_\_\_\_

COMPANIA A, B Y C

MES DE \_\_\_\_\_

CONTROL PRESUPUESTAL - GASTOS DIRECTOS  
SEGUROS DE PERSONAS- COMISIONES Y SOBRECOMISIONES

| CLASES DE SEGUROS           | CORRESPONDIENTE AL MES |      |           |                | A C U M U L A D O |      |                |
|-----------------------------|------------------------|------|-----------|----------------|-------------------|------|----------------|
|                             | Presupuesto            | Real | Variación | %<br>Variación | Presupuesto       | Real | Variación<br>% |
| Vida Individual             |                        |      |           |                |                   |      |                |
| Vida Colectivo              |                        |      |           |                |                   |      |                |
| Vida Temporales             |                        |      |           |                |                   |      |                |
| Accidentes Personales       |                        |      |           |                |                   |      |                |
| <b>T O T A L E S</b>        |                        |      |           |                |                   |      |                |
| Variaciones Significativas. |                        |      |           |                |                   |      |                |



COMPANIA A, B, Y C.

MES DE \_\_\_\_\_

CONTROL PRESUPUESTAL GASTOS INDIRECTOS

SEGUROS GENERALES - TRANSPORTES -

| CONCEPTO                         | CORRESPONDIENTE AL MES |      |          | ACUMULADO |      |          |
|----------------------------------|------------------------|------|----------|-----------|------|----------|
|                                  | Presup.                | Real | %Variac. | Presup.   | Real | %Variac. |
| 1-Sueldos                        |                        |      |          |           |      |          |
| 2-Otras prestaciones al personal |                        |      |          |           |      |          |
| 3-Publicaciones y Propaganda     |                        |      |          |           |      |          |
| 4-Papelera, Utiles y Enseres     |                        |      |          |           |      |          |
| 5-Gastos de Inspección y Riesgo  |                        |      |          |           |      |          |
| 6-Administración de Ventas       |                        |      |          |           |      |          |
| 7-Otros Gastos de Adquisición    |                        |      |          |           |      |          |
| 8-Gastos de Cobranza Directos    |                        |      |          |           |      |          |
| 9-Gastos de Cobranza Indirectos  |                        |      |          |           |      |          |
| TOTALES                          |                        |      |          |           |      |          |

COMPANIA A, B, Y C.

MES DE \_\_\_\_\_

CONTROL PRESUPUESTAL GASTOS INDIRECTOS  
 SEGUROS GENERALES - INCENDIO -

| CONCEPTO                         | CORRESPONDIENTE AL MES |      |          | ACUMULADO |      |          |
|----------------------------------|------------------------|------|----------|-----------|------|----------|
|                                  | Presup.                | Real | %Variac. | Presup.   | Real | %Variac. |
| 1-Sueldos                        |                        |      |          |           |      |          |
| 2-Otras prestaciones al personal |                        |      |          |           |      |          |
| 3-Publicaciones y Propaganda     |                        |      |          |           |      |          |
| 4-Papelería, Utiles y Enseres    |                        |      |          |           |      |          |
| 5-Gastos de Inspección y Riesgo  |                        |      |          |           |      |          |
| 6-Administración de Ventas       |                        |      |          |           |      |          |
| 7-Otros Gastos de Adquisición    |                        |      |          |           |      |          |
| 8-Gastos de Cobranza Directos    |                        |      |          |           |      |          |
| 9-Gastos de Cobranza Indirectos  |                        |      |          |           |      |          |
| <b>T O T A L E S</b>             |                        |      |          |           |      |          |

COMPANIA A, B, Y C.

MES DE \_\_\_\_\_

CONTROL PRESUPUESTAL GASTOS INDIRECTOS  
 SEGUROS GENERALES - AUTOMOTORES -

| CONCEPTO                         | CORRESPONDIENTE AL MES |      |          | ACUMULADO |      |          |
|----------------------------------|------------------------|------|----------|-----------|------|----------|
|                                  | Presup.                | Real | %Variac. | Presup.   | Real | %Variac. |
| 1-Sueldos                        |                        |      |          |           |      |          |
| 2-Otras prestaciones al personal |                        |      |          |           |      |          |
| 3-Publicaciones y Propaganda     |                        |      |          |           |      |          |
| 4-Papelería, Utiles y Enseres    |                        |      |          |           |      |          |
| 5-Gastos de Inspección y Riesgo  |                        |      |          |           |      |          |
| 6-Administración de Ventas       |                        |      |          |           |      |          |
| 7-Otros Gastos de Adquisición    |                        |      |          |           |      |          |
| 8-Gastos de Cobranza Directos    |                        |      |          |           |      |          |
| 9-Gastos de Cobranza Indirectos  |                        |      |          |           |      |          |
| TOTALES                          |                        |      |          |           |      |          |

CONTROL PRESUPUESTAL - GASTOS INDIRECTOS  
 SEGUROS DE PERSONAS - ACCIDENTES PERSONALES

| CONCEPTO                                   | CORRESPONDIENTE AL MES |      |                  | ACUMULADO |      |                  |
|--|------------------------|------|------------------|-----------|------|------------------|
|  | Presup.                | Real | Variac. %Variac. | Presup.   | Real | Variac. %Variac. |
| 1-Sueldos                                  |                        |      |                  |           |      |                  |
| 2-Gratificaciones, Aguinaldo y vacaciones. |                        |      |                  |           |      |                  |
| 3-Capacitación al personal.                |                        |      |                  |           |      |                  |
| 4-Cuotas Patronales, Provisión Social      |                        |      |                  |           |      |                  |
| 5-Viáticos y Transportes.                  |                        |      |                  |           |      |                  |
| 6-Indemnizaciones                          |                        |      |                  |           |      |                  |
| 7-Otras prestaciones al Personal.          |                        |      |                  |           |      |                  |
| 8-Exámenes médicos a los asegurados.       |                        |      |                  |           |      |                  |
| 9-Publicaciones y Propaganda.              |                        |      |                  |           |      |                  |
| 10- Impuestos                              |                        |      |                  |           |      |                  |
| 11-Papelera, Utiles y Enseres.             |                        |      |                  |           |      |                  |
| 12-Administración de Ventas.               |                        |      |                  |           |      |                  |
| 13-Gastos de Cobranza Directos.            |                        |      |                  |           |      |                  |
| 14-Gastos de Cobranza Indirectos.          |                        |      |                  |           |      |                  |
| T O T A L E S                              |                        |      |                  |           |      |                  |
| VARIACIONES SIGNIFICATIVAS:                |                        |      |                  |           |      |                  |

COMPANIA A, B, Y C.

MES DE \_\_\_\_\_

CONTROL PRESUFUESTAL - GASTOS INDIRECTOS  
 SEGUROS DE PERSONAS - VIDA COLECTIVO

| CONCEPTO                                   | CORRESPONDIENTE AL MES |      |          | ACUMULADO |      |          |
|--|------------------------|------|----------|-----------|------|----------|
|  | Presup.                | Real | %Variac. | Presup.   | Real | %Variac. |
| 1-Sueldos                                  |                        |      |          |           |      |          |
| 2-Gratificaciones, Aguinaldo y vacaciones. |                        |      |          |           |      |          |
| 3-Capacitación al personal.                |                        |      |          |           |      |          |
| 4-Cuotas Patronales, Provisión Social      |                        |      |          |           |      |          |
| 5-Viáticos y Transportes.                  |                        |      |          |           |      |          |
| 6-Indemnizaciones                          |                        |      |          |           |      |          |
| 7-Otras prestaciones al Personal.          |                        |      |          |           |      |          |
| 8-Exámenes médicos a los asegurados.       |                        |      |          |           |      |          |
| 9-Publicaciones y Propaganda.              |                        |      |          |           |      |          |
| 10-Impuestos                               |                        |      |          |           |      |          |
| 11-Papelaría, Útiles y Enseres.            |                        |      |          |           |      |          |
| 12-Administración de Ventas.               |                        |      |          |           |      |          |
| 13-Gastos de Cobranza Directos.            |                        |      |          |           |      |          |
| 14-Gastos de Cobranza Indirectos.          |                        |      |          |           |      |          |
| <b>T O T A L E S</b>                       |                        |      |          |           |      |          |
| VARIACIONES SIGNIFICATIVAS                 |                        |      |          |           |      |          |





COMPANIA A, B, Y C.

MES DE

CONTROL PRESUPUESTAL - GASTOS INDIRECTOS  
SEGUROS DE PERSONAS - VIDA INDIVIDUAL

| CONCEPTO                                   | CORRESPONDIENTE AL MES |      |                  | ACUMULADO |      |                  |
|--|------------------------|------|------------------|-----------|------|------------------|
|  | Presup.                | Real | Variac. %Variac. | Presup.   | Real | Variac. %Variac. |
| 1-Sueldos                                  |                        |      |                  |           |      |                  |
| 2-Gratificaciones, Aguinaldo y vacaciones. |                        |      |                  |           |      |                  |
| 3-Capacitación al personal.                |                        |      |                  |           |      |                  |
| 4-Cuotas Patronales, Provisión Social      |                        |      |                  |           |      |                  |
| 5-Viáticos y Transportes.                  |                        |      |                  |           |      |                  |
| 6-Indemnizaciones                          |                        |      |                  |           |      |                  |
| 7-Otras prestaciones al Personal.          |                        |      |                  |           |      |                  |
| 8-Exámenes médicos a los asegurados.       |                        |      |                  |           |      |                  |
| 9-Publicaciones y Propaganda.              |                        |      |                  |           |      |                  |
| 10- Impuestos                              |                        |      |                  |           |      |                  |
| 11-Papelaría, Útiles y Enseres.            |                        |      |                  |           |      |                  |
| 12-Administración de Ventas.               |                        |      |                  |           |      |                  |
| 13-Gastos de Cobranza Directos.            |                        |      |                  |           |      |                  |
| 14-Gastos de Cobranza Indirectos.          |                        |      |                  |           |      |                  |
| <b>T O T A L E S</b>                       |                        |      |                  |           |      |                  |
| <b>VARIACIONES SIGNIFICATIVAS:</b>         |                        |      |                  |           |      |                  |

## BIBLIOGRAFIA

1. Glen A. Welsh  
PRESUPUESTOS, PLANIFICACION Y-  
CONTROL DE UTILIDADES.  
Editorial Uteha, México 1972  
Tercera Edición en Español.
2. Matosian, Pablo D.  
LA GESTION PRESUPUESTARIA.  
Edición Nueva Técnica, SRL Y -  
CIA.  
Editora Los Cardenales SRL.  
Buenos Aires, Argentina 1974.
3. Modern Business Report  
MANUAL DE EJECUCION PRESUPUES-  
TARIA MODERNA.  
Alexander Hamilton Institute -  
Inc.  
New York, 1976.
4. Johnson, Robert W.  
ADMINISTRACION FINANCIERA.  
Compañía Editorial Continental,  
S.A. México 1969  
Traducción al Español de la ter  
cera edición en Inglés.
5. Pearson Hunt, Charles  
M. Williams y Gordon  
Donalson  
FINANCIACION BASICA DE LOS NEGO  
CIOS.  
Editorial Uteha, México 1972.
6. Alexander Hamilton Ins  
titute Inc.  
ADMINISTRACION DEL CAPITAL PARA  
EJECUTIVOS FINANCIEROS.  
Alexander Hamilton Institute --  
Inc. New York 1979.

7. Terry, George  
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
Compañía Editorial Continental,  
S.S. México. Quinta Reimpresión  
en Español. 1974.
8. Colegio de Contadores  
de México, A.C.  
PRESUPUESTO FLEXIBLE.  
National Association of Account-  
ants, Capítulo de México, A.C.
9. West Thomas M.  
PLANIFICACION EN LA INDUSTRIA -  
DEL SEGURO DE VIDA.  
The Lincoln National Insurance-  
Co. 1979.
10. Chartered Insurance  
Institute  
ELEMENTOS DEL SEGURO.
11. Magee, John H.  
EL SEGURO DE VIDA.  
Editorial Uteha, México 1974 --  
Primera Edición en Español.
12. Sedano, José Larios  
REGISTRO Y ANALISIS DE LOS RE--  
SULTADOS EN EL SEGURO DE VIDA.  
EDIFICIONES FINANZAS Y CONTABILI-  
DAD-MEXICO-1958.
13. Rivera Menéndez,  
Manuel Alfonso.  
PROCESO DE GESTION FINANCIERA -  
DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS NA-  
CIONALES EN EL SALVADOR.  
Tesis de Graduación, 1976.
14. González Escobar,  
José Armando  
PROCEDIMIENTOS FUNDAMENTALES PA-  
RA LA ELABORACION DE PRESUPUES-  
TOS.  
Tesis de Graduación, 1971.

15. Drucker, Peter F. LA GERENCIA, TAREAS, RESPONSABILIDADES Y PRACTICAS. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, Segunda Edición.
16. Rebollo Martínez, Antonio. UTILIZACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES SALVADOREÑAS. Tesis de Graduación, 1976
17. Velásquez Péres, Alfonso ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS. Tesis de Graduación 1965. Guatemala.
18. Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras. ESTADISTICAS, SEGUROS, FIANZAS, CAPITALIZACION. Anuarios Estadísticos.
19. Leyes de la República de El Salvador CODIGO DE COMERCIO. LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES.
20. Otras Disposiciones MANUAL DE CLASIFICACION DEL CREDITO POR ACTIVIDAD ECONOMICA. Banco Central de Reserva de El Salvador. REGULACIONES DE LA JUNTA MONETARIA. MANUAL Y CATALOGO DE CUENTAS UNIFORME PARA INSTITUCIONES DE SEGUROS Y FIANZAS. Superintendencia del Sistema Financiero.