

15
26j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

**LA PLANEACION EN EL SEGURO DE VIDA
INDIVIDUAL, METODOLOGIA PARA
PRESUPUESTAR EL ESTADO DE RESULTADOS
TECNICO DE PLANES TRADICIONALES**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**A C T U A R I O
P R E S E N T A**

OSCAR CASTANEDA ROBLEDO

DIRECTOR: **AC. JORGE M. CHOYA UGALDE**



MEXICO, D. F.



**FACULTAD DE CIENCIAS
SECCION ESCOLAR**

1986

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS

COMPLETA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

M. en C. Virginia Abrín Batule
Jefe de la División de Estudios Profesionales de la
Facultad de Ciencias
P r e s e n t e

Comunicamos a usted que hemos revisado el trabajo de Tesis:
"La Planeación en el Seguro de Vida Individual, metodología para
presupuestar el Estado de Resultados Técnico de Planes Tradicionales"

realizado por Oscar Castañeda Robledo

con número de cuenta 8433066-8 , pasante de la carrera de Actuaría

Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

Atentamente

Director de Tesis
Propietario

Act. Jorge Manuel Ochoa Ugalde

Propietario

M. en C. Virginia Abrín Batule

Propietario

Act. Carlos Ortiz Alfie

Suplente

Act. Verónica Reyes Meza

Suplente

Act. Marco Antonio Rosas Salazar

Consejo Departamental de Matemáticas

Jorge Manuel Ochoa Ugalde
Virginia Abrín Batule
Carlos Ortiz Alfie
Verónica Reyes Meza
Marco Antonio Rosas Salazar

DEDICATORIAS

A las personas que siempre han estado y estarán a mi lado: Papá, Mamá, Carmen, Paco, Héctor, Delia, Gloria y Sergio. Los quiero mucho a todos.

A todos mis amigos y compañeros de trabajo, los cuales han tenido influencia en mi desarrollo y formación tanto personal como laboral, empezando desde la gente operativa hasta el director de vida... ¡gracias a todos!

A mis amigos de siempre: Adriana, Pato, Ivonne, Rosslyn, Cristina., gracias por ser lo que son...

Y a todos mis amigos de la Facultad de Ciencias, en especial a Paulette, Margot, Sergio, Alejandro, Angélica, Efraín, Alejandra y Verónica, siempre presentes en las malas y en las buenas.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres porque ante todo problema siempre me otorgaron la oportunidad de continuar con mis estudios.

A Dios, por darme las facultades y la oportunidad de alcanzar otra de mis metas en la vida.

Al Act. Jorge Ochoa ya que sus comentarios fueron indispensables para mejorar y pulir el presente trabajo, y ante todo gracias por adquirir el compromiso y darme la oportunidad de disponer de su tiempo.

Al Act. Marco Rosas por motivar a la realización del presente trabajo, así como sus constantes consejos y sugerencias para estructurar de mejor manera el contenido de este trabajo.

A los sinodales, M. en C. Viginia Abrin, Act. Verónica Reyes y Act. Carlos Ortiz, ya que su disposición y cooperación fue necesaria para el logro de esta meta.

A las personas que con mucha insistencia me motivaron a inicial y/o concluir este trabajo, en especial mi hermana Carmen y amigos Irma, Adriana y Raúl.

INTRODUCCION	II
---------------------	-----------

**CAPITULO I.- CAMBIOS EN EL SECTOR FINANCIERO
Y LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION**

Introducción	2
1.1 México y el cambio	2
1.1.1 Se abre la economía mexicana al mundo exterior	3
1.2 Cambios en el Sector Financiero	4
1.3 Cambios en el Sector Asegurador a partir de la Apertura Económica	5
1.3.1 Proceso de Modernización	5
1.3.2 Apertura Económica en el Sector	8
1.3.3 Cambios Recientes	10
1.4 El Presupuesto, una herramienta para hacer frente al cambio	11
1.5 Importancia de la planeación	12
Conclusiones	15

CAPITULO II.- TEORIA PRESUPUESTAL

Introducción	17
2.1 Definición de presupuesto	17
2.2 Objetivos y Usos	18
2.3 Características y clasificación del Presupuesto	20
2.4 Exactitud en los presupuestos	24
Conclusiones	25

**CAPITULO III.- SEGUROS TRADICIONALES DE VIDA
Y EL PRESUPUESTO RECOMENDADO**

Introducción	27
3.1 Conceptos Generales del Seguro	27
3.1.1 Clasificación del seguro según las disposiciones legales	28
3.1.2 Clasificación del Riesgo	29
3.1.3 Finalidad del Seguro de Vida	30
3.2 Planes Tradicionales del Seguro de Vida en México	31
3.3 Características del Presupuesto Recomendado	38
3.3.1 Fuentes de información	39
Conclusiones.	40

**CAPITULO IV.- METODOLOGIA DE PRESUPUESTO PARA
PLANES TRADICIONALES**

Introducción	43
4.1 Análisis Financiero	43
4.2 Estados Financieros	44
4.3 Premisas para el Presupuesto	45
4.4 Proceso Presupuestal	47
4.5 Metodología	48
4.6 Herramientas de Control del Presupuesto	60
4.6.1 Razones Financieras	60
4.6.2 Clasificación de las Razones Financieras en los Seguros de Vida	62
Conclusiones	65

CAPITULO V.- CASO PRACTICO

Introducción	68
5.1 Premisas y otros datos	69
5.2 Aplicación de la metodología	70
5.3 Análisis Financiero e Interpretación	80
5.4 Beneficios de la Metodología	83

CONCLUSIONES GENERALES	85
-------------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	88
---------------------	-----------

INTRODUCCION

Debido a los constantes cambios en el entorno económico en el que se desempeñan las empresas, cada vez más complejo y competido, se hace necesario contar con mejor información para la toma de decisiones. Esto hace que la planeación sea una de las áreas clave en la estructura organizacional de las empresas.

La primera etapa del sistema presupuestario entonces, es la planeación; ésta incluye la determinación de metas, objetivos, estrategias y líneas de acción, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los fines propuestos, bajo qué políticas, con qué procedimientos y bajo qué programas.

Es el departamento de planeación el que deberá integrar cambios políticos, económicos, sociales y de mercado con las metas de la empresa, para dar un panorama de su situación a corto y largo plazo. Existen varios métodos para lograr esta integración, los cuales van desde tener una gran base de información histórica de la compañía, hasta el procesamiento de estos datos utilizando sofisticados métodos de análisis y simulación.

El grado de experiencia y sentido común de quien realiza el presupuesto son factores muy importantes en su elaboración, así como en el método utilizado.

El objetivo de hacer un presupuesto, es predecir los resultados de la compañía en cierto tiempo y bajo ciertas condiciones del entorno. El presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de la empresa y no como una función contable.

Cualquiera que sea el método de presupuesto, deberá ser dinámico para incorporar nuevos datos, hechos, decisiones y demás condiciones, ya que un sistema de presupuestos es un proceso continuo y de retroalimentación.

Un presupuesto puede hacerse a nivel global y/o a nivel de cada área de la compañía. Al comparar los datos reales con los del presupuesto, es sencillo monitorear el desempeño de cada componente y así identificar las desviaciones que podrán impedir el logro de las metas de la empresa, tanto de ventas, selección de riesgos, inversiones, gastos, etc.

Otro punto a considerar en un presupuesto, es determinar las razones por las cuales no fue acertado y aprender de la experiencia.

El objetivo de este trabajo es hacer un estudio panorámico, con un orden lógico comenzando por lo general a lo particular y de la teoría a la práctica, de un Presupuesto Técnico en una Compañía de Seguros dirigido al Área de Vida Individual, sin dejar a un lado los factores que deben considerarse al diseñar un presupuesto y así ayudar a que personas interesadas en el negocio o en la toma de decisiones de una compañía, sean capaces de entenderlo y puedan interpretar sus resultados; ya que es posible que las desviaciones que se presenten se deban a la forma de presupuestar y no a un mal funcionamiento del área.

El presente trabajo se desarrollará de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se habla de los cambios que se viven actualmente dentro de la industria aseguradora; punto de partida para imaginar la necesidad de poner en claro los objetivos, metas, estrategias y líneas de acción dentro de la empresa para poder desarrollar un presupuesto bien dirigido, así como de su importancia como una herramienta de la planeación.

En el Capítulo II, se trata toda la teoría presupuestal que envuelve la creación de un presupuesto, desde las definiciones más simples, hasta la exactitud que debe contener cada vez que se elabore uno.

Para el Capítulo III, se mencionan los conceptos generales del seguro, su clasificación según las disposiciones legales, los riesgos que cubren y su finalidad; posteriormente se habla de la clasificación y características principales de los planes tradicionales de vida en México. Por último se describen algunas sugerencias del autor en cuanto a la manera de desarrollar un presupuesto en una compañía de seguros. Todo lo anterior, con la intención de ubicar al lector dentro del área de vida individual de una compañía de seguros.

En el Capítulo IV, la intención es presentar la metodología de cálculo de cada uno de los conceptos que componen el "Presupuesto del Estado de Resultados Técnico de los Planes Tradicionales de Vida Individual".

Adicionalmente, se menciona la importancia del análisis de los Estados Financieros, siendo las Razones Financieras la herramienta más utilizada para su logro; por tal motivo se profundiza un poco más sobre éste tema, describiendo las razones más comunes dentro de las compañías aseguradoras.

En el Capítulo V, se lleva la metodología al caso práctico, donde se utiliza la cartera de una compañía de seguros, que por razones obvias no se menciona el nombre, para presupuestar su estado de resultados técnico de los planes tradicionales de vida individual y posteriormente comparar los resultados con las cifras estimadas.

CAPITULO I

Introducción

La conducción de un negocio, no puede mejorar los resultados con solo basarse en la rutina o tradición y mucho menos en los tiempos que estamos viviendo, donde se están presentando cambios cada vez más acelerados.

Estos cambios, a los que está sujeto un negocio, exigen que sus sistemas se adapten con la misma rapidez.

La administración científica de todo negocio, exige la planeación, coordinación, control, organización y dirección. La Planeación consiste en establecer objetivos antes de comenzar las actividades, pero... ¿Por qué y para qué planear?, ¿Qué se debe considerar en una buena planeación?...

En el presente capítulo se habla de los cambios que se han presentado en el entorno financiero (los cuales advierten a las empresas para estar listas a reaccionar rápidamente ante dichos cambios), hablando de manera importante de los cambios en el sector asegurador y al finalizar se introduce el concepto del presupuesto como una herramienta de gran importancia dentro del proceso administrativo de toda empresa, haciendo especial énfasis en la importancia de la planeación.

1.1 México y el cambio

La situación por la que atraviesa el sector financiero nacional, está caracterizada por un proceso de cambio acelerado y que es producto de la liberación económica y los procesos de globalización y desregulación financiera.

El sector financiero (banca, seguros, sociedades hipotecarias, sociedades de financiamiento), es un claro ejemplo de los procesos de cambio e incluso ha avanzado con mayor rapidez que otros sectores.

Una muestra de los cambios es la llamada reprivatización bancaria, la cual ha sido acompañada por importantes cambios en las Leyes de Instituciones de Crédito de Agrupaciones Financieras, la Ley de Valores y la misma Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

1.1.1 Se abre la economía mexicana al mundo exterior

La apertura de la economía mexicana, la reducción del intervencionismo estatal y la modificación de las leyes sobre inversión extranjera fueron muy rápidas, por lo que en algunos sectores comenzaron a desaparecer las empresas; un ejemplo de esto, es la cantidad de productos extranjeros que han venido a México durante los últimos años, dando como resultado una competencia más intensa.

Las condiciones de apertura comercial han puesto al descubierto la enorme fragilidad de las empresas mexicanas, que se encuentran atrasadas en tecnología y capacitación. Además, el sector industrial presenta serios problemas, como la gran dependencia de importaciones de maquinaria y materias primas.

Bajo este panorama, es claro que las empresas mexicanas tendrán que mejorar su productividad. Los sistemas de información y decisión (ejemplo, Los Presupuestos), como herramientas de apoyo, juegan un papel determinante para lograr su eficientización y posteriormente, su consolidación como serios competidores en el mercado internacional.

1.2 Cambios en el Sector Financiero

Uno de los cambios fundamentales en la estructura interna del Sector Financiero es la reprivatización bancaria. En Estados Unidos, este proceso significó la eliminación de las barreras geográficas de la operación bancaria, así como topes de las tasa de interés pasivas; la adecuación de los plazos y tasas a las condiciones del mercado; una mayor importancia en los servicios financieros no bancarios tales como los seguros, las sociedades de inversión y el mercado de valores. En el plano internacional la reprivatización bancaria involucró aspectos como:

- *La libre competencia entre bancos nacionales y extranjeros.
- *Las fusiones y adquisiciones.
- *El manejo mas conservador de activos y pasivos.
- *La tendencia de la reducción de riesgos.
- *El incremento en el grado de solvencia mediante la capitalización progresiva.

En México, la reprivatización bancaria está apoyada en las nuevas leyes de Instituciones de Crédito y de Agrupaciones Financieras y las modificaciones a la Ley del Mercado de Valores, las cuales permiten el tránsito hacia el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá.

Como consecuencia y siendo parte del Sector Financiero, el Sector Asegurador también está involucrado en procesos de cambio estructural muy importante.

1.3 Cambios en el Sector Asegurador a partir de la Apertura Económica

El crecimiento en importancia económica de la industria del seguro y en beneficios sociales, ha sido posible principalmente a dos factores: por un lado, la orientación de las empresas a promover nuevos mercados e instrumentos de protección y servicio, así como la consolidación de los esquemas tradicionales de protección; y por otro lado, la capacidad creativa de las instituciones para adaptarse con éxito a las condiciones cambiantes.

Por otra parte, el futuro de la economía mexicana y su sector financiero, reclama un mayor y más rápido desarrollo de la industria del seguro. Deberán cubrirse amplios mercados latentes y desarrollar el nivel de competitividad para que se permita atender clientes cada vez más exigentes.

A partir de 1985 el sector asegurador empezó a mostrar un crecimiento superior al del PIB. Esta tendencia se ha mantenido constante a lo largo de los últimos diez años, acelerándose aún más a partir de 1990, año en que se llevaron a cabo importantes cambios en la regulación, fomentando una mayor competencia entre las compañías que integran el mercado mexicano y autorizando de nuevo la participación de la inversión extranjera minoritaria, en el capital accionario de las compañías de seguros.

La participación extranjera se ha traducido en la transferencia de tecnología y capital, lo que permite ofrecer un rango mayor de nuevos y mejores productos.

1.3.1 Proceso de Modernización

Existieron algunas reformas en la ley de 1990, las cuales fueron el inicio de

cambios trascendentales, tanto legales como operativos. A continuación se enlistan las más importantes :

- a) Se cambia el régimen de concesión de la actividad aseguradora, por el de autorización, con lo que se da una gran confianza al inversionista nacional y extranjero.
- b) La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (en adelante CNSF), es el órgano especializado en la inspección y vigilancia del sector asegurador.
- c) Se permite la participación, en forma minoritaria de extranjeros en el capital de las instituciones de seguros.
- d) Se desregula la operación de las instituciones de seguros para darles más campo de acción y autogestión, principalmente a través de los siguientes mecanismos:
 - *Establecimiento de un capital mínimo pagado acorde a los estándares internacionales, el cual se actualiza anualmente con base en índices o con base en el capital mínimo de garantía.
 - *Acorde a las prácticas internacionales, se establece un mecanismo de autogestión denominado "Margen de Solvencia", el cual, califica la calidad de la suscripción de los riesgos asumidos por las instituciones de seguros, la calidad del reaseguro y el portafolio de inversiones.
 - *Se otorga libertad a cada institución para que establezca sus propias cuotas, así como de negociar libremente las comisiones a sus agentes.
 - *Se flexibiliza el régimen de inversión de las reservas técnicas, buscando el

cumplimiento de los siguientes principios: solvencia, liquidez y una adecuada dispersión de los recursos.

*Se dan una serie de facultades para que las compañías de seguros puedan llevar a cabo diversas acciones sin tener que solicitar permiso previo, como en el caso de establecimiento de oficinas, publicidad, etc.

*Acorde a estas libertades, se dota a la CNSF de mecanismos para sancionar a las aseguradoras que no cumplan con sus obligaciones legales.

A pesar de estos y otros cambios, existen algunos puntos que aún no han sufrido modificación y de alguna manera deben ser revisados. De darse las reformas que se enlistan a continuación, los resultados serán igual de trascendentales, por lo que las compañías de seguros deberán estar preparadas, o mejor aún, deberán impulsar el cambio.

Sobre el Régimen Fiscal...

Lograr que la participación del seguro en el producto interno bruto rebase la cifra del 2%, requiere de un régimen fiscal apropiado, que ofrezca incentivos sobre todo para las personas físicas, particularmente en el campo del seguro de vida, pensiones y gastos médicos. Es una realidad que en los países en donde el seguro se ha desarrollado en forma importante, existen incentivos fiscales para las personas físicas, acorde a este tipo de ahorro y protección.

El costo fiscal de un régimen adecuado en esta materia, se verá ampliamente compensado por el incremento en la generación de ahorro interno de largo plazo y su necesaria canalización hacia actividades productivas.

Sobre un mejor Equilibrio Institucional...

La existencia de más de 25 aseguradoras que en conjunto participan con menos del 15% del mercado, plantean la necesidad de crear condiciones de apoyo, para que mediante su capitalización acelerada, especialización por ramo o territorio o bien, mediante fusiones, se logre a corto plazo una concurrencia en el mercado con escalas menos desiguales.

Sobre los Seguros Obligatorios...

a) Seguro obligatorio para el uso de vehículos automotores.

A través de este seguro se pretenderá hacer frente a los gastos de atención médica, servicios funerarios e indemnizaciones por invalidez y fallecimiento, disminuyendo con esto costos sociales importantes.

b) Seguro Masivo de Gastos Médicos Mayores.

Debido a los altos costos de la medicina privada, es posible de esta manera hacer factible la atención médica a costos adecuados para numerosos grupos de la población. Evidentemente esto implica reformas más profundas al sistema de salud, así como los incentivos fiscales a personas físicas.

1.3.2 Apertura Económica en el Sector

Ahora bien, ante la apertura de la economía mexicana -manifiesta en dos claras etapas: incorporación a los mercados internacionales y apertura al capital extranjero-, la principal preocupación del sector asegurador en este sentido consiste en anticipar posiciones y estrategias para:

1.- Hacer frente a mayor competencia extranjera, toda vez que el mercado mexicano ofrece segmentos latentes de alto potencial y condiciones no muy

competitivas en capacidad, precios, condiciones y servicio en el segmento tradicional de negocios medianos y grandes.

2.- El Tratado de Libre Comercio.

Para tales efectos, en el sector asegurador se elaboró un análisis del mercado en el cual se definieron los principales puntos que interesaba proteger (posición defensiva) y aquellos que se debían solicitar a fin de lograr en un momento posterior el acceso de instituciones mexicanas a los mercados de Estados Unidos de América y Canadá (posición ofensiva).

Aunque en la parte ofensiva no se logró nada, en el aspecto de protección se consiguió el otorgamiento de un plazo para abrir el mercado asegurador sin ninguna restricción.

A continuación se mencionan los distintos plazo negociados que se consideran más importantes:

a) Se prohíben las operaciones fronterizas, salvo el caso de seguros de carga y de vida, en este último caso, con movilidad física del asegurado.

b) El acceso para aseguradoras extranjeras al mercado de seguros mexicano sin ninguna restricción se dará hasta el año 2000. En el período 1994-1999, se establecerán acuerdos para que estas compañías logren el acceso.

3.- Aprovechar oportunidades de expansión local (asociándose con capital y tecnología mas avanzados) y/o en el extranjero, en mercados donde las características de los consumidores y la relación comercial más amplia, ofrece grandes posibilidades.

1.3.3 Cambios Recientes

Promoción del Seguro...

En la medida en que la recuperación económica que experimente el país sea mejor, se esperará una creciente recuperación de los niveles de ingreso de la población, lo cual se reflejará en una mayor capacidad para comprar seguros.

Capacitación...

Es de vital importancia actualizar y elevar el nivel de conocimientos técnicos y operativos del personal en todas las empresas mexicanas de seguros; para esto, se han desarrollado programas orientados a responder necesidades específicas de capacitación y actualización.

Este esfuerzo ha sido extendido hasta la fuerza productora, logrando una concientización de la importancia del seguro, siendo posible transmitir más fácilmente estos conocimientos hacia el asegurado.

Productividad Técnica / Operativa...

La competitividad en la producción de bienes y servicios ha sido el tema de mayor preocupación desde 1986, después de la adhesión de México al GATT, el cual marcó el inicio de un profundo proceso de liberación comercial.

El sector asegurador ha sido el primero del sector financiero y el cuarto de la economía mexicana en activar un programa de mejoramiento de la productividad, mismo que permitió identificar problemas tanto por el lado de la oferta, como por el lado de la demanda. Algunos de ellos que suponían la intervención de las autoridades y otros que implicaban tomar medidas que ACELERARAN EL CAMBIO ESTRUCTURAL de las Compañías de Seguros.

1.4 El Presupuesto, una herramienta para hacer frente al cambio

El uso óptimo de los recursos en un país en proceso de desarrollo, representa una obligación para todas las empresas, siendo los presupuestos una de las herramientas básicas más importantes para lograrlo.

Los objetivos del presupuesto son de Previsión, Organización, Coordinación, Dirección, Control y Planeación, es decir, se encuentra en todas las etapas del proceso administrativo. A continuación se cita cada uno de los conceptos generales y se explican brevemente las expectativas del presupuesto en cada etapa del proceso.

Previsión : Es disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Expectativa del Presupuesto: Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

Organización: Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Expectativa del Presupuesto: busca la adecuada, precisa y funcional estructura de la empresa.

Coordinación: Desarrollo y mantenimiento de las actividades de la empresa, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes áreas que la integran.

Expectativa del Presupuesto: Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las áreas.

Dirección: Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

Expectativa del Presupuesto: Ayuda a la toma de decisiones y otorga una visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para guiar a los subordinados.

Control: Acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

Expectativa del Presupuesto: Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, dando lugar al análisis y estudio de diferencias para hacer las debidas correcciones.

Planeación: Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

Expectativa del Presupuesto: Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones en concordancia con los objetivos de la empresa.

De las etapas anteriores, un presupuesto tiene mayor relevancia en la Planeación, es por esto que en la siguiente sección se explica con mayor detalle dicho concepto, para que en lo posterior se tenga presente su importancia.

1.5 Importancia de la Planeación

Es evidente que los cambios a nivel internacional y su impacto en el sector financiero y asegurador, son una buena oportunidad para ampliar las perspectivas de negocio, sin embargo se deberá estar preparado para actuar en un ambiente más competido.

Esto no es tarea fácil, se deben conocer las áreas de mejora, así como las posibles amenazas a la empresa.

Los presupuestos son una herramienta de análisis, de decisión y de gran utilidad para los procesos de Planeación.

"La Planeación consiste en la identificación sistemática de oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, con el fin de explotar las oportunidades y reducir los riesgos o peligros. Planear significa diseñar el futuro deseado e identificar las formas para lograrlo".

La planeación observa la cadena de causas y efectos durante un tiempo, relacionados con una decisión real o intencionada que tomará la dirección.

El proceso de la planeación inicia con el establecimiento de metas a través de la definición de estrategias y políticas; después, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de dichas estrategias.

Este proceso permitirá decidir qué tipo de esfuerzos deben hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

Deberá ser practica de toda empresa el planear constante y sistemáticamente.

Premisas para una buena Planeación...

1) En las compañías más grandes es importante conocer los intereses de sus principales elementos y como se espera que cambien.

2) Los directores y empleados de las compañías tienen intereses que también deben ser considerados en el proceso de planeación.

3) Por último, con el fin de ayudar a los encargados de la planeación a identificar los cursos de acción alternativos y para poder evaluarlos adecuadamente, existe una variable fundamental y que sin ella, difícilmente funcionaría la organización. Esta variable es la **INFORMACIÓN**.

La información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro, son esenciales. Existen muchos tipos de información a recopilar: ventas, utilidades, rendimiento sobre inversión, participación en el mercado, capacidad para desarrollar un producto, etc.

Además la información acerca del futuro abarca: presupuestos de ventas, tendencias económicas, nueva tecnología, etc.

En los tiempos actuales, ya no se puede decidir si no se conoce con toda precisión el problema; no hacerlo puede significar la ruina para la empresa; una vez identificado el problema es necesario hacer un plan futuro de acción, y es aquí donde se utiliza una herramienta muy importante llamada **PRESUPUESTO**.

Conclusiones

No hay duda que la apertura representa un fuerte reto para la Industria Aseguradora Mexicana. Este reto, debe aceptarse implementando a un ritmo acelerado los puntos de ventaja competitiva que ven las compañías extranjeras como oportunidades de entrada en México.

A lo anterior se debe agregar la necesidad de orientar a las empresas y sus productos, sobre las necesidades y exigencias del cliente.

Algunas compañías buscarán el cambio por sí mismas, otras lo harán asociándose con empresas extranjeras, algunas se fusionarán, pero todas tendrán que cambiar; las que no lo hagan, seguramente fracasarán. Lo que es seguro es que hoy en día, los dirigentes de las empresas deberán tener muy claro el futuro que quieren para cada empresa, siendo los Presupuestos una herramienta muy importante para lograrlo.

El resultado final será que la Industria del Seguro en México, verá reducido el número de empresas que la componen, pero saldrá vigorizada del proceso y mejor preparada para el aprovechamiento de la sinergia que producirá el desarrollo del país.

CAPITULO II

Introducción

Los presupuestos juegan un papel definitivo en la previsión, planeación, coordinación, organización, dirección y control, dentro de las operaciones y resultados de toda empresa.

Desde luego que el presupuesto no es la panacea, pero sí interviene de manera decisiva en los objetivos fundamentales de la alta gerencia, como son: mercado, posición en el mercado, productividad, recursos financieros, innovaciones, relaciones humanas, organización, uso óptimo de los beneficios; los cuales se podrán llevar a cabo de la mejor manera, o al menos, se conocerá a tiempo la solución o la decisión a tomar.

En este capítulo se expone de manera general las características, objetivos, usos y tipos de presupuestos. Aunque existe mucha bibliografía que habla sobre presupuestos, donde se tiene una infinidad de clasificaciones, el autor considera que lo que se expone en este capítulo se adecua a la necesidad de sentar las bases para un mejor entendimiento de lo que es un presupuesto.

2.1 Definición de Presupuesto

La palabra "Presupuesto" se deriva del verbo presuponer, que significa: "dar por sentada una cosa" // "formar anticipadamente el cómputo de los gastos y/o ingresos de un negocio cualquiera".

Desde un punto de vista técnico, no es aceptable que un presupuesto sea una mera sospecha o suposición, por lo que la palabra presupuesto ha sido conceptualizada dependiendo del área que se toque, por ejemplo:

**Presupuesto en la economía mundial:* "Es la técnica de planeación y predeterminación de cifras, sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".

**Presupuesto como herramienta de Administración:* "Es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un negocio, en un período determinado".

Resumiendo, un presupuesto técnicamente hablando, es un conjunto de pronósticos referentes a un período preciso, analizando el pasado y presente para predecir el futuro, de una manera sistemática y ordenada.

Para efectos del presente trabajo, un presupuesto se define como un estimado de los resultados que una compañía puede esperar alcanzar durante un período futuro, asumiendo ciertas condiciones económicas del mercado.

2.2 Objetivos y Usos de un Presupuesto

Objetivos...

La aplicación del sistema presupuestal en los negocios, se deriva de la práctica gubernamental de estimar los gastos del estado.

Por eso, la palabra "presupuesto", se asocia a "limitar un gasto", pero el presupuesto no se limita a una estimación de gastos, sino que se requiere de la estimación de los ingresos y la utilidad, entre otras cosas.

La operación eficiente de toda compañía se procura mediante la estimación de los ingresos en efectivo, así como de los desembolsos referidos a un cierto período; al realizar dicha estimación, se está formulando el presupuesto, pudiendo así

predeterminar la situación financiera de una compañía al final del período establecido.

En resumen, los objetivos generales que se persiguen con la presupuestación son los siguientes:

1. Consideración del futuro, para que los planes trazados permitan la obtención de la utilidad máxima de acuerdo con las condiciones que se presenten.
2. Asegurar la liquidez de la empresa.
3. Coordinar las actividades para obtener los puntos anteriores.
4. Establecer un control para que los planes sean llevados a cabo.
5. Determinar la dirección que se lleva en relación a las metas establecidas.

Regresando un poco a las etapas del proceso administrativo (capítulo 1), podemos ver que el presupuesto computa organizadamente los objetivos y coordina las actividades de las diversas áreas, vigilando que las operaciones se ajusten a las políticas dictadas.

Usos...

El autor del presupuesto deberá conocer o determinar el uso del presupuesto para poder diseñarlo.

Un presupuesto debe ir siempre ligado al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y necesidades; el contenido y análisis podrán variar de una empresa a otra, por lo que es indisputable el conocimiento amplio de la empresa.

A continuación se enlistan algunos de los usos del presupuesto dentro de una compañía de seguros:

- * Establecer metas de ventas
- * Establecer política de tarifas
- * Determinar estrategia de ventas en nuevos productos
- * Determinar el presupuesto de gastos operativos
- * Hacer plan estratégico de mercadotecnia
- * Evaluar las alternativas de financiamiento a corto, mediano y largo plazo
- * Con los compromisos de todas las áreas, evaluar las ganancias y crecimiento de toda la compañía
- * Mantener una política de sueldos y prestaciones
- * Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento

2.3 Características y Clasificación del Presupuesto

Características...

Las características de un presupuesto se pueden separar en tres, las cuales se presentan en orden lógico:

- * De formulación
- * De presentación
- * De aplicación

La adopción de un sistema de control presupuestario no puede hacerse con un sólo patrón determinado aplicable a toda empresa; además el presupuesto no es una simple estimación, su implantación puede requerir de un estudio minucioso, sobre bases científicas y estadísticas de las operaciones históricas de la compañía, del conocimiento de la empresa y de las operaciones futuras.

Los aspectos que se deben cuidar en la Formulación y la Presentación para el mejor funcionamiento del presupuesto son:

- * Seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en la función haya en la empresa.
- * Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comparables, con el fin de analizar las desviaciones y corregirlas en su caso.
- * No dejar oportunidad a malas interpretaciones.
- * Elaborarlos con metas ambiciosas pero realizables.

Por último, los presupuestos deben ser aplicados con cierta elasticidad y criterio, pudiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que fluctúan las necesidades económicas, los competidores, las necesidades de los clientes, etc.

Clasificación...

Las clasificaciones de los presupuestos suelen darse por sus aspectos sobresalientes, los cuales obedecen sólo a ciertas condiciones particulares:

A) Por tipo de empresa.

Público--> Lo realiza el gobierno para controlar gastos.

Privado--> Se utilizan en empresas particulares como instrumento de administración.

B) Por su contenido.

Sintético--> Se presenta en forma de resumen, mostrando sólo los elementos medulares.

Analítico--> Se divide en cada uno de los elementos hasta llegar al detalle.

C) Por su forma.

Flexibles--> Consideran las posibles variaciones y permiten cierta elasticidad por posibles fluctuaciones necesarias.

Fijos-----> Permanecen invariables durante toda su vigencia ya que el grado de error en su realización fue mínimo.

D) Por la manera en que fueron valuados.

Objetivos (se formulan sobre bases científicas)--> Donde el grado de error se reduce de manera importante.

Semi-objetivos (se formulan sobre bases empíricas)--> Se determinan con base en el criterio y experiencias anteriores.

Los presupuestos que se obtienen a través de técnicas matemáticas y estadísticas son llamados **Presupuestos Objetivos**, dado que los presupuestos son definidos perfectamente y los datos son manipulados de acuerdo a una secuencia lógica.

Estos presupuestos son confiables en el sentido de que dos diferentes personas llegarán al mismo resultado si se utiliza la misma información y el mismo proceso.

Con los métodos estadísticos se puede medir exactamente la relación que existe entre la variable estudiada y las variables relevantes de las que depende su comportamiento, ya que la totalidad de los fenómenos reales son inestables. La estadística también hace posible medir los errores potenciales y calcular un intervalo en el cual los resultados reales se moverán.

Los **Presupuestos Semi-objetivos** son el resultado de la experiencia y el criterio de las personas que lo realizan, se llaman semi-objetivos porque es difícil reproducir o describir el proceso utilizado. En este presupuesto, el número de resultados diferentes dependerá del número de personas que lo realicen, ya que cada persona utilizará su propio criterio y experiencia.

E) Por la secuencia que se siguió en su creación.

Macro--> Empiezan haciendo un presupuesto total de la empresa y se va asignando o seccionando a cada área particular.

Micro--> Comienzan en cada área de la compañía y después se conjuntan todos para hacer el global.

Los **Macro** presupuestos generalmente empiezan con un presupuesto del total del sector asegurador, de ahí, se hace el estimado del total de la compañía, para posteriormente particionarlo por área o ramo.

Los **Micro** presupuestos generalmente empiezan con un estudio de cada unidad de negocio de la empresa de seguros. Los presupuestos realizados por cada unidad de negocio, se combinan para poder tener una visión global de la compañía.

F) Por su longitud.

A corto plazo--> Cuando el período es menor o igual a un año.

A largo plazo--> Si el período a presupuestar es mayor a un año.

El nivel de detalle y exactitud estarán dados en función del intervalo de tiempo.

Cada empresa puede determinar la periodicidad, pero para efectos del presente trabajo, al hablar de presupuestos se hará referencia a presupuestos a corto plazo (a un año); siendo su propósito principal el de dirigir y controlar las operaciones inmediatas: controlar gastos, planear el financiamiento y en general, dirigir el

crecimiento de la empresa monitoreando posibles desviaciones.

La importancia de los factores a considerar varía relativamente cuando fijamos la longitud del tiempo, por ejemplo, si se hace un presupuesto a cinco años, los factores críticos deberán incluir tendencias, en cambio si es a un año (como es el caso de este trabajo), es más sencillo presupuestar los resultados y los factores a considerar no involucran gran incertidumbre, como sucedería en un presupuesto a largo plazo.

2.4 Exactitud en los Presupuestos

La precisión es un factor muy importante para su elaboración y el nivel de precisión varía de una empresa a otra.

Algunas observaciones generales que nos pueden ayudar a definir el nivel de precisión requerido son :

- * El grado de exactitud está relacionado con el grado de riesgo que involucran las variables empleadas.
- * Su exactitud también dependerá de la longitud del período y el nivel de detalle requerido. A mayor tiempo, la información histórica se hace menos relevante y el grado de error se incrementa.
- * Cuando se manejan grandes totales, los errores por unidad de negocio, en el global, tienden a compensarse.
- * El presupuesto para nuevos productos es más complicado que el de productos ya establecidos. Una de las técnicas para presupuestar el

comportamiento de un nuevo producto es relacionarlo con el desempeño inicial de un producto semejante ya establecido.

- * La exactitud del presupuesto también dependerá en gran medida de la exactitud de los supuestos o hipótesis utilizados. Por esto se recomienda tener distintos escenarios y métodos para poder ofrecer mayor variedad de información a las personas que toman decisiones.

Conclusiones

Un presupuesto es de gran importancia para la administración de la empresa, es por esto que su realización deberá ser lo más confiable posible (dependiendo del objetivo y usos).

La clasificación mostrada en este capítulo se hizo únicamente para presentar las peculiaridades más importantes de los presupuestos. Es claro que en un solo presupuesto pueden caer todas o varias de las clasificaciones, inclusive otras no mencionadas (por ejemplo el presupuesto del presente trabajo es una combinación de privado, flexible, objetivo, semi-objetivo, etc.).

Aunque el futuro es incierto, se pueden utilizar los conocimientos, la experiencia y el análisis de factores relevantes para hacer estimaciones de los hechos que ocurrirán bajo ciertas condiciones.

Para tomar la decisión más acertada se recomienda crear diferentes escenarios, dentro de los cuales deberán considerarse : el pesimista, el optimista y el realista. Y aunque sólo uno de ellos será el definitivo, se podrá tener una mejor idea del rango en que se moverán los resultados en caso de que ocurra lo inesperado.

CAPITULO III

Introducción

En los capítulos anteriores se habló de los "cambios" que han ocurrido en la economía del país y sus repercusiones en el sector asegurador; introduciendo la necesidad de una buena planeación en toda compañía que quiera ser exitosa; posteriormente se habla de los presupuestos, sus características, sus ventajas y la importancia de crearlos.

En el presente capítulo se pretende ubicar al lector dentro de una compañía de seguros; posteriormente se analizarán las características de los planes tradicionales de vida individual, con la intención de que se logre un mejor entendimiento en la metodología del presupuesto sugerida en el siguiente capítulo. Por último, se mencionan algunas sugerencias para desarrollar un presupuesto.

3.1 Conceptos Generales del Seguro

El seguro nace de la necesidad que tiene el hombre de proteger y conservar aquello que posee; debido a esto, piensa en la idea de agruparse, para que mediante la creación de un fondo común, los individuos de una sociedad puedan afrontar los riesgos que se presentan y tratar de restituir las pérdidas ocasionadas.

Actualmente, los beneficios que brinda el seguro tanto en la sociedad como en la economía, son más amplios que la sola expresión de la protección en términos financieros, ya que la inducción de la población hacia hábitos de ahorro, previsión, conservación de bienes y seguridad en sus actividades, se traduce en última instancia en una sociedad más eficiente a través del principio de solidaridad, que es el eje motriz de la actividad aseguradora.

3.1.1 Clasificación del seguro según las disposiciones legales

En el artículo 7 de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, se establece que las compañías de seguros en México pueden realizar las siguientes operaciones:

a) Vida, en las siguientes áreas:

Individual
Grupo
Colectivo

b) Accidentes y Enfermedades

c) Daños, en los siguientes ramos:

Responsabilidad Civil y Riesgos profesionales
Marítimo y Transportes
Incendio
Agrícola
Automóviles
Crédito
Diversos

y en algún otro especial que dictara la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La propuesta de presupuesto de este trabajo está enfocada exclusivamente a la Operación de Vida, en el área de Vida Individual; siendo los contratos de vida individual los únicos con opción a largo plazo (mayor a un año) y con un financiamiento elevado los primeros años de vigencia del plan por parte de la aseguradora.

3.1.2 Clasificación del Riesgo

Un riesgo se define como la probabilidad de que ocurra un suceso desfavorable o la proximidad de un daño.

Existen dos tipos de riesgo:

- a) Riesgo puro.- sucede por causas fortuitas.
- b) Riesgo especulativo.- es provocado o buscado por el asegurado.

Partiendo de estos dos conceptos se puede decir el principal objetivo de las aseguradoras es cubrir el riesgo puro que enfrenta el hombre en cuanto a su persona y su patrimonio.

*Riesgos a los que se enfrenta el hombre en cuanto a su persona:

- a) **Muerte:** Cuando ocurre antes de llevar a cabo nuestros objetivos y planes de vida.
- b) **Invalidez:** Cuando se sufre una incapacidad de desempeñar cualquier trabajo remunerativo, afectando a la fuente de ingreso y provocando desajuste económico.
- c) **Vejez sin recursos económicos:** El hecho de llegar a la edad de retiro sin contar con los suficientes recursos económicos, hace que la vejez, sea un evento económicamente desfavorable.
- d) **Accidentes y enfermedades:** Son eventos que pueden ocasionar desequilibrios económicos en cualquier familia como consecuencia del incremento en los gastos médicos derivados de alguna enfermedad o accidente.

*Riesgos a los que se enfrenta el hombre en cuanto a su patrimonio:

- a) **Riesgos que nacen de actos criminales:** Asaltos o robos a casas,

comercios, empresas etc.

b) Riesgos que afectan las propiedades materiales: Debido a que las propiedades materiales (casas, autos, cámara fotográfica, etc.) tienen un valor económico, al destruirse o dañarse por algún efecto externo, su propietario sufrirá un daño patrimonial. De igual forma, la exposición a fenómenos como terremotos, huracanes, incendios, etc., dañan el patrimonio de las personas.

Cualquiera de estas incidencias desequilibra económicamente a la persona afectada. Por ello, el seguro resulta una estrategia favorable para mitigar las consecuencias de estas eventualidades.

3.1.3 Finalidad del Seguro de Vida

El seguro de vida cubre básicamente el riesgo de muerte del asegurado y/o el de supervivencia, es decir, la compañía se compromete a pagar la suma asegurada al momento de ocurrir el siniestro o al final del plazo contratado, ya sea en un pago o en forma de rentas, siempre y cuando el asegurado haya realizado los pagos de prima establecidos.

Lo que se pretende principalmente al contratar un seguro de vida es:

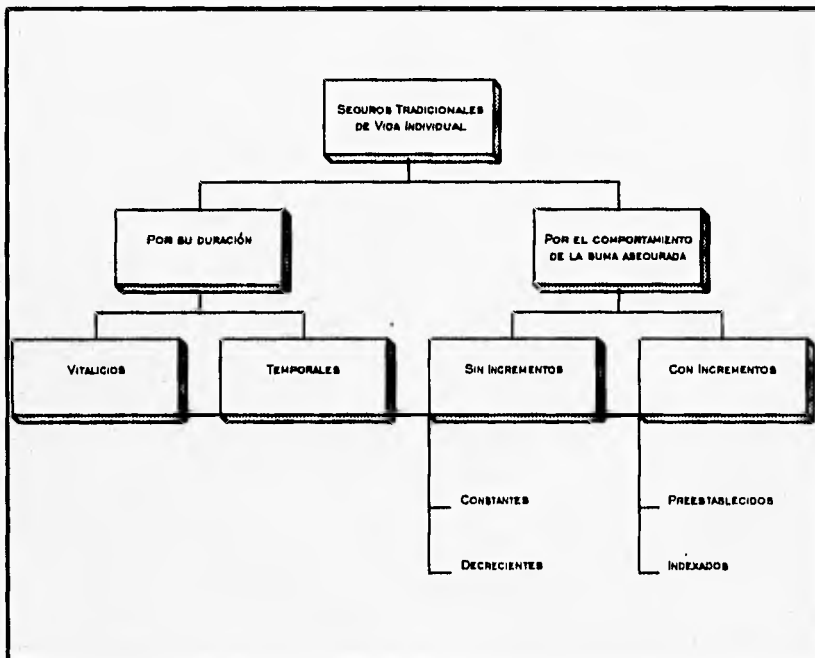
- a) Proteger a la familia contra las consecuencias económicas que pudiera sufrir a causa de la muerte de alguno de los que representan el sostén económico, generalmente el padre o la madre.
- b) Garantizar, en caso de muerte, el pago de un crédito; por ejemplo, préstamos hipotecarios.

c) Formar un capital para prever el futuro del asegurado en vida.

3.2 Planes Tradicionales del Seguro de Vida en México

En esta sección se estudiarán los diferentes productos tradicionales que han creado las compañías mexicanas, y aunque cada compañía tiene sus propios productos con diferentes nombres y características, éstos se agruparán con base en el comportamiento de la protección que ofrecen.

En el siguiente diagrama se muestra la manera en que separaremos los planes para su estudio.



A continuación se dará una descripción de los planes.

A) Por la duración de la protección.

- i) Seguros Vitalicios.** La protección al asegurado es de por vida.
- ii) Seguros Temporales.** Cubre al asegurado durante un plazo previamente determinado.

Estas coberturas básicas, son el cimiento de todas las coberturas de seguro de vida que se ofrecen en el mercado.

i) Seguros Vitalicios

Mediante esta cobertura la compañía se compromete a pagar la suma asegurada al fallecimiento del asegurado, en cualquier fecha que este ocurra, mientras que el asegurado se compromete a pagar algún número definido de primas, o bien, mientras viva.

El asegurado puede seleccionar la forma en la que quiere hacer sus pagos, que puede ser:

- 1) Por toda la vida
- 2) Número limitado
- 3) Unico

En todos los casos la compañía constituye una reserva con parte de las primas del asegurado para cubrir sus obligaciones futuras. Con esta reserva se crean Valores Garantizados que le dan al asegurado cierta flexibilidad, ya que si no desean continuar con el pago de las primas, pueden hacer uso de dicho valor garantizado ya sea como cantidad en efectivo o como seguro.

Los seguros permanentes son adecuados para aquellas personas que quieren asegurar un patrimonio a sus beneficiarios.

ii) Seguros Temporales

Los seguros temporales son los que tienen una duración limitada, los hay de corto plazo: de 1 y 5 años; y a largo plazo: de 10 años en adelante.

La cobertura del seguro temporal es útil en caso de requerir protección por un tiempo limitado, pero de ninguna manera es recomendable para protegerse toda la vida, ya que a la renovación se actualiza la prima por lo que en edades altas el seguro se volvería muy caro, por esto, este seguro representa una opción más barata sobre todo en personas de edades jóvenes (menores a 35 años), ya que el costo es muy bajo comparado con el de un seguro vitalicio.

Dentro de los Seguros Temporales existen los *Seguros Dotales*, los cuales pagan la suma asegurada si la muerte del asegurado ocurre dentro del período pactado, o bien si sobrevive, lo que ocurra primero.

Las aplicaciones más frecuentes de éstos son:

- Protección por fallecimiento hasta la edad de retiro en donde se prevén también rentas de jubilación.
- Garantizar la acumulación de un fondo para la educación de los hijos.
- Formar un programa de ahorro para un destino especial, garantizando su cumplimiento con protección por fallecimiento.

B) Por el comportamiento de la suma asegurada.

Otra forma de clasificar los planes tradicionales del seguro de vida individual es:

i) Planes Sin Incrementos

* *Constantes*

* *Decrecientes*

ii) Planes Con Incrementos

* *Preestablecidos*

* *Indexados*

- *Planes Denominados en Moneda Extranjera*

i) Planes Sin Incrementos

* *Constantes*

Este tipo de seguro, cubre al asegurado con un beneficio constante durante el período en que la cobertura se encuentre en vigor. En esta cobertura el asegurado conoce, desde el inicio de la vigencia del seguro, cuál es la prima que va a pagar, con qué periodicidad y el comportamiento de su protección.

* *Decrecientes*

Dentro de los planes temporales sin incrementos, podemos incluir a aquellos en que la prima se mantiene nivelada pero, que la suma asegurada disminuye durante la duración de la póliza y que comúnmente se les conoce como seguros decrecientes.

Estos planes, generalmente tienen un costo más bajo que uno de suma asegurada constante y se utilizan para el pago de las amortizaciones de obligaciones financieras decrecientes, por ejemplo una hipoteca.

Los seguros decrecientes en la actualidad, por las fuertes variaciones en las tasas de interés, se han ido sustituyendo por los temporales a un año.

ii) Planes Con Incrementos

La característica de estos planes es que la suma asegurada aumenta conforme transcurre el seguro, para de esta manera tratar de evitar la pérdida del poder adquisitivo de la protección.

*** *Prestablecidos***

Estos planes son aquellos en que la suma asegurada crece de forma tal que tanto la compañía como el asegurado conocen exactamente cual será el comportamiento de las primas y la suma asegurada durante toda la vigencia del seguro; también es posible que se calcule una prima nivelada para todos los años y que la suma asegurada se incremente año con año, lo cual facilita aún más la comprensión por parte del asegurado.

A partir del nacimiento de estos planes ha habido muchas modalidades; incrementos en diferentes porcentajes, incrementos sobre suma asegurada inicial o alcanzada, incrementos por toda la vigencia de la póliza o por un plazo menor.

*** *Indexados***

Los planes con incrementos indexados tienen el mismo funcionamiento que los planes con suma asegurada constante, pero estos no se manejan en moneda nacional sino que en unidades que se indexan a otra moneda o índice cuyo valor se actualiza por sí solo.

- *Planes Denominados en Moneda Extranjera*

Dentro de los planes indexados que se manejan en el mercado mexicano, tenemos a los planes en dólares que sin duda son los más importantes.

En este tipo de plan, tanto la suma asegurada como las primas se presentan en dólares y se pagan en moneda nacional al tipo de cambio vigente en la fecha de operación; por lo que en caso de un presupuesto, se deberá considerar la paridad cambiaria estimada.

Los planes tradicionales también se caracterizan por tener una Reserva Matemática conocida desde el inicio del contrato, al mismo tiempo pueden ofrecer otros beneficios, como son los Valores Garantizados y Dividendos. Dichos beneficios están sujetos a la duración del contrato ya que por lo regular sólo se otorgan a las pólizas con duración mayor a diez años.

Comportamiento de la Reserva Matemática.

La reserva representa los fondos de las pólizas retenidas por la compañía, los cuales, junto con las futuras primas e intereses, serán suficientes para cubrir todas las reclamaciones futuras.

El comportamiento de la reserva matemática es otra característica común de estos planes, ya que siempre se podrá conocer como será la reserva en cualquier año de la póliza. Para ésto se estima la reserva, en base a las probabilidades de muerte, al tipo y duración del plan y a la tasa de interés garantizada. Siendo el incremento a la reserva, la diferencia entre la reserva de un año a otro.

Valores Garantizados.

A través de los Valores Garantizados, los asegurados tienen la oportunidad de utilizar la reserva creada por el pago de primas.

Para hacer uso de los valores garantizados el asegurado debe tener cubierto cierto número de primas; regularmente se conceden a partir del tercer pago anual de la

póliza, dependiendo del plan y de acuerdo al monto que deseen ocupar.

Existen tres formas de concederlos:

1.- *Seguro Saldado*, si no se puede o no se desea hacer más pago de primas, con este seguro puede seguir protegido durante el tiempo especificado en el contrato, pero por la suma asegurada a la que le da derecho las primas anuales ya pagadas.

2.- *Seguro Prorrogado*, si ya no desea hacer más pago de primas, el asegurado podrá seguir protegido por la misma suma asegurada pero durante un plazo menor al estipulado.

3.- *Rescates*, cuando un asegurado desea cancelar el contrato podrá obtener su valor de rescate de acuerdo con la tabla de valores garantizados y con el número de primas pagadas. Esta operación representa un egreso para la compañía y se refleja en el estado de resultados técnico.

Dividendos.

Los dividendos, es el reembolso que recibe el asegurado por la participación de las utilidades obtenidas por la compañía.

Los más frecuentes son los de mortalidad y los financieros; los primeros se otorgan por haberse registrado una menor siniestralidad a la esperada y los segundos se otorgan porque la compañía tiene un excedente financiero en la inversión de reservas.

3.3 Características del Presupuesto Recomendado

La inquietud de desarrollar un presupuesto en el área de vida individual, surge debido a que son en estos contratos donde existe un financiamiento en los primeros años por parte de la aseguradora, entonces es muy importante dar un buen seguimiento y tener un control sobre la operación del negocio, ya que una desviación en las hipótesis empleadas en el cálculo de la prima, puede afectar de manera importante en la utilidad esperada y en la suficiencia de las primas para el pago de siniestros y gastos.

Existen muchos factores a considerar en un presupuesto para el área de vida individual de cualquier compañía. El profundo conocimiento de los planes que se venden y la información manejada son de vital importancia para lograr un presupuesto muy confiable.

La metodología del presupuesto que se presenta en el siguiente capítulo es una combinación de varios tipos de ellos, en la cual se hace uso de los presupuestos *objetivos, semi-objetivos y micro presupuestos*; dependiendo del concepto que se quiere estimar.

Lo recomendable es hacer un presupuesto *Objetivo*, pero muchas veces no se cuenta con el desglose de la información deseado, por lo que los métodos *Objetivo y Semi-objetivo* son igual de útiles y la decisión de cual es el óptimo a utilizar, dependerá de la información con la que se cuente.

En muchos casos la información objetiva no está disponible y/o el comportamiento histórico no es la única variable que influirá en el desarrollo del futuro; y es por esto que el presupuesto deberá tener tanto características objetivas como semi-objetivas.

Otra recomendación es no utilizar presupuestos *Macro*, ya que la desventaja de este método es que no se pueden detectar los casos específicos ni áreas de oportunidad, por ejemplo, la existencia de una competencia intensa en cierta región, a la cuál no se le da la importancia debida (aunque pudiera existir la ventaja de tener mayor precisión, ya que la varianza a nivel global es mucho menor que la de sus componentes).

Por otro lado, aunque la desventaja de los *Micro presupuestos* es que cada unidad de negocio puede dar demasiada importancia a los problemas locales o propios (perdiendo de vista las tendencias globales); la ventaja es que éstos son realizados por gente que está directamente involucrada con el área y no pasarán por alto las condiciones importantes, como tal vez pasaría si sólo se observa la visión general de la compañía.

3.3.1 Fuentes de Información

Los presupuestos semi-objetivos son aquellos que se obtienen mediante el criterio de la persona que lo hace, sin embargo esto no quiere decir que no se utilice alguna información como base.

Generalmente existe información disponible o puede generarse y después analizarse, pero estas actividades deberán realizarse siguiendo un procedimiento científico adecuado.

Para la elaboración de un presupuesto en el negocio de vida individual de una compañía aseguradora, existen muchas fuentes de información, tanto objetivas como subjetivas.

a) Objetivas

- Cifras de ventas

- Cifras de reserva matemática
- Pago de comisiones
- Gastos
- Número y monto de siniestros
- Datos de porcentajes de conservación sobre primas

b) Subjetivas

- Opiniones de gente involucrada en el negocio, donde la información se obtiene de juntas, convenciones, seminarios, etc., la cual en muchos casos no está por escrito.
- Revistas, artículos, editoriales publicadas en periódicos, etc., teniendo cuidado de aceptarlos o no dependiendo de la credibilidad y prestigio de la publicación.
- Información histórica de la compañía, teniendo mucha atención en sucesos especiales, errores, problemas, etc.

La combinación de estas fuentes de información, provee un buen marco de conocimientos a las personas encargadas del presupuesto.

Conclusiones

Los planes de vida son la columna vertebral de las compañías de seguros, siendo los Tradicionales los más utilizados en México. Su comprensión es fácil para la fuerza de ventas y los asegurados, debido a que se podrá conocer el comportamiento y el monto de la suma por la que estará protegido desde el inicio del contrato, así como también se conocerán las primas que deberán pagar y el valor garantizado al que tendrá derecho en cualquier momento.

Aunque los planes tradicionales tienen un comportamiento claro y definido, se deberá contar con la información y los conocimientos necesarios, para poder desarrollar un presupuesto.

Cada una de las clases y tipos de presupuestos tiene ciertas ventajas y desventajas. Lo que generalmente se recomienda es emplear varias técnicas que conjunten diferentes métodos para poder llegar a un presupuesto final.

Frecuentemente se utiliza la combinación de macro y micro presupuestos, con el objetivo de verificar los resultados, donde éstos por lo general incluyen en su realización los métodos semi-objetivo y objetivo.

CAPITULO IV

Introducción

En el presente capítulo se describe en un principio lo que significan los Estados Financieros para una empresa, posteriormente y como parte medular del capítulo, se desarrolla una metodología para hacer un presupuesto a un año del estado de resultados técnico de planes tradicionales de vida; y al final se habla de la importancia de las razones financieras, mencionando las más recurridas en el sector asegurador.

4.1 Análisis Financiero

La situación financiera de una empresa es uno de los asuntos de mayor importancia para evaluar su desempeño.

La información contenida dentro de los Estados Financieros es empleada tanto para el establecimiento de políticas de control y planeación, como para la toma de decisiones a nivel estratégico (de aquí la importancia de un presupuesto financiero). Sin embargo, las cifras observadas a simple vista pueden conducir a conclusiones erróneas. Existen ocasiones en que la empresa presenta problemas de liquidez, aún cuando obtiene en el ejercicio una utilidad considerable. Con el propósito de evitar interpretaciones inadecuadas, es necesario realizar un análisis con mayor profundidad sobre la información financiera de una empresa.

El análisis financiero consiste en el estudio de cada una de las cifras del Balance General y del Estado de Resultados y la interrelación que existe entre ellas. La intención es proporcionar una visión general sobre las razones financieras más utilizadas para el sector asegurador en el Estado de Resultados Técnico, así como su interpretación para los distintos intereses que se requieran.

4.2 Estado de Resultados Técnico

Los estados financieros se pueden definir como resúmenes esquemáticos que incluyen cifras, rubros y clasificaciones que reflejan la operación de una empresa en un período determinado.

El Estado de Resultados Técnico proporciona información acerca de la utilidad o pérdida técnica que obtiene la empresa en un período determinado, que por lo general es un año.

Comparación del Estado de Resultados General y el del Sector Asegurador (hasta Utilidad Bruta o Resultado Técnico).

CLASIFICACION GENERAL

Ventas Brutas
- Devoluciones
(*Ventas Netas
- Costo de Venta

(*UTILIDAD BRUTA

+ Ingresos - Egresos
(* Conceptos que se calculan con base en los anteriores

SECTOR ASEGURADOR

+ Primas Iniciales
+ Primas de Renovación
(*Primas Emitidas
- Primas Cedidas a Reaseguro
(*Primas Retenidas
- Incremento a la Rva. Rgos. Curso
(*Primas Devengadas

- Comisión Inicial
- Comisión de Renovación
- Compensaciones a Agentes (Bonos)
- Otros Gastos de Adquisición
- Cob. Exc. de Pérdida
+ Part. Util. por Reaseg. Cedido
(*Costo Neto de Adquisición

- Sinistros Ocurridos
- Sinistros Recuperados
- Sinistros Retenidos

- Venchientos
- Rescales
- Incremento a la Rva. de Dividendos

(*RESULTADO TÉCNICO

4.3 Premisas para el Presupuesto

Son muchos los factores que pueden influir en el volumen de ventas de una compañía de seguros; sin embargo, es necesario empezar a conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas y de la conservación de años anteriores.

Para tener un conocimiento más amplio sobre los factores que pueden tener influencia en las ventas futuras, se debe tener en cuenta los puntos de vista de los agentes de ventas, quienes son los que están en contacto directo con los clientes, así como también se deben considerar las metas o premisas que los dirigentes de la compañía quieren alcanzar.

Para lograr un presupuesto técnico en el área de vida individual, es necesario contar con al menos dos importantes premisas, las cuales son dictadas por la dirección de la empresa, o en su defecto, por la gente que toma las decisiones dentro del ramo de vida (en adelante se les llamará Comité de Dirección)¹.

1. Porcentaje de Crecimiento en Ventas (respecto al año anterior)

Para que los dirigentes de la empresa puedan implantar metas futuras, deberán estar conscientes del comportamiento en ventas de años anteriores, así como también de los factores de ajuste que tuvieron un efecto perjudicial durante estos años, como pudo ser un incremento en ventas de un mes determinado, debido a una campaña publicitaria, o un decremento en ventas del producto debido al impulso que se le dio a otro de los productos de la compañía.

¹ Probablemente no todas las empresas tengan un "Comité de Dirección", lo que si es seguro es que siempre hay personas encargadas de orientar todas las acciones hacia el logro de los objetivos. Las decisiones que se toman siempre estarán basadas en la observación del presente, pasado y la forma en que visualizan el futuro, mezclando toda esta información con su propio criterio y experiencia.

Por lo anterior, se hace complicado el presupuestar este renglón; pero con la experiencia adquirida y las expectativas de los dirigentes, se hace una estimación basada en la estrategia de ventas que seguirá la compañía durante el período.

De dicha estimación se logra acordar como meta, un porcentaje de crecimiento en ventas con respecto a las del año anterior; mismo porcentaje que será utilizado más adelante en el cálculo de nuestro presupuesto.

2. Porcentaje de Conservación de la cartera.

Esta premisa es de las más importantes en el negocio de vida individual debido a que entre mayor sea, mejor será la rentabilidad de la cartera.

A la hora de acordar metas para este índice, se deberá tomar en cuenta el comportamiento del mismo en años anteriores y también la estrategia que llevará a cabo la compañía para lograr alcanzar las metas propuestas.

El índice de conservación de cierto período, representa el porcentaje de pólizas (o primas) que se encuentran en vigor en un período y que continuarán en vigor al final del siguiente. Ejemplo:

Concepto	Unidades período "t"	Conservación período "t+1"	Unidades período "t+1"
No. de Pólizas	100	82%	82
Prima	2,000	90%	1,800

La conservación sobre prima es la que normalmente se utiliza para medir y comparar a las compañías de seguros.

En cuanto al uso de otras premisas, si una compañía maneja planes indexados a alguna moneda o índice, ésta deberá estimar el valor de la unidad (a la que se indexan los planes) al final del período, ya que el presupuesto que se realice para éstos planes deberá estar expresado en moneda nacional.

En general, no es conveniente dedicar mucho tiempo o esfuerzo a la realización de la estimación de las variables económicas (como pueden ser: CETES, tipo de cambio frente a una moneda extranjera, inflación), ya que la información publicada por el gobierno o alguna otra institución privada, es suficiente para cubrir este requerimiento.

4.4 Proceso Presupuestal

El propósito es que todas las personas involucradas lleguen a un presupuesto aceptado por todos. La forma de llegar al presupuesto final es la siguiente:

i. El Comité de Dirección define las premisas que se deberán utilizar en la elaboración de los presupuestos de cada línea de negocio de la compañía y también hace una estimación de los resultados que se desean en cuanto a ventas y resultado técnico.

En este primer paso, el presupuesto puede ser preparado rápidamente ya que no se necesita una investigación extensa ni análisis estadísticos complejos.

ii. Dado lo anterior se desarrolla el primer presupuesto (mismo que puede ser objetivo, analítico, flexible, micro, etc., todo dependerá de la información disponible y la exactitud deseada). Este no coincide necesariamente con las expectativas del Comité de Dirección.

En este segundo paso, son los expertos del área de vida individual los que tienen un papel importante. Estos deberán proveer presupuestos muy atinados e inclusive a un nivel lo más detallado posible, para que los directivos que toman las decisiones obtengan un mayor entendimiento del presupuesto y se sientan más responsables y comprometidos con las metas que de alguna forma, ellos mismos establecieron.

iii. Posteriormente se inicia un proceso donde se sensibilizan variables como la meta de conservación, desviaciones en gastos, siniestralidad, etc., bajo escenarios optimistas y pesimistas, dando como resultado el presupuesto casi definitivo.

iv. Por último, si este presupuesto es aceptado por la Dirección General, entonces será definitivo, si no es aceptado entonces se deberá repetir el proceso de la sensibilización, pero ahora involucrando a la Dirección General hasta lograr un acuerdo.

En realidad el presupuesto es el resultado conjunto de muchas personas y no de una sola.

4.5 Metodología

Información...

La información necesaria para lograr un presupuesto, hasta utilidad técnica, de los planes tradicionales de vida individual es:

****Sobre las Premisas***

- Meta de crecimiento en ventas iniciales.
- Meta de conservación.

*Sobre la información de las pólizas vigentes

- Tipo de plan
- Fecha de emisión
- Edad de cálculo
- Duración en la que se encuentra
- Suma Asegurada inicial
- Suma Asegurada alcanzada en cualquier momento
- Reserva alcanzada en cualquier año

*Sobre las hipótesis

- Porcentaje de caídas, que se calcula como $(1 - \% \text{ conservación})$.
- Los porcentajes de comisión otorgados en cada plan.

A continuación se muestra la metodología propuesta para el presupuesto del estado de resultados técnico de los planes tradicionales de vida. El orden a seguir será el mismo que se mostró anteriormente.

Metodología...

Prima Inicial (o de Primer Año)

Con el incremento en ventas acordado para el "Año t+1" (premisa) y las primas iniciales del "Año t", se estima que las primas iniciales para el "Año t+1" son :

$$\text{Prima Inicial "Año t"} * (1 + \% \text{ de incremento en ventas})$$

Prima de Renovación

El cálculo de estas primas resulta sencillo una vez que se tiene la premisa de conservación, pero no hay que olvidar que para obtenerla se tuvieron que hacer

consideraciones muy importantes en cuanto a las acciones a seguir por la compañía, sin perder de vista las metas impuestas a corto y largo plazo.

El cálculo de las Primas de Renovación se hace tomando las Primas Emitidas del "Año t" y aplicándoles el índice de conservación esperado para el "Año t+1".

$$(Prima Emitida "Año t") * (\% de conservación "Año t+1")$$

Prima Emitida

$$(Prima Inicial "Año t+1") + (Prima Renovación "Año t+1")$$

Primas Cedidas a Reaseguro

En los seguros de vida individual existen los contratos de reaseguro *proporcional automático* y el *proporcional facultativo* (entre otros), pero sólo se explicarán éstos por ser los más comunes dentro de las aseguradoras mexicanas.

Se llaman *proporcionales* porque el reasegurador participa en las primas y siniestros en la misma proporción que participa sobre la suma asegurada.

La característica fundamental del Reaseguro Facultativo es que se ofrece en forma individual y el reasegurador tiene la facultad de aceptar o declinar el ofrecimiento.

El Reaseguro Automático surge de la necesidad de ahorrar el costo administrativo que representa el enorme papeleo y trabajo de ofrecer un sinnúmero de riesgos en forma individual durante un año. La compañía cedente conviene en ceder y el reasegurador se obliga a aceptar un porcentaje sobre todas las pólizas.

Entonces, es posible que el presupuesto de este concepto resulte sencillo, siempre y cuando se conozcan las condiciones de los contratos de reaseguro.

Ejemplo 1: en los planes regulares (sin incrementos), la prima cedida a reaseguro será la misma todos los años mientras se mantengan en vigor las pólizas, como ésto no ocurre, bastará con aplicar el porcentaje de conservación esperado para conocer las primas cedidas esperadas.

Adicionalmente, se deberá estimar la prima cedida de los nuevos negocios emitidos durante el año a presupuestar, este cálculo se puede hacer manteniendo la proporción sobre prima emitida, observada en años anteriores por este concepto.

$$\begin{aligned} & (Prima Cedida Año t * \% conservación Año t+1) \\ & + Prima Cedida Nuevos Negocios del Año t+1 \end{aligned}$$

Ejemplo 2: si son planes cuya suma asegurada y prima se incrementan cada año, entonces se deberá incrementar la prima cedida en la misma proporción, posteriormente se le aplica la conservación y a este resultado se le suma la prima cedida de los nuevos negocios como se explica en el ejemplo anterior.

$$\begin{aligned} & (Prima Cedida Año t * Inc. Suma Asegurada * \% conservación Año t+1) \\ & + Prima Cedida Nuevos Negocios del Año t+1 \end{aligned}$$

Nota: El cálculo de las Primas Cedidas de Nuevos Negocios del Año t+1 es:

$$\frac{Prima Cedida Nuevos Negocios Año t * Prima Emitida Año t+1}{Prima Emitida Año t}$$

Primas Retenidas

$$(Primas Emitidas Año t+1) - (Primas Cedidas a Reaseguro Año t+1)$$

Incremento a la Reserva Matemática

Primero se calcula el incremento a la reserva de las pólizas que llegarán con vigor al año $t+1$ y después la de los nuevos negocios emitidos durante este año.

Primera parte:

- Sea
- X_t = Reserva Total de la cartera en el año t
 - X_{t+1} = Reserva Total de la cartera en el año $t+1$
 - $Rva_{i,t}$ = Reserva de la póliza i al final del año t
 - $Rva_{i,t+1}$ = Reserva de la póliza i al final del año $t+1$
 - $Consv_{t+1}$ = Conservación esperada para el año $t+1$
 - n = Número de pólizas en vigor al año t

La reserva total es la suma de las reservas de cada póliza:

$$X_{t+1} = \sum_{i=1}^n Rva_{i,t+1}$$

Entonces, el cálculo del valor esperado de la reserva total en el año $t+1$, se realiza aplicando la conservación esperada a la suma de las reservas de las pólizas:

$$E(X_{t+1}) = E\left(\sum_{i=1}^n Rva_{i,t+1}\right) = \sum_{i=1}^n E(Rva_{i,t+1}) =$$

$$\sum_{i=1}^n (Rva_{i,t+1} * Consv_{t+1}) = Consv_{t+1} * \sum_{i=1}^n Rva_{i,t+1}$$

por lo tanto, el incremento a la reserva matemática en el año $t+1$, será el resultado de la diferencia entre el valor esperado de la reserva al final del año $t+1$ y el valor de la reserva al final del año t , esto es:

$$E(X_{t+1}) - X_t = Consv_{t+1} * \sum_{i=1}^n Rva_{i,t+1} - X_t$$

Segunda Parte (reserva de los nuevos negocios emitidos durante el Año t+1):

El cálculo se hace manteniendo la proporción del "Año t", sobre las primas iniciales del "Año t+1"; dicha proporción se obtiene de dividir la reserva de las nuevas pólizas del "Año t", entre la prima inicial del mismo año.

*Reserva Nuevos Negocios Año t * Prima Inicial Año t+1*

Prima Inicial Año t

La suma de las dos partes anteriores, será el incremento a la reserva estimado al año t+1.

(Inc. a la Rva .en el Año t+1 de pólizas emitidas en años anteriores y que están en vigor en el Año t+1) + (Rva Nuevos Negocios emitidos durante el Año t+1)

Primas Devengadas

(Primas Retenidas "Año t+1" - Incremento a la Reserva Matemática "Año t+1")

Comisiones

Es una práctica de toda empresa, el que las comisiones sean un porcentaje de las primas vendidas, pues bien, como se vio anteriormente, en los negocios de Vida Individual se identifican dos tipos de primas: Iniciales y de Renovación.

A pesar de que cada compañía utiliza diferentes esquemas de comisión, la forma de presupuestarlas es muy sencilla.

Comisión Inicial:

*(Prima Inicial Año t+1) * (% Comisión Inicial que otorga la compañía)*

Comisión de Renovación:

Se calculan de la misma manera que las Comisiones Iniciales, solo se deberá tener cuidado de separar las primas por duración, y multiplicarlas por el porcentaje de comisión correspondiente.

Si se llegaran a tener planes con diferentes esquemas de comisiones, lo que se necesita hacer es identificar la parte proporcional de la prima presupuestada que corresponde a cada plan. Para esto será suficiente identificar los planes que más vende la compañía y con base en ellos hacer los cálculos totales, es decir, no es necesario tener todo el detalle de primas asignadas a cada plan.

Compensaciones a Agentes (Bonos)

Los bonos son incentivos que se otorgan a los agentes que cumplen con ciertos requisitos. Cada compañía puede tener un programa de incentivos diferente, aunque por lo general los bonos se pueden asignar por tener buena producción, buena conservación de clientes, buena siniestralidad, etc.

Ya que los bonos se financiarán con las primas recibidas, lo mejor es hacer una hipótesis con los bonos pagados en años anteriores, como un porcentaje de las primas emitidas; y aunque en la realidad no son un porcentaje directo de la prima, se podrá tener un buen control sobre éstos.

Entonces el presupuesto podrá ser el resultado de afectar a las primas emitidas con el factor de bonos calculado con los datos reales del año anterior.

$$(Prima Emitida Año t+1) * (\% FB)$$

donde %FB se calcula como: (Bonos Año t) / (Prima Emitida Año t)

Otros Gastos de Adquisición

El cálculo de una prima de seguro esta basado principalmente en la mortalidad que se espera tener, dependiendo de la edad en la cual el asegurado contrata su seguro y del período de cobertura que desea adquirir.

Aún cuando este es el objetivo más importante dentro de la tarificación, existen otros puntos también importantes como son el número de personas que conservan su póliza, las comisiones y bonos que se otorgan y los gastos en que incurre la compañía para poder administrar todo el proceso de una póliza, desde su emisión hasta el momento en que el contrato llega a su fin.

De todos estos factores, los más difíciles de identificar son los "Gastos de Adquisición y de Administración", ya que es imposible conocer al cien por ciento, los gastos en los que incurre cada una de las áreas de la compañía (sólo se conocen gastos totales) y los criterios para asignarlos pueden variar de un momento a otro.

En el estado de resultados técnico, sólo se consideran los Otros Gastos de Adquisición (en adelante OGA), ya que forman parte del Costo Neto de Adquisición. Los conceptos que lo forman son: publicidad, pago de honorarios por exámenes médicos, seminarios y capacitación de agentes, pagos por inspección de riesgos, etc., es decir, todos aquellos gastos en los que se incurre por la emisión y venta de una póliza.

La razón que guardan los "otros gastos de adquisición" sobre la prima inicial, no deberá tener gran variación de un año a otro. Por lo anterior, la propuesta es calcular la proporción que hay entre los otros gastos de adquisición y las primas iniciales de años anteriores. Después calcular el promedio de dichos porcentajes y aplicarlo a las primas iniciales estimadas.

$$(Prima Inicial Año t+1) * (\% promedio de gastos sobre prima inicial)$$

Cobertura de Exceso de Pérdida

Difícilmente se maneja en los seguros de vida individual, y de ser así, el cálculo de éste se encuentra estipulado en el contrato de reaseguro.

El monto de este concepto es mínimo, por lo que una desviación no afectará el resultado de la compañía. Si no se tuviera en conocimiento o se quisiera hacer una rápida estimación, se puede aplicar el mismo índice sobre prima cedida a reaseguro del año anterior.

$$\frac{\text{Cob. en Exc. de Pérdida Año } t}{\text{Prima Cedida a Reaseguro Año } t} * \text{Prima Cedida a Reaseguro Año } t+1$$

Participación de Utilidades del Reaseguro Cedido (PURC)

El presupuesto dependerá en gran medida de lo que se estipule en el contrato de reaseguro, ya que en éstos se aclara la manera de calcular este concepto.

Si no se cuenta con el conocimiento de dicho cálculo, es posible estimar este renglón como el porcentaje promedio de las primas cedidas a reaseguro que se observan en el años anteriores.

$$(\text{Prima Cedida a Reaseguro Año } t+1) * (F \text{ PURC })$$

donde F PURC se calcula como: $(\text{PURC Año } t) / (\text{Prima Cedida a Reaseg. Año } t)$

Costo Neto de Adquisición

$$(\text{Comisiones}) + (\text{Bonos}) + (\text{OGA}) - (\text{Part. Util. del Reas. Cedido})$$

Siniestros Ocurridos

Al igual que el incremento a la reserva, primero se calculan los siniestros de las pólizas que estaban en vigor en el año t y después la de las pólizas nuevas emitidas durante el año t+1.

Primera parte: (siniestros en el Año t+1, de las pólizas en vigor en el Año t)

Sea Y_{t+1} = Siniestros Ocurridos en el año t+1
 q_x = Probabilidad de que una persona de edad x muera antes de cumplir la edad x+1
 n = Número de pólizas en vigor al año t
 $SAA_{i,t}$ = Suma Asegurada de la póliza i al final de año t
 $SAA_{i,t+1}$ = Suma Asegurada de la póliza i al final de año t+1
 $Cons_{v,t+1}$ = Conservación esperada para el año t+1

entonces, los siniestros ocurridos para el Año t+1 serán:

$$Y_{t+1} = \sum_{i=1}^n [(SAA_{i,t} + SAA_{i,t+1}) / 2 * Cons_{v,t+1} * q_x]$$

$$= Cons_{v,t+1} * \sum_{i=1}^n [(SAA_{i,t} + SAA_{i,t+1}) / 2 * q_x]$$

Segunda Parte (siniestros de los nuevos negocios emitidos durante el Año t+1):

Siniestros Ocurridos de Nuevos Negocios emitidos en el Año t * Prima Inicial Año t+1
 Prima Inicial Año t

La suma de las dos partes anteriores, será el presupuesto de siniestros ocurridos en el año t+1.

(*Siniestros Ocurridos en el Año t+1, de los Negocios en vigor al Año t*) +
 (*Siniestros Ocurridos de los Nuevos Negocios emitidos durante el Año t+1*)

Siniestros Recuperados del Reaseguro Cedido

Se presupuestan de manera similar a los siniestros ocurridos.

- Sea Z_{t+1} = Siniestros Recuperados por Reaseguro Cedido en el año $t+1$
 q_x = Probabilidad de que una persona de edad x muera antes de cumplir la edad $x+1$
 n = Número de pólizas en vigor al año t
 $SR_{i,t}$ = Suma Reasegurada de la póliza i al final de año t
 $SR_{i,t+1}$ = Suma Reasegurada de la póliza i al final de año $t+1$
 $Consv_{t+1}$ = Conservación esperada para el año $t+1$.

entonces, los siniestros recuperados por reaseguro cedido para el año $t+1$ serán:

$$Z_{t+1} = Consv_{t+1} * \sum_{i=1}^n [(SR_{i,t} + SR_{i,t+1})/2 * q_x]$$

Siniestros Retenidos

(Siniestros Ocurridos Año $t+1$) - (Sin. Recup. por Reaseg. Cedido Año $t+1$)

Vencimientos

De la misma manera que se presupuestan los gastos de adquisición, es posible estimar este renglón, además el monto de vencimientos regularmente no es muy alto, por lo que una desviación no impacta de forma importante en el resultado técnico.

(Prima Emitida Año $t+1$) * (% promedio de Vencimientos sobre Prima Emitida)

Rescates

Al conocer la reserva de cada póliza, podemos conocer sus valores garantizados, ya que son un porcentaje de dicha reserva, entonces, el presupuesto de rescates se hace multiplicando el monto de valores garantizados por el porcentaje de caídas del año $t+1$.

$$(Valor\ Garantizado\ Año\ t^2) * (\% caídas\ Año\ t)$$

donde, $\% caídas\ año\ t = 1 - \% conservación$

Incremento a la Reserva de Dividendos

Para efectos del estado de resultados técnico, se incluye la reserva de dividendos por mortalidad, ya que los dividendos por excedente financiero representan un gasto financiero para la empresa, y éstos se incluyen después de la utilidad técnica del negocio.

El presupuesto se hace tomando el promedio de los porcentajes que se obtienen de dividir:

$$Inc.\ Rva.\ Div.\ Año\ z / Prima\ de\ Renovación\ Año\ z$$

donde z puede variar dependiendo de la información disponible.

Posteriormente se aplica dicho porcentaje promedio a las Primas de Renovación presupuestadas.

$$(Prima\ de\ Renovación\ Año\ t+1) * (\% promedio\ calculado)$$

² Si la cancelación ocurre durante el año $t+1$, se debe utilizar el Valor Garantizado del año t , ya que es a la que tendrá derecho el asegurado durante el transcurso del año $t+1$ y hasta antes de pagar la prima de renovación.

Resultado Técnico

Es el flujo entre los ingresos y egresos calculados anteriormente.

(Prima Devengada) - (Costo Neto de Adquisición) - (Siniestros Retenidos)
- (Vencimientos) - (Rescates) - (Incremento a la Reserva de Dividendos)

4.6 Herramientas de apoyo al Presupuesto

Como ya se mencionó, el presupuesto es una herramienta de planeación, control etc., pero se deberá tener cuidado si se pretende analizar únicamente las cifras presupuestadas. Para lograr un análisis más completo se recomienda utilizar razones financieras, las cuales vienen a ser una herramienta que se puede complementar con el presupuesto para detectar desviaciones y analizar resultados.

4.6.1 Razones Financieras

Objetivo de las Razones Financieras...

Matemáticamente, se llama *razón* a la relación que existe entre dos cantidades de la misma especie. El objetivo fundamental del análisis a través de la aplicación de razones, es la interpretación de las relaciones numéricas que existen entre los diversos valores que figuran en los Estados Financieros.

Utilidad de las razones aplicadas al Análisis Financiero...

El análisis en base a razones puede ser utilizado para trazar la historia de una empresa, evaluar su situación presente, determinar probabilidades o incluso para establecer tendencias. Asimismo, la información que se desprende de este análisis es utilizada tanto para la parte interna de la empresa como por agentes externos a ella.

Algunos de los posibles beneficios que aporta la aplicación de razones financieras para los diversos grupos relacionados a la actividad de la empresa son los siguientes:

1. Facilitar la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa, referentes a la determinación de objetivos, planteamiento de políticas de supervisión y control, instrumentación de medidas dirigidas hacia el mejoramiento de la productividad de los empleados e incluso al estudio sobre la viabilidad de planes de financiamiento.
2. Proporcionar información a los accionistas sobre la estructura y composición del capital de la empresa, así como la rentabilidad de ésta.
3. Suministrar a los acreedores e instituciones de crédito, elementos de análisis para el estudio de liquidez y solvencia de la empresa.
4. Presentar información financiera aplicable al control y supervisión por parte de autoridades gubernamentales tales como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), la Comisión Nacional de Seguros y Finanzas (C.N.S.F.), etc.
5. Proveer a las organizaciones encargadas de realizar estadísticas, datos y cifras sobre la estructura de la compañía y del sector.

Limitaciones de las razones...

Cuando se analiza el desempeño de una empresa a través de razones financieras a lo largo de un período, se tienen que considerar ciertos eventos económicos tales como la inflación o las variables exógenas que afecten al desarrollo de la industria.

De igual manera, se presentan dificultades en la interpretación de las razones al tratar de establecer criterios generales para su evaluación, debido a que, en ocasiones, un resultado puede ser ambiguo dependiendo de la actividad a la que se dedique la empresa.

El estudio con base en razones, es una parte fundamental del análisis financiero de una empresa, siempre y cuando el analista que lo realice tome en consideración las limitaciones anteriormente señaladas y lo complemente con otro tipo de estudio, como podría ser uno de tipo estadístico.

4.6.2 Clasificación de las Razones Financieras en los Seguros de Vida

Como se mencionó anteriormente, las razones financieras aplicadas al análisis financiero pueden ser utilizadas por diversos agentes relacionados con la empresa en estudio. De esta manera los resultados que se obtienen al interpretar las razones, pueden obedecer a distintos propósitos, por lo que es necesario construir una clasificación de acuerdo a distintas áreas de interés. La clasificación que por lo regular se utiliza para analizar el Estado de Resultados Técnico, se puede dividir en 4 grupos :

1. Suficiencia de la Prima (estructura de costos)
2. Reaseguro
3. Rentabilidad
4. Crecimiento, Conservación y Participación

1. Suficiencia de la Prima (estructura de costos)

Se entiende que la prima es suficiente si el ingreso obtenido por primas cubre los costos de adquisición, de administración, de siniestralidad y rescates.

Existen ocasiones en donde la prima es insuficiente para cubrir costos y puede suceder que los productos financieros sean los que respalden la actividad de la empresa, provocando así demasiada sensibilidad a cambios de tasas de interés. Por lo tanto, resulta necesario analizar la proporción de las primas que se destina a cubrir los respectivos costos, con la finalidad de evaluar políticas de planeación y control para fundamentar de la mejor manera las decisiones.

A continuación se presentan dichas razones y una pequeña interpretación.

Razón	Interpretación
Costo Medio de Adquisición: <i>Costo Neto de Adq. / Prima Retenida</i>	Razón que muestra el porcentaje de la prima destinado a cubrir los costos de adquisición
<i>Costo Admón. / Prima Emitida</i>	Porcentaje de la prima que se destina a cubrir los costos de administración.
Costo de Sinestralidad: <i>Siniestros Ocurridos / Prima Emitida</i>	Muestra la proporción de la prima destinada a cubrir lo siniestros ocurridos.
Costo por Rescates: <i>Rescates / Prima Emitida</i>	Razón que muestra el porcentaje de la prima emitida destinada a cubrir los rescates.

2. Reaseguro

El reaseguro juega un papel muy importante en la dispersión del riesgo al que se enfrenta la empresa. Las razones financieras más frecuentemente utilizadas para medir las políticas de reaseguro para una empresa se detallan a continuación.

Razón	Interpretación
<i>Prima Cedida / Prima Directa</i>	Muestra el porcentaje de cesión de la empresa y determina la dependencia del reaseguro proporcional.

Razón	Interpretación
<i>Prima Retenida / Prima Directa</i>	Razón que refleja el grado en que la empresa absorbe la prima del asegurado.
<i>Sin. Recup. x Reaseg. / Prima Cedida</i>	Proporción que muestra el índice de siniestralidad del reasegurador.
<i>Sin. Retenidos / Prima Retenida</i>	Muestra el porcentaje que representan los siniestros en la operación, después del reaseguro.

3. Rentabilidad

Uno de los principales objetivos de las empresas es la obtención de utilidades; mientras mayores sean éstas en relación al capital invertido y a las ventas, mayor será la rentabilidad del negocio.

Las razones de rentabilidad más utilizadas para evaluar la rentabilidad (dentro del estado de resultados técnico), se detallan en el cuadro siguiente.

Razón	Interpretación
<i>Utilidad Técnica / Prima Emitida</i>	Muestra el margen de utilidades de las ventas directas por prima.
<i>Utilidad Técnica / Prima Retenida</i>	Proporción que muestra la utilidad de retención.
<i>Utilidad Técnica / Prima Devengada</i>	Muestra la rentabilidad de la operación técnica como porcentaje de los ingresos.

4. Crecimiento, Conservación y Participación

Resulta necesario complementar el análisis de la empresa comparando su situación

con la del mercado y con la economía nacional. Es así como se puede evaluar a las compañías tanto interna como externamente y obtener una visión global de su desempeño. A continuación se dividen estas razones en internas y externas; las internas son acerca del desempeño del área a evaluar y las externas comparan a la empresa con el sector.

Razones Internas	Interpretación
<i>(Prima Inicial año t+1 / Prima Inicial año t) - 1</i>	Muestra el crecimiento en ventas iniciales observado con respecto al año anterior.
<i>(Prima Emitida año t+1 / Prima Emitida año t) - 1</i>	Es el crecimiento en ventas totales de la compañía.
<i>Prima de Renovación año t+1 / Prima Emitida año t</i>	Es el porcentaje de conservación sobre prima emitida, que obtuvo la empresa en el año t+1.
<u><i>Crec. Real Prima Emitida por Operación</i></u> <i>Crec. Real Primas Totales</i>	Compara el dinamismo de algún área de la cía. con el total ésta.
<u><i>Crec. Real Prima Emitida</i></u> <i>Crec. Real Prima Emitida del Mercado</i>	Compara el dinamismo de la cía. con el de la industria aseguradora.
<u><i>Crec. Real Prima Emitida</i></u> <i>Crec. Real Prima Emitida del Otras Cías.</i>	Compara el dinamismo de la cía. con el de las empresas de su mismo nivel.

Conclusiones

Debemos estar conscientes que un presupuesto no es un compromiso a futuro, sino un estimado realizado en base a la información disponible en ese momento y que podrá mejorar en la medida que mejore la información.

Una de las ventajas de hacer un presupuesto es ir comparando los resultados reales contra los presupuestados e ir haciendo ajustes según se va presentando la

realidad, así como dictar las acciones necesarias para enderezar el camino.

Con la creciente aplicación de métodos cuantitativos en los negocios, el criterio de cada uno de los dirigentes de una compañía ha perdido importancia, pero continúa siendo de fundamental utilidad.

La metodología presentada es sencilla de aplicar siempre y cuando se tenga la información necesaria. Las desviaciones dependerán de la confiabilidad de las premisas utilizadas y de la información requerida, más no de la metodología.

Por la parte de las razones financieras, es importante recordar que aún cuando el análisis financiero con base en razones resulta ser una herramienta auxiliar que permite observar el comportamiento de las operaciones de una empresa y su condición financiera, se deben tomar en cuenta las limitaciones inherentes en su aplicación e interpretación; además, aún cuando existe una infinidad de proporciones que se pueden construir con los valores en estudio, únicamente presentarán un resultado significativo las que sean integradas por cantidades en las cuales existan relaciones de dependencia.

CAPITULO V

Introducción

Como se mencionó en capítulos anteriores, la rapidez con la que está cambiando el entorno en que se desempeñan las empresas, obliga a los dirigentes a plantear metas ambiciosas al momento de planear el futuro, siendo los presupuestos la herramienta ideal para organizar, controlar y dirigir las acciones que conduzcan al cumplimiento de éstas.

Por otro lado se describen algunas clasificaciones que pueden tener los presupuestos, recalcando que *la exactitud de éstos dependerá del uso que le darán y de la información disponible*, así como también se recomienda que los realicen las personas que conocen los productos y que tienen conocimiento de las estrategias de la compañía.

En el negocio de los seguros de vida individual se venden planes a largo plazo que requieren de un fuerte financiamiento inicial, por lo que la importancia de dirigir los "próximos pasos" y monitorear la eficiencia y rentabilidad del mismo, hace de los presupuestos una herramienta indispensable; es por esto que se presenta una metodología para presupuestar el estado de resultados técnico de los planes tradicionales de vida individual.

La metodología es simple y se puede aplicar a cualquier cartera de planes tradicionales.

La intención del presente capítulo es utilizar la metodología descrita en el capítulo anterior para realizar el presupuesto técnico de los planes tradicionales de una compañía de seguros; posteriormente se comparará el presupuesto con los datos reales y se desarrollará un pequeño análisis mediante el uso de razones financieras.

5.1 Premisas y otros datos

Con la finalidad de presentar una aplicación práctica y clara de la metodología, se tomó una cartera supuesta de planes tradicionales con determinadas características.

La intención es que a partir de los datos del año t y $t-1$, se realice el presupuesto para el año $t+1$. El orden a seguir es el mismo que se utiliza en el desarrollo de la metodología del capítulo anterior.

El caso que se presenta es de una compañía la cual vende planes tradicionales en Moneda Nacional y planes denominados en Dólares; y como es de esperarse se tienen expectativas diferentes de crecimiento y de conservación para cada cartera.

* Metas de Crecimiento en Ventas Iniciales

Crecimiento total del 60%, donde las ventas iniciales al final del año terminarán distribuidas en 75% para planes denominados en dólares y 25% para planes en moneda nacional.

* Metas de Conservación

Planes en M.N. = 78%

Planes denominados en Dlls. = 80%

* Supuestos en Variables Económicas

Tipo de Cambio supuesto al final del año $t+1$ = 4.0

Tipo de Cambio promedio supuesto en el año $t+1$ = 3.5

Existen otros datos relevantes como la distribución de primas en el año t :

Planes	Total	M.N	Denominados en Dlls (prima en M.N.)
Prima Inicial	56,300	11,260	45,040
Prima Renovación	213,100	183,484 ^(*)	29,616
Prima Emitida	269,400	194,744	74,656

(*) Dentro de la cartera de planes en Moneda Nacional, se tienen planes con incrementos de suma asegurada fijos, donde la prima de renovación se incrementa, año con año, en el mismo porcentaje que la suma asegurada (es decir, la prima no nivela dichos incrementos), por lo que en cada renovación se debe esperar un ingreso por prima derivado de dichos incrementos.

Por otro lado, existe mucha información como puede ser número de pólizas, reservas, sumas aseguradas por póliza, tablas de valores garantizados, etc., información que no puede ser mostrada a detalle, pero que se mencionará (en la medida de lo posible) en los cálculos descritos posteriormente.

5.2 Aplicación de la Metodología

Para poder realizar operaciones y comparaciones fácilmente, las cifras de los planes denominados en dólares se encuentran en moneda nacional (a pesar que el título sea *Dlls.*), a menos que se indique lo contrario.

Primas Iniciales

Las primas iniciales del año t , fueron incrementadas bajo la expectativa señalada.

	Total	M.N.	Dlls.
Primas Iniciales año t	56,300		
* (1+ Incremento esperado)	<u>1.60</u>		
Primas Iniciales año $t+1$	90,080	22,520 (25%)	67,560 (75%)

Presupuesto de Primas Iniciales = 90,080

Primas de Renovación

En este caso práctico, se estiman las primas de renovación en dos partes:

Primera parte (renovación de las primas ingresadas en el año t)

Separar las primas emitidas del año t , en M.N. y Dlls. y afectarlas con la conservación esperada al año $t+1$.

	M.N.
Prima Emitida año t	194,744
* % Conservación esperada año $t+1$	<u>78%</u>
Subtotal Prima Renovación año $t+1$	151,900

Para calcular las primas de renovación de los planes denominados en dólares, se procede igual que en los de moneda nacional, sólo que los cálculos se hacen en dólares y al final se pasan a moneda nacional al tipo de cambio promedio.

	Dólares
Prima Emitida año t (en dólares)	23,185
* % Conservación esperada	<u>80%</u>
Primas Renovación año t+1	18,548
tipo de cambio promedio año t+1	<u>3,50</u> (supuesto)
Subtotal Primas Renovación año t+1	64,918

Segunda parte (primas por incremento en suma asegurada)

La compañía maneja planes con incrementos anuales de suma asegurada, por lo que debemos estimar las primas por dichos incrementos como sigue:

Tomar el incremento sobre primas iniciales del año t de los planes con incremento en suma asegurada (sólo se vendieron planes con incrementos al 15%), y agregar las primas por incremento, recibidas durante el año t (se incluyen en las primas de renovación); a la suma anterior se le afecta con la conservación esperada para el año t+1.

	M.N.
Prima Inicial año t en M.N.	11,260
* Incremento en Suma Aseg.	<u>15 %</u>
subtotal	1,689 (prima de inc. de planes emitidos en el año t)
+ Prima de Inc. recibida en el año t	<u>25,004</u> (prima de inc. de planes emitidos en otros años)
subtotal	26,693
* conservación estimada año t+1	<u>78 %</u>
Total prima pur inc. de S.A. año t+1	20,820

$$\text{Presupuesto Primas de Renovación} = 151,900 + 64,918 + 20,820 = 237,638$$

Prima Emitida

$$\text{Prima Inicial} + \text{Prima Renovación} = 90,080 + 237,638 = 327,718$$

Prima Cedida a Reaseguro

El contrato de reaseguro con esta cartera es *Automático Proporcional*, por lo que el presupuesto se hará aplicando la conservación esperada a las primas cedidas del año t (las primas cedidas de los planes con incremento en suma asegurada, deberán ser previamente incrementadas en la debida proporción para el año t+1). Por otro lado se calcula la prima cedida de los negocios emitidos durante el año t+1 en proporción de las primas iniciales.

Parte 1	M.N.	Dlls.(en dólares)
Prima Cedida año t	20,196	1,874
* incremento ponderado en S.A.	1.06	
* conservación esperada	78%	80%
Subtotal 1 de Prima Cedida año t+1	16,698	1,499
Parte 2	M.N.	Dlls.(en dólares)
Prima Cedida año t...(1)	20,196	1,874
Prima Emitida año t...(2)	194,744	23,185
Factor (1) / (2)	10.37%	8.08%
Prima Inicial año t+1	22,520	19,303
Subtotal 2 de Prima Cedida año t+1	2,335	1,560
Suma de Subtotal 1 y 2	19,033	3,059
* tipo de cambio promedio año t+1		3.50
Total en moneda nacional	19,033	10,707

Presupuesto de Prima Cedida a Reaseguro = 29,740

Prima Retenida

Prima Emitida - Prima Cedida a Reaseguro = 327,718 - 29,740 = 297,978

Incremento a la Reserva Matemática

Primero se calcula la reserva alcanzada para el año t+1, afectándola con el porcentaje de conservación esperada de cada una de las carteras (M.N. y Dlls.); a este resultado se le resta la reserva del año t, y la diferencia es el incremento de

la reserva de las pólizas que se mantuvieron en vigor en el año $t+1$:

	M.N.	Dlls.
Reserva matemática del año t	523,859	17,345
Reserva matemática del año $t+1$	556,801	31,204
Incremento	32,942	13,859
Tipo de cambio supuesto al final del año $t+1$		4.0
Incremento de la reserva en moneda nacional	32,942	55,436

Presupuesto del Inc. a la Rva. Mat. de las pólizas en el año t , que se mantuvieron en vigor durante el año $t+1$ = 88,378

Por otro lado es necesario estimar la reserva de los nuevos negocios emitidos durante el año $t+1$. El cálculo se hace manteniendo la proporción del año t para las primas iniciales del año $t+1$; dicha proporción se obtiene de dividir la reserva de las nuevas pólizas en el año t , entre la prima inicial del mismo año.

Después de hacer los cálculos anteriores, tanto para los planes en moneda nacional, como los denominados en dólares, se obtiene el siguiente resultado:

	M.N.	Dlls.
Reserva matemática para el año $t+1$	4,504	3,860
Tipo de cambio supuesto al final del año $t+1$		4.0
Incremento de la reserva en moneda nacional	4,504	15,440

Presupuesto de la Rva. Mat. de las pólizas emitidas durante el año $t+1$ = 19,944

Presupuesto total del Inc. a la Rva. Mat. = 108,322

Prima Devengada

Prima Retenida - Inc. a la Rva. Matemática = 297,978 - 108,322 = 189,656

Comisiones

Se calculan tomando los porcentajes de comisión para cada línea de producto y multiplicándolos por las respectivas primas presupuestadas:

Comisión Inicial año t+1

	Prima Inicial año t+1	% comisión	Comisión
M.N.	22,520	58	13,062
Dlls.(en pesos)	67,560	56	37,834

Presupuesto Comisión Inicial = 50,896

Comisión de Renovación año t+1

En esta compañía se otorga comisión de renovación del año dos al cuatro, por lo que el primer paso es separar las primas de renovación por duración y posteriormente se les afecta con la comisión respectiva.

Planes en M.N.

	Prima Renov. año t+1	% comisión	Comisión
2o año	9,008	20	1,802
3er año	6,515	20	1,303
4o año	4,845	20	969
5o en adel.	131,532	0	0
SUMA	151,900		4,074

Planes Denominados en Dólares (en dólares)

	Prima Renov. año t+1	% comisión	Comisión
2o año	11,190	16	1,790
3er año	4,250	16	680
4o año	1,664	16	266
5o en adel.	1,444	0	0
SUMA	18,548		2,736

Dlls. al tipo de cambio promedio del año t+1 (3.5) = 9,576

Presupuesto Comisión de Renovación = 4,074 + 9,576 = 13,650

Compensaciones a Agentes (Bonos)

El cálculo se hace guardando la proporción de bonos sobre prima emitida del año anterior.

Prima Emitida año t	269,400
Bonos año t	22,351
Índice (Bono/ Pma.Emitida)	8.30 %
Prima Emitida año t+1	327,718
Bonos año t+1	27,189

Presupuesto de Compensaciones a Agentes = 27,189

Otros Gastos de Adquisición (O.G.A.)

Se tomó el promedio de los índices observados para este renglón en los últimos dos años.

Dichos índices se calculan :

O.G.A. / Primas Iniciales

entonces,

para el año t-1: $2,447 / 33,818 = 7.24 \%$

para el año t: $4,569 / 56,355 = 8.11 \%$

índice promedio = 7.67 %

Aplicando dicho índice a la prima inicial del presupuesto:

Prima Inicial año t+1	90,080
* índice promedio	7.67
Resultado	6,910

Presupuesto O.G.A. = 6,910

Cobertura de Exceso de Perdida

Se calculó en base al índice del año anterior, el cual se obtiene de dividir :

$$\text{Cob. en Exc. de Perd. año } t / \text{Prima Cedida a Reaseg. año } t = 0.18 \%$$

entonces:

Prima Retenida año t+1	296,383
• índice	0.18%
Resultado	54

Presupuesto de Cobertura en Exceso de Perdida = 54

Participación de Utilidades del Reaseguro Cedido

Al igual que el O.G.A., se utilizó el promedio de los índices observados en los últimos dos años. Dichos índices se calculan :

Part. Util.Reaseg.Ced. / Prima Cedida a Reaseguro

entonces,

para el año t-1:	$4,921 / 35,609 = 13.82 \%$
para el año t:	$2,932 / 26,229 = 11.18 \%$
índice promedio	= 12.5 %

Posteriormente se aplica dicho índice a la prima cedida a reaseguro presupuestada:

Prima Cedida a Reaseguro del año t+1	29,740
• índice promedio	12.5 %
Resultado	3,718

Presupuesto Participación de Utilidades del Reaseguro Cedido = 3,718

Costo Neto de Adquisición

Comis. Inicial + Comis. Renovación + Bonos + O.G.A. + Cob.Exc.Pérdida - Part.Utilis .del Reaseg.Cedido

$$50,896 + 13,650 + 27,189 + 6,910 + 54 - 3,718 = 94,981$$

Siniestros Ocurridos

El cálculo de los siniestros del año $t+1$ de las pólizas en vigor en año t , es el producto de la probabilidad de muerte (póliza a póliza) por el promedio de las sumas aseguradas alcanzadas en el año t y $t+1$. A la suma de los productos anteriores se les afecta con la conservación esperada al año $t+1$.

$$\text{Conserv. año } t+1 * \sum_{i=1}^n [(\text{Suma Aseg. año } t + \text{Suma Aseg. año } t+1)/2 * q_x]$$

- q_x = Probabilidad de que una persona de edad x muera antes de cumplir la edad $x+1$
 n = Número de pólizas en vigor al año t

Por otro lado, para calcular los siniestros de las pólizas nuevas emitidas durante el año $t+1$, se utiliza la proporción de Siniestros de primer año entre la Prima Inicial del año t , y se le aplica a las primas iniciales del año $t+1$.

$$\text{Prima Inicial año } t+1 * \frac{\text{Siniestros Ocurridos de pólizas en 1er año del año } t}{\text{Prima Inicial año } t}$$

Los cálculos anteriores no se detallan debido a que sería imposible enlistar todas las pólizas.

El proceso anterior se hace tanto para planes en moneda nacional como para los planes denominados en dólares, sólo que éstos últimos se pasan a moneda nacional al tipo de cambio promedio del año $t+1$.

	M.N.	Dls.	Dls.(en pesos)
Presupuesto Siniestros Ocurridos	35,525	11,036	38,626

Presupuesto de Siniestros Ocurridos = 74,151

Siniestros Recuperados del Reaseguro Cedido

Haciendo el mismo proceso que el de siniestros ocurridos, sólo que esta vez se calcula sobre la suma reasegurada de la compañía.

	M.N.	Dlls.	Dlls.(en pesos)
Presupuesto Siniestros Recuperados	3,506	1,430	5,005

Presupuesto de Siniestros Recuperados = 8,511

Siniestros Retenidos

Sin. Ocurridos - Sin. Recup. del Reaseg. Ced. = 74,151 - 8,511 = 65,640

Vencimientos

Se utiliza el promedio de los índices observados en los últimos dos años. Dichos índices se calculan :

Vencimientos / Prima Emitida

entonces,
 para el año t-1: $45 / 229,693 = 0.019 \%$
 para el año t: $56 / 269,465 = 0.021 \%$
 índice promedio = 0.020 %

Posteriormente se aplica dicho índice a la prima emitida del presupuesto:

Prima Emitida año t+1	327,718
* índice promedio	0.020 %
Resultado	66

Presupuesto de Vencimientos = 66

Rescates

Recordemos que en base a la reserva del año t, se calculan los valores garantizados de cada póliza. A la suma de los valores garantizados se les aplica el porcentaje de

caídas esperado para el año $t+1$, obteniendo así el presupuesto de rescates.

	M.N.	Dls. (en dólares)
Valor Garantizado total	252,936	18,995
* % de caídas	22%	20%
Subtotal	55,646	3,799
* tipo de cambio promedio		3.5
Resultado	55,646	13,297

Presupuesto de Rescates = 68,943

Incremento a la Reserva de Dividendos

Se calculó utilizando el promedio de los índices observados en los últimos dos años. Dichos índices se obtienen de dividir:

Inc. a la Rva. de Dividendos / Prima de Renovación

entonces,

para el año $t-1$: $1,621 / 195,875 = 0.83 \%$

para el año t : $1,656 / 213,110 = 0.78 \%$

índice promedio = 0.81%

Posteriormente se aplica dicho índice a la prima de renovación presupuestada:

Prima Renovación año $t+1$	237,638
* índice promedio	0.81 %
Resultado	1,924

Presupuesto del Inc. a la Rva. de Div. = 1,924

Resultado Técnico

Prima Devengada - Costo Neto Adq. - Sinistros Retenidos - Vencimientos - Rescates - Inc. Rva. Dividendos

$$189,656 - 94,981 - 65,640 - 66 - 68,943 - 1,924 = - 41,898$$

5.3 Análisis Financiero e Interpretación

La comparación de los resultados reales con el presupuesto, constituye una valiosa medición de la eficiencia de las operaciones actuales.

La comparación con los resultados anteriores no es siempre suficiente o satisfactoria, por el contrario, puede llegar a desorientar, por lo que en el presente trabajo solamente se hará la comparación contra el presupuesto.

	REAL AÑO t+1	PRESUPUESTO
Prima Inicial	96,198	90,080
Prima de Renovación	242,216	237,638
Prima Emitida	338,414	327,718
Prima Cedida a Reaseguro	24,838	29,740
Prima Retenida	313,576	297,978
Inc. a la Rva. Mat.	113,104	108,322
Prima Devengada	200,472	189,656
Comisión Inicial	52,926	50,896
Comisión de Renovación	14,824	13,650
Compensaciones a Agentes	28,779	27,189
O.G.A.	13,879	6,910
Coertura en Exceso de Perdida	41	54
Participación de Util. del Reaseg.	2,916	3,718
Costo Neto de Adquisición	107,533	94,981
Sinistros Ocurridos	74,807	74,151
Sin. Recuperados por Reaseguro	7,085	8,511
Sinistros Retenidos	67,722	65,640
Vencimientos	104	66
Rescares	69,541	68,943
Inc. a la Rva. de Dividendos	1,654	1,924
Resultado Técnico	- 46,082	- 41,898

Se puede observar que en general el presupuesto es bastante aproximado, ya que no existe una fuerte desviación en el resultado técnico.

Haciendo una comparación con las principales razones financieras encontramos:

En Rentabilidad y Crecimiento...

	Real	Presupuesto
- [Prima Inicial año t+1 / Prima Inicial año t] -1	70.9 %	60.0 %
- [Prima Emitida año t+1 / Prima Emitida año t] -1	25.6 %	21.6 %
- Utilidad Técnica / Prima Emitida	-13.6 %	-12.8 %
- Utilidad Técnica / Prima Devengada	-23.0 %	-22.1 %

El incremento en primas iniciales estuvo por arriba del presupuestado, lo cual nos habla probablemente de un gran esfuerzo por parte de la fuerza productora.

El crecimiento en prima emitida se debe a dos cosas:

- 1.- *Mayor monto de primas iniciales.*
- 2.- *El porcentaje de conservación real fue mejor que el esperado.*

Estas pequeñas desviaciones en las premisas se verán reflejadas en el monto de comisiones y bonos principalmente, pero no impactarán en el porcentaje del resultado técnico sobre prima emitida, ya que se tiene más comisión pero en la misma proporción se obtienen más primas.

En lo que respecta a la utilidad, la cifra real se encuentra por debajo del presupuesto principalmente el fuerte incremento en OGA.

En Suficiencia de la Prima...

	Real	Presupuesto
-Costo Medio de Adquisición	34.3 %	31.9 %
-Costo de SInestralidad	22.1 %	22.6 %
-Costo por Rescates	20.5 %	21.0 %

De los tres indicadores anteriores se desprenden tres aspectos importantes:

1.- La desviación en el costo neto de adquisición se debe principalmente al fuerte incremento en OGA. Es claro que existe una oportunidad de mejora en cuanto a la reducción de gastos (OGA); lo importante es identificar si sólo fue una desviación que ocurrió este año, o es algo que se seguirá presentando.

2.- La siniestralidad se mantuvo dentro de lo esperado. A pesar de que los siniestros ocurridos reales son un poco mayores al presupuesto, la proporción que guarda sobre la prima emitida se mantiene dentro de lo esperado.

3.- Algo similar ocurre con los rescates; aunque el monto real es mayor, el costo de rescates se mantiene cerca del presupuesto.

Los rescates mantienen una estrecha relación con el incremento a la reserva, ya que cuando la conservación es mayor, el incremento a la reserva es mayor y los rescates son menores, y por el contrario si la conservación disminuye, también decrece el incremento a la reserva y se incrementan los rescates.

Pues bien, es posible observar que la pequeña desviación en conservación no tuvo un fuerte impacto en proporción de la prima emitida:

	Real	Presupuesto
<u>Inc. a la Rva. + Rescates</u>	54.0 %	54.1 %
<i>Prima Emitida</i>		

En Reaseguro...

	Real	Presupuesto
- Prima Cedida a Reaseg. / Prima Emitida	7.3 %	9.1 %
- Siniestros Recuperados / Prima Cedida	28.5 %	28.6 %
- Siniestros Retenidos / Prima Retenida	21.6 %	22.0 %
- Part. Util. Reaseg. Cedido / Prima Cedida	11.7 %	12.5 %

Es claro que existe una desviación en las primas cedidas a reaseguro, probablemente porque se vendieron muchas pólizas con sumas aseguradas por debajo del pleno de retención, o porque la compañía incrementó su pleno de retención (cosa que ocurre a medida que las compañías se hacen más grandes y solventes).

Es difícil que la metodología se encuentre tan desviada si la premisa de conservación fue muy cercana a lo real.

Por otro lado, no se encuentra desviación en la siniestralidad retenida, aunque sí en la participación de utilidades del reaseguro cedido (como consecuencia de la desviación en prima cedida), pero el impacto en el resultado técnico no es de importancia.

5.4 Beneficios de la Metodología

La metodología del presupuesto es muy confiable ya que se aprovecha que los planes tradicionales tienen un comportamiento definido, por esto, el determinar los conceptos de mayor impacto como el incremento a la reserva, los rescates, la siniestralidad y las comisiones, resulta tener un alto grado de confiabilidad.

Calcular los conceptos tales como: reserva adelantada, reserva actual, suma asegurada alcanzada y valores garantizados, póliza por póliza, es probablemente un enorme trabajo, pero se puede tener confianza en que la cifra presupuestada es lo que debe esperar la compañía, además en caso de una desviación en una premisa como puede ser la conservación, será muy rápido hacer un nuevo pronóstico.

Es importante recalcar que la exactitud de los resultados dependerá en gran medida del grado de exactitud de las premisas empleadas (como conservación y crecimiento en ventas iniciales). Entre más confiables sean las premisas, el presupuesto representará de mejor manera el futuro de la compañía.

Hay que tener presente que los presupuestos deberán modificarse en el momento que se detecten hechos tangibles que nos indiquen que el futuro se comportará diferente a lo esperado inicialmente.

Para los conceptos como O.G.A., vencimientos, participación de utilidades de reaseguro cedido y el incremento a la reserva de dividendos, la metodología se basa prácticamente en utilizar los índices que se obtienen de los años anteriores; seguramente no es la mejor manera de presupuestar dichos renglones, pero el monto que representan dichos conceptos y la dificultad de presupuestarlos de una mejor manera no son proporcionales.

Es decir, se puede encontrar un método más exacto pero que seguramente requerirá de mayor información y análisis; además es probable que no sea necesario tanto detalle ya que la metodología mostrada es suficiente para estimar dichos conceptos, y como ya se ha mencionado, en caso de existir una desviación el impacto en el resultado técnico no sería trascendental.

Y no quiere decir que no sea importante, sino que se deberá emplear el tiempo y análisis para estimar los renglones que tienen mayor impacto sobre el resultado técnico en caso de desviaciones.

Conclusiones Generales

1. Los cambios en el entorno financiero han traído consigo transformaciones en materia de desregulación comercial, fiscal, etc., modernización de las estructuras tradicionales y una alta necesidad por ser más competitivos, para lo cual, la productividad es una variable central en las organizaciones.
2. Ante esta necesidad, por ser más productivos, es necesario que las empresas cuenten con herramientas de información y decisión que les permitan medir constantemente sus procesos productivos, sus niveles de rentabilidad y el grado de calidad de sus servicios.
3. Los Presupuestos están teniendo cada vez mayor importancia dentro del proceso administrativo de las empresas, ya que ofrecen respuestas rápidas en cuanto al logro de las metas y/o las desviaciones presentadas.
4. La exactitud de un presupuesto depende de manera importante de la exactitud de las premisas e hipótesis empleadas y gracias a la flexibilidad de éstas, es posible hacerlos bajo diferentes escenarios para tener una mejor idea del rango en que se moverán los resultados.
5. En una Compañía de Seguros, y en especial dentro de los planes tradicionales de vida individual, la realización de un presupuesto técnico veraz y confiable, será posible gracias a la base estadística y financiera que lo soporta.
6. Las personas encargadas del presupuesto, deberán conocer el funcionamiento técnico de los productos y una buena visión del negocio. Lo anterior con el fin de obtener un presupuesto que represente de manera más exacta los resultados futuros de la compañía, siempre apoyados con el conocimiento de las estrategias que se llevarán a cabo.

Algo que quisiera compartir al respecto es la importancia que tiene *el criterio* al momento de presupuestar, independientemente de lo sofisticado del método empleado. El criterio es muy importante para evaluar los siguientes puntos de decisión:

- * Que métodos deben usarse, tomando en cuenta las necesidades y recursos de la compañía.
- * Conciliar los diferentes y a veces contradictorios puntos de vista de los ejecutivos que pueden influir en el presupuesto.
- * Decidir que datos deberán considerarse para desarrollar el presupuesto y la importancia de las diferentes variables.
- * Evaluación del presupuesto final en términos de sus posibles errores, así como las consecuencias que pueden acarrear (se vale equivocarse siempre y cuando estemos conscientes del impacto de error).

8. Los Planes Tradicionales de Vida son los más vendidos en México. Su comprensión es fácil para los clientes ya que tienen un comportamiento definido. Actualmente existe una gran variedad de ellos, los cuales cubren diferentes necesidades y se pueden combinar para crear diferentes coberturas.
9. En cuanto a las fuentes de información, la experiencia que quisiera compartir, es que el Sector Asegurador aún debe perfeccionar la calidad de su información, ya que de ésta dependerá la exactitud de los presupuestos, así como la capacidad de reacción de las empresas.
10. Es importante hacer comparaciones entre los datos reales y los pronosticados analizando la exactitud y las causas de las discrepancias de forma que se mejoren las técnicas y procedimientos para futuras ocasiones.
11. Las razones financieras son una herramienta auxiliar para evaluar y controlar la situación de la empresa; esto se puede llevar a cabo comparando los índices

reales con los del presupuesto, con años anteriores, con los de otros ramos e inclusive con los de otras compañías (de aquí su flexibilidad).

Las áreas básicas para evaluar el desempeño técnico de una compañía de seguros son:

i) Operación Técnica (Suficiencia de la Prima)

Se evalúa el grado de eficiencia de las principales operaciones de la empresa.

ii) Reaseguro

Se evalúa el grado de eficiencia de la operación del reaseguro, medido en relación de las primas directas.

iii) Rentabilidad

Se refleja el grado de rentabilidad técnica, con el cual se evalúa la eficiencia del negocio desde el punto de vista de los dirigentes y accionistas.

iv) Crecimiento y Participación

Representa el grado en que la empresa incrementa su participación dentro del sector.

12. Es importante no perder de vista que la utilidad de la metodología presentada es muy amplia, porque permitirá a las empresas evaluar su desempeño a cada momento. Este hecho traerá como consecuencia que las empresas se enfocarán a mejorar constantemente su operación y en sí, todo su proceso administrativo.

Libros

- ◆ Bernal, S. V., et al, 1990.
La integración comercial de México a Estados Unidos y Canadá.
Instituto de Investigaciones Económicas, México.
- ◆ Ibarra, Y. A., 1990.
Los bloques comerciales y su impacto en México.
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C. México.
- ◆ Steiner, A. G., 1992.
Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber.
Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V. México.
- ◆ Carlos Morales F.
Presupuestos y Control en las Empresas
Editorial ECASA
- ◆ Cristobal del Río Gonzales
El Presupuesto
Editorial ECASA
- ◆ Glenn A. Welsh, et al.
Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades
Editorial Prentice Hall
- ◆ John H. Magee.
El seguro de vida.
Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana

Revistas y Publicaciones

- ◆ Subdirección de finanzas 1995.
Situación Económica y Financiera en México.
Grupo Nacional Provincial.

- ◆ Boletín informativo de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
Las Razones Financieras en el Sector Asegurador.
C.N.S.F.

- ◆ Subdirección de capacitación y desarrollo, 1987.
Vida Individual.
Grupo Nacional Provincial.

- ◆ Subdirección de capacitación y desarrollo.
Reaseguro. Diplomado en Seguros.
Grupo Nacional Provincial.

- ◆ Subdirección de capacitación y desarrollo, 1992.
Introducción al Seguro. Manual del curso técnico.
Grupo Nacional Provincial.

- ◆ Act. Jorge Rendon Elizondo, 1991.
Políticas para la administración del seguro de vida individual.
I.T.A.M.