



**GUÍA PARA ELABORACIÓN PRESUPUESTAL EN EMPRESAS INTERMEDIARIAS
DE SEGUROS EN BOGOTÁ COLOMBIA. UN ESTUDIO DE CASO.**

JEFFERSON CELIS MENDEZ

PAOLA ANDREA MORENO URREGO

VICTOR ALFONSO ABRIL BALLESTEROS

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Especialización en Gerencia Financiera

Abril, 2020

**GUÍA PARA ELABORACIÓN PRESUPUESTAL EN EMPRESAS INTERMEDIARIAS
DE SEGUROS EN BOGOTÁ COLOMBIA. UN ESTUDIO DE CASO.**

**JEFFERSON CELIS MENDEZ
PAOLA ANDREA MORENO
VICTOR ABRIL BALLESTEROS**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia Financiera**

Asesor(a)

**Campo Elías López Rodríguez
José Edward Merchán Muñoz**

Docentes

**Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Virtual y a Distancia
Sede / Centro Tutorial Bogotá D.C. - Sede Principal
Especialización en Gerencia Financiera
Abril, 2020**

CONTENIDO

Introducción.....	6
1. Problema.....	7
1.1 Descripción del problema.....	7
1.2 Pregunta de Investigación.....	8
2. Objetivos.....	9
2.1 Objetivo general.....	9
2.2 Objetivo específico.....	9
3. Justificación.....	10
4. Marco de referencia.....	13
4.1 Antecedentes teóricos y empíricos.....	13
4.2 Marco teórico.....	14
5. Metodología.....	19
5.1 Enfoque y alcance de la investigación.....	19
5.2 Población y muestra.....	19
5.3 Instrumentos.....	21
5.4 Procedimientos.....	21
5.5 Análisis de información.....	22
5.6 Consideraciones éticas.....	22
6. Resultados.....	23
7. Conclusiones.....	33
8. Recomendaciones.....	34
9. Referencias Bibliográficas.....	35
Anexos.....	38

Lista de Anexos

Anexo 2: Guía para la elaboración presupuestal en empresas intermediarias de seguros en Bogotá.....	39
--	----

Lista de figuras

Figura 1. Consolidación de seguros emitidos en los dos periodos de tiempo comparados para determinar el crecimiento del sector.....	11
Figura 2. Penetración del mercado en las compañías de seguro años 2015- 2019.....	11
Figura 3. Comisiones de intermediación, que coinciden con el incremento de penetración del mercado, consolidando así las alianzas estratégicas entre las compañías aseguradoras y las intermediarias de seguros.....	12

Lista de Tablas

Tabla 1. ESF- CP BROKER.....	23
Tabla 2. ERI - CONSERVADOR.....	24
Tabla 2.1. FCL CONSERVADOR.....	25
Tabla 3. ERI- PESIMISTA.....	26
Tabla 3.1. FCL PESIMISTA.....	27

Introducción

Partiendo de la búsqueda de herramientas financieras que permitan establecer controles dentro de un ente económico, para enfocar todos los recursos existentes al alcance de metas propuestas dentro de la organización, surge el concepto de presupuesto, el cual se basa en proyecciones basadas en información real, para lo cual se hace necesario el conocimiento de la organización y el enfoque que los inversionistas quieren darle a su patrimonio. Para la buena ejecución de este proceso es fundamental el conocimiento de los funcionarios de la empresa, ya que de su gestión depende en gran parte el funcionamiento de la compañía, pues el decrecimiento de la misma se puede dar por un mal engranaje interno y por qué no ocasionar el cierre definitivo.

Desde sus inicios el ser humano ha buscado la manera de mejorar su calidad de vida, con una visión futura y proyecciones de dónde quiere llegar, esto hace que la perspectiva financiera no sea una realidad solo de empresas sino también a nivel personal, buscando siempre de esta manera un equilibrio entre sus ingresos y sus gastos para poder realizar sus metas, por lo que el presupuesto cobra gran importancia dentro de la vida financiera de una persona u organización, ya que funciona como un mecanismo de revisión de políticas tanto interna como externas que busca replantear los planes de acción pertinentes en la estrategia escogida para alcanzar los objetivos propuestos.

Entendiendo que el presupuesto es una herramienta financiera con alcances globales se decide hacer un estudio de caso en particular, buscando la segmentación de actividades económicas, pues cada empresa tiene diferentes variables que pueden afectar su núcleo. En el presente documento se propone el estudio de caso de una empresa intermediaria de seguros en la ciudad de Bogotá D.C. basado en el control administrativo y desempeño financiero para alcanzar la optimización de los recursos a partir de una buena ejecución presupuestal, para lo cual se debe

tener en cuenta el dinamismo del mercado, su crecimiento y decrecimiento en los últimos años y la implicación tributaria en esta actividad económica.

Partiendo de antecedentes teóricos y empíricos se identifica como la planeación estratégica de las empresas influyen en la ejecución presupuestal, y el control financiero que dicha ejecución ejerce dentro del ente económico, mostrando así las debilidades y fortalezas del sistema financiero implementado en la compañía, fortalezas que deben ser re potencializadas y debilidades que deben ser corregidas, mediante nuevas estrategias implementadas por los directivos de las compañías después de un análisis enfocado en las proyecciones realizadas con las cuales se dio la elaboración del presupuesto.

El presente estudio de caso se realiza bajo un enfoque mixto, que cuenta con perspectivas cuantitativas las cuales hacen referencia al análisis variable internas y externas que afectan al ente económico dentro de una buena ejecución presupuestal y perspectivas cualitativas que se enfoca en el análisis de procesos y delimitaciones dadas por la compañía de carácter narrativo.

Acompañado de una investigación de alcance exploratorio generando un espacio participativo entre las partes involucradas.

Las empresas del sector asegurador que para este estudio de caso serán las intermediarias de seguros se dedica la prestación de servicios de intermediación entre la población interesada en la obtención de amparos dados por compañías de seguros y las aseguradoras de índole financiero, lo cual hace necesario llevar un muestreo no probabilístico por conveniencia para el estudio de caso en la empresa CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA.

1. Problema

1.1. Descripción del problema

A partir del desarrollo y la evolución de las ideas de negocios, así como también, la búsqueda de suplir recursos se han generado mecanismos o sistemas de control a las diferentes actividades financieras que permitan prepararse para enfrentar posibles necesidades económicas, principalmente si se trata de una organización, es de esta necesidad que nace lo que se conoce como presupuesto, el cual es una herramienta de control de las operaciones y los recursos en términos monetarios para un periodo determinado (Rincón, 2011).

La presencia de falencias o desconocimiento en los procesos financieros de las organizaciones pueden generar decrecimiento hasta el punto de causar el cierre de la organización, es en este punto donde se debe analizar la toma de decisiones que conlleva al mejoramiento de la estrategia económica y comercial, que será la base de una organización fuerte y duradera en el trascender del tiempo (López-Rodríguez, 2016). Desde el punto de vista gerencial una organización es el reflejo de las decisiones tomadas por sus dirigentes, las cuales se deben ejecutar con base en procesos desarrollados para mitigar riesgos y fortalecer la operatividad de la compañía, generando así un ambiente de estabilidad y seguridad tanto al interior, como al exterior del ente económico.

Con la evolución histórica y monetaria nacen nuevas organizaciones de las cuales en su constitución o crecimiento comienzan a centrarse en cumplir lo pactado a sus clientes y mantenerse activo en el mercado a fin de patentar una marca o nombre para así atraer a posibles clientes o inversionistas para potencializar su empresa y no están tomando las medidas necesarias al momento de elaborar el presupuesto de su empresa, dejando de lado la viabilidad para alcanzar los objetivos financieros en un panorama real. Algunas causas de este problema es la omisión de posibles inconvenientes o imprevistos que en cualquier situación se pueden presentar y generar unos gastos extras. Por otro lado, muchas veces se cometen errores al proyectar el resultado de las ventas, generando expectativas irreales (Gordon, 2005).

Al desconocer o sobredimensionar el mercado se desconocen en la elaboración del presupuesto factores determinantes como los detalles geográficos, los clientes, la competencia, los recursos entre otros. Además, las falencias en el presupuesto pueden ser causadas por omitir

aspectos de las variables tales como los gastos de producción y las inversiones requeridas para alcanzar nuevos niveles de producción (Burbano, 2005).

El no tener un presupuesto planteado y desarrollado asertivamente influye directamente en las finanzas y el desempeño de la organización generando consecuencias como desajustes de dinero, recorte de personal, afectaciones en la calidad del producto, venta de acciones o finalmente el cierre de la empresa, todas estas generando una acción contraria al objetivo de rentabilidad de cualquier organización (Levy, 2005).

1.2. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los elementos y estructura de un modelo presupuestal para las organizaciones intermediarias de seguros, que permitan el alcance de los objetivos financieros?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

- Proponer una guía para la elaboración presupuestal en empresas intermediarias de seguros en Bogotá, Colombia a través del estudio de caso.

2.2. Objetivos específicos

- Conceptualizar los aspectos básicos de la ejecución presupuestal en empresas intermediarias de seguros.
- Determinar el proceso que se debe seguir para la elaboración del presupuesto basado en el conocimiento de la operación realizada en la organización estudiada.
- Aportar conocimiento al sector productivo a partir de la propuesta y el posible desarrollo de una guía presupuestal en empresas intermediarias de seguros en Bogotá Colombia.

3. Justificación

Desde principios de la historia el ser humano en el desarrollo de cada una de sus facetas ha buscado organizar sus finanzas de manera que se logre ser más productivo y tener claridad en cada uno de los aspectos que tienen que ver con sus ingresos y egresos, así mismo las empresas de diferentes tamaños y actividades económicas, utilizan herramientas que les permitan realizar un seguimiento constante a sus indicadores y desempeños financieros, a fin de mitigar riesgos, tomar decisiones y optimizar sus recursos (López-Rodríguez et al, 2019).

Entre las herramientas más importantes para el control financiero personal u organizacional se encuentra el presupuesto, el cual centrándose en las organizaciones ayuda a minimizar los riesgos administrativos y gerenciales, aporta a ejecución de planes entre los límites razonables partiendo de la realidad de la empresa y su mercado, funcionan como un mecanismo de revisión de políticas, medidas y planteamientos organizacional, permite medir los componentes financieros de la empresa entre otros procesos que aportan siempre a conocer mejor la situación financiera de la organización, a evaluar y replantear planes de acción en pro de alcanzar los objetivos y metas de la compañía.

Esta investigación propone a las compañías intermediarias de seguros en Bogotá un aporte de control administrativo y desempeño financiero de las mismas, optimizando los recursos con los que cuenta a partir de la construcción y el posible desarrollo de una guía presupuestal, que contiene herramientas que permiten diseñar presupuestos de manera más concreta y real teniendo en cuenta las condiciones de la organización y el mercado, el comportamiento del sector asegurador es muy dinámico, lo cual exige trabajar con presupuestos lo más cercanos posibles a la realidad.

Además del dinamismo del mercado, se ha encontrado que el sector asegurador de Colombia es un sector que año a año ha presentado crecimientos y penetraciones a los mercados, como se observa en la Figura 1 y Figura 2, los seguros emitidos en los años 2018 y 2019 determinan un crecimiento del sector así como desde el año 2005 el sector muestra haber penetrado de manera significativa los mercados.

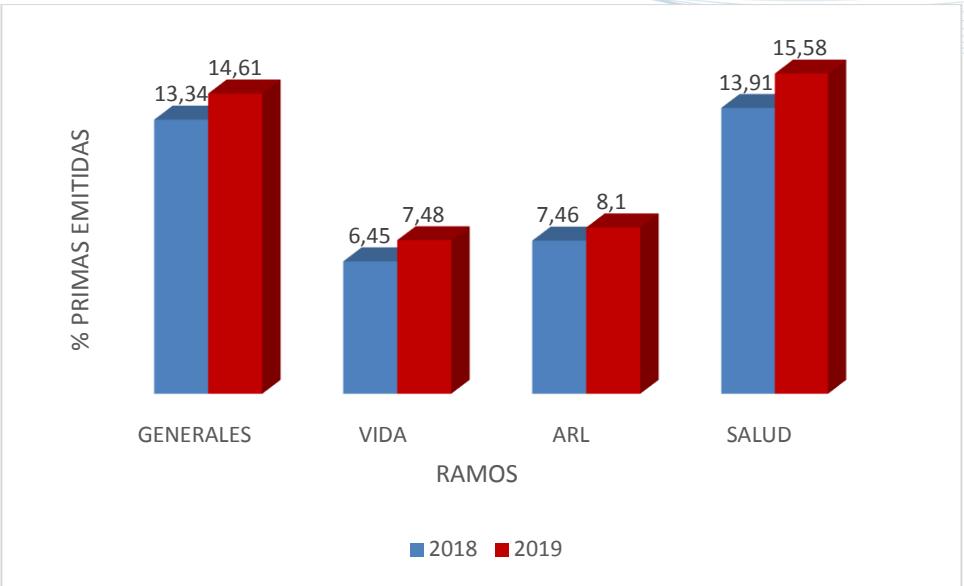


Figura 1. Consolidación de seguros emitidos en los dos periodos de tiempo comparados para determinar el crecimiento del sector.

Fuente: Elaboración propia con base en Fasecolda (2019).

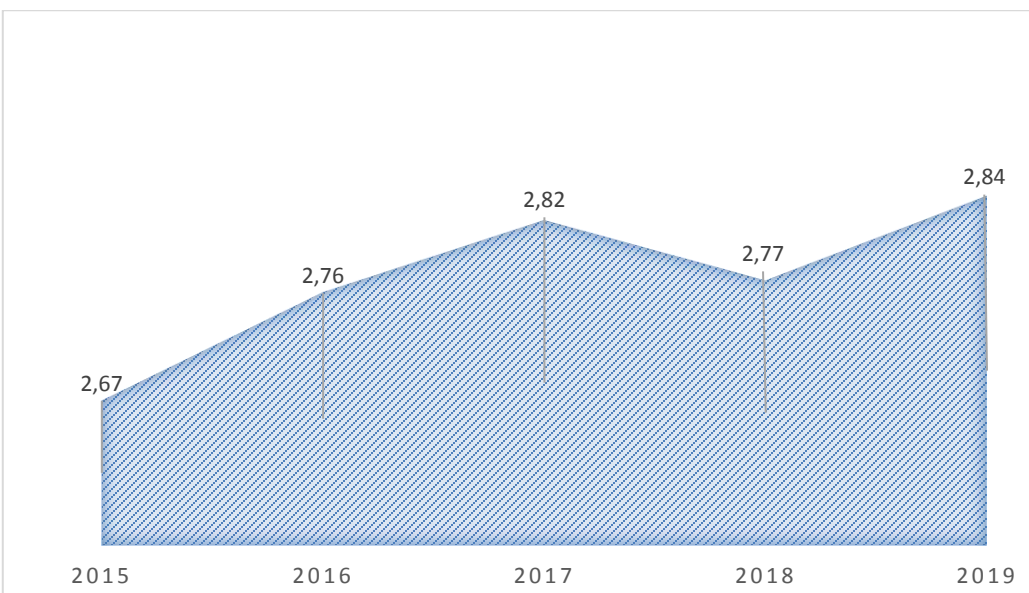


Figura 2. Penetración del mercado en las compañías de seguro años 2015- 2019

Fuente: Elaboración propia con base en Fasecolda (2019).

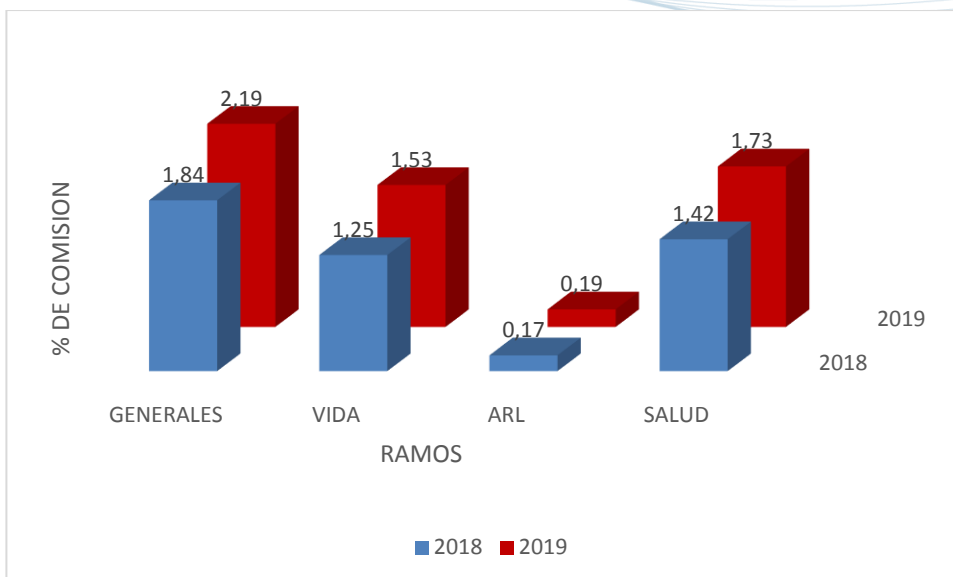


Figura 3. Comisiones de intermediación, que coinciden con el incremento de penetración del mercado, consolidando así las alianzas estratégicas entre las compañías aseguradoras y las intermediarias de seguros.

Fuente: Elaboración propia con base en Fasecolda (2019).

4. Marco de referencia

4.1 Antecedentes teóricos y empíricos

Valenzuela (2016) desarrolló una investigación que buscó identificar la planeación estratégica en las empresas teniendo en cuenta tanto el ambiente externo de la compañía, así como las debilidades y fortalezas empresariales que pueden influir en las metas y proyecciones de la organización. El estudio tuvo un enfoque descriptivo, con un diseño documental de campo o experimental. Los resultados indican que para que una empresa sobreviva en un mundo globalizado y competitivo debe fijarse objetivos y metas acordes a esta realidad, donde la planeación estratégica juega un papel importante y se desarrollada de la mejor manera teniendo en cuenta sus tres fases principales, la formulación, la implementación y evaluación de las estrategias aplicadas y sus aportes a los objetivos planteados.

Parra & La Madriz (2017) realizaron un análisis del presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar identificando las principales debilidades administrativas que se presentaban respecto a la aplicación del presupuesto el desarrollo de las actividades económicas de la organización. Esta investigación se abordó desde una metodología de campo, no experimental; se guio en la lógica de la observación, la medición y el tratamiento estadístico del cuestionario aplicado a 57 trabajadores de las empresas analizadas. Los hallazgos reflejan que las empresas no llevan un plan que considere la relación de costos, gastos, ventas y ganancias; evidenciando una debilidad administrativa.

Palacio, Rojas y Mejía (2015) desarrollaron una investigación al control presupuestal en el sector justicia en el municipio de Riohacha, utilizando 2 instituciones del sector para la aplicación de cuestionarios. La investigación se determinó descriptiva, no experimental, con modalidad de estudio de campo obteniendo datos directamente de las empresas del sector justicia del municipio de Riohacha. Los resultados indicaron la importancia de la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para tratar asuntos como metas, objetivos y normas presupuestarias, buscando dar solución al factor más relevante identificado que es la incorrecta distribución del trabajo, utilizando las políticas de control presupuestal como guías para orientar la acción y los lineamientos generales en la toma de decisiones.

Ricse (2015) realizó un análisis de algunos aspectos que conllevan a la ejecución tardía de proyectos ejecutados por las entidades gubernamentales en el Perú. Presentando como objetivo tener la oportunidad de aprender de los procesos implementados por otros países y no cometer errores, aunque esta estrategia no siempre es exitosa. La metodología utilizada es cualitativa centrada principalmente en la observación, que permite comparar diferentes planteamientos de la distribución de los recursos en países de ingreso medio y la situación de países con situaciones económicas similares al Perú. Como resultado de este análisis, explica cómo a través del control del gasto público se puede dar mejor uso a los recursos de las nacionales y de esta manera poder ejecutar proyectos planteados en menor tiempo.

4.2 Marco Teórico

Trujillo (2007) determina que, desde principios de la historia el ser humano organiza sus ingresos y egresos sin tener conciencia de que al realizar esta acción hace uso de una herramienta que hoy se conoce como presupuesto y que en la actualidad fue incorporándose en los sistemas financieros de las organizaciones, entes gubernamentales y demás, constituyendo el presupuesto como una herramienta para planificar el manejo de su dinero Burbano (2005) refiere que el término presupuesto tiene procedencia de dos raíces latinas el primer pre lo cual hace referencia a antes y el sufijo supuesto ha hecho permitiendo entender este término como un elemento realizado antes de algo, Muñoz (2009) lo establece como “una herramienta de planificación que, de una u otra forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir los objetivos fijados en la estrategia”.

La elaboración del presupuesto en una organización permite conocer la situación, identificar posibilidades para la empresa que potencialicen la consecución de los objetivos estratégicos dado que este permite la construcción de proyecciones con los ingresos y gastos de un periodo de tiempo determinado (Ramírez, García, & Pantoja, 2010). La existencia de un presupuesto en las organizaciones radica en contar con una guía que permita plantear los rumbos que se deseen seguir para alcanzar metas propuestas mediante la construcción y manejo de información correcta, veraz y organizada de los recursos económicos en un periodo de tiempo determinado dado que un

presupuesto no es estático puede presentar variaciones causadas por las circunstancias del entorno y el crecimiento o decremento organizacional y del sector (Rincón, 2011).

Para la elaboración de un presupuesto se deben tener en cuenta 5 etapas que aportan para cumplir las metas, inicialmente se realiza un pronóstico o planeación que actúa como un insumo financiero que permite la recopilación, análisis e integración de datos, estadísticas entre otros insumos (Aguilar 2002). La siguiente etapa es la elaboración o formulación donde se procede a establecer un valor monetario a los componentes que se presentan en el presupuesto y que han sido determinados con el respectivo análisis de intereses organizacionales y metas estratégicas, la tercera etapa corresponde a la aprobación del instrumento creado en la fase dos, donde teniendo en cuenta los proceso y la jerarquización de la organización se realiza un revisión y modificación si se considera pertinente y finalmente la aprobación para continuar con su difusión y con la aplicación de la etapa 4 correspondiente a la ejecución, etapa en la que se pone en desarrollo los planes plasmados y aprobados en el presupuesto para una vigencia determinada.

Rodríguez, (2000) hace referencia a la importancia de que durante la ejecución todos los actores que intervienen conozcan cada detalle, para lograr de manera sistemática y formalizada cumplir con las responsabilidades planificando, coordinando y controlando el desarrollo del presupuesto (Terrazas & Rafael, 2009). Para finalizar, la fase 5 corresponde al control o evaluación del presupuesto en la cual las áreas encargadas según la asignación de responsabilidades monitorea la ejecución, así como se realizan comparaciones entre las cifras presupuestadas para determinar las variaciones que se presentan y las acciones a tomar sobre este y la totalidad del seguimiento se plantean en informes detallados que serán tenidos en cuenta en la modificación o nueva construcción de los presupuestos empresariales (Colina, 2009).

La existencia de un presupuesto construido desde la situación real de la empresa y una correcta ejecución del mismo permite enfocar los esfuerzos en responder a las necesidades y objetivos de la organización y lograr en la fase de evaluación realiza un informe de los resultados donde se identifiquen los errores, aciertos y se planten opciones de mejora para la proyección del nuevo periodo (Selmer, 2007). Así mismo Welsch & Hilton (2015) consideran la Evaluación de un presupuesto como un proceso analítico que permite determinar un plan de acción concreto y oportuno que permita evitar problemas en el periodo a presupuestar y minimizar las debilidades que se hubiesen podido presentar en el presupuesto del periodo directamente anterior.

Los presupuestos tienen algunas características de formulación que se refiere a la adaptación de la empresa, basándose en construirlo partiendo de los criterios y determinaciones del funcionamiento, objetivos y esencia de la organización, también es primordial que durante la elaboración se tenga presente los acuerdos o normatividad vigente relacionados con la contabilidad y variables económicas de cada período, mercado o ciclo económico (González, 1998). Adicionalmente durante la aplicación del presupuesto deben tenerse en cuenta los cambios que se pueden presentar en las proyecciones ya sea por el mercado, la oferta, la demanda, la competencia o los entornos nacionales e internacionales que afectan la economía, cuando estas situaciones se presenten es necesario aplicar el criterio y elasticidad para realizar los ajustes que sean necesarios en el presupuesto para trabajar siempre con veracidad y así centrar los esfuerzos en la consecución de las metas u objetivos estratégicos de la organización (Pacheco, 2015).

Para la construcción y ejecución del presupuesto es importante tener en cuenta la variable del tiempo dados que estos pueden ser realizados a corto plazo que son los más utilizados por las organizaciones o empresas de comercio tradicional donde normalmente se realizan para la proyección y organización financiera por un período de un año, pero también existen presupuestos de largo plazo que son frecuentemente utilizados por organizaciones gubernamentales los cuales pueden ser contruidos pensado en un periodo aproximado de 3 años aunque durante este transcurso se puede hacer modificaciones de acuerdo a las circunstancias siguiendo los protocolos establecidos por cada entidad (Mejía, 2005). La fijación del periodo presupuestal se realiza partiendo de las características de las empresas, su clasificación, su estabilidad, la tendencia en el mercado, la temporada y de las operaciones que desarrolle (Gitman, 2003).

El funcionamiento de los presupuestos influye directamente en la dirección y desarrollo de la empresa., dado que el presupuesto más allá de ser una proyección presupuestal, es una herramienta analítica que brinda información precisa que permite proyectar el desempeño comercial y organizacional de una entidad (Cárdenas & Nápoles, 2008). Guevara, López & Quintanilla (2009) plantean que la existencia de un presupuesto construido desde la transparencia y la realidad permite en la organización establecer un proceso de vigilancia de las operaciones, optimizar sus recursos, equilibrar la estructura financiera mediante la medición de las operaciones.

Las principales desventajas de un presupuesto están centradas en las estimaciones y los pronósticos los cuales tienen un alto grado de subjetividad, por otro lado un presupuesto puede fracasar si no existe un compromiso de los miembros de la empresa involucrados en su ejecución (Mendoza, 2004). Adicionalmente el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2018) afirma que para no obtener resultados parciales durante la ejecución del presupuesto, que se evidenciaron con inconsistencias en el momento de evaluar resultados es necesario abarcar todos los aspectos de la organización y lograr que cada miembro se involucre de la manera más asertiva posible.

Con un adecuado direccionamiento y un proceso gerencial organizado, con enfoque y consiente se puede obtener beneficios del presupuesto utilizándola como una herramienta analítica y oportuna de las finanzas y proyecciones de la organización, permitiendo realizar una visualización del posible desempeño económico y así mismo la elaboración de una asignación de recursos (Del Rio, 2003). Adicionalmente entre más apegado sea el presupuesto a la realidad de menor será la incertidumbre y por lo tanto menores los riesgos que se debe asumir, es un importante un proceso gerencial coherente, organizado, y con una clara definición de responsabilidades, para lograr obtener un panorama de los factores controlables y no controlables que afectaran el funcionamiento de la organización y por ende tratar de manejarnos de la manera adecuada para que se vea reflejado en los resultados financieros del negocio (Sepúlveda, 2006).

Los presupuestos pueden ser clasificados de acuerdo a sus características, el primer aspecto a tratar es su flexibilidad, refiriéndose a si son, rígidos o flexibles, en la primera característica también conocida como estáticos, fijos o asignados son aquellos construidos sin poder realizar variación en sus rubros durante el periodo de ejecución dejando de importar la condición que se presente en el entorno real de la organización (Welsch & Hilton 2015). Mientras que los presupuestos flexibles, también como conocidos como variables son aquellos que durante el periodo de ejecución pueden sufrir cambios que permitan el presupuesto se adapte a la realidad económica, política, entre otras que afecte a la organización de una u otra manera (Rocafort & Ferrer 2010).

Teniendo en cuenta el tiempo de ejecución también se clasifican los presupuestos, pueden ser a corto o largo plazo, esto acorde al plan estratégico y el tamaño de cada organización, como su nombre lo indica el presupuesto correspondiente a corto plazo es diseñado para un ciclo de ejecuciones más pequeño, con unos rubros proyectados normalmente a un año (Martner, 2004).

Por otro lado el presupuesto construido a largo plazo son aquellos que tienen la finalidad de programar los ingresos y egresos de rubros en periodos más extensos, como normalmente lo realiza el sector público (Fagilde, 2009).

Según el sector de la economía que construye el presupuesto también se puede clasificar, en dos, el primero corresponde al sector público en el cual se involucran todos los aspectos relacionados con las acciones, planes, proyectos, políticas entre otros del estado, estos presupuestos son utilizados como una herramienta de asignación de recursos y como un instrumento de control del gasto público dado que cualquier persona puede tener acceso a este documento y realizar un seguimiento al mismo, normalmente este tipo de presupuesto es construido para largos periodos y es regulado por una ley y aprobado por el congreso (Ministerio de Economía y Finanzas, 2008), el segundo corresponde al sector privado el cual es diseñado y utilizado por empresas particulares como un instrumento para el manejo de sus diversos componentes financieros dependiendo el sector al que pertenezcan, las necesidades y las realidades de sus negocio (Mendoza, 2004).

Las características del presupuesto a elaborar deben ser decididas por los actores responsables del planeamiento, elaboración y la ejecución después de un análisis consiente, transparente y detallado de las condiciones reales de la organización, sus intereses y su plan estratégico, para que las disposiciones financieras estén enfocadas en su totalidad a aportar al cumplimiento de objetivos y metas así como tratar de disminuir con planteamientos proactivos los riesgos económicos que se pueden presentar por eventos no controlados (Burbano, 2006).

5. Metodología

5.1 Enfoque y alcance de la investigación

El presente proyecto se desarrolla mediante un enfoque mixto, el cual es entendido como “aquellos métodos que combinan en una misma investigación las miradas cuantitativas y cualitativas en vistas de la realización de la fase empírica del estudio” (Núñez, 2016). Durante el desarrollo se tendrán en cuenta componentes de la investigación cuantitativa, entendida por Fernández & Díaz (2002) como el proceso que recoge y analiza datos de variables determinantes para el proyecto, en este caso las relacionadas con los procesos financieros y proyecciones de presupuesto que desarrollan las compañías aseguradoras, por otro lado también se tendrá en cuenta el enfoque cualitativo definida como la realización de registros narrativos de los procesos que se están estudiados mediante técnicas como las entrevistas no estructuradas, la observación participante de los procesos que se desarrollan dentro de las organizaciones para la obtención de recursos, metas y objetivos organizacionales (Rodríguez, 2011).

El alcance de la investigación será exploratoria la cual Abreu (2012) asegura aporta al conocimiento de los fenómenos de estudio y aporta para lograr explicar de la mejor manera el problema a investigar porque permite partir o no de hipótesis previas, adicionalmente este alcance brinda la posibilidad de generar un espacio participativo entre los actores involucrados a la compañía y los investigadores (Naghi, 2000). Así mismo, permite obtener una visión general, de tipo aproximativo respecto a la realidad financiera y de procesos que desarrolla las compañías aseguradoras, partiendo de esto en la presente investigación se podrá construir afirmaciones verificables y realizar un presupuesto sólido que permita la ejecución de la actividad económica de las compañías aseguradoras.

5.2 Población y muestra

Dentro de las empresas intermediarias de seguros en Bogotá Colombia, se encuentra una población dedicada a la prestación de servicios de intermediación, que consiste en realizar alianzas estratégicas con diferentes compañías de seguros, cuya finalidad es captar clientes

potenciales que se le llamaran intermediados, a quienes no solo se les brinda asesoría en cuanto a la mejor opción de asegurabilidad.

La población de la presente investigación es considerada infinita entendida por Carrillo (2015) como ese grupo del cual no se conoce el tamaño y la posibilidad de contarlo y conocer sus integrantes con exactitud es muy baja, así como ocurre con las empresas intermediarias de seguros en Bogotá, lo que conlleva a que sea necesario realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia, mediante un estudio de caso, en la compañía CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA. El muestreo no probabilístico por conveniencia que se entiende como la muestra de la población con la cual se dispone en el tiempo o periodo en el que se realiza la investigación (Espinoza, 2016).

CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA empresa legalmente constituida y autorizada para operar como intermediaria de seguros en territorio colombiano, cuyos socios son personas altamente calificadas y reconocidas en el área aseguradora con más de 50 años de experiencia en áreas técnicas, comerciales, administrativas y de mercadeo, especializados en la materia para asesorar a sus clientes y mitigar riesgos buscando siempre poder brindar valor agregado a su servicio de intermediación. CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA está ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. en la Carrera 7 N. 156 – 78 oficina 301 Edificio North Point. Dedicada a la actividad económica 6621 “Actividades de agentes y corredores de seguros”.

5.3 Instrumentos

Como instrumentos para la recolección de información de la investigación se utilizaron las herramientas que permitieron plantear una solución al problema de la manera más real y efectiva como lo son el instrumento de observación, el análisis documental y el estudio de caso.

El estudio del caso por medio del análisis documental según Peña vera & Pírela Morillo (2017) consiste en realizar un estudio compuesto por dos tendencias, la revisión documental y la descripción bibliográfica, que brinda al documento componentes interno y/o que soportan teóricamente los planteamientos de la investigación. En organizaciones intermediarias de seguros, los cuales servirá como instrumento que permitirán acotar a la realidad de las empresas aseguradoras y construir el documento que contenga los elementos y parámetros para la construcción de un presupuesto mediante procesos investigativos, analíticos y de recolección.

El uso de la observación permite evidenciar a simple vista datos e información que quizás como investigador no se está buscando pero hace parte de la realidad de ese espacio investigativo que se está construyendo en la organización, después esto se complementa con el proceso de documental donde el acceso a información directa o indirecta de la compañía como grabaciones, actas, informes, estados financieros, entre otros establecen en el proceso un apoyo verificable y en este caso brindaran al investigador los datos reales para construir un presupuesto que se ajuste a las condiciones y necesidades de las organizaciones intermediarias de seguros (Pardinas, 1989).

El estudio de caso que se aplica en la compañía CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA mediante una detallada comprensión de sus contextos, basándose en las particulares de funcionamiento, interés y circunstancias de impacto en la organización y que mediante la investigación y se observación ya se ha podido evidenciar que tienen dificultades con la construcción de un presupuesto que se acerque a la realidad de sus estados financieros (Stake, 1998).

Para la validación de la guía construida se contó con el juicio de expertos 2 expertos dentro de los cuales se incluye el asesor disciplinar. (Como anexo, se encuentra el formato usado para evaluación de expertos).

5.4 Procedimientos.

Para el desarrollo a satisfacción de la investigación se realizaron unos procedimientos para la aplicación de cada instrumento, iniciando con un proceso de gestión de autorizaciones en la compañía CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA, el cual se tramitó con Reinaldo Castellanos Pedraza gerente general de la compañía.

El segundo paso desarrollado fue el análisis documental donde se realizó la identificación del problema y se establecieron los parámetros para investigar que permitieran alcanzar el objetivo planteado, seguidamente se identificaron y presentaron las bases teóricas de los temas relevantes para la investigación, desde un contexto histórico de los presupuestos, su definición, importancia, características, ventajas y desventajas, información que fue retomada en la segunda fase, el estudio de caso.

En el estudio de caso se realizó una contextualización de la compañía CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA, se hizo una revisión en sus estados financieros y los presupuestos de los últimos 2 años, a partir de la contextualización se logró identificar que la compañía no refleja la situación real de la compañía y del mercado en sus presupuestos, por eso es importante focalizar los esfuerzos en comprender que el mercado de las organizaciones intermediarias de seguros es muy volátil y por tal razón los presupuestos realizados deben realizarse de la manera más clara y cercana a la realidad.

Por otro lado, se verificó la historia, el cómo surgió la organización hasta llegar a su situación actual y los procesos por los cuales han ido creando su identidad y estableciendo sus procesos, este procedimiento se realizó mediante una entrevista no estructurada con el gerente de la organización Reinaldo Castellanos Pedraza, y la revisión de documentos que reposan en el archivo de la empresa. Se finaliza la investigación con la construcción de una guía para la elaboración presupuestal en empresas intermediarias de seguros en Bogotá Colombia

5.5 Análisis de información.

La información recolectada fue analizada mediante revisión documental, una recuperación y selección de datos y una construcción de nuevos presupuestos, para esto se utilizó como herramientas informática Microsoft Office y plataformas en internet.

5.6 Consideraciones éticas

La investigación expuesta, garantiza el cumplimiento de las consideraciones éticas establecidas por la Universidad Minuto de Dios, es realizado únicamente con fines académicos, adicionalmente se tuvieron en cuenta los principios universales como la responsabilidad, estándares morales y legales y relaciones profesionales.

6. Resultados

CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA
ESF COMPARATIVO
CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS

	31 de diciembre de 2016	31 de diciembre de 2017	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2019
ACTIVOS				
Efectivo y equivalentes de efectivo	145.630.340	53.063.001	9.747.283	192.464.479
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas corrientes	251.709.032	119.743.621	122.582.730	183.359.910
Otras Cuentas por Cobrar	275.575.344	405.485.405	1.039.642.775	1.481.064.633
Activos por Impuestos corrientes	54.160.553	102.160.000	45.812.855	462.935.038
Otros Activos	1.785.057	942.489	942.489	942.489
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	728.860.326	681.394.516	1.218.728.132	2.320.766.549
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Propiedades de Inversión	450.000.000	450.000.000	450.000.000	450.000.000
Propiedad Planta y Equipo	648.616.925	705.977.279	667.498.332	626.040.581
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	1.098.616.925	1.155.977.279	1.117.498.332	1.076.040.581
TOTAL ACTIVOS	1.827.477.251	1.837.371.795	2.336.226.464	3.396.807.130
PASIVOS				
Prestamos Bancarios a corto plazo	73.353.255	98.288.175	100.586.541	115.580.232
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	18.424.041	14.859.202	23.228.841	346.647.098
Pasivos por impuestos corrientes	95.777.979	81.752.722	82.343.426	149.194.230
Beneficios a Empleados	38.730.841	32.973.167	33.598.133	66.213.509
Otros pasivos	169.163.975	37.824.774	16.940.198	105.028.698
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	395.450.091	265.698.040	256.697.139	782.663.767
Prestamos Bancarios a largo plazo	505.917.601	506.916.162	391.576.454	277.891.331
Provisiones				
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	148.891.222	275.924.537	277.444.200	0
Otros pasivos no financieros	140.514.688	62.913.558	32.198.558	9.518.558
Pasivos por Impuestos Diferidos	59.541.806	58.244.725	51.865.273	51.865.273
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	854.865.317	903.998.982	753.084.485	339.275.162
TOTAL PASIVOS	1.250.315.408	1.169.697.022	1.009.781.624	1.121.938.929
PATRIMONIO				
Total Patrimonio Atribuible a los propietarios	577.161.843	667.674.773	1.326.444.840	2.274.868.201
TOTAL PATRIMONIO	577.161.843	667.674.773	1.326.444.840	2.274.868.201
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	1.827.477.251	1.837.371.795	2.336.226.464	3.396.807.130

Tabla 1. ESF- CP BROKER



CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA

ESTADOS DE RESULTADO INTEGRAL - CONSERVADOR
EXPRESADOS EN PESOS

AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE:	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO	INCREMENTO	VARIACION	VARIACION	VARIACION
		-0,04	0,24	0,13		11,95	2017 - 2016	2018-2017	2018 - 2019
Ingresos de Actividades Ordinarias	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	2.339.694.915	2.619.288.457,34	-91.428.979	476.675.283	311.644.247
Costos de ventas	-	-	-	-	0	-	0	0	0
UTILIDAD BRUTA	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	2.339.694.915	2.619.288.457,34	(91.428.979,00)	476.675.283,00	311.644.247,00
					0	-	2017 - 2016	2018-2017	2018 - 2019
Otros Ingresos	57.751.849	85.963.361	8.815.990	2.765.189	38.824.097	40.299.412,95	28.211.512	-77.147.371	-6.050.801
Gastos de Administracion	(823.241.701)	(849.824.353)	(836.124.030)	(707.572.532)	-804.190.654	(834.749.898,85)	-26.582.652	13.700.323	128.551.498
Gastos de Ventas	-	-	-	-	0	-	0	0	0
Gastos Beneficios a Empleados	(512.405.556)	(553.344.820)	(604.215.046)	(1.074.286.807)	-686.063.057	(727.226.840,69)	-40.939.264	-50.870.226	-470.071.761
Otros Gastos	(61.033.927)	(10.104.100)	(803.945)	(853.317)	-18.198.822	(18.890.377,50)	50.929.827	9.300.155	-49.372
Utilidad por actividades de la operación	753.088.611	673.279.055	1.044.937.219	1.008.961.030	870.066.479	1.078.720.753	-79.809.556	371.658.164	-35.976.189
					0	-	0	0	0
Ingresos Financieros	-	-	-	-	0	-	0	0	0
Gastos Financieros	(87.187.763)	(99.370.663)	(64.949.905)	(54.565.902)	-76.518.558	(79.426.263,46)	-12.182.900	34.420.758	10.384.003
					0	-	0	0	0
CORRECCION MONETARIA	0	0	0	0	0	-	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	665.900.848	573.908.392	979.987.314	954.395.128	793.547.921	999.294.490	(91.992.456)	406.078.922	(25.592.186)
					0	-	0	0	0
Gasto por impuestos a las ganancias	(261.023.559)	(148.133.913)	(341.217.245)	(314.950.392)	(261.870.814)	(319.774.237)	112.889.646	-193.083.332	26.266.853
					0	-	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	404.877.289	425.774.479	638.770.069	639.444.736	531.677.107	679.520.253	20.897.190	212.995.590	674.667
	19%	21%	26%	23%	23%	26%	0	0	0

Ver notas a los estados financieros

2017 - 2016	2018-2017	2018 - 2019
G-\$ 79.809.556,00	\$ 371.658.164,00	-\$ 35.976.189,00
G-\$ 12.182.900,00	\$ 34.420.758,00	\$ 10.384.003,00

Tabla 2. ERI CONSERVADOR

CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA
FLUJO DE CAJA LIBRE

	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO	INCREMENTO
UTILIDAD NETA	753.088.611	673.279.055	1.044.937.219	1.008.961.030	870.066.479	1.078.720.753
MAS DEPRECIACIONES	-	-	-	-	-	-
MAS PROVISIONES	-	-	-	-	-	-
MAS AMORTIZACIONES	-	-	-	-	-	-
MAS GASTOS FINANCIEROS	87.187.763	99.370.663	64.949.905	54.565.902	76.518.558	79.426.263
FLUJO DE CAJA BRUTO	840.276.374	772.649.718	1.109.887.124	1.063.526.932	946.585.037	1.158.147.017
MENOS CAPEX						
REPOCICION DE CAPITAL DE TRABAJO	333.410.235	415.696.476	962.030.993	1.538.102.782	-	-
MENOS REPOCICION DE ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	506.866.139	356.953.242	147.856.131	474.575.850	946.585.037	1.158.147.017
MENOS SERVICIO A LA DEUDA	666.458.619	704.575.000	557.112.900	448.037.465	76.518.558	79.426.263
MENOS REPARTICION DE DIVIDENDOS	419.678.376	257.582.579	82.906.226	529.141.752	870.066.479	1.078.720.753
CAPEX	333.410.235	415.696.476	962.030.993	1.538.102.782	-	-
REPOCICION DE ACTIVOS	-	-	-	-	-	-
SERVICIO A LA DEUDA	666.458.619	704.575.000	557.112.900	448.037.465	76.518.558	79.426.263
REPARTO DE DIVIDENDOS						

Tabla 2.1. FCL CONSERVADOR



CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA

ESTADOS DE RESULTADO INTEGRAL - PESIMISTA
EXPRESADOS EN PESOS

AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE:	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO	INCREMENTO	VARIACION			
							2017 - 2016	2018-2017	2018 - 2019	
Ingresos de Actividades Ordinarias	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	2.339.694.915	2.551.437.304,81	9,05	-91.428.979	476.675.283	311.644.247
Costos de ventas	-	-	-	-	0	-		0	0	0
UTILIDAD BRUTA	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	2.339.694.915	2.551.437.304,81		(91.428.979,00)	476.675.283,00	311.644.247,00
Otros Ingresos	57.751.849	85.963.361	8.815.990	2.765.189	38.824.097	40.299.412,95		28.211.512	-77.147.371	-6.050.801
Gastos de Administracion	(823.241.701)	(849.824.353)	(836.124.030)	(707.572.532)	-804.190.654	(834.749.898,85)		-26.582.652	13.700.323	128.551.498
Gastos de Ventas	-	-	-	-	0	-		0	0	0
Gastos Beneficios a Empleados	(512.405.556)	(553.344.820)	(604.215.046)	(1.074.286.807)	-686.063.057	(727.226.840,69)		-40.939.264	-50.870.226	-470.071.761
Otros Gastos	(61.033.927)	(10.104.100)	(803.945)	(853.317)	-18.198.822	(18.890.377,50)		50.929.827	9.300.155	-49.372
Utilidad por actividades de la operación	753.088.611	673.279.055	1.044.937.219	1.008.961.030	870.066.479	1.010.869.601		-79.809.556	371.658.164	-35.976.189
								0	0	0
Ingresos Financieros	-	-	-	-	0	-		0	0	0
Gastos Financieros	(87.187.763)	(99.370.663)	(64.949.905)	(54.565.902)	-76.518.558	(79.426.263,46)		-12.182.900	34.420.758	10.384.003
								0	0	0
CORRECCION MONETARIA	0	0	0	0	0	-		0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	665.900.848	573.908.392	979.987.314	954.395.128	793.547.921	931.443.337		(91.992.456)	406.078.922	(25.592.186)
								0	0	0
Gasto por impuestos a las ganancias	(261.023.559)	(148.133.913)	(341.217.245)	(314.950.392)	(261.870.814)	(288.747.435)		112.889.646	-193.083.332	26.266.853
								0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	404.877.289	425.774.479	638.770.069	639.444.736	531.677.107	642.695.903		20.897.190	212.995.590	674.667
	19%	21%	26%	23%	23%	25%		0	0	0

Ver notas a los estados financieros

	2017 - 2016	2018-2017	2018 - 2019
GTS ADMON	-\$ 79.809.556,00	\$ 371.658.164,00	-\$ 35.976.189,00
GTS FINANCI	-\$ 12.182.900,00	\$ 34.420.758,00	\$ 10.384.003,00

Tabla 3 ERI PESIMISTA



CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA
FLUJO DE CAJA LIBRE

	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO	INCREMENTO
UTILIDAD NETA	753.088.611	673.279.055	1.044.937.219	1.008.961.030	870.066.479	1.010.869.601
MAS DEPRECIACIONES	-	-	-	-	-	-
MAS PROVISIONES	-	-	-	-	-	-
MAS AMORTIZACIONES	-	-	-	-	-	-
MAS GASTOS FINANCIEROS	87.187.763	99.370.663	64.949.905	54.565.902	76.518.558	79.426.263
FLUJO DE CAJA BRUTO	840.276.374	772.649.718	1.109.887.124	1.063.526.932	946.585.037	1.090.295.864
MENOS CAPEX						
REPOCICION DE CAPITAL DE TRABAJO	333.410.235	415.696.476	962.030.993	1.538.102.782	-	-
MENOS REPOCICION DE ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	506.866.139	356.953.242	147.856.131	474.575.850	946.585.037	1.090.295.864
MENOS SERVICIO A LA DEUDA	666.458.619	704.575.000	557.112.900	448.037.465	76.518.558	79.426.263
MENOS REPARTICION DE DIVIDENDOS	419.678.376	257.582.579	82.906.226	529.141.752	870.066.479	1.010.869.601
CAPEX	333.410.235	415.696.476	962.030.993	1.538.102.782	-	-
REPOCICION DE ACTIVOS	-	-	-	-	-	-
SERVICIO A LA DEUDA	666.458.619	704.575.000	557.112.900	448.037.465	76.518.558	79.426.263
REPARTO DE DIVIDENDOS						

Tabla 3.1 FCL PESIMISTA

Primero debe entenderse bien el concepto que se tiene sobre “hallazgos de una investigación”, y la manera de cómo se debe documentar, teniendo en cuenta la evidencia suficiente, pertinente y competente, para fundamentar una opinión o criterio. Se entiende como “hallazgo de una investigación”, aquellas situaciones que sobresalen y tienen un impacto ya sea positivo o negativo dentro la ejecución u operación de la entidad a la cual se le esta dictaminando su situación. Estos hallazgos deben ser obtenidos mediante la aplicación sistemática y profesional de metodologías de investigación y el análisis de estos debe tener en cuenta tres (3) componentes de evaluación, (condición, Criterio, Causa y Efecto).

- Condición: Situaciones encontradas. Lo que es, en efectos relacionados a hechos irregulares o deficientes.
- Criterio: Normas aplicables, Mejores prácticas, el deber ser teniendo en cuenta la norma.
- Causa: Razones de desviación, supuestos o probabilidades, relacionados al hecho irregular.
- Efecto: Resultado relativo a la causa, evidenciando el impacto y deber ser, ya sea de forma cualitativa o cuantitativa.

Partiendo del análisis cuantitativo y cualitativo se inicia con el análisis de los grupos de cuentas contables, donde reposa la información financiera que en adelante será la base principal del proyecto de elaboración de un manual para la elaboración de presupuesto, se inicia con el análisis de las cuentas donde se agrupa la información de ingresos, costos y gastos del ente económico ya que con estos datos se puede ampliar el panorama de la problemática que viene presentando la ejecución presupuestal que la compañía CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA, y de esta manera analizar el por qué su ejecución presupuestal no está siendo optima a la hora del cierre del periodo, con forme a lo presupuestado.

Al iniciar con el análisis de las cuentas de ingreso se determina que para una mejor efectividad se deben comparar entre 3 y 5 años, y así observar el comportamiento de la compañía frente a sus ingresos y poder de esta manera ser objetivos al momento de plantear el juste o crecimiento para la ejecución presupuestal que se desarrollará. En cuanto al análisis cuantitativo se evidencia que la disparidad de crecimiento entre los diferentes años es notoria, por lo que se procede a hallar el promedio de crecimiento para guardar la homogeneidad en las cifras que se

van a trabajar y de esta manera ser coherentes con la realidad económica de la sociedad.

En cuanto al análisis cuantitativo se hace necesario distinguir la clasificación de los ingresos, ya que esto juega un papel importante a la hora de la realización de ejecución presupuestal, es importante identificar qué clase de ingreso es el más robusto e importante en la ponderación de los ingresos.

Dentro de la clasificación de los ingresos encontramos que se dividen en:

INGRESOS DE COMISIONES GRAVADAS: este rubro hace referencia a las comisiones generadas por pólizas de ramos que se entienden no son de primera necesidad como por ejemplo pólizas todo riesgo para vehículos, pólizas de hogar, responsabilidad civil, responsabilidad civil contractual, responsabilidad civil de directores y administradores, responsabilidad civil profesional, responsabilidad civil errores y omisiones, términos y condiciones, infidelidad y riesgo financiero, protección legal, pólizas de transporte de mercancías, seguro de crédito, todo riesgo construcción, pólizas de arrendamiento, pólizas de disposiciones legales, seriedad de la oferta, todo riesgo daño material, todo riesgo construcción, póliza de complicaciones derivadas de cirugías estéticas, póliza exequias y planes odontológicos, pólizas cyber (información digital). A partir del año 2019 las comisiones de pólizas como soat y medicina se tienen en cuenta como gravadas ya que su aquerencia se hace por tener una condición económica para poder sufragarlas.

INGRESOS DE COMISIONES NO GRAVADAS: este rubro hace referencia a las comisiones generadas por pólizas de ramos que se entienden son de primera necesidad como por ejemplo comisiones recibidas por la intermediación en el ramo de riesgos laborales y pólizas de vida tanto individuales como colectivas. Estas comisiones se aseguran no son de primera necesidad ya que dan cobertura a la humanidad de sus tomadores y amparo a sus beneficiarios en caso de un siniestro fortuito, el cual pretende dar cobertura según sean pactadas las condiciones de la asegurabilidad.

OTROS INGRESOS: este rubro hace referencia a ingresos percibidos por otros conceptos diferentes a la intermediación de seguros, que para el caso de CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA este grupo de ingresos refleja lo obtenido por concepto de arrendamientos de las propiedades de inversión poseídas por el ente económico.

Seguido a este análisis se inicia el análisis de las cuentas de costos y gastos, que para la compañía en estudio se simplifica a cuentas de gastos, ya que teniendo en cuenta que es una empresa de servicios y que en la operatividad de la compañía no se requiere mano de obra obrera

ni tenencia de inventario sus estados financieros no se revelan cuentas de costos. En este grupo encontramos gastos administrativos, beneficios a los empleados, otros gastos, gastos financieros e impuestos a las ganancias, por lo que se inicia con este análisis así:

Dentro del análisis cuantitativo se debe ponderar la importancia del porcentaje que refleja la cuantía de cada gasto para así determinar cual tiene mayor impacto en la ejecución de la actividad financiera de la compañía, lo anterior teniendo en cuenta que estos rubros impactaran la ejecución presupuestal del ente económico de acuerdo a su desarrollo dentro del ejercicio que realice dentro de las actividades propias de la empresa, para lo cual se tendrán en cuenta datos macroeconómicos externos como el incremento del IPC y el aumento del salario mínimo legal vigente, ya que a diferencia de los ingresos este grupo de cuentas contables se deben tratar de manera diferente en materia de ejecución presupuestal.

Dentro del análisis cuantitativo se determina la clasificación de los gastos y sus componentes para poder tener mayor claridad y control de los mismos:

GASTOS DE ADMINISTRACION: dentro de este rubro se encuentran los gastos necesarios para el funcionamiento del objeto social tales como pago de comisiones a los aliados comerciales quienes apoyan a la empresa con una fuerza comercial externa, que consiste en atraer contratos de intermediados de carácter corporativo y servir de puente de comunicación entre el intermediado y la compañía, honorarios de profesionales necesarios para el desarrollo de la actividad económica, seguros pertinentes que al igual de toda compañía se deben constituir, alquiler de bienes muebles pues teniendo en cuenta el beneficio fiscal por deducción de gastos que tengan relación de causalidad directa con el ingreso, la compañía en estudio opta por no comprar equipos de cómputo ni de impresiones si no que los alquila, gastos de reinversión, estos gastos hacen referencia a los fondos que son dirigidos al apoyo que se le da al intermediado en torno al equipamiento de requerimientos de carácter de promoción y prevención en el ramo de riesgos laborales, gastos de papelería, transportes e impuestos corrientes.

GASTOS BENEFICIOS A EMPLEADOS: este rubro se enfoca a recopilar todos los gastos que tiene la compañía en cuanto a la manutención de sus empleados, dentro de este rubro encontramos los gastos de nómina, gastos de aportes a la seguridad social, provisiones de prestaciones sociales como cesantías, interés de cesantías, prima y vacaciones, beneficios a empleados, dotaciones, rodamientos y auxilios a los empleados. Todo esto encaminado al

continuo mejoramiento de atención a los intermediados y aumento de motivación por parte de los funcionarios de la compañía.

GASTOS FINANCIEROS: CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA, cuenta con contratos de leasing destinados al pago de sus oficinas, por los cuales se generan y asumen gastos de carácter financiero que, aunque le ayudan a la empresa en temas fiscales, también impactan la ejecución presupuestal del periodo estudiado, además de este gasto también se encuentran gastos de comisiones bancarias que son utilizadas para el funcionamiento propio del ente económico.

OTROS GASTOS: se contempla en este rubro otros gastos no convencionales como por ejemplo atenciones a clientes e imprevistos, por lo que no es un rubro muy importante para el estudio de ejecución presupuestal.

OTROS HALLAZGOS IMPORTANTES

Para la vigencia del periodo de 2019, el Presupuesto General de CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA, estuvo conformado por 1 unidad ejecutora, con un presupuesto definitivo de \$ 1'090.295.864,00.

La información se tomó de los hallazgos presupuestales establecidos dentro de la investigación, que fueron revisados y evaluados de lo cual se evidenció que dentro de la unidad ejecutora se encontró inexactitud al momento de manejar el presupuesto.

A continuación, se detallan los hallazgos más representativos:

- Se evidencia que el presupuesto ejecutado por CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA, contempla los ingresos percibidos y por percibir de la compañía, más no se contemplan los gastos y costos incurridos en el desarrollo de la operación.
- Para la elaboración del presupuesto no se tienen en cuenta las áreas que integran la operación de CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA, (Ventas, Administrativa, RH, Operaciones).
- CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA para la elaboración del

presupuesto no refiere cédulas presupuestales para llegar a los montos establecidos y que sirve para verificar periódicamente el avance, ejecución y cumplimiento de los proyectos de la empresa.

- Dentro de la revisión a los estados financieros de CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA no se tuvo evidencia de la existencia del, flujo de caja, el cual representa la cantidad de dinero disponible por CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA para cubrir deudas o repartir Utilidades o dividendos, una vez se hayan deducido el pago a proveedores y las compras o reposición de activos fijos.
- El estado de resultados de CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA a 31 de diciembre 2019 no es acorde al presupuesto ejecutado al mismo periodo, ya que dentro de la ejecución no se contemplaron el total de los gastos.
- Se realiza el flujo de caja de CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA teniendo en cuenta tres (3) escenarios; “Optimista, Conservador, Pesimista”, donde se evidencia lo siguiente:

El flujo de caja libre de CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA teniendo en cuenta los ingresos y gastos y siguiendo la norma, a 31 de diciembre de 2019 tiene como resultado el valor total de \$ 1'158.147.017,00 a diferencia del presupuesto que realiza actualmente CP BROKER CONSULTORES DE SEGUROS LTDA, el cual tiene un resultado total de \$ 1'090.295.864,00, arrojando una diferencia considerable entre ambos presupuestos de \$ 67'851.153,00 correspondiente a partidas no tenidas en cuenta al momento de proyectar y elaborar el presupuesto.

7. Conclusiones

Dentro del desarrollo del proyecto se evidencia como se acentúa la premisa dada en el marco teórico en cuanto a la importancia de los conceptos de ingreso y gastos en la ejecución presupuestal. El presupuesto cobra trascendencia en una organización en el momento que se desea proyectar un ente económico a un punto de meta o enfoque especial, ya que a través de presupuesto se logra diseñar estrategias y controles sobre su situación financiera.

El análisis de información es un punto clave para la elaboración de la ejecución presupuestal, ya que a partir de este análisis se entiende el comportamiento del ente económico, después se revisan las variables externas para mirar que impacto tienen en la ejecución presupuestal, como tercera etapa se da la elaboración del presupuesto que consiste en la unión de toda la información recopilada y la etapa final es la planificación y control del presupuesto.

Cada empresa debe estipular su manejo presupuestal dado que cada una tienen planteamientos o variables internas diferentes de acuerdo al sector del negocio al que pertenecen, así como a sus objetivos trazados en los planes estratégicos, estableciendo estos parámetros individuales se logra que la proyección presupuestal se convierta en una herramienta que permite predecir los estados financieros futuros utilizados en la toma de decisiones de una compañía.

El éxito de la ejecución presupuestal depende del cumplimiento de las metas establecidas en su inicio, ya que estas son variables subjetivas y no muestran la realidad si no una proyección a ejecutar, por tal razón la organización, la claridad y veracidad en la información recolectada para la construcción del presupuesto ayudan a que este esté más apegado a la realidad de la organización.

Durante la investigación y la construcción de la cartilla se evidencia y ratifica que para la realización de presupuestos es necesario contar con elementos que aportan a que este sea apropiado para reflejar la realidad de la empresa y alcanzar las metas propuestas por la misma. Los elementos contemplados para esto son:

- Estados Financieros
- Plan estratégico de la organización
- Análisis de las cuentas de ingreso
- Análisis de las cuentas de gasto
- Proyección de la compañía
- Flujo de caja libre
- Ejecución y control del presupuesto

8. Recomendaciones

Al detenerse a analizar el alcance del presupuesto, comprendido como una herramienta financiera fundamental en la toma de decisiones, el cual se basa en proyecciones futuras con datos financieros reales, se evidencia la estrecha relación que existe entre la ejecución presupuestal y la gestión comercial, dicha relación es un poco complicada, teniendo en cuenta que el financiero trabaja sobre cifras exactas, mientras que el comercial debe basarse en relaciones interpersonales como la empatía y atención al cliente. Sin embargo ambas estrategias o puntos de vista se encuentran enfocados al beneficio del ente económico y cumplimiento de metas.

Es por esto que tanto el área comercial como el área financiera son áreas dominantes dentro de una organización, y aunque no guardan empatía en su relación, el área comercial cobra gran impacto en el cumplimiento de la ejecución presupuestal, pues esta área se encarga del cumplimiento de la obtención de los ingresos proyectados para poder generar veracidad a las metas propuestas dadas por el presupuesto proyectado, entregado para la toma de decisiones. Si bien cierto que el presupuesto no se basa solo en el alcance de las metas de ingreso presupuestadas, sino también en el control de los costos y gastos, lo que genera un cumplimiento del 50% al alcanzar las metas de ventas.

Es por esta razón que se recomienda analizar el impacto que tienen estas dos áreas dentro de la compañía enfocadas a trabajar bajo proyecciones y cumplimiento de metas para el beneficio del ente económico, sus inversionistas y funcionarios.

9. Referencias Bibliográficas

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 187-197.
- Aguilar, G. (2002). Planificación Estratégica. México: Limusa S.A Grupo Noriega Editores.
- Bunge, M. (2002). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Editorial, reimpressa.
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Segunda Edición*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Burbano, J. (2006). Costos y Presupuestos: Conceptos Fundamentales para La Gerencia. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Cárdenas, R., & Nápoles. (2008). *Presupuestos, Teoría y práctica, Segunda edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Carrillo, A. F. (2015). *Población y muestra*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Colina, M. (2009). Estrategias Financieras Empresariales. Maracaibo
- Datos: Fasecolda (2019). Cifras de la industria. Recuperado el 18 de febrero de 2020 de <https://fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2020/02/Cifras-diciembre-2019.pdf>*
- Del Rio, C. (2003). El presupuesto. Mexico D. F: Thomson Editores
- Espinoza, I. (2016). *Tipos de muestreo*. Unidad de investigación científica.
- Fagilde, C. (2009). Presupuesto Empresarial un enfoque práctico para el aula. Barinas: UNELLEZ.
- Fernández, P., & Díaz, P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Coruña- España: Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera- Décima edición*. México: Pearson education.
- González, C. (1998). *Presupuesto tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades*, México: Ediciones contables, administrativas y fiscales S.A de C.V.
- Gordon, W. H. (2005). *Presupuestos Planificación y control*. México: Pearson.
- Guevara, J., López, J., & Quintanilla, E. (2009). *El presupuesto maestro como una herramienta para la toma de decisiones financieras en la mediana empresa del municipio de San Salvador*". San Salvador: Universidad De El Salvador.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2018). Información estratégica para la toma de decisiones. *El Contador público*, 36 -39.



- Lawrence, R. (2010). *Deciphering Interdisciplinary and Transdisciplinary Contribution*. Editorial, Journal of Engineering and Science.
- Levy, L. H. (2005). *Planeación Financiera en la Empresa Modera*. Ediciones Fiscales ISEF.
- López-Rodríguez, C. E., Cardozo, C. E., Monroy, L., & González, E. G. (2019). El impacto del valor económico agregado (EVA) en la valoración accionaria de las empresas colombianas entre los años 2015 al 2018. *Revista ESPACIOS*, 40(43).
- López-Rodríguez, C. E. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el marketing. *Equidad y Desarrollo*, 25, 209-224.
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. Argentina: Siglo XXI.
- Mejía, T. (2005). *Estructura presupuestal de un proyecto económico*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Mendoza, C. (2004). *Presupuesto para empresas de manufactura*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. España: Profit Editorial.
- Naghi, M. (2000). *Metodología de la investigación*. Editorial, Limusa.
- Núñez, J. (2016). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*.
- Pacheco, C. E. (2015). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Palacio, R., Rojas, M., & Mejía, M. (2015). Control presupuestal en el sector justicia en el municipio de Riohacha. *Omnia*, 21(1), 142-154.
- Pardinas, F. (1989). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Editorial, reimpresión.
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 13(38), 33-48.
- Peña Vera, T., & Pírela Morillo, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, (16), 55-81.
- Ramírez, C., García, M., & Pantoja, C. (2010). *Fundamentos y técnicas de costos*. Cartagena de Indias: Universidad Libre, Sede Cartagena.




- Ricse, C. (2015). Avances en la experiencia peruana de la implementación de la gestión por resultados. *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 1(1), 264-267.
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rocafort A., & Ferrer, V. (2010). *Contabilidad de costes: Fundamentos y ejercicios resueltos*. España: Profit Editorial.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. Editorial, Univ. J. Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, J. (2000). *El presupuesto participativo: Defendiendo lo público y construyendo ciudadanía. La experiencia del departamento de Risaralda. Colombia*. Pereira: Convenio inter administrativo.
- Rodríguez, J. (2011). *Metodos de investigación cualitativa- qualitative research methods*. Bogotá: Silogismo.
- Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas*. México.
- Selmer, C. (2007). *Hacer y defender un presupuesto: Herramientas, métodos y argumentos*. Dunod, Paris: Grupo Planeta.
- Sepulveda, M. (2006). *Guia practica para la elaboración de presupuestos*. Valdivia , Chile: Universidad Austral de Chile.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Editorial, reimpressa.
- Terrazas, P., & Rafael, A. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*, 55-71.
- Trujillo, J. L. (2007). *Presupuesto: una aproximación desde la planeación y el gasto público*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Valenzuela, C. E. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/15416>.
- Welsch, G. A., & Hilton, R. W. (2005). *Presupuestos. Planificación y control*. México: Pearson education.

Anexos



Guía
para elaboración
presupuestal en
empresas intermediarias
de seguros.

Anexo 1: Guía para elaboración presupuestal en empresas intermediarias de seguros en Bogotá



Guía
para elaboración
presupuestal en
empresas intermediarias
de seguros.

Jefferson Celis Mendez
Victor Alfonso Abril
Paola Moreno

2020

1. PRESENTACIÓN

La presente guía tiene como propósito principal ofrecer un documento de consulta para el personal encargado de realizar los presupuestos en las empresas intermediarias de seguros.

El documento propone conceptos, procesos y recomendaciones para la creación de presupuestos de una forma efectiva y fue creado teniendo como estudio de caso la compañía CP Broker Consultores de seguros.

2. OBJETIVO

Plantear el procedimiento para la elaboración presupuestal en empresas intermediarias de seguros en Bogotá, Colombia.



3. ALCANCE

Los procedimientos planteados a continuación, aplican para empresas intermediarias de seguros en Bogotá, Colombia que tengas interés en una correcta elaboración y ejecución de sus procedimientos presupuestales.

4. GLOSARIO

- **Asegurado:** Es la persona natural o jurídica, que está expuesta al riesgo que se asegura mediante el pago de la prima tiene derecho al pago de las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida por la realización de una eventualidad amparada por el contrato de seguro.
- **Asegurador:** Es la empresa que asume la cobertura del riesgo, previamente autorizada a operar como tal por la Superintendencia Bancaria.
- **Aseguradora o Compañía de seguros:** Una compañía que a cambio de una prima se compromete a pagar todas las reclamaciones legítimas que estén cubiertas por la póliza.
- **Beneficiario principal:** Rol de una persona en un contrato. Beneficiario nombrado como primer opcionado para recibir los beneficios de un producto.
- **Beneficiario:** Rol de una persona en un contrato. Persona o entidad nombrada para recibir los beneficios de un producto como Seguro de Vida o Renta, en forma condicionada a un

evento por el cual el beneficiario principal pierde su derecho.

- **Cedula presupuestal:** hoja de control de presupuesto que permite verificar periódicamente el avance, la ejecución y el cumplimiento de los proyectos de la empresa, donde se relacionan las diferentes partidas presupuestarias de la empresa.
- **Intermediado:** Organización o persona que recibe un producto o servicio. El intermediado puede ser interno o externo. Ejemplos: consumidor, usuario final, beneficiario, miembro, comprador, etc. La Autoridad Competente también puede ser vista como un intermediado.
- **Estados Financieros:** Son resúmenes esquemáticos que reflejan hechos contabilizados y que tienen como propósito suministrar información financiera de la situación económica de la entidad.
- **Intermediario de Seguros:** Es el agente de seguros que normalmente realiza las labores de promoción de los productos de las aseguradoras entre sus clientes. Asume también la responsabilidad de asesorarlos en la contratación de las coberturas, ponerlo al tanto de las alternativas del mercado, aclararle las limitaciones, exclusiones y costos del seguro,

realizar los trámites para la contratación de la póliza y en muchos de los casos asesorarlo para la obtención de las indemnizaciones en caso de siniestro.

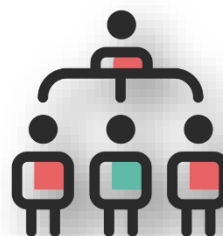
- **Libros de Contabilidad:** Constituyen la base para la elaboración de los estados financieros, en ellos se registran en orden cronológico los hechos económicos.
- **Póliza:** es el instrumento probatorio por excelencia del contrato. Es aconsejable, leer todas las cláusulas contenidas en el mismo para tener una información completa de sus términos y condiciones. En él se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan la relación contractual convenida entre el asegurador y el asegurado.
- **Presupuesto:** Proyección que contienen un conjunto de los gastos e ingresos respecto a las operaciones y recursos de una organización, previstos para un periodo determinado con la finalidad de lograr los objetivos existentes en el plan estratégico.
- **Prima:** es el precio pactado por el seguro contratado. Es la remuneración que recibe la aseguradora para hacerle frente a los riesgos que está amparando en la póliza y es la contraprestación

que está obligando a ambas partes a cumplir con lo establecido en el contrato. Es el pago que se hace por adelantado para iniciar el contrato de seguro y en ocasiones puede ser demandada legalmente cuando la aseguradora ha iniciado la cobertura en ciertos riesgos.

- **Seguro:** jurídicamente hablando, es un instituto por el cual el Asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima a abonar, dentro de los límites pactados, un capital u otras prestaciones convenidas, en caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura. El seguro brinda protección frente a un daño inevitable e imprevisto, tratando de reparar materialmente, en parte o en su totalidad las consecuencias. El seguro no evita el riesgo, resarce al Asegurado en la medida de lo convenido, de los efectos dañosos que el siniestro provoca. El seguro brinda protección frente a un daño inevitable e imprevisto, tratando de reparar materialmente, en parte o en su totalidad las consecuencias. El seguro no evita el riesgo, resarce al Asegurado en la medida de lo convenido, de los efectos dañosos que el siniestro provoca.

5. RESPONSABLE

Teniendo en cuenta la estructura organizacional y la jerarquización el gerente general y director Financiero, son en primera medida los responsables de que este procedimiento presupuestal se cumpla, pero es fundamental que exista una correcta definición de responsabilidades en la



organización y por consiguiente es necesario que todos los actores que se ven involucrados en las fases que comprende crear, desarrollar y evaluar un presupuesto cuenten con entrenamiento y directrices claras, concisas y transparentes.

6. GENERALIDADES

- La construcción presupuestal para empresas intermediarias de seguros debe realizarse anualmente para el control interno de la compañía y reporte a los inversionistas sobre cómo se está dando uso a su inversión.
- Tener en cuenta que las cédulas presupuestales son la base de la ejecución presupuestal.

- La elaboración del presupuesto debe tener en cuenta las variables macroeconómicas externas que impactan la operación normal de la compañía.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

6.1.1 PLAN ESTRATEGICO

Para lograr desarrollar un plan presupuestal exitoso es importante ejecutar acciones que ayudaran alcanzar el objetivo.

Antes de iniciar la construcción presupuestal de las empresas intermediarias de seguros es vital contar y conocer el plan estratégico y las metas organizacionales de una manera claras y acordes a las proyecciones institucionales.



Es importante tener claras las metas financieras de la empresa, las cuales deben ser medibles, fijas y acordes a la realidad del mercado, para lograrlo es significativo que se verifiquen las tendencias de todas las categorías tanto en

ingresos como de gastos de años anteriores lo cual permitirá que estas se acojan al escenario que enfrentan las empresas intermediarias de seguros y se tengan predicciones más acertadas y cercanas a la realidad.

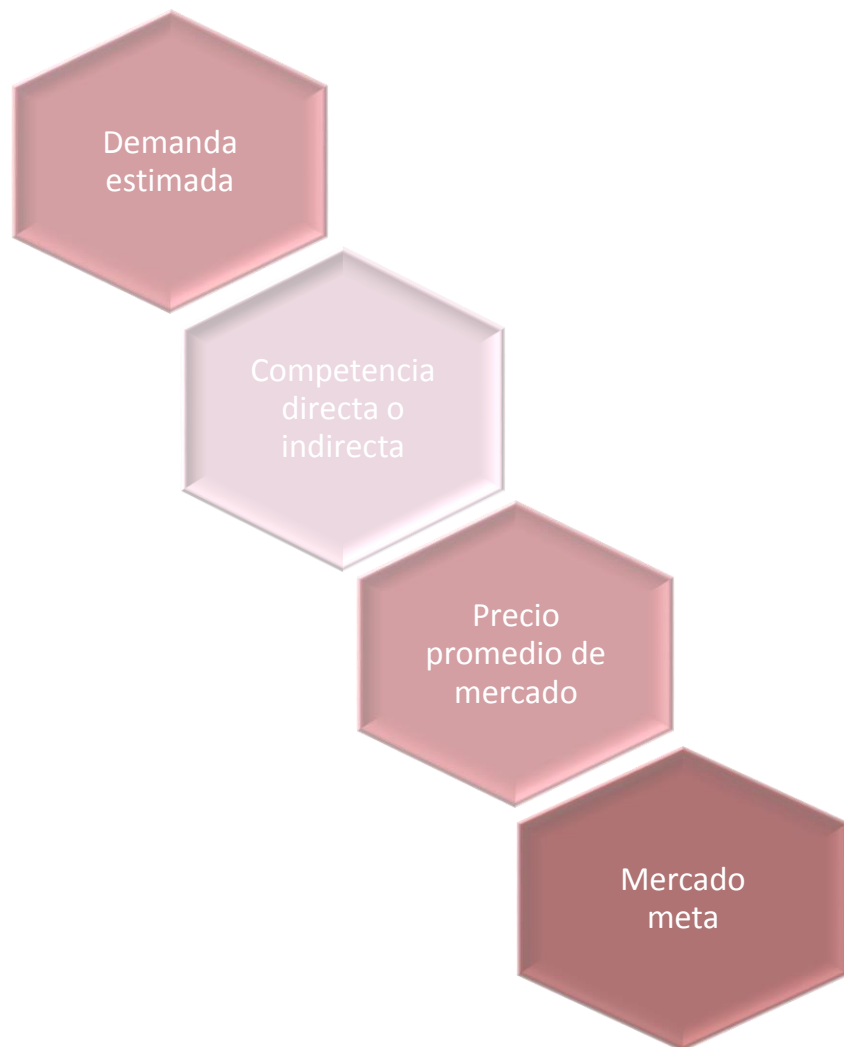


Adicionalmente se sugiere que antes de crear el presupuesto se establezcan montos límites para cada categoría de gastos, de acuerdo a los objetivos organizacionales y así determinar el porcentaje de ingresos que será dispuesto mediante una priorización de acciones en pro de la consecución de las metas planteadas en el plan estratégico.

6.1.2 ANALIZAR CUENTAS DE INGRESO

El contador es el profesional responsable de generar en el software contable los diferentes reportes de los libros auxiliares que contienen los saldos de las cuentas que se toman como base para la elaboración de los diferentes estados financieros. Una vez se cuente con esta información el director financiero procede a realizar el análisis de crecimiento o decrecimiento que presenten la cuentas de ingreso para así iniciar con el cálculo de incremento a presupuestar.

Para lograr realizar un análisis de los ingresos es importante tener en cuenta aspectos como:



Realizando el pronóstico de ingresos se pueden contemplar tres atmósferas distintas, ventas bajas, moderadas o altas, escenarios que se construyen desde la realidad empresarial y deben ser lo más cercano al contexto organizacional teniendo como base la información con la que se cuenta, datos que permitirán tomar decisiones y acciones en las diversas áreas como en comercialización, publicidad, contratación de talento humano entre otros.

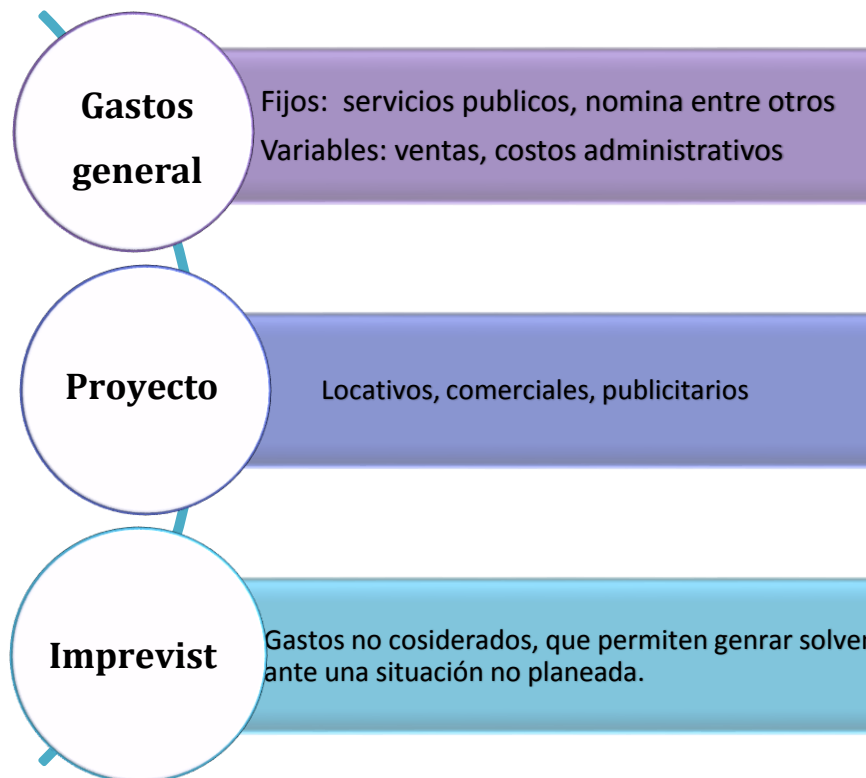
6.1.3 ANALIZAR CUENTAS DE GASTO

El director Financiero extrae, de los estados financieros todo lo concerniente a costos y gastos de la organización para analizar su impacto en la operación normal de la compañía y posteriormente impactarlo con el ajuste presupuestal necesario teniendo en cuenta factores que afectan los rubros como los es el IPC o el SMLV entre otros.



Para disponer de los recursos de la manera más eficiente y acorde a los objetivos trazados en el plan estratégico es valioso

presentar de la manera más detallada, clara y real posible los rubros correspondientes a los gastos, para estimarlos es esencial tener en cuenta algunos aspectos:



Ejemplo de análisis de ingresos y gastos de una empresa intermediaria de seguros en Bogotá, Colombia:

SE SOLICITA LA INFORMACIÓN DE LOS PERIODOS A ANALIZAR (SE SUGIERE ANALIZAR ENTRE 3 Y 4 AÑOS)

AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE:	2016	2017	2018	2019
Ingresos de Actividades Ordinarias	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497
Costos de ventas	-	-	-	-
UTILIDAD BRUTA	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497
Otros Ingresos	57.751.849	85.963.361	8.815.990	2.765.189
Gastos de Administracion	(823.241.701)	(849.824.353)	(836.124.030)	(707.572.532)
Gastos de Ventas	-	-	-	-
Gastos Beneficios a Empleados	(512.405.556)	(553.344.820)	(604.215.046)	(1.074.286.807)
Otros Gastos	(61.033.927)	(10.104.100)	(803.945)	(853.317)
Utilidad por actividades de la operación	753.088.611	673.279.055	1.044.937.219	1.008.961.030
Ingresos Financieros	-	-	-	-
Gastos Financieros	(87.187.763)	(99.370.663)	(64.949.905)	(54.565.902)
CORRECCION MONETARIA	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	665.900.848	573.908.392	979.987.314	954.395.128
Gasto por impuestos a las ganancias	(261.023.559)	(148.133.913)	(341.217.245)	(314.950.392)
RESULTADO DEL EJERCICIO	404.877.289	425.774.479	638.770.069	639.444.736
	19%	21%	26%	23%

SE CALCULA VARIACIÓN DE UN AÑO AL OTRO

AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE:	VARIACION 2017 - 2016	VARIACION 2018-2017	VARIACION 2018 - 2019
Ingresos de Actividades Ordinarias	-91.428.979	476.675.283	311.644.247
Costos de ventas	0	0	0
UTILIDAD BRUTA	(91.428.979,00)	476.675.283,00	311.644.247,00
2017 - 2016	2018-2017	2018 - 2019	
Otros Ingresos	28.211.512	-77.147.371	-6.050.801
Gastos de Administracion	-26.582.652	13.700.323	128.551.498
Gastos de Ventas	0	0	0
Gastos Beneficios a Empleados	-40.939.264	-50.870.226	-470.071.761
Otros Gastos	50.929.827	9.300.155	-49.372
Utilidad por actividades de la operación	-79.809.556	371.658.164	-35.976.189
Ingresos Financieros	0	0	0
Gastos Financieros	-12.182.900	34.420.758	10.384.003
CORRECCION MONETARIA	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(91.992.456)	406.078.922	(25.592.186)
Gasto por impuestos a las ganancias	112.889.646	-193.083.332	26.266.853
	0	0	0

RESULTADO DEL EJERCICIO

SE PROMEDIA EL INGRESO DEL CIERRE DEL PERIODO DE LOS AÑOS ESTUDIADOS (DEL ÚLTIMO AÑO SE RESTA EL PRIMER AÑO Y SE DIVIDE EN 100 Y LUEGO SE PROMEDIAN LOS RESULTADOS)

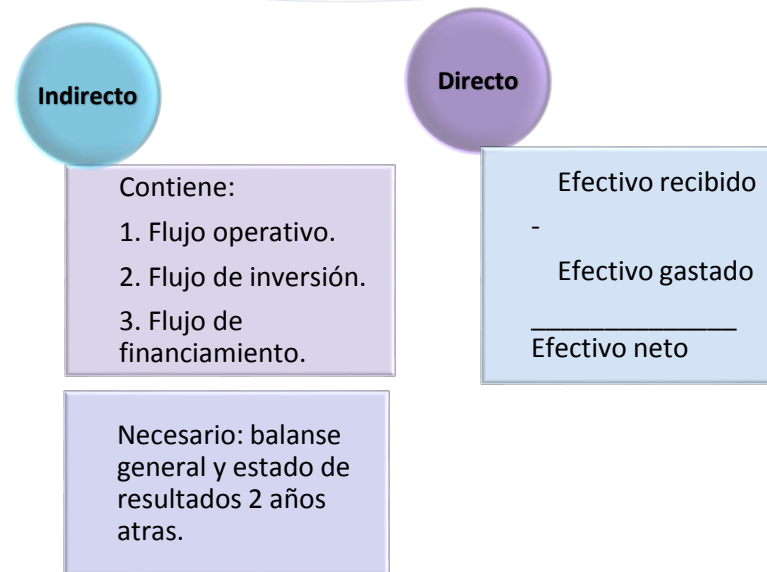
AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE:	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO DE CRECIMIENTO
Ingresos de Actividades Ordinarias	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	
Costos de ventas	-	-	-	-	
UTILIDAD BRUTA	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	
Otros Ingresos	57.751.849	85.963.361	8.815.990	2.765.189	
Gastos de Administración	(823.241.701)	(849.824.353)	(836.124.030)	(707.572.532)	
Gastos de Ventas	-	-	-	-	
Gastos Beneficios a Empleados	(512.405.556)	(553.344.820)	(604.215.046)	(1.074.286.807)	
Otros Gastos	(61.033.927)	(10.104.100)	(803.945)	(853.317)	
Utilidad por actividades de la operación	753.088.611	673.279.055	1.044.937.219	1.008.961.030	
Ingresos Financieros	-	-	-	-	
Gastos Financieros	(87.187.763)	(99.370.663)	(64.949.905)	(54.565.902)	

6.1.3 ANALIZAR FLUJO DE EFECTIVO

Para elaborar el presupuesto es importante planificar el uso más eficiente que se le puede dar al efectivo para satisfacer las necesidades de la organización. Esto evita el incumplimiento de las obligaciones de la empresa y garantiza que el efectivo no utilizado genere una ganancia.



El presupuesto de efectivo se puede plantear de dos formas:



Ejemplo flujo de caja de una empresa intermediaria de seguros en Bogotá, Colombia.

CONCEPTO	FORMULA	FLUJO DE CAJA LIBRE OPTIMISTA 2016	FLUJO DE CAJA LIBRE CONSERVADOR 2016	FLUJO DE CAJA LIBRE PESIMISTA 2016
UTILIDAD NETA	ER Utilidad Neta	\$ 753.088.611	\$ 753.088.611	\$ 753.088.611
MAS DEPRECIACIONES	ESF Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -
MAS PROVISIONES	ESF Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -
MAS AMORTIZACIONES	ESF Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -
MAS GASTOS FINANCIEROS	ER Gastos Financieros	\$ 87.187.763	\$ 87.187.763	\$ 87.187.763
FLUJO DE CAJA BRUTO	(utilidad neta + depreciaciones + provisiones + amortizaciones + gastos financieros)	\$ 840.276.374	\$ 840.276.374	\$ 840.276.374
MENOS CAPEX REPOCICION DE CAPITAL DE TRABAJO	Total del Activo corriente - Total Pasivo Corriente	\$ 333.410.235	\$ 333.410.235	\$ 333.410.235
MENOS REPOCICION DE ACTIVOS FIJOS	Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE	(Flujo de Caja Bruto - Capex Reposición KT - Reposición de Activos Fijos)	\$ 506.866.139	\$ 506.866.139	\$ 506.866.139
MENOS SERVICIO A LA DEUDA	(ER Gastos Financieros + ESF Prestamos Bancarios CP + ESF Prestamos Bancarios LP)	\$ 666.458.619	\$ 666.458.619	\$ 666.458.619
MENOS REPARTICION DE DIVIDENDOS	(ER Utilidad Neta - (Total del Activo corriente - Total Pasivo Corriente))	\$ 419.678.376	\$ 419.678.376	\$ 419.678.376

CONCEPTO	FORMULA	FLUJO DE CAJA LIBRE OPTIMISTA 2016	FLUJO DE CAJA LIBRE CONSERVADOR 2016	FLUJO DE CAJA LIBRE PESIMISTA 2016
CAPEX	Total del Activo corriente - Total Pasivo Corriente	\$ 333.410.235	\$ 333.410.235	\$ 333.410.235
REPOCICION DE ACTIVOS	ESF Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -
SERVICIO A LA DEUDA	(ER Gastos Financieros + ESF Prestamos Bancarios CP + ESF Prestamos Bancarios LP)	\$ 666.458.619	\$ 666.458.619	\$ 666.458.619
REPARTO DE DIVIDENDOS	Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -

6.1.4 OPCIONES DE PRESUPUESTO



El director Financiero debe presentar tres análisis presupuestales para contemplar los posibles escenarios diferentes: el primero debe contener el incremento presupuestal total

esperado por los inversionistas; el segundo debe contemplar el promedio del crecimiento generado en la comparación de mínimo los últimos tres años; el tercero debe vislumbrar el incremento presupuestal mínimo según el IPC y el PIB del sector.

Ejemplo de la presentación de un presupuesto en un escenario optimista en una empresa intermediaria de seguros en Bogotá, Colombia.

SE CALCULA EL ESCENARIO OPTIMISTA TENIENDO EN CUENTA LA RENTABILIDAD ESPERADA POR LOS ACIONISTAS (PARA ESTE ESTUDIO DE CASO SERIA EL 21%)

AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE:	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO	INCREMENTO
Ingresos de Actividades Ordinarias	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	2.339.694.915	2.831.030.847,15
Costos de ventas	-	-	-	-	0	-
UTILIDAD BRUTA	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	2.339.694.915	2.831.030.847,15
Otros Ingresos	57.751.849	85.963.361	8.815.990	2.765.189	38.824.097	40.299.412,95
Gastos de Administración	(823.241.701)	(849.824.353)	(836.124.030)	(707.572.532)	-804.190.654	(834.749.898,85)
Gastos de Ventas	-	-	-	-	0	-
Gastos Beneficios a Empleados	(512.405.556)	(553.344.820)	(604.215.046)	(1.074.286.807)	-686.063.057	(727.226.840,69)
Otros Gastos	(61.033.927)	(10.104.100)	(803.945)	(853.317)	-18.198.822	(18.890.377,50)
Utilidad por actividades de la operación	753.088.611	673.279.055	1.044.937.219	1.008.961.030	870.066.479	1.290.463.143
Ingresos Financieros	-	-	-	-	0	-
Gastos Financieros	(87.187.763)	(99.370.663)	(64.949.905)	(54.565.902)	-76.518.558	(79.426.263,46)
CORRECCION MONETARIA	0	0	0	0	0	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	665.900.848	573.908.392	979.987.314	954.395.128	793.547.921	1.211.036.880
Gasto por impuestos a las ganancias	(261.023.559)	(148.133.913)	(341.217.245)	(314.950.392)	(261.870.814)	(399.642.170)
RESULTADO DEL EJERCICIO	404.877.289	425.774.479	638.770.069	639.444.736	531.677.107	811.394.709
	19%	21%	26%	23%	23%	29%

Ejemplo de la construcción de un presupuesto en un escenario conservador en una empresa intermediaria de seguros en Bogotá, Colombia.

SE CALCULA EL ESCENARIO CONSERVADOR SE TIENE EN CUENTA EL PROMEDIO DE CRECIMIENTO PROMEDIO DE LA COMPAÑÍA (PARA ESTE ESTUDIO DE CASO SERIA EL 11%)

AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE:	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO	INCREMENTO
Ingresos de Actividades Ordinarias	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	2.339.694.915	2.619.288.457,34
Costos de ventas	-	-	-	-	0	-
UTILIDAD BRUTA	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	2.339.694.915	2.619.288.457,34
Otros Ingresos	57.751.849	85.963.361	8.815.990	2.765.189	38.824.097	40.299.412,95
Gastos de Administración	(823.241.701)	(849.824.353)	(836.124.030)	(707.572.532)	-804.190.654	(834.749.898,85)
Gastos de Ventas	-	-	-	-	0	-
Gastos Beneficios a Empleados	(512.405.556)	(553.344.820)	(604.215.046)	(1.074.286.807)	-686.063.057	(727.226.840,69)
Otros Gastos	(61.033.927)	(10.104.100)	(803.945)	(853.317)	-18.198.822	(18.890.377,50)
Utilidad por actividades de la operación	753.088.611	673.279.055	1.044.937.219	1.008.961.030	870.066.479	1.078.720.753
Ingresos Financieros	-	-	-	-	0	-
Gastos Financieros	(87.187.763)	(99.370.663)	(64.949.905)	(54.565.902)	-76.518.558	(79.426.263,46)
CORRECCION MONETARIA	0	0	0	0	0	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	665.900.848	573.908.392	979.987.314	954.395.128	793.547.921	999.294.490
Gasto por impuestos a las ganancias	(261.023.559)	(148.133.913)	(341.217.245)	(314.950.392)	(261.870.814)	(319.774.237)
RESULTADO DEL EJERCICIO	404.877.289	425.774.479	638.770.069	639.444.736	531.677.107	679.520.253
	19%	21%	26%	23%	23%	26%

Ejemplo de la elaboración de un presupuesto en un escenario pesimista en una empresa intermediaria de seguros en Bogotá, Colombia.

SE CALCULA EL ESCENARIO PESIMISTA, SE TIENE EN CUENTA VARIABLES EXTERNAS QUE PUEDAN TENER INFLUENCIA EN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL (PARA ESTE ESTUDIO DE CASO SE TIENE EN CUENTA EL PIB DEL SECTOR DE 5.25% Y EL IPC DE 3.8%)

AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE:	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO	INCREMENTO
Ingresos de Actividades Ordinarias	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	2.339.694.915	2.551.437.304,81
Costos de ventas	-	-	-	-	0	-
UTILIDAD BRUTA	2.092.017.946	2.000.588.967	2.477.264.250	2.788.908.497	2.339.694.915	2.551.437.304,81
Otros Ingresos	57.751.849	85.963.361	8.815.990	2.765.189	38.824.097	40.299.412,95
Gastos de Administración	(823.241.701)	(849.824.353)	(836.124.030)	(707.572.532)	-804.190.654	(834.749.898,85)
Gastos de Ventas	-	-	-	-	0	-
Gastos Beneficios a Empleados	(512.405.556)	(553.344.820)	(604.215.046)	(1.074.286.807)	-686.063.057	(727.226.840,69)
Otros Gastos	(61.033.927)	(10.104.100)	(803.945)	(853.317)	-18.198.822	(18.890.377,50)
Utilidad por actividades de la operación	753.088.611	673.279.055	1.044.937.219	1.008.961.030	870.066.479	1.010.869.601
Ingresos Financieros	-	-	-	-	0	-
Gastos Financieros	(87.187.763)	(99.370.663)	(64.949.905)	(54.565.902)	-76.518.558	(79.426.263,46)
CORRECCION MONETARIA	0	0	0	0	0	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	665.900.848	573.908.392	979.987.314	954.395.128	793.547.921	931.443.337
Gasto por impuestos a las ganancias	(261.023.559)	(148.133.913)	(341.217.245)	(314.950.392)	(261.870.814)	(288.747.435)
RESULTADO DEL EJERCICIO	404.877.289	425.774.479	638.770.069	639.444.736	531.677.107	642.695.903
	19%	21%	26%	23%	23%	25%

6.1.5 EJECUCIÓN Y CONTROL

El director Financiero y su equipo contable debe ejecutar y controlar que las metas propuestas en el presupuesto se cumplan controlando no solo el incremento presupuestal del ingreso, sino también el control de aumento en el gasto para no descuidar la rentabilidad y el flujo de caja libre de la organización.

El presupuesto debe ser revisado continuamente dependiendo el funcionamiento de la organización para buscar una mejora constante donde la rentabilidad y los intereses primen sin descuidar o desmejorar los servicios ofrecidos.

Adicionalmente es primordial que los actores involucrados en la ejecución y evaluación del presupuesto además de los conocimientos contables, tengan claros los objetivos organizacionales así poder establecer acciones de cambio de ser necesario.

Durante los controles a la ejecución del presupuesto se debe hacer frente a las situaciones reales de la empresa y de llegarse a identificar una desviación es importante reaccionar de la manera oportuna para corregirlo mediante la identificación de las áreas que no están dando el uso correcto a los recursos

asignados, las prioridades de la organización en esos aspectos y reajustar de acuerdo a las necesidades para que alcancen los objetivos trazados en el tiempo establecidos.

8. NORMATIVIDAD

- Plan único de Cuentas (PUC)

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Estados de situación financiero de los últimos tres años como mínimo.
- Informe de pérdidas y ganancias de los últimos tres años como mínimo.
- Flujo de caja libre de los últimos tres años como mínimo.