



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**PLANIFICACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS DE LA EMPRESA  
UNO COOPERATIVA DE CONTINGENCIA PARA EL PRIMER  
SEMESTRE DEL 2009.**

**Asesor:**

Prof. Rafael Arenas

**Autores:**

Monteverde C. Carmen C. C.I. 16.703.961

Rojas M. Gustavo E. C.I. 16.315.361

Romero N. Domingo J. C.I. 15.576.576

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA.

Cumaná, Diciembre de 2009.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**PLANIFICACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS DE LA EMPRESA  
UNO COOPERATIVA DE CONTINGENCIA PARA EL PRIMER  
SEMESTRE DEL 2009.**

**Asesor:**

Prof. Rafael Arenas

**Autores:**

Monteverde C. Carmen C. C.I. 16.703.961

Rojas M. Gustavo E. C.I. 16.315.361

Romero N. Domingo J. C.I. 15.576.576

**ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO**

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente,  
por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 8 días del mes de  
Diciembre de 2009.

Profesor

Prof. Rafael Arenas

Jurado Asesor

C.I. 4.687.258

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VI</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE CUADROS .....</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XII</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2 Objetivos de la Investigación .....	10
1.2.1 Objetivo General .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
1.2. Justificación.....	10
1.3 Marco Teórico.....	11
1.3.1 Antecedentes del Estudio .....	11
1.3.2 Bases Teóricas.....	14
1.3.3 Bases Legales .....	24
1.3.4 Definición de Términos Básicos .....	25
1.4 Metodología .....	29
1.4.1 Tipo de Investigación.....	29
1.4.2 Nivel de Investigación: .....	29
1.4.3 Alcance de la Investigación .....	30

1.4.4 Fuentes de la Investigación .....	30
1.4.5 Técnicas de Recolección de la Información.....	31
<b>CAPÍTULO II. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA DE SEGUROS UNO COOPERATIVA DE CONTINGENCIA .....</b>	<b>33</b>
2.1 .Reseña .Histórica .de la Empresa de Seguros UNO Cooperativa de..... Contingencia	33
2.2 Misión .....	33
2.3 Visión .....	34
2.4 Estructura Organizativa .....	34
2.5 Descripción de las Actividades que Realiza el Departamento de Administración:.....	37
2.6 Identificación del Centro Cooperador: UNO Cooperativa de Contingencia ....	39
2.7 Funciones de Seguros UNO Cooperativa de Contingencia .....	39
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>44</b>
<b>ASPECTOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTARIA .....</b>	<b>44</b>
3.1 Evolución Histórica.....	44
3.2 Planificación.....	45
3.2.1 Factores que Influyen en la Planificación .....	46
3.2.2 El Proceso de la Planificación.....	47
3.2.3 Principios de la Planificación.....	48
3.2.4 Importancia de la Planificación.....	50
3.2.5 Tipos de Planificación.....	50
3.3 Evolución Histórica de la Planificación Estratégica: .....	52
3.3.1 Definición.....	53
3.3.2 Importancia .....	55
3.3.3 Características: .....	56
3.3.4 Ventajas:.....	57
3.3.5 Desventajas .....	58

3.3.6 Beneficios de la Planificación Estratégica .....	58
3.3.7 Proceso de Planificación Estratégica: .....	59
3.3.8 Lo que no es Planeación Estratégica.....	64
3.3.9 Objetivos de la Planificación Estratégica.....	64
3.4 Principios de la Planificación Estratégica .....	65
3.4.1 Enfoques para la Planeación .....	66
3.4.2 Estrategias .....	67
3.5 Presupuesto .....	68
3.5.1 Importancia del Presupuesto .....	69
3.5.2 Ventajas.....	69
3.5.3 Beneficios.....	70
3.5.4 Función del Presupuesto .....	70
3.5.5 Limitaciones del Presupuesto.....	71
3.6 Matriz DOFA .....	72
3.6.1 Importancia .....	73
3.6.2 Características .....	74
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>75</b>
<b>ESTUDIO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA ELABORACIÓN</b>	
<b>DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS APLICADOS POR LA</b>	
<b>EMPRESA UNO COOPERATIVA DE CONTINGENCIA.....</b>	<b>75</b>
4.1 Fortalezas y Debilidades de la Empresa UNO Cooperativa de Contingencia ..	77
4.1.1 Análisis Interno .....	77
4.2 Oportunidades y Amenazas de la Empresa UNO Cooperativa de.....	
Contingencia .....	82
4.2.1 Análisis Externo .....	82
4.3 Análisis de Impacto de la Empresa UNO cooperativa de Contingencia.....	86
4.3.1 Análisis DOFA.....	87
4.3.2 Matriz DOFA .....	88
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>116</b>

**RECOMENDACIONES..... 118**  
**BIBLIOGRAFÍA..... 120**  
**ANEXOS ..... 123**

## **AGRADECIMIENTO**

A esos seres tan maravillosos que nunca nos han dejado desfallecer en la vida y que siempre están con nosotras. Gracias a Dios por haber tomado nuestras vidas en sus manos para encaminarla hacia el éxito y la felicidad, dándonos fuerza y sabiduría.

A nuestros padres por brindarnos su apoyo infinito y por confiar en nosotros a lo largo de nuestra carrera universitaria.

A la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre por acogernos en su casa de estudios y ofrecernos todas las oportunidades de crecimiento profesional.

A nuestro asesor Lic. Rafael Arenas, por guiarnos en el desarrollo de la investigación, usted es ejemplo a seguir por su constancia, fortaleza y amplios conocimientos para lograr los objetivos propuestos. A la Lic. Paulimar Tachinamo por dedicarnos su tiempo y por su ayuda infinita a querer lograr a la perfección nuestro trabajo de grado.

A nuestra compañera Athali por prestarnos su tiempo y colaborar por la culminación de esta meta.

A la empresa UNO Cooperativa de Contingencia por suministrarnos toda la información necesaria para realizar nuestro trabajo de investigación.

Y por ultimo, a todos nuestros compañeros, amigos y demás familiares que de alguna manera ayudaron y fueron fuente de inspiración para lograr este sueño.

**Carmen, Gustavo y Domingo.**

## DEDICATORIA

A **Dios**, por siempre acompañarme en todo los momentos de mi vida, por darme siempre fortalezas y valor para seguir día a día el camino de la vida. A mi hija **Rainielys**, por darme fuerzas y valor para salir adelante, por ella he luchado, lucho y seguiré luchando para que esta meta cumplida le sirva de ejemplo a lo largo de su vida, eres lo más hermoso en mi vida y mi fuente de inspiración para lograr este éxito. **¡Te amo mi niña!**

A mis padres: **Yusmaris** y **Luis Felipe**, ustedes me guiaron para lograr esta meta, por su apoyo incondicional. Este triunfo es tan mío como de ustedes. **¡Los quiero mucho!**. A mi novio **Luis**, que me apoyo en todo momento, principalmente en los momentos difíciles, para lograr el objetivo propuesto y compartir conmigo el logro de esta meta. **¡Te amo!**

A mis hermanos Yonny, Daniel, Luis Javier, Luis Carlos y Luis Felipe, gracias por su apoyo incondicional. Mil gracias. A mis sobrinos: Danielys, Nicol, Valeria y Carlos Daniel por alegrarme mis días. **¡Los quiero!**. A mi cuñada Lauris y Grecia por estar allí, por escucharme, por brindarme su apoyo y ayuda desinteresada. A mi compañeros de tesis; Domingo y Gustavo, por su constancia y dedicación en el desarrollo de este trabajo para llevarlo a feliz término.

A la licenciada Paulimar Tachinamo, gracias por la ayuda que nos has brindado a y por todas esas impresiones que nos sacaron de apuro. De corazón muchas gracias; Dios te bendiga. A todos los que de una forma u otra tuvieron que ver con la realización de este trabajo de investigación. Mil gracias.

**Carmen Monteverde**



## **DEDICATORIA**

A dios todo poderoso por haberme dado vida y salud para lograr las metas propuestas.

A mi repollito Alejandra Valentina por ser el centro de mi vida y lo más bello que dios me ha dado por que por ella es que este logro se hace posible. Te amo mi niña linda.

A mis padres Carmen y Rafael gracias por brindarme todo su apoyo, confiar en mí y estar allí en todo momento de mi vida, sin su ayuda no hubiese podido alcanzar esta meta. Los amo.

A mi esposa Elicarl Rivero que hace posible que el amor siempre esté presente en mí. Te amo

A mis hermanos Zulay, lalo, marbellís, Gaby y sobrinos Yonathan, Zuleidys, Yosleidys y Sheila por formar parte de mi vida. Por ser una inspiración hacia el logro de ser profesional y con ello darles un ejemplo de que todo es posible con dedicación y constancia. Los amo

**Gustavo Rojas**

## **DEDICATORIA**

A dios todo poderoso por haberme dado ese hermoso regalo como es la vida, llenarme de salud, sabiduría y por ser la luz que guía mis pasos. Te doy mil gracias padre.

A mi madre Libia Núñez por ser la persona mas especial a lo largo de mi vida, brindarme el apoyo necesario para mis éxitos. Te amo mama.

A mi tía Teodora porque desde el cielo me iluminas y me da su bendición. Te extraño tía.

A mi hermano Ramón y demás familiares que de una u otra forma con sus esfuerzos me han ayudado a lo largo de mi trayectoria como estudiante. Se los agradezco

A mi novia por ser fuente de inspiración para el logro de esta meta y conquistar mi corazón. Te amo

**Domingo Romero**

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Estructura Organizativa de la Empresa de Seguros UNO Cooperativa..... de Contingencia.....	35
Figura N° 2: Proceso Secuencial de la Planificación Estratégica .....	60

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Fortalezas y Debilidades presentados en la empresa UNO.....	
Cooperativa de Contingencia .....	80
Cuadro N° 2: Oportunidades y Amenazas presentados en la empresa.....	
UNO Cooperativa de Contingencia .....	84
Cuadro N° 3: Análisis DOFA de las oportunidades, amenazas, fortalezas.....	
y debilidades de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia para la.....	
Planificación de los Ingresos y Gastos.....	88
Cuadro N° 4: Matriz de impacto DOFA de las oportunidades, amenazas, fortalezas....	
y debilidades de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia. ....	90
Cuadro N° 5: Matriz DOFA de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia para....	
la para la Planificación de los Ingresos y Gastos .....	91
Cuadro N° 6: Cierre de Ingresos Enero.....	95
Cuadro N° 7: Relación de Gastos para el Mes de Enero.....	96
Cuadro N° 8: Cierre de Ingresos Febrero.....	97
Cuadro N° 9: Relación de Gastos para el Mes de Febrero.....	98
Cuadro N° 10: Cierre de Ingresos Marzo.....	99
Cuadro N° 11: Relación de Gastos del Mes de Marzo.....	100
Cuadro N° 12: Cierre de Ingresos Abril.....	101
Cuadro N° 13: Relación de Gastos del Mes de Abril.....	102
Cuadro N° 14: Cierre de Ingresos Mayo.....	104
Cuadro N° 15: Relación de Gastos del Mes de Mayo.....	105
Cuadro N° 16: Cierre de Ingresos Junio.....	107
Cuadro N° 17: Relación de gastos del mes de junio .....	108
Cuadro N° 18: Ingresos .....	109
Cuadro N° 19: Gastos.....	110

Cuadro N° 20: Ingresos y Gastos .....	111
Cuadro N° 21: Análisis de los resultados del primer semestre del 2009 de la..... empresa UNO cooperativa de contingencia.....	112
Cuadro N° 22: Proyecciones para el año 2010.....	<b>114</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Grafico N° 1: Ingresos.....	109
Grafico N° 2: Gastos .....	110
Grafico N° 3: Ingresos y Gastos.....	111



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

## **PLANIFICACIÓN DE INGRESOS Y GASTOS DE LA EMPRESA UNO COOPERATIVA DE CONTINGENCIA PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2009.**

**Autores:**

**Monteverde C. Carmen C.**

**Rojas M. Gustavo E.**

**Romero N. Domingo J.**

### **RESUMEN**

El seguro es una ventaja para la sociedad que proporciona la remuneración monetaria contra un riesgo predeterminado. Las compañías de seguro, tienen como actividad principal la venta de pólizas de seguro que no es más que un contrato entre la empresa y el individuo que requiera obtener el servicio. La empresa UNO cooperativa de contingencia ubicada en la ciudad de Cumaná, se caracteriza por ser cooperativa al alcance de todo afiliado que requiera una protección para asegurar sus bienes, su integridad personal y la de su grupo familiar, por tal motivo este estudio tuvo como finalidad conocer la planificación de ingresos y gastos que se maneja en dicha empresa aplicando una metodología de campo y documental para la recopilación de datos, mediante una planificación estratégica a través de la matriz DOFA se obtuvieron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de acuerdo a factores internos y externos de la organización. Mediante el cual se generaron una serie de premisas que se proyectaron sobre los ingresos y gastos para el año siguiente. En la medida que se cumpla esta serie de estrategia se minimizaran las debilidades y amenazas que se presenten, fortaleciendo y evaluando oportunidades para así encaminarla al éxito con el logro de los objetivos.

Palabras claves: Planificación, ingresos, gastos, estrategias

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas debido a su actividad, reflejan cada vez más, un mayor nivel de complejidad y de cambio en su entorno como toda organización; y por ende, se ven en la obligación de anticipar la marcha de sus respectivos negocios, observando en su trayectoria aquellas fortalezas y debilidades que de una forma u otra pueden mejorar o desmejorar la organización.

En tal sentido, la responsabilidad principal de una empresa recae sobre la gerencia, esta se encarga de administrar eficientemente y efectivamente los diferentes recursos a su disposición, para lograr los objetivos de la misma con éxito. Estos recursos son humanos, financieros y materiales, sobre todo se da énfasis al manejo del recurso humano que es el que da vida a toda organización para su funcionamiento.

La planificación dentro de la organización juega un papel importante, ya que es la primera fase del proceso administrativo, el planificar conlleva a la búsqueda del mejor camino para alcanzar los objetivos previstos tomando en cuenta, que la mejor vía son aquellas que utilicen eficientemente los recursos, específicamente las actividades necesarias a fin de alcanzar los objetivos.

La función fundamental de la gerencia es la planificación, no solo en los altos niveles jerárquicos de la organización, sino también se presenta en otros estratos de la empresa , aunque, generalmente, a mayor nivel de jerarquía es mayor el tiempo dedicado a la planificación y los planes serán más amplios y de mayor importancia.

La planificación en la actualidad se presenta en todos los aspectos de la actividad humana a nivel macroeconómico, la cual se pueden mencionar como la



planificación en la educación, vivienda, energía, transporte, la defensa nacional, la salud, etc. Y a nivel microeconómico, esto es a nivel de las empresas, planificación de las ventas, producción, necesidades financieras, recursos humanos materia prima y estructura organizacional.

Es necesario resaltar de forma implícita que para que una empresa pueda alcanzar sus fines u objetivos, debe generarse una efectiva planificación específica, que oriente la elaboración presupuestaria la cual nace en la obligación de aplicar ciertas técnicas o herramientas que hacen posible una base sólida para las tomas de decisiones.

Unas de las herramientas que forman esa base sólida utilizada por la organización son los presupuestos, al respecto Burbano, J (1995:12) mencionan que: “el presupuesto surge como una herramienta moderna de planificación y control, al reflejar el comportamiento de los indicadores económicos en virtud de su relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa”.

Por lo tanto el presupuesto va tener una estrecha relación con la organización, pues representa un documento que le permite este caso a la organización establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

El presupuesto clasifica las cuentas con el fin de crear un sistema de información confiable y una herramienta que le permita adquirir una ventaja competitiva sostenible, haciendo eficiente su proceso y optimizando sus operaciones.

El ingreso como elemento principal de un presupuesto es una expresión monetarias de los flujos percibidos por la organización en el periodo contable, la obtención de los recursos son originados producto de las actividades que desarrolla la empresa tales como: financieras, económicas, sociales, básicas o complementarias, y

en consecuencia incrementar el patrimonio de la empresa.

En cuanto a los ingresos, Holmes, Maynard, Edwards y Meier, en su libro contabilidad básica (1931:104), los ingresos se dividen de la siguiente manera:

Ingresos operacionales: los cuales se refieren aquella expresión monetaria generada por las ventas de los productos.

Otros ingresos u otros ingresos no operacionales: son todos aquellos que no están directamente conectados con los principales productos o servicios de venta normal.

Sin embargo los egresos son aquellos gastos de importe monetario que incurre la empresa para su funcionamiento en un periodo contable; también se pueden definir como el sacrificio económico para la adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización, y que no se espera que pueda genera ingreso a futuro.

En cuanto a los egresos, Holmes, Maynard, Edwards y Meier (104:1931), estos autores consideran que los mismos se dividen en:

Gastos de ventas: serian aquellos que incurren directamente en las ventas y entrega de un producto o servicio.

Gastos de administración: son aquellos incurridos en la dirección y manejo del negocio.

El presupuesto se puede realizar anualmente y comprende, principalmente los aspectos internos de la organización, ya que este instrumento permite guiar de forma eficaz la toma decisiones, sin embargo, esta presentación presupuestaria está vinculada con el plan estratégico a largo plazo.

Bajo Estas condiciones, el presupuesto especificaría y cuantificaría, en términos financieros, los objetivos estratégicos para cada uno de los diferentes responsables de la empresa, para cada ejercicio económico que contempla y a su vez facilitaría la congruencia de las decisiones individuales con los objetivos empresariales a largo plazo.

El presupuesto de ingreso como objeto de estudio, se prepara con la información proveniente del presupuesto de venta, en este se incluye mes a mes, tanto el número de productos o servicios a vender, como los montos de dinero que recibirá por dicha venta o servicios. Por el contrario el presupuesto de egreso corresponde al total de egresos de dinero que tendrá su empresa durante el mismo periodo del presupuesto de venta calculado.

Es necesario reflejar que el presupuesto para una empresa de seguro posee los mismos elementos, técnicas o herramientas en cuanto a su preparación salvo a la identificación de algunas cuentas que la diferencia de otra organización. Por la actividad que este tipo de empresa realiza.

El seguro es una actividad que se realiza por medio de un contrato entre dos o más personas, por el cual una de las partes (el asegurador) se obliga, mediante una prima que le abona la otra parte (el asegurado), a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre algún contra tiempo, como puede ser un accidente que afecte la integridad del asegurado o de sus intereses materiales. Este proceso o actividad se ha trasladado a la vida cotidiana de las personas, de manera que se han formado una gran variedad de Compañías de Seguros entre ellas las cooperativas.

La Cooperativa es una asociación de personas que se han agrupado voluntariamente para lograr un objetivo común, mediante la constitución de una empresa, democráticamente dirigida, aportando una cuota equitativa del capital

necesario y aceptando una justa participación en los riesgos y en los frutos de esa empresa, en cuyo funcionamiento los miembros participan activamente.

En este caso la empresa, UNO/COOPERATIVA DE CONTIGENCIA, es una organización, que reúne una serie de actividades encaminadas a la satisfacción de necesidades a la sociedad, ya que provee un servicio de indemnización financiera contra cualquier evento fortuito o de fuerza mayor, a fin de cubrir necesidades latentes y básicas, brindando a la vez un sólido servicio de atención al cliente. Como toda organización de seguro que se encarga de prestar servicios que cubran aquellas necesidades que se generen hechos futuros e inciertos. A cambio de una contraprestación de dinero.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema

La planificación constituye la columna vertebral de toda organización; en el caso venezolano esta (la planificación) está normada por la Ley Orgánica de Planificación, que concibe la planificación como “la tecnología permanente, ininterrumpida y reiterada del Estado y la sociedad, destinada a lograr su cambio estructural de conformidad con la Constitución de la República”. Sin embargo, es un proceso que debe ser perfectible y, para ello, se debe evaluar las desviaciones que resulten de la misma, esto para controlar su desarrollo y además, para hacerle seguimiento a la trayectoria y con ello medir el impacto de sus acciones.

La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones y ocupa el primer lugar de lista de las cuatro actividades básicas de el proceso administrativo (organizar, planificar, dirigir y controlar.), debido a que esto es proceso que sistematiza previamente objetivo, estrategias y políticas en planes y programas de acción.

Bigne, citado por Márquez E y Gamboa H, (2005:15), explica que: El proceso de planificación requiere, de manera incondicional del análisis de la situación que engloba tanto del nivel externo como del nivel interno. El segundo hace referencia al análisis de los recursos de la empresa, así como el análisis de los agentes implicados en la empresa (sector público, privado, etc). A partir del análisis externo, se podrán identificar las oportunidades y amenazas, mientras que el interno permitirá definir los

puntos fuertes y débiles del destino.

El concepto de planificación, ha sido motivo de amplias discusiones por lo que, no existe una concepción unísona sino que existe una diversidad de criterios y tipos de planificación; en este sentido, nos interesa de manera particular evaluar la planificación de los ingresos y gastos de UNO cooperativa de contingencia a través de la aplicación de la matriz FODA O DOFA.

Según Goodstein L, citado por García, E y Valencia, M (2007:11) define la planificación estratégica, como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

Por otra parte Ivancevich, J (1996:244), define la planificación estratégica como “el proceso mediante el cual se determinan los objetivos o puntos de referencia deseados y se diseñan los medios para alcanzarlos.

Se puede decir que la planificación estratégica es un acto lógico que responde a las necesidades de cumplir objetivos concretos, en ese sentido las personas naturales o jurídicas planifican su bienestar adquiriendo póliza de seguro.

En este orden de ideas el seguro propiamente dicho es una institución relativamente reciente. Aparentemente surgió en la Edad Media bajo la forma de seguro marítimo, el cual fue consecuencia del desarrollo del comercio marítimo en los países mediterráneos, especialmente España e Italia, pero carecía de bases estadísticas serias y no constituía una institución organizada.

Asimismo, la actividad aseguradora es actualmente una pieza básica de nuestra estructura social. En el mundo antiguo la institución familiar, los sistemas de

producción agrícola y la organización gremial proporcionaban al individuo la protección que necesitaba. En cambio, la moderna sociedad, basada en el individualismo y reducción del entorno familiar, obliga a buscar protección mediante fórmulas legales o contractuales contra crecientes riesgos personales y patrimoniales consecuencia del progreso tecnológico.

En Venezuela, la actividad aseguradora se inicia en el año 1886, es cuando se funda la "C. A. De Seguros Marítimos", con sede en Maracaibo. Posteriormente ésta suspende sus operaciones y en 1919 da origen a la "Compañía Seguros Marítimos del Zulia".

Luego, para el año 1893, en la Caracas del siglo XIX, nace una firma aseguradora denominada; "Venezolana de Seguro", que permaneció activa hasta marzo del año 1914, cuando fue absorbida por la recién fundada "Seguro la Previsora", que existen en la actualidad.

Durante los primeros 50 años del siglo XIX proliferaron numerosas empresas aseguradoras tales como: Seguros Marítimos del Zulia (1918), Seguros Fénix (1916), Seguros la Prudencia (1931), Seguros Ávila (1932), Seguros la Nacional (1941), Seguros Caracas (1943); Igualmente, llegaron a partir del año 1930, firmas extranjeras tales como la Sun Royal (inglesa), Fireman (norteamericana) y otras.

En el caso específico del estado Sucre la actividad de seguro representa una alternativa que abarca aquellos tipos de riesgos o siniestros que pueden ocurrir en cualquier momento y que pueden afectar los bienes materiales o hasta la propia vida de las personas; es por ello, la razón de que se han implementado muchas empresas de seguros en nuestro estado, con el fin de prestar servicios que se generen mediante el pago de una cierta cantidad de dinero en caso que se presente hechos futuros e inciertos y que no sea dependiente exclusivamente de la voluntad del beneficiario a

cambio de una contraprestación de dinero, ya que, su objetivo es proteger aquellos bienes que puedan ser afectados por cualquier tipo de eventos.

En la ciudad de Cumaná, nace en el año 2002 la empresa de seguros UNO cooperativa de contingencia que se encuentra ubicada en la avenida Santa Rosa, en el antiguo Banco Orinoco planta baja de la empresa pro seguro. Dicha empresa cuenta con 22 sucursales a nivel nacional y se encarga de prestar servicios a la colectividad en la venta de pólizas de vida, salud, hospitalización, resguardo personal, patrimoniales y de vehículo.

El estudio a realizar recae en la planificación presupuestaria que permite reconocer debilidades y fortalezas que contribuyan en el mejoramiento de las mismas y el presupuesto de ingresos y gastos para la empresa UNO cooperativa de contingencia, ya que ellos no cuentan con el manejo de un planificación formal, y se basan en estimaciones de las ventas producidas los años anteriores.

Es importante destacar, que una empresa con dicha actividad cuente con una calidad de manejo presupuestario donde se puedan aplicar métodos y técnicas que conlleven a la toma de decisiones que formen parte del logro de los objetivos trazados. No obviando que el presupuesto es un medio importante para controlar de manera planificada los ingresos y gastos que arroja una organización en un periodo determinado; la cual, su estructura cumple un nivel significativo en una institución, ésta consiste en la organización de un conjunto de elementos básicos que son clasificados y ordenados en la presentación de presupuesto. Esta es otra razón por el cual surge la necesidad de diseñar una estructura presupuestaria de ingresos y gastos en la empresa UNO Cooperativa de Contingencia y así destacar un mejor y óptimo proceso administrativo.

En este orden de ideas, es necesario indagar sobre ¿Cómo se da el proceso de



evaluación de la planificación estratégica en la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos aplicados por la empresa UNO cooperativa de contingencia?

Por tales motivos, cabe señalar las siguientes interrogantes que orientan el planteamiento realizado:

¿Cómo se da en la organización el proceso de planificación?

¿De qué manera presupuesta la empresa sus ingresos y gastos?

¿De qué manera ayudaría la planificación y el presupuesto al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

¿Qué propuesta de planificación si es el caso serviría de apoyo a la organización?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Estudiar el proceso de planificación en la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos aplicados por la empresa UNO cooperativa de contingencia.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir el proceso de planificación de la organización.
- Mostrar la presupuestación de los ingresos y gastos.
- Analizar como la planificación y el presupuesto contribuyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Proponer un proceso de planificación eficiente que sirva de apoyo a la organización.

## **1.2. Justificación**

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia, ya que es la base primordial de la organización, esta le permite tener una visión más amplia sobre sus objetivos y así alcanzar las metas deseadas. Por esta razón surge la importancia de este estudio, la cual la enfocamos desde dos puntos de vista:

Desde el punto de vista teórico: la presente investigación podría resultar relevante en el sentido de que esta aportara información sobre el perfil de empresas de seguros y como se puede implementar la planificación presupuestaria de ingresos y gasto en este tipo de organizaciones.

Desde el punto de vista práctico: esta información beneficiara a la empresa UNO/COOPERATIVA DE CONTINGENCIA. Puesto que, la información que se aporta en esta investigación puede resultar valiosa para empresas que se dediquen a la actividad de seguros, por consiguiente las técnicas de planificación presupuestaria de ingreso y gasto a la hora de elaborar el papel presupuestario es un aporte que permite mejoras en el funcionamiento.

Sirve como referencia a otros estudios que se hagan con respecto al tema.

### **1.3 Marco Teórico**

#### **1.3.1 Antecedentes del Estudio**

La revisión bibliográfica del tema de estudio permitió identificar una diversidad de trabajos de investigación realizados en la UDO, que se constituyen como antecedentes de la investigación realizada, en particular se asumen cinco de estos ya que los mismos, se relacionan con el propósito de este estudio.

Tesis:

Osuna P. 2006. En su Trabajo de Investigación Titulado Estructura Presupuestaria de Ingresos y Gastos para el Hospital “Dr. Santos Aníbal Dominicci” Carúpano, Estado Sucre. Donde las conclusiones más relevantes obtenidas en la investigación Fueron:

La institución no realiza los anteproyectos del presupuesto como lo establece la Ley Orgánica de régimen Presupuestario.

No existe en la Institución una unidad de presupuesto que coordine las actividades referidas al proceso de presupuestación.

El presupuesto no está estructurado en sectores, programas y actividades lo que trae como consecuencia que la información presentada no refleja el gasto específico por departamento.

Bravo A. 2006. En su Trabajo de Investigación Titulado Análisis de los procedimientos utilizados en la división de presupuesto público para la ejecución y registro del presupuesto de gastos de la alcaldía del municipio Bermúdez. Donde las conclusiones más relevantes obtenidas en la investigación Fueron:

La División de presupuesto no cuenta con el espacio físico acorde a la cantidad de personas que en ella laboran.

Se concluyó que en las tres etapas del gasto: Compromiso, gasto causado y pago que el personal encargado de realizar las actividades las ejecutan por experiencias, por los años que tienen laborando; es decir no se guían por ningún procedimiento.

En el registro de los gastos se observó un buen funcionamiento en lo referente

al procedimiento que se lleva a cabo en la división de presupuesto y cumplen con los requisitos exigidos en las ordenanzas municipales.

Pérez A. y José G.2005. Valencia J. En su Trabajo de Investigación Titulado Elaboración de un presupuesto maestro para la empresa “Creaciones Arlyne C.A” para el período económico 2005. Donde las conclusiones más relevantes obtenidas en la investigación Fueron:

La empresa no refleja de manera formal una estructura organizativa, es decir no se encuentra departamentalizada y por ende no posee un departamento de presupuesto.

Battisti, O y Yegres, D.2007. En su Trabajo de Investigación Titulado ASPECTOS LEGALES QUE RIGEN LA CONSTITUCIÓN DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN VENEZUELA (Caso: Asociación Cooperativa Transporte de Taxi Villa El Rosal R.S. Cumaná. Estado Sucre). Donde las conclusiones más relevantes obtenidas en la investigación Fueron:

Los entrevistados no poseen conocimientos básicos sobre lo que es una Cooperativa. Además, desconocen los principios y valores cooperativistas; pero están consientes de que la aplicación de estos principios y valores son indispensables para el buen funcionamiento de las Cooperativas.

La mayor parte de los entrevistados, desconocen la estructura organizativa de su Cooperativa; es decir, no tienen conocimiento alguno sobre cuáles comités existen en la misma; sin embargo, la mayoría sabe a qué comité representan.

Gran parte de los integrantes de la Cooperativa, conocen que Sunacoop es el órgano rector de estas asociaciones en Venezuela.

Alonso, C Y Díaz, I.2008. En su Trabajo de Investigación Titulado LA ETICA EN LOS PLANES ESTRATEGICOS DE LAS ORGANIZACIONES. En el estudio realizado se plantearon las siguientes conclusiones:

Para que una organización logre sus objetivos es imprescindible que utilice planes estratégicos, los cuales forman parte de la columna vertebral de la organización.

Los planes estratégicos se pueden definir como, un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas organizacionales.

Los planes estratégicos están íntimamente relacionados con la planeación estratégica, ya que, estos se derivan de la misma; por lo tanto, es preciso conocer el proceso de planeación en las organizaciones. Para que la planeación estratégica sea exitosa, se deben establecer criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se deben evaluar dichas decisiones.

### 1.3.2 Bases Teóricas

Definición de cooperativa: Las cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la economía social y participativa, autónoma, de personas que se unen mediante un proceso y de acuerdo voluntario, para hacerle frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva gestionadas y controladas democráticamente. (Ley Espacial de Asociaciones Cooperativas).

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido

voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>).

La cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. (Alianza Cooperativa Internacional –A.C.I., Manchester 1995)".

Son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de producir y/o utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socios, sin distinción de raza, género, clase social, posición política y religiosa, proporcionando educación, capacitación, adiestramiento, formación e información a todos sus integrantes. Administrativamente aplican enfoques, técnicas y herramientas gerenciales. Crean y desarrollan sus propias culturas empresariales, y son el resultado de iniciativas de emprendedores para satisfacer sus propias necesidades, definiendo objetivos y estrategias para mantenerse en el tiempo.

Es importante resaltar que son de propiedad colectiva, en las que todos sus miembros tienen los mismos deberes y derechos. Para conformar este tipo de asociaciones es necesario que se agrupen o se unan varias personas que tengan bien claro un proyecto en conjunto y deben estar organizadas según los parámetros establecidos en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas.

Valores cooperativos:

- Ayuda mutua: es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- Esfuerzo propio: es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- Responsabilidad: nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- Democracia: toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.
- Igualdad: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- Equidad: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.
- Libertad: cada quién puede decidir por sí mismo lo que mejor considere para su bienestar y el de su sociedad. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>).

Objetivo: El objeto de las cooperativas es atender las necesidades socioeconómicas de los asociados, para ello organizan empresas que realizan diversas funciones: de servicios, de producción, de distribución de la producción, de industrias, de créditos, de seguros, de provisión, con la finalidad de abaratar los precios, evitar la intermediación innecesaria, luchar contra la usura, la desocupación y otras situaciones de necesidad ante el abuso económico. Constituyen formas constructivas de protección, defensa o reacción ante situaciones individuales adversas.

Clasificación de las cooperativas: Dada la amplia gama de cooperativas que han proliferado a través del tiempo y las muy variadas formas que han debido adoptar para desarrollarse, teniendo en cuenta los distintos ámbitos geográficos en que funcionan, como la diversidad de actividades y servicios que prestan, han dificultado

la tarea de los estudiosos para realizar una clasificación que las abarque y que pueda contener a todos los tipos de cooperativas.

Por tal motivo, no existe una única clasificación que pueda satisfacer los requisitos mínimos exigibles, para considerarla suficiente.

Con la finalidad de contribuir a su estudio y mejor interpretación del tema, he de reseñar las siguientes clasificaciones:

- Cooperativas de Trabajo: Son cooperativas de trabajo las que tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución debe fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual. Los aportes de los socios personas naturales deberán consistir necesariamente en el trabajo que se obliguen a realizar, sin perjuicio de los aportes que hagan en dinero, bienes muebles o inmuebles.
- Cooperativas de Servicio: Son cooperativas de servicio las que tengan por objeto distribuir los bienes y proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus socios, con el propósito de mejorar sus condiciones ambientales y económicas y de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales o culturales. Sin que la enumeración siguiente sea taxativa, las cooperativas de esta clase podrán tener el carácter de escolares, de abastecimiento y distribución de energía eléctrica y de agua potable, de vivienda, de aprovisionamiento, de ahorro y crédito y también de beneficio para las actividades del hogar y de la comunidad.
- Cooperativas Eléctricas: Son cooperativas de abastecimiento y distribución de energía eléctrica las cooperativas de servicio que se constituyan con el objeto de distribuir energía eléctrica. Por su parte, las cooperativas de abastecimiento y distribución de agua potable, que cumplan dicha función, se registrarán en lo que



fuere aplicable, por las disposiciones de las leyes especiales que regulan esta actividad.

- Cooperativas Escolares: Son cooperativas escolares las que se constituyen en los establecimientos de educación básica, media, especial o superior, con el objeto de propender al mejoramiento de las escuelas en las cuales se fundan y de la comunidad en que éstas funcionan. El propósito principal de las cooperativas escolares es educativo y secundariamente económico.
- Cooperativas de Vivienda: Son cooperativas de vivienda aquellas que tienen por objeto satisfacer las necesidades habitacionales y comunitarias de sus socios y prestar los servicios inherentes a dicho objetivo.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito: Se denominarán cooperativas de ahorro y crédito las cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios.
- Cooperativas Agrícolas y Campesinas: Son las que se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios, relacionados con la actividad silvoagropecuaria y agroindustrial, con el objeto de procurar un mayor rendimiento de ella y que actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios.
- Cooperativas Pesqueras: Son aquellas que se dedican a la producción, compra, venta, distribución, transformación de bienes, productos y servicios relacionados con la explotación de productos del mar y a las actividades que persigan el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes las desempeñan.

(<http://www.decoop.cl/Inicio/FomentoCooperativo/CursosenL%C3%ADnea/DEFINICI%C3%93NYTIPODECOOPERATIVAS/tabid/128/Default.aspx>).

Concepto de Seguro: Magee, J (1947:3) define el seguro como “un contrato por el cual unas de las partes, en consideración a un precio, que a ella se le paga, adecuado al riesgo, da la seguridad a la otra parte de que esta no sufrirá pérdidas, daño o perjuicios por el acaecimiento de los peligros especificados sobre ciertas cosas que pueden estar expuestas a tales peligros”.

La Superintendencia de Seguros es un servicio autónomo de carácter técnico sin personalidad jurídica, integrado al Ministerio de Finanzas; con el régimen de ingresos propios establecido en la Ley. La Superintendencia de Seguros, gozará de autonomía funcional, administrativa y financiera, y tendrá la organización que la Ley, su Reglamento y el Reglamento Interno establezcan.

Objetivo: La Superintendencia de Seguros tendrá a su cargo la regulación, inspección, vigilancia, supervisión, control y fiscalización de la actividad aseguradora y reaseguradora y en función a éstas, de las personas naturales o jurídicas a las que se refiere el artículo 1 de la Ley, así como de las personas que desempeñen los cargos de dirección, representación o administración de las entidades sometidas a la Ley, y de toda otra persona respecto a la cual la Ley establezca alguna prohibición o mandato, cuando haya elementos de juicio suficientes para considerar que existen operaciones entre ellas.

Objeto del Seguro: El objeto del Seguro es reducir su exposición al riesgo de experimentar grandes pérdidas y garantizar la protección contra siniestro importante y problemáticos, a cambio de pagos fijos.

Contrato de Seguros: El contrato de seguros consiste en una póliza que especifica los términos estipulados entre las partes, por la cual el asegurador se compromete a indemnizar al asegurado una determinada cantidad en función de la prima desembolsada.

El contrato de seguro, es aquel contrato mediante el cual una persona llamada asegurador se obliga, a cambio de una suma de dinero, conocida como prima, a indemnizar a otra llamada asegurado o a la persona que este designe, beneficiario, de un perjuicio o daño que pueda causar un suceso incierto. De tal manera que la suma objeto de indemnización, que fue pactada expresamente, sea pagada cuando ocurra el suceso o riesgo cubierto por el seguro, sea pagada cuando ocurra el suceso o riesgo cubierto por el seguro.

El asegurador estará obligado al pago de la indemnización, al término de las encuestas y peritaciones precisas y pertinentes para establecer la existencia del siniestro y en su caso el importe de los daños que resulten del mismo. No procederá la indemnización cuando el siniestro haya sido causado por mala fe del asegurado. (<http://www.monografias.com/trabajos33/seguros/seguros.shtml>).

#### Características del Contrato de Seguro:

- Es un contrato aleatorio, ya que las partes ignoran en el momento de su conclusión si se verificará el siniestro.
- Es un contrato oneroso ya que la prestación del asegurador que se concreta en su obligación de pagar una cantidad si se verifica el siniestro, se corresponde con la del contratante, relativa al pago de la prima.
- Es un contrato de duración.
- Es un contrato consensual del que deriva la obligación del asegurador de entregar un documento probatorio al tomador del seguro.
- Es un contrato de adhesión ya que el asegurador predispone las condiciones generales.

Plazos más importantes que se contemplan en el Contrato de Seguro:

- De Aceptación: Período con el que cuenta el asegurador, una vez que el asegurado le propone la cobertura del riesgo, para decidir entre rehusarlo o aceptarlo; en la mayoría de los seguros no se establece (por regla general dentro de los 15 días siguientes al de la recepción de la oferta).
- Carencia de Cobertura: Término que transcurre entre el momento en que se formaliza una póliza y una fecha posterior predeterminada, durante el cual no surten efecto las coberturas previstas en la póliza. Dicha condición se maneja sólo en algunos tipos de seguro y debe ser previamente convenida entre las partes. Tratándose de seguro de vida éste plazo no puede exceder de 30 días a partir del examen médico, si éste fuere necesario y sino a partir de la oferta.
- De Gracia: Es aquél durante el cual, aunque no esté pagada la prima, surte efecto la póliza en caso de siniestro. Consiste en los treinta días siguientes al vencimiento de la prima o de sus pagos parciales, en caso de haberse convenido éstos. Este es un plazo que se establece en la ley sobre el contrato de seguro y que no admite convenio en contrario.

Partes que intervienen en el Contrato de Seguro:

- La Aseguradora: Es la persona que presta el servicio de aseguramiento, y que asume la obligación del pago de la indemnización cuando se produzca el evento asegurado.
- El Asegurado: Es el titular del interés asegurado, y que está expuesta al riesgo.
- El Contratante: Es el cliente de la aseguradora, la persona que suscribe la póliza

y que paga por el servicio (pago de la prima).

- El Beneficiario: La persona que recibirá el pago por parte de la compañía de seguros, es el titular de los derechos indemnizatorios. Puede darse el caso de que dos o más de las últimas figuras, se encuentren en una sola persona.

Derechos y Obligaciones que tienen las partes, una vez aceptada la Póliza

- La Aseguradora
  - Entregar al contratante un ejemplar de la póliza en la que conste que las condiciones que en ella se estipulan han sido aceptadas por la aseguradora.
  - Explicar al contratante, al beneficiario o al asegurado el alcance de la cobertura contratada y las condiciones en las que surtirá efectos, detallando las limitaciones a que esté sujeta.
  - Cubrir el importe de la indemnización en caso de que ocurra el siniestro, es decir, una vez verificada la procedencia de la reclamación hecha por el beneficiario del seguro, deberá pagarle el monto que corresponda.
  - Verificar la procedencia de la reclamación por cualquier medio que considere conveniente, como pueden ser investigaciones, peritajes, análisis, y en general cualquier medio que ayude a la compañía a conocer las condiciones en las que ocurrió el siniestro.
  - En caso de no considerar procedente el pago, rehusarse a llevarlo a cabo, siempre y cuando esta negativa esté debidamente fundada.

- El Asegurado:

- Contar con la garantía de que su persona o sus bienes están protegidos por los riesgos contemplados en la póliza, es decir, tener la seguridad de que en caso de ocurrir el siniestro, éstos serán protegidos o cubiertos por la aseguradora al amparo de la póliza.
- En caso de asegurar un bien, el asegurado tiene la obligación de tratarlos con el cuidado y las precauciones necesarias para evitar que ocurra cualquier tipo de siniestro, y en caso de que ocurra evitar realizar aquéllas conductas que pudieran agravarlo.

- El Contratante:

- Conocer las condiciones de la póliza y las coberturas, es decir, puede solicitar a la Compañía Aseguradora la información que requiera para poder decidir sobre la contratación del seguro, respecto a los siniestros que cubre y a las condiciones en las que se prestará el servicio por parte de la aseguradora.
- Luego que la persona contrata el seguro, deberá, una vez verificada la póliza, cubrir el importe de la misma.

- El Beneficiario:

- Comprobar a la aseguradora su calidad de beneficiario y proporcionarle toda la documentación que ésta requiera para que se verifiquen las condiciones en que ocurrió el siniestro.
- Una vez verificada la procedencia de la reclamación, tiene derecho a recibir el importe de la indemnización por parte de la aseguradora.

Diferencia entre Agente de Seguros y Corredor de Seguros: Los Agentes son intermediarios que sólo trabajan para una compañía y sólo pueden recomendar productos de ésta. Los Corredores son profesionales cualificados que tienen una titulación especial y que trabajan con todas las aseguradoras por lo que pueden comparar distintos seguros y ofrecerle al consumidor el producto de la compañía más adecuada para sus necesidades.

### 1.3.3 Bases Legales

- Constitución de la república bolivariana de Venezuela (1999): La constitución de la república bolivariana de Venezuela en los artículos que hacen referencias a las cooperativas son: 70, 118 y 308.

En el título III, de los deberes, derechos humanos Y garantía, capítulo VII, de los derechos económicos, en el artículo 118: el derecho de los trabajadores y de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica y la ley reconocerá las especialidades de estas organizaciones, en especial las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos.

En el artículo 308 del título VI, Del Sistema Socio económico, establece: el Estado protegerá y promoverá las cooperativas con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país.

- Ley de planificación:

Artículo 2: Se entiende por planificación, la tecnología permanente, ininterrumpida y reiterada del Estado y la sociedad, destinada a lograr su cambio estructural de conformidad con la Constitución de la República.

- Ley Especial de Asociaciones Cooperativa:

Artículo 5: El Estado garantizara el libre desenvolvimiento y la autonomía de las cooperativas, así como el derecho de los trabajadores y trabajadoras y de la comunidad cooperativas para el desarrollo de cualquier tipo de actividad económica y social de carácter lícito, en condiciones de igualdad con los demás empresas, sean públicas o privadas.

- Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros, (2009):

Artículo 5º; Párrafo Único: Mediante leyes especiales se regularán las actividades y funcionamiento de las mutuales y cooperativas de seguros o reaseguro que se constituyan en el país, pero en todo caso quedarán sujetas a las intervenciones y fiscalizaciones que la presente ley establece por parte de la superintendencia de Seguros.

#### 1.3.4 Definición de Términos Básicos



- La planificación: Según Jorge Ahumada citado por Molins P (2007:25), la define como “Una metodología para escoger alternativas que se caracteriza porque permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes.
- El presupuesto: Burbano, J (1995:9), define el presupuesto como “la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”.

Por otro lado es aquel que clasifica las cuentas con el fin de crear un sistema de información confiable y una herramienta que le permita adquirir una ventaja competitiva sostenible. Haciendo eficientes su proceso y optimizando sus operaciones.

- Ingresos: Son expresiones monetarias que percibe la empresa mediante las actividades de ventas o por servicios prestados, la cual aumenta el patrimonio privado de la organización.
- Egresos: “Sumatoria de todos los desembolsos (costos y gastos) requeridos para producir y vender el producto o servicio”. Un Costo es todo aquello que nos va a generar un ingreso, es decir, que nos representará una inversión ya sea presente o futura. Porque una inversión es cuando lo vamos a aprovechar. Los Gastos del período son todos los recursos consumidos por la empresa distintos a lo de producción. Incluyen los gastos de ventas, de investigación y de desarrollo, gastos de administración, gastos financieros, etc.
- Presupuesto de ingresos y gastos: Este tipo de presupuesto expresa los ingresos y los gastos de operaciones en términos monetarios. El más importante es el presupuesto de ventas en la cual se detallan formalmente los pronósticos de venta en periodo de venta en periodo de operación.
- Presupuesto de ventas: Es la base fundamental del control presupuestario ya que el ingreso por venta es el ingreso principal de toda empresa y en el se

apoyan todos los gastos operativos y las utilidades obtenidas.

- Presupuesto de gastos: Especifican los costos y gastos que incurrirá en la empresa en el periodo de operación para un nivel de ingreso establecido en el presupuesto de ventas.
- Actividad Aseguradora: Se entiende por actividad aseguradora, aquella mediante la cual existe la obligación de prestar un servicio o el pago de una cantidad de dinero, en caso de que ocurra un acontecimiento futuro e incierto y que no dependa exclusivamente de la voluntad del beneficiario, a cambio de una contraprestación en dinero.
- Autorización para su Funcionamiento: Sólo podrán realizar sus operaciones, previa autorización de la Superintendencia de Seguros, las empresas de seguros, de reaseguros, los agentes de seguros, corredores de seguros, las sociedades de corretaje de seguros y de reaseguros, oficinas de representación y sucursales de empresas de reaseguros o sociedades de corretaje de reaseguros del exterior y los peritos a valuadores, inspectores de riesgos y ajustadores de pérdidas, así como las personas naturales o jurídicas que se dediquen al financiamiento de la actividad aseguradora, siempre que no estén regidas por la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras.
- Asegurado: Es la persona o bien sobre la que recae la cobertura del seguro. (<http://www.holandesa.com/wordpress/?p=84>).

En otras palabras; es la persona que en sí mismo o en sus bienes o intereses económicos, está expuesta al riesgo. En la práctica, la figura del asegurado se ve acompañada de otras manifestaciones personales que unas veces son coincidentes y otras, particularmente en algunas modalidades de seguro, gozan de independencia: el suscriptor de la póliza, llamado generalmente tomador del seguro o contratante, cuya peculiaridad radica en su responsabilidad del pago de la prima; el asegurado, cuyas circunstancias personales o de otro tipo originan o

pueden motivar el pago de la indemnización; el beneficiario, cuya única vinculación al contrato de seguro es la de ser titular del derecho indemnizatorio. El tomador, el asegurado y el beneficiario pueden ser o no la misma persona dependiendo del tipo de seguro de que se trate.

- **Asegurador:** El Asegurador o Empresa de Seguros es la persona que asume los riesgos mediante la formalización de un contrato de seguros.
- **Seguro Saldado:** Aquel por el cual el tomador cesa de pagar las primas futuras convenidas y decide que la prestación ofrecida por el asegurador, disminuya hasta el monto que pudiese ser contratado empleando como prima única el valor de rescate.
- **Seguro Prorrogado:** Aquel por el cual el tomador cesa de pagar las prima futuras convenidas y decide mantener el monto de la prestación pactada inicialmente disminuyendo el lapso de vigencia de la póliza hasta aquel que pudiese ser contratado empleando como prima única el valor de rescate.
- **Siniestro:** Es un suceso que produce daños, los cuales están asegurados y garantizados en la póliza hasta un determinado monto. La ocurrencia del siniestro es la origina la indemnización por parte de la empresa aseguradora, obligándola a cancelar total o parcialmente al asegurado o a sus beneficiarios el monto del capital asegurado en la póliza. (<http://www.primus.com.ve/GlosariosSeguros.htm>).
- **Póliza de Seguro:** El contrato de seguro implica cierta aleatoriedad, es decir, el hecho asegurado debe ser posible pero incierto durante un periodo de tiempo, y no dependerá de la acción del asegurado o del asegurador. Por lo general, los riesgos asegurados deben ser susceptibles de cuantificación y su realización debe estar sujeta a las leyes estadísticas, de esta forma que se pueda calcular la prima a pagar. Además de que el hecho asegurado sea aleatorio, el asegurado debe tener interés en que no se produzca, es decir, sufrirá una pérdida material

si el hecho ocurre. (<http://www.primus.com.ve/GlosariosSeguros.htm>).

- Prima: Es el precio del seguro. El costo que se debe pagar por asegurar la cosa contra el riesgo. Este pago puede convenirse de forma anual, mensual, trimestral, semestral o todo de una vez (dependiendo de la compañía de seguros). (<http://www.holandesa.com/wordpress/?p=84>)

## **1.4 Metodología**

### 1.4.1 Tipo de Investigación

Para la elaboración de este trabajo, el tipo de investigación que se empleó fue documental y de campo.

- Documental: Porque a través de ella los conocimientos son adquiridos mediante fuentes bibliográficas, “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, de recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos ecundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresa, audiovisuales o electrónicas”, (Arias 2006:27).
- De campo: Ya que la misma, “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, Arias (1999:45).

En este sentido esta investigación se ajusta a estos criterios porque los datos se recopilaron en forma directa en el lugar donde se registraron los datos, es decir, en los espacios de la empresa UNO cooperativa de contingencia.

### 1.4.2 Nivel de Investigación:

El nivel aplicado a la investigación fue de manera descriptiva, porque la

información se obtuvo a través de la observación directa debido a la realización de entrevistas. Además este nivel aplicado va más allá de la descripción de conceptos y fenómenos o del establecimiento de las relaciones entre conceptos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, Baptista, Fernández y Fernández (1998: s/p).

#### 1.4.3 Alcance de la Investigación

Éste trabajo se realizó en el Departamento de Administración y de Recurso Humano, de Emisión y Renovación de Póliza, de reclamos, de peritaje de UNO cooperativa de contingencia.

#### 1.4.4 Fuentes de la Investigación

- Fuentes primarias:
  - Expertos en la materia de presupuesto
  - Profesionales en conocimientos a través de internet
  - Jefe de departamento de la administración de la empresa.
  - Personal que labora en el área administrativo contable de la organización.
  - Siniestro y venta de seguros.
  - Asesor académico.
- Fuentes secundarias:
  - Bibliografías
  - Leyes y reglamentos
  - Material especializado
  - Internet

- Textos, formularios, folletos y otros.
- Técnicas de recolección de datos

#### 1.4.5 Técnicas de Recolección de la Información

Las técnicas de recolección de datos empleadas en la obtención de información fueron las siguientes:

- Observación Directa: Mediante la participación directa se hizo posible la recopilación de los datos necesario referente a los procedimientos utilizados para el control de los ingresos y gastos en los cuales se incurren en la empresa pro seguros UNO Cooperativa de Contingencia, en función de la elaboración de un presupuesto que proporciona a la empresa una herramienta eficaz para el control de dichos gastos y que a su vez se obtengan los mayores beneficios económicos en la consecución de los objetivos trazados. Las observaciones están referida a la siguientes actividades: Revisión de los informes de ingresos, gastos y de siniestros.
- Revisión de Bibliográficas: Se utilizaron todas aquellas fuentes documentales vinculada con el tema de estudio y necesaria para la elaboración del trabajo de grado modalidad alternativa de grado; texto bibliográficos, publicación, pagina web y trabajos grados.
- Entrevista Semi-estructuradas: Se formularon preguntas sin patrones definidos, originados durante el periodo de estudio, dirigida al personal que elabora en la empresa UNO Cooperativa de Contingencia y con todas aquellas personas cuyo aporte estuvo vinculado con la actividad objeto de estudio. Con el fin de recabar información más precisa y objetiva, que nos permita observar cuales con las oportunidades, amenazas, fortaleza y oportunidades para la elaboración de la

matriz DOFA.

## **CAPÍTULO II**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA DE SEGUROS UNO COOPERATIVA DE CONTINGENCIA**

#### **2.1 Reseña Histórica de la Empresa de Seguros UNO Cooperativa de Contingencia**

Uno cooperativa de contingencia, domiciliada en caracas, constituida por documento inscrito en la oficina subalterna del primer circuito de registro público del municipio sucre del estado Miranda, el 21 de mayo del 2002, bajo el número 29, tomo 13, del protocolo primero. La asamblea general de asociados extraordinaria se efectuó el 2 de septiembre del 2003, dichos asociados se conocen con los siguientes nombres: Yaneth Margarita Pacheco, Aida Mercedes Pacheco, Graciela Castro de Castro, Ricardo Montilla, Alberto Graterol. Punto único fundir en un texto los estatutos, y así cumplir con las instrucciones emanada de la superintendencia nacional de cooperativa incorporando a su vez las decisiones tomadas en las asambleas generales de asociados el pasado 8 de agosto del 2003.

Así pues iniciando nuestras operaciones en la ciudad de Caracas y actualmente contando con 22 sucursales en todo el país. Contando con un servicio de calidad como nuestro eslogan lo dice somos “GENTE UTIL” para servir a la ciudadanía en todo el territorio nacional.

#### **2.2 Misión**

Ofrecer contrato de garantía adecuado para brindar nuestros asesoramientos y coberturas. Ser una cooperativa de contingencia al alcance de todo afiliado que



requiera una protección para asegurar sus bienes su integridad personal y la de su grupo. Con una filosofía de negocios global e integral del mercado asegurador, basados en los principios de autoayuda, democracia, corresponsabilidad, igualdad, equidad y solidaridad; a través de la adaptación creativa a las necesidades de nuestros intermediarios y afiliados.

Responder de inmediato y eficientemente ante la necesidad de un beneficiario, cuyo reclamo sea indemnizado de acuerdo a las condiciones y límites de cobertura y contrato.

### **2.3 Visión**

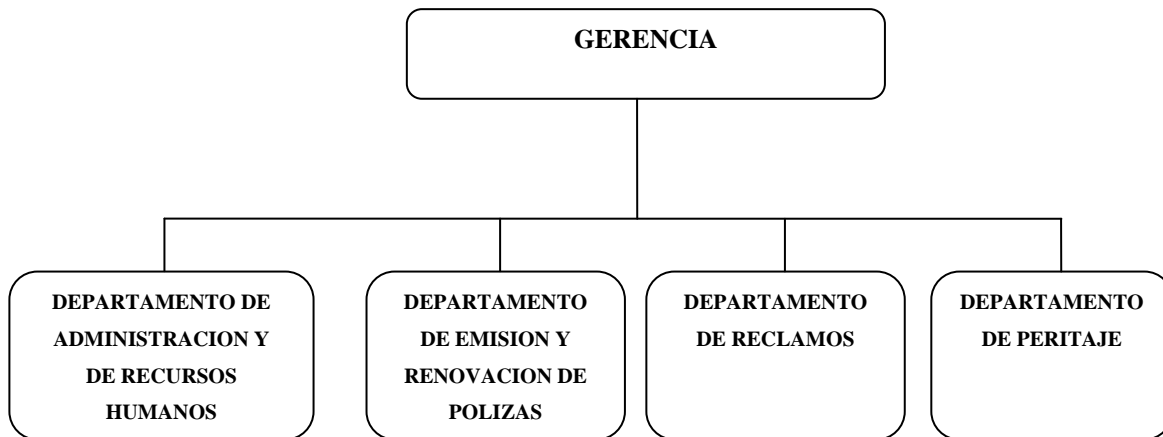
Consolidarse como la cooperativa de seguros de mayor confianza y credibilidad dentro del mercado asegurador. Para brindar a sus asegurados seguridad y protección.

Abarcar todo el territorio nacional y constituirnos como la primera cooperativa de respuestas y servicios al cliente.

### **2.4 Estructura Organizativa**

La estructura organizativa de la Empresa de Seguros UNO Cooperativa de Contingencia se refleja en la figura N° 1.

**Figura N° 1 Estructura Organizativa de la Empresa de Seguros UNO  
Cooperativa de Contingencia**



**Fuente:** La empresa

- Funciones que desempeña la gerencia: La función del gerente, es mantener una administración eficiente y efectiva de los diferentes recursos que están a su alcance, con el fin de lograr los objetivos. También, se encarga de supervisar y controlar las funciones que deben realizar los empleados, y velar porque cada uno de ellos cumpla con las metas pre establecido para así llevar a cabo los objetivos establecidos; como el proceso de la toma de decisiones.
- Funciones del Departamento de Administración y de Recursos Humanos: El Departamento de Administración (caja); es el área donde se realiza el financiamiento de la empresa; Esté trae como resultado el cumplimiento de las Metas y objetivos de la compañía. Por medio de este departamento se lleva la organización de los recursos financieros, humanos y materiales de Uno Cooperativa De Contingencia.
- Funciones Departamento de Emisión y Renovación de Pólizas: El analista de emisión y renovación de pólizas su objetivo ante la organización es:

- Realizar las pólizas de aquellos clientes que quieren asegurarse con la empresa.
  - Llamar o tener comunicación con la parte (clientes de los cobros mensuales por financiamiento de las mismas)
  - Estar pendiente de la aplicación que existe en las condiciones cuando incumplan en el momento de cancelar a cuota. ( anulación de pólizas o asignación de intereses)
  - Emitir y entregar cotizaciones y la renovación una vez realizada este si se envía al departamento de administración para hacer la respectiva cancelación. En el caso que fuera financiamiento el departamento de administración realiza dicho contrato, donde el asegurado se compromete a cancelar la inicial y el número de cuotas convenidas.
  - Suministrar toda la información correspondiente de todos los servicios que ofrecemos, los plazos de espera en los casos de enfermedades presentadas.
- Funciones Departamento de reclamo: Este departamento tiene como función:  
 Recibir todo lo concerniente a factura, recibir requisito para el trámite de liquidación (reembolso de factura), analizar factura, recípe medico, informe médico para sí verificar la cancelación; las liquidaciones se realizan en sistema (ACSELK), se genera su obligación de pago; y este se envía al departamento de administración para poder emitir el cheque en un plazo de 30 días.  
 Recopilar todos los documentos concernientes y seguir procedimiento para la emisión y entrega de cartas anuales.  
 Ocuparse de los reporte de siniestralidad de cada mes; dicha información es pasada a la gerencia.
- Funciones Departamento técnico: Es el responsable de la emisión y cotización

- **Funciones Departamento de peritaje:** Es el responsable de examinar y calificar un bien (pólizas de vida, salud, hospitalización, patrimoniales y resguardo personal y vehículo), y el valor de manera previa al aseguramiento. Estar alerta sobre las posibilidades de que ocurra algún daño e investigar los daños y pérdidas.

## **2.5 Descripción de las Actividades que Realiza el Departamento de Administración:**

Dentro de las actividades que se efectúan en este departamento de Administración son las siguientes:

- **Emisión de Cheques:** Según el correlativo de las chequeras, los cheques elaborados correspondientes al pago de comisiones, reembolsos, gastos ordinarios. En la relación se determina el número de cheque, fecha, beneficiario, monto y concepto de la emisión.
- **Pago por Sistema y Liquidación de Obligaciones:** La compañía cuenta con un avanzado sistema de computación llamado ACSEL/X, el mismo recibe el ingreso de las chequeras y su activación, los cheques deben ser descargados del sistema tanto como a cancelar la obligación que se genera después de cargar el gasto. Las obligaciones son generadas cuando se cargan en gasto en el sistema.
- **Cierres Diarios:** El departamento de administración en conjunto con el departamento de cobranza efectúa el cierre diario y el mismo es enviado por vía fax para la central, es decir, para la oficina principal (Caracas) de Uno

Cooperativa de Contingencia; con el objetivo de mostrar los ingresos en caja.

- Liquidación de Comisiones: Uno Cooperativa de Contingencia genera promociones de ventas (comisiones) para los productores que venden pólizas de seguros y las mismas son liquidadas por sistema para su previa cancelación, generando una obligación para luego aprobar la orden de pago.
- Cobros de giros: La empresa elabora planes de financiamiento los cuales se cobren mensualmente por medio de giros. A través de Microsoft Excel y Word se crea 2 recibos, el cual se le entrega uno al cliente por pagar su giro o cuota y el otro quedara archivado con el contrato de financiamiento.
- Contrato de Financiamiento: Es un contrato que se le entrega al asegurado y especifica el día, mes y año en que se hizo el mismo. Este contrato de financiamiento se hace cuando el asegurado va pagar financiado que de la misma el asegurado dará una cuota inicial de un 35% o 40% de la suma asegurada y el resto se dividirá en varias cuotas dependiendo la posibilidad del cliente.
- Caja Chica: Es aquel fondo que la empresa emplea para los gastos menores dentro de la misma que no requiere uso de un cheque. El monto máximo de caja chica de la empresa Uno Cooperativa de Contingencia es de 300,00 bolívares fuertes que pueden ser guardados en una pequeña caja fuerte.
- Archivar Boucher: Luego de pagar todos los cheques emitidos y descargado al sistema, previamente se deben archivar las copias de los bauche para soporte de la contabilidad de la compañía en caso de una auditoria. Los originales de éstos son enviados por valija a la oficina principal de Uno Cooperativa de Contingencia.
- Pago de Póliza de Contado: Las pólizas de contado son canceladas en el departamento de cobranza para cerrar el contrato con el cliente y el intermediario (corredor de seguro).

- Creación de Pólizas Financiada: El departamento de cobranza y el departamento técnico trabajan en conjunto para la ejecución de pólizas financiada las cuales se forman a través de Microsoft Excel y W la elaboración de los documentos que reseñaran las características de los contratos de la empresa Uno Cooperativa de Contingencia.

## **2.6 Identificación del Centro Cooperador: UNO Cooperativa de Contingencia**

Esta empresa se encarga de prestar el servicio a la colectividad en la venta de pólizas de vida, salud, hospitalización, patrimoniales y resguardo personal y vehículo, así mismo todos aquellos que obtengan una póliza de Servicio Médico Hospitalario (SMH).

UNO Cooperativa de Contingencia, se encuentra ubicado en La Av. Santa Rosa, en el Antiguo Banco Orinoco, planta baja de La Empresa Pro seguro.

## **2.7 Funciones de Seguros UNO Cooperativa de Contingencia**

Es una compañía de seguro orientada a ofrecer y vender todos sus servicios innovadores, los cuales son:

- Planes de Personas
  - Seguro de Hospitalización:
    1. Individual: Es un producto de salud que ofrece de manera individual, a través de normas, tarifas vigentes o para contratos colectivos con nuestro cotizador.
    2. Colectivo: Son grupos de personas que tienen un vínculo laboral o gremial quien responde por el pago de las coberturas contratadas.

3. Seguro de Vida: Es aquel en que el asegurado paga una cantidad de dinero o capital previamente fijado en la póliza, dependiendo del fallecimiento.
  4. Resguardo Personal: Es la cobertura de accidente personales que se le ofrece a las personas que realizan actividades de altos riesgo o que deseen una cobertura de muerte accidental, invalidez permanente, incapacidad temporal y gastos médicos: dentro del resguardo personal va incluido:
  5. Muerte Accidental: Es la cantidad que se indemniza por la suma contratada.
  6. Invalidez Permanente: El servicio de invalidez permanente es al beneficio de muerte y la cantidad indemnizable, en ningún caso puede ser mayor al de la muerte.
  7. Gastos Médicos: La compañía ofrece la cobertura de gastos médicos solo a consecuencias de un accidente en un 10% no mayor a 5.000,00 bolívares fuerte de la cobertura de muerte, aplicándole la tasa correspondiente.
  8. Gastos Funerarios: Es la cobertura que se le ofrece al titular y su grupo familiar por intervalos de edad y a grupos de hasta cinco (5) familiares más titular.
  9. Servicio MédicoEescolar: Atención médica en las instalaciones del colegio dentro del horario de clases.
- Plan Cosmético Uno-estética: Este producto incluye mamas, liposucción, o lipo-escultura, refrescamiento facial o cualquier otro tratamiento estético y/o cosmético, plan de vida, plan de gastos funerarios, dos (2) consultas de triaje.
  - Prevención Médica Familiar: Dentro de ella incluye:

- Consultas médicas de triaje ilimitadas.
- Dos (2) evaluaciones de especialista anuales.
- Medicamentos.
- Planes Patrimoniales:
  - Responsabilidad civil general: Es un contrato entre una persona llamado asegurado o tomador de la póliza y compañía de seguro donde esta última se compromete a pagar la pérdida al asegurado por la suma que por su responsabilidad civil extra contractual tenga la obligación legal de pagar por la razón de consecuencia directa e inmediata de accidentes que causan lesiones corporales o daños a propiedad.
  - Ferro- protección: Este producto se creó para proteger y amparar a todos los negocios dedicados a ferretería o aquellos que se dediquen a la venta de materiales para la construcción.
  - Hogar seguro: La protección combinada para el hogar será regulada por estas condiciones especiales de cada uno de los renglones que corresponden al contrato:
    1. Sobre cualquier edificio o parte de un edificio.
    2. Sobre cualquier bien contenido en cualquier edificio.
    3. Sobre alquiler u otra materia protegida respectiva o relacionada con cualquier edificio o bienes contenidos en cualquier edificio.

Con respecto a responsabilidad civil antes los terceros; cesara inmediatamente al producirse un hundimiento o desplazamiento:

- Robo: Este contrato está dirigido al amparo de los bienes muebles (contenido) contra el riesgo de robo asalto y atraco.



- Protección Integral para Kiosco: Este producto cubre pérdidas o daños físicos del interés a proteger mientras se encuentre en el kiosco, como consecuencia directa del robo, asalto y atraco.
  - Farmaprotección: Esta protección o cobertura es una de la más completa del mercado asegurador, porque deja resguardar sus bienes de una manera total.
  - Terremoto: Este contrato cubre el brusco movimiento causado por la energía acumulada durante un largo tiempo.
  - Dinero y Valores: Este producto cubre dinero en efectivo o cheques al portador de la propiedad del “contratante” o por los cuales sean legalmente responsables.
  - Transporte Terrestre: Es el medio de transporte que se realiza sobre o en la corteza terrestre. La mayoría de los transportes terrestres se desplazan sobre rueda.
  - Transportes Marítimos: Permite trasladar el más grande número de mercancía a mayores distancias que cualquier otro medio de transporte, de hecho el intercambio comercial internacional se realiza principalmente por este medio.
  - Transporte Aéreo: Es toda actividad cuyo fin sea el traslado de pasajero o carga mediante una aeronave de un lugar a otro.
  - Equipos Electrónicos: En esta póliza se aseguran equipos eléctricos, es decir, contra cualquier riesgo: cortó circuito, incendio, robo entre otros.
- Planes de Vehículo:
    - Responsabilidad Civil de Vehículo (RCV) sencilla: Está compuesta RCV básica, el cual cubre daños a cosas y daños personas, y adicionalmente defensa penal.

- Responsabilidad Civil de Vehículo (RCV) FULL: Este servicio se encarga de cubrir los daños a terceras personas tanto en la cobertura de daños a cosas, daños a personas y ocupantes del vehículo, garantizando las lesiones que pueden ser ocasionadas a personas que viajan en el vehículo asegurado, por montos límites de acuerdo al tipo de vehículo.
- Cobertura Amplia: Está compuesta por RCV full y cubre en su totalidad el casco del vehículo, es decir, todos los daños que le ocurran al vehículo y hasta una pérdida total.

# **CAPÍTULO III**

## **ASPECTOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTARIA**

### **3.1 Evolución Histórica**

La planificación tiene su origen en la guerra. También se afirma que el primer texto sobre el particular fue el arte de la guerra del filósofo y militar chino Sun Tsu escrito hace más de 2500 años.

Baidaba, escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1)“...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído..”; 2)“Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos” y 3)“..la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme” .

Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno.

En la época moderna, para 1918 surge la planificación, basada en la ley de justas proporciones, la cual hace una condición necesaria para intentar organizar y hacer funcionar la sociedad, también en el campo capitalista se inicia la planificación alrededor de 1930 con el control del gasto militar y la legislación monetaria.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica. (<http://www.mipagina.cantv.net/Iprospe/plan/t1.htm>).

### **3.2 Planificación**

Según Molins M, (2007:26) cita varios autores, que definen la planificación de la siguiente manera:

La planificación es una disciplina orientada a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecido y al logro de estos objetivos de una manera óptima, (Contasti, M).

La planificación es su definición más elemental es el instrumento que, en determinado momento, adopta un país por una decisión política para coordinar todos los esfuerzos que deben realizarse a fin de alcanzar objetivos en el campo del desarrollo económico y social, que sean coherentes con los recursos y necesidades del país, (Hurtado, h).

La planificación es un proceso de reflexión y acción humana basada en la reflexión en realidad, premeditación o reflexión para el futuro esto es más o menos planificación, una actividad humana muy general, (Chadwick, G).

Planificar, en su sentido más lato, es aproximarse al futuro, estando en el presente, para configurar modelos o escenarios a las medidas de nuestras ideas. Corredor, J (2007:1).

Se puede decir que la planificación no es más que el proceso que a través del cual se fijan las metas y se escogen los mecanismos para lograr los objetivos dentro de la organización, permitiéndole decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. Debido a que no se trata de hacer predicciones sobre el futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

### 3.2.1 Factores que Influyen en la Planificación

Según Higuera, Gustavo (1980:126: II), los factores que influyen en el proceso de de planificación son:

- Factores Externos: Son aquellos que provienen del medio ambiente que rodea a la organización y que no son controlables directamente por ella; solo son previsibles.
- Situación Económica del País: En época de expansión económica aumenta el empleo, y la empresa vende sus productos. Sin embargo en épocas de recesión se contrae la economía, aumenta el desempleo y disminuyen las ventas. La organización debe prever la situación del futuro para su planificación, tomando en cuenta la situación económica presente y las posibles proyecciones de esta en el futuro.
- Relación Gubernamental: Pueden ser legislaciones que incentiven o limiten la producción de un determinado servicio o producto, aranceles que dificulten o faciliten la importancia de materias primas o productos competitivos. Cambios en la política fiscal que modifican el monto de los impuestos.
- Competencia Empresarial: La competencia puede ser nacional, porque puede haber otras organizaciones que ofrezcan el mismo producto o servicio en la región; o a nivel internacional, cuando el campo de mercado es más amplio y desborda los límites de lo nacional.

- Factores Internos: Son aquellos intrínsecos a la organización y que nace su característica particular. Generalmente son controlables dentro de la organización.
- El Factor Humano: La organización está compuesta por seres humanos que son el factor más importantes para su desarrollo y su éxito, por lo tanto, siendo el factor humano el de mayor relevancia e influencia debe tenerse en cuenta en el momento de la planificación: un nuevo contrato colectivo, la necesidad de un nuevo recurso humano, el sindicato, las expectativas de la junta directiva, la necesidad de entrenamiento del personal.
- La tecnología: La organización deberá estar al día e informada, debe investigar los cambios tecnológicos. Para adaptar e involucrar sus procesos y para garantizar su permanencia y su éxito.

### 3.2.2 El Proceso de la Planificación

- Definir los Objetivos: El primer paso esencial para empezar un plan es definir claramente los objetivos deseados. Es necesario entender perfectamente las circunstancias actuales, es decir, el problema enfrentando y conocer muy bien qué es lo que se quiere y para donde se va. Los objetivos deben ser definibles y cuantificables.
- Recopilación de la Información: Para garantizar el éxito de las acciones a emprender es necesario planificar con base a una adecuada información. Esta información puede ser recogida a través de: observación, experiencia, consultas de archivos y bibliotecas, las prácticas desarrolladas en otros lugares, investigación, asesoría, consulta con sociedades científicas, industriales y profesionales y otros.
- Desarrollo de Alternativas: Para el desarrollo de planes alternativos de gran importancia de creatividad y la innovación para así encontrar la mejor forma de

utilizar los recursos de que dispone la organización: humano, materiales y tecnológicos.

- Escogencia de la Mejor Alternativa: En estas etapas se comparara las diferentes alternativas; se analizan ventajas y desventajas, se evalúa con los parámetros de medidas y las restricciones de cada caso, y de esta forma se decide cual es el camino más conveniente a seguir.
- Ejecución del Plan: En esta fase se detallan la sucesión y la dirección de las diferentes operaciones, informando, cuando y quienes lo hacen, ejecutándose cada actividad hasta el logro del objetivo preciso.
- Control del Plan: El éxito o fracaso del plan será medido por los resultados que se obtengan. Por lo tanto, para el logro del objetivo deseado, es necesario ir controlando el plan para así, en caso de que sean necesarias las correcciones o modificaciones se, logren hacer a tiempo.

### 3.2.3 Principios de la Planificación

- Racionalidad: El principio de racionalidad implica el establecimiento de objetivos precisos y reales, esto es, que sean alcanzables. Por otra parte, se debe lograr la utilización más efectiva de los materiales y humanos disponibles.
- Previsión: Establece que se deben fijar plazos definidos para ejecutar las acciones que se planifican teniendo en cuenta las necesidades de recursos, tanto humanos como materiales, que deben ser utilizados.
- Coherencia: El principio de coherencia enseña que los diferentes planes deben formar una unidad coherente hacia el logro del objetivo, los diferentes planes, programas y proyectos, deben ser coordinados y consolidados para evitar los esfuerzos innecesarios o en sentido inverso a los objetivos.
- Flexibilidad: Es uno de los más importantes que deben cumplir un plan para ser un buen plan. Los planes deben ser flexibles y adaptables a las circunstancias

- Continuidad: Los planes son un proceso continuo que deben revisarse muy a menudo y cuanto sea necesario deberán formularse nuevos planes, adaptándose a las circunstancias y perspectivas futuras que se presenten en el momento actual.
- Sencillez: Es indispensable que los planes sean sencillos para su fácil comprensión. La claridad y sencillez en los planes impulsa el trabajo.
- Comparabilidad: Los planes deben ser comparables con la realidad, ya que esta comparación, además, de generar información acerca de lo ocurrido, proporciona las bases para la elaboración de planes futuros. La Comparabilidad es necesaria para un control efectivo de los planes.
- Estandarización: Implica la homogeneización de procedimientos, programas y productos que son necesarios y que ayudan a que los planes sean más sencillos y claros.
- Participación: Un buen plan nace de la participación de todos aquellos que una sus esfuerzos para su ejecución. De esta forma se garantiza una aceptación fácil del plan, un entendimiento claro de lo que se pretende y como consecuencia mayor satisfacción por parte de quienes laboran en su desarrollo y una mayor probabilidad de éxito.



### 3.2.4 Importancia de la Planificación

La planificación es importante en toda actividad humana que desee el logro de los objetivos con éxito. Estas razones son: contrarrestar la incertidumbre y el cambio, fijar la atención en los objetivos, minimizar los costos, facilitar el control.

Además, obliga a las empresas a relacionar su proceso de la toma de decisiones con sus valores y su propósito, también a establecer metas y objetivos. Las empresas sin planificación se limitan. La planificación es importante para la competitividad y la calidad en empresa de todo tamaño en la economía global.

Las organizaciones deben tener presente una buena planificación, debido a que le brinda una visión más amplia sobre el futuro deseado y las posibles alternativas. También le va a permitir una buena administración y control de los recursos financieros, materiales y humanos con el fin de lograr un mejor desempeño en cada uno de los departamentos que la integren, asimismo alcanzar las metas eficientemente en el tiempo establecido y en caso de cualquier desviación tomar las medidas correctivas.

### 3.2.5 Tipos de Planificación

Koontz, H (11 edición: 127-133), clasifica la planificación de la siguiente manera:

- Propósitos o misión: Se identifica la función o tarea básica de una organización o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión.
- Objetivos o metas: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad

de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que persiguen mediante la organización, la integración personal, la dirección y el control.

- Estrategias: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.
- Políticas: Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “enunciados”; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores.
- Procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.
- Reglas: Se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general tipos de planes más simples. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.
- Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en el presupuesto.
- Presupuestos: Es una formulación de resultados esperados expresado en términos numéricos. Son instrumentos de control. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingreso y egreso, desembolsos de capital o utilización de horas-hombre/máquinas.

### **3.3 Evolución Histórica de la Planificación Estratégica:**

La palabra “Estrategia” tiene las siguientes raíces etimológicas procede del griego *strategos*: Un general ejercito, acaudillar. Verbos griegos *stratego*: “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates en la Grecia antigua comparo las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern (1944) en su obra “la teoría del juego”; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

Drucker, Peter (1954): “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”.

Chandler, Alfred (1962): “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (1ra definición moderna de estrategia” *strategy and structure*”).

Mintzberg, Henry: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

Estrategia global: es establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia multidoméstica busca maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local. Busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración.

En la década de los 60 se comenzó a usar el término; “Planeación a largo plazo”. Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrara completa, planeación general corporativa, y Planeación Estrategia. Más reciente aun Gerencia Estrategia.

### 3.3.1 Definición

Aprender a vivir en un mundo de turbulencias se ha convertido para las organizaciones en una premisa fundamental que de no tomarse en cuenta o considerarse, tarde o temprano hace mella tanto en pequeñas, medianas y grandes empresas.

Años anteriores el proceso de planificación, inherente a toda empresa incluía los factores estratégicos claves (mercado, productos, competencia, clientes y medio ambiente), de manera estratégica. En nuestro país, incluso, durante la segunda guerra mundial y en los años posteriores a la misma existía una preocupación relativa respecto al manejo de dichos factores.

Nuestra época, rica en acontecimientos de toda índole, da a la planificación una fuerza distinta a la que tuvo en años pasados, sobre todo cuando se concibe como una herramienta que incide favorablemente en la productividad y calidad de la empresa, así como de los bienes y servicios que proporcionan.

Según Serna, H (2003:19), dice que: “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Goodstein, L; citado por García, E y Valencia, M (2007:11), Define la planificación estratégica como “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”.

Según Sallenave (1991), afirma que “La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

La planificación estratégica se caracteriza por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones se fundamenta en la eficiencia institucional e integra la perspectiva a largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Las organizaciones deberían llevar a cabo una planificación estratégica a través de cuatro fases, dentro de las cuales se encuentran: formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno, y formulación de alternativas estratégicas. Con el fin de llevar a cabo una relación factible entre los objetivos, los recursos de la empresa y las cambiantes oportunidades del mercado.

Steiner, G citado por García, E y Valencia, M (2007:11), explica que para

comprender la definición de la planeación estratégica debemos estudiarla desde cuatro puntos de vista:

- **Porvenir de las Decisiones Actuales:** La planeación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo relacionada, con una decisión real o intencionada que tomara el director. La planeación estratégica también considera las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al seleccionar algunas, estas son la base para la toma de decisiones presentes.
- **Proceso:** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales define estrategias y políticas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- **Filosofía:** La planeación estratégica es una actitud, es una forma de vida, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica y con ello, tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.
- **Estructura:** Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

### 3.3.2 Importancia

Es importante planificar estratégicamente ya que ésta proporciona la direccionalidad que guiará diferentes pasos a la misión, objetivos y las diversas estrategias de la organización; asimismo facilita el desarrollo de planes para cada una de sus aéreas funcionales. La planificación estratégica mantiene dicha relación con

las de operaciones, ambas son importantes en las tareas de la gerencia.

De igual modo, radica en la generación de una serie de opciones factibles, para sacarle provecho a diferentes situaciones reales y potenciales que se orientan al bienestar de la organización, para advertir y eliminar aquellas que son negativas, dentro de curso de acción a largo plazo. También es importante porque clarifica el proceso de asignación de recursos, facilita la integración del equipo humano y se orienta la gestión hacia la búsqueda de unos objetivos estratégicos conjuntos, facilitando así lo procesos de coordinación.

Trata de eliminar los esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, modificándolas a un conjunto coordinado y uniforme de actividades esfuerzos y decisiones, ayudando a reducir el grado de incertidumbre.

### 3.3.3 Características:

Dentro de las características de la planificación estratégica se encuentran las siguientes:

- Le permite a la organización lograr sus propósitos.
- Es temporal, ya que su vigencia está relacionada con la del objetivo que se desarrollo.
- Guía las acciones y metas para alcanzar los objetivos eficientemente dentro de la organización.
- El tiempo es más largo comparado con otro tipo de planificación.
- Constituye un factor de éxito o fracaso para la empresas.
- Ayuda a establecer el tipo de negocio en que se está y en que se debe estar, quienes son los clientes y quienes deberían serlo.
- Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le

- Es lo suficientemente flexible, debido a que le permite modificaciones en los planes a fin de responder a los cambiantes acontecimientos.
- Ayuda a identificar y llevar a cabo los objetivos a largo plazo.

#### 3.3.4 Ventajas:

El hecho de planificar implica una serie de ventajas para la empresa, las cuales se señalan a continuación:

- Realizar una planificación implica la elaboración de un análisis a fondo de los medios y acciones a efectuar, ya que es un medio importante para el mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- Permite detectar con anticipación un buen porcentaje de oportunidades y amenazas. En consecuencia, se puede tomar medidas para evitar los conflictos que se han podido proveer.
- Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza
- Proporciona una base para el control. La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en claro a donde ir. Así, los planes proporcionan los estándares de control.
- Obliga a la visualización de un todo. Se tiene una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades de la organización en general.



### 3.3.5 Desventajas

Si bien la planificación es una función elemental de la administración presenta desventajas o limitaciones en su uso, entre las cuales puede destacarse las siguientes:

- Está limitada por la poca precisión de la información y la incertidumbre de los hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental que el administrador trabaje con escenarios alternativos y márgenes de tolerancia.
- La planificación tiene un alto costo. Dado que es la base de una buena administración, una adecuada planificación requiere un gran esfuerzo que se traduce en tiempo, lo cual lleva a aumentar los costos en términos de horas hombres.
- La planificación puede ahogar la iniciativa. Puede darse la tendencia al realizar una planificación excesiva, lo cual puede llevar a rigideces en la actuación de los administradores y del personal de la organización general.
- Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las acciones correctivas pertinentes.

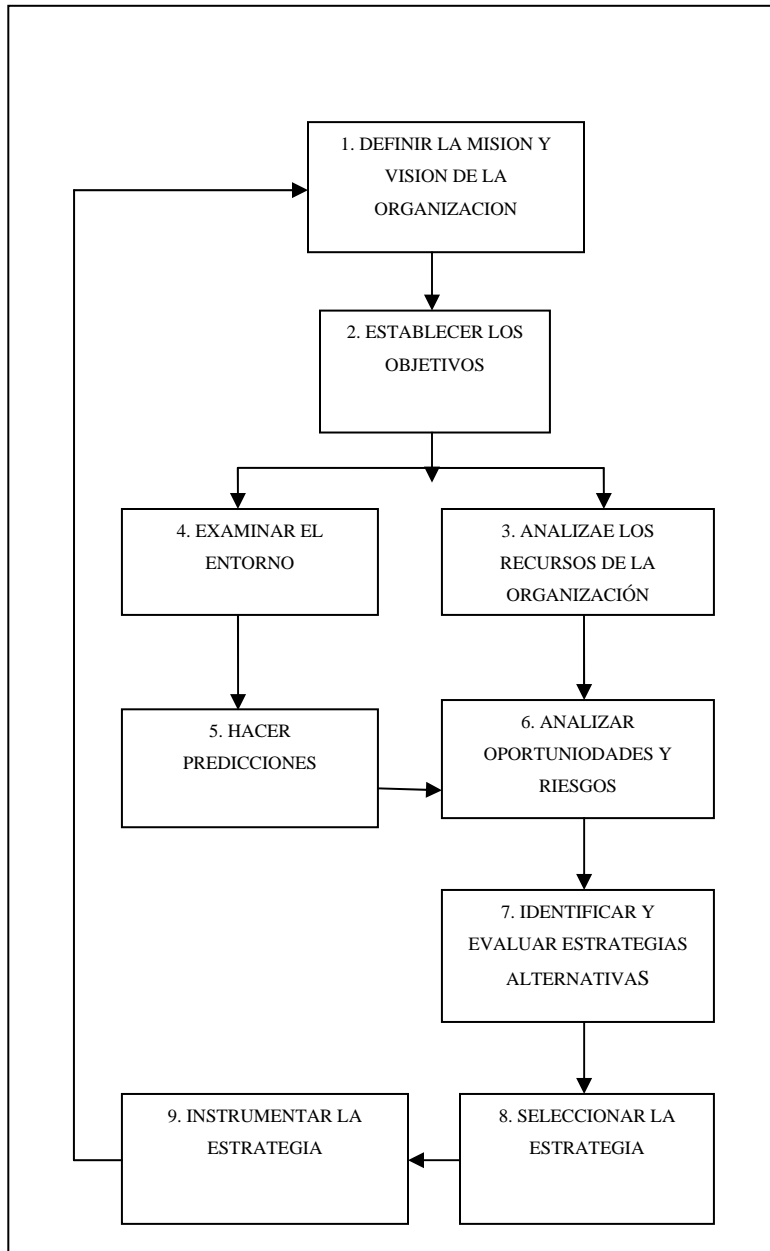
### 3.3.6 Beneficios de la Planificación Estratégica

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planificación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlo.

### 3.3.7 Proceso de Planificación Estratégica:

En la figura N° 2 se muestra el proceso secuencial de la planificación estratégica.

**Figura N° 2: Proceso Secuencial de la Planificación Estratégica**



Fuente: Cova, 2003

Según la bibliografía de Cova (2003), se definieron cada uno de los pasos llevados a cabo en el proceso secuencial de la planificación estratégica de la manera

siguiente:

- Definir la Misión y la Visión de la Organización: Toda organización tiene una visión que la define, en esencia esta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (mano factura, servicio o ideas). Debe establecerse, también la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización en los cambio esperados del entorno a largo plazo.
- Establecer los Objetivos: Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planificación. “la misión aclara el propósito de la administración a la organización. los objetivos trasladan la misión a términos concretos”. Para cada nivel de organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.
- Análisis de los Recursos de la Organización: Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos: humanos, financieros o físicos. Es muy importante que una organización sea capaz de saber cuales recursos posee en qué medidas y como lo usan. El hacer esta limitado por el poder hacer es por eso que deben analizar cada uno de los recursos legales de la organización. Al analizar los recursos de la organización se debe especificar cuáles son las ventajas comparativa ( el tener los recursos) y las ventajas competitivas ( el saber usar los recursos por conocimientos y tecnologías) presentes y futuras.

Hay varios caminos para conducir el análisis de las situaciones internas, donde se describen cuatro elementos principales:

- Análisis Financiero: La base informativa (cantidad, tipo y calidad de la información) deben conducir a hacer énfasis en el saneamiento financiero de la empresa.
- Análisis de la Situación Interna: Puede hacerse indistintamente empleando el enfoque de recursos (comerciales, técnicos, gerenciales, financieros humanos y estructurales) o la cadena de valor (actividades básicas en la generación de valor como son: logísticas de entrada y calidad, las operaciones, servicios post venta y actividades de apoyo a la generación de valor, a saber, infraestructura gerencial, sistema de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento). El análisis efectivo de las situaciones interna requiere de una cuidadosa evaluación del aspecto humano de la organización, entendido este en su diversidad de estilo y de dirección, formas y procesos de solución de conflicto, etc.
- Análisis de cartera de los productos de mercado: Como uno de los productos finales, supone un nivel de integración de elementos procedentes tanto del análisis interno como externo, y con ello se convierte en un medio adecuado para encauzar el proceso de asignación de recursos.
- Análisis de posición competitiva general: Busca una comparación de la organización respecto a sus competidores en los factores claves del éxito en el sector, como la vía más idónea para desarrollar ventajas competitivas defendibles.
- Examinar el Entorno: La gerencia necesita saber cómo se relaciona la organización con su ambiente, ayudándose con la teoría de sistemas debe saber en qué le afectan los cambios geopolíticos, políticos, económicos o sociales; como un cambio de tecnología o un cambio de gustos pueden influenciar a la empresa. Primero se analizan los sectores individualmente, a esto sigue un análisis donde se cruzan los impactos que cada sector puede ocasionar a la organización; por último, por medio de las probabilidades se laboran escenarios distintos dependiendo de la potencialidad de ocurrencia

de cada impacto.

- Hacer Predicciones: Aquí se analizan datos del punto anterior, así como factores internos. Se hacen predicciones de la posible ocurrencia de eventos futuros. Se toman en consideración factores como el recurso humano, las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos, los requerimientos de capital.etc. El poder tener predicciones exactas de factor interno y externos es una manera de aventajar a la competencia.
- Analizar Oportunidades de Riesgo: El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factor interno y externos constituyen una base de datos con los cuales los gerentes pueden estudiar las posibles oportunidades o los posibles riesgos. Una vez identificados los riesgos y las oportunidades, se deben buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación: podemos seguir como estábamos, cambiar o consolidarnos para fortalecernos.

Por el análisis de situación, ha de entenderse por el estudio, que las organizaciones dirigidas estratégicamente, realizan previo al trazado de sus objetivos, estrategias y planes. Este análisis, se puede clasificar en escrutinio interno cuando se refiere a conocer e inventariar sus recursos, sus puntos débiles y fortalezas; es un escrutinio externo cuando se enfoca hacia el ambiente en que esta insertada: cliente, competidores, suministradores, tendencias del mercado y la tecnología, etc. Todos ellos en busca de oportunidades, amenazas y riesgos.

- Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas: Una vez identificada una oportunidad o amenaza, la gerencia debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación.
- Seleccionar una Estrategia: La gerencia debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe

- Instrumentar la Estrategia: La mejor estrategia puede fallar si la gerencia no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuesto y en planes operativos a corto y largo plazo, necesario para llevar a cabo. Se necesita una total integración de las distintas áreas de la organización, así como una completa vocación de los encargados de implementarla, si alguien no llevar a cabo su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo.

### 3.3.8 Lo que no es Planeación Estratégica

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento. Es decir, exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.
- No pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. En otras palabras la planificación estratégica va mas allá de pronostica.
- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro.

### 3.3.9 Objetivos de la Planificación Estratégica

Morrissey, 1996 (pàg.55), señala que el establecimiento de los objetivos y normas son un punto primordial en la planeación, ya que es el inicio de lo que se quiere lograr en una unidad de la estructura de la organización.

También señala con énfasis que el objetivo de la declaración de resultados medibles en la empresa que deben lograrse dentro del marco de tiempo establecido en un plan.

Dentro de los objetivos de la planificación estratégica podemos citar los siguientes:

- Diseñar lo que desean alcanzar las organizaciones e identificar cual es la forma o el medio para lograrlo.
- Identificar en forma sistemática las oportunidades y amenazas las oportunidades que de presentan.
- Establecer un sistema organizacional que apoye a una adecuada toma de decisiones.
- Crear por medio de la planeación los medios que permiten el desarrollo y crecimiento en forma general o específica de la empresa.

### **3.4 Principios de la Planificación Estratégica**

Según García, E Y Valencia, M (2007:12) cita los siguientes principios:

- Principio de Objetividad: los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
- Principio de Medición: los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresado no solo cualitativa sino cuantitativamente.
- Principio de Precisión: los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas
- Principio de Flexibilidad: todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, como consecuencia de la parte imprevista o de la circunstancia



que vayan cambiando.

- Principio de Unidad de Dirección: los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
- Principio de Rentabilidad: todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.
- Principio de Participación: todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacione con su aplicación.

#### 3.4.1 Enfoques para la Planeación

Ackoff citado por García, E y Valencia, M (2007: 15), surge que existen cuatro enfoques diferentes para la planeación:

- Planeación Reactiva: ocurre en ambiente estático, donde las empresas bien establecidas, conservadoras y tradicionales tienen un largo historial de éxitos. Tienen a concentrarse en el pasado pese a resentir las nuevas exigencias del entorno dinámico. La mayor parte de su planeación está dirigida a prevenir cambios o por lo menos a disminuir su velocidad.
- Planeación Inactiva: Consiste en pasar por alto su necesidad y salir del paso a duras penas. Este tipo de planeación funciona bien para negocios pequeños, estructurados de manera sencilla; implica un alto grado de riesgo.
- Planeación Preactiva: implica que la empresa determina la forma del futuro y como afectará sus operaciones, y luego se prepara para ese conjunto de sucesos. Las empresas con este tipo de planeación consideran que el futuro es un hecho seguro y su mejor estrategia consiste en configurar la forma de dicho porvenir y

preparándose para él.

- Planeación Proactiva o Interactiva: se realiza cuando las empresas consideran que sus acciones pueden dar forma a su futuro. Este tipo de planeación se fundamenta en la convicción de que el futuro no es pre ordenado o fijo y que las empresas pueden darle forma al suyo.

### 3.4.2 Estrategias

El termino estrategia se refiere a una forma de actuar, ante una situación determinada, que se elige con base en un análisis cuidadoso de las opciones que se presentan, en vez de actuar de manera impulsiva o siguiendo formulas conocidas.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. A menudo las estrategias expresan, un programa general de acción y un conato de empeño y recursos para lograr objetivos amplios.

El concepto de estrategia tiene un gran significado, ya que serán los cursos de acción que se implementan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

Según Serna H. (2006:37). Define la estrategia: como las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Por otra parte las estrategias, entonces, son las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo

y cada proyecto estratégico.

García Sánchez E (2007:21) define la estrategia: son curso alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa.

Dentro de la series de conceptos ya mencionados de estrategias se puede enfatizar que toda organización debe realizar un profundo estudio de todas y cada unas de sus debilidades y amenazas externas para minimizar el impacto que estas pueden ocasionar en la organización y, así, alcanzar aquellos parámetro establecidos dentro de la organización.

Dentro de lo que significa estrategia, estas se han clasificado de la siguiente manera (Morrisey, citado en Pérez, 2004):

- Estrategias Maestras o Empresariales: Su esquema es general y es para el establecimiento de acciones trascendentales en la organización.
- Estrategias Internas: Están enfocadas a asuntos específicos de la organización.
- Estrategias Externas: Su enfoque es determinado para factores del medio ambiente.
- Estrategias Funcionales: Son específicas a las áreas claves de la organización.

### **3.5 Presupuesto**

El presupuesto no es solo un plan, si no uno de los mecanismos de control más importante y por lo tanto de mayor uso en las organizaciones que tienen administraciones eficientes. El presupuesto es la formulación de los planes en términos numéricos para un periodo futuro de operación de la organización. Los presupuestos son por lo tanto estaos de resultados anticipados a los cuales deben llegar la empresa.

### **3.5.1 Importancia del Presupuesto**

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre mayor serán los riesgos.

Es decir, cuanto menor sea el grado de aciertos de predicción o de aciertos, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

Además es una herramienta esencial en el planeamiento la cual controla el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y dichas relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa. Igualmente este genera autonomía dentro de ciertos límites para los departamentos, sin la pérdida de control de las instancias superiores.

### **3.5.2 Ventajas**

- Presionan para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- Propician que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización.
- Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilitan la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas.

- Obligan a realizar un auto análisis periódico.
- Facilitan el control administrativo.
- Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

### 3.5.3 Beneficios

- Define objetivos básicos de la empresa.
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

### 3.5.4 Función del Presupuesto

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.

- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

### 3.5.5 Limitaciones del Presupuesto

- El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

Este Presupuesto es un modelo a seguir por las características de su aplicación y de obtención de resultados, es directo, es medirle, es comparativo y hasta cierto punto asegura el retorno de la inversión.

### **3.6 Matriz DOFA**

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Según García, E y Valencia, M (2007:76), define la matriz DOFA como “una herramienta para la formulación de tácticas para desarrollar cuatro tipos: FO, FA, DO, DA”.

La matriz conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia DO: tiene como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechándose de las debilidades externas; una empresa en donde el entorno le brinde oportunidades, pero no las puede disfrutar por sus debilidades internas que la limitan a aprovechar las oportunidades.

La estrategia FA: consiste en reducir al mínimo las amenazas que se encuentran en el ambiente basándose en la utilización de las fortalezas.

La estrategia FO: se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas la empresa podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia DA: tienen como finalidad disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivos.

Según García, E y Valencia M (2007: 76), asos para la elaboración de la matriz DOFA:

- Contar con una lista de fortalezas internas (claves para la empresa) que se obtienen de la MEFI
- Contar con una lista de debilidades internas( claves) que se obtienen de la MEFI
- Contar con una lista de oportunidades externas (claves) que se obtienen de la MEFE
- Contar con una lista d amenazas externas ( claves para la empresa) que se obtienen de la MEFE
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultante de la casilla apropiada.
- Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA que resulten.
- Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

### 3.6.1 Importancia

Es de mayor importancia aplicar este análisis para facilitar el estudio de la situación que presenta la organización en la actualidad. Siempre y cuando se presente ciertas deficiencias en una u otra área que la represente. El análisis DOFA permite al analista responderse e interrogantes importantes que son de anteriormente a su aplicación, las cuales son las siguientes: ¿es relevante aplicar el análisis DOFA?, ¿El problema está fuera o dentro de la empresa?, y ¿es bueno o malo aplicar DOFA en la empresa?



### 3.6.2 Características

- Permite convertir los datos del universo organizacional en información procesada y lista para la toma de decisiones.
- Ofrece la posibilidad de diferenciar entre la información más relevante a utilizar y la información que se considere menos importante.
- Concede al analista la facilidad para reconocer los aspectos interno y externo que rodean la organización. Este análisis faculta al analista para definir factores que le son beneficiosos para su funcionamiento de la empresa, y aquellos aspectos que le son perjudiciales en la misma.
- Permite el analista predecir los acontecimientos que podrían ocurrirle a la empresa en un tiempo determinado mediante estudios, investigaciones y análisis de los factores interno y externo que afectan a la organización.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS APLICADOS POR LA EMPRESA UNO COOPERATIVA DE CONTINGENCIA**

En los capítulos anteriores ya hemos destacado la importancia del proceso de planificación y en particular de la planificación estratégica, de allí se deduce que toda organización debe tomarla como la vía para el desarrollo de sus políticas u objetivos a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser ejecutados a través de la aplicación de planes de acción, el cual deben ir acompañado de políticas de evaluación y control para corregir los desequilibrios que puedan presentarse en el tiempo y en el espacio.

En el caso de la empresa UNO cooperativa de contingencia es una organización descentralizada y caracterizada como una cooperativa, su actividad principal es la prestación de servicios de cobertura de seguro con el fin, de satisfacer las necesidades de la colectividad; de acuerdo al estudio realizado en cuanto al proceso de planificación, no cumple con los parámetros teóricos y formales utilizados por la mayoría de las organizaciones; es decir, no desarrollan un plan estratégico, para su funcionamiento a corto, mediano y largo plazo sino que las políticas se ejecutan de forma verbal y prácticamente improvisada, lo cual dificulta su desarrollo y expansión en el mercado seguro.

En este sentido se puede decir que cuando se establece una política de planificación sin un basamento escrito donde se pueda comparar lo real con lo planificado, existe incertidumbre en cuanto a la mejor decisión a tomar. Esto se debe a que no se cuenta con un medio de comparación que indique cuales son las tendencias que se muestran en el

tiempo para realizar proyecciones a corto, mediano y largo plazo en determinado momento respecto a la mejor decisión a seguir, de este modo se puede predecir que al no llevar a cabo una planificación por escrito se trabaja bajo los preceptos de la experiencia, los cuales permiten a través del recuerdo de los éxitos y fracasos en cuanto a una eventualidad presente; pensar en un correctivo que se considere apropiado de acuerdo a lo que se observe en el desarrollo de las actividades.

En atención a lo anterior se tiene que la toma de decisiones en la empresa UNO cooperativa de contingencia está basada en apreciaciones subjetivas donde la experiencia del personal es la responsable de que las mismas sean eficientes al momento de ejecutarla. Por tal motivo se trabaja bajo la óptica de la experiencia, debido a que en la medida que ocurran los acontecimientos (venta de pólizas, siniestros, entre otros); se va observando y al mismo tiempo resolviendo las circunstancias, por ejemplo: si los gastos son mayores que los ingresos, se cubren los gastos esenciales y los considerados no tan importantes los compensan con los ingresos de los meses siguientes.

En tal sentido planificar es tomar los cursos de acción a seguir, ya que le permite observar las situaciones desde un punto de vista más amplio. Esta es una herramienta vital para establecer la estimación presupuestaria de los ingresos y los egresos dentro de toda estructura organizacional.

La empresa UNO cooperativa de contingencia no realiza una planificación presupuestaria formal, por lo que la estimación presupuestaria la establecen de manera subjetiva, es decir, de acuerdo como se va desarrollando la producción mensual a través de los corredores de seguro se van subsanando los gastos. Cabe destacar que la empresa aplica una estrategia cuando la producción de póliza viene decreciendo, la entidad busca como ofrecer las tasas por debajo de su valor actual y así de esta manera captar mayor clientela y mayores ingresos con respecto a otras aseguradoras.

En cuanto a los gastos generados mensualmente estos se cubren con los ingresos de cada mes correspondiente. Es decir, con el efectivo que se recibe cada mes se desembolsa el gasto respectivo para dicho periodo, siempre y cuando los egresos sean menores que los ingresos. En el caso contrario el departamento de administración y recursos humano con la autorización de la gerencia cancela los gastos de mayor relevancia y los que quedan pendientes se cancelan de acuerdo a las entradas de dinero de los meses siguientes.

El departamento de administración y de recursos humano al observar que los egresos son superiores que los ingresos, buscan las fallas que producen dichos gastos y a partir de ello hacen las correcciones respectivas con el objetivo de disminuir los egresos y aumentar los ingresos.

Es necesario que UNO cooperativa de contingencia se rija por una planificación y un presupuesto concreto siendo este el elemento importante y necesario para una organización en marcha. De acuerdo a lo observado dentro de la empresa tuvimos la necesidad de crear una propuesta a través de la implementación de una planificación estratégica aplicando la matriz DOFA, que le permita cumplir con sus objetivos deseados.

#### **4.1 Fortalezas y Debilidades de la Empresa UNO Cooperativa de Contingencia**

El análisis interno requiere una evaluación de los recursos internos de una empresa y sus capacidades para realizar las distintas actividades, en tal sentido incluyen el análisis de las fortalezas y debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales la empresa posee un grado de control.

##### **4.1.1 Análisis Interno**

Hitt y otros citado por Sánchez, L (2009:143), con respecto al análisis interno explican lo siguiente: “por vía del análisis de su ambiente interno, la empresa determina

que puede hacer, es decir, los actos que le permiten aprovechar sus exclusivos recursos, capacidades y competencias centrales.

Del mismo modo, López y Correas (2007:34), mencionan que el análisis interno se refiere a “aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades), para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como: productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración, etc”.

De la misma manera el análisis interno incluye la revisión de los aspectos internos de una empresa, con el propósito de visualizar las fortalezas y debilidades.

Con respecto a las fortalezas Serna, H (2006:36), la define como “las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución”. Esto significa, que una fortaleza es cualquier actividad que la organización realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente con el fin de alcanzar las metas.

Asimismo para francés y otros citados por Sánchez, L (2009:144), definen las fortalezas como “aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas”.

En otras palabras las fortalezas representan los principales puntos a favor con los que cuenta una organización o institución en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificio y sistemas), productos y servicios y recursos financiero. Para establecer las fortalezas se puede hacer uso de algunas interrogantes, entre ellas:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Por otra parte, Serna, H (2006:36), explica que las debilidades “son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa”. En otras palabras las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee, el cual obstaculizan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

De la misma manera; las debilidades podrían estar representada por los recursos, destrezas y habilidades que caracteriza a la organización, que constituyen obstáculos para alcanzar un mejor desarrollo en la empresa. Además, una vez que los problemas internos son observados, se debe implementar una adecuada estrategia, con el fin de eliminar las debilidades. Para determinar las debilidades, se puede hacer uso de varias interrogantes, dentro de las cuales tenemos:

¿Qué se puede mejorar?

¿Qué se debería evitar?

¿Que factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

**Cuadro N° 1: Fortalezas y Debilidades presentados en la empresa UNO Cooperativa de Contingencia**

CAPACIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	X	
• Misión definida	X	
• Conocimiento de la misión, visión y objetivo por parte de los empleados.	X	
• Orientación de las funciones en relación de la misión de la empresa.	X	
• Los trabajadores de la empresa conocen sus cargos y funciones.	X	
• Capacitación y adiestramiento.	X	X
• Bajos costos.		X
• Automatización de los procedimientos administrativos.		X
• Carencia de una planificación formal.		X
• Carencia de manual y procedimientos.		X
• Poco adiestramiento.		X
• Falta de Manejo de presupuesto de ingresos y gastos		X
• Falta de Control presupuestario.		
• Posición en el mercado		
• Escasa Competitividad en el mercado.		

Fuente: Los Autores

En relación con las fortalezas y debilidades de la empresa UNO cooperativa de contingencia, se puede señalar lo siguiente:

La determinación de las fortalezas y debilidades empieza por la selección de

variables claves en el ambiente dentro de la organización. Por tal motivo, se hace necesario enumerar los sucesos y tendencias presentes que puedan tener relación con el desempeño futuro de la misma.

Es por ello, que la empresa UNO cooperativa de contingencia posee muchas fortalezas para desarrollar, pero también tiene muchas debilidades que debe minimizar para lograr los objetivos. Tomando en consideración esto, se mencionan algunos escenarios que deben ser considerados a este respecto:

- Aspectos Generales (misión y visión): Los empleados conocen la misión y visión definida de la empresa UNO cooperativa de contingencia, la cual esta planteada por escrito y esta orientada a las labores y funciones de la organización.
- Recursos Humanos: Según las encuestas realizadas se pudo notar que el personal que labora en dicha empresa se les ofrece capacitación y adiestramiento para el mejor funcionamiento de la organización, con el fin de lograr los objetivos propuestos y alcanzar las metas establecidas. También se observo que los empleados conocen a plenitud el cargo que ocupan, sin embargo la preparación profesional de algunos es deficiente, ya que es importante porque se adquieren conocimientos básicos para realizar las actividades que se requieren según su cargo.
- Recursos Presupuestarios y Financieros: La empresa UNO cooperativa de contingencia, no cuenta con una ejecución presupuestaria establecida, pero se tiene conocimiento de los costos que generan sus labores. Por otro lado dicha empresa se financia con los ingresos que genera ella misma.
- Recursos Tecnológicos: La empresa cuenta con sistemas tecnológicos poco avanzados, ya que la actividad donde se desenvuelve le exige mantenerse actualizada ante los nuevos avances tecnológicos, con el propósito de ejecutar eficientemente sus actividades.
- Capacidad Competitiva del Mercado: Por el hecho de ser cooperativa y ofrecer mejores tarifas ante otras aseguradoras, se pudo observar que la empresa UNO



cooperativa de contingencia presenta muchos competidores, pero debe hacerse un estudio más efectivo de las variables que inciden directamente en la competitividad para detectar que factores (económicos, sociales, culturales, políticas, tecnológicos, entre otros) afectan el entorno de la organización.

## **4.2 Oportunidades y Amenazas de la Empresa UNO Cooperativa de Contingencia**

El análisis externo ayuda a evaluar el medio ambiente, donde se desarrollan las actividades de las empresas, este análisis permite identificar las oportunidades presentes en el mercado y las amenazas que tiene que afrontar una organización, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control con respecto a los negocios.

### **4.2.1 Análisis Externo**

Serna citado por Sánchez, L (2009:151), en relación con el análisis externo explica que: “Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa”.

A través de este análisis se observan las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado seleccionado. Es de allí donde se desarrolla toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas.

Con respecto a las oportunidades Serna, H (2006:36), indica que “son los eventos, hechos o tendencia en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada”.

En otras palabras son acontecimientos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que sucedan en el entorno y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la organización. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

Para determinar las oportunidades, se pueden establecer algunas interrogantes, entre ellas las siguientes:

- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿A que mejores oportunidades se enfrenta la organización?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y políticas se están presentando?
- ¿De que tendencia en el mercado se tiene información?

Al contrario de las oportunidades, las amenazas según Serna (2006:36), son “los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo”.

En otras palabras las amenazas representan circunstancias que pueden ocurrir en el entorno y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas categorías de las oportunidades. Para identificar las amenazas se puede hacer uso de algunas interrogantes, que son las siguientes:

- ¿A que obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

**Cuadro N° 2: Oportunidades y Amenazas presentados en la empresa UNO  
Cooperativa de Contingencia**

CAPACIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes, normas y políticas que regulan las actividades de la empresa.</li> <li>• Impacto de la inseguridad ciudadana.</li> <li>• Incidencias de la ubicación geográfica en el redimiendo (concentración de otras empresas del mismo ramo).</li> <li>• Exención del I.S.L.R y del I.V.A</li> <li>• Determinación del sistema político de salud.</li> <li>• Toma de decisiones en el ámbito político.</li> <li>• Carencia de responsabilidad social por parte de la empresa.</li> <li>• Influencia de los sistemas de seguridad social venezolana en la empresa.</li> <li>• Carencia de los avances tecnológicos.</li> <li>• El servicio ofrecido es discriminante ante ciertas características demográficas.</li> <li>• Influencia de los índices inflacionarios.</li> </ul>	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	X
		X
		X
		X
		X
		X

Fuente: Los Autores

Con relación a las oportunidades y Amenazas del cuadro N° 2 de la empresa UNO cooperativa de contingencia, se puede señalar lo siguiente:

La determinación de oportunidades y amenazas comienza por la selección de variables claves en el ambiente de la organización. En tal sentido, es necesario especificar

los sucesos en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la misma.

En tal sentido permite evaluar el entorno donde se realizan las actividades de la organización, este análisis incluye la determinación de las oportunidades presentes en el mercado y de las amenazas que debe enfrentar la identidad, referente a los negocios en los cuales se tiene muy poco o ningún control. Tomando en consideración esto, se mencionan algunos escenarios que deben ser considerados a este respecto:

- Factores Políticos legales: Este factor puede ser visto como una amenaza debido al clima de inestabilidad política que ha vivido Venezuela en años anteriores. En este sentido, el mundo dinámico y competitivo conlleva a que continuamente se presenten cambios en el entorno y estos ejercen influencias en la operatividad de toda organización.
- Factores Sociales: Se pudo notar que elementos como los sistemas de seguridad social, las costumbres, normas morales y actitudes al trabajo son factores que pueden ser capitalizados como una oportunidad.
- Factores Culturales: La influencia de factores culturales tienen un impacto resaltante sobre las actividades que se ejecutan en la empresa y se pueden aprovechar como oportunidades las costumbres y estilos de vida de las personas que interactúan en ella, fomentando valores humanos, éticos y morales que coadyuven al alcance de los objetivos organizacionales. Sin embargo, si estos elementos no son manejados adecuadamente y no son encauzadas las acciones humanas en pro de la productividad y la competitividad pueden generarse conductas no deseadas, de allí, la importancia de la formación humana y profesional.
- Factores Demográficos: Con relación a los elementos demográficos la organización en estudio es limitante a los aspectos como edad, sexo u otros, como un aspecto a considerar en sus actividades lo que pudiera ser una amenaza sino se determina su impacto y se aprende a canalizarlo. Es evidente, de acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas, que no les conviene por ser una aseguradora cubrir

necesidades de este tipo control natal, anciano, y persona con enfermedades terminales, ya que le generaría más gastos.

- Factores Geográficos: Los elementos geográficos pueden ser un elemento de gran potencialidad para la organización, pues, las particularidades geográficas de la zona donde se opera la sucursal pueden aprovecharse de una forma eficiente. Y así poder estar a la par con las demandas en el entorno.
- Factores Económicos: Las informaciones aportadas por las encuestas, los factores económicos son elementos que generan un impacto importante dentro de la organización, ya que es necesario que estas variables como: los niveles de inflación, fluctuaciones de precios entre otros. Se tomen en cuenta para evaluar el desarrollo de las misma generando así las tomas de decisiones.
- Factores Tecnológicos: Evidentemente la tecnología es un factor de importancia capital para las organizaciones y su presencia puede ser una amenaza u oportunidad dependiendo de cómo lo enfrentan. En el caso de UNO cooperativa de contingencias el uso de herramientas interactivas y el impacto de las tecnologías de información y comunicación son elemento de mucha influencia e importancia en las diferentes áreas ya que ayudan al mejoramiento de las misma de forma positiva.

#### **4.3 Análisis de Impacto de la Empresa UNO cooperativa de Contingencia**

La matriz DOFA, es una herramienta importante para formulación de estrategias apropiadas con respecto al tipo de empresa, por lo que se necesita como paso previo la elaboración del análisis DOFA, el cual resume el análisis interno como el análisis externo, con el propósito de recopilar la información que va ser usada, para plantear la matriz de impacto que explica el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia para la Planificación de los Ingresos y Gastos.

#### 4.3.1 Análisis DOFA

Según Serna (2006:146), la hoja de trabajo debe elaborarse con base en el análisis interno, el auditaje interno y el perfil competitivo, el cual debe hacerse la agrupación de los factores claves de cada uno de los análisis. Por lo tanto esta hoja de trabajo va a permitir mostrar a través de un cuadro que contiene los resultados recopilados en el análisis interno del cuadro n° 1: fortalezas y debilidades; y también el análisis externo del cuadro n° 2: oportunidades y amenazas de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia para la Planificación de los Ingresos y Gastos.

**Cuadro N° 3: Análisis DOFA de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia para la Planificación de los Ingresos y Gastos.**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes, normas y políticas que regulan las actividades de la empresa.</li> <li>• Impacto de la inseguridad ciudadana.</li> <li>• Incidencias de la ubicación geográfica en el redimiendo (concentración de otras empresas del mismo ramo).</li> <li>• Exención del I.S.L.R y del I.V.A</li> <li>• Determinación del sistema político de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones en el ámbito político.</li> <li>• Carencia de responsabilidad social por parte de la empresa.</li> <li>• Influencia de los sistemas de seguridad social venezolana en la empresa.</li> <li>• Carencia de los avances tecnológicos.</li> <li>• El servicio ofrecido es discriminante ante ciertas características demográficas</li> <li>• Influencia de los índices inflacionarios.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• misión definida</li> <li>• Conocimiento de la misión, visión y objetivo por parte de los empleados.</li> <li>• Orientación de las funciones en relación de la misión de la empresa.</li> <li>• Los trabajadores de la empresa conocen sus cargos y funciones.</li> <li>• Capacitación y adiestramiento.</li> <li>• Bajos costos.</li> <li>• Automatización de los procedimientos administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de una planificación formal.</li> <li>• Carencia de manual y procedimientos.</li> <li>• Poco adiestramiento.</li> <li>• Manejo de presupuesto de ingresos y gastos.</li> <li>• Control presupuestario.</li> <li>• posición en el mercado.</li> <li>• Competitividad en el mercado.</li> </ul>

Fuente: Los Autores

#### 4.3.2 Matriz DOFA

Para la implementación de la matriz DOFA, es necesario primero realizar el análisis DOFA, y también la elaboración d la matriz de impacto DOFA, esta contiene los factores

claves de éxito (FCE), que se utilizaran como base para el análisis DOFA; a través de la selección de aquellos que sean esenciales para el éxito o el fracaso de la empresa.

La matriz de impacto no es más que especificar cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en relación con el impacto en el negocio.

A continuación el cuadro N° 4 mostrará la matriz de impacto DOFA sobre las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia de la Planificación de los Ingresos y Gastos.



**Cuadro N° 4: Matriz de impacto DOFA de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>IMPACTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión definida</li> <li>• Conocimiento de la misión, visión y objetivo por parte de los empleados.</li> <li>• Orientación de las funciones en relación de la misión de la empresa.</li> <li>• Los trabajadores de la empresa conocen sus cargos y funciones.</li> <li>• Capacitación y adiestramiento.</li> <li>• Bajos costos.</li> <li>• Automatización de los procedimientos administrativos.</li> </ul>	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes, normas y políticas que regulan las actividades de la empresa.</li> <li>• Impacto de la inseguridad ciudadana.</li> <li>• Incidencias de la ubicación geográfica en el redimiendo (concentración de otras empresas del mismo ramo).</li> <li>• Exención del I.S.L.R y del I.V.A</li> <li>• Determinación del sistema político de salud.</li> </ul>	Alto
	Alto		Alto
	Alto		Alto
	Alto		Alto
	Bajo		Alto
	Alto		Alto
<b>DEBILIDADES</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>IMPACTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de una planificación formal.</li> <li>• Carencia de manual y procedimientos.</li> <li>• Poco adiestramiento</li> <li>• Manejo de presupuesto de ingresos y gastos</li> <li>• Control presupuestario.</li> <li>• posición en el mercado</li> <li>• Competitividad en el mercado.</li> </ul>	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones en el ámbito político.</li> <li>• Carencia de responsabilidad social por parte de la empresa.</li> <li>• Influencia de los sistemas de seguridad social venezolana en la empresa.</li> <li>• Carencia de los avances tecnológicos.</li> <li>• El servicio ofrecido es discriminante ante ciertas características demográficas</li> <li>• Influencia de los índices inflacionario.</li> </ul>	Medio
	Alto		Bajo
	Medio		Medio
	Alto		Medio
	Alto		Medio
	Medio		Alto

Fuente: Los Autores

Luego de haber obtenido los datos referentes a la matriz de impacto DOFA, se escogen los factores claves de éxito (FCE) de mas alto impacto y se realiza el análisis DOFA, que se refiere en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, permitiendo así plantear estrategias que ayuden como aprovechar una fortaleza, como evitar el efecto de una debilidad, como anticipar la consecuencia de una amenaza y como

convertir una amenaza en una oportunidad.

De acuerdo con la información obtenida en la empresa UNO Cooperativa de Contingencia sobre la Planificación de los Ingresos y Gastos, el cuadro N° 5 muestra la matriz DOFA, con respecto a el establecimiento de las estrategias que resulten de las combinaciones posibles en relación con las oportunidades, amenazas, oportunidades y debilidades.

**Cuadro N° 5: Matriz DOFA de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia para la para la Planificación de los Ingresos y Gastos**

<b>FACTOR INTERNO</b>          <b>FACTOR EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes, normas y políticas legales que regulan a la empresa UNO cooperativa de contingencia.</li> <li>• Impactos de la inseguridad social que afecta a la empresa.</li> <li>• Incidencias de la ubicación geográfica en la organización.</li> <li>• Situación económica del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones en el ámbito político.</li> <li>• carencia de responsabilidad social en la empresa.</li> <li>• Influencia de los avances tecnológicos en la organización.</li> <li>• Carencia de avances tecnológicos.</li> <li>• El servicio ofrecido es discriminante de los aspectos demográficos.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de la misión y visión de la empresa por parte de los trabajadores.</li> <li>• Orientación de las funciones a la misión y visión.</li> <li>• Conocimiento de la visión y misión por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer nuevos paquetes acorde con la realidad social en relación a la inseguridad.</li> <li>• Desarrollar programas respaldados en los principios cooperativos para coadyuvar al estado.</li> <li>• Ofrecer un mejor servicio de calidad a bajos precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar las normas, políticas y procedimientos con los cambios exigidos por el gobierno.</li> <li>• Crear programas sociales que contriuyen al desarrollo socio-económico del país.</li> </ul>

<p>paste de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y adiestramiento.</li> <li>• Automatización de los procesos administrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el conocimiento de las leyes, normas y políticas legales que regulan a la empresa.</li> <li>• Establecer funciones orientadas a dar respuestas inmediatas acorde a las situaciones inseguras que afectan a la empresa.</li> <li>• Evaluar la incidencia de las exoneraciones de los impuestos a fin de determinar los beneficios obtenidos.</li> <li>• Adaptar las funciones administrativas y contables de acuerdo a los cambios económicos en el país. A fin de alcanzar los objetivos planteados enfocados en la misión y visión de la empresa.</li> <li>• Capacitar al personal continuamente, a través de las distintas de comunicación y aprendizaje (charlas, folletos, entre otros) sobre las leyes existentes o promulgadas por los institutos que regulan la actividad.</li> <li>• Capacitar al personal en las nuevas tendencias sobre planes de seguros.</li> <li>• Implementar un sistema de comunicación que permita dar una respuesta inmediata al cliente.</li> <li>• Innovar un sistema de comunicación accesible, económicamente para la empresa, con la finalidad de</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer paquetes acordes con las exigencias de los entes públicos (pólizas corporativas) diseñar una campaña publicitaria que minimice las influencias negativas externas.</li> <li>• Desarrollar programas de alta tecnología acordes con las exigencias de la empresa.</li> <li>• Ampliar el alcance de las pólizas exigentes (aspectos demográficos).</li> <li>• Actualizar las normas y procedimientos a los requerimientos exigidos por el gobierno.</li> <li>• Desarrollar programas orientados a divulgar a través de los corredores de seguro, los valores y beneficios de la empresa.</li> <li>• Automatizar los procedimientos administrativos y contables de la empresa.</li> <li>• Aprovechar la tecnología de la comunicación para mejorar la eficiencia en las diferentes actividades que se realizan y el servicio ofrecido.</li> <li>• Implementar sistemas de tecnología necesaria que agilicen los procesos.</li> </ul>
--	---

	mejorar el servicio ofrecido.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de un manual de normas y procedimientos.</li> <li>• Manejo del presupuesto de ingresos y gastos.</li> <li>• Control presupuestario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un manual de normas y procedimientos administrativos y contables para la organización.</li> <li>• Incluir en el manual de normas lineamientos orientados a dar respuestas rápidas de calidad, eficiente a los asegurados en relación a los riesgos que se le presenten.</li> <li>• Adaptar las normas y políticas de la empresa a las exigencias de la ley de cooperativas, para la creación y ejecución de un presupuesto de ingresos y gastos.</li> <li>• Contemplar en el presupuesto las posibles estimaciones en base a los siniestros ocurridos.</li> <li>• Llevar un control de los clientes insatisfechos captados de otras aseguradoras.</li> <li>• Considerar las exenciones de impuestos en la presupuestación.</li> <li>• Considerar las políticas emitidas por el estado en relación a la creación y ejecución del presupuesto de ingresos y gastos.</li> <li>• Formular normas para llevar a cabo el control presupuestario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptar el manual de normas y procedimientos a los avances tecnológico.</li> <li>• Formular un presupuesto flexible a las situaciones políticas actuales.</li> <li>• Incluir en el presupuesto los gastos genéres para llevar a cabo la responsabilidad social.</li> <li>• Estimar el impacto financiero de los cambios en el sistema de salud pública como factor de ajuste del presupuesto.</li> <li>• Implementar un sistema automatizado para la elaboración de un presupuesto eficiente.</li> <li>• Tomar en cuenta las estimaciones de aquellas aseguradoras de mayor riesgo.</li> <li>• Ajustar el presupuesto a los índices inflacionarios.</li> <li>• Mantener informado a la alta gerencia sobre los lineamientos políticos que pueden afectar a la empresa.</li> <li>• Determinar el impacto de los lineamientos políticos que afectan a</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer estándares de ingresos y gastos.</li> <li>• Crear normas para la estandarización de ingresos que permitan realizar estimaciones precisas de la misma.</li> <li>• Establecer normas para la estandarización.</li> <li>• Identificar los impuestos que incidan en el presupuesto.</li> <li>• Identificar los índices económicos que podrían afectar el presupuesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la empresa.</li> <li>• Establecer los lineamientos, normas y procedimientos en cuanto a los planes sociales.</li> <li>• Implementar programas que agilicen la evaluación del presupuesto.</li> <li>• Realizar estimaciones en base a cambios inflacionarios.</li> </ul>
--	--	--

Fuente: Los Autores

En cuanto a mostrar como se desarrolla la actividad de los ingresos y Gastos de un periodo determinado, se analizaran los resultados obtenidos de los meses del primer semestre del año 2009.

Al respecto se hará referencia a los montos de los ingresos y gastos de cada mes y al final del semestre. De manera que se estudiara el nivel de ingreso de cada mes y se comparara con los egresos, con el objetivo de mostrar el excedente o déficit de dichos mes y en que mes del semestre se produce.

**Cuadro N° 6: Cierre de Ingresos Enero**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cheque</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Total</b>
07/01/09	Prima	870,44	2.015,03	2.845,47
12/01/09	Prima (cuota)	0	1.364,64	1.364,64
15/01/09	Cobertura amplia (R.C.V)	639,00	0	639,00
19/01/09	Prima	1.974,75	0	1.874,75
23/01/09	Póliza de vehículo	469,40	634,00	1.103,40
28/01/09	Prima	3.567,61	0	3.567,61
30/01/09	Póliza de vehículo	2.007,38	0	2.007,38
<b>Total ingresos de enero</b>				<b>13.422,25</b>

Fuente: Los Autores

**Cuadro N° 7: Relación de Gastos para el Mes de Enero**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Del 01-01-09	Comisiones	3.808,96
Al 30-01-09	Reposición de caja chica	260,57
	Trans. Caracas pago de afil. pronto asist	1.170,00
	Pago por alquiler	10.000,00
	Pago mensualidad	350,00
	Pago de 1ra quincena enero	383,40
	Pago de 1ra quincena enero	1.176,45
	Pago de 1ra quincena enero	366,53
	Pago devolución de prima	3.518,06
	Pago 2da quincena enero	1.176,45
	Pago 2da quincena enero	383,40
	Pago 2da quincena enero	366,53
	Pago de reembolso	497,11
	Pago de trabajos de cobranzas	100,00
	Gastos por siniestros	1.804,20
	Gastos administrativos	553,20
<b>Total gastos</b>		<b>25.914,86</b>

Fuente: Los Autores

Para el mes de enero del año 2009, se produjo un déficit de Bsf 10.668,41; debido a que los ingresos fueron de Bsf 13.422,25 y los gastos fueron de Bsf 24.110,66; esta situación amerita o requiere ser superada en los meses sub siguientes y por lo tanto, la gerencia por ser una empresa de seguro deberá generar actividades que produzcan mayores ingresos que gastos en los próximos meses. Debido a que por ser el primer mes del año es de baja actividad económica.

En lo que respecta la parte de siniestralidad se obtuvieron unos gastos de 1.804,20; que sumados a los gastos administrativos y materiales suman 25.914,86; y al ser comparado con los ingresos de dicho mes generan una pérdida de 12.472,61.

**Cuadro N° 8: Cierre de Ingresos Febrero**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cheque</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Total</b>
05/02/09	Otros ingresos	503,00	0	503,00
09/02/09	Prima	6.357,13	299,08	6.656,21
12/02/09	Cuota de póliza	0	156,09	156,69
13/02/09	Prima	0	1.881,48	1.881,48
18/02/09	Póliza de vehículo	7.656,31	0	7.656,31
25/02/09	Póliza de vehículo	5.773,36	0	5.773,36
26/02/09	Cuota al contado	0	735,00	735,00
<b>Total de febrero</b>				<b>23.362,05</b>

Fuente: Los Autores



**Cuadro N° 9: Relación de Gastos para el Mes de Febrero**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
del 01-02-09	Comisiones	6.035,80
al 30-02-09	Reposición de caja chica	258,40
	Trans. Caracas pago de afil. pronto asist	1.365,00
	Pago por alquiler	2.500,00
	Pago mensualidad	350,00
	Pago de 1ra quincena febrero	1.176,45
	Pago de 1ra quincena febrero	600,00
	Pago de 1ra quincena febrero	533,33
	Pago de trabajos de cobranzas	200,00
	pago de comple. De util de 2 meses pendientes	4.000,00
	Pago de reembolso comp.de repuesto de siniestro	63,00
	compra de tonel para fotocopiadoras canon 1310	217,00
	Pago 2da quincena febrero	1.176,45
	Pago 2da quincena febrero	400,00
	Pago 2da quincena febrero	566,22
	Pago 2da quincena febrero	400,00
	pago de mantenimiento y Arreglo de oficina	100,00
	pago de cesta ticket	437,00
	pago por colaboración (parroq. Santa Rosa de lima)	50,00
	pago de hospedaje	240,00
	pago convenios giros contra reembolso	902,96
	gastos por siniestros	920,00
	gastos administrativos	978,06
	<b>Total gastos de febrero</b>	<b>23.459,67</b>

Fuente: Los Autores

En lo que respecta el mes de febrero del año 2009, hubo un pequeño déficit de Bsf 97,62; el cual se va acumulando al déficit del mes anterior, no obstante, la recuperación ha sido favorable para la empresa se espera entonces, que en los próximos meses los ingresos fuesen mayores, para así solventar definitivamente el déficit presentado. Para un gerente

no debe resultar muy alentador que se produzca una diferencia negativa tan elevada como la ocurrida en el mes de enero del 2009 y que el déficit del mes de febrero se agregue al mes anterior. Lo ideal es lograr metas favorables.

En lo que respecta a los gastos de siniestralidad de este mes los mismos tuvieron un monto de 920,00 que este sumado a los otros gastos nos arroja un monto de 23.459,61 quedando el déficit antes mencionado.

**Cuadro N° 10: Cierre de Ingresos Marzo**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cheque</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Total</b>
04/03/09	Otros ingresos	6.465,50	0	6.465,50
06/03/09	Cuotas	397,36	2.692,76	3.090,02
13/03/09	Otros (R.C.V)	0	115,50	1.115,50
16/03/09	Cuotas de pólizas	0	1.007,46	1.007,46
23/03/09	Cuotas de pólizas de vehículo	4.870,85	0	4.470,85
26/03/09	Póliza de vehículo financiado	299,03	6.951,59	7.250,67
27/03/09	(R.C.V) cobertura amplia	0	8.081,00	8.081,00
21/03/09	(R.C.V)	890,00	469,40	1.359,40
<b>Total marzo</b>				<b>32.870,94</b>

Fuente: Los Autores

### Cuadro N° 11: Relación de Gastos del Mes de Marzo

Fecha	Concepto	Monto
del 01-03-09	Comisiones	2.299,79
al 31-03-2009	Reposición de caja chica	247,53
	Trans. Caracas pago de afil. pronto asist	1.170,00
	Pago por alquiler	3.500,00
	Pago mensualidad	350,00
	Pago de 1ra quincena marzo	1.350,09
	Pago de 1ra quincena marzo	556,22
	Pago de 1ra quincena marzo	383,40
	Pago de 1ra quincena marzo	383,40
	Pago de trabajos de cobranzas	100,00
	Pago de comple. De útil de 2 meses pendientes	380,00
	pago de hospedaje	215,25
	compra de materiales para la oficina	1.000,00
	Pago abono de prestaciones sociales	114,40
	compra de refrigerio	920,00
	pago a terceros por concepto de siniestros RCV	1.270,65
	pago de reembolso N# 105000	2.000,00
	pago de ultimo abonó caso de vida	1.425,14
	Pago 2da quincena marzo	375,09
	Pago 2da quincena marzo	543,75
	Pago 2da quincena marzo	375,09
	Pago 2da quincena marzo	100,00
	gastos por siniestros	348,80
	gastos administrativos	2.683,42
	<b>Total gastos de marzo</b>	<b>22.092,02</b>

Fuente: Los Autores

En el mes de marzo hubo un excedente mínimo de Bsf 10.778,89; esto debido a que los egresos por gastos administrativos y de siniestralidad suman un monto de 22.092,05

que comparado con los ingresos que fueron de 32.870,94 nos arrojo un excedente antes mencionado.

Esto es indicativos que las políticas de ventas fueron efectiva y permitió cumplir con las expectativas que se tuvieron en ese momento. De modo que la gerencia demostró, que si es posible crear un panorama que produzca una balanza positiva, donde los ingresos sean muy superiores a los egresos. Eso debería ser siempre la política de la gerencia, para que la empresa marche con solidez en la búsqueda de su crecimiento y expansión.

**Cuadro N° 12: Cierre de Ingresos Abril**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cheque</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Total</b>
08/04/09	Cobertura amplia (R.C.V)	7.592,50	1.133,00	8.725,50
14/04/09	Cuota póliza de seguro	2.003,04	782,17	2.785,21
19/04/09	Cuota póliza de vehículo	359,15	0	359,15
24/04/09	Cuota póliza de vehículo	1.112,02	2.727,29	2.839,31
27/04/09	Cuota póliza de vehículo	7.545,02	3.208,29	10.753,31
30/04/09	Cuota póliza de vehículo	2.832,57	1.801,45	4.634,02
<b>Total Abril</b>				<b>30.096,50</b>

Fuente: Los Autores

**Cuadro N° 13: Relación de Gastos del Mes de Abril**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
del 01-04-09	Comisiones	9.982,52
al 30-04-09	Reposición de caja chica	249,39
	Trans. sucursal ciudad Ojeda	2.000,00
	Pago por alquiler	3.500,00
	pago de trabajo de cobranza	100,00
	pago de reembolso por servicio de grúas	150,00
	pago de mensualidad	350,00
	Pago de 1ra quincena abril	1.450,09
	Pago de 1ra quincena abril	556,22
	Pago de 1ra quincena abril	383,40
	Pago de 1ra quincena abril	383,40
	pago de trabajo de cobranza	100,00
	pago de reembolso por compra de repuestos	1.200,00
	pago por honorarios profesionales	1.100,00
	pago a taller Sebastián	708,50
	Trans. sucursal valencia	2.000,00
	pago de segundo abono según prestaciones sociales	792,49
	pago de reembolso obligación	155,00
	pago de reembolso por compra de repuestos	300,16
	pago de primer abono del decreto SSO y LPH	1.178,00
	pago de hospedaje	390,00
	Reposición de caja chica	243,79
	pago por decreto de SSO y LPH	2.352,00
	Pago 2da quincena abril	1.450,09
	Pago 2da quincena abril	383,40
	Pago 2da quincena abril	556,22
	Pago 2da quincena abril	383,40
	Pago por transf. De cobranza 2 da quincena de abril	100,00
	pago por reintegro	1.174,00

	pago por reintegro	225,00
	pago de cesta ticket enero febrero y marzo	691,25
	pago de cesta ticket enero febrero y marzo	518,75
	pago de cesta ticket febrero y marzo	380,75
	gastos por siniestros	3.086,66
	gastos administrativos	472,41
	<b>Total gastos de abril</b>	<b>39.046,91</b>

Fuente: Los Autores

Sin embargo, los resultados del mes de abril, arrojaron otro déficit de Bsf 8.940,41; nos indica que no existe una política de venta consistente y permanente, lo cual conduce a que haya meses de buenos resultados y meses de resultados poco alargadores. Lo cierto es que para el mes de abril, se remeta otro déficit, por ser los gastos superiores a los ingresos.

**Cuadro N° 14: Cierre de Ingresos Mayo**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cheque</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Total</b>
05/05/09	Cuota póliza de vehículo	2.199,52	205,22	2.404,74
08/05/09	Cuota póliza de vehículo	0	2.898,28	2.898,28
11/05/09	Póliza de vehículo financiado	0	3960,46	3.960,46
14/05/09	Cuota póliza de vehículo	900,42	639,00	1.539,42
18/05/09	Cuota póliza de vehículo	2.919,00	1.171,28	4.090,28
21/05/09	Cuota póliza de vehículo	2.917,66	0	2.917,66
27/05/09	Cuota póliza de vehículo	841,77	1.829,25	2.671,02
28/05/09	Cobertura amplia (R.C.V)	15.361,60	0	1.5361,60
29/05/09	Cobertura amplia (R.C.V)	397,36	895,00	1.292,36

**Total mayo****37.135,82**

Fuente: Los Autores

**Cuadro N° 15: Relación de Gastos del Mes de Mayo**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
del 01-05-09	Comisiones	4.189,10
al 30-05-09	pago de alquiler	3.500,00
,	pago del primer abono según prestaciones sociales	2.000,00
	pago por diferencia de utilidades	962,50
	Trans. sucursal valencia	800,00
	pago de reintegro por compra de materiales para la oficina	324,38
	pago por concepto de almuerzo	158,60
	retiro de dinero para transferir a nuevas cuentas	3.042,34
	Pago de 1ra quincena mayo	1.450,09
	Pago de 1ra quincena mayo	556,22
	Pago de 1ra quincena mayo	479,24
	Pago de 1ra quincena mayo	527,17
	pago de mensualidad mes de mayo	350,00
	pago por trabajos de cobranzas	150,00
	pago a taller Sebastián	504,00
	pago por honorarios profesionales	560,00
	pago del último abono según prestaciones sociales	792,49
	pago del segundo abono según prestaciones sociales	1.500,00
	pago de trabajos realizados a mantenimiento de oficina	300,00
	pago por repuesto y mantenimiento de fotocopiadoras	680,00
	pago de la 2da quincena mayo	479,24
	pago de la 2da quincena mayo	1.450,09
	pago de la 2da quincena mayo	556,22
	pago de la 2da quincena mayo	527,17
	gastos de siniestralidad	1.758,36
	pago por trabajos de cobranzas	100,00
	gastos administrativos	4.672,32
	<b>Total gastos de mayo</b>	<b>32.369,53</b>

Fuente: Los Autores



Es así como el mes de mayo se obtiene un excedente de Bsf 6.524,65; que no permite cubrir las pérdidas que se han venido generando en meses anteriores, la situación se torna riesgosa en el seno del desenvolvimiento de la empresa, debido a que no pareciera existir una política de venta con premisas que contengan estrategias puntuales para mejorar el nivel de ingresos. De modo que se tengan los suficientes recursos para cubrir una eventual pérdida total, que podría suceder en cualquier momento a cualquier asegurado. Es decir que no se tiene un crecimiento permanente, si no lo que se ve es la búsqueda de la permanencia en el tiempo, siempre y cuando los excedentes se mantengan en un mínimo.

Nota: en este mes ocurrió una pérdida total de una camioneta terios DAIHATSU por un monto de 57.716,00; la cual en trámites legales y la misma serán canceladas en periodos sub siguientes (generalmente a partir de 3 meses en adelante).

**Cuadro N° 16: Cierre de Ingresos Junio**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cheque</b>	<b>Efectivo</b>	<b>Total</b>
01/06/09	Cobertura amplia (R.C.V)	0	969,56	969,56
02/06/09	Cuota	1.556,64	0	1.556,64
03/06/09	Cuota(R.C.V)	0	3.920,32	3.920,32
04/06/09	Cobertura amplia (R.C.V)	0	3.093,26	3.093,26
08/06/09	Cuota (R.C.V)	6.594,55	601,00	7.195,55
09/06/09	Póliza de vehículo financiado	4.125,28	2.847,55	6.972,83
11/06/09	Póliza de vehículo financiado	2.570,68	5.217,32	7.788,00
12/06/09	Cuota	0	601,00	601,00
16/06/09	Cuota Póliza de vehículo	1.575,30	0	1.575,36
17/06/09	Cuota Póliza de vehículo	5.927,40	506,44	6.433,84
22/06/09	Cuota Póliza de vehículo	876,16	889,40	1.765,56
23/06/09	Cuota Póliza de vehículo	0	514,55	514,55
25/06/09	Cuota Póliza de vehículo	0	420,00	420,00
26/06/09	Cuota Póliza de vehículo	4.257,44	496,60	4.754,04
30/06/09	Cuota Póliza de vehículo	397,36	413,90	811,26

**Total Junio**

**48.371,77**

Fuente: Los Autores

**Cuadro N° 17: Relación de gastos del mes de junio**

<b>Fecha</b>	<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
del 01-06-09	Comisiones	9.415,60
al 31-06-09	pago de alquiler	3.500,00
	pago por afiliación de servicios pronto asistencia varias pólizas	2.555,00
	retiro de dinero para transferir a nuevas cuentas	746,98
	pago de tercer abono sobre las prestaciones sociales	1.550,71
	pago de la 1ra quincena del mes de junio	1.425,14
	pago de la 1ra quincena del mes de junio	548,75
	pago de la 1ra quincena del mes de junio	468,85
	pago de la 1ra quincena del mes de junio	515,76
	pago de mensualidad mes de junio	350,00
	pago por trabajos de cobranzas	100,00
	pago a taller Silvio	2.744,00
	pago por repuestos	600,00
	pago de la segunda quincena del mes de junio	1.450,09
	pago de la segunda quincena del mes de junio	556,22
	pago de la segunda quincena del mes de junio	527,17
	pago por trabajos de cobranzas	100,00
	pago de la 2da quincena junio	479,24
	pago recarga del Caribe por material de oficina	190,00
	gastos de siniestralidad	4.750,50
	gastos administrativos	3.007,40
	<b>Total gastos de junio</b>	<b>35.581,71</b>

Fuente: Los Autores

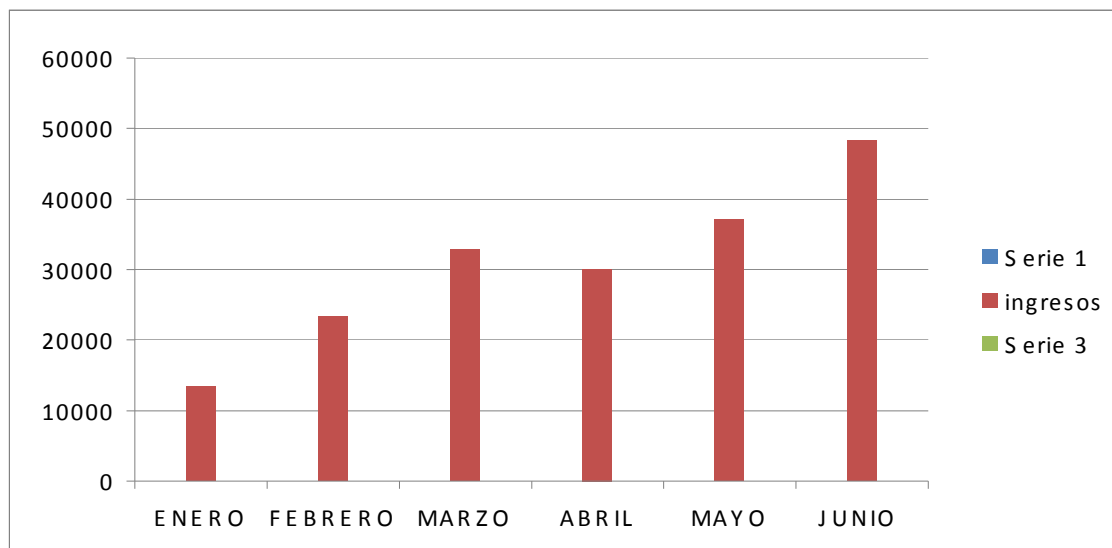
Para el mes de junio se obtuvo un excedente de Bsf 12.790,06; el cual es superior a lo de los meses anteriores. Esto demuestra que si es posible aumentar los ingresos de un mes determinado si se emprende una política de venta efectiva.

**Cuadro N° 18: Ingresos**

Meses	Totales
Enero	13.442,25
Febrero	23.362,05
Marzo	32.870,94
Abril	30.096,50
Mayo	37.135,82
Junio	48.371,77

Fuente: Los Autores

**Grafico N° 1: Ingresos**



Fuente: Los Autores

De acuerdo a los datos obtenidos que arrojaron los ingresos mensualmente del primer semestre del 2009, en la empresa UNO cooperativa de contingencia se puede notar que hubo variaciones crecientes como decrecientes; la varianza entre el mes de enero y abril fue decreciente esto debido al bajo nivel de ventas de pólizas que sufrió la organización en estos meses, sin embargo los meses siguientes se incrementaron los

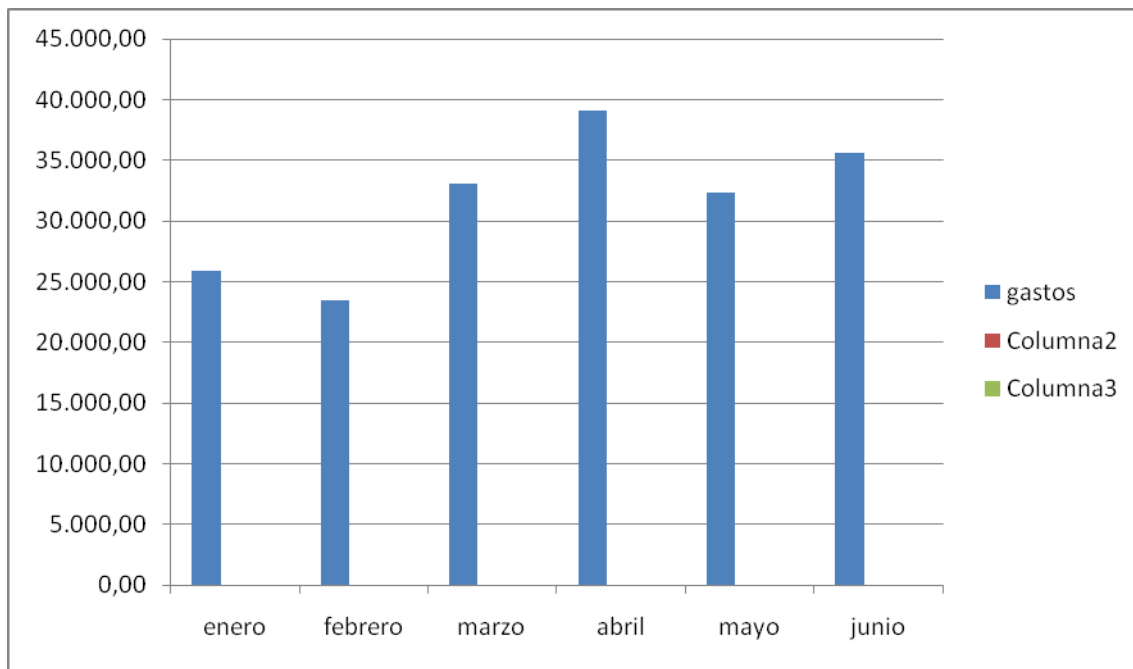
ingresos de forma creciente mediante la venta de dichas pólizas.

**Cuadro N° 19: Gastos**

Meses	Totales
Enero	25.914,86
Febrero	23.459,67
Marzo	22.092,05
Abril	39.046,91
Mayo	32.369,53
Junio	35.581,71
<b>Totales gastos</b>	<b>165.795,88</b>

Fuente: Los Autores

**Grafico N° 2: Gastos**



Fuente: Los Autores

Como podemos notar en el grafico anterior, para el primer semestre del 2009 los gastos aumentaron en el mes de enero y abril, quedando así para los meses sub siguientes

estáticos.

**Cuadro N° 20: Ingresos y Gastos**

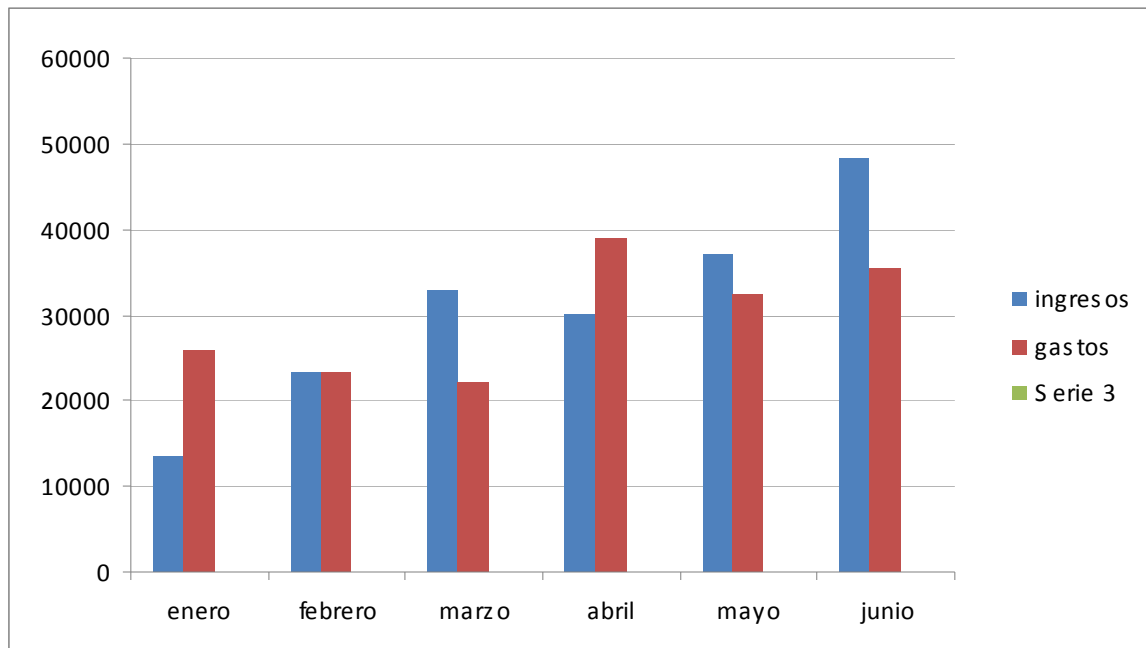
MESES	INGRESOS	GASTOS	TOTALES
Enero	13.442,25	25.914,86	(12.472,61)
Febrero	23.362,05	23.459,67	(97,62)
Marzo	32.870,94	22.092,05	10.778,89
Abril	30.096,50	39.046,91	(8.940,41)
Mayo	37.135,82	32.369,53	4.776,29
junio	48.371,77	35.581,71	12.790,06

**Total excedente**

**6.834,60**

Fuente: Los Autores

**Grafico N° 3: Ingresos y Gastos**



Fuente: Los Autores

**Cuadro N° 21: Análisis de los resultados del primer semestre del 2009 de la empresa UNO cooperativa de contingencia.**

<b>Pólizas vendidas</b>	<b>N° de siniestros</b>	<b>%</b>
24	16	66%

En la empresa UNO cooperativa de contingencia está ocurriendo que el número de siniestro es muy alto con respecto al número de pólizas vendidas que fueron 16 es decir que el numero de siniestro representa un 66% del número de pólizas vendidas.

Proyección para el año 2010: Es necesario recalcar que para que esta Empresa aumente su producción deben tomarse en cuenta las siguientes premisas:

- Incrementar un 5% en el monto de las comisiones por ventas.
- Mejorar los planes de cobertura.
- Aumentar el número de corredores en un 100% (que serian 8 corredores).
- Desarrollar programas orientados a divulgar a través de los corredores, los valores y beneficios de la empresa. Esto a través del dialogo personal donde el corredor de seguro promocionara, Las ventajas de los planes que ofrece dicha organización.
- Incrementar la publicidad y propaganda en la prensa y la radio.
- Ofrecerles incentivos tales como: (viajes, automóviles, apartamentos y otros.) a apartes de sus comisiones, aquellos corredores que alcance metas propuesta en las ventas de pólizas.

En el año 2009 la empresa uno cooperativa de contingencia cuenta con 4 corredores de seguros dependientes y se lograron vender 24 pólizas de seguro en el primer semestre del año por ende da un total de 4 pólizas mensuales.

Para el año 2010 se estima aumentar el número de corredores en un 100% que seria 4 corredores de seguro dependientes y 4 corredores de seguro independientes, es decir, 8

corredores en general.

Por lo tanto se estima aumentar el número de pólizas de vehículos vendidas para los tres primeros meses del primer trimestre del año en un 25% sostenido mes a mes que sería este en total 30 pólizas trimestrales; ya que para el segundo trimestre cumpliendo con las premisas antes mencionadas, y analizando los factores de ajuste se incrementaría un 20% mas sustentado, sobre la venta de pólizas para dicho trimestre dando un total de 36 pólizas para ese trimestre , arrojando un resultado de 66 pólizas vendidas en el total del primer semestre de 2010.

Se puede notar en el siguiente cuadro la protección para el año 2010, estimando un 30% de los gastos por siniestros, un 15% de de los costos variables y un 20% para las comisiones; los costos fijos se mantienen estables para el primer cuatrimestre del año, sin embargo para el tercer bimestre se estima que el gobierno por Decreto de Ley se aumente el salario mínimo en un 15% manteniendo así los costos fijos estándares.

En el primer trimestre del año 2010 la empresa UNO cooperativa de contingencia para el mes de enero se espera que haya un déficit de Bsf 791,00; esto debido a que es el mes inicial de otro periodo contable y es donde se cancelan deudas pendientes de años anteriores, y por ser el primer mes del año hay poca fluctuación económica, por consiguiente no se espera un nivel de ingreso. En los meses siguientes del primer trimestre hubo un incremento constante en los ingresos, obteniendo así un excedente de Bsf 11.257,94; que nos permite cubrir el déficit causado en el mes de enero antes mencionado.

Para el segundo trimestre del año 2010 se estimo que los ingresos totales de dicho trimestre aumentaran a Bsf 173.405,99 debido al 20% de aplicaciones a los ingresos mensuales deduciéndoles los costos causados y comisiones, quedando un excedente de Bsf 28.134,45 que sumado con el excedente total del primer trimestre arrojó un excedente semestral de Bsf 49.141,42.



Es necesario recalcar que este monto es accesible para sustentar los egresos causados durante el año y mantenerse en su actividad económica, tomando en cuenta estrategias que orienten al éxito de la organización y así minimizar los costos e incrementar sus excedentes.

De acuerdo con la estimación hecha por el BCV se estima que porcentaje de inflación sería de un 30% por lo tanto se creyó pertinente usar este porcentaje para la estimación de los ingresos y gastos de la cooperativa UNO de contingencia.

**Cuadro N° 22: Proyecciones para el año 2010**

<b>Mes</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos por siniestros (30%)</b>	<b>Costos fijos</b>	<b>Costos variables (15%)</b>	<b>Comisiones (20%)</b>	<b>Excedente</b>
Enero	16.802,81	5.040,84	6.672,00	2.520,42	3.360,56	(791,01)
Febrero	29.202,56	8.760,77	6.672,00	4.380,38	5.840,51	3.548,90
Marzo	41.088,68	12.326,60	6.672,00	6.163,30	8.217,74	7.709,04
Abril	45.144,60	13.543,38	6.672,00	6.771,69	9.028,92	9.128,61
Mayo	55.703,74	16.711,12	76.72,80	8.355,56	11.140,75	11.823,51
Junio	72.557,65	21,767,20	7672,80	10883,65	52.100,01	17.722,37
<b>Total</b>	<b>260.500,04</b>	<b>78.150,01</b>	<b>42.033,60</b>	<b>39.075,00</b>	<b>52.100,01</b>	<b>49.141,42</b>

Fuente: Los Autores

Costos que incurren en la empresa UNO Cooperativa de Contingencia.

- Costos fijos
  - Sueldos y salarios
- Costos variables
  - Gastos operativos

## CONCLUSIONES

- La empresa UNO cooperativa de contingencia no se elabora formalmente un presupuesto de ingresos y gastos, solo se realizan estimaciones basándose en lo ejecutado los años anteriores, es por ello que no existe un plan de cuentas presupuestarias.
- En la empresa UNO cooperativa de contingencia el uso del sistema ECXEL permite el registro de los ingresos, pero no existe un plan de cuentas presupuestario así como tampoco un sistema computarizado para el gasto causado.
- En la estructura organizacional de la empresa no está establecido un área de presupuesto por lo que no cuenta con el personal que se encarga de las ventas como tal y objetivos presupuestarios, quienes deberán participar en la formulación y velar por la ejecución presupuestaria.
- No existe una planificación estratégica donde se puedan generar y modificar premisas que ayuden al mejoramiento de los factores internos y externo que presente dicha organización y ayude al desarrollo de los objetivos planteado.
- No existe una visión estratégica en la empresa para evaluar constantemente los avances de las tecnologías de información y comunicación que pudiesen afectar favorablemente en el desarrollo del proceso administrativo y contable.
- La carencia de normas y manuales de procedimientos afecta de manera negativa a la organización, ya que esta es de mayor importancia porque facilita los procedimientos y registros a realizar en el proceso contable y administrativo.

- La gerencia de administración no elabora un cronograma de actividades que le sirva de guía para la elaboración del presupuesto.
- Los egresos son ordenados por la gerencia y el departamento solicitante a través de una requisición de materiales firmada por el responsable de la dependencia y autorizado por la gerencia general.
- La empresa, no emplea los mecanismos necesarios en materia de control y evaluación, tomando en cuenta que esta es una de las fases más importantes, ya que es de allí donde se realizan las variaciones en las cuentas presupuestarias para aplicar los correctivos necesarios.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber establecido conclusiones derivadas del análisis de los procedimientos para planificación de ingresos y gastos para la empresa UNO cooperativa de contingencia, se establece que algunos procedimientos no son los más adecuados, pero podrían mejorar si se consideran las siguientes recomendaciones.

- Crear un área de presupuesto en el cual se efectuó las actividades tendientes a la elaboración del presupuesto general, el detalle del presupuesto es del departamento de costo que conforme la empresa, así como la elaboración de un manual de normas y procedimientos presupuestarios. La cual deberá reportar directamente a la gerencia de administración y finanza la cual debe estar dirigida por un jefe de presupuesto y un analista.
- Actualizar los sistemas a los nuevos avances tecnológicos, que ayuden a agilizar los procesos administrativos y contables.
- Crear un manual de normas y procedimientos para el mejoramiento de la ejecución presupuestaria.
- Elaborar planes de incentivos para los productores, con el fin de motivarlos y captar nuevos clientes para el mejoramiento de las ventas y así aumentar los ingresos
- Procurar incorporar el pensamiento estratégico, asociado con el uso de la tecnología con el uso de la información y comunicación.
- Capacitar y adiestrar al personal en cuanto a las nuevas tendencias de seguro, para que se lleve de una manera eficaz el logro de los objetivos

- Realizar programas sociales que ofrezcan aportes a la colectividad en general para el mejoramiento de las mismas.
- Utilizar la publicidad y propaganda como medio de comunicación para ofrecer los planes de servicios prestados.
- Ofrecer planes de servicios que este acorde con la situación económica del país.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos:

Arias, F. (2004). **El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración**. Cuarta Edición. Editorial Episteme. Caracas Venezuela.

Burbano, J. (1998). **Presupuesto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos**. Editorial Mcgraw-Hill Internacional de México.

Corredor, J. (2004). **La Planificación. Nuevos Enfoques y Proposiciones para su Aplicación en el Siglo XXI**. Editorial Arte. Venezuela.

García, E y Valencia M. (2007). **Planeación estratégica**. Editorial Trillas. México.

Harold, H. (1998). **Administración. Una Perspectiva Global**. 11<sup>a</sup> Edición. Editorial McGRAW-HILL. Interamericana Editores. México.

Ivancevich, J. (1996). **Gestión. Calidad y Competitividad**. Editorial IRWIN. Madrid.

Saldivar, A. (1999). **Planeación Financiera de la Empresa**. Editorial Trillas. México.

Serna, H. (2006). **Gerencia Estratégica**. Editorial Panamericana. Colombia.

Molins, M. (2007). **Teoría de la Planificación**. Edición de la biblioteca Universidad Central. Caracas Venezuela. Universidad Nacional Abierta. Introducción a la administración. Editorial Copyright.2006. Caracas Venezuela.

**Tesis:**

Osuna P. (2006). **Estructura Presupuestaria de Ingresos y Gastos para el Hospital “Dr. Santos Aníbal Dominicci” Carúpano, Estado Sucre.** No publicado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Bravo A. (2006). **Análisis de los procedimientos utilizados en la división de presupuesto público para la ejecución y registro del presupuesto de gastos de la alcaldía del municipio Bermúdez.** No publicado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Cristóbal, D. (2004). **Análisis de la planeación estratégica como herramienta fundamental a las PYMES en Venezuela.** No publicado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

Fuente, G y Noya, A. (2005). **Análisis mediante la matriz DOFA aplicando en la gerencia de ventas y distribución de Toyota de Venezuela, C.A. Cumaná-Estado Sucre.** No publicado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

Battisti, O y Yegres, D. (2007). **Aspectos legales que rigen la constitución de asociaciones cooperativas en Venezuela (Caso: Asociación Cooperativa Transporte de Taxi Villa El Rosal R.S. Cumaná. Estado Sucre).** No publicado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.

Alonso, C Y Díaz, I. (2008). **La Ética en los planes Estratégicos de las organizaciones.** No publicado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Venezuela.



**Leyes:**

**CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.**

(1.999) Gaceta Oficial de República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860. Diciembre, (1999). Gaceta Oficial N° 5.453 extraordinaria, de 24 de marzo de (2000).

**LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS** (2001).Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 37.285 (extraordinaria), de 18 de septiembre de 2001.

**LEY DE EMPRESA DE SEGUROS Y REASEGURO.** Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela, N° 39.236.

**Páginas Web:**

[www.quality\\_consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality_consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm)

[www.monografias.com/trabajos 7/plane/plane.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml)

<http://www.monografias.com/trabajos40/el-seguro/el-seguro.shtml>

# **ANEXOS**

**Cumaná, Octubre de 2009**

Ciudadano(a):

---

Presente:

Nos dirigimos a ustedes con la finalidad de presentarle este cuestionario, que tiene como objetivo la recopilación de información para la realización de nuestro trabajo de grado, la cual lleva por título: PLANIFICACION DE INGRESOS Y GASTOS DE LA EMPRESA UNO COOPERATIVA DE CONTINGENCIA.

Así mismo le informamos que a efectos de obtener la información, esta será solo de uso estrictamente académico, y se manejará de manera confidencial. Las preguntas han sido diseñadas en función de los objetivos específicos de la investigación, y del mismo se desprenderán los elementos del plan estratégicos que se realizará para esta unidad.

Agradeciendo su receptividad y colaboración en el sentido de responder el cuestionario antes indicado.

Atentamente,

Bra. Carmen Monteverde

Br. Rojas Gustavo

Br. Romero Domingo

## CUESTIONARIO

### Plan estratégico para la empresa UNO cooperativa de contingencia

#### 1. Elementos internos de la empresa UNO cooperativa de contingencia

##### Aspectos generales

¿Existe una misión definida en la empresa UNO Cooperativa de Contingencia?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿Conoce usted la misión de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿La misión de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia se encuentra planteada por escrito?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿La misión de la empresa UNO Cooperativa de Contingencia es conocida y compartida por todos los miembros de la misma?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿Están orientadas las labores de la empresa UNO cooperativa de contingencia en función de la misión de dicha empresa?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿Conoce usted con claridad las funciones realizadas en el cargo que ocupa en la empresa UNO Cooperativa de Contingencia?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

¿Conoce usted las responsabilidades que tiene el cargo que ocupa en la empresa UNO Cooperativa de Contingencia?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

8) ¿Qué tan importante son las funciones que cumple en la empresa UNO Cooperativa de Contingencia?

A) muy importante \_\_\_\_\_

b) poco importante \_\_\_\_\_

c) nada importante \_\_\_\_\_

9) ¿Cuenta la empresa UNO Cooperativa de Contingencia con un manual de sistemas y procedimientos?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

### **Recursos humanos**

10) ¿Se le ofrece a usted capacitación y adiestramiento para laborar en la empresa UNO Cooperativa de Contingencia?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta 12

11) ¿En qué grado se le ofrece a usted capacitación y adiestramiento para laborar en la empresa?

A) mucho \_\_\_\_\_

b) poco \_\_\_\_\_

c) muy poco \_\_\_\_\_

d) nada \_\_\_\_\_

12) ¿Considera usted que es necesario tener experiencia para desempeñar las funciones que su cargo implica en la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

13) ¿En qué grado cree usted que es necesario tener experiencia para desempeñar las funciones que su cargo implica en la empresa?

A) mucho \_\_\_\_\_

b) poco \_\_\_\_\_

c) muy poco \_\_\_\_\_

d) nada \_\_\_\_\_

c) Recursos Presupuestarios y Financieros

14) ¿Maneja la empresa presupuestos para la ejecución de los objetivos de la misma?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

15) ¿Se tiene conocimiento en la empresa sobre los costos que generan sus labores?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

16) ¿Cree usted que los costos que generan las actividades en la empresa son muy elevados?

A) mucho\_\_\_\_\_

b) poco \_\_\_\_\_

c) muy poco\_\_\_\_\_

d) nada \_\_\_\_\_

17) ¿Existe un tipo de control para la ejecución del presupuesto en la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

### **Recursos Tecnológicos**

18) ¿Cree usted que la empresa cuenta con medios, equipos y programas tecnológicos de punta que le permitan desempeñar eficientemente sus funciones?

SI \_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

19) ¿Cree usted que los medios, equipos y programas con que cuenta la empresa son suficientes y adecuados para realizar sus actividades?

SI \_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

20) ¿Considera usted que el uso de herramientas interactivas como el internet, intranet facilitan el trabajo dentro de la organización?

A) mucho\_\_\_\_\_

b) poco \_\_\_\_\_

c) muy poco\_\_\_\_\_

d) nada \_\_\_\_\_

e) Capacidad Competitiva del Mercado

21) ¿Se mantiene la empresa en un nivel de liderazgo?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

22) ¿Existen nuevas competencias de cooperativas de seguro en el mercado?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

23) ¿Qué grado de competitividad con respecto a otras cooperativas de seguro?

A) mucho \_\_\_\_

b) poco \_\_\_\_

c) muy poco \_\_\_\_

d) nada \_\_\_\_

24) ¿Prestan un mejor servicio de calidad con respecto a otras cooperativas de seguro?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

25) ¿Existen diversificación en el mercado?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

26) ¿Dan respuestas inmediatas al momento de ocurrir un siniestro?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

**2) Elementos externos de la empresa UNO Cooperativa de contingencia**

**A) aspectos generales**



27) ¿Cuales de los siguientes factores del ambiente externo que se presentan a continuación afectan directamente a las actividades de la empresa?

- A) Políticas y legales \_\_\_\_\_
- b) Sociales y culturales \_\_\_\_\_
- c) Tecnológicos \_\_\_\_\_
- d) Geográficos \_\_\_\_\_
- e) Demográficos \_\_\_\_\_
- f) Éticos \_\_\_\_\_
- g) otros \_\_\_\_\_

**B) aspectos políticos y legales**

28) ¿Cuáles de estos aspectos políticos y legales inciden en la empresa?

- a) elecciones \_\_\_\_\_
- b) normas que regulan la actividad de la organización \_\_\_\_\_
- c) leyes que regulan la actividad de la organización \_\_\_\_\_
- d) legislación y reforma de leyes \_\_\_\_\_

29) ¿Cree usted que las decisiones en materia política tomadas a nivel de países afectan las actividades de la organización?

- A) mucho \_\_\_\_\_
- b) poco \_\_\_\_\_
- c) muy poco \_\_\_\_\_
- d) nada \_\_\_\_\_

30) ¿Considera usted que la situación política actual del país afecta a la empresa?

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la

pregunta 32

31) ¿En qué grado afecta la situación política actual del país a la empresa?

- A) mucho \_\_\_\_\_
- b) poco \_\_\_\_\_
- c) muy poco \_\_\_\_\_
- d) nada \_\_\_\_\_

32) ¿Conoce usted las leyes y normas que rigen el funcionamiento o las labores de la empresa?

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

33) ¿En qué grado las leyes y normas rigen el funcionamiento o las labores de la empresa?

- A) mucho \_\_\_\_\_
- b) poco \_\_\_\_\_
- c) muy poco \_\_\_\_\_
- d) nada \_\_\_\_\_

34) ¿Cuáles de estas leyes y normas rigen el funcionamiento de la empresa?

- a) constitución de la república bolivariana de Venezuela \_\_\_\_\_
- b) ley de cooperativas \_\_\_\_\_
- c) ley de seguros y reaseguros \_\_\_\_\_
- d) reglamento de seguro \_\_\_\_\_
- c) Aspectos sociales y culturales

35) ¿De los aspectos sociales señalados a continuación cuales cree usted que influyen en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa?

- a) Normas morales
- b) Comportamiento
- c) Confianza en el gobierno
- e) Actitudes hacia el trabajo
- f) Responsabilidad social
- g) Actitudes hacia la autoridad
- h) Otras

36) ¿Cree usted que la inseguridad, delincuencia y las manifestaciones afecten a la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

37) ¿En que grado los sistemas de seguridad social inciden en la empresa?

A) mucho \_\_\_\_\_

b) poco \_\_\_\_\_

c) muy poco \_\_\_\_\_

d) nada \_\_\_\_\_

**c) Aspectos tecnológicos**

38) ¿Considera usted que la tecnología de comunicación e información tienen influencia en las actividades desempeñadas en la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

39) ¿En qué grado la tecnología de comunicación e información tienen influencia en las actividades desempeñadas en la empresa?

- a) mucho \_\_\_\_\_
- b) poco \_\_\_\_\_
- c) muy poco \_\_\_\_\_
- d) nada \_\_\_\_\_

40) ¿Cuáles de estos aspectos tecnológicos inciden en la empresa?

- a) telecomunicación \_\_\_\_\_
- b) innovación tecnológica \_\_\_\_\_
- c) facilidad de acceso a la tecnología \_\_\_\_\_

**d) aspectos geográficos y demográficos**

41) ¿Considera usted que aspectos como la edad, sexo, estado civil entre otros son condicionantes del desempeño en la organización?

- a) mucho \_\_\_\_\_
- b) poco \_\_\_\_\_
- c) muy poco \_\_\_\_\_
- d) nada \_\_\_\_\_

42) ¿Cree usted que la ubicación geográfica incide en el desempeño de sus funciones?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**e) Aspectos económicos**

43) ¿Cuáles o cual cree usted de estos elementos que inciden en la organización?

- a) índices inflacionarios \_\_\_\_\_
- b) Política monetaria \_\_\_\_\_
- c) política fiscal \_\_\_\_\_
- d) tasa de impuestos \_\_\_\_\_
- e) tasa de interés \_\_\_\_\_

44) ¿Considera usted que la situación económica actual del país afectan las labores de la organización?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta 46

45) ¿En qué grado afecta la situación económica actual del país afectan las labores de la organización?

A) mucho \_\_\_\_\_

b) poco \_\_\_\_\_

c) muy poco \_\_\_\_\_

d) nada \_\_\_\_\_

46) ¿Considera usted que la situación económica actual del país trae algún beneficio a la organización?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

47) ¿Cree usted que los índices inflacionarios inciden en la organización?

SI \_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta siguiente, en caso contrario pase a la pregunta 49

48) ¿En qué grado afecta que los índices inflacionarios inciden en la organización?

a) mucho \_\_\_\_\_

b) poco \_\_\_\_\_

c) muy poco\_\_\_\_\_

d) nada \_\_\_\_\_

49) ¿Considera usted que la política fiscal afecta a las actividades de la organización?

SI \_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

50) ¿En qué grado afecta la política fiscal afecta a las actividades de la organización?

a) mucho\_\_\_\_\_

b) poco \_\_\_\_\_

c) muy poco\_\_\_\_\_

d) nada \_\_\_\_\_

# Hoja de Metadatos

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

<b>Título</b>	<b>Planificación de ingresos y gastos de la empresa UNO Cooperativa de contingencia para el primer semestre del 2009.</b>
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Monteverde C. Carmen C.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>16.703.961</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Cacaluis_21@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Rojas M. Gustavo E.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>16.315.361</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Gyusty123@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Romero N. Domingo J</b>	<b>CVLAC</b>	<b>15.576.576</b>
	<b>e-mail</b>	<b>Daniel19rengel@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves:

<b>Planificación</b>
<b>Ingresos</b>
<b>Gastos</b>
<b>Estrategias</b>



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

## Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

## Resumen (abstract):

El seguro es una ventaja para la sociedad que proporciona la remuneración monetaria contra un riesgo predeterminado. Las compañías de seguro, tienen como actividad principal la venta de pólizas de seguro que no es más que un contrato entre la empresa y el individuo que requiera obtener el servicio. La empresa UNO cooperativa de contingencia ubicada en la ciudad de Cumaná, se caracteriza por ser cooperativa al alcance de todo afiliado que requiera una protección para asegurar sus bienes, su integridad personal y la de su grupo familiar, por tal motivo este estudio tuvo como finalidad conocer la planificación de ingresos y gastos que se maneja en dicha empresa aplicando una metodología de campo y documental para la recopilación de datos, mediante una planificación estratégica a través de la matriz DOFA se obtuvieron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de acuerdo a factores internos y externos de la organización. Mediante el cual se generaron una serie de premisas que se proyectaron sobre los ingresos y gastos para el año siguiente. En la medida que se cumpla esta serie de estrategia se minimizaran las debilidades y amenazas que se presenten, fortaleciendo y evaluando oportunidades para así encaminarla al éxito con el logro de los objetivos.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
<b>Prof. Rafael Arenas</b>	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	4.687.258			
	<b>e-mail</b>	Raare@hotmail.com			
	<b>e-mail</b>				
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>				
	<b>e-mail</b>				
	<b>e-mail</b>				
	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>				
	<b>e-mail</b>				
	<b>e-mail</b>				

**Fecha de discusión y aprobación:**

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Día</b>
2009	1	0
	2	8

**Lenguaje: spa**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

## Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
INFORME FINAL (Carmen, Gustavo y Domingo).doc	Application/word

## Alcance:

**Espacial: Universal** (Opcional)

**Temporal: Intemporal** (Opcional)

## Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Contaduría Pública

## Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

## Área de Estudio:

Contaduría Pública

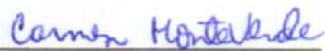
## Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

### Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de oriente el derecho a archivar, y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.



Monteverde C. Carmen C



Rojas. Gustavo



Romero Domingo



MSc. Rafael Arenas

  
POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS

