



Generando desarrollo, cambiando el futuro

**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

“La Gestión Empresarial Integral y su impacto en el Sistema de Remuneración de la Empresa Latina Seguros. Año 2017.”

Estudio de caso que se presenta como requisito para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Gestión Empresarial.

**AUTOR:
MAYLIN YOSIBEL HIDALGO ROMERO**

**TUTOR:
MGS. GUILLERMO GRANJA CAÑIZARES**

**SAMBORONDON
2017**

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

“LA GESTIÓN EMPRESARIAL INTEGRAL Y SU IMPACTO EN EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN DE LA EMPRESA LATINA SEGUROS. AÑO 2017.”

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: MAYLIN YOSIBEL HIDALGO ROMERO

QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Guayaquil, 10 de noviembre del 2017

Mgs. Guillermo Granja Cañizares
TUTOR

DEDICATORIA

Este trabajo va dirigido para las personas que más amo y admiro en mi vida.

Primero doy gracias a Dios por permitirme vivir un día más junto a las personas más importantes que tengo, por siempre guiarme en el camino del bien para ser una mejor persona cada día y de este modo ayudar a mi prójimo.

A mis padres que a pesar de todo siempre me han apoyado sin importar cualquier dificultad, a ellos que son el sustento de mi vivir, que han estado pendientes de cada paso que he dado desde el más pequeño hasta el más grande, gracias a ellos soy la persona que soy, con los mejores principios y valores. Gracias por sus consejos que día a día me han ayudado a crecer y mejorar como persona, a reflexionar de mis errores y así poderlos mejorar. Gracias por sus experiencias contadas y enseñarme el significado del amor puro.

A mis hermanos que han sido mis compañeros de vida, a cuáles admiro cada día, les doy gracias por siempre estar ahí, por cuidarme, guiarme, aconsejarme y deseándome siempre lo mejor. Sobre todo, por haberme dado su apoyo incondicional en cualquier decisión tomada.

También lo dedico a esas personas que Dios eligió para que estén en mi vida, las que comparten conmigo cada experiencia única, esas personas que se han convertido en más que amigos, en mi segunda familia.

Maylin Yosibel Hidalgo Romero

AGRADECIMIENTOS

Mi más grande agradecimiento es a mis padres Hernán Hidalgo y Esmeralda Romero, por su apoyo incondicional y demostrarme que un tropiezo no es una caída, por brindarme su sabiduría en todo el camino de la vida universitaria.

A mis hermanos, quienes con sus experiencias en la vida universitaria me han aconsejado para siempre dar lo mejor de mí y elegir sabiamente mis decisiones.

A Guillermo Granja Cañizares, quien ha sido mi guía y mi eje en este trayecto, le doy gracias por inculcarme sus conocimientos para mejorar cada día, también por brindarme su confianza y apoyo.

A Latina Seguros quien me abrió sus puertas para realizar este estudio de caso, especialmente agradezco a esas personas que me ayudaron en todo momento, cuando lo necesité.

Agradezco a la Universidad Ecotec en si, por brindarme su calidez desde el primer momento que entre al campus, por demostrarme que esta era la universidad en donde debía graduarme. A los docentes por brindarme sus conocimientos y sus experiencias vividas, las cuales me enseñaron mucho y así poder confiar en mí mismo para ser una mejor persona.

Maylin Yosibel Hidalgo Romero

Resumen

El caso empresarial que se abordó fue “La Gestión Empresarial Integral y su impacto en El Sistema de Remuneración de la Empresa Latina Seguros. Año 2017”; el objetivo general de la investigación era evaluar este Sistema, para hacerlo se efectuó una revisión de las teorías de planificación estratégica, gestión de procesos y sobre la motivación humana y las organizaciones; además se utilizó el análisis estadístico comparativo del presupuesto y el sistema remunerativo, también entrevistas a funcionarios de la empresa de cada nivel jerárquico. El problema del caso constituía en analizar la diferencia con el anterior sistema de remuneración, con el nuevo que incluye el componente variable, este influye en la productividad y motivación de los empleados de la empresa, lo que provoca presión hacia los trabajadores en la hora de cumplir con sus deberes y obligaciones, además genera un clima laboral de tensión por el cumplimiento de presupuesto; en contraprestación, Latina Seguros como empresa se beneficia, ya que tiene un mejor rendimiento respecto a sus ventas. Sin perjuicio de lo anterior, los trabajadores han podido obtener una mayor remuneración a comparación con la anterior y a su vez esto ayuda a que ellos estén más motivados y comprometidos a la hora de realizar sus funciones, finalmente se presentó una propuesta orientada a mejorar esa parte variables lo que puede dar como resultado la conexión de lazos más fuertes entre la empresa y los trabajadores.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCION | 1 |
| 2. MARCO TEORICO | 5 |
| 2.1 Planeación Estratégica | 5 |
| 2.1.1 La Planificación Estratégica Empresarial..... | 5 |
| 2.1.2 Componentes de la Planificación Estratégica..... | 5 |
| 2.2 Gestión de procesos | 6 |
| 2.3 Motivación en las Organizaciones. | 7 |
| 2.3.1 Motivación organizacional. | 7 |
| 2.3.2 Las personas como socias de la organización. | 8 |
| 2.3.3 De la Motivación a la Gestión de Compromiso..... | 8 |
| 2.3.4 Relación entre el compromiso organizacional y la motivación intrínseca y extrínseca..... | 9 |
| 2.3.5 Marco Conceptual..... | 9 |
| 3. DIAGNOSTICO | 11 |
| 3.1 Metodología | 11 |
| VARIABLES DEPENDIENTES X: Empresa Latina Seguros | 13 |
| <i>X1: PIB y tasa de variación 2007-2016.</i> | 13 |
| <i>X2: PIB sector Financiero, aporte y tasa de variación 2007-2016.</i> | 13 |
| <i>X3: Ranking de las Aseguradoras 2014-2016</i> | 15 |
| <i>X4: Ventas de la Empresa en los primeros tres trimestres 2015-2017.</i> | 17 |
| VARIABLES INDEPENDIENTES Y: Sistema de Gestión Empresarial Integral de remuneración | 21 |
| <i>Y1: Organigrama</i> | 21 |
| <i>Y2: Sueldos por nivel jerárquico</i> | 22 |
| <i>Y3: Tabla de incentivos 2016 vs 2017</i> | 22 |
| 4. PROPUESTA | 24 |
| 4.1 Propuesta por Latina Seguros | 24 |
| 4.1.2 Latina Seguros en el Mercado | 27 |
| 4.1.3 Pagos de comisiones de Latina Seguros..... | 30 |
| 4.2 Entrevistas | 35 |
| 4.3 Propuesta mejorada al Sistema de Remuneración | 41 |
| Conclusiones | 46 |
| Recomendaciones | 48 |
| Bibliografía | 49 |

Indice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Cuadro de operacionalización de las variables..... | 12 |
| Tabla 2: Cuadro del PIB y tasa de variación 2007-2016..... | 13 |
| Tabla 3: Cuadro del PIB sector Financiero, aporte y tasa de variación 2007-2016 | 13 |
| Tabla 4: Ranking aseguradoras 2014..... | 15 |
| Tabla 5: Ranking aseguradoras 2015..... | 15 |
| Tabla 6: Ranking aseguradoras 2016..... | 16 |
| Tabla 7: Primas netas emitidas en los primeros tres trimestres Latina Seguros C.A. 2015..... | 17 |
| Tabla 8: Primas netas emitidas en los primeros tres trimestres Latina Seguros C.A. 2016..... | 18 |
| Tabla 9: Primas netas emitidas en los primeros tres trimestres Latina Seguros C.A. 2017..... | 19 |
| Tabla 10: Sueldos por Nivel Jerárquico..... | 22 |
| Tabla 11: Cuadro de incentivos 2016 y 2017 para Ejecutivos..... | 22 |
| Tabla 12: Cuadro de incentivos 2016 – 2017 para Jefes y Gerentes..... | 23 |
| Tabla 13: Ranking de Compañías Aseguradoras del Ecuador al 2017..... | 27 |
| Tabla 14: Posición Latina Seguros frente al Líder de la industria..... | 28 |
| Tabla 15: Productos más vendidos de Latina Seguros..... | 28 |
| Tabla 16: Cuadro de Incentivos para Ejecutivos respecto a las ventas..... | 29 |
| Tabla 17: Cuadro de Incentivos respecto al Presupuesto en Ventas..... | 30 |
| Tabla 18: Pago de incentivos Nivel Operativo..... | 30 |
| Tabla 19: Pago de incentivos Nivel Medio..... | 32 |
| Tabla 20: Pago de incentivos Nivel Gerencial..... | 33 |
| Tabla 21: Matriz problema-área identificado..... | 40 |
| Tabla 22: Pago de incentivos mejorado para Nivel Operativo..... | 41 |
| Tabla 23: Pago de incentivos mejorado para Nivel Medio..... | 43 |
| Tabla 24: Pago de incentivos mejorado para Nivel Gerencial..... | 44 |

1. INTRODUCCION

Hoy en día la merma de bienes en Ecuador es más frecuente, los cuales pueden ser provocados por pérdidas, robos o daños al bien. La inseguridad ha llegado a índices muy altos, por lo que muchas personas han optado por adquirir los diferentes servicios existentes que ofrecen las aseguradoras. Quevedo (2017) explica que estas empresas, tienen la función de cubrir riesgos de bienes o personas en caso de algún tipo de siniestro.

El asegurado realiza un pago periódicamente; ya sea mensual, trimestral, semestral o anual; hacia la aseguradora, acorde al plan de seguro por el que haya optado. La empresa se responsabiliza a afrontar la cifra que corresponda en caso de que acontezca un hecho inesperado, un siniestro.

Hasta a mediados del año 2015 las aseguradoras del Ecuador estaban regidas por la Superintendencia de Bancos, la cual se encargaba del manejo y control de estas compañías.

A partir de septiembre del año mencionado hasta la actualidad, la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros asumió el control y vigilancia de dichas compañías, la cuales se deben regir por nuevos parámetros dictados por dicha identidad pública.

El 5 de diciembre 1895 en la ciudad de Rio de Janeiro, Joaquín Sánchez decide fundar Sul América, una compañía de seguro sobre la vida. En 1905 Sud América empezó a hacerse presente en Ecuador, la cual siempre buscaba alianzas con personajes notables. Desde entonces se comenzó a emitir las primeras pólizas.

Con el paso del tiempo la compañía formo una importante cartera de seguros de vida y con la creación de la Superintendencia de Bancos en la década de los 30, se dieron condiciones para que la casa matriz resuelva desde Brasil.

En el 2008, después de más de 100 años de trayectoria, Sul américa decide cambiar su nombre a Latina Seguros con todo un legado que la convierte en una de las compañías más grandes y antiguas del Ecuador.

Adicionalmente incursiona de manera exitosa en la rama de SOAT; y a finales de año realiza el lanzamiento de Latina Salud. El presente caso se aplicará en el ramo de siniestros, el cual está compuesto por:

- Seguro obligatorio.
- Seguro voluntario.
- Seguro a todo riesgo.
- Seguro a todo riesgo con franquicia.

Dentro de los procesos de gestión de Latina Seguros se ha podido observar que en repetidas ocasiones ha habido una notable disminución en ventas, lo que significa la pérdida de clientes. Esto es causado debido a la falta de cumplimiento o compromiso en diferentes áreas de la empresa en la hora de operar, por lo que se optó en modificar el proceso de remuneración variable, el cual consiste en que de la totalidad del 100% de este, el 20% depende del presupuesto cumplido de ventas. Si el departamento Comercial no cumple su presupuesto planteado, los trabajadores solo obtendrán el 80% de su remuneración variable.

“...La remuneración variable por eficiencia constituye un mecanismo retributivo variable y complementario a la remuneración mensual unificada, derivado de la productividad, del rendimiento derivado al desempeño del puesto del cumplimiento de metas y objetivos cuantificables...” Ministerio de relaciones laborales, Remuneracion variable (2013).

Como consecuencia de este incentivo en la remuneración variable, se buscaría mejorar las ventas en la empresa, ya que los diferentes departamentos tendrían más compromiso en el cumplimiento de obligaciones en el tiempo establecido.

Se ha seleccionado este tema, ya que es de suma importancia la relación existente entre los diferentes departamentos de una empresa, al momento de visualizar sus resultados.

Tomando en cuenta que, si un departamento no es eficiente y eficaz al momento de realizar con sus obligaciones a tiempo, este podría ocasionar pérdidas considerables para la empresa, tales como pérdida de clientes.

La falta de cooperación y comunicación entre los compañeros de trabajo en las diferentes áreas, ha provocado resultados no deseados como la disminución de cartera de clientes, por lo tanto, esto ha provocado notables pérdidas económicas en la empresa.

Los trabajadores tienen obligatoriedad de que los departamentos involucrados sean eficaces y eficientes al momento de cumplir con sus responsabilidades, ya que todos ellos están interrelacionados de una u otra forma con los resultados de la empresa.

El presente estudio es de carácter descriptivo, ya que analizarán las características y propiedades de la empresa Latina Seguros procediendo a recoger información de los departamentos a los cuales se aplica la nueva modalidad remunerativa.

De igual manera es explicativo ya que se pretende responder las causas que motivaron a los Directivos a aplicar el nuevo sistema de remuneración. Se desarrollará en la empresa Latina Seguros de la ciudad de Guayaquil. Periodo de análisis. Julio – Septiembre del 2017.

Es necesario el estudio planteado puesto que la aplicación de ésta modalidad es un accionar no muy común en el empresariado ecuatoriano, por lo que la expectativa que gira en torno al sistema de remuneración variable aplicado a áreas que no son netamente comerciales.

Los resultados podrán servir de ejemplo para otras empresas del sector o de similares características. El objetivo general de la investigación es: Evaluar el impacto del sistema de gestión empresarial integral en el sistema de remuneración de la Empresa Latina Seguros. Año 2017.

Los objetivos específicos son como siguen:

1. Efectuar una revisión teórica de los principales conceptos sobre planificación estratégica, gestión de procesos y teorías sobre la motivación humana y las organizaciones.
2. Diagnosticar la situación de la empresa Latina Seguros luego de la implementación del sistema de gestión empresarial integral en el área remunerativa.
3. Proponer mejoras en función de los resultados obtenidos en los primeros 3 meses producto de la implementación del nuevo sistema gestión empresarial integral en el área remunerativa de la empresa Latina Seguros

En la actualidad existen 33 compañías aseguradoras bajo el régimen de la Superintendencia de Compañías y Seguros en el país.

De lo anterior se desprenden las siguientes preguntas de investigación:

- ¿La gestión empresarial integral en el sistema de remuneración qué impacto surtirá un efecto positivo en la productividad de los empleados de la empresa?
- ¿Se incrementarán los negocios de primas emitas y netas con este cambio?
- ¿Con esta implementación surgirá más comunicación entre los diferentes departamentos?
- ¿Habrá un mejor cumplimiento en cuanto a obligaciones en los diferentes departamentos?

Por tanto, la pregunta investigación es como sigue:

¿Ha resultado beneficioso para la empresa Latina Seguros haber implantado la gestión empresarial integral en el sistema de remuneración?

2. MARCO TEORICO

Cumpliendo con el objetivo específico uno referente a la revisión de la literatura se procede a detallar las principales teorías alineadas al tema de investigación esto es la planeación estratégica, la gestión de procesos, la motivación en las organizaciones y algunos conceptos técnicos sobre el tema de seguros.

2.1 Planeación Estratégica

Según López M. (2013), explica que la planeación estratégica es una herramienta que perpetuamente las empresas han ido adoptando, ya que esta les ayuda a identificar y seguir una visión a través del éxito en objetivos y metas. Las empresas que desean establecerse en un mundo globalizado, el cual requiere de estructuras estratégicas para su desarrollo, necesitan de estas herramientas administrativas para que de esta forma les den una guía a las organizaciones.

2.1.1 La Planificación Estratégica Empresarial.

Lopez G. (2014), indica que la planificación estratégica es la estructura que tiene un sistema, el cual permite gestionar cambios en la empresa con el fin de competir ventajosamente en el mercado, ajustarse al entorno, maximizar los beneficios y redefinir los productos. El alma de la planificación estratégica, se basa en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que podrían surgir en el futuro, los cuales, combinados con otros datos relevantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros en el futuro.

2.1.2 Componentes de la Planificación Estratégica.

Según Bojórquez & Pérez (2013), indican que existen varios componentes lo que permite a un planificacion estrategica ser exitosa y asi poder lograr sus objetivos, los cuales son:

- Misión
- Valores
- Estrategia
- Metas u objetivos
- Políticas

- Programas
- Decisiones estratégicas

De acuerdo a lo revisado en este apartado esto es de vital importancia para la empresa Latina Seguros, porque la planificación estratégica en si le permite a la empresa estar siempre actualizada y poder competir en el mercado con ventaja, trata en sí de combinar hechos del presente con estrategias empresariales que le permitirán a esta a futuro tener resultados exitosos basados en objetivos y metas.

2.2 Gestión de procesos

Según Bravo J. (2013), indica que la gestión de procesos facilita lograr la deseada productividad, la cual constituye tanto la eficiencia como la eficacia de un proceso. Incrementar la productividad de los procesos es un anhelo, el cual se capta como importante. No obstante, poco se lo emplea, ya que se desconoce el método de como aplicarlo; lo que provoca significativas pérdidas en dichas organizaciones y en la sociedad, por proyectos mal planteados, fuera de costo o plazo.

Si la gestión de procesos es interna, conviene integrarla a la estructura organizacional. Se utilizan principalmente dos perfiles de organización: como función dentro de la estructura y como equipo de trabajo, si bien se considera a esta última una transformación para llegar a la primera. En palabras del autor se destaca lo siguiente:

“...La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores...”

“...La participación de todos en la organización es hoy el factor de contexto más importante en la gestión de los procesos de la organización, como medio para llegar a tener clientes que confían en nosotros...”

En función de lo revisado en este apartado para la empresa Latina Seguros, que tenga en su estructura definido el canal de comunicación para que los departamentos conozcan lo que sucede interna y externamente en la empresa y así poder proyectar seguridad al momento de brindar atención del cliente y de esta manera poder fidelizar sus clientes.

2.3 Motivación en las Organizaciones.

En el desarrollo del diagnóstico y la propuesta se va a evidenciar que el sistema que se quiere implantar es relacionado directamente con la motivación por tanto revisar estos conceptos es importante para comprender el fenómeno de estudio:

2.3.1 Motivación organizacional.

Lopez S. (2014), explica que a través del tiempo, se ha estudiado el comportamiento del ser humano y se ha llegado a la conclusión que este se ha manejado por medio de la motivación. Los impulsos y sentimientos que son causantes a cometer conductas y realizar actividades, lo llevan a satisfacer sus anhelos y necesidades provocando interes en ello. Lo que provoca que los humanos actuen y se comportan de alguna manera.

“...Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos...”

Rosas P. (2012)

“...Hoy muchas organizaciones en busca de crecer enfocan sus planes motivacionales sólo en el factor económico creando una cultura organizacional en que todo debe ser recompensado y medible en dinero...”

Amaro R. (2015)

Si bien es cierto que este factor es importante, no debe perderse de vista que los empleados son seres humanos que no fueron creados para que su meta sea amar el dinero. Pensar de esa manera es visualizar la complejidad del comportamiento humano de manera limitada.

2.3.2 Las personas como socias de la organización.

Chiavenato (2012), indica que en la actualidad las organizaciones han tomado la decisión de ampliar su visión y actuación estratégica. Los procesos productivos se realizan con la participación conjunta de diversos socios, estos contribuyen con algún recurso, tales como los proveedores aportan con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas aportan con capital e inversiones que establecen el aporte financiero para adquirir recursos.

Los empleados aportan con conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativas que estimulen al éxito de la organización. Los clientes y los consumidores aportan adquiriendo los bienes o servicios que se ofertan en el mercado. Los socios de la organización aportan con capital con el fin de obtener un retorno por su inversión. Estas alianzas estratégicas constituyen conexiones a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.

2.3.3 De la Motivación a la Gestión de Compromiso.

De acuerdo lo escrito Palomo M. (2013), indica que una de las mas importantes implicaciones que estan estimando los insistentes cambios en los que se ven involucrados las organizaciones, y la necesida de adecuacion a entornos inciertos o de crisis.

Como resultado, dichas organizaciones que estructuran los puestos de trabajo teniendo en cuenta las direcciones expuestas, favoreceran unos estados psicologicos fuertes y positivos de dicha organización. No existen duda de que se poseera una indudable mejora ede la cuenta de resultados de la organización, y en la cuenta de resultados de las personas (Salario Emocional).

2.3.4 Relación entre el compromiso organizacional y la motivación intrínseca y extrínseca.

Según Mercado W. (2012), explica que hay estudios donde se demuestra que existe una relación entre el compromiso organizacional y la motivación; ya que, a mayor motivación intrínseca, es mayor el compromiso organizacional. Los empleados reflejan mayor motivación intrínseca que extrínseca.

Existen diferencias significativas como: por años en la organización, tipo de puesto, nivel educativo, edad, género, salario y estado civil. Como sugerencias para la implantación comprende: conseguir que las tareas realizadas por el empleado le sean interesantes o significativas; permitir oportunidades de ascensos; facilitar la oportunidad de crecimiento; propiciar la contribución con el logro de los objetivos; ayudar la autonomía; delegar grandes responsabilidades; acceder a los empleados hacer lo que verdaderamente saben hacer o tengan conocimientos; dar participación; destacar la labor y los méritos de los empleados; desarrollar un programa motivacional; estudiar la relación del compromiso organizacional con los niveles de satisfacción y con los índices de felicidad.

De acuerdo a lo revisado en este apartado es de vital importancia para la empresa Latina Seguros, ya que mediante mecanismos de la motivación se pueden generar acciones en los empleados de la empresa, las cuales ayudaran para lograr resultados y poder llegar a las metas deseadas.

2.3.5 Marco Conceptual

Una vez que se ha efectuado la revisión de la literatura es importante saber que para la empresa todo partió de una planificación estratégica donde la visión de la empresa se relaciona con los objetivos y asimismo el proceso.

- Empresas de Seguro Generales:

“...Son aquellas que aseguran los riesgos causados por afecciones, pérdidas o daños de la salud, de los bienes o del patrimonio y los riesgos de fianzas o garantías...” Superintendencia de Bancos.

- **Empresas de Seguro de Vida:**

“...Cubren los riesgos de las personas o que garanticen a éstas, dentro o al término de un plazo, un capital o una renta periódica para el asegurado y sus beneficiarios...” Guzman S. (2015)

- **Calculo Actuarial:**

“...Es el valor de las obligaciones por jubilación a una fecha determinada. Esta reserva se obtiene multiplicando la probabilidad de llegar activo por la reserva nominal, debido a que no es seguro que va a ocurrir este hecho...” Bermeo & Espinoza. (2012)

- **Prima:**

“...Es el precio que el asegurado paga por la cobertura que recibe del riesgo asegurado. La compañía de seguros al cobrar la prima se ve obligado a cumplir con las coberturas estipuladas en la póliza del seguro...” Alarcon M. (2016)

- **Siniestro:**

“...Es la ocurrencia de un riesgo que causa pérdidas y/o daños, y que determina la solicitud de indemnización a la Aseguradora, por el valor que permita dejar las cosas como estaban antes de la ocurrencia del siniestro...” Seguros R. (2012)

- **Remuneración Variable:**

“...Los sistemas de remuneración variable son modelos de compensación, donde parte de la remuneración del colaborador depende de un factor de rendimiento o logro...” La Torre & Chavez (2014)

3. DIAGNOSTICO

3.1 Metodología

A continuación, se desarrollará el diagnóstico partiendo de la metodología que se aplicará: El presente estudio es de carácter descriptivo, ya que analizarán las características y propiedades de la empresa Latina Seguros procediendo a recoger información de los departamentos a los cuales se aplica la nueva modalidad remunerativa. De igual manera es explicativo ya que se pretende responder las causas que motivaron a los Directivos a aplicar el nuevo sistema de remuneración. Se desarrollará en la empresa Latina Seguros de la ciudad de Guayaquil. Periodo de análisis. Julio – Septiembre del 2017. El presente estudio es de carácter exploratorio, ya que no se ha medido aún el proceso en sí y además es descriptivo, pues se utilizarán dos variables que son: La Empresa Latina Seguros que es la variable dependiente y Sistema de Gestión Empresarial Integral que es la variable independiente. De la misma manera, se realizarán entrevistas a los diferentes departamentos afectados en dicho cambio en el Sistema de Gestión Empresarial Integral y también se realizará un grupo focal con los trabajadores afectados con este cambio. La idea a defender es la siguiente:

¿Cuál ha sido el resultado para la empresa Latina Seguros al haber implantado la gestión empresarial integral en el sistema de remuneración?

X: Indicadores Variable dependiente: Empresa Latina Seguros

X1: PIB y tasa de variación 2007-2016

X2: PIB sector Financiero, aporte y tasa de variación 2007-2016

X3: Ranking de las Aseguradoras 2014-2016

X4: Ventas de la Empresa en los primeros tres trimestres 2015-2017

Y: Indicadores Variable independientes: Sistema de Gestión Empresarial Integral de remuneración

Y1: Organigrama

Y2: Sueldos por nivel jerárquico

Y3: Tabla de incentivos 2016 vs 2017

Tabla 1: Cuadro de operacionalización de las variables.

| Problema | Objetivo de la Investigación | Idea a Defender | Variables | Indicadores | Método Científico | Técnica | Instrumento |
|--|--|--|--|--|--------------------------|---|---------------------------------------|
| El sistema de remuneración que se tenía influía en la productividad y motivación de los empleados de la Empresa Latina Seguros en el 2017. | Evaluar el impacto del sistema de gestión empresarial integral en el sistema de remuneración de la Empresa Latina Seguros. Año 2017. | ¿Cuál ha sido el resultado para la empresa Latina Seguros al haber implantado la gestión empresarial integral en el sistema de remuneración? | X: Empresa Latina Seguros Y: Sistema de Gestión Empresarial Integral Remuneración | X1: PIB y tasa de variación 2007-2016 X2: PIB sector Financiero, aporte y tasa de variación 2007-2016 X3: Ranking de las Aseguradoras 2014-2016 X4: Ventas de la Empresa en los primeros tres trimestres 2015-2017 Y1: Organigrama Y2: Sueldos por nivel jerárquico Y3: Tabla de incentivos 2016 vs 2017 | Exploratorio Descriptivo | -Observación Directa -Revisión Bibliográfica -Análisis Indicadores de Gestión | -Análisis Estadístico -Entrevistas |

Fuente: Investigación

Elaboración: Autora

Variables

Variables Dependientes X: Empresa Latina Seguros

X1: PIB y tasa de variación 2007-2016

Tabla 2: Cuadro del PIB y tasa de variación 2007-2016

| PIB y tasa de variación 2007-2016 | | |
|--|--|--|
| Año | Millones de USD, 2007=100 (*) | Tasa de variación anual, porcentaje |
| 2007 | 51.007,8 | 2,2 |
| 2008 | 54.250,4 | 6,4 |
| 2009 | 54.557,7 | 0,6 |
| 2010 | 56.481,1 | 3,5 |
| 2011 | 60.925,1 | 7,9 |
| 2012 | 64.362,4 | 5,6 |
| 2013 | 67.546,1 | 4,9 |
| 2014 | 70.105,4 | 3,8 |
| 2015 | 70.174,7 | 0,1 |
| 2016 | 69.068,5 | -1,6 |

Fuente: Superintendencia de Compañías y Seguros.

Elaboración: Autora

X2: PIB sector Financiero, aporte y tasa de variación 2007-2016.

Tabla 3: Cuadro del PIB sector Financiero, aporte y tasa de variación 2007-2016

| Actividades de servicios financieros | | |
|---|--|--|
| Año | Millones de USD, 2007=100 (*) | Tasa de variación anual, porcentaje |
| 2007 | 1.303,0 | 2,9 |
| 2008 | 1.385,9 | 6,4 |
| 2009 | 1.419,3 | 2,4 |
| 2010 | 1.561,4 | 10,0 |
| 2011 | 1.772,7 | 13,5 |
| 2012 | 2.065,6 | 16,5 |
| 2013 | 2.023,4 | -2,0 |
| 2014 | 2.242,6 | 10,8 |
| 2015 | 2.227,8 | -0,7 |
| 2016 | 2.178,4 | -2,2 |

Fuente: Superintendencia de Compañías y Seguros

Elaboración: Autora

Como se puede observar en la tabla 3, desde el año 2007 ha ido incrementando progresivamente el PIB en millones de dólares hasta el año 2015, lo que significa que hubo crecimiento económico, pero en el año 2016 podemos observar claramente una desaceleración de 1.106,2 millones de USD, por lo que la economía decreció en dicho año porque desciende el nivel de la actividad económica, en especial el consumo.

De la información de la tabla 4 se desprende que, desde el año 2007 hasta el 2012 hubo un incremento progresivamente en las actividades financieras del país, en cambio, en el año 2013 decreció un 42,2 millones de USD, pero en el siguiente año 2014 hubo un incremento muy notorio en el servicio financiero de 219,2 millones de USD, el cual ayudo a equilibrar la decaída del año anterior, así mismo en los años siguientes 2015-2016 volvió a sufrir una desaceleración progresiva de 64,4 millones de USD entre los dos años.

Como podemos observar en los tres cuadros siguientes acerca del ranking de las aseguradoras , LATINA SEGUROS C.A en el año 2014 obtuvo ganancias de \$49.538.762,9, lo cual lo ayudo a colocarse en el puesto 14 del ranking de aseguradoras, en el año 2015 decreció notoriamente a \$33.859.137,05; sin embargo se mantiene en el puesto 14, ya que en dicho año hubo una caída económico en el sector de las aseguradoras, pero en el año 2016 se puede observar un incremento en sus ventas que llego a \$36.404.258,79 que no superaron al primer año pero que fueron favorables para la empresa, aunque existió una caída de posición en el ranking bajo una posición, ya que la aseguradora Pan American Life de Ecuador Compañía de Seguros S.A. incremento sus ventas lo cual produjo que ascienda en este indicador.

X3: Ranking de las Aseguradoras 2014-2016

Tabla 4: Ranking aseguradoras 2014

| | RANKING ASEGURADORAS 2014 | PRIMAS NETAS EMITIDAS |
|----|--|------------------------------|
| 1 | SEGUROS SUCRE S.A. | \$ 193.540.992,74 |
| 2 | EQUINOCCIAL | \$ 175.096.599,25 |
| 3 | QBE COLONIAL | \$ 154.699.695,22 |
| 4 | CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A. | \$ 134.381.591,12 |
| 5 | PICHINCHA | \$ 93.788.291,11 |
| 6 | AIG METROPOLITANA | \$ 81.376.561,23 |
| 7 | LIBERTY SEGUROS S.A. | \$ 78.281.509,48 |
| 8 | ASEGURADORA DEL SUR | \$ 68.294.790,25 |
| 9 | UNIDOS | \$ 64.342.410,74 |
| 10 | MAPFRE ATLAS | \$ 61.890.630,86 |
| 11 | EQUIVIDA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A. | \$ 61.488.254,76 |
| 12 | ECUATORIANO SUIZA | \$ 59.226.798,63 |
| 13 | ROCAFUERTE | \$ 56.563.174,87 |
| 14 | LATINA SEGUROS C.A. | \$ 49.538.762,19 |
| 15 | PAN AMERICAN LIFE | \$ 43.754.045,99 |
| 16 | SEGUROS ALIANZA S.A. | \$ 40.470.061,09 |
| 17 | SEGUROS CONFIANZA S.A. | \$ 31.941.719,04 |
| 18 | GENERALI | \$ 31.516.134,06 |
| 19 | HISPANA | \$ 27.752.851,62 |
| 20 | ORIENTE SEGUROS S.A. | \$ 27.057.766,36 |
| 21 | SWEADEN COMPAÑIA DE SEGUROS S.A. | \$ 20.455.496,99 |
| 22 | INTEROCEANICA C.A. DE SEGUROS. | \$ 18.259.432,77 |
| 23 | BUPA ECUADOR S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS | \$ 17.274.812,55 |
| 24 | LA UNION | \$ 17.263.751,06 |
| 25 | CONDOR | \$ 16.387.294,36 |
| 26 | BMI | \$ 16.195.229,56 |
| 27 | VAZSEGUROS S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS | \$ 13.413.553,83 |
| 28 | COLVIDA | \$ 13.282.376,68 |
| 29 | COOPSEGUROS DEL ECUADOR S.A., EN LIQUIDACION | \$ 10.455.016,30 |
| 30 | TOPSEG COMPAÑIA DE SEGUROS S.A. | \$ 6.782.047,43 |
| 31 | LONG LIFE SEGUROS LLS EN LIQUIDACION | \$ 6.658.079,34 |
| 32 | BALBOA | \$ 6.140.183,92 |
| 33 | CONSTITUCION | \$ 5.694.987,89 |
| 34 | COFACE S.A. | \$ 4.143.535,79 |
| 35 | LATINA VIDA | \$ 3.021.273,06 |
| 36 | COLON | \$ 2.947.892,03 |
| 37 | CENSEG, EN LIQUIDACION | \$ -55.231,28 |

Tabla 5: Ranking aseguradoras 2015

| | RANKING ASEGURADORAS 2015 | PRIMAS NETAS EMITIDAS |
|----|--|------------------------------|
| 1 | SEGUROS SUCRE S.A. | \$ 208.276.211,28 |
| 2 | EQUINOCCIAL | \$ 170.621.376,61 |
| 3 | QBE COLONIAL | \$ 157.929.869,32 |
| 4 | CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A. | \$ 135.010.533,78 |
| 5 | PICHINCHA | \$ 104.452.222,20 |
| 6 | AIG METROPOLITANA | \$ 93.463.356,94 |
| 7 | ASEGURADORA DEL SUR | \$ 75.391.712,81 |
| 8 | EQUIVIDA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A. | \$ 69.981.243,48 |
| 9 | ROCAFUERTE | \$ 63.533.645,49 |
| 10 | LIBERTY SEGUROS S.A. | \$ 61.408.503,63 |
| 11 | ECUATORIANO SUIZA | \$ 52.434.940,04 |
| 12 | MAPFRE ATLAS | \$ 49.599.232,73 |
| 13 | UNIDOS | \$ 40.699.814,23 |
| 14 | LATINA SEGUROS C.A. | \$ 33.859.137,05 |
| 15 | SEGUROS CONFIANZA S.A. | \$ 32.663.798,96 |
| 16 | PAN AMERICAN LIFE | \$ 30.692.434,46 |
| 17 | GENERALI | \$ 29.158.167,88 |
| 18 | SEGUROS ALIANZA S.A. | \$ 27.752.500,81 |
| 19 | ORIENTE SEGUROS S.A. | \$ 25.407.597,63 |
| 20 | HISPANA | \$ 22.272.993,83 |
| 21 | SWEADEN COMPAÑIA DE SEGUROS S.A. | \$ 20.906.386,93 |
| 22 | BMI | \$ 19.778.120,17 |
| 23 | BUPA ECUADOR S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS | \$ 19.508.258,55 |
| 24 | CONDOR | \$ 18.290.399,16 |
| 25 | LA UNION | \$ 16.111.820,37 |
| 26 | INTEROCEANICA C.A. DE SEGUROS. | \$ 13.567.276,30 |
| 27 | VAZSEGUROS S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS | \$ 13.033.004,72 |
| 28 | PAN AMERICAN LIFE DE ECUADOR COMPAÑIA DE SEGUROS S.A | \$ 12.649.051,81 |
| 29 | COLVIDA | \$ 9.161.236,99 |
| 30 | CONSTITUCION | \$ 7.474.834,55 |
| 31 | BALBOA | \$ 6.607.519,01 |
| 32 | LONG LIFE SEGUROS LLS EN LIQUIDACION | \$ 6.476.565,94 |
| 33 | TOPSEG COMPAÑIA DE SEGUROS S.A. | \$ 5.251.559,23 |
| 34 | COFACE S.A. | \$ 5.090.720,15 |
| 35 | LATINA VIDA | \$ 4.068.595,54 |
| 36 | COLON | \$ 2.272.415,84 |
| 37 | AMA AMERICA S.A. EMPRESA DE SEGUROS | \$ 23.122,38 |

Tabla 6: Ranking aseguradoras 2016

| | RANKING ASEGURADORAS 2016 | PRIMAS NETAS EMITIDAS |
|----|---|------------------------------|
| 1 | SEGUROS SUCRE S.A. | \$ 242.138.832,36 |
| 2 | EQUINOCCIAL | \$ 154.713.585,81 |
| 3 | CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A. | \$ 132.533.744,29 |
| 4 | QBE COLONIAL | \$ 123.642.850,89 |
| 5 | PICHINCHA | \$ 109.864.926,01 |
| 6 | AIG METROPOLITANA | \$ 90.542.196,16 |
| 7 | EQUVIDA COMPAÑIA DE SEGUROS S.A. | \$ 71.858.164,92 |
| 8 | ROCAFUERTE | \$ 66.842.148,18 |
| 9 | LIBERTY SEGUROS S.A. | \$ 64.951.703,18 |
| 10 | ECUATORIANO SUIZA | \$ 53.328.897,49 |
| 11 | ASEGURADORA DEL SUR | \$ 50.442.640,70 |
| 12 | MAPFRE ATLAS | \$ 48.287.973,40 |
| 13 | PAN AMERICAN LIFE DE ECUADOR COMPANIA DE SEGUROS S.A. | \$ 43.126.662,40 |
| 14 | UNIDOS | \$ 38.556.445,69 |
| 15 | LATINA SEGUROS C.A. | \$ 36.404.258,79 |
| 16 | GENERALI | \$ 36.249.245,87 |
| 17 | SEGUROS CONFIANZA S.A. | \$ 31.717.366,38 |
| 18 | SEGUROS ALIANZA S.A. | \$ 24.847.332,31 |
| 19 | HISPANA | \$ 23.617.625,78 |
| 20 | SWEADEN COMPAÑIA DE SEGUROS S.A. | \$ 23.470.167,10 |
| 21 | ORIENTE SEGUROS S.A. | \$ 23.066.146,10 |
| 22 | BMI | \$ 21.783.724,42 |
| 23 | BUPA ECUADOR S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS | \$ 20.875.954,33 |
| 24 | CONDOR | \$ 16.339.261,73 |
| 25 | LA UNION | \$ 15.085.138,52 |
| 26 | VAZSEGUROS S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS | \$ 12.332.473,72 |
| 27 | CONSTITUCION | \$ 9.471.040,47 |
| 28 | INTEROCEANICA C.A. DE SEGUROS. | \$ 9.360.822,04 |
| 29 | COLVIDA | \$ 7.426.277,19 |
| 30 | TOPSEG COMPAÑIA DE SEGUROS S.A. | \$ 6.690.636,45 |
| 31 | COFACE S.A. | \$ 4.709.990,17 |
| 32 | COLON | \$ 2.035.864,58 |
| 33 | BALBOA | \$ 1.225.380,32 |
| 34 | LATINA VIDA | \$ 539.179,92 |
| 35 | AMA AMERICA S.A. EMPRESA DE SEGUROS | \$ 412.947,38 |
| 36 | LONG LIFE SEGUROS LLS EN LIQUIDACIÓN | \$ 221.343,00 |

Fuente: Superintendencia de Compañías y Seguros

Elaboración: Autora

En los tres cuadros podemos notar que en el primer año 2014 fue el que mayor ventas produjo y por ende obtuvo mayor ganancia \$49.538.762,19, uno de los seguros con mayor demanda y por el cual obtuvo el incremento fue el de los vehículos con un \$22.551.461,33 que también va de la mano con el Soat con \$16.284.667,14 a diferencia del siguiente año 2015 género una ganancia totales de \$33.859.137,05 en el cual nos podemos dar cuenta que sus ganancias bajaron notoriamente a diferencia del año anterior.

X4: Ventas de la Empresa en los primeros tres trimestres 2015-2017.

Tabla 7: Primas netas emitidas en los primeros tres trimestres Latina Seguros C.A. 2015

| PRIMAS NETAS EMITIDAS LATINA SEGUROS C.A. 2015 | MARZO | JUNIO | SEPTIEMBRE |
|---|-----------------------|------------------------|------------------------|
| VIDA INDIVIDUAL | \$2.524,44 | \$3.479,47 | \$4.142,194 |
| VIDA COLECTIVA | \$4.035,00 | \$19.662,86 | \$175.901,79 |
| ASISTENCIA MEDICA | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| ACCIDENTES PERSONALES | \$22.698,70 | \$316.976,62 | \$408.041,28 |
| INCENDIO Y LINEAS ALIADAS | \$415.072,44 | \$786.940,09 | \$1.198.020,44 |
| LUCRO CESANTE A CONSECUENCIA DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS | \$19.108,74 | \$22.404,26 | \$31.830,31 |
| VEHICULOS | \$5.926.834,50 | \$11.625.771,81 | \$17.802.119,38 |
| TRANSPORTE | \$395.653,57 | \$740.863,57 | \$925.904,92 |
| MARITIMO | \$3.158,63 | \$2.755,44 | \$6.935,07 |
| AVIACION | \$11.444,70 | \$31.133,96 | \$73.243,62 |
| ROBO | \$73.813,07 | \$171.326,25 | \$242.499,05 |
| DINERO Y VALORES | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| AGROPECUARIO | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| TODO RIESGO PARA CONTRATISTAS | \$23.054,01 | \$99.818,54 | \$116.866,80 |
| MONTAJE DE MAQUINARIA | \$4.395,50 | \$4.878,14 | \$9.788,06 |
| ROTURA DE MAQUINARIA | \$112.506,91 | \$153.099,42 | \$196.030,59 |
| PERDIDA DE BENEFICIO POR ROTURA DE MAQUINARIA | \$31.205,42 | \$33.789,17 | \$34.745,98 |
| EQUIPO Y MAQUINARIA DE CONTRATISTAS | \$81.335,91 | \$255.846,35 | \$368.062,51 |
| OBRAS CIVILES TERMINADAS | \$0,00 | \$38.885,56 | \$0,00 |
| EQUIPO ELECTRONICO | \$59.549,60 | \$164.529,91 | \$203.658,92 |
| RESPONSABILIDAD CIVIL | \$139.561,83 | \$261.320,16 | \$399.004,81 |
| FIDELIDAD | \$14.820,98 | \$15.027,86 | \$15.474,53 |
| SERIEDAD DE OFERTA | \$504,53 | \$14.10,62 | \$1.806,16 |
| BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS (BBB) | \$26.440,90 | \$74.061,31 | \$109.419,72 |
| RIESGOS ESPECIALES | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| CUMPLIMIENTO DE CONTRATO | \$269.986,26 | \$731.573,81 | \$1.042.123,40 |
| BUEN USO DE ANTICIPO | \$489.653,89 | \$1.063.843,86 | \$1.598.650,85 |
| EJECUCION DE OBRA Y BUENA CALIDAD DE MATERIALES | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| GARANTIAS ADUANERAS | \$4.834,20 | \$8.834,57 | \$29.722,38 |
| OTRAS GARANTIAS | \$43.902,58 | \$62.953,26 | \$81.576,28 |
| CREDITO INTERNO | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| CREDITO A LAS EXPORTACIONES | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| TODO RIESGO PETROLERO | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| OTROS RIESGOS TECNICOS | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| MULTIRIESGO | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| RIESGOS CATASTROFICOS | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| LUCRO CESANTE A CONSECUENCIA DE RIESGOS CATASTROFICOS | \$24.457,73 | \$34.128,79 | \$42.139,94 |
| SOAT | \$632,89 | \$573,63 | \$436,14 |
| SubTotal Seguros de Vida | \$6.559,44 | \$23.142,33 | \$217.323,73 |
| SubTotal de Seguros Generales | \$8.194.627,49 | \$16.702.746,96 | \$24.938.101,14 |
| Total | \$8.201.186,93 | \$16.725.889,29 | \$25.155.424,87 |
| Total de cada Trimestre | \$8.201.186,93 | \$8.524.702,36 | \$8.429.535,58 |

Fuente: Superintendencia de Compañías y Seguros

Elaboración: Autora

Tabla 8: Primas netas emitidas en los primeros tres trimestres Latina Seguros C.A. 2016

| PRIMAS NETAS EMITIDAS LATINA SEGUROS C.A. 2016 | MARZO | JUNIO | SEPTIEMBRE |
|---|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| VIDA INDIVIDUAL | \$ 17.162,62 | \$ 153.257,30 | \$ 201.491,18 |
| VIDA COLECTIVA | \$ 440.606,50 | \$ 1.838.226,72 | \$ 3.044.749,43 |
| ASISTENCIA MEDICA | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 9.380,86 |
| ACCIDENTES PERSONALES | \$ 35.283,34 | \$ 185.496,01 | \$ 439.386,16 |
| INCENDIO Y LINEAS ALIADAS | \$ 342.883,93 | \$ 830.984,29 | \$ 1.189.658,25 |
| LUCRO CESANTE A CONSECUENCIA DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS | \$ 5.856,66 | \$ 11.372,54 | \$ 14.779,06 |
| VEHICULOS | \$ 4.919.566,90 | \$ 10.999.379,79 | \$ 16.730.822,04 |
| TRANSPORTE | \$ 91.697,84 | \$ 270.641,30 | \$ 408.512,85 |
| MARITIMO | \$ 0,00 | \$ 5.759,28 | \$ 225.351,86 |
| AVIACION | \$ 18.140,44 | \$ 45.329,82 | \$ 65.786,98 |
| ROBO | \$ 69.845,67 | \$ 197.760,94 | \$ 240.173,13 |
| DINERO Y VALORES | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| AGROPECUARIO | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| TODO RIESGO PARA CONTRATISTAS | \$ 17.503,80 | \$ 50.787,03 | \$ 56.933,32 |
| MONTAJE DE MAQUINARIA | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 14.840,05 |
| ROTURA DE MAQUINARIA | \$ 29.738,38 | \$ 72.934,11 | \$ 110.141,57 |
| PERDIDA DE BENEFICIO POR ROTURA DE MAQUINARIA | \$ 1.734,48 | \$ 4.681,80 | \$ 8.128,52 |
| EQUIPO Y MAQUINARIA DE CONTRATISTAS | \$ 173.552,91 | \$ 412.335,85 | \$ 434.877,34 |
| OBRAS CIVILES TERMINADAS | \$ 5.714,26 | \$ 5.714,26 | \$ 5.714,26 |
| EQUIPO ELECTRONICO | \$ 32.409,69 | \$ 158.894,69 | \$ 202.573,32 |
| RESPONSABILIDAD CIVIL | \$ 92.505,81 | \$ 227.189,17 | \$ 315.757,08 |
| FIDELIDAD | \$ 35.676,11 | \$ 84.244,50 | \$ 118.554,18 |
| SERIEDAD DE OFERTA | \$ 2.288,06 | \$ 4.003,66 | \$ 6.342,33 |
| BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS (BBB) | \$ 0,00 | \$ 33.409,05 | \$ 44.122,75 |
| RIESGOS ESPECIALES | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 85.241,70 |
| CUMPLIMIENTO DE CONTRATO | \$ 279.154,23 | \$ 664.434,81 | \$ 969.637,97 |
| BUEN USO DE ANTICIPO | \$ 504.131,77 | \$ 983.507,49 | \$ 1.463.611,65 |
| EJECUCION DE OBRA Y BUENA CALIDAD DE MATERIALES | \$ 145,83 | \$ 271,54 | \$ 352,34 |
| GARANTIAS ADUANERAS | \$ 2.666,58 | \$ 6.330,20 | \$ 24.325,13 |
| OTRAS GARANTIAS | \$ 59.684,55 | \$ 76.302,50 | \$ 0,00 |
| CREDITO INTERNO | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| CREDITO A LAS EXPORTACIONES | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| TODO RIESGO PETROLERO | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| OTROS RIESGOS TECNICOS | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| MULTIRIESGO | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| RIESGOS CATASTROFICOS | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| LUCRO CESANTE A CONSECUENCIA DE RIESGOS CATASTROFICOS | \$ 5.181,20 | \$ 15.257,97 | \$ 25.884,45 |
| SOAT | \$ -35,90 | \$ -35,90 | \$ -35,90 |
| SubTotal Seguros de Vida | \$ 457.769,12 | \$ 1.991.484,02 | \$ 3.246.240,61 |
| SubTotal de Seguros Generales | \$ 6.725.326,54 | \$ 15.346.986,70 | \$ 23.210.853,25 |
| Total | \$ 7.183.095,66 | \$ 17.338.470,72 | \$ 26.457.093,86 |
| Total de cada Trimestre | \$ 7.183.095,66 | \$ 10.155.375,06 | \$ 9.118.623,14 |

Fuente: Superintendencia de Compañías y Seguros

Elaboración: Autora

Tabla 9: Primas netas emitidas en los primeros tres trimestres Latina Seguros C.A. 2017

| PRIMAS NETAS EMITIDAS LATINA SEGUROS C.A. 2017 | MARZO | JUNIO | SEPTIEMBRE |
|---|-----------------------|------------------------|------------------------|
| VIDA INDIVIDUAL | \$70.346,80 | \$150.322,60 | \$214.257,81 |
| VIDA COLECTIVA | \$1678.148,30 | \$3.270.569,37 | \$4.696.517,41 |
| ASISTENCIA MEDICA | \$24,59 | \$24,59 | \$0,00 |
| ACCIDENTES PERSONALES | \$35.309,70 | \$403.706,93 | \$520.023,20 |
| INCENDIO Y LINEAS ALIADAS | \$348.449,54 | \$1.163.049,52 | \$1.962.242,85 |
| LUCRO CESANTE A CONSECUENCIA DE INCENDIO Y LINEAS ALIADAS | \$2.658,42 | \$7.808,36 | \$10.956,44 |
| VEHICULOS | \$5.164.692,01 | \$11.403.030,73 | \$17.214.043,06 |
| TRANSPORTE | \$144.931,97 | \$291.826,57 | \$441.505,97 |
| MARITIMO | \$39.008,29 | \$22.705,64 | \$108.375,68 |
| AVIACION | \$58.946,80 | \$83.173,21 | \$92.336,70 |
| ROBO | \$54.541,63 | \$117.329,04 | \$190.774,80 |
| DINERO Y VALORES | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| AGROPECUARIO | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| TODO RIESGO PARA CONTRATISTAS | \$15.767,21 | \$39.086,26 | \$45.536,64 |
| MONTAJE DE MAQUINARIA | \$0,00 | \$635,72 | \$9.778,35 |
| ROTURA DE MAQUINARIA | \$29.150,58 | \$80.002,37 | \$19.887,00 |
| PERDIDA DE BENEFICIO POR ROTURA DE MAQUINARIA | \$1.948,50 | \$2.875,14 | \$3.759,13 |
| EQUIPO Y MAQUINARIA DE CONTRATISTAS | \$172.292,38 | \$221.320,69 | \$303.318,66 |
| OBRAS CIVILES TERMINADAS | \$5.714,26 | \$5.714,26 | \$5.714,26 |
| EQUIPO ELECTRONICO | \$124.123,74 | \$266.357,69 | \$341.814,89 |
| RESPONSABILIDAD CIVIL | \$91.559,18 | \$151.205,02 | \$205.722,64 |
| FIDELIDAD | \$37.664,02 | \$68.804,89 | \$117.657,20 |
| SERIEDAD DE OFERTA | \$530,73 | \$1.761,92 | \$4.122,03 |
| BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS (BBB) | \$25.800,00 | \$40.100,00 | \$26.290,72 |
| RIESGOS ESPECIALES | \$52.947,29 | \$62.459,79 | \$91.403,57 |
| CUMPLIMIENTO DE CONTRATO | \$260.984,25 | \$638.608,61 | \$899.329,01 |
| BUEN USO DE ANTICIPO | \$403.149,35 | \$860.913,87 | \$1.212.647,60 |
| EJECUCION DE OBRA Y BUENA CALIDAD DE MATERIALES | \$29,00 | \$229,85 | \$360,47 |
| GARANTIAS ADUANERAS | \$2.161,64 | \$9.371,52 | \$25.192,86 |
| OTRAS GARANTIAS | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| CREDITO INTERNO | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| CREDITO A LAS EXPORTACIONES | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| TODO RIESGO PETROLERO | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| OTROS RIESGOS TECNICOS | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| MULTIRIESGO | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| RIESGOS CATASTROFICOS | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| LUCRO CESANTE A CONSECUENCIA DE RIESGOS CATASTROFICOS | \$4.588,70 | \$16.711,39 | \$26.121,87 |
| SOAT | \$0,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| SubTotal Seguros de Vida | \$1.748.495,10 | \$3.420.891,97 | \$4.910.775,22 |
| SubTotal de Seguros Generales | \$7.076.973,78 | \$15.958.813,58 | \$23.978.915,60 |
| Total | \$8.825.468,88 | \$19.379.705,55 | \$28.889.690,82 |
| Total por Trimestre | \$8.825.468,88 | \$10.554.236,67 | \$9.509.985,27 |

Fuente: Superintendencia de Compañías y Seguros

Elaboración: Autora

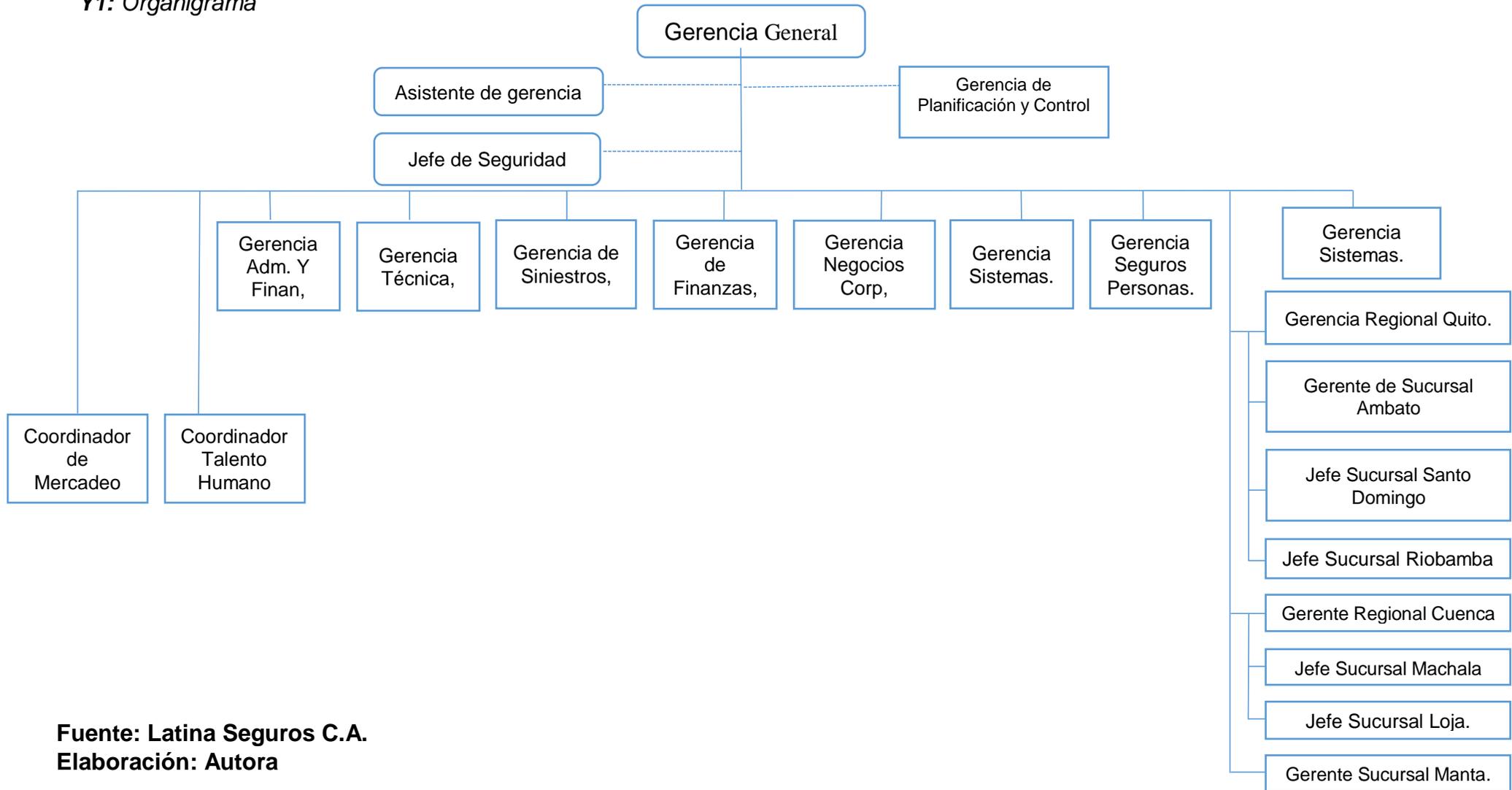
En estos tres últimos años, se puede observar que el primer trimestre a comparación de los otros, tiende a generar menos ventas, ya que la empresa debe de adaptarse a nuevos cambios o escenarios que pueda ocurrir en el nuevo año.

En el segundo trimestre de estos años, se observa que hay un incremento en ventas significativo respecto al primero, aunque en el 2015 no obtuvo una gran variación, su incremento fue apenas del 4%, a comparación de los años 2016 y 2017 que obtuvieron 41% y 20% respectivamente.

En el tercer trimestre del 2017, se puede observar que tiene un decrecimiento de ventas, pero revisando datos históricos de los años anteriores, se puede decir que en este trimestre tiende a bajar sus ventas.

Variables Independientes Y: Sistema de Gestión Empresarial Integral de remuneración

Y1: Organigrama



Fuente: Latina Seguros C.A.
Elaboración: Autora

Y2: Sueldos por nivel jerárquico

Tabla 10: Sueldos por Nivel Jerárquico

| Rango Jerárquico | Rango Salarial |
|-----------------------------------|------------------------|
| Personal Operativo/Administrativo | \$ 383 - \$ 800 |
| Jefes/Coordinadores | \$ 801 - \$ 2.000 |
| Gerentes | \$ 2.001 – En adelante |

Fuente: Latina Seguros C.A.

Elaboración: Autora

Los sueldos de los trabajadores de la empresa Latina Seguros C.A. son determinados según a las funciones, obligaciones o deberes que se asignan a cada uno de ellos, entre más alto sea su grado responsabilidad más alto será su sueldo.

Y3: Tabla de incentivos 2016 vs 2017

Tabla 11: Cuadro de incentivos 2016 y 2017 para Ejecutivos

| Tabla Mensual 2016-2017 | |
|---------------------------------|-------------------------|
| % Cumplimiento 2016-2017 | Pago de Variable |
| 0% - 85,00% | 0% |
| 85,01% - 90,00% | 50% |
| 90,01% - 95,00% | 80% |
| 95,01% - 100,00% | 100% |
| 100,01% - En adelante | 150% |

Los cuadros de incentivos de los años 2016 y 2017 tienen los mismos parámetros en función al cumplimiento de obligaciones con sus respectivos pagos variables, el cambio que se realizó en cuanto al año 2017.

Tabla 12: Cuadro de incentivos 2016 – 2017 para Jefes y Gerentes

| Tabla Mensual 2016 | |
|---------------------------------|-------------------------|
| % Cumplimiento 2016-2017 | Pago de Variable |
| 0% - 85,00% | 0% |
| 85,01% - 90,00% | 50% |
| 90,01% - 95,00% | 80% |
| 95,01% - 100,00% | 100% |
| 100,01% - En adelante | 120% |

Fuente: Latina Seguros C.A.

Elaboración: Autora

A propósito de esto es importante citar en este diagnóstico lo siguiente:

“...La resolución JB-2014-2833 dispone que en las empresas de seguros consideradas grandes “los cargos que ocupen la primera línea (como gerente general, presidente ejecutivo, vicepresidentes) no podrán percibir una remuneración mayor a 40 veces la remuneración de la última línea”, es decir, del trabajador operativo con menor ingreso. En el caso de los funcionarios de segunda línea (gerentes de área) el límite es 30 veces el ingreso más bajo...”

“...El 16 de junio, 14 días antes del plazo para cumplir la disposición, la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros envió un documento en el que argumentaba: “En base al principio de irretroactividad de la ley, las disposiciones emitidas en la Resolución, a nuestro criterio, son exigibles exclusivamente para todas la vinculaciones contractuales que se realicen después de la publicación de esta resolución”...” (Diario El Universo, 2014)

4. PROPUESTA

Antes de iniciar esta sección se presenta la comunicación interna de la empresa para la implementación del nuevo sistema de gestión empresarial integral de remuneración¹:

4.1 Propuesta por Latina Seguros

“ **Estimados colaboradores:**

En el 2017 Latina Seguros está orientada al logro de nuevos objetivos, que sólo serán posibles gracias al trabajo en equipo de todos nosotros.

Cada actividad, cada tarea que realizamos influye de alguna manera al logro de los objetivos de la compañía. Así las realizamos durante todo el 2016, cuando mes a mes buscamos cumplir con los indicadores que estaban relacionados a la variable de la remuneración. Para incentivar el trabajo en equipo y motivarlos al logro de los objetivos globales de la empresa, en este año hemos re orientado el esquema de pago de la remuneración variable.

Se incorpora un nuevo indicador. Adicional al o los indicadores considerados por área o departamento, a partir de julio se incorpora el indicador de cumplimiento de presupuesto con un peso del 20%. Es decir, un 20% de la variable será en función de este nuevo indicador.

Es muy importante la función de cada una de las áreas y departamentos para conseguir nuestros objetivos, pero es en la venta en donde se ve reflejada la aceptación del mercado a nuestra gestión.

Para los cargos con responsabilidad nacional, el indicador será por cumplimiento del Presupuesto Nacional de la compañía, para los cargos específicos de cada plaza, el indicador será por cumplimiento del

¹ Mail enviado por ; Jose Antonio Barreiro Alvarez <jose.barreiro@latinaseguros.com.ec>, Coordinador de talento humano

Presupuesto de la ciudad respectiva. La tabla a utilizar para el pago de este indicador será:

Tabla Mensual 2017:

| % Cumplimiento Presupuesto 2017 | | Pago de Variable |
|---------------------------------|-------------|------------------|
| 0% | 85.00% | 0% |
| 85.01% | 90.00% | 50% |
| 90.01% | 99.99% | 80% |
| 100.00% | 105.00% | 100% |
| 105.01% | En adelante | 120% |

Se adjunta el nuevo esquema de indicadores para el pago de la remuneración variable del Dpto. Legal, que entra en vigencia a partir de julio/2017. Actualmente los abogados (GYE y UIO) no tienen un rubro en su remuneración por concepto de variable, pero se los incluye en este esquema para ser utilizado una vez se les genere un valor por este rubro.

Recordemos que la visión de nuestra compañía es

“Ser reconocidas como las empresas de seguros líderes por nuestra clara vocación de servicio que, a través del trabajo profesional de un equipo humano comprometido, genera valor y satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas”

Contamos contigo.

Latina Seguros....”

La propuesta de la empresa se resume de la siguiente manera:

Objetivo/ (Por qué): Crear una concientización en la manera que influyen las áreas de apoyo en la gestión comercial de la compañía. Crear una cultura de cooperación y solidaridad entre áreas o departamentos.

Crear una cultura de trabajo sobre objetivos estratégicos y no sólo sobre objetivos departamentales. Involucrar e informar a todo el personal de los resultados y la marcha de la compañía.

El impacto final buscado es aumentar las ventas de la compañía hasta el final del año, en el que se hará una evaluación de este esquema.

Áreas de apoyo involucradas: Administrativo-Financiero, Siniestros, Técnico, Sistemas, Legal, Talento Humano, Seguridad.

Todas las áreas y departamentos tienen una remuneración compuesta de una parte fija y de una parte variable. El valor variable es pagado en función del cumplimiento de indicadores de gestión.

Lo que se realizó a partir de Julio 2017 es que se crea para las áreas de apoyo un indicador de "Cumplimiento de Presupuesto de Ventas" con un peso del 20%. Con la consideración de que se trata de Presupuesto de Ventas Nacional cuando el cargo es de responsabilidad Nacional y de Presupuesto de Ventas Local si el cargo es de responsabilidad local.

A manera de resumen indicar que el 80% del esquema de remuneración variable se mantiene con indicadores que tienen que ver con el cumplimiento de acciones y actividades relacionadas directamente con cada área.

Por ejemplo, en Talento Humano, los indicadores son: Tiempo de Procesos de Selección, Índice de Rotación, Cumplimiento de Obligaciones Legales Laborales.

4.1.2 Latina Seguros en el Mercado

A continuación, se presentan datos relevantes de la empresa:

Tabla 13: Ranking de Compañías Aseguradoras del Ecuador al 2017

| Primas Emitidas Netas | 2017 | |
|---|-----------------|------------------|
| | MARZO | JUNIO |
| AIG METROPOLITANA | \$18.908.737,99 | \$42.674.922,70 |
| AMA AMERICA S.A. EMPRESA DE SEGUROS | \$79.573,57 | \$224.248,24 |
| ASEGURADORA DEL SUR | \$11.931.775,06 | \$23.845.458,13 |
| BMI | \$5.000.146,86 | \$13.065.057,05 |
| BUPA ECUADOR S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS | \$4.847.622,20 | \$10.972.941,48 |
| CHUBB SEGUROS ECUADOR S.A. | \$36.643.774,69 | \$69.508.340,62 |
| COFACE S.A. | \$1.758.046,82 | \$3.116.351,74 |
| COLON | \$490.060,22 | \$933.076,66 |
| COLVIDA | \$1.562.310,65 | \$3.323.117,80 |
| CONDOR | \$3.646.437,01 | \$7.961.929,30 |
| CONSTITUCION | \$2.127.754,08 | \$4.755.981,22 |
| ECUATORIANO SUIZA | \$10.470.489,63 | \$25.015.032,49 |
| EQUINOCCIAL | \$51.073.192,73 | \$81.394.371,26 |
| EQUIVIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. | \$17.471.875,61 | \$35.973.178,48 |
| GENERALI | \$12.676.953,32 | \$19.928.344,42 |
| HISPANA | \$5.987.458,97 | \$12.147.624,87 |
| INTEROCEANICA C.A. DE SEGUROS. | \$2.766.380,30 | \$4.661.130,00 |
| LA UNION | \$3.590.517,61 | \$5.886.280,47 |
| LATINA SEGUROS C.A. | \$8.825.468,88 | \$19.379.705,55 |
| LIBERTY SEGUROS S.A. | \$18.263.738,31 | \$33.434.100,16 |
| MAPFRE ATLAS | \$16.621.538,25 | \$31.494.033,71 |
| ORIENTE SEGUROS S.A. | \$6.117.151,14 | \$9.988.133,14 |
| PAN AMERICAN LIFE DE ECUADOR COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. | \$12.762.930,81 | \$25.283.343,09 |
| PICHINCHA | \$27.557.937,38 | \$61.617.101,44 |
| QBE COLONIAL | \$31.536.865,98 | \$55.482.095,78 |
| ROCAFUERTE | \$18.027.551,81 | \$31.594.065,93 |
| SEGUROS ALIANZA S.A. | \$6.842.678,50 | \$12.102.229,65 |
| SEGUROS CONFIANZA S.A. | \$7.872.198,56 | \$14.699.987,40 |
| SEGUROS SUCRE S.A. | \$49.099.400,37 | \$100.309.724,78 |
| SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. | \$7.308.316,96 | \$15.410.486,97 |
| TOPSEG COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. | \$800.128,63 | \$2.166.380,08 |
| UNIDOS | \$9.830.253,55 | \$19.646.787,63 |
| VAZSEGUROS S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS | \$3.609.914,56 | \$7.150.816,18 |

Fuente: Superintendencia de Compañías y Seguros(2017)

Elaboración : Autora

Tabla 14: Posición Latina Seguros frente al Líder de la industria

| Posición Latina Seguros frente al Líder de la industria | Ventas 2014 | Ventas 2015 | Ventas 2016 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| Seguros Sucre | \$193.540.992,74 | \$208.276.211,28 | \$242.138.832,36 |
| Latina Seguros | \$49.538.762,19 | \$33.859.137,05 | \$36.404.258,79 |
| % de participación del total de ventas de Seguros Sucre | 25,60% | 16,26% | 15,03% |

Fuente: Superintendencia de Compañías y Seguros(2017)

Elaboración : Autora

Como se puede apreciar Latina Seguros tiene un porcentaje inferior con respecto al líder del mercado que es Seguros Sucre:

- En el año 2014 Latina obtuvo una participación del 25,60%, esto quiere decir que él representaba una cuarta parte de las ganancias de la compañía líder.
- En el año 2015 sus ventas descendieron, lo cual provoco que bajara alrededor de 10% de participación.
- En el 2016 Latina Seguros aumento sus ventas, pero no esto no provoco un incremento de participación con respecto a la empresa líder, ya que Seguros Sucre aumentó considerablemente sus ventas.

Tabla 15: Productos más vendidos de Latina Seguros

| Productos más vendidos de Latina Seguros | Ventas 2014 | Ventas 2015 | Ventas 2016 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Vehículos | \$23.551.401,33 | \$23.551.050,98 | \$22.380.647,91 |
| Soat | \$16.284.667,14 | | |
| Buen Uso de Anticipo | \$0,00 | \$2.168.716,57 | \$1.942.973,26 |
| Ventas Totales | \$49.538.762,19 | \$33.859.137,05 | \$36.404.258,79 |
| Porcentaje Productos / Ventas Totales | 80% | 76% | 67% |

Fuente: Superintendencia de Compañías y Seguros(2017)

Elaboración : Autora

Como se puede observar los productos más demandados en los tres últimos años fueron: Vehículos, Soat y Buen uso de anticipo; los cuales por año se seleccionaron

los dos productos más vendidos, para que de este modo se pueda analizar cuál fue su porcentaje en ingresos sobre las ventas totales. Como se puede apreciar en el año 2014 entre los productos más vendidos, los cuales fueron Vehículos y Soat, obtuvieron una ganancia de \$39.836.068,47, lo cual representa un porcentaje de 80% sobre las ventas totales.

En el año 2015 entre los productos Vehículos y Buen uso de anticipo, obtuvieron una ganancia de \$25.719.767,55, lo cual representa un porcentaje de 76% sobre las ventas totales. A comparación del año anterior se puede observar que hubo un decrecimiento del 4%.

En el año 2016 entre los productos Vehículos y Buen uso de anticipo, los cuales por segundo año consecutivo fueron los más demandados obtuvieron una ganancia de \$36.404.258,79, lo cual representa un porcentaje de 67% sobre las ventas totales. Hay una notoria disminución con respecto al año anterior lo que equivale un 10% de decrecimiento.

Tabla 16: Cuadro de Incentivos para Ejecutivos respecto a las ventas

| Incentivos para Ejecutivos | Ventas 2015 | Ventas 2016 | Variación |
|----------------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Tabla Incentivos | \$33.859.137,05 | \$36.404.258,79 | \$2.545.121,74 |
| Crecimiento porcentual | 8% | | |

Fuente: Latina Seguros C.A.

Elaboración: Autora

De acuerdo a la información de las ventas de la empresa estas sólo crecieron un 8%, por tanto, esto justifica que se trabaje como referencia para el pago de la remuneración variable cuanto es el presupuesto estimado y cuanto es el porcentaje de cumplimiento del mismo, se presenta la información a continuación:

Tabla 17: Cuadro de Incentivos respecto al Presupuesto en Ventas

| Tabla de incentivos | Presupuesto Ventas Julio a Septiembre 2017 | Presupuesto ejecutado Ventas Julio a Septiembre 2017 | % cumplimiento | % Incentivo |
|---------------------|--|--|----------------|-------------|
| | \$3.000.000 | \$3.518.079 | 117,27% | |

Fuente: Latina Seguros C.A.

Elaboración: Autora

Una vez hecho lo anterior se procede a determinar de acuerdo a la tabla propuesta por la gerencia cuanto hubiere sido el porcentaje de bonificación entre 2015 y 2016, para con esta base presentar la información referente al trimestre de julio, agosto y septiembre que es lo que debe dar la evaluación de los resultados del plan de incentivos propuesto.

4.1.3 Pagos de comisiones de Latina Seguros

Ahora se pone de manifiesto los pagos de comisiones de la empresa, según el nivel:

Tabla 18: Pago de incentivos Nivel Operativo

| Tabla de incentivos Auxiliares-Asistentes-Ejecutivos | Presupuesto Ventas Julio a Septiembre 2017 | Presupuesto ejecutado Ventas Julio a Septiembre 2017 | % cumplimiento | % Incentivo |
|--|--|--|----------------|------------------|
| Porcentajes | \$3.000.000 | \$3.518.079 | 117,27% | Comisión |
| 0-85% | | | | 0% |
| 85,01-90% | | | | 50% |
| 90,01%-95% | | | | 80% |
| 95,01%-100% | | | | 100% |
| 100,01% o más | | | | 150% |
| Salario promedio ejecutivos | | | | |
| \$467 | | | | |
| Variable Total | | | | \$ 125,00 |
| Peso 80% Indicadores | | | | \$ 100,00 |
| Peso 20% Presupuesto | | | | \$ 25,00 |
| Peso 50% Extra | | | | \$ 62,50 |
| Comisión a pagar | | | | \$ 187,50 |

Fuente: Latina Seguros C.A.

Elaboración: Autora

Como se puede observar esta tabla detalla el desglose del pago del sueldo fijo más la remuneración variable al nivel operativo. Las personas ubicadas en este nivel, las cuales engloban a: auxiliares, asistentes y ejecutivos; tienen un sueldo promedio de \$467 al mes. Dicho este valor se le suma el variable, el cual en promedio es de \$125, pero este valor no es el final a pagar, ya que existen algunos parámetros o condiciones por cumplir como:

- **Peso 80% Indicadores:** Este parámetro consiste en pagar el 80% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% de los indicadores establecidos en el mes. En este caso si se ha logrado llegar al objetivo, lo cual se le paga \$100 de variable al trabajador.
- **Peso 20% Presupuesto:** Este parámetro consiste en pagar el 20% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% del presupuesto establecido en el mes.

Como se puede observar se ha llegado cumplir con el objetivo establecido, lo cual el trabajador obtendría \$25 de variable.

- **Peso 50% Extra:** Este es un parámetro extra de incentivo para que de esta forma los trabajadores se esmeren en su trabajo y así sean más eficaces y eficientes en las diferentes funciones que se les otorgan. Este parámetro consiste en pagar el 50% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir más del 100% en el cumplimiento establecido en el mes. Como se puede observar se ha logrado cumplir con 117,27% más del 100%, lo cual significa que se pagara 50% de la variable, el cual es \$62,50.

Como conclusión tenemos un total de variable \$187,50 a este se le suma el sueldo fijo, el cual es de \$467 y nos da un total de \$654,50 a pagar en dicho mes.

Tabla 19: Pago de incentivos Nivel Medio

| Tabla de incentivos Jefes- Coordinadores | Presupuesto Ventas Julio a Septiembre 2017 | Presupuesto ejecutado Ventas Julio a Septiembre 2017 | % cumplimiento | % Incentivo |
|---|---|--|----------------|------------------|
| Porcentajes | \$3.000.000 | \$3.518.079 | 117,27% | Comisión |
| 0-85% | | | | 0% |
| 85,01-90% | | | | 50% |
| 90,01%-95% | | | | 80% |
| 95,01%-100% | | | | 100% |
| 100,01% o más | | | | 120% |
| Salario promedio ejecutivos \$1.050 | | | | |
| Variable Total | | | | \$ 350,50 |
| Peso 80% Indicadores | | | | \$ 280,40 |
| Peso 20% Presupuesto | | | | \$ 70,10 |
| Peso 20% Extra | | | | \$ 70,10 |
| Comisión a pagar | | | | \$ 420,60 |

Fuente: Latina Seguros C.A.

Elaboración: Autora

Como se puede observar esta tabla detalla el desglose del pago del sueldo fijo más la remuneración variable al nivel medio. Las personas ubicadas en este nivel, las cuales engloban a: jefes y coordinadores; tienen un sueldo promedio de \$1.050 al mes. Dicho este valor se le suma el variable, el cual en promedio es de \$350,50, pero este valor no es el final a pagar, ya que existen algunos parámetros o condiciones por cumplir como:

- **Peso 80% Indicadores:** Este parámetro consiste en pagar el 80% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% de los indicadores establecidos en el mes.

En este caso si se ha logrado llegar al objetivo, lo cual se le paga \$280,40 de variable al trabajador.

- **Peso 20% Presupuesto:** Este parámetro consiste en pagar el 20% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% del presupuesto establecido en el mes.

Como se puede observar se ha llegado cumplir con el objetivo establecido, lo cual el trabajador obtendría \$70,10 de variable.

- **Peso 20% Extra:** Este es un parámetro extra de incentivo para que de esta forma los trabajadores se esmeren en su trabajo y así sean más eficaces y eficientes en las diferentes funciones que se les otorgan.

Este parámetro consiste en pagar el 20% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir más del 100% en el cumplimiento establecido en el mes. Como se puede observar se ha logrado cumplir con 117,27% más del 100%, lo cual significa que se pagara 20% de la variable, el cual es \$70,10.

Como conclusión tenemos un total de variable \$420,60 a este se le suma el sueldo fijo, el cual es de \$1.050 y nos da un total de \$1470,60 a pagar en dicho mes.

Tabla 20: Pago de incentivos Nivel Gerencial

| Tabla de incentivos Gerentes | Presupuesto Ventas Julio a Septiembre 2017 | Presupuesto ejecutado Ventas Julio a Septiembre 2017 | % cumplimiento | % Incentivo |
|--|--|--|----------------|--------------------|
| Porcentajes | \$3.000.000 | \$3.518.079 | 117,27% | Comisión |
| 0-85% | | | | 0% |
| 85,01-90% | | | | 50% |
| 90,01%-95% | | | | 80% |
| 95,01%-100% | | | | 100% |
| 100,01% o más | | | | 120% |
| Salario promedio ejecutivos \$3.500 | | | | |
| Variable Total | | | | \$ 850,50 |
| Peso 80% Indicadores | | | | \$ 680,40 |
| Peso 20% Presupuesto | | | | \$ 170,10 |
| Peso 20% Extra | | | | \$ 170,10 |
| Comisión a pagar | | | | \$ 1.020,60 |

Fuente: Latina Seguros C.A.

Elaboración: Autora

Como se puede observar esta tabla detalla el desglose del pago del sueldo fijo más la remuneración variable al nivel medio. Las personas ubicadas en este nivel, las cuales engloban a gerentes, los cuales tienen un sueldo promedio de \$3.500 al mes. Dicho este valor se le suma el variable, el cual en promedio es de \$850,50,

pero este valor no es el final a pagar, ya que existen algunos parámetros o condiciones por cumplir como:

- **Peso 80% Indicadores:** Este parámetro consiste en pagar el 80% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% de los indicadores establecidos en el mes. En este caso si se ha logrado llegar al objetivo, lo cual se le paga \$680,40 de variable al trabajador.
- **Peso 20% Presupuesto:** Este parámetro consiste en pagar el 20% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% del presupuesto establecido en el mes. Como se puede observar se ha llegado cumplir con el objetivo establecido, lo cual el trabajador obtendría \$170,10 de variable.
- **Peso 20% Extra:** Este es un parámetro extra de incentivo para que de esta forma los trabajadores se esmeren en su trabajo y así sean más eficaces y eficientes en las diferentes funciones que se les otorgan. Este parámetro consiste en pagar el 20% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir más del 100% en el cumplimiento establecido en el mes. Como se puede observar se ha logrado cumplir con 117,27% más del 100%, lo cual significa que se pagara 20% de la variable, el cual es \$170,10.

Como conclusión tenemos un total de variable \$1.020,60 a este se le suma el sueldo fijo, el cual es de \$3.500 y nos da un total de \$4.520,60 a pagar en dicho mes.

Para finalizar esta propuesta se efectúan las entrevistas para hacer los ajustes respectivos para el trimestre de octubre a diciembre.

4.2 Entrevistas

Coordinador de Talento Humano: José Antonio Barreiro Álvarez.

1).- ¿Qué tal le parece el nuevo sistema de RV?

Considero que es positivo, a pesar de que inicialmente genera una resistencia en las áreas de apoyo, pienso que luego de pasar por este proceso de cambio y adaptación, finalmente tendrá una repercusión positiva en los resultados de la compañía.

2).- ¿Esto ha mejorado la comunicación con otros departamentos?

Pienso que poco a poco, conjuntamente con capacitaciones que se han realizado a todo el personal, y con estos cambios en el esquema de remuneración se ha “forzado” a que haya más comunicación entre áreas y departamentos.

Sobre todo, es haciendo que TODOS nos intereseamos e involucremos en los resultados de la compañía y no tan solo en nuestras funciones cotidianas.

Tratar de identificar de qué manera podemos ayudar más a que las metas se alcancen.

3).- ¿Siente más presión a la hora de cumplir con el presupuesto?

Considero que sobre todo el departamento comercial sentirá más presión con este nuevo esquema, ya que de la gestión de ventas ahora depende una parte de la variable de todas las demás áreas y departamentos de la compañía.

4).- ¿Cómo esto le ayuda a mejorar en lo personal o profesional?

Sobre todo, en el ámbito profesional, considero que el nuevo esquema permite que nos involucremos en todos los demás procesos de las diferentes áreas, que conozcamos mejor el negocio,

Como los pros y contras del mercado asegurador, algo que previamente no nos causaba mayor interés.

5).- ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el Sistema de Remuneración Variable?

Pienso que al estar iniciando se debe ir midiendo sus resultados, posteriormente se podrían analizar mejoras o modificaciones.

| |
|--|
| <u>Persona de Administración:</u> Geremi Kevin Campoverde Salavarría. |
|--|

1).- Que tal le parece el nuevo sistema de RV?

En lo personal, el nuevo sistema como Compañía es mejor, esto en el sentido que hace sentir al personal de latina Seguros enfocados hacia un solo objetivo, el cual es crecer de forma conjunta como Empresa.

2).- ¿Esto ha mejorado la comunicación con otros departamentos?

A mi criterio: la implementación de este nuevo Sistema ha presentado en el personal respuestas ambiguas.

Para el personal netamente comercial si aplica mayor comunicación, sin embargo, otros departamentos se están enfocando y limitando a cumplir exclusivamente sus actividades en sus horas laborables.

Estas refutan que el pago de su Remuneración Variable no depende netamente de ellos sino más bien de la operatividad que se dé el Área Comercial como tal.

En conclusión, a mi parecer la comunicación en la Compañía se mantiene a como estábamos con el Sistema de Pago anterior.

3).- ¿Siente más presión a la hora de cumplir con el presupuesto?

Obviamente con este Sistema se ha generado mayor presión hacia el personal, pero de una manera limitante esto debido a que sienten o asumen que el pago de su Remuneración Variable no depende al 100% de uno mismo (ya sea por: ingreso puntual, vestimenta, actividades de trabajo terminadas a tiempo, etc)

Esto se reflejaba en el sistema anterior y no por medio de la producción ganada en el mes como lo es ahora.

Acarreando mayor responsabilidad según yo en el Departamento Comercial con sus afines.

4).- ¿Cómo esto le ayuda a mejorar en lo personal o profesional?

Desde mi punto de vista a mejorado en ambos aspectos ya que este Sistema trata de unificar a una organización como una familia, en otras palabras, remar hacia un mismo lado con el objetivo de alcanzar metas mayores.

Para mi es así como se logran las cosas, tanto en lo personal como en lo laboral.

5).- ¿Que recomendaciones daría para mejorar el Sistema de Remuneración Variable?

En este punto hay que ser muy sincero, tenemos un nivel de cultura en el que cada quien ve por cada quien.

Lastimosamente aquí estamos acostumbrados a limitarnos con cumplir con nuestras actividades específicas y no mirar más allá, lo cual dificulta trabajar en equipo con los demás departamentos.

A mi parecer el nuevo Sistema de Remuneración Variable debió sociabilizarse un poco antes, ya sea mediante una campaña por correo, alguna integración, etc.,

De tal manera en que podía ir tratando de ir anunciando y acostumbrando a que es necesario trabajar en equipo porque de eso va a depender parte de su sueldo.

| |
|--|
| <u>Persona de Finanzas:</u> Erika Paola Soto Tapia. |
|--|

1).- ¿Qué tal le parece el nuevo sistema de RV?

Me parece que es un método que busca más compromiso en las labores de cada uno de los colaboradores, sobretodo en el área comercial que es la parte más importante de la empresa y donde se necesita más crecimiento.

2).- ¿Esto ha mejorado la comunicación con otros departamentos?

Más que mejorar, incrementa más la comunicación.

3).- ¿Siente más presión a la hora de cumplir con el presupuesto?

No tanto presión, más bien compromiso para mejorar.

4).- ¿Cómo esto le ayuda a mejorar en lo personal o profesional?

Ayuda a la fijación y cumplimiento de las metas tanto en lo personal y profesional.

5).- ¿Que recomendaciones daría para mejorar el Sistema de Remuneración Variable?

Como está estructurado me parece que está bien, porque todo cambio o mejora es bueno.

| |
|---|
| Gerente de comercial: María Auxiliadora Jaramillo Hanna. |
|---|

1).- ¿Qué tal le parece el nuevo sistema de RV?

Me parece que es una forma de incentivar a mejorar la calidad de trabajo en la empresa.

2).- ¿Esto ha mejorado la comunicación con otros departamentos?

Si, ya que actualmente se encuentran medidos por la calidad de atención del cliente interno.

3).- ¿Siente más presión a la hora de cumplir con el presupuesto?

No tanto presión sino el sentido de cumplimiento dentro de los plazos normales las responsabilidades encomendadas.

4).- ¿Cómo esto le ayuda a mejorar en lo personal o profesional?

En ambos casos ya que es una forma de disciplinarse y mejorar la calidad de trabajo individual

5).- ¿Que recomendaciones daría para mejorar el Sistema de Remuneración Variable?

Que conforme pase el tiempo se revise si los indicadores son los correctos para medir a determinados departamentos.

| |
|---|
| Ejecutiva Comercial: Jazmín Auxiliadora Rodríguez López. |
|---|

1).- ¿Qué tal le parece el nuevo sistema de RV?

Es un sistema que permite medir la producción versus la gestión de una o varias tareas medibles encomendadas al colaborador de Latina

2).- ¿Esto ha mejorado la comunicación con otros departamentos?

Al ser un sistema que está ligado a áreas afines, permite la interacción entre las personas relacionadas.

3).- ¿Siente más presión a la hora de cumplir con el presupuesto?

Definitivamente considero que la presión aumento, porque existe el interés de llegar a la meta, que en este caso es el cumplimiento de una variable.

4).- ¿Cómo esto le ayuda a mejorar en lo personal o profesional?

Al existir un método de evaluación distinto al habitual, hace que el empleado entre en una competencia sana y mejore constantemente.

5).- ¿Que recomendaciones daría para mejorar el Sistema de Remuneración Variable?

Debería considerarse como cumplimiento todo lo producido, como lo hacen las

Con esta información se procede a analizar la participación de mercado de la compañía objeto de estudio, desde la perspectiva del ranking de las aseguradoras, para luego de manera similar determinar cuáles son los productos más vendidos de la Latina Seguros.

Tabla 21: Matriz problema-área identificado

| Problema identificado | Áreas identificadas |
|---|--|
| 1. Inicialmente se genera resistencia en las áreas de apoyo | - Coordinador de Talento Humano |
| 2. El departamento comercial sentirá más presión con este nuevo esquema | - Coordinador de Talento Humano, Ejecutiva Comercial, Asistente Administrativo |
| 3. No hay mejora en la comunicación, excepto dentro de la área comercial | - Asistente Administrativo |
| 4. Los empleados están acostumbrados a limitarse con cumplir con sus actividades específicas y no mirar más allá, lo cual dificulta trabajar en equipo con los demás departamentos. | - Asistente Administrativo |

Fuente: Investigación

Elaboración: La Autora

Como se puede observar existen varios problemas en los diferentes departamentos acerca del nuevo sistema de remuneración variable, los cuales se han podido detallar individualmente para un mejor análisis de ellos.

El coordinador de Talento Humano indica que inicialmente se podría generar una resistencia en las áreas de apoyo al cambio de sistema, esto se puede dar ya que el área principal que tiene la mayor parte de responsabilidad es el área comercial, por lo que las otras áreas de apoyo no puedan hacer mayores aportes a cuanto cumplir con el presupuesto en ventas.

El coordinador de Talento Humano, la ejecutiva comercial y el asistente administrativo concordaron en que el área comercial sentirá más presión en cuanto al presupuesto de venas, ya que depende mayormente de ellos para que los demás departamentos puedan cobrar este porcentaje de variable.

El asistente administrativo indica que no habría una mayor comunicación en los departamentos a excepción del área comercial, donde la comunicación se incrementaría para poder lograr su presupuesto establecido de forma eficaz y eficiente. No obstante, el asistente administrativo también comenta que los trabajadores solo se enfocan con cumplir con sus actividades específicas y no mirar más allá, lo cual dificulta trabajar en equipo con los demás departamentos, lo cual no permite que trabajen de una forma eficaz y eficiente, por ende, esto da como resultado el no lograr los objetivos o en este caso el presupuesto establecido. Por lo tanto, para dar una solución a estos problemas identificados, se ha propuesto una mejora al sistema de remuneración variable actual.

4.3 Propuesta mejorada al Sistema de Remuneración

A continuación, se presenta los nuevos cuadros de pago de incentivo mejorado para los diferentes niveles:

Tabla 22: Pago de incentivos mejorado para Nivel Operativo

| Tabla de incentivos Auxiliares-Asistentes-Ejecutivos | Presupuesto Ventas Julio a Septiembre 2017 | Presupuesto ejecutado Ventas Julio a Septiembre 2017 | % cumplimiento | % Incentivo |
|--|--|--|----------------|------------------|
| Porcentajes | \$3.000.000 | \$3.518.079 | 117,27% | Comisión |
| 0-85% | | | | 0% |
| 85,01-90% | | | | 50% |
| 90,01%-95% | | | | 80% |
| 95,01%-100% | | | | 100% |
| 100,01% o más | | | | 150% |
| Salario promedio ejecutivos \$467 | | | | |
| Variable Total | | | | \$ 700,50 |
| Peso 25% Indicadores | | | | \$ 175,13 |
| Peso 10% Presupuesto | | | | \$ 70,05 |
| Comisión a pagar | | | | \$ 245,18 |

Fuente: Latina Seguros C.A.

Elaboración: Autora

Como se puede observar esta tabla detalla el desglose del pago del sueldo fijo más la remuneración variable al nivel operativo. Las personas ubicadas en este nivel, las cuales engloban a: auxiliares, asistentes y ejecutivos; tienen un sueldo promedio de \$467 al mes.

Dicho este valor se le suma el variable, la cual se lo calcula mediante el porcentaje del cumplimiento, dicho porcentaje es de 117,20%, posteriormente nos ubicamos en la columna de porcentajes y como se puede observar dicho valor cae en el rango de "100,01% o más", lo que significa que el 150% del sueldo fijo sería la variable total de nivel operativo, el cual sería de \$700,50, pero este valor no es el final a pagar, ya que existen algunos parámetros o condiciones por cumplir como:

- **Peso 25% Indicadores:** Este parámetro consiste en pagar el 25% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% de los indicadores establecidos en el mes. En este caso si se ha logrado llegar al objetivo, lo cual se le paga \$175,13 de variable al trabajador.
- **Peso 10% Presupuesto:** Este parámetro consiste en pagar el 10% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% del presupuesto establecido en el mes.

Como se puede observar se ha llegado cumplir con el objetivo establecido, lo cual el trabajador obtendría \$70,05 de variable.

Como conclusión tenemos un total de variable \$245,18 a este se le suma el sueldo fijo, el cual es de \$467 y nos da un total de \$712,18 a pagar en dicho mes.

Tabla 23: Pago de incentivos mejorado para Nivel Medio

| Tabla de incentivos Nivel Medio | Presupuesto Ventas Julio a Septiembre 2017 | Presupuesto ejecutado Ventas Julio a Septiembre 2017 | % cumplimiento | % Incentivo |
|---------------------------------|--|--|----------------|--------------------|
| Porcentajes | \$3.000.000 | \$3.518.079 | 117,27% | Comisión |
| 0-85% | | | | 0% |
| 85,01-90% | | | | 50% |
| 90,01%-95% | | | | 80% |
| 95,01%-100% | | | | 100% |
| 100,01% o más | | | | 120% |
| Salario promedio nivel medio | | | | |
| \$1.050 | | | | |
| Variable Total | | | | \$ 1.260,00 |
| Peso 25% Indicadores | | | | \$ 315,00 |
| Peso 10% Presupuesto | | | | \$ 126,00 |
| Comisión a pagar | | | | \$ 441,00 |

Fuente: Latina Seguros C.A.

Elaboración: Autora

Como se puede observar esta tabla detalla el desglose del pago del sueldo fijo más la remuneración variable al nivel medio. Las personas ubicadas en este nivel, las cuales engloban a: jefes y coordinadores; tienen un sueldo promedio de \$1.050 al mes.

Dicho este valor se le suma el variable, la cual se lo calcula mediante el porcentaje del cumplimiento, dicho porcentaje es de 117,20%, posteriormente nos ubicamos en la columna de porcentajes.

Como se puede observar dicho valor cae en el rango de “100,01% o más”, lo que significa que el 120% del sueldo fijo sería la variable total de nivel operativo.

Dicho valor sería de \$1.260, pero este valor no es el final a pagar, ya que existen algunos parámetros o condiciones por cumplir como:

- **Peso 25% Indicadores:** Este parámetro consiste en pagar el 25% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% de los indicadores establecidos en el mes.

En este caso si se ha logrado llegar al objetivo, lo cual se le paga \$315 de variable al trabajador.

- **Peso 10% Presupuesto:** Este parámetro consiste en pagar el 10% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% del presupuesto establecido en el mes.

Como se puede observar se ha llegado a cumplir con el objetivo establecido, lo cual el trabajador obtendría \$126 de variable.

Como conclusión tenemos un total de variable \$441 a este se le suma el sueldo fijo, el cual es de \$1.260 y nos da un total de \$1.701 a pagar en dicho mes.

Tabla 24: Pago de incentivos mejorado para Nivel Gerencial

| Tabla de incentivos Gerentes | Presupuesto Ventas Julio a Septiembre 2017 | Presupuesto ejecutado Ventas Julio a Septiembre 2017 | % cumplimiento | % Incentivo |
|------------------------------|--|--|----------------|--------------------|
| Porcentajes | \$3.000.000 | \$3.518.079 | 117,27% | Comisión |
| 0-85% | | | | 0% |
| 85,01-90% | | | | 50% |
| 90,01%-95% | | | | 80% |
| 95,01%-100% | | | | 100% |
| 100,01% o más | | | | 120% |
| Salario promedio nivel medio | | | | |
| \$3.500 | | | | |
| Variable Total | | | | \$ 4.200,00 |
| Peso 25% total | | | | \$ 1.050,00 |
| Peso 10% Presupuesto | | | | \$ 420,00 |
| Comisión a pagar | | | | \$ 1.470,00 |

Fuente: Latina Seguros C.A.

Elaboración: Autora

Como se puede observar esta tabla detalla el desglose del pago del sueldo fijo más la remuneración variable al nivel medio. Las personas ubicadas en este nivel, las cuales engloban a: Gerentes; los cuales tienen un sueldo promedio de \$3.500 al mes.

Dicho este valor se le suma el variable, la cual se lo calcula mediante el porcentaje del cumplimiento, dicho porcentaje es de 117,20%, posteriormente nos ubicamos en la columna de porcentajes.

Como se puede observar dicho valor cae en el rango de “100,01% o más”, lo que significa que el 120% del sueldo fijo sería la variable total de nivel operativo.

Dicho valor sería de \$4.200, pero este valor no es el final a pagar, ya que existen algunos parámetros o condiciones por cumplir como:

- **Peso 25% Indicadores:** Este parámetro consiste en pagar el 25% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% de los indicadores establecidos en el mes. En este caso si se ha logrado llegar al objetivo, lo cual se le paga \$1.050 de variable al trabajador.
- **Peso 10% Presupuesto:** Este parámetro consiste en pagar el 10% de la variable si solo si el trabajador logra cumplir el 100% del presupuesto establecido en el mes. Como se puede observar se ha llegado cumplir con el objetivo establecido, lo cual el trabajador obtendría \$420 de variable.

Como conclusión tenemos un total de variable \$1.470 a este se le suma el sueldo fijo, el cual es de \$3.500 y nos da un total de \$4.970 a pagar en dicho mes.

Como se ha podido observar se ha expuesto dos propuestas, las cuales son referentes a la remuneración variable, la primera que es la actual elaborada por Latina Seguros y la segunda por elaboración propia de la autora, cuya propuesta tiene una mejora acerca que de la expuesta por Latina Seguros.

En la segunda propuesta como se puede apreciar, el trabajador puede tener un incentivo más alto, midiéndose por su variable en función de porcentajes y no por una variable establecida, por lo tanto, tendrá un incentivo más alto a comparación con la propuesta dada por Latina Seguros.

De esta forma el trabajador podrá trabajar más motivado y obtener resultados óptimos para la empresa, sin dejar a un lado el parámetro de cumplimiento de indicadores y de presupuesto, cuyo último parámetro es muy importante para la empresa pueda cumplir con su objetivo final.

Conclusiones

Con relación a lo discutido a los capítulos anteriores se puede concluir que

Los sueldos son asignados según el nivel jerárquico, en este caso se pudo observar que existen tres niveles jerárquicos, cada uno de ellos tiene un rango salarial del cual están sujetos de funciones designadas y responsabilidades. Entre mayor sea el grado de responsabilidad que tenga el trabajador, mayor será su sueldo.

Los cuadros de incentivos para los años 2016 y 2017 cumplen la misma función, lo que se diferencia de un año al otro es el cambio que se produjo en el año 2017 al agregar un parámetro por cumplimiento de presupuesto.

El objetivo principal de este caso fue “Evaluar el impacto del sistema de gestión empresarial integral en el sistema de remuneración de la Empresa Latina Seguros. Año 2017”, el cual se ha podido cumplir analizando la propuesta de parte de Latina Seguros y sus efectos, la cual como resultado nos dio que este sistema no genera un impacto 100% positivo entre los trabajadores de la compañía.

Mediante el estudio que se ha realizado a través de la investigación acerca de teorías de Planificación estratégica, Motivación humana y Gestión de procesos, de cómo estos trabajan dentro de una organización, lo que llevaron a concluir que mediante estas teorías se puede construir bases sólidas y concisas, para que así se pueda elaborar un sistema de remuneración variable efectivo.

Otro objetivo específico el cual ha ayudado a cumplir nuestro objetivo principal, ha sido analizar cuáles han sido los causantes al momento de implementar este sistema de gestión empresarial integral y como se lo ha manejado en el transcurso de la implementación y cuales han sido sus consecuencias. Esto nos permitió descubrir las falencias en el sistema actual y como poder mejorarlo, para que de este modo el sistema tenga una mejor efectividad a la hora de ejecutarlo.

Antecedentes de datos estadísticos y entrevistas, nos permitieron conocer que existe más presión al momento de cumplir con el presupuesto. Adicionalmente

también se pudo hacer conocer que no existía una mejora en la comunicación entre los diferentes departamentos a excepción dentro del área comercial, a la cual se sumó la resistencia en las áreas de apoyo a esta propuesta generada por Latina Seguros.

Por ende se puede concluir que la implementación de este cambio de modalidad ha resultado beneficioso en la gestión empresarial integral del sistema de remuneración, ya que mediante de este se ha logrado tener una mejor optimización en cuanto a cumplimiento de presupuesto e indicadores y se lo pudo medir estos resultados en tres meses, ya que es un proceso de corto plazo. No obstante, este sistema de remuneración no es 100% factible para todo los que integran Latina Seguros, por lo que se puede concluir que dicho sistema exige una mejora, para que de este modo todos los trabajadores y la empresa al igual que ella, puedan tener beneficios.

Recomendaciones

Como se puede observar según lo expuesto en el sector financiero la actividad económica está en decrecimiento, por lo tanto, como recomendación a Latina Seguros podrían implementar un sistema de reserva, para que de este modo no afecte a la empresa como lo sucedido en el año 2015.

También se pudo observar el decrecimiento en las ventas de la empresa, por lo tanto, Latina Seguros podría enfocarse a otro target y de este modo poder refrescar su imagen, ya que por muchos años ha tenido el mismo enfoque y la misma imagen.

Como alternativa podría enfocarse a un sector más juvenil, ya que este mercado cuenta con más riesgos en su vida cotidiana, ya sea en el tipo de profesión o al iniciar un negocio. Si Latina Seguros da una esta imagen los jóvenes se sentirán identificados con la compañía y así abarcará más mercado.

En el organigrama de la empresa se puede apreciar que el existe el Coordinador de Mercadeo y el Coordinador de Talento Humano, estos dos cargos se podrían igualar al nivel de las diferentes gerencias, ya que tienen funciones de igual de importancia que las gerencias, de este modo estos dos departamentos sentirán más compromiso hacia la empresa a cuanto sus obligaciones y deberes.

En cuanto a la remuneración variable se podría establecer competencias sanas dentro del área comercial, ya que dicho departamento es el más presionado para cumplir el presupuesto de la misma manera se puede recompensar con bonificaciones extras ya sean honorificas o monetarias, dependiendo de los logros que han podido establecer, de esta forma el trabajador se sentirá más motiva a la hora de realizar sus labores.

Bibliografía

1. Alarcon, M. I. (16 de Septiembre de 2016). *Rankia*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de <https://www.rankia.com/blog/mejores-seguros/2457639-que-prima-seguros-como-calcula>
2. Amaro, R. (10 de Agosto de 2015). *Econlink*. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de <https://www.econlink.com.ar/motivacion-organizacional>
3. Bancos, S. d. (s.f.). *Superintendencia de Bancos*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/sbs_index?vp_art_id=15&vp_tip=2
4. Bermeo, P., & Espinoza, D. (2012). *Calculo Acturial*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
5. Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). *La Planeación Estratégica un pilar en la Gestión Empresarial*. Mexico: El Buzón de Pacioli.
6. Bravo, J. (2013). *Gestion de Procesos*. Santiago de Chile, Chile: Evolución S.A.
7. Chiavenato, I. (2012). *Gestion del Talento Humano*. Brasil.
8. Diario El Universo. (29 de Agosto de 2014). Dudas por tope a sueldos en aseguradoras. *Economía*, pág. 3.
9. Guzman, S. (20 de Junio de 2015). *Contabilidad Bancaria y de Seguros*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de http://contabancariaseguros.blogspot.com/2015/06/2_8.html
10. La Torre, O., & Chavez, L. (4 de Agosto de 2014). *El Portal del Capital Humano*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/remuneracion-variable-el-giro-estrategico-en-los-sistemas-de-compensacion/>
11. laborales, M. d. (2013). *Remuneracion variable*. Guayaquil.
12. Lopez, G. (2014). *La Planificación Estratégica Empresarial*. España.
13. Lopez, M. (2013). *Planeacion Estrategica*. Obregon, Sonora, Mexico: El Buzon de Pacioli .
14. Lopez, S. (14 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-organizacional/>
15. Mendoza, P., & Hidalgo, P. (2017). *El seguro en el Ecuador*. Guayaquil: ABC.
16. Mercado, W. (2012). *Relación entre el compromiso organizacional y la motivación intrínseca y extrínseca*.
17. Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivacion de equipos de trabajo*. Madrid, España: Esic.
18. Quevedo, E. (2017). *Como funcionan las compañías de seguros*.
19. Rosas, P. (2012). *Motivacion Organizacional* .
20. Seguros, R. (2012). *Red Seguros*. Recuperado el 2017, de http://www.redseguros.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=114
21. Seguros, S. d. (2017). *Rancking de compañías aseguradoras*. Ecuador.