



Universidad Católica Andrés Bello.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Escuelas de Ciencias Sociales
Carrera: Relaciones Industriales
Mención: Compensación y Beneficios

TRABAJO DE GRADO
Presentado para optar al título de:
LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIOLOGO)

RELACIÓN ENTRE DISEÑO DE PLANES DE INCENTIVO E INDICADORES DE
GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ASEGURADORAS EN VENEZUELA (2008)

Tesista: Cornejo, Elizabeth

Tutor:
Prof. Evaristo Diz

Caracas, 15 de octubre del 2009

DEDICATORIA

A mi Mamá y mi Papá, quienes con mucho cariño y esfuerzo me han levantado y apoyado a lo largo de todas las etapas de mi vida, así como en esta que culmina.

A Tharmy, Roniak y Jean Carlos, amigos incondicionales que nunca olvidaré y que me acompañaron por éste arduo camino

A todos aquellos profesores, que han combinado la utilidad de la enseñanza con el gusto de conversar

Elizabeth Cornejo

AGRADECIMIENTOS

Al Profesor Evaristo Diz, quien con mucha paciencia fue dirigiéndome en este trabajo, le doy las gracias por su orientación y tiempo así como por todas las enseñanzas que en el transcurso me transmitió. Ambos sabemos que fue un camino arduo que deja la satisfacción de un trabajo bien hecho.

A las Empresas Aseguradoras, que amablemente aceptaron colaborar en el desarrollo de este trabajo, pues abrieron sus puertas y dedicaron su valioso tiempo en ofrecerme la información necesaria para la culminación de esto que en principio parecía imposible, pero que poco a poco se fue convirtiendo en realidad, a todas ellas muchas gracias.

RESUMEN

El establecimiento de un Plan de Incentivo de Ventas tiene como propósitos fundamentales la generación de mayores utilidades para la empresa y la satisfacción del empleado para el que fue diseñado. Por lo que, la presente investigación parte de la existencia de la siguiente relación: los planes de incentivo puestos en marcha son el motor de la mejora en el desempeño del trabajador, a su vez, altos desempeños conllevan a buenos resultados, los cuales finalmente se ven reflejados en los indicadores de gestión de la empresa. Estos planes cobran mayor importancia sobre todo en empresas de servicio como lo son las aseguradoras, en donde la capacidad de respuesta y la velocidad de gestión son movilizadas por sus trabajadores bien o mal incentivados.

El presente Proyecto de Trabajo de Grado estará dirigido al establecimiento de la relación entendida como la medida del respaldo que el Diseño de los Planes de Incentivo de Ventas a Nivel Gerencial ofrece a los Indicadores de Gestión de las empresas aseguradoras venezolanas. Se parte de una población de las cincuenta (50) Aseguradoras que según la SUDESEG representan la totalidad de las Empresas registradas a nivel nacional.

Para la obtención de datos confiables, que permitan dar respuesta a la pregunta de investigación, se llevara a cabo un estudio de tipo correlacional. Inicialmente se verificará la relación entre variables para luego determinar mediante procedimiento estadístico la medida de dicha relación. Se considerará la selección de una muestra no probabilística y se analizará la población completa de aseguradoras, resultando entonces una muestra de tipo intencional.

Dicho proceso traerá resultados como la revisión de los elementos de diseño de los Planes de Incentivos implementados por las aseguradoras en el pasado reciente (2008) y los indicadores de gestión originados, además de la conformación de una base para el diseño de planes futuros. La existencia o no de relación entre las variables de estudio representará el aporte fundamental.

Palabras clave: Plan de Incentivo de Ventas, Indicadores de Gestión, Empresa Aseguradora.

INTRODUCCIÓN

Las empresas de seguros han formado parte del desarrollo económico del país durante muchos años. Se han fundado grandes aseguradoras que no sólo han brindado servicios a sus clientes sino que además han significado importantes fuentes de trabajo, contribuyendo al mismo tiempo, al desarrollo de profesionales en este campo.

Como bien es sabido, uno de los elementos más importantes para las empresas de seguros es su fuerza de ventas o su equipo de productores, tal importancia radica en el hecho de que son ellos los que mayor cantidad de negocios traen a la empresa y por ende son aquellos cuya actividad afecta directamente sobre los niveles de utilidad de la misma a partir de su contribución a las primas netas cobradas anualmente.

Sin embargo, a nivel administrativo son los Gerentes del Área Técnica los que manejan la estrategia de ventas y colocación de negocios, si bien en la mayoría de los casos no traen directamente los negocios a la empresa, sí hacen que la recepción y el manejo de los mismos sea la mejor posible, en pro de la mejora de la calidad del servicio brindado. Por lo que también pasan a formar parte importante de las cifras de producción de primas anuales y por ende del saldo en operaciones resultante. Dichos Gerentes, especializados en su Ramo en particular forman parte importante de las ventas de seguros de sus respectivas empresas.

Partiendo de lo anterior, surgió la inquietud de examinar los Planes de Incentivo a Nivel Gerencial que las aseguradoras venezolanas implementaron en el pasado reciente (2008). Se buscó indagar sobre los elementos básicos de diseño de dichos planes mediante entrevista con los Gerentes o Encargados del Área de Compensación de treinta (30) Empresas de Seguros de las 50 actualmente registradas.

Posteriormente, dichos elementos se contrastaron con los indicadores financieros o de gestión que la Superintendencia de Seguros de la República toma en cuenta para fiscalizar y controlar al sector, y para establecer el ranking anual entre todas aquellas inscritas desde las

que financieramente se encuentran muy bien, hasta aquellas cuyos resultados técnicos no resultan tan favorables. Por lo que el estudio fue de tipo descriptivo- correlacional.

Mediante procedimiento estadístico se busco tanto la medida como el sentido de la relación entre los elementos del Plan de Incentivo Gerencial y los Indicadores de Gestión resultantes. Se establecieron conclusiones acerca de los elementos de diseño más y menos utilizados por el sector en general y se estableció la importancia de cada uno en relación con los resultados técnicos obtenidos para el año 2008.

Se estableció una especie de base o guía para el diseño de los Planes de Incentivos Gerenciales del Sector Seguros, además de un estudio de mercado bastante útil para aquellos que deseen conocer cómo han venido siendo estimulados los gerentes de las aseguradoras y qué resultados técnicos se han originado.

ÍNDICE

RESUMEN.....	III
INTRODUCCION.....	4
CAPÍTULO I - FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
CAPÍTULO II - OBJETIVOS.....	14
CAPITULO III - MARCO TEÓRICO	15
La Organización.....	15
Tipos de Organizaciones	15
Visión Global de la Remuneración.....	16
La Compensación Intrínseca....	16
La Compensación Extrínseca.....	17
Planes de Incentivos	19
Aspectos Fundamentales para su Implantación	20
Componentes Fundamentales del Plan.....	21
Tipos de Planes de Incentivo....	23
Planes de Incentivos Gerenciales	24
Nuevos Métodos de Remuneración.....	26
La Fuerza de Ventas	27
Indicadores Cuantitativos RRHH y Compensación.....	30
Concepto de Valor Agregado.....	30
Tipologías.....	31
Categorías de Valor Agregado.....	31
Medición de Valor Agregado.....	32
Relevancia de la Medición....	32
Principios de la Medición.....	33
Definición de Indicador.....	34
Ventajas de la utilización de Indicadores.....	34
Marco Referencial: Sector Asegurador Venezolano.....	35
El Seguro como Institución en Venezuela.....	35
Concepto de Seguro.....	37

Elementos del Seguro.....	37
Características del Contrato de Seguro.....	39
Marco Legal	39
Superintendencia de Seguros.....	39
Regresión por Pasos.....	41
CAPITULO IV – MARCO METODOLOGICO	41
Tipo de Estudio	41
Diseño de Investigación.....	41
Operacionalización de Variables	44
Instrumento de Medición.....	46
Muestreo	47
Técnicas de Medición	48
Procedimiento de Recolección de Datos.....	48
Factibilidad	49
Consideraciones Éticas	49
CAPÍTULO V – ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	51
CAPITULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
ANEXO A Empresas Registradas en Venezuela (2008).....	88
ANEXO B Visión Global de la Remuneración.....	91
ANEXO C Formato de Entrevista Semiestructurada.....	92
ANEXO D Cuadro de Resultados Saldo en Operaciones.....	96
ANEXO E Cuadro de Resultados Primas Netas Cobradas.....	98
ANEXO F Cuadro de Resultados Cociente.....	100
ANEXO G CORRIDAS MODELO 1.....	102
ANEXO H CORRIDAS MODELO 2.....	104
ANEXO I CORRIDAS MODELO 3.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla que muestra la operacionalización de las variables.....	46
Tabla 2: Tabla que muestra las variables del modelo 1.....	65
Tabla 3: Tabla que muestra el sumario de las variables del modelo 1.....	66
Tabla 4: Tabla que muestra el análisis de varianza del modelo 1.....	66
Tabla 5: tabla que muestra las variables del modelo 2.....	68
Tabla 6: Tabla que muestra el sumario de las variables del modelo 2.....	68
Tabla 7: Tabla que muestra el análisis de varianza del modelo 2.....	69
Tabla 8: Tabla que muestra las variables del modelo 3.....	70
Tabla 9: Tabla que muestra sumario de las corridas del modelo 3.....	71
Tabla 10: Tabla que muestra el análisis de varianza del modelo 3.....	72
Tabla 11: Tabla que muestra los impactos por variable predoctora.....	80
Tabla 12: Tabla que muestra las diferencias entre modelos.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafica 1: Muestra los resultados respecto a la existencia de plan físico.....	51
Grafica 2: Muestra los resultados respecto a la existencia de estructura salarial establecida.....	52
Grafica 3: Muestra los resultados respecto al criterio fijo- variable	52
Grafica 4: Muestra los resultados respecto a los incrementos a la compensación.....	53
Grafica 5: Muestra los resultados respecto a la fijación de metas.....	53
Grafica 6: Muestra los resultados respecto al sistema de pago	54
Grafica 7: Muestra los resultados respecto a la forma de pago.....	54
Grafica 8: Muestra los resultados respecto a la temporalidad de pago del incentivo.....	55
Grafica 9: Muestra los resultados respecto a la equidad interna.....	55
Grafica 10: Muestra los resultados respecto a la medición del cumplimiento de objetivos.....	56

Grafica 11: Muestra los resultados respecto a la existencia de prelaaciones.....	56
Grafica 12: Muestra los resultados respecto a la forma del cumplimiento de las metas.....	57
Grafica 13: Muestra los resultados respecto a la existencia de sobrecumplimiento.....	57
Grafica 14: Muestra los resultados respecto a la utilización de sobrecumplimiento exponencial.....	58
Grafica 15: Muestra los resultados respecto a la existencia del cumplimiento mínimo de metas.....	58
Grafica 16: Muestra los resultados respecto a la existencia de cumplimiento adelantado.....	59
Grafica 17: Muestra los resultados respecto a la relación de indicadores de cumplimiento.....	59
Grafica 18: Muestra los resultados respecto a la colocación de negocios.....	60
Grafica 19: Muestra los resultados respecto a la existencia del otorgamiento de premios.....	60
Grafica 20: Muestra los resultados respecto a la definición de la venta.....	61
Grafica 21: Muestra los resultados respecto a la fijación de la cuota de ventas.....	61
Grafica 22: Muestra los resultados respecto a la revisión de la cuota de ventas.....	62
Grafica 23: Muestra el histograma del modelo 1.....	74
Grafica 24: Muestra el histograma del modelo 2.....	74
Grafica 25: Muestra el histograma del modelo 3.....	74
Grafica 26: Muestra el análisis comparativo del modelo 1.....	75
Grafica 27: Muestra el análisis comparativo del modelo 2.....	75
Grafica 28: Muestra el análisis comparativo del modelo 3.....	75
Grafica 29: Muestra el P-P PLOT MODELO 1.....	76
Grafica 30: Muestra el P-P PLOT MODELO 2.....	76
Grafica 31: Muestra el P-P PLOT MODELO 3.....	76

I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según Shaun Tyson (2004), en la medida que la participación del trabajador se ha incrementado en la toma de decisiones empresariales; a partir de los mecanismos sindicales principalmente; ha venido demandando cada vez más y mejores beneficios, haciendo de éstos los elementos fundamentales que hoy en día, determinan la atracción, captación y mantenimiento del recurso humano para la organización.

De acuerdo a Rafael Arráiz (2005), partiendo de las características y realidades de un país en desarrollo, con abundancia de recursos naturales y que históricamente ha necesitado de una eficiente administración en el Área de Seguros en todas sus modalidades, se evidencia en paralelo una evolución importante de los sistemas empresariales, más en concreto, de los Sistemas de Compensación con el desarrollo del paquete de beneficios que emana del mismo.

Son los Planes de Incentivo de Ventas parte importante de dicho paquete de compensación y beneficios que los trabajadores reciben, sobre todo, para el caso de aquellos trabajadores vinculados con los procesos de venta de los productos de su organización. Como ha reiterado Federico López, profesor de la UCAB, éstos planes deben pasar por una serie de procesos para llegar a ser implementados, tales como, la definición de la estrategia de compensación, la creación de un equipo especial para su diseño, el diseño del plan propiamente dicho, y por último, la comunicación del plan definitivo en el corto plazo a los trabajadores para los que éste fue creado.

A partir de lo expuesto por Kotler (1996), los planes de compensación para los vendedores tradicionalmente se basan en incentivos en forma de comisión por ventas, aunque el uso de comisiones varía de acuerdo con el tipo de industria. Des esta manera, el uso

generalizado de incentivos para los vendedores se debe a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas y la suposición de que necesitan incentivos para motivar a los vendedores.

En el caso de la Empresa Aseguradora, según entrevista con Armando Fuentealba profesor del Instituto Universitarios de Seguros de la República Bolivariana de Venezuela, estamos hablando de empresas de servicios que ofrecen productos de tipo intangible, cuya venta depende en gran medida de una serie de productores o vendedores de seguros, los cuales al mismo tiempo, son supervisados por un grupo de Gerentes, que llevan a su cargo la parte estratégica del plan de negocios para determinado Ramo y juntos conforman el motor de las operaciones de la aseguradora en el mercado.

De igual forma que en la mayoría de las organizaciones, en la empresa aseguradora el Área de Compensación tiene la importante tarea de darle desarrollo a todos los pasos que juntos originan el Plan de Incentivo de Ventas, sobre todo en la parte del diseño del plan, sería de suma importancia tomar en cuenta aquellos Indicadores de Gestión de la Organización a los que todo proyecto debería estar sujeto. Tomando como Indicadores de Gestión los que para Fernando Rojas (2007) son medidas utilizadas para determinar el éxito de la organización, las cuales suelen estar ligadas con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos de administración, entre otros. Ahora bien, todo depende del tipo de producto que ofrezca determinada organización, pues, en virtud de esto variará el esfuerzo de venta, el mercado en el que opere y hasta su margen bruto (utilidades).

Así las cosas, la efectividad del Plan de Incentivo de Ventas en relación a las metas preestablecidas del mismo, podría ser medida a partir de los Indicadores de Gestión de la empresa, que suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados de forma continua a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. A su vez, para que un Indicador de Gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización).
- Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación).

- Fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo).
- Verificable.
- Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo). (Rojas, 2007)

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización. (Rojas, 2007).

Para el caso del Sector Asegurador, la Superintendencia de Seguros de la República Bolivariana de Venezuela, publica anualmente un consolidado de los Indicadores de Gestión más comunes utilizados por las Empresas Aseguradoras como lo son: resultado de reaseguro cedido, siniestros pagados, siniestros pendientes de pago, comisiones y gastos de adquisición, gastos administrativos, sumatoria de los gastos registrados, resultado técnico neto, resultado de la gestión general y resultado del ejercicio; los cuales conforman la base para el desarrollo de ésta investigación.

Así las cosas, resulta sumamente importante tomar en cuenta que independientemente que se esté hablando del diseño de un Plan de Incentivos de Ventas Gerencial, siempre el diseñador debería tener en mente el icono principal del proceso, que es el vendedor en sí; por ejemplo, en el caso de una Compañía de Seguros, es el productor de seguros; o más bien, el diseñador debería centrar su atención en la relación vendedor – cliente, pues aquí es donde se desarrolla el proceso de ventas desde el principio hasta el final, es decir, cómo proyectar un plan de incentivos exitoso si no es factible que la fuerza de venta pueda cumplirlo o pueda vender el producto en las cantidades requeridas. Tareas como la prospección, distribución, comunicación, ventas, servicios, recopilación de información, y la asignación son llevadas a cabo por los representantes de ventas de la organización. (Kotler, 1996).

Partiendo de lo anterior, ésta investigación medirá el Impacto del Plan de Incentivo implementado en cada Aseguradora sobre los Indicadores de Gestión resultantes, es de

suponer que cada plan responde a las condiciones particulares de su organización, más sin embargo, a la hora de realizar comparaciones entre aseguradoras, sobre todo a nivel de resultados, son los Indicadores de Gestión de cada una los que determinan el “ranking” de las mejores a nivel nacional y la porción del mercado que a cada una pertenece, pues los indicadores pueden traducir una empresa saludable y rentable, o no, es decir, pueden utilizarse como medidas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.(Kotler, 1996).

A su vez, el estudio será de tipo transversal, es decir, se medirá a la población en un sólo momento, pues a efectos de la investigación sólo es necesaria la recolección de un grupo de datos que no varían en todo el año o período de estudio, como lo son los Planes de Incentivos implementados que serán contrastados con los Indicadores de Gestión reportados en dicho período, los últimos disponibles en los archivos de la Superintendencia de Seguros de la República Bolivariana de Venezuela, por lo que no será necesario hacer mediciones sucesivas. En resguardo de las condiciones de confidencialidad que el sistema de Compensación y los elementos inherentes al mismo tienen dentro de cada empresa, no será revelada la lista de aseguradoras participantes en este estudio.

La investigación cobra importancia pues busca el establecimiento de relación o no entre las variables de estudio, el cual conducirá a la elaboración de un instrumento de compensación lo suficientemente importante como para ser utilizado en el diseño de futuros Planes de Incentivo de Ventas para cada aseguradora, además les permitirá tener un registro de lo ocurrido con sus indicadores a partir del plan de incentivo implementado en el pasado reciente (2008) y en caso de no haber correspondencia entre los elementos del plan y dichos indicadores, será recomendable para la institución que se trate ajustar lo necesario de forma que haya un real impulso desde los Planes de Incentivo de Ventas hacia sus Indicadores de Gestión; por lo que se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué relación existe entre el Diseño de los Planes de Incentivo y los Indicadores de Gestión de las Empresas Aseguradoras en Venezuela?

La investigación se realizará en las 50 Empresas de Seguros Registradas a nivel Nacional con sedes en Caracas durante el período 2008- 2009.

II. OBJETIVOS

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

“Determinar qué relación existe entre el Diseño de los Planes de Incentivos y los Indicadores de Gestión de las Empresas Aseguradoras en Venezuela.”

1.2. Objetivos Específicos

1. Establecer, a partir del análisis de los elementos de los distintos planes de incentivos de las aseguradoras participantes, la base para las posibles relaciones.
2. Establecer, a partir del análisis de los elementos de los distintos grupos de indicadores de gestión de las aseguradoras participantes, la base para las posibles relaciones.
3. Determinar el posible impacto del diseño de los elementos de los planes de incentivos realizados en el logro de los mejores resultados reflejados en los indicadores de gestión de las aseguradoras participantes.

2. Viabilidad

Debido a la importancia que tiene este tema para el campo de la Compensación, se pudo acceder a diversas fuentes de información lo que permitió considerar el estudio como bastante viable, el material encontrado en libros, Internet, tesis y otras investigaciones vinculadas, así como de personas contactos dentro de la Superintendencia de Seguros y las Aseguradoras en cuestión, así lo confirmaron. Puede afirmarse que todos los datos, información y recursos recolectados fueron confiables y permitieron desarrollar el enfoque deseado hacia el objetivo general planteado.

III. MARCO TEÓRICO

1. La Organización

La organización moderna es una ampliación de la especialización y de la división del trabajo que existía en los primeros grupos sociales, lo que nos lleva a su definición.

Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas (es decir, miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros; y las organizaciones persiguen metas y objetivos compartidos. (Hodge, 2007).

1.1. Tipos de Organizaciones

Tomando como referencia las investigaciones realizadas por Pumpin (1989), Delgado (1990) y Davis (1993); quienes han estudiado la influencia que tiene el entorno de las organizaciones sobre el comportamiento de los individuos, se diferencian 3 tipos de organizaciones:

- **Coercitivas:** aquellas que utilizan la fuerza latente o manifiesta como principal medio de control sobre los participantes del nivel mas bajo. Generalmente son ajenos a los objetivos de la organización.
- **Utilitarias:** ponen en práctica la remuneración como base del control, donde los participantes del nivel mas bajo, contribuyen a la organización con una

participación calculadora, la cual se basa en los beneficios que se puedan percibir.

- Normativas: en las que su principal fuente de influencia es el control moral que se tiene sobre los participantes con un grado de compromiso basado en la motivación y la moral.

2. Visión Global de la Remuneración: La Compensación Total

Siguiendo a Urquijo & Bonilla (2008), hoy en día y de acuerdo a la participación o contribución de los empleados con los objetivos de la organización, los empleados son remunerados o compensados de varias maneras. Estas recompensas componen lo que llamamos COMPENSACIÓN TOTAL, la cual puede ser agrupada o clasificada de diversas maneras. No obstante, la tipología más común establece dos grandes tipos de compensación: a) la Compensación Intrínseca y b) la Compensación Extrínseca. (Anexo B).

Esta diferenciación es relativamente nueva y deriva de los estudios o investigaciones sobre motivación y actitud de los empleados.

2.1. La Compensación Intrínseca

La Compensación Intrínseca no depende de los planes o programas de compensación formales de la organización, sino más bien de las necesidades de los propios empleados y del trabajo que éstos realizan. Algunos empleados pueden sentirse compensados sólo por ejercer algún trabajo que les resulta especialmente interesante y que contribuyen con su crecimiento y desarrollo personal. Para ellos, estos trabajos considerados “ricos” en recompensas intrínsecas- (aquellas que el trabajador muchas veces no sabe explicar... simplemente el trabajo o labor le da “nota”). Como ejemplo podríamos citar el caso del entrenador de fútbol femenino; del investigador, del guía “scout”, del miembro de la Junta de Condominio; o de algún miembro de una ONG. Una persona puede recompensarse a sí misma sólo por realizar un trabajo específico.

En un sentido real, los gerentes no pueden generar recompensas intrínsecas a los empleados. El gerente sólo es capaz de proveer oportunidades de empleo para que ellos mismos se recompensen. (Urquijo, et al.,2004).

2.2. La Compensación Extrínseca

Las Recompensas Extrínsecas tienen relación directa con el contenido del trabajo y el ambiente en el cual es realizado. Estas recompensas pueden ser divididas en no financieras y financieras.

● Las Recompensas Extrínsecas No Financieras

Las Recompensas Extrínsecas No Financieras incluyen aspectos que a simple vista parecieran poco relevantes tales como una palmadita en la espalda del supervisor al trabajador en el momento indicado, un ambiente amistoso, buenas relaciones con los compañeros de trabajo, el prestigio de la organización o la posibilidad de tener una buena oficina. En este sentido, las organizaciones modernas se han preocupado por crear un ambiente o “clima” de trabajo excelente.

● Las Recompensas Extrínsecas Financieras

Las Recompensas Extrínsecas Financieras implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores, derivados del proceso “gerenciar capital humano”, que se centra en atraer mantener y motivar al personal para contribuir con los objetivos de la organización. De acuerdo a su naturaleza, pueden dividirse en directas e indirectas. (Urquijo, et al., 2004).

Directas: Las compensaciones directas agrupan a todos aquellos costos financieros que resultan de los pagos a los empleados por el tiempo trabajado o los resultados obtenidos por su trabajo. Estos costos casi siempre generan deducciones para los empleados y una carga

impositiva tanto para el trabajador como para el empleador. Dentro de esta categoría entran los siguientes pagos:

- Sueldo o salario básico
- Las Primas o Bonos de varios tipos (bono vacacional, horas extras, prima por hijos; prima de antigüedad, etc.).
- Las Comisiones o pagos por rendimiento (bonos ejecutivos, pagos por rendimiento, pago por piezas, bonos por contratación; comisiones por venta, etc.).
- Las Asignaciones en Efectivo (costo de vida, por riesgo, etc.).
- Incentivo por Inventario.

Indirectas: Las compensaciones indirectas agrupan a todos aquellos costos financieros generados o derivados por el otorgamiento de “beneficios” (públicos o privados) para los empleados. Estos beneficios pueden clasificarse en: 1) Programas de Protección, 2) Pago por tiempo no trabajado; y 3) Servicios y donaciones a los empleados.

- **Programas de protección:** Los beneficios de estos programas se utilizan o son diseñados para garantizar al nivel o calidad de vida de los trabajadores. De acuerdo a su diseño o conformación, pueden ser de carácter público o privado. Generalmente, los de carácter público son un requisito legal obligatorio (el Seguro Social, el Seguro de Paro Forzoso, la Política Habitacional). Mientras que los planes o programas de protección de carácter privado se desprenden de la iniciativa o acuerdo entre los empleadores y los empleados. (Caja de Ahorro, Seguro de vida, Seguro de Hospitalización, Cirugía y Maternidad, etc.).

Otros de los planes compensatorios muy difundidos son los planes de jubilación o de retiro voluntario o involuntario.

- Pago por tiempo no trabajado: Esta compensación indirecta puede generarse en dos momentos: 1) Cuando los empleados están en un sitio de trabajo; 2) en aquellos momentos cuando no lo están. Esto significa que al trabajador se le continúa pagando durante sus períodos de descanso.

- Servicios y Donaciones a los empleados: El tercer y último componente de la compensación indirecta, se refiere a los servicios o donaciones a los empleados. Según su naturaleza o esquema de otorgamientos, estos servicios o donaciones pueden ser de carácter general o limitado. Quiere decir que puede estar dirigido a todos los trabajadores o a un grupo de ellos. Entre los más comunes se encuentran:
 - Los comedores o servicios de comida
 - Los pagos de matrícula escolar para empleados o familiares
 - La asignación de vehículos
 - Las acciones de Club
 - La asignación de teléfono celular (uso personal y de negocios)
 - Los servicios de asesoría legal y de impuestos para los empleados.(Urquijo, et al., 2004).

3. Planes de Incentivos

Para otorgar este tipo de pago el desempeño es medido mediante estándares de productividad e índices de contribución individuales, grupales u organizacionales. Estos planes de incentivos, son usados como método para reducir costos cuando estos son algo elevados. Existen ciertas variables que pueden hacer diferencia en el tipo de plan específico que se utilice en las empresas, entre ellas: que el mercado sea competitivo en cuanto a costos, tipo de tecnología de la empresa y que la contribución de un empleado sea relativamente independiente a la de otros. (Dolan y Schuller, 1994).

3.1. Aspectos Fundamentales para la Implantación de un Plan de Incentivos

Estos aspectos son los que siguen:

- ✓ Garantizar la relación directa entre esfuerzos y recompensas. El plan de incentivo debe recompensar a las personas en proporción directa a su mayor productividad.
- ✓ Los empleados deben comprender y calcular el plan con facilidad. Las personas deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diversos niveles de esfuerzo.
- ✓ Formular estándares eficaces. Los empleados deben percibir que los estándares son justos.
- ✓ Garantizar los estándares. Los estándares se deben ver como un contrato con los empleados.
- ✓ Proporcionar apoyo al Plan. La organización y los dirigentes deben dar el mayor apoyo posible al plan. Antes y durante la vigencia, el plan debe recibir total apoyo de todos los directivos y gerentes. (Chiavenato, 2002)

3.2. Componentes Fundamentales de un Plan de Incentivos

De acuerdo a lo expuesto por López (2009), es importante recalcar que no existen planes de incentivos gerenciales para todos los casos, la determinación de uno implica conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa, de manera de diseñar un plan de incentivos a su medida.

- ✓ Objetivos del Plan: se trata de definir el o los propósitos que persigue la implantación del plan.
- ✓ Definición de los Cargos que entran en el plan de incentivos: dejar por escrito aquellos cargos que se verán afectados por el plan. Por ejemplo, podría indicarse el porcentaje de empleados que conforman cada área, sobre la que aplicará el plan.
- ✓ Definición de la Venta: establecer bajo qué protocolo se considera realizada la venta del producto que se trate. Elementos como quién fija la cuota de ventas y quién determina que se ha cumplido al final del período establecido.
- ✓ Cumplimiento: representa el primer estímulo para cualquier área o departamento de producción, dependiendo del producto que se trate podrá tener diferentes formas

(lineal, exponencial, polinomial o mixta), relaciona el cumplimiento de objetivos con una recompensa predeterminada.

- ✓ Sobrecumplimiento: representa el segundo estímulo para el área o departamento de producción, dependiendo del producto que se trate podrá tener diferentes formas (lineal, exponencial, polinomial o mixta), recompensa el exceso en el cumplimiento de las metas de ventas preestablecidas.
- ✓ Cumplimiento Adelantado: representa el tercer estímulo para el área o departamento de producción, recompensa el cumplimiento de objetivos antes del tiempo proyectado, se trata de establecer una fecha en la cual se otorgara determinada recompensa en caso que el objetivo de ventas haya sido logrado.
- ✓ Cumplimiento mínimo: representa el tercer estímulo para el área o departamento de producción, se trata de establecer un porcentaje mínimo de cumplimiento de la meta de ventas proyectada.
- ✓ Sistema de Pago: determinar si este será de porcentajes (el cual se encuentra directamente relacionado con el precio del producto y es una buena herramienta para el direccionamiento de las ventas), por unidades vendidas, de cuota (que no promete un porcentaje sino una compensación a cambio del logro de una cuota predeterminada), de cuota- puntos (coloca puntuaciones a los productos y las relaciones con valores en moneda) o híbridos.
- ✓ Modelo de relación entre indicadores utilizado: responde a dos tipo de modelos el multiplicativo (que establece los bonos de productividad en base al producto de los indicadores de cumplimiento de las metas) y el aditivo (que establece los bonos de productividad o ventas en base a la suma de los indicadores de cumplimiento de las metas).
- ✓ Incrementos a la Compensación: Inicialmente deben colocarse las especificaciones sobre la estructura salarial establecida para los cargos afectados. Además, es sumamente importante definir todo lo relativo a los incrementos salariales, por ejemplo, dejar por escrito la mezcla- fijo- variable del grupo de empleados, definir si estos aplicarán directamente sobre la remuneración fija, sobre la remuneración variable o sobre ambas a la vez.

- ✓ Transferencia de Empleados: se trata del establecimiento por escrito de alguna política en caso de transferencias de los empleados, por ejemplo Transferencias Línea- Staff o Staff – Línea.
- ✓ Posibles cambios en el plan de compensación: es importante dejar en claro que el plan puede sufrir ciertas modificaciones dependiendo de determinados factores, que no se tratará de un plan absolutamente rígido sino más bien de una línea de acción sobre la que se planea recompensar.
- ✓ Territorios de Ventas: debido a la diversidad de territorios de ventas que pueden existir para determinado negocio o sector y a las bondades y dificultades de cada uno, el plan debe determinar la compensación diferenciada por territorios, sobre todo cuando se trate de empresas presentes a nivel nacional. Debe determinarse por ejemplo, quién se encarga de las distribución de territorios de ventas y bajo que criterios se eligen los mismos, entre otros.
- ✓ Prelaciones: que se refieren a restricciones de si el pago es aplicable. Por ejemplo, aquellos resultados grupales o resultados compañía que prelan sobre el desempeño o logro de objetivos de un determinado trabajador.
- ✓ Documento de Aceptación: finalmente, la elaboración del documento de aceptación del Plan de Incentivos elaborado constituye el último paso, aquellos trabajadores cuyos cargos entran en el plan deben firmar para dejar por sentado estar de acuerdo con lo allí establecido respecto a su remuneración.
- ✓ Otros: La temporalidad del pago del incentivo (cada cuánto se paga), la forma de pago del mismo (bajo qué forma se paga, por ejemplo bonos de producción), competitividad externa (percentiles sobre los que se maneja la remuneración fija y la remuneración total).

(López, 2009)

3.2. Tipos de Planes de Incentivo

Volviendo a lo expuesto por Dolan y Schuller (1994), estos pueden dividirse de acuerdo al nivel en el cual se aplican: individual, grupal u organizacional, a saber,

● Planes de Incentivos Individuales

Por Pieza o a Destajo: pago por cada unidad u obra producida.

Hora Estándar: la medida para el pago del incentivo viene determinada por un tiempo estándar.

Día de trabajo Medido: se establecen estándares formales de producción y el desempeño del empleado.

Planes de Ventas: se aplican a vendedores y gerentes de ventas, tomando la forma de comisiones.

Planes de Incentivos Gerenciales: generalmente toman la forma de bonos en efectivo por buen desempeño del departamento, división o por la organización entera. Otras formas de compensación que pueden ser usadas como incentivos gerenciales o a otro nivel son los planes de “stock option”, oportunidad que tiene un gerente de comprar una acción de la compañía.

Sistemas de Sugerencias: con este sistema lo que se busca es incentivar el número de buenas ideas en vez del número de productos y tiene una fuerte base participativa que, de respetarse como sistema, tiene resultados dinámicos y positivos.

● Planes de Incentivos Grupales

Generalmente se tratan de adaptaciones de los individuales, pero basándose en estándares de contribución de grupo, y de acuerdo al desempeño que obtengan respecto a tales estándares, se determina el premio para los individuos del grupo.

● Planes de Incentivos Organizacionales

Suelen buscar el alza en los niveles de cooperación de los empleados, los dos más comunes: los planes de bonos cuando los empleados reciben como bono un porcentaje de su salario y los “profit sharing plans” cuando el empleado recibe parte de los beneficios o ganancias de la compañía. Dolan y Schuller (1994).

Otro tipo de plan no tomado en cuenta por Dolan y Shuller, es el “Gain-Sharing” bajo el cual se distribuyen ganancias por concepto de valor añadido en ganancias o productividad.

● Planes de Pago por Mérito

Utiliza medidas de desempeño distintas que los planes de incentivos, como los rankings establecidos por los supervisores. Para usar efectivamente estos planes es necesario determinar el tamaño del aumento por mérito, los momentos en que se dará el mismo y la relación entre los incrementos y la estructura salarial. Los pagos por mérito por lo general implican un incremento en el salario base y se dan en muchos casos una vez al año. Dolan y Schuller (1994).

3.3. Planes de Incentivos Gerenciales

El desarrollo de un plan de compensación para pagar al personal ejecutivo, gerencial y profesional es algo similar en muchos aspectos a desarrollar un plan para cualquier empleado.

Una alternativa es mantener el método de valoración de puestos, pero este ofrece una respuesta parcial a la pregunta de cómo pagar a estos empleados, debido a que los puestos difieren de los de producción y oficina en muchos sentidos. Los puestos profesionales y gerenciales tienden a hacer hincapié en factores no cuantificables como el ejercicio del juicio y la solución de problemas más que los puestos de producción y oficinas. También hay una tendencia a pagar a los gerentes y profesionales con base en la habilidad más con base en exigencias del puesto, como son las condiciones del trabajo. Por tanto, el desarrollo de planes de compensación para los gerentes y profesionales tienden a ser un asunto relativamente complejo, situación en la que la valoración de puestos sigue siendo importante, generalmente

desempeña un papel secundario ante elementos no salariales como bonos, incentivos y prestaciones. (Zoltners & Lorimer, 2006)

La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras:

1. Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio. Aunque limitado a ciertos niveles (directores y gerentes), este criterio encierra potencialmente un gran efecto de motivación.

2. Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado, concedidas automáticamente en ciertos periodos (por ejemplo, cinco o diez años), si el desempeño del empleado es satisfactorio. Los quinquenios y decenios son ejemplo de este criterio. Tales incentivos son relativamente pequeños y buscan mantener un equilibrio salarial.

3. Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional. Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación. Es el aumento por mérito.

4. Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisionales, o globales objetivamente cuantificables. Se pueden compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona. Es la llamada remuneración variable. (Zoltners & Lorimer, 2006)

Las cuatro clases de recompensa se conceden por separado o en conjunto, como retribución por la consecución de uno o varios objetivos organizacionales: fabricar determinado producto, proporcionar determinado tipo de servicio, alcanzar determinado índice de productividad, aumentar las ventas de productos o servicios, elevar el margen de ganancia operativa, cubrir y conquistar mayor número de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes o mejorar la imagen de la organización.

3.4. Nuevos Métodos en Remuneración

La remuneración fija, que todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, privilegia la homogeneización y estandarización de los salarios, facilita la obtención de equilibrio interno y externo de los salarios, permite el control centralizado de un órgano de administración salarial, proporciona una base lógica para la distribución de los salarios y focaliza la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo que permanecen a disposición de la organización. Sin embargo, la remuneración fija ya estable no consigue motivar a las personas ni incentiva la aceptación de riesgos y responsabilidades, y solo sirve como factor higiénico. En una era de competitividad, la remuneración fija dejó de ser suficiente para motivar e incentivar a las personas y obtener el comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz en la búsqueda de metas y resultados excelentes. De ahí la adopción de nuevos modelos de remuneración, como la remuneración por competencias. (Zoltners & Lorimer, 2006)

● Remuneración variable

Desde la década de 1980 las empresas estadounidenses y europeas dejaron de lado la remuneración fija y empezaron una tendencia que esta ganando espacio: remunerar a las personas por los resultados alcanzados. La organización no se apropia de los resultados, sino que los distribuye proporcionalmente entre ella y las personas que ayudaron a alcanzarlos. Así, la sociedad se mantiene en la ganancia y en la pérdida. El empleado gana más si la organización gana más, y gana menos si la organización gana menos, y no gana nada si la organización tampoco gana nada.

● Remuneración flexible

Ajusta la remuneración a las diferencias individuales de las personas y a la consecución de metas y resultados. Además, sirve como motivación intrínseca, es decir, como factor de motivación, pues hace énfasis en la autorrealización personal. Así como premia el buen desempeño e incentiva el desempeño excepcional y se concentra en los resultados y el alcance de los objetivos. Permite auto evaluación, pues sirve de retroalimentación y establece

la remuneración adicional y situacional. Por último, no produce efecto sobre los costos fijos de la organización.

● Plan de bonificación anual

El plan de bonificación anual es un ejemplo de remuneración variable. Se trata de una suma de dinero ofrecida al final de cada año a determinados empleados por su contribución al desempeño de la empresa. El desempeño se puede medir a través de ciertos criterios, como utilidad alcanzada, aumento de la participación en el mercado, mejoramiento de la productividad, etc

● Distribución de acciones entre los empleados

La distribución gratuita de acciones a determinados empleados, como forma de compensación, es otra manera de remuneración flexible. En ella, el dinero del bono se sustituye por acciones de la compañía.

● Participación en los resultados alcanzados

Es otro modelo de remuneración flexible relacionado con el desempeño del empleado para conseguir las metas y resultados establecidos en determinado periodo. La participación en los resultados significa tener un porcentaje o franja de valor en los resultados de la empresa o del departamento que ayudo a conseguir con su trabajo personal o de equipo. (Zoltners & Lorimer, 2006)

3.5. La Fuerza de Ventas

Funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. El representante de ventas es la compañía misma para muchos de ellos a su vez, son los encargados de traer a la empresa información de inteligencia muy necesaria acerca del cliente. (Kotler, 1996).

● Objetivos de la Fuerza de Ventas

Estos deben basarse en el carácter de los mercados principales de la compañía y en la posición que desea estar en los mercados. Las ventas de persona a persona son el contacto y herramienta de comunicación más costosos que utiliza la compañía.

Por otra parte, las ventas de persona a persona son también la herramienta más efectiva en las etapas del proceso de la compra, como la educación del comprador, la negociación y las etapas de cierre de tratos. Es muy importante que la compañía considere con todo cuidado cuándo y dónde utilizar representantes de ventas para facilitar la labor de comercialización. (Kotler, 1996).

● Funciones de la Fuerza de Ventas

Los representantes de ventas realizan una o más de las siguientes tareas para sus compañías:

Prospección: buscan y cultivan nuevos clientes.

Distribución: deciden cómo distribuir su escaso tiempo entre clientes potenciales y clientes.

Comunicación: comunican hábilmente información acerca de los productos y servicios de la compañía.

Ventas: conocen el arte de la venta: acercamiento, presentación, respuesta a objeciones y cierre de ventas.

Servicio: proporcionan varios servicios a los clientes; consultoría, asistencia técnica, diseño de financiamientos y agilización de envíos.

Recopilación de información: realizan investigaciones de mercado y trabajo de reconocimiento e información de los clientes.

Asignación: deciden a cuáles clientes asignar los productos durante períodos de escasez de los mismos. (Kotler, 1996).

● Compensación de la Fuerza de Ventas

Por un lado los representantes de ventas prefieren regularidad en sus ingresos, compensaciones extra por su excelencia en el desempeño y un pago justo por su experiencia y antigüedad. Por otra parte, la gerencia desea lograr control, economía y simplicidad.

El nivel de compensación debe guardar cierta relación con el precio corriente de mercado para el tipo de trabajo de ventas y capacidades requeridas. Pagar menos disminuiría la cantidad o calidad deseada de los solicitantes, mientras que pagar más sería innecesario. Sin embargo, el precio del mercado para los vendedores pocas veces está definido.

La compañía debe determinar los componentes de la compensación: un monto fijo, uno variable, y gastos y beneficios marginales. El monto fijo puede ser el salario o cuenta de gastos, debe satisfacer la necesidad de estabilidad de ingresos de los representantes. El monto variable puede ser en comisiones, bonos o participación de utilidades; pretende estimular y recompensar el esfuerzo. La cuenta de gastos permite al representante solventar los gastos que se derivan de los viajes, alojamiento, alimento y diversiones. Y las prestaciones marginales, como son vacaciones pagadas, prestaciones por enfermedad o accidente, pensiones y seguro de vida, pretenden proporcionar seguridad y satisfacción en el empleo. (Kotler, 1996)

● Incentivo para la Fuerza de Ventas

Los planes de compensación para los vendedores tradicionalmente se basan en incentivos en forma de comisión por ventas, aunque el uso de comisiones varía de acuerdo con el tipo de industria.

El uso generalizado de incentivos para los vendedores se debe a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas y la suposición de que necesitan incentivos para motivar a los vendedores.

Plan de salario: salario fijo al vendedor y si aplica también enmarca todos aquellos pagos por incentivos adicionales como bonos, concursos de ventas, entre otros.

Plan por comisiones: pago a los vendedores en proporción directa a los resultados de sus ventas. La idea de éste incentivo es que el trabajador vea que el esfuerzo conducirá directamente a recompensas.

Plan combinado: la mayoría de las compañías pagan a sus vendedores una combinación de sueldo y comisiones, y la mayoría de estos planes cuenta con un componente salarial importante. Se destina una parte del salario total para los pagos variables, tales como los incentivos y otra parte como sueldo fijo no sujeto a resultados. (Kotler, 1996).

4. Indicadores cuantitativos de la Gestión de Recursos Humanos y Compensación

La cuantificación de la gestión de Recursos Humanos y Compensación y su inclusión en el análisis del desempeño de la organización, permite determinar la influencia que ejercen los cambios en las variables de Recursos Humanos sobre la actividad de la organización como un todo, así como la misma genera valor agregado en el desarrollo de su gestión.

4.1. Concepto de Valor Agregado

En este sentido, el valor agregado dentro de una organización puede ser conceptualizado en base a dos terminos:

Término económico: se refiere al incremento de los ingresos y/o la reducción de costos, midiendo en función del valor que el mercado tiene sobre el negocio.

Término organizacional: es el resultado logrado por el recurso humano en la ejecución de sus procesos de trabajo, medido en términos de mayores ingresos y/ o reducción de costos,

aumento de la utilidad del negocio expresados en indicadores de tiempo, cantidad y costos. Siendo el presente término el valor a considerar en esta investigación.

4.2. Tipologías

Dentro de cada organización se encuentran tres tipos de valor. El valor financiero, referido a la rentabilidad que impulsa a la empresa e incluye el entorno de la inversión. El valor de producción, basado en factores organizacionales que contemplan la eficiencia, la productividad, la tecnología y la calidad. Finalmente, nos encontramos el valor humano, prevaleciente en este estudio, el cual refleja el resultado obtenido por el rendimiento de cada individuo en base a sus creencias, actitudes, conocimientos y habilidades y a la manera como éste interactúa con su medio.

4.3. Categorías de Valor Agregado

Al determinar el grado de valor que agregan las personas y evaluar su desempeño, se observan aquellas que agregan valor ya que sus acciones mejoran los procesos o sobrepasan las metas vitales prefijadas deduciendo significativamente costos a la organización en términos de tiempo y dinero. Así mismo, se encuentra personal que mantiene valor debido a que sus acciones se adecuan a los lineamientos en el cumplimiento de las tareas sin generar esfuerzos adicionales. Por último, se hallan trabajadores que deducen valor ya que sus acciones no son cónsonas con los requerimientos básicos exigidos por el cargo, desperdiciando recursos en términos de tiempo y dinero.

Para tal fin, la Gerencia de Recursos Humanos y Compensación debe preocuparse por diseñar sistemas de medición que permitan cuantificar todos los aspectos de su gestión cotidiana, a fin de llevar una evaluación constante de todas las variables involucradas (tiempos de tareas, rotación, ausentismo y compensación, entre otros), y la manera como se agrega valor.

4.4. Medición de Valor Agregado. Definición

De esta manera, se entiende por medición del valor agregado, un proceso mediante el cual se registran datos válidos y confiables acerca de los resultados obtenidos por la personas en los procesos, de acuerdo con las metas y objetivos planeados por la diferentes unidades administrativas, basados en indicadores de tiempo, cantidad y costos.

Esta definición implica:

- Definir claramente los conceptos de trabajo, los cuales se encuentran determinados por actividades, funciones y tareas, que relacionadas entre sí buscan lograr un resultado esperado, por lo tanto, deben ser definidas de manera específica y enfocar la atención sobre el producto final, para así conocer qué requiere ser mejorado.
- Identificar los procesos que agregan valor, siendo aquellos que están diseñados de forma tal que produzcan los resultados esperados, e identificar aquellos que agregan costos aunque no producen los resultados requeridos.
- Definir las metas esperadas, entendiendo por tal los fines de amplio alcance que se ha planteado el Departamento de Recursos Humanos.
- Especificar mejoras.

4.4.1. Relevancia de la Medición

En base a ello, se puede afirmar que la medición permite planificar con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora, analizar y explicar cómo han sucedido los hechos, pero lo más importante es que permite conocer a fondo los procesos que se dan en la empresa para así gerenciar su mejoramiento acorde con la exigente competencia actual.

En consecuencia, la medición conlleva a gerenciar en base a datos, estimulando la gerencia participativa, facilitando la observación común de todos y en aportes que surgen de interpretar una realidad específica y correctamente desde diversas posiciones. Permite además superar la gerencia por situaciones, obviando la idea errada de que lo intangible no es medible.

4.4.2. Principios de la Medición

Ahora bien, los sistemas de medición implican una serie de principios que deben tomarse en cuenta al momento de llevarlos a cabo.

- Los sistemas de medición estimulan la productividad.
- Ahorran tiempo al centrar la atención en temas claves.
- Todos deben estar involucrados en el desarrollo de los mismos.
- El desarrollo de los sistemas de medición promueve el trabajo en equipo.
- La medición final es la efectividad en la obtención de resultados congruentes con la misión y objetivos de la organización.

Los sistemas de medición buscan por lo tanto, evaluar la acción comprendida posibilitando de esta forma la comparación y el aprendizaje para así sustentar el cambio.

Por otra parte, toda medición efectiva requiere cumplir con las siguientes características:

Pertinente: la medición debe ser tomada en cuenta y tener importancia en las mediciones.

Precisión: la medida debe reflejar fielmente la magnitud del hecho que se desea analizar. Para ello, es necesario elegir un instrumento de medición con el nivel de precisión adecuado y recolectar de forma adecuada los datos arrojados por el instrumento.

Oportunidad: es una condición necesaria para tener la posibilidad de corregir, prevenir y diseñar procesos.

Confiabilidad: se trata de calibrar los instrumentos, es decir, validar la calidad de la medida obtenida por el instrumento.

Economía: debe existir proporcionalidad en los costos incurridos en la medición y los beneficios y relevancia de la decisión que se sostiene con los datos obtenidos.

Bajo el presente panorama se plantea la posibilidad de llevar a cabo una eficaz medición a través de un sistema o conjunto de indicadores cuantitativos que permitan analizar el impacto de los programas concebidos en la organización en relación al rendimiento general de la misma.

4.5. Definición de Indicador

Se entiende por Indicador de Gestión a la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de la empresa o departamento cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Así mismo, se podrá analizar cuán bien se esta administrando determinada unidad en áreas referentes al uso de recursos, cumplimiento de programas, errores de documentos, entre otras.

Por otra parte, se denomina indicador de gestión al instrumento que permite determinar objetivamente el logro alcanzado en relación a unas metas preestablecidas.

4.5.1. Ventajas que presenta la utilización de Indicadores de Gestión

- Enfoca la atención en aquellos aspectos que son realmente importantes fundamentándose en criterios como costos, tiempo y cantidad en base a los cuales se toman decisiones y se actúa.
- Se dan a conocer los estándares de actuación, así como los niveles aceptables de desviación, permitiendo clarificar expectativas.
- Generan la tendencia a competir para alcanzar o sobrepasar los objetivos trazados.

- Permiten alcanzar un contacto más estrecho entre la Gerencia de Recursos Humanos y Compensación y las demás áreas de la organización, estableciendo datos sobre productividad y eficiencia.

En resumen, la información contenida en los indicadores es el punto de partida para un proceso de racionalización de costos en términos de la asignación más eficiente de los recursos para las distintas actividades de la gestión de Recursos Humanos y Compensación.

5. Marco Referencial: Sector Asegurador

5.1. El Seguro como Institución en Venezuela

Las primeras actividades de Seguros en Venezuela fueron efectuadas por los agentes de compañías extranjeras, primordialmente británicas. Algunas compañías de Estados Unidos de Norteamérica realizaron actividades fundamentalmente en el Ramo de Vida sobreviviendo una Póliza de la Equitable Life Insurance Co. A nombre de Baltaser González, emitida el 28 de Julio de 1887. (Peña, 2004).

La Primera Empresa Venezolana que se constituye en el país lo hace en 1886 en la ciudad de Maracaibo, denominándose Compañía de Seguros Marítimos, comenzó a operar con un capital de Bs. 250.000,00, pero tuvo una efímera existencia. La Compañía Venezolana de Seguros se funda 13 años más tarde, en 1899, con un capital de Bs. 550.000,00; la empresa aseguradora más antigua del país la C.N.A. de Seguros la Previsora se constituye en 1914 con un capital de Bs. 6.000.000,00, a los pocos días de su fundación, asume el activo y el pasivo de La Compañía Venezolana de Seguros; La Previsora operaba originalmente sólo en los ramos de vida, incendio y transporte. En 1918, se funda en Maracaibo la Compañía de Seguros Marítimos del Zulia, empresa que después se llamo Seguros la Paz.

En 1925 se construye la empresa C.A. de Seguros Fenix que fue absorbida en 1930 por La Previsora. Al crearse la oficina de fiscalización de Empresas de Seguros en el Ministerio de

Fomento, se requiere de la inscripción en su registro de todas las empresas extranjeras. Para 1956, las compañías nacionales ya eran 25 y las extranjeras 23. Sin embargo, de las empresas nacionales 8 al menos tenían capital mayoritariamente extranjero y sólo el resto eran auténticamente nacionales en capital y control. Los graves problemas económicos por los que atravesó el país al ser derrocado el gobierno general de Marcos Pérez Jiménez, hicieron que muchas de esas empresas nacionales se declararan en quiebra o en liquidación amistosa. Algunas extranjeras decidieron cerrar sus oficinas en Venezuela y retirarse del mercado directo.

En el año de 1965, habían inscritas de 40 Compañías Nacionales, una Cooperativa y 26 Compañías Extranjeras. El 25 de Julio de ese año se promulga de Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros, que obliga a las empresas extranjeras a constituirse en el país y exige que al menos el 51% del capital pertenezca a personas naturales o jurídicas venezolanas. (Peña, 2004).

En 1976, se constituye la única compañía de seguros de créditos hipotecarios que ha existido en Venezuela. En 1980 se inscriben dos empresas quedando el número de compañías en operación de 44. En 1980, se autoriza el funcionamiento de tres nuevas compañías las cuales sólo comenzarán a operar en 1981, para ese momento la política del gobierno apoyada en parte por el Consejo Nacional de Seguros, fue la de no autorizar la creación de nuevas empresas a menos que tengan la característica de ser regionales o absolutamente especializadas. Se consideraba que había suficientes empresas en la industria aseguradora venezolana y que aumentar su número crearía una saturación práctica del mercado.

En el año de 1995 se reforma la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros, introduciendo cambios muy significativos dentro del mercado asegurador venezolano, la cual trajo como consecuencia que de las 73 compañías inscritas en te la Superintendencia de Seguros, apenas 57 quedaran activas para aquel momento, estando tres intervenidas por la Junta de Emergencia Financiera, tres traspasaron su cartera a otra empresa de seguros, mientras que dos se fusionaron con una de las activas.

En cuanto a los Ramos, de las 73 que operaban antes de la modificación de la Ley, 69 lo hacían en todos los ramos, una operaba sólo en ramos generales, otra en vidas, y dos en seguros funerarios. Después de la reforma legal 10 dejaron sus operaciones, en seguros de vida, dos decidieron inclinarse sólo por uno o dos ramos afines, las restantes continuaron operando en los ramos para los cuales fueron autorizadas originalmente. (Peña, 2004)

Actualmente, según la Superintendencia de Seguros de la República Bolivariana de Venezuela (2008) se encuentran registradas cincuenta (50) Aseguradoras en operación. (Anexo A)

5.2. Concepto de Seguro

Tomando como referencia lo expresado por la Ley del Contrato de Seguro (2001), el Seguro es aquel servicio ofrecido por una empresa de seguros mediante un contrato, en virtud del cual, ésta a cambio de una prima, asume las consecuencias de riesgos ajenos, que no se produzcan por acontecimientos que dependan enteramente de la voluntad del beneficiario, comprometiéndose a indemnizar, dentro de los límites pactados el daño producido al tomador, al asegurado o al beneficiario, o a pagar un capital, una renta u otras prestaciones convenidas, todo subordinado a la ocurrencia de un evento denominado siniestro, cubierto por una póliza. (Peña, 2004).

5.3. Elementos del Seguro

Peña (2004) ofrece un conjunto de definiciones sobre los elementos esenciales a tomar en cuenta en materia de seguros, a saber,

- El asegurado

Es el cliente dentro de todo negocio de seguros y una de las partes del contrato de seguros, suele confundirse con una misma persona, al que contrata, al que ejecuta el contrato y al que se beneficia de éste, pero no siempre es así y estas tres situaciones que se plantean pueden verse ejercidas por personas distintas.

● El Productor de Seguros

Es la persona que intermedia contratos de seguros, es un ente importante dentro del seguro como institución, pues éste es quien vende los servicios de las Aseguradoras, su participación se limita asesorar al cliente o asegurado para la contratación de un seguro y asistirlo en la ejecución del contrato, pero no es indispensable para la formación de éste, ya que el productor de seguros no forma parte del contrato de seguros.

● El asegurador

Es la persona jurídica cuya función primordial es la de formar fondos de reserva para las futuras eventualidades de los riesgos asumidos y colocar sus excedentes en inversiones a largo plazo. El asegurador es el administrador con fines empresariales del fondo económico conformado con las primas que paga a la masa asegurada. El objeto de esta gestión administrativa es el de obtener suficientes aportes, como suficiente rendimiento financiero de los mismos, con el fin de cumplir con el objeto de pagar los siniestros, cubrir sus gastos y realizar una utilidad.

● Elementos especiales

El Riesgo: desde el punto de vista del Seguro, el riesgo es una fórmula matemática que determina el grado de probabilidad existente de que el siniestro llegue a ocurrir.

El Siniestro: es el acontecimiento futuro e incierto al menos en cuanto al tiempo, no dependiente de la voluntad del beneficiario, cuya realización implica la exigibilidad de la prestación prometida por el Asegurador.

La prima: es la contraprestación en el contrato de seguros y principal obligación del Asegurado, frente al Asegurador.

5.4. Características del Contrato de Seguro

El Seguro es un contrato:

- Consensual
- Bilateral
- Oneroso
- Aleatorio
- De buena fe
- De ejecución sucesiva.

(Peña, 2004)

5.5. Clasificación Legal de los Seguros

- Seguros Terrestres
- Seguros de Vida
- Seguros de Incendio
- Seguros Agrícolas
- Seguros de Transportes Terrestres
- Seguros Marítimos

(Peña, 2004)

5.6. Superintendencia de Seguros

La Superintendencia de Seguros es el ente llamado a ejercer, en forma proactiva, las funciones de regulación, supervisión, fiscalización, control y en general las requeridas para lograr un sector asegurador sano, competitivo y responsable.

El Sector Asegurador venezolano dispone de una institución que lleva a cabo las funciones generales de protección del asegurado y que posee suficiente flexibilidad para

asumir directa o indirectamente roles y responsabilidades adicionales en tiempos de crisis para garantizar el desarrollo de un sector saludable y competitivo. (SUDESEG, 2008).

5.6.1. Funciones de la Superintendencia de Seguros

De conformidad con la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros publicada en Gaceta Oficial de la República de Venezuela número 4.882, Extraordinario de fecha 23 de diciembre de 1994:

Artículo 6°: La Superintendencia de Seguros tendrá a su cargo la inspección, supervisión, vigilancia, fiscalización, regulación y control de la actividad aseguradora y en especial de las empresas de seguros y de reaseguros constituidas en el país, de los productores de seguros, de los ajustadores de pérdidas, de los peritos evaluadores, de los inspectores de riesgos, de las sociedades de corretaje de reaseguros y de las representaciones de empresas de reaseguros constituidas en el exterior.

Artículo 7°: Estarán también bajo la vigilancia y fiscalización de la Superintendencia de Seguros las organizaciones que tengan por objeto la prestación de servicios de financiamiento a los usuarios de la actividad aseguradora, cualquiera que sea su configuración jurídica, siempre que no estén regidas por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

Artículo 12°: La Superintendencia de Seguros tendrá facultad para investigar o inspeccionar cualesquiera hechos, actos o documentos relacionados con la actividad de:

- Las Empresas de Seguros
- Las Empresas de Reaseguros constituidas en el país
- Los Productores de Seguros
- Los Peritos Avaluadores
- Los Ajustadores de Pérdidas
- Los Inspectores de Riesgos
- Las Sociedades de Corretaje de Reaseguros establecidas en el país

■ Los Representantes de las Empresas de Reaseguros del exterior

Si en el ejercicio de tales facultades se observaren o comprobaren infracciones a esta Ley o a sus Reglamentos, se dejará constancia por medio de acta que se levantará al efecto.

Las actas levantadas por la Superintendencia de Seguros de acuerdo con esta Ley tendrán valor probatorio al ser presentadas ante los Tribunales. (LESIR, 1994).

1. Regresión por pasos

Respondiendo a los procedimientos estadísticos que fueron aplicados para el análisis de los datos recolectados a continuación se presentara un aporte teórico que permita un mayor grado de claridad sobre los mismos.

El Modelo de Regresión por pasos se trata de un procedimiento para buscar el “subconjunto óptimo” de variables. Se basa en el procedimiento de introducir en forma secuencial las variables al modelo una por una. Existen dos maneras de llevar a cabo este procedimiento

- a) Selección hacia delante
- b) Eliminación hacia atrás.

El procedimiento es el siguiente:

Paso 1: Elegir la variable que de la suma de cuadrados de la regresión (SSR) más grande cuando se lleva a cabo la regresión lineal simple con y o, de manera equivalente la que de el valor más alto de R^2 . Llamaremos a esta variable inicial x_1 .

Paso 2: Elegir la variable que cuando se introduce en el modelo da el mayor incremento R^2 en presencia de la variable x_1

$$R(b_j | b_1) = R(b_1, b_j) - R(b_1)$$

$$SSR_{j|1} = SSR_{1j} - SSR_1$$

por supuesto elegimos a la R mas grande y llamamos a esta la variable x_2 .

Paso 3: Elegir la variable x_j que de el valor más grande de

$$R(b_j | b_1, b_2) = R(b_1, b_2, b_j) - R(b_1, b_2)$$

$$SSR_{j|12} = SSR_{12j} - SSR_{12}$$

Este proceso se continúa hasta que la variable introducida más reciente deje de inducir un aumento significativo en la regresión. Tal incremento puede determinar en cada paso con el uso de la prueba F o prueba t apropiada. (Walpole & Myers, 2007).

IV. MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Estudio

Tomando lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2007) este estudio correspondió al tipo descriptivo- correlacional, pues seleccionaron una serie de cuestiones para posteriormente proceder a la recolección de la información sobre cada una de ellas, seguidamente y una vez descritas las variables, finalmente se dio a conocer la relación existente entre ellas lo cual dio respuesta a lo que se investiga.

2. Diseño de Investigación

El presente trabajo de investigación tuvo un diseño de tipo no experimental en la medida en que éste se realizó sin manipular deliberadamente las variables del entorno a estudiar, de tal forma que sólo se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural para posteriormente analizarlos. Hernández, Fernández y Baptista (2007). Al mismo tiempo, y tomando en cuenta el número de momentos en los cuales se recolectaron los datos se trata, para este caso, de un diseño transversal o transeccional de investigación pues se busco evaluar una situación, fenómeno o contexto en un punto del tiempo. Hernández, Fernández y Baptista (2007).

Adicionalmente, citando a Sabino (1997) el diseño puede denominarse como de campo, debido a que los datos de interés se recogieron directamente de la realidad y son datos originales.

3. Operacionalización de las Variables

- Variable 1: Elementos de los Planes de Incentivo implementados en las Empresas del Sector Asegurador

Definición Conceptual: Es una forma de compensación directa, vinculada generalmente, con el puesto y/ o su desempeño, favoreciendo la individualización de la retribución y asegurando el equilibrio entre la compensación efectuada y los resultados alcanzados.

Definición Operacional: En este estudio, la Variable “Elementos de los Planes de Incentivo implementados en las Empresas del Sector Asegurador” se estudiará a través del análisis de las dimensiones discutidas con el Profesor de la Cátedra de “Planes de Incentivo y Compensación Variable” de la UCAB Federico López, que se explican a continuación:

Mezcla fijo- variable: Es aquel salario que se encuentra integrado por elementos fijos y elementos variables, o lo que es lo mismo, por elementos cuyo monto se conoce predeterminadamente con toda exactitud y que no dependen de los resultados obtenidos; y elementos cuyo monto no se puede conocer predeterminadamente con toda exactitud, dependiendo de la realización de acontecimientos futuros de realización cierta o de los resultados obtenidos.

Sistema de pago: Se refiere a la forma específica que toma la remuneración variable del trabajador, tratándose entonces de cuatro tipos principales de sistemas: por porcentajes, por cuotas, por puntos y por premios.

Cumplimiento de la meta: Se refiere al porcentaje de logro de la meta predeterminada.

Modelo del Plan: expresa la técnica matemática para el otorgamiento anual de los bonos por ventas, estas técnicas se traducen en: modelos multiplicativos (en donde los bonos otorgados se influyen entre sí); y modelos aditivos (en donde los bonos se otorgan de manera agregada).

Diseño del plan: se refiere a la estructura o esqueleto del plan de incentivo y su capacidad para dar respuesta a los cambios del mercado, para la generación de utilidades y la debida motivación del vendedor.

● Variable 2: Indicadores de Gestión de las Empresas del Sector Asegurador

Definición Conceptual: Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Definición Operacional: En este estudio, la Variable “Indicadores de Gestión” se estudiará a través de las dimensiones extraídas de los datos publicados por la Superintendencia de Seguros (SUDESEG), los cuales, a su vez corresponden a los indicadores exigidos por tal organismo a las aseguradoras para su reporte anual de cuentas, éstos se explican a continuación:

Saldo en Operaciones (Utilidad o Pérdida): Es el saldo positivo o negativo que resulta de todas las operaciones de la empresa de seguros al final del periodo evaluado. Resulta de sumar el Resultado Técnico Neto y el Resultado de la Gestión General, obteniéndose el Saldo de Operaciones Positivo o Negativo (Utilidad o Pérdida) de la empresa. Se le llama Saldo de Operaciones toda vez que refleja el resultado de las operaciones de la empresa al cierre de cada mes del año en estudio; sólo al final del ejercicio (31 de diciembre) se le da el nombre de Resultado del Ejercicio.

Primas Netas Cobradas: Es el conjunto de aportaciones económicas percibidas por la empresa de seguros de parte de sus tomadores de pólizas en contraprestación por la cobertura de riesgo asumida, durante un periodo determinado. Este monto se refleja neto de anulaciones de pólizas y devoluciones de primas.

Saldo en Operaciones sobre Primas Cobradas: cifra que resulta de la división del saldo en operaciones entre las primas netas cobradas durante el ejercicio económico de la aseguradora. El resultado expresa el porcentaje que el saldo en operaciones representa de las ganancias o ventas totales de la compañía, sólo al final del ejercicio (31 de diciembre) se le puede conocer el monto de éste indicador.

Tabla 1: VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
ELEMENTOS DE LOS PLANES DE INCENTIVOS IMPLEMENTADOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SEGUROS	MEZCLA FIJO- VARIABLE	PORCENTAJE FIJO	4-5-11-
		PORCENTAJE VARIABLE	4-5-11-
	SISTEMA DE PAGO	SISTEMA DE PORCENTAJES	7-
		SISTEMA DE CUOTAS	7-
		SISTEMA DE PUNTOS	7-
		SISTEMA DE PREMIOS	7-
	CUMPLIMIENTO DE LA META	CUMPLIMIENTO	6-12- 13- 14- 25- 26
		CUMPLIMIENTO MÍNIMO	16-
		SOBRECUMPLIMIENTO	15-
	MODELO DE DESARROLLO INDIVIDUAL	CUMPLIMIENTO ADELANTADO	17
MODELO ADITIVO		19	
DISEÑO DEL PLAN	MODELO MULTIPLICATIVO	19	
	FLEXIBILIZACIÓN DEL PLAN	1- 2- 3- 8- 9-18- 22- 23- 24	
INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR ASEGURADOR	SALDO EN OPERACIONES	DEFINICIÓN DE TERRITORIOS	20- 21
		RESULTADO TÉCNICO BRUTO	
		RESULTADO DEL REASEGURO CEDIDO	PARA ÉSTA VARIABLE
	PRIMAS NETAS COBRADAS	RESULTADO TÉCNICO NETO	NO SE APLICÓ
		RESULTADO DE LA GESTIÓN GENERAL	INSTRUMENTO
		CONTRAPRESTACIONES RECIBIDAS	DE RECOLECCIÓN
		COCIENTE SALDO OPERACIONES/ PRIMAS NETAS COBRADAS EN EL AÑO	

Tabla 1

4. Instrumento de Medición

Para la recolección de los datos se utilizó una guía de entrevista o entrevista semiestructurada cuyas preguntas estuvieron relacionadas con los objetivos planteados respecto a la variable 1 de estudio (Anexo C). Esta guía, y tal como su nombre lo indica sirve de estructura acerca de los temas a tratar durante en desarrollo de la entrevista, algunas preguntas serán abiertas pues no delimitarán de antemano las alternativas de respuesta, mientras que otras más específicas serán preguntas cerradas a efecto de su posterior codificación. Hernández. Fernández y Baptista (2007). Sin embargo, entrevista posee la flexibilidad necesaria para captar la particularidad de lo que se estudia, a saber los Elementos de los Planes de Incentivos Gerenciales implementados en las empresas del citado sector.

Es importante agregar, que para la estructuración de la guía de entrevista se tuvo en consideración la naturaleza de las empresas previamente seleccionadas para evitar posibles vacíos en los resultados y sobre todo que fuese adaptable a todas las organizaciones independientemente de su cultura e historia.

Dicha entrevista fue validada por un grupo de 8 de los Especialistas de Compensación integrantes de la muestra definitiva perteneciente a éste estudio, se realizaron las correcciones pertinentes que arrojaron estas entrevistas piloto.

Para la obtención de los datos respecto a la variable 2, fue necesaria la elaboración de una matriz de vaciado para el registro de los datos extraídos de los archivos de la Superintendencia de Seguros, colocando así los indicadores de gestión, tomados en cuenta para este estudio, que correspondieron por aseguradora.

4.1. Muestreo

- **Universo:** Según Hernández. Fernández y Baptista (2007), se refiere a todos los casos que concuerdan con las características del estudio. En este caso, el universo estuvo conformado por todos aquellos Gerentes de Compensación de las Empresas de Seguros en Venezuela.
- **Población:** Para éste estudio la población estuvo conformada por todos los Gerentes de Compensación de las Empresas de Seguros en Venezuela, que laboran en el Área Metropolitana de Caracas.
- **Muestra:** Tomando lo expuesto por Hernández (2007), la muestra en cuestión fue de tipo no probabilística ya que supuso un procedimiento de selección informal, pues, la elección de los sujetos no dependió de que todos tuviesen la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores, basada en éste caso, en que la aseguradora contara con su propio Plan de Incentivos Gerencial, en otras palabras se trato de un muestreo de tipo intencional. Se analizó la población completa de aseguradoras, tomando en cuenta la posibilidad de que algunas se rehusaron a participar.

Por otro lado se trató de una muestra de expertos, pues fue necesaria la opinión de sujetos expertos en le tema. Para este caso, era necesario que el

grupo de encuestados fueran Gerentes de Compensación íntimamente ligados al diseño y elaboración de los Planes de Incentivos de Ventas de su organización.

5. Técnicas de medición

- **Variable 1:** Elementos de los Planes de Incentivo implementados en las Empresas del Sector Asegurador

Partiendo de los lineamientos señalados anteriormente, se recurrió al encargado del Área de Compensación de la Aseguradora y se le aplicó la entrevista semiestructurada respecto a los elementos y diseño de los Planes de Incentivos Gerenciales implementados en su organización; entendiendo como Plan de Incentivos lo que para Ariza (2004) constituye una forma de compensación directa, vinculada generalmente, con el puesto y/ o su desempeño, favoreciendo la individualización de la retribución y asegurando el equilibrio entre la compensación efectuada y los resultados alcanzados; proceso que permitió identificar los componentes remunerativos que fueron considerados a la hora de establecer la posterior correlación con la segunda variable de estudio.

- **Variable 2:** Indicadores de Gestión de las Empresas del Sector Asegurador

Para la medición de ésta variable, no fue necesario encuestar al encargado del Área de Compensación de la Aseguradora, por lo que a su vez, no fue necesaria la elaboración de instrumento de recolección. Ésto se debe a que los datos o indicadores requeridos para dar respuesta a la variable 2 con publicados anualmente por la Suprintendencia de Seguros de la República Bolivariana de Venezuela y son de fácil acceso para el investigador.

6. Procedimiento de Recolección de Datos

Inicialmente las entrevistas fueron solicitadas con previa cita telefónica a los Gerentes o Especialistas del área Compensación de cada aseguradora, fueron llevadas a cabo en las oficinas de cada uno de ellos. Se relleno la guía de entrevista en función a las respuestas

recabadas durante cada reunión. En resguardo de las condiciones de confidencialidad que el sistema de Compensación y elementos inherentes al mismo tiene dentro de cada empresa, no será revelada la lista de aseguradoras participantes en este estudio ni los nombres de los especialistas que prestaron su colaboración.

2. Factibilidad de la Investigación

Se consideró el presente Estudio como Factible por lo siguiente:

- Factibilidad Operativa: en este proyecto de investigación el recurso humano estuvo compuesto por una sola persona con la completa disponibilidad para llevar a cabo los procesos necesarios para el óptimo avance en el trabajo.
- Factibilidad Técnica: el investigador encargado del proyecto contó con la experiencia de profesionales del sector asegurador y actuales profesores del Instituto Universitario de Seguros, además de contar con la experiencia de especialistas en el Área de Compensación.
- Factibilidad Económica: para la obtención de la información necesaria para el óptimo desarrollo de la investigación se contó con la completa disponibilidad de la biblioteca del Instituto Universitario de Seguros y de la biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello, así como de bibliografía complementaria reunida previamente sin costo alguno, se contó con el equipo de computación necesario y con el asesoramiento sin costo de profesionales tanto del Sector Seguros como del Sector Compensación.

3. Consideraciones Éticas

Previendo la situación en la que se presentase algún inconveniente ético sobretodo en el proceso de recolección de los datos y tomando en cuenta que toda investigación debía procurar respetar la privacidad y bienestar de los implicados y colaboradores, se puso sumo cuidado en el manejo de los datos y respeto en la veracidad de los mismos. En este sentido, la información recolectada tuvo carácter de confidencialidad y su manipulación fue autentica. Se realizó el registro verídico de la información de tal forma que el estudio realmente sirviera de

base para posteriores investigaciones; además el instrumento fue elaborado con el suficiente cuidado de forma tal de evitar un método demasiado intrusivo, pero que a la vez respondiera a los objetivos de investigación.

Se respetó el derecho de autor y no se modificó o alteró el ambiente de trabajo. Toda la información sustraída de libros, revistas, Internet, trabajos de Grado, etc. tuvo su respectiva referencia y en algunos casos se recurrió a citas textuales.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

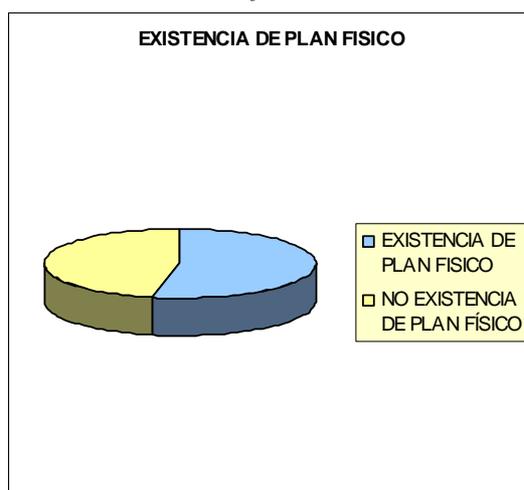
En resguardo de las condiciones de confidencialidad que el sistema de Compensación y elementos inherentes al mismo tiene dentro de cada empresa, no fue revelada la lista de aseguradoras participantes en este estudio.

1. RESULTADOS DEL PROCESAMIENTO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

A continuación se presentarán una serie de gráficos que traducen la información recolectada a partir de la entrevista semiestructurada practicada a la muestra, es decir, a los Gerentes o Especialistas en Compensación de las aseguradoras.

● Existencia de Plan Físico de Incentivos Gerenciales

Gráfico 1



La gráfica muestra que sólo 53% de las aseguradoras cuenta con un plan físico de incentivos gerenciales establecido.

● Estructura Salarial Establecida

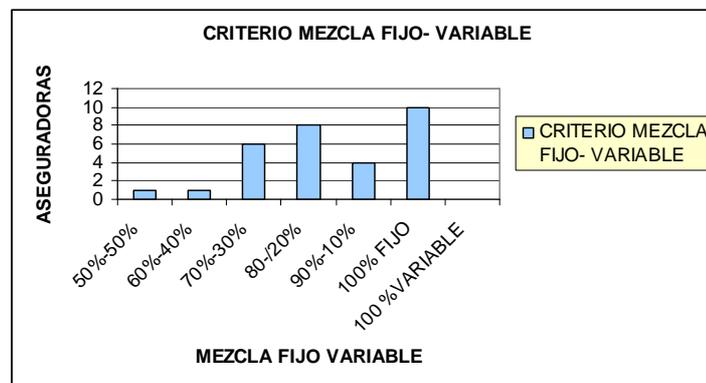
Gráfico 2



Respecto a la existencia de una estructura salarial establecida, el 90% de las aseguradoras manifestaron contar con una estructura.

● Mezcla Fijo- Variable

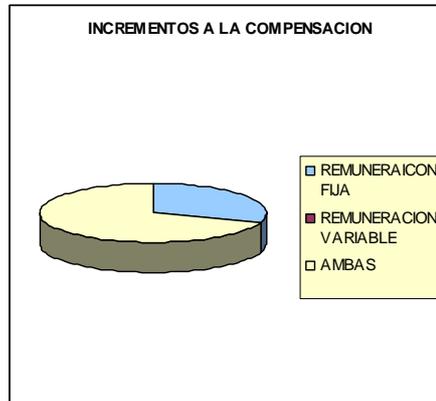
Gráfico 3



En cuanto a los porcentajes de mezcla fijo- variable a nivel gerencial el 33,33% de las aseguradoras entrevistadas manifestó utilizar una remuneración basada en el 100% remuneración fija, el 27% utiliza una mezcla 80-20, el 20% utiliza una mezcla 70-30, el 13,33% utiliza una mezcla 90-10, mientras que las mezclas 50-50 y 60-40 son utilizadas por el 3,33% de las entrevistadas respectivamente.

● Incrementos a la Compensación

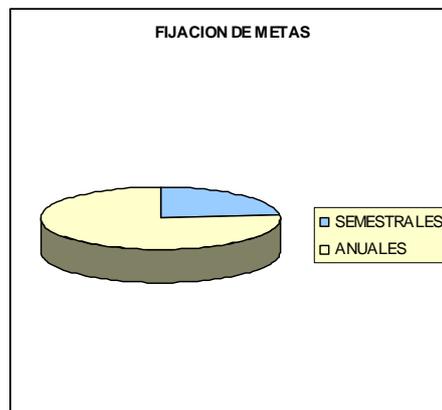
Gráfico 4



Respecto a sobre qué parte de la remuneración es afectada directamente por los incrementos el salario de los gerentes de las aseguradoras, el 70% respondió incrementar sobre ambas partes de la mezcla, mientras que el 30% restante manifestó incrementar sobre el salario fijo solamente.

● Fijación de Metas

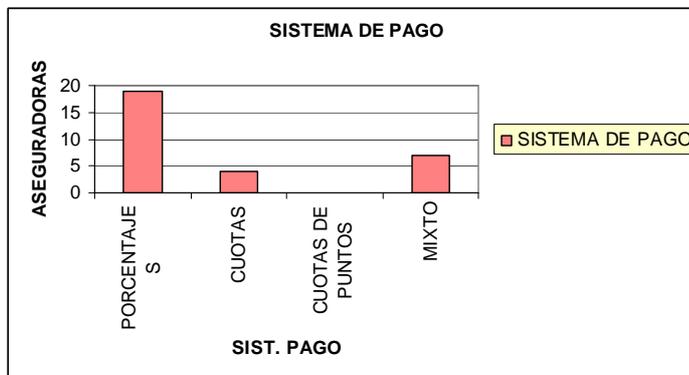
Gráfico 5



Partiendo de lo expresado en la tabla anterior, el régimen de fijación de metas que las aseguradoras mayormente colocan es anual en un 77%, 23% de las entrevistadas colocan metas semestrales a sus gerentes.

● Sistema de Pago

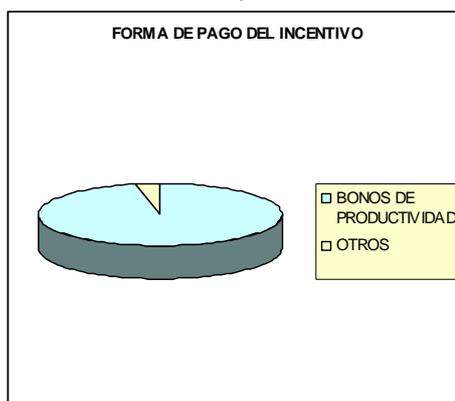
Gráfico 6



En referencia al sistema de pago que manejan los planes de incentivos gerenciales en las empresas de seguros, 63,33% de las mismas manifestaron utilizar el sistema de porcentajes, mientras que el 23,33% expresó utilizar modelos híbridos (porcentajes- cuotas) y un 13,33% manifestó utilizar el sistema de cuotas.

● Forma de Pago del Incentivo

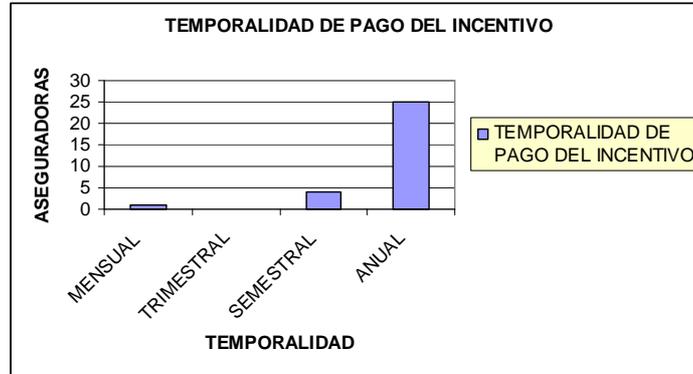
Gráfico 7



El 97% de las aseguradoras expresó otorgar sus incentivos a partir de bonos de productividad, mientras que el 3% restante manifestó hacerlo por la vía de comisiones a sus gerentes, como lo expresa la gráfica anterior.

● Temporalidad del Pago de Incentivo

Gráfico 8



En su mayoría, las aseguradoras manifestaron otorgar sus bonos de producción anualmente en un 83,33%, seguidamente con un 13,33% las aseguradoras los otorgan semestralmente, mientras que un reducido porcentaje de 3,33% los otorgan mensualmente.

● Problemas de Equidad Interna

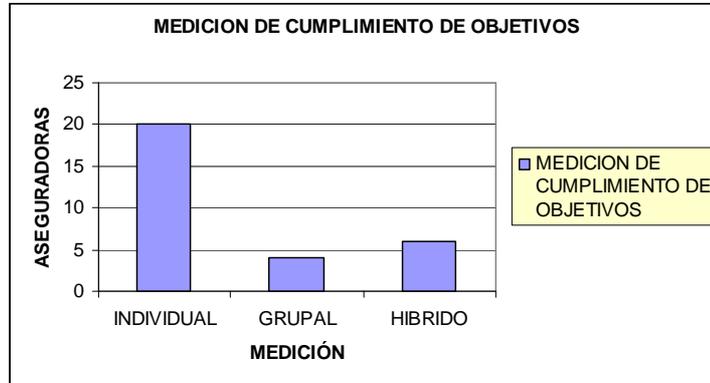
Gráfico 9



Más de la mitad de las aseguradoras entrevistadas manifestó tener problemas de equidad interna (57%), las restante manifestaron contar con escalas salariales bien diferenciadas libres de solapamientos sobre todo debido a la diferencia entre los bonos de producción entre un nivel gerencial y otro.

● Medición de Cumplimiento de Objetivos

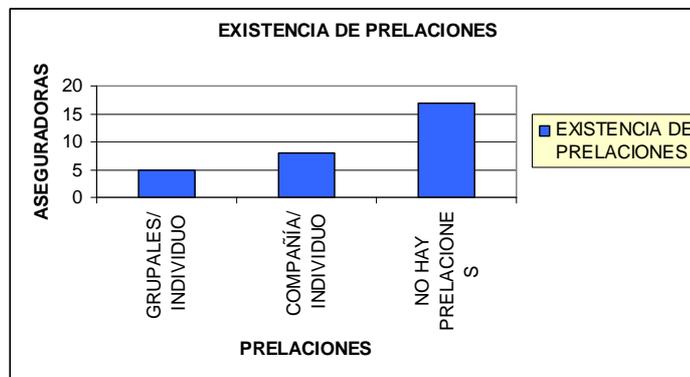
Gráfico 10



La medición del cumplimiento de los objetivos puede realizarse de tres formas principalmente, la medición individual opción por la cual el 67% de los entrevistados respondió, la medición grupal que fue respondida por el 13,33%, y la medición combinada o híbrida por la cual el 20% de los entrevistados optó, como se observa en la gráfica anterior.

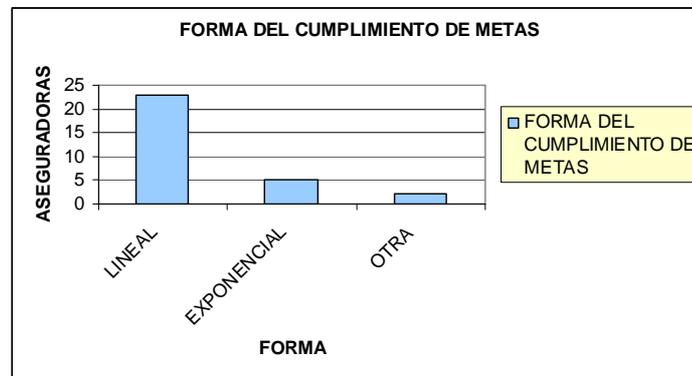
● Existencia de Prelaciones

Gráfico 11



El 57% de los entrevistados contestó no haber advertido prelación dentro de su plan de incentivos, adicionalmente, 26% admitió que muchas veces los resultados a nivel general de la compañía terminan prelando sobre los resultados obtenidos por el gerente, mientras que el 17% expresó que siempre los resultados del grupo de gerentes prelan sobre los resultados individuales o de cada uno de ellos.

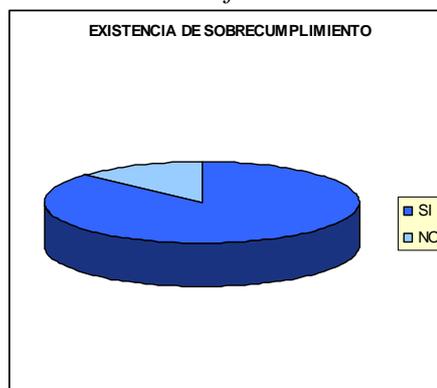
● Forma de Cumplimiento de las Metas *Gráfico 12*



El 77% de las aseguradoras contestaron utilizar un modelo de cumplimiento de metas de forma lineal, seguidamente, el 17% contestó utilizar la forma exponencial, al mismo tiempo que, un reducido porcentaje (7%) no utiliza ninguna forma establecida.

● Existencia de Sobrecumplimiento

Gráfico 13



En la gráfica se observa el 87% de los entrevistados dijeron aplicar el sobrecumplimiento de las metas como incentivo a las ventas de seguros por parte de sus gerentes, en algunos casos limitado mientras que en otros no contaba con límites predefinidos. El Porcentaje restante (13%) no considera el sobrecumplimiento de metas dentro de su plan de incentivos.

● Utilización del Sobrecumplimiento exponencial como estímulo a las ventas de seguros

Gráfico 14



A partir de la gráfica se observó cómo el 73,33% de las entrevistadas confirmó utilizar el sobrecumplimiento de forma exponencial, mientras que el 26,66% restante alegó no utilizarlo.

● Existencia del Cumplimiento Mínimo de Metas

Gráfico 15



Como se puede ver en la gráfica, en su mayoría (93%) las aseguradoras establecen porcentajes de cumplimiento mínimo de metas a sus gerentes. El porcentaje de aseguradoras restantes (7%) por su parte, no establece ningún parámetro mínimo de cumplimiento.

● Existencia de Cumplimiento Adelantado

Gráfico 16



Partiendo de la gráfica se observó un porcentaje bastante significativo (87%) de aseguradoras que establecen fechas de cumplimiento adelantado de las metas a sus gerentes dentro del plan de incentivos, sólo un 13% manifestó no tomar en cuenta el establecimiento de éste elemento de diseño del plan.

● Modelo de Relación entre Indicadores de Cumplimiento de la Meta

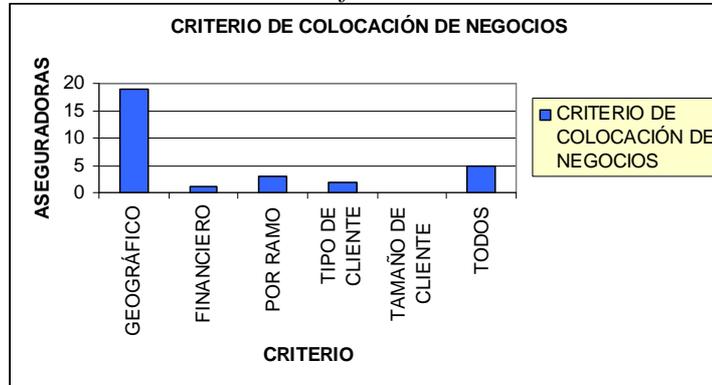
Gráfico 17



Como evidencia el gráfico anterior, en su mayoría (63%) las aseguradoras manifestaron utilizar el modelo aditivo para relacionar las variables de cumplimiento de metas, un 37% manifestó utilizar el modelo multiplicativo.

● Criterio de Colocación de Negocios, Sucursales

Gráfico 18



La gráfica muestra que el 63% de las aseguradoras basan el criterio geográfico la colocación de negocios o búsqueda de clientes. Sin embargo, el 17% utiliza todos los criterios en la entrevista presentados. En porcentajes menores el criterio a partir del ramo o línea de producto, el criterio por tipo de cliente y el criterio financiero no fueron muy significativos porcentualmente, con 10%, 7% y 3% respectivamente.

● Otorgamiento de Premios

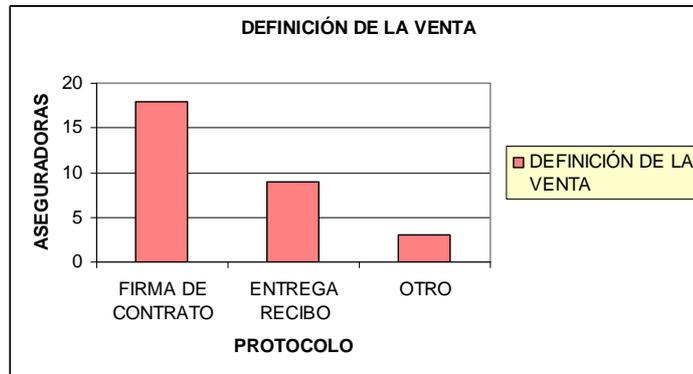
Gráfico 19



Respecto a si se otorgan otros premios además de las formas de pago del incentivo establecidas por cada aseguradora el 77% de los entrevistados expreso otorgarlos mientras el 13% restante no contempla ningún otro tipo de recompensas distintas a las básicas establecidas como incentivos.

● Definición de la Venta

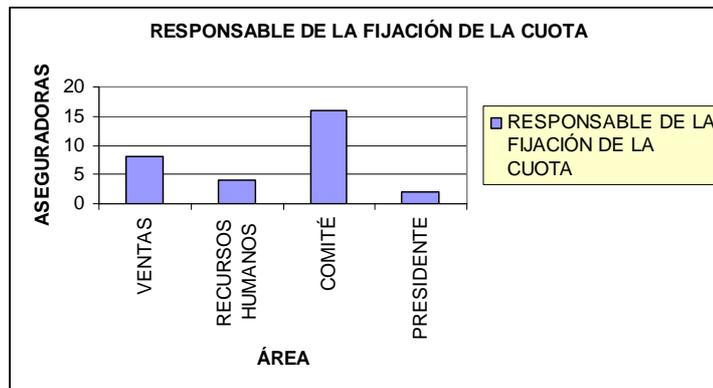
Gráfico 20



Como se observa en el gráfico para el 60% de las aseguradoras entrevistadas la venta del seguro se considera hecha a partir del momento en que se firma el contrato de seguro; para el 30% de las mismas la venta queda hecha desde el momento en que se entrega el recibo de prima al asegurado y para el 10% restante, no existe protocolo específico mediante el cual la venta se considere realizada.

● Responsabilidad de la Fijación de la Cuota de Ventas

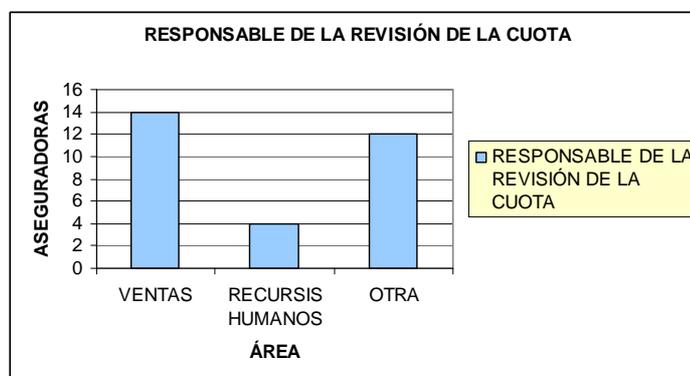
Gráfico 21



La gráfica anterior muestra cómo la mayoría de las aseguradoras (53%) afirmaron que la fijación de la cuota de ventas depende de un comité que cada cierto tiempo se reúne para realizar las proyecciones en ventas anuales. El área de ventas fija la cuota anual en el 27% de las aseguradoras entrevistadas y finalmente Recursos Humanos- Compensación y el Presidente de la empresa toman tal decisión en el 13% y el 7% de las empresas respectivamente.

● Responsable de la Definición de ventas

Gráfico 22



Como se puede observar en la gráfica anterior, el área que determina si la cuota de ventas se ha cumplido a final del período es en la mayoría de las aseguradoras el área de ventas con un 47% de aseguradoras de acuerdo; por otro lado, el 40% de los entrevistados manifestaron que la revisión la lleva a cabo un comité especial que se reúne anualmente para tal fin, por último, el área de Recursos Humanos- Compensación determina si la cuota o meta de ventas fue alcanzada en el 13% de las compañías entrevistadas.

2. RESULTADOS DE LAS CORRIDAS DE LOS MODELOS PREDICTIVOS DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES

De un total de 33 aseguradoras contactadas se obtuvieron 30 entrevistas; representando un 90,9% de las empresas visitadas; cuyos datos recolectados conforman la base para el siguiente análisis.

Una vez finalizado el proceso de recolección de los datos, se procedió a vaciarlos en la matriz en Excel ideada para tal fin, archivo posteriormente guardado SPSS para facilitar el proceso de análisis así como las diferentes corridas que se realizaron para establecer las variables más significativas e intervinientes para el estudio. Se trabajó con variables dicotómicas indicativas de presencia o ausencia de cada una de las variables por lo que la codificación se basó en 0= ausencia y 1= presencia.

Inicialmente se realizó un Análisis de Correlación previo, con el objeto de reducir el número de variables independientes resultantes luego de nombrarlas en SPSS, pues se buscaban aquellas que mayormente explicaran la variable dependiente (saldo en operaciones/ primas cobradas). De lo anterior se descartaron las siguientes:

2.1. PRIMERAS 10 VARIABLES DESCARTADAS EN BASE A FUNDAMENTOS DESCRIPTIVOS

1. Colocación de metas trianuales
2. Colocación de metas a largo plazo
3. Forma de pago del incentivo en acciones
4. Forma de pago del incentivo en contribuciones especiales a fondos
5. Forma de pago del incentivo en otras modalidades
6. Temporalidad trimestral del pago del incentivo
7. Distribución de territorios de ventas por gerente de segunda línea
8. Distribución de territorios de ventas por parte de los directores de los ramos
9. Criterio de colocación de negocios sujeto a la línea de productos ofrecidos
10. Criterio de colocación de negocios sujeto al tamaño de cada cliente

Era necesario seguir reduciendo el número de variables, entonces se establecieron dos criterios fundamentales sobre la tabla de correlación utilizada para descartar el primer grupo anteriormente citado, el criterio estadístico y el criterio descriptivo. Fueron eliminadas aquellas que resultaron no ser significativas en base a la probabilidad de Correlación de Pearson siguiendo el criterio estadístico. Luego se corrió una Matriz de Correlaciones Parciales y siguiendo un criterio más descriptivo se eliminaron aquellas que mostraron baja correlación con la variable dependiente (saldo en operaciones/ porcentaje de saldo en operaciones sobre las primas netas cobradas). Dicho proceso redujo el número de variables a diecinueve (19), número que permitía que el programa (SPSS) corriera con normalidad y arrojara resultados veraces pues las mismas cumplían con requisitos tales como baja significancia, fortaleza teórica y pasaron los filtros o pruebas que se practicaron para la reducción de variables, éste grupo es el que realmente explica el cambio en los resultados de cada aseguradora al ser comparadas con los Saldos en Operaciones entre las Primas Cobradas por Año. Tales variables fueron las que siguen:

2.2. VARIABLES QUE RESULTARON CON LAS MÁS ALTAS CORRELACIONES SEGÚN CRITERIO ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO

1. Existencia de un plan físico de incentivos gerenciales
2. Criterio mezcla fijo – variable
3. Incrementos aplicados solamente a la remuneración fija
4. Medición de cumplimiento de objetivos
5. Medición Individual de cumplimiento de objetivos o metas
6. Forma lineal para el cumplimiento de las metas de ventas
7. Forma exponencial de sobrecumplimiento de las metas de ventas
8. Existencia de un porcentaje de cumplimiento mínimo de la meta
9. Uso del modelo multiplicativo para la relación de indicadores de cumplimiento de las metas
10. Prelación del Grupo sobre los resultados gerenciales
11. Prelación de los resultados compañía sobre los resultados gerenciales individuales
12. Sistema de Pago por cuotas
13. Sistema de pago por porcentajes
14. Temporalidad mensual de Pago del Incentivo
15. Temporalidad anual de Pago del Incentivo
16. Problemas de equidad interna
17. Definición de la venta del seguro a partir de la entrega del recibo de prima
18. Criterio de colocación de negocio sujeto al componente financiero
19. Otorgamiento de viajes o convenciones como premios complemento de los bonos de producción

Una vez definidas las variables sobre las cuales trabajar se procedió a correr un Modelo de Regresión Lineal del cual se obtuvo un Coeficiente de Determinación General bastante alto, producto de todas las variables anteriores unidas, sin embargo, eso no significaba que todas ellas aportaran individualmente de manera significativa a la probabilidad, por lo que fue necesaria la aplicación posterior de un Modelo de Regresión por Pasos (Stepwise) el cual

buscó explicar o descomponer el R^2 para determinar la contribución adicional que cada variable aportaba al mismo.

Finalmente, a partir de un Análisis de Regresión Multivariante tipo Stepwise (Modelo de Regresión por Pasos) se determinó un número de variables que demostraron tener incidencia en los resultados técnicos de las aseguradoras, pues estadísticamente demostraron las más altas correlaciones con la variable dependiente.

A continuación se presentan las tablas resultantes del proceso descrito anteriormente las cuales conforman las necesarias para llegar a las conclusiones del presente estudio.

- **MODELO 1: SALDO EN OPERACIONES.** Relación: variables independientes resultantes con Saldo en Operaciones de las Aseguradoras

Se comenzó colocando una probabilidad de F bastante rígida, para luego ir la suavizando (hasta los límites entre 0,15-0,20), de manera de conocer qué variables eran las más fuertes de entre las anteriormente predefinidas.

Tabla 2: VARIABLES QUE ENTRARON EN EL MODELO Y PERMANECIERON COMO PREDICTORES

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PLAN FISICO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).
2	DEFINICION DE VENTA RECIBO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).
3	CRITERIO FINANCIERO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).

a. Dependent Variable: SALDO EN OPERACIONES

Tabla 3: SUMARIO DE LAS TRES CORRIDAS PARA MEJORAR EL R² AJUSTADO

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,397 ^a	,158	,128	723677,260
2	,533 ^b	,284	,231	679654,952
3	,597 ^c	,356	,282	656631,627

a. Predictors: (Constant), PLAN FISICO

b. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO

c. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO, CRITERIO FINANCIERO

En esta tabla puede observarse cómo las tres variables independientes resultantes en conjunto explican tan sólo el 35,6% del R² ajustado, porcentaje que resulta bastante bajo.

Tabla 4: ANÁLISIS DE VARIANZA DEL MODELO 1

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,7E+012	1	2,749E+012	5,250	,030 ^a
	Residual	1,5E+013	28	5,237E+011		
	Total	1,7E+013	29			
2	Regression	4,9E+012	2	2,470E+012	5,348	,011 ^b
	Residual	1,2E+013	27	4,619E+011		
	Total	1,7E+013	29			
3	Regression	6,2E+012	3	2,068E+012	4,795	,009 ^c
	Residual	1,1E+013	26	4,312E+011		
	Total	1,7E+013	29			

a. Predictors: (Constant), PLAN FISICO

b. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO

c. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO, CRITERIO FINANCIERO

d. Dependent Variable: SALDO EN OPERACIONES

Se corrieron varios escenarios incluyendo y extrayendo variables predictoras del modelo (Anexo G); con el objeto de verificar el aumento de R² ajustado y poder entonces,

identificar aquellas variables explicativas que tienen un mayor aporte a la variabilidad del ratio "saldo en operaciones". Luego de dicho proceso la tabla resultante demostró que con probabilidad de F entre 0,15 y 0,20 las variables "existencia de un plan físico de incentivos gerenciales", "definición de las venta del seguro a partir de la entrega del recibo de rima" y "criterio de colocación de negocio sujeto al componente financiero" sólo explicaron el 28% del R^2 un porcentaje considerado como muy bajo, por de ser las que más correlación demostraban del grupo base de diecinueve (19) variables. No se siguió corriendo el modelo pues los límites de F hasta aquí establecidos fueron considerados los más idóneos en vista del tipo de variables (dicotómicas) y los objetivos específicos del estudio.

● **MODELO 2: PRIMAS COBRADAS.** Relación: variables independientes resultantes con las Primas Netas Cobradas en el Año.

Para el análisis de la segunda variable igualmente se colocaron unos niveles de F por pasos (límites entre 0,15 – 0,20). De la misma forma, que para la variable dependiente anterior, se corrieron varios escenarios incluyendo y extrayendo variables predictoras del modelo (Anexo H); para verificar el aumento de R^2 ajustado y poder de esa manera identificar aquellas variables explicativas que tienen un mayor aporte a la variabilidad, pero esta vez, para la variable independiente "primas cobradas".

Tabla 5: VARIABLES QUE ENTRARON EN EL MODELO Y PERMANECIERON COMO PREDICTORES

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PLAN FISICO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).
2	DEFINICION DE VENTA RECIBO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).
3	CRITERIO FINANCIERO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).

a. Dependent Variable: PRIMAS COBRADAS

Tabla 6: SUMARIO DE LAS TRES CORRIDAS PARA MEJORAR R² AJUSTADO

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,397 ^a	,158	,128	723677,089
2	,533 ^b	,284	,231	679655,182
3	,597 ^c	,356	,282	656631,755

a. Predictors: (Constant), PLAN FISICO

b. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO

c. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO, CRITERIO FINANCIERO

En esta tabla puede observarse cómo las tres variables independientes resultantes en conjunto explican tan sólo el 28,2% del R² ajustada, valor que resulta bastante bajo.

Tabla 7: ANÁLISIS DE VARIANZA DEL MODELO 2

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,7E+012	1	2,749E+012	5,250	,030 ^a
	Residual	1,5E+013	28	5,237E+011		
	Total	1,7E+013	29			
2	Regression	4,9E+012	2	2,470E+012	5,348	,011 ^b
	Residual	1,2E+013	27	4,619E+011		
	Total	1,7E+013	29			
3	Regression	6,2E+012	3	2,068E+012	4,795	,009 ^c
	Residual	1,1E+013	26	4,312E+011		
	Total	1,7E+013	29			

- a. Predictors: (Constant), PLAN FISICO
- b. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO
- c. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO, CRITERIO FINANCIERO
- d. Dependent Variable: PRIMAS COBRADAS

● **MODELO 3: SALDO EN OPERACIONES/ PRIMAS COBRADAS.** Relación: variables independientes resultantes con el cociente entre saldo en operaciones y primas cobradas en el año.

Para el análisis de la tercera variable igualmente se colocaron unos niveles de F por pasos (límites entre 0,15 - 0,20). De la misma forma, que para las variable dependientes anteriores, se corrieron varios escenarios incluyendo y extrayendo variables predictoras del modelo (Anexo I); para verificar el aumento de R² ajustado y poder de esa manera identificar aquellas variables explicativas que tienen un mayor aporte a la variabilidad, pero esta vez, del ratio “saldo en operaciones sobre primas cobradas en el año”

Es importante destacar, que después de incluir todas las variables, sólo siete (7) de las diecinueve (19) del grupo base resultaron claves y críticas de forma tal que estas fueron las que explicaron la mayor variabilidad de la variable dependiente.

Tabla 8: VARIABLES QUE ENTRARON EN EL MODELO Y PERMANECIERON COMO PREDICTORES

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MEDICION GRUPAL	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).
2	CRITERIO FINANCIERO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).
3	VIAJES	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).
4	SOBRECUMPLIMIENTO EXPONENCIAL	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).
5	EXISTENCIA CUMPLIMIENTO MINIMO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).
6	CUMPLIMIENTO LINEAL	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).
7	CRITERIO MEZCLA FIJO VAR	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,150, Probability-of-F-to-remove >= ,200).

a. Dependent Variable: COCIENTE SALDO PRIMAS

Tabla 9: SUMARIO DE LAS SIETE CORRIDAS PARA MEJORAR R² AJUSTADO

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,550 ^a	,303	,278	8,45954
2	,682 ^b	,466	,426	7,54029
3	,724 ^c	,524	,469	7,25308
4	,755 ^d	,570	,501	7,03280
5	,803 ^e	,645	,571	6,51742
6	,846 ^f	,716	,643	5,95168
7	,885 ^g	,783	,714	5,32251

- a. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL
- b. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO
- c. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO, VIAJES
- d. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO, VIAJES, SOBRECUMPLIMIENTO EXPONENCIAL
- e. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO, VIAJES, SOBRECUMPLIMIENTO EXPONENCIAL, EXISTENCIA CUMPLIMIENTO MINIMO
- f. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO, VIAJES, SOBRECUMPLIMIENTO EXPONENCIAL, EXISTENCIA CUMPLIMIENTO MINIMO, CUMPLIMIENTO LINEAL
- g. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO, VIAJES, SOBRECUMPLIMIENTO EXPONENCIAL, EXISTENCIA CUMPLIMIENTO MINIMO, CUMPLIMIENTO LINEAL, CRITERIO MEZCLA FIJO VAR

A partir de la tabla anterior, se pudo verificar cómo con la incorporación de las nuevas variables el R² ajustado se incrementa de forma que todas las variables conjuntamente explican el 71% de la variabilidad de la variable dependiente, “saldo en operaciones entre las primas cobradas por las aseguradoras”.

Tabla 10: ANÁLISIS DE VARIANZA DEL MODELO 3

ANOVA^h

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	869,848	1	869,848	12,155	,002 ^a
	Residual	2003,787	28	71,564		
	Total	2873,635	29			
2	Regression	1338,523	2	669,261	11,771	,000 ^b
	Residual	1535,113	27	56,856		
	Total	2873,635	29			
3	Regression	1505,847	3	501,949	9,541	,000 ^c
	Residual	1367,788	26	52,607		
	Total	2873,635	29			
4	Regression	1637,129	4	409,282	8,275	,000 ^d
	Residual	1236,507	25	49,460		
	Total	2873,635	29			
5	Regression	1854,193	5	370,839	8,730	,000 ^e
	Residual	1019,443	24	42,477		
	Total	2873,635	29			
6	Regression	2058,917	6	343,153	9,687	,000 ^f
	Residual	814,718	23	35,423		
	Total	2873,635	29			
7	Regression	2250,394	7	321,485	11,348	,000 ^g
	Residual	623,241	22	28,329		
	Total	2873,635	29			

a. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL

b. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO

c. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO, VIAJES

d. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO, VIAJES, SOBRECUMPLIMIENTO EXPONENCIAL

e. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO, VIAJES, SOBRECUMPLIMIENTO EXPONENCIAL, EXISTENCIA CUMPLIMIENTO MINIMO

f. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO, VIAJES, SOBRECUMPLIMIENTO EXPONENCIAL, EXISTENCIA CUMPLIMIENTO MINIMO, CUMPLIMIENTO LINEAL

g. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO, VIAJES, SOBRECUMPLIMIENTO EXPONENCIAL, EXISTENCIA CUMPLIMIENTO MINIMO, CUMPLIMIENTO LINEAL, CRITERIO MEZCLA FIJO VAR

h. Dependent Variable: COCIENTE SALDO PRIMAS

Esta tabla evidencia la conveniencia de utilizar el tercer modelo, para la explicación de la dependencia del cociente “saldo en operaciones entre primas cobradas” respecto de las siete (7) variables independientes que arrojó el stepwise.

Las variables que incidieron sobre la dependiente fueron:

1. “Medición grupal de cumplimiento de objetivos o metas”
2. “Criterio de colocación de negocio sujeto al componente financiero”
3. “Otorgamiento de viajes o convenciones como premios complemento de los bonos de producción”
4. “Forma exponencial de sobrecumplimiento de las metas de ventas”
5. “Existencia de un porcentaje de cumplimiento mínimo de la meta”
6. “Forma lineal para el cumplimiento de las metas de ventas”
7. “Criterio mezcla fijo – variable”

3. CONTRASTE ENTRE LOS 3 MODELOS ANALIZADOS

● HISTOGRAMAS DE LOS RESIDUOS DE LOS MODELOS

Gráfico 23:MODELO1

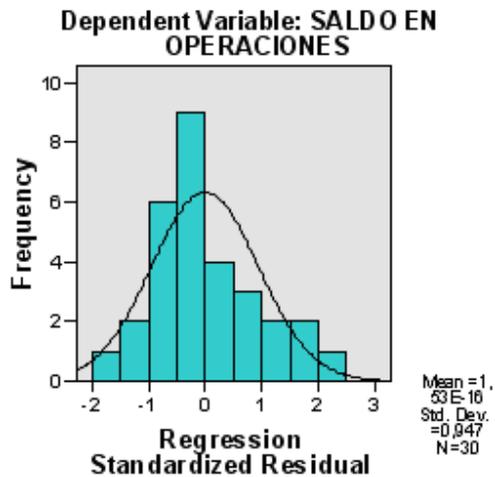


Gráfico 24:MODELO 2

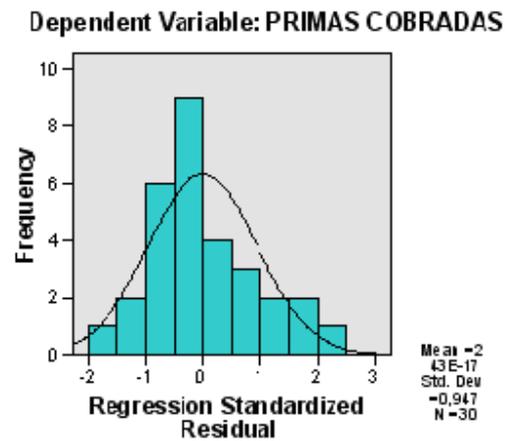
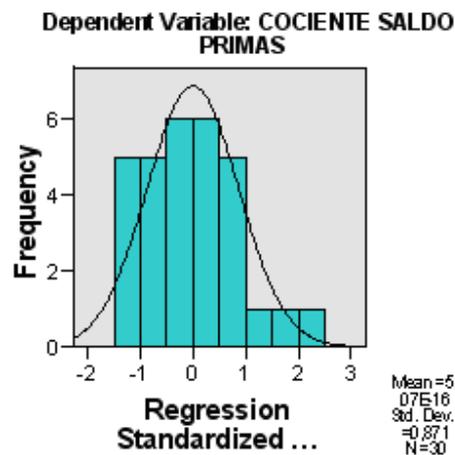


Gráfico 25: MODELO 3



Es importante recordar que dichos residuos del modelo traducen las diferencias entre el valor pronosticado y las observaciones experimentales obtenidas a través del instrumento.

● ANÁLISIS COMPARATIVOS DE LAS PREDICCIONES VS. VALORES OBSERVADOS

Gráfico 26: MODELO 1

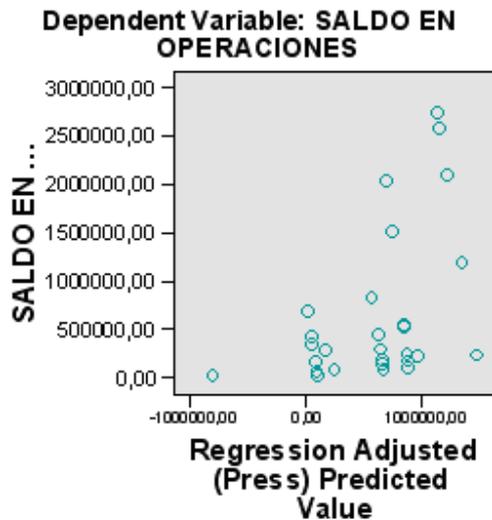


Gráfico 27: MODELO 2

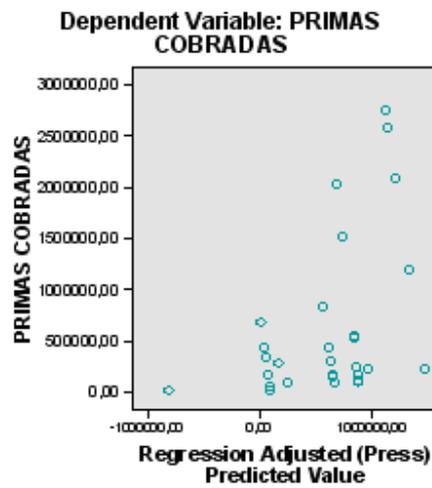
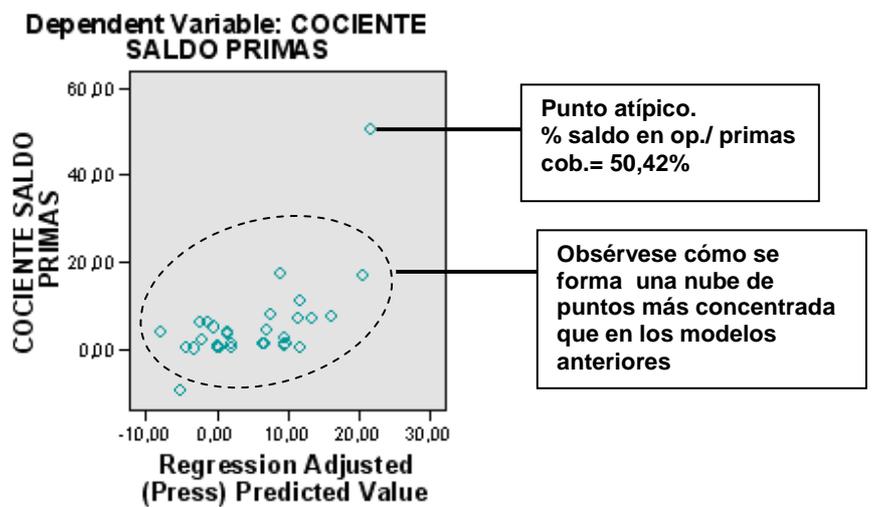


Gráfico 28: MODELO 3



● P-P PLOT COPARATIVO DE LOS MODELOS DE LOS RESIDUOS ENTANDARIZADOS

Gráfico 29: MODELO 1

Dependent Variable: SALDO EN OPERACIONES

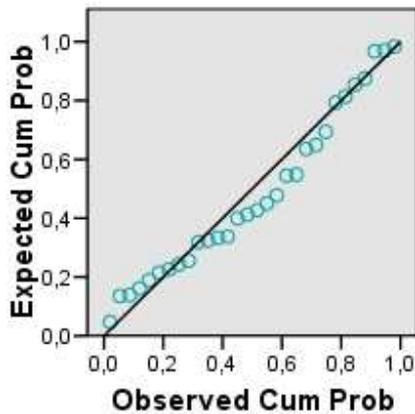


Gráfico 30: MODELO 2

Dependent Variable: PRIMAS COBRADAS

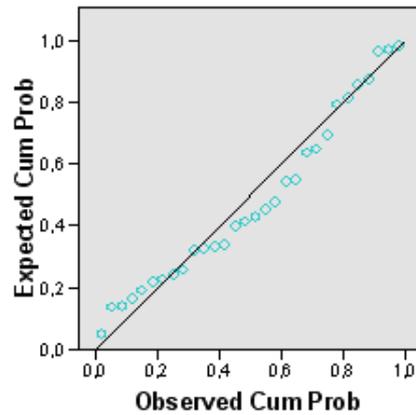
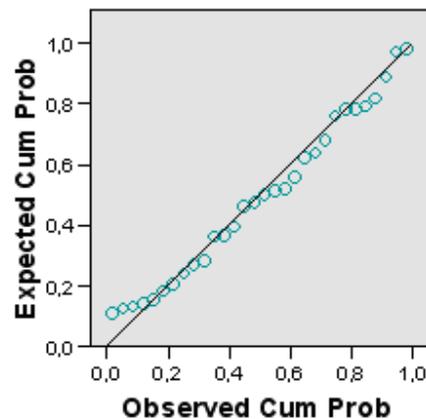


Gráfico 31: MODELO 3

Dependent Variable: COCIENTE SALDO PRIMAS



Del contraste de modelos a partir de sus respectivas gráficas, se observó que el modelo 3 tiende a cumplir los supuestos de Normalidad de los errores mucho mejor que los modelos 1 y 2 y por consiguiente brinda una mejor calidad de las predicciones. El R^2 ajustado del modelo 3 es un poco más de 3 veces el R^2 ajustado de los modelos 1 y 2 respectivamente.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al análisis de los resultados, antes descrito se presentan las siguientes conclusiones, a saber,

1. RESPECTO A LOS RESULTADOS DE PROCESAMIENTO DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS DE SEGUROS

- 1.1 El 53% de las aseguradoras cuentan con un plan físico de incentivos gerenciales establecido.
- 1.2 El 90% de las aseguradoras cuentan con una estructura salarial establecida.
- 1.3 El 33,33% remunera a sus gerentes en base al 100% fijo, sin tomar en cuenta la remuneración variable.
- 1.4 El 70% de las entrevistadas incrementan sus salarios tanto sobre la remuneración fija como sobre la variable.
- 1.5 El 77% de las aseguradoras colocan metas de régimen anual.
- 1.6 El 63,33% utiliza un sistema de pago por porcentajes en sus planes de incentivos gerenciales.
- 1.7 El 97% otorga sus incentivos bajo la forma de bonos de productividad.
- 1.8 El 83,33% otorga sus bonos de producción anualmente.
- 1.9 El 57% de las aseguradoras reporta problemas de equidad interna.
- 1.10 El 67% de las aseguradoras venezolanas mide el cumplimiento de las metas partiendo del desempeño individual del gerente.
- 1.11 El 57% no reporta relaciones entre los resultados grupales y los individuales ni entre los resultados compañía.
- 1.12 El 77% de las entrevistadas utiliza la forma lineal para el cumplimiento de las metas u objetivos de ventas.

- 1.13 El 87% de las mismas considera el sobrecumplimiento de las metas como estímulo de las ventas.
- 1.14 El 93% tiene establecido un porcentaje de cumplimiento mínimo de las metas de ventas.
- 1.15 El 87% tiene establecida alguna fecha para la medición del cumplimiento adelantado.
- 1.16 El 63% de las aseguradoras manifestó utilizar el modelo aditivo para relacionar sus indicadores de cumplimiento de la meta.
- 1.17 Igualmente, el 63% de ellas toman como base el criterio geográfico para la colocación del negocio o búsqueda de clientes.
- 1.18 Un 77% otorgan otros premios como complementos de los bonos de producción.
- 1.19 El 60% considera que una vez entregado el recibo de prima la venta del seguro se hace efectiva.
- 1.20 En el 53% de las entrevistadas la fijación de la cuota de ventas depende de un Comité conformado por los Gerentes de Primera Línea, Presidente, Vicepresidente y Junta Directiva de la aseguradora.
- 1.21 En el 47% de las aseguradoras entrevistadas es el Área de Ventas quien determina si la cuota de ventas proyectada fue cumplida por cada gerente.

2. RESPECTO A LOS MODELOS ANALIZADOS

Se pudo determinar que están altamente asociadas al cociente “saldo en operaciones entre primas cobradas en el año”, resultado más directamente relacionado con la actividad de ventas o producción de cada aseguradora; las variables que siguen en estricto orden de significancia,

VARIABLES FINALES

- 2.1 La utilización de Mediciones Grupales de Cumplimiento de Objetivos (0,278)
- 2.2 El Criterio Financiero a la hora de la colocación de negocios, sucursales u oportunidades de ventas (0,426)
- 2.3 La implementación de Viajes o Convenciones como complemento de las bonificaciones anuales para premiar el cumplimiento de objetivos.(0,469)
- 2.4 El establecimiento de Sobrecumplimiento de Objetivos con forma Exponencial (0,501)
- 2.5 La existencia de un valor porcentual de Cumplimiento Mínimo de Objetivos (0,571)
- 2.6 El establecimiento de Cumplimiento de Objetivos de Forma Lineal (0,643)
- 2.7 El Criterio Mezcla Fijo- Variable utilizado (0,714)

De lo anterior se puede establecer la ecuación que mejor describe relaciones antes descritas con la variable dependiente, a saber,

$$SO/PC = f(X_i); X_i \quad i = 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7$$

Donde,

X_0 = Saldo en Operaciones/ Primas Cobradas (constante)

X_1 = La utilización de Mediciones Grupales de Cumplimiento de Objetivos

X_2 = El Criterio Financiero a la hora de la colocación de negocios, sucursales u oportunidades de ventas

X_3 = La implementación de Viajes o Convenciones como complemento de las bonificaciones anuales para premiar el cumplimiento de objetivos

X_4 = El establecimiento de Sobrecumplimiento de Objetivos con forma Exponencial

X_5 = La existencia de un valor porcentual de Cumplimiento Mínimo de Objetivos

X_6 = El establecimiento de Cumplimiento de Objetivos de Forma Lineal

X_7 = El Criterio Mezcla Fijo- Variable utilizado

Los coeficientes son:

	Término constante	
<u>Saldo en operaciones</u> = 22,80	+ 17,52 (mediciones grupales)	} Variables Independientes
Primas Cobradas	+ 6,21 (criterio financiero)	
	- 7,80 (implementación de viajes)	
	+ 12,01(sobrecumplimiento exponencial)	
	- 10,67 (cumplimiento mínimo)	
	+ 10,33 (cumplimiento lineal)	
	- 0,21 (criterio mezcla fijo-variable)	

Del los coeficientes se deduce que las variables de mayor impacto en la explicación del cociente (saldo en operaciones/ primas cobradas en el año) indicador altamente considerado por la Superintendencia de Seguros para el posicionamiento financiero de cada empresa, son:

- La Utilización de Mediciones Grupales de Cumplimiento de Objetivos
- El establecimiento de Sobrecumplimiento de Objetivos con forma Exponencial, como demuestra la siguiente tabla.

Tabla 11: IMPACTOS POR VARIABLE PREDICTORA

TIPO/ RELACIÓN	ALTO IMPACTO $X > 10$	TIPO/ RELACIÓN	MEDIO IMPACTO $5 < X \leq 10$	TIPO/ RELACIÓN	BAJO IMPACTO $X \leq 5$
+	CONSTANTE	+	CRITERIO FINANCIERO	-	CRITERIO MEZCLA FIJO- VARIABLE
+	MEDICIÓN GRUPAL	-	IMPLEMENTACIÓN DE VIAJES		
+	SOBRECUMPLIMIENTO EXPONENCIAL				
-	CUMPLIMIENTO MÍNIMO				
+	CUMPLIMIENTO LINEAL				

+	: Indica cambios en la variable independiente producen cambios en la misma dirección en la variable dependiente
-	: Indica cambios en la variable independiente producen cambios en la dirección opuesta en la variable dependiente

Por lo tanto, si una empresa aseguradora desea incrementar o mejorar positivamente éste indicador debería a la hora de implementar Planes de Incentivos Gerenciales poner énfasis en las dos variables citadas principalmente, sin olvidar aquellas de menor impacto, en particular las de impacto medio.

3. RESPECTO A LA COMBINACIÓN DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES

Pareciera, producto de los distintos modelos estudiados que los indicadores de gestión que combinan dos o más variables de tipo financiero, técnico o actuarial; son más fácilmente explicables que si se utilizan las variables por separado.

Tabla 12: DIFERENCIAS EN R² AJUSTADO ENTRE MODELOS

INDICADORES	R ² ajustada
SALDO EN OPERACIONES	71%
PRIMAS COBRADAS	
SALDO EN OPERACIONES	28%
PRIMAS NETAS COBRADAS	28%

} Diferencia de 43%

Tabla 12

Las diferencias entre el cociente y las variables individuales en cuanto a R² ajustado apoyan la idea de relacionar los planes de incentivos con los indicadores financieros combinados más que con los indicadores individuales.

4. RESPECTO A LAS VARIABLES DE MAYOR IMPACTO SOBRE LOS RESULTADOS FINANCIEROS

4.1 VARIABLES VINCULADAS AL MODELO 3 QUE MEJOR EXPLICAN EL COCIENTE SALDO EN OPERACIONES/ PRIMAS NETAS COBRADAS

Partiendo de las 7 variables definitivas, finalmente se presentará el porcentaje de aseguradoras que las toman en cuenta dentro del diseño de sus planes de incentivos gerenciales, a saber,

1. La utilización de Mediciones Grupales de Cumplimiento de Objetivos (13,33%)
2. El Criterio Financiero a la hora de la colocación de negocios, sucursales u oportunidades de ventas (3,33%)
3. La implementación de Viajes o Convenciones como complemento de las bonificaciones anuales para premiar el cumplimiento de objetivos (76,66%)
4. El establecimiento de Sobrecumplimiento de Objetivos con forma Exponencial (26,66%)
5. La existencia de un valor porcentual de Cumplimiento Mínimo de Objetivos (93,33%)
6. El establecimiento de Cumplimiento de Objetivos de Forma Lineal (76,66%)
7. El Criterio Mezcla Fijo- Variable utilizado (86,66%)

RECOMENDACIONES

Culminada ésta investigación es importante establecer algunas recomendaciones dirigidas tanto a las Empresas Aseguradoras Venezolanas como a todos aquellos estudios que posteriormente se desarrollen sobre el citado sector.

- Para las Empresas Aseguradoras en Venezuela

En definitiva aquellas variables que resultaron relevantes para los Indicadores de Gestión de las empresas participantes en este estudio deben ser tomadas en cuenta para el diseño de los futuros Planes de Incentivos a implementar. Los resultados obtenidos pueden ser utilizados como una herramienta guía para la planificación de los mismos, pues además de responder directamente al requerimiento en compensación de este sector, representan elementos que inciden directamente sobre los resultados anuales y que los impulsan en caso de ser considerados y correctamente planteados; tomando en cuenta que se trata de empresas netamente de servicios, es sumamente importante establecer un Plan Físico para la Fuerza Gerencial, no basta con establecer ciertos parámetros informales para el manejo de su compensación. Se sugiere entonces, en caso de no tener un Plan de Incentivos Gerencial físico establecido, comenzar a trabajar en un diseño más elaborado si se quiere partiendo de las variables más significativas resultantes de éste estudio. De hecho sólo el 53,33% de las aseguradoras entrevistadas cuentan con un Plan Físico de Incentivos Gerenciales.

Generalmente, el sistema de compensación de las aseguradoras tiende a centrarse en su fuerza de ventas directamente (productores de seguros), pues es la que lleva los negocios necesarios para la producción de primas cobradas, insumo importante para la generación de utilidades, dejando de lado a los administradores o planificadores de las actividades de dichos productores, como lo son los Gerentes de las áreas técnicas, quienes se encargan de realizar las

proyecciones anuales e idear estrategias de ventas, así como de buscar las áreas posibles de negocio para el desarrollo sostenido de cada ramo.

Además, a partir del trabajo de campo realizado para la recolección de los datos se pudo constatar la desinformación que tiene el sector en cuestión sobre las prácticas en compensación que el mercado utiliza para la Fuerza Gerencial, el presente estudio busca establecer una especie de estudio de mercado respecto al tema, del cual las empresas participantes se pueden servir utilizar como fuente de información.

- Para estudios posteriores sobre el tema tratado

Pocas han sido las investigaciones enfocadas en el Sector Seguros venezolano, el estudio aquí realizado buscó aplicar algunos de los elementos en Compensación recibidos durante la carrera en materia de Planes de Incentivos para Fuerza Gerencial sobre todo para servir de antesala mediante su marco teórico, instrumento de recolección y procedimiento de análisis de datos, al desarrollo de futuros hallazgos sobre esta materia para éste sector en específico. El trabajo realizado pudiese aplicarse más adelante hacia la fuerza de ventas de las aseguradoras directamente, es decir, sobre los productores de seguros, cuyos planes de incentivos están más claramente definidos en cada aseguradora como se afirmó antes.

Se partió de lo que se considero la raíz de la relación Planes de Incentivo e Indicadores de Gestión, precisamente para dar el primer paso. Se recomienda entonces para futuras investigaciones realizar el mismo estudio pero tomando como base de la población a la Fuerza de Ventas de las empresas aseguradoras que operen en el Área Metropolitana de Caracas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes Bibliograficas

- Ariza, J. A.; Morales, A. C. & Morales, E. (2004). Dirección y Organización Integrada de Personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Madrid. Editorial Mc Graw Hill.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2001). Ley del Contrato de Seguro. Caracas.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1994). Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros. Caracas.
- Chiavenato, A. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia. Editorial Mc Graw Hill
- Davis, N. (1990). El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. (7º edición).México.
- Dolan, S; Schuller, R & Valle, R. (1994). La gestión de los Recursos Humanos. (3º edición).Madrid. Editorial Mc. Graw Hill.
- López, F. (2009). Programa Avanzado de Remuneración y Recompensa (PAR). Material presentado en curso que tuvo lugar en FORO 21, Caracas.

- Hernández,R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2007). Fundamentos de Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hodge, B. J.; Anthony, W. P. & Gales, L. M. (2007). Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico.(6º edición). Madrid. Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. (1996). Dirección de mercadotecnia. Editorial Prentice Hall.
- Peña, N. (2004). Introducción al Seguro II. Caracas. Libros de Colección Biblioteca I.U.S.
- Sabino, C. (1997). El Proceso de Investigación. Caracas. Editorial Panapo.
- Tyson, S & York Alfred. (2004). Administración de Personal. México. Editorial Trillas.
- Urquijo, J. & Bonilla J. (2008). La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios. Caracas. Publicaciones UCAB.
- Walpole R.& Myers R. (2007). Probabilidad y estadística para Ingeniería y ciencias. Pearson Education.
- Zoltners, A. & Lorimer S. (2006). The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensaiton: How to Desing an Implement Plans that Work. New York. Editorial: AMACOM

Fuentes Hemerográficas

- Arráiz, R. (2005). Seguros Caracas de Liberty Mutual: Más de 60 Años de Certidumbre. Reseña Histórica a propósito de los 60 años de la Institución.
- Auleta, A.; Fernández, D.; González, D.; Soler O.; Vallerugo, M. (1994). Indicadores Cuantitativos de la Gestión de Recursos Humanos. Trabajo Master. IESA.

Fuentes Electrónicas

- Rojas, F. (2007). Indicadores de Gestión. Consultada el 27 de noviembre de 2008 de la página Degerencia.com. http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- Superintendencia de Seguros de la República Bolivariana de Venezuela. (2007). Nuestra Misión. <http://www.sudeseq.gov.ve/>. Consultada el 15 de octubre de 2008.
- Superintendencia de Seguros de la República Bolivariana de Venezuela. (2007). Funciones de la Superintendencia de Seguros. <http://www.sudeseq.gov.ve/>. Consultada el 15 de octubre de 2008.
- Superintendencia de Seguros de la República Bolivariana de Venezuela. (2007). Empresas Inscritas en el registro de Compañías se Seguros (Operativas). En <http://www.sudeseq.gov.ve/> Consultada el 15 de octubre de 2008.
- Superintendencia de Seguros de la República Bolivariana de Venezuela. (2009). Mercado Asegurador. Información Financiera Mensual. En <http://www.sudeseq.gov.ve/> Consultada el 10 de julio de 2009.

ANEXOS

ANEXO A

EMPRESAS INSCRITAS EN EL REGISTRO DE COMPAÑÍAS DE SEGUROS (OPERATIVAS)

	Cod.	Denominación Social	Gaceta Oficial	Ramos
1	1	C.A. de Seguros Avila	Autorizada el 03-07-1936 G.O N° 18.999 del 04/07/1936	Generales y Vida
2	2	C.N.A. de Seguros La Previsora	G.O. N° 18.989 del 23/03/36	Generales y Vida
3	12	Mapfre La Seguridad C.A. de Seguros.	Generales: G.O. N° 21.143 del 02/07/43 y Vida: G.O. N° 21.918 del 26/01/46	Generales y Vida
4	13	Seguros Caracas de Liberty Mutual, C.A.	G.O. N° 21.269 del 30/11/43	Generales y Vida
5	23	Royal & Sun Alliance Seguros (Venezuela) S.A.	G.O. N° 22.607 del 05/05/48	Generales
6	24	Seguros Venezuela C.A.	G.O. N° 22.735 del 04/10/48	Generales y Vida
7	25	Seguros Provincial C.A.	G.O N° 35.039 del 01/09/1992 Prov N° 4064 del 05/08/1992	Generales y Vida
8	29	Zurich Seguros S.A.	Res. 339 del 04/03/52 G.O. N° 23.780 del 10/03/52	Generales y Vida
9	32	Adriática de Seguros, C.A.	G.O. N° 23.961 del 15/10/52	Generales y Vida
10	38	Seguros Carabobo, C.A.	G.O. N° 24.861 del 29/09/55 Prov. 4.451 del 29/9/55	Generales y Vida
11	40	La Venezolana de Seguros y de Vida, C.A.	G.O. N° 24.955 del 18/01/56	Generales y Vida
12	44	Seguros Los Andes, C.A.	Prov. 30.22 del 16/7/56 G.O. N° 25.103 del 16/7/56	Generales y Vida
13	46	Seguros Nuevo Mundo S.A.	G.O. N° 25.208 del 17/11/56	Generales y Vida
14	48	Seguros Horizonte, C.A.	Res N° 0026 del	Generales y Vida

			02/06/1976	
15	51	C.A. de Seguros La Occidental	Prov N° 3.051 del 19/07/57 G. O. N° 25.411 del 20/07/57	Generales y Vida
16	52	C.A. Seguros Catatumbo	25.415 del 26/07/57	Generales y Vida
17	62	Seguros La Fe C.A.	Res. N° 4 497 G.O. N° 27.926 del 30/12/65	Vida
18	66	C.A. de Seguros American International	Generales: G.O. N° 28.227 05/01/67 y Vida: G.O. N° 30.247 05/11/73	Generales y Vida
19	70	Seguros Virgen del Valle, C.A.	G.O. N° 28.481 del 14/11/67	Funerario
20	71	Seguros Federal, C.A. (Antes Seguros Federación C.A.).	Generales: G.O. N° 28.502 del 8/12/67 y Vida: G.O. N° 31457 del 31/3/78	Generales y Vida
21	73	La Mundial C.A. Venezolana de Seguros de Crédito	G.O. N° 30.292 del 31/12/73	Generales
22	74	Seguros Mercantil, C.A.	G.O. N° 30.297 del 07/01/74	Generales y Vida
23	77	C.A. Seguros Guayana	G.O. N° 30.583 del 26/12/74	Generales y Vida
24	78	La Oriental de Seguros C.A.	Prov. 6.735 del 30/10/75 G.O. 31.125 del 06/12/76 y 138 30/11/76	Generales y Vida
25	80	Seguros Pirámide C.A.	Prov. 5068 y 6685 del 27/10/75 G.O. 30.836 del 03/11/75	Generales y Vida
26	83	Universitas de Seguros C.A.	Prov. 7 de 4-2-81 G.O. N° 32.046 del 13/08/80	Generales y Vida
27	86	Interbank Seguros S.A.	Prov. 091 del 18.12.81 G.O. N° 32.383 del 29.12.81	Generales y Vida
28	89	La Regional C.A. de Seguros	G.O. N° 32.568 del 27/09/82	Generales
29	91	Multinacional de Seguros C.A.	Prov. 68 de 08/12/83 G.O. 32.874 del 14/12/83	Generales y Vida
30	93	Zuma Seguros, C.A. (Antes Seguros Bancentro S.A.)	Prov. 41 de 4-5-89 G.O. 34.218 del 12/05/89	Generales y Vida
31	96	Seguros Constitución C.A. (Antes Seguros Sofitasa)	G.O. N° 34.375 del 26/12/89	Generales y Vida
32	97	Transeguro C.A. de Seguros	Prov. 32 del 06/04/90 G.O. 34.453 del 24/04/90	Generales y Vida
33	98	Seguros Comerciales Bolívar S.A.	G.O. N° 34.500 del 29/06/90	Generales y Vida
34	100	C.A. de Seguros La Internacional	G.O. N° 34.523 del 03/08/90 Prov. 88 del 19/6/91	Generales

35	101	Seguros Premier, C.A (antes Chubb de Venezuela).	Prov. N°118 del 31/07/1991	Generales y Vida
36	103	Seguros Corporativos C.A.	G.O. N°34.569 del 08/10/90 Prov. 3024 del 27/12/91 Prov. 1670 del 05/08/08	Generales y Vida
37	105	Seguros Banvalor C.A.	G.O. N°34.922 del 13/03/92	Generales y Vida
38	106	Proseguros, S.A. (antes Rescarven)	G.O. N°35.124 del 05/01/93	Generales y Vida
39	107	Seguros Altamira C.A.	Prov. 693 del 19-1-93 G.O. N°35.138 del 25/01/93	Generales y Vida
40	108	Seguros Canarias de Venezuela C.A.	Prov. 16 del 8/2/93 G.O. N°35.158 del 24/02/93	Generales y Vida
41	109	Banesco Seguros C.A.	G.O. N°35.199 del 28/04/93	Generales y Vida
42	110	Seguros Caroní C.A.	G.O. N°35.134 del 19/01/93	Generales y Vida
43	111	Universal de Seguros C.A.	G.O. N°35.343 del 19/11/93	Generales y Vida
44	113	Aseguradora Nacional Unida Uniseguros, S.A.	G.O. N°35.370 del 29/12/93	Generales y Vida
45	114	Hispana de Seguros C.A.	Prov N°57 del 27/01/2004	Generales y Vida
46	115	Primus Seguros, C.A.	G.O. N°36.524 del 25/08/98	Vida y Generales (Sólo opera en Incendio y Líneas Aliadas)
47	117	Grupo Asegurador Previsional (Grasp), C.A.	G.O. N°36.696 del 07/05/99	Generales (Sólo opera en H.C.M. y Accidentes Personales)
48	118	Seguros Qualitas C.A.	G.O. N°5.464 ext. 18/05/2000 Prov. 585 18/04/00	Generales (Sólo opera en H.C.M. y Accidentes Personales) y Vida
49	119	Seguros La Vitalicia, C.A.	G.O. N°37.793 09/10/2003 Prov. 835 07/10/03	Vida
50	120	Iberoamericana de Seguros, C.A.	G.O. N°38.597 04/01/2007 Prov. 1347 de 21/11/2006	Generales y Vida

Fuente: <http://www.sudeseq.gov.ve/>

ANEXO B

VISIÓN GLOBAL DE LA REMUNERACIÓN: LA COMPENSACIÓN TOTAL



Fuente: (Urquijo & Bonilla, 2008)

ANEXO C**Formato de Entrevista Semi-estructurada**
(Gerentes de Compensación- Aseguradoras)

Tomando como base el Plan de Incentivos de la Fuerza Gerencial de su Empresa, favor responda lo que sigue,

1. Indique si existe un Plan en físico o por escrito (año 2008)

- 1.1. Si
1.2. No

2. Indique la distribución de la fuerza gerencial por ramo o área de negocio en base a porcentajes (%)

- 2.1. Automóvil _____
2.2. Hogar _____
2.3. HCM _____
2.4. Fianzas _____
2.5. Otros (especificar) _____

3. Indique si existe una Estructura Salarial establecida

- 3.1. Si
3.2. No

¿Tiene amplitud? (Máximos y Mínimos), especificar

4. Respecto a la Mezcla Fijo- Variable que percibe su equipo de gerentes en general dentro del plan, seleccione la que más se ajusta

- 4.1. 50-50 %
4.2. 60-40 %
4.3. 70-30 %
4.4. 80-20 %
4.5. 90-10 %
4.6. 100% fijo
4.7. 100% variable

5. Respecto a los Incrementos a la Compensación éstos aplican sobre

- 5.1. Remuneración Fija
5.2. Remuneración Variable
5.3. Ambos Por igual (especificar %)

6. Respecto a la fijación de metas establecidas a partir del plan(corto, mediano y largo plazo), seleccione si los incentivos son

- 6.1 Incentivos Semestrales
- 6.2 Incentivos Anuales
- 6.3 Incentivos Bianuales
- 6.4 Incentivos Trianuales
- 6.5 Incentivos de Largo Plazo

7. Respecto al Sistema de Pago que maneja el plan, seleccione entre las opciones que siguen

- 7.1 Porcentajes
- 7.2 Cuotas
- 7.3 Cuotas de Puntos
- 7.4 Mixto

8. Respecto a la Forma de pago del incentivo, seleccione

- 8.1 Bonos de Productividad
- 8.2 Acciones
- 8.3 Contribuciones Especiales a Fondos
- 8.4 Otros (especifique)

9. Respecto a la Temporalidad del Pago del Incentivo, ésta es

- 9.1 Mensual
- 9.2 Trimestral
- 9.3 Semestral
- 9.4 Anual
- 9.5 Otro

10. Respecto a la Equidad Interna

¿Tiene conocimiento de algún problema reportado? (especifique)

- 10.1 Si
- 10.2 No

11. Responda sobre las siguientes especificaciones respecto a la Competitividad Externa

- 11.1. Política de pago para la Remuneración Fija (Percentil) _____
- 11.2. Política de pago para la Remuneración Total (Percentil) _____

12. Respecto a la medición del Cumplimiento de Objetivos contemplados en el Plan de Incentivos, ésta parte del desempeño

- 12.1. Individual
 - 12.2. Grupal
 - 12.3. Híbrido. Explique
-

13. Acerca de las posibles Prelaciones previstas por el plan, seleccione

- 13.1. Los Resultados Grupales Prelan otros Resultados
13.2. Los Resultados Compañía Prelan el resultado individual. En qué medida (%)
13.3. No hay Prelaciones

14. Respecto al Cumplimiento de las metas de ventas establecidas a partir del plan de incentivos, responda. ¿Qué forma tiene?

- 14.1. Lineal (por ej. 80% cumplimiento/ 80% pago)
14.2. Exponencial (por ejemplo 80% cump./ 90% pago)
14.3. Otra

15. Indique si existe Sobrecumplimiento de las metas de ventas establecido a partir del plan de incentivos. ¿Qué forma tiene?

- 15.1 Si
15.2 No

¿Qué forma tiene?

- 15.3.1 Lineal (por ej. 80% cumplimiento/ 80% pago)
15.3.2 Exponencial (por ejemplo 80% cump./ 90% pago)
15.3.3 Otra

¿Tiene algún valor límite establecido?

16. Indique si existe Cumplimiento Mínimo establecido a partir del plan de incentivos

- 16.1 Si
16.2 No

¿Qué valor tiene? _____

17. Si existe Cumplimiento Adelantado establecido a partir del plan, indique

- 17.1 Si
17.2 No

Fecha del Cumplimiento Adelantado _____

Monto del incentivo por Cumplimiento Adelantado _____

18. Respecto a la(s) bases o pilares del plan, seleccione si es a partir de

- 19.1. Indicador
19.2. Cargos
19.3. Peso
19.4 Indicador- Cargo
19.5 Indicador- Peso
19.6 Cargo- Peso

19. Modelo (relación entre indicadores/ fórmulas)

- 20.1. Aditivo
20.2. Multiplicativo

20. Indique a cargo de quién se encuentra la responsabilidad de la Distribución de Territorios de Ventas o Negocios

- 21.1. Gerente de Primera Línea
21.2. Gerente de Segunda Línea
21.3. Director
21.4. Vicepresidente
21.5. Otros (especifique) _____

21. Indique el criterio utilizado para la Distribución u Organización de Territorios

- 22.1. Geográficos
22.2. Financieros
22.3. Por Línea de Producto o Ramo
22.4. Por tipo de Cliente (características)
22.5. Por tamaño de Cliente
22.6. Todos los anteriores

22. Indique si existen Premios establecidos a partir del plan de incentivos tales como

- 23.1. Viajes
23.2. Otros (especifique) _____

23. Respecto al Criterio de Definición de las Ventas, ésta se considera realizada con

- 24.1. Firma de Contrato de Seguro
24.2. Entrega de Recibo de prima
24.4. Otro (especifique) _____

24. Indique si el Plan de Incentivo contempla alguna Política en caso de Traslados

- 25.1. Línea- Staff
25.2. Staff- línea
25.3. No Maneja Política

25. ¿Quién es el responsable de la Fijación de la Cuota?

- 26.1. Ventas
26.2. Recursos Humanos y Ventas
26.3. Comité (especificar integrantes) _____
26.4. Presidente/ Gerente General
26.5. Otro (especifique) _____

26. ¿Quién o qué área determina si se cumplió la cuota?

- 27.1. Ventas- Comercialización
27.2. Recursos Humanos/ Compensación
27.3. Otra (especifique) _____

27. Indique el Costo del Plan (total aproximado en BSF.)

ANEXO D

CUADRO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 (En Miles de Bs.F.)

Empresas. - Nombre de las Empresas de Seguros.

R.T.B. - Resultado Técnico Bruto.

R.R.C. - Resultado del Reaseguro Cedido.

R.T.N. - Resultado Técnico Neto.

R.G.G. - Resultado de la Gestión General.

S.O. - Saldo de Operaciones.

	Empresas	R.T.B (1)	R. R.C (2)	R.T.N. (3) = (1) + (2)	R.G.G. (4)	S.O. (5) = (3) + (4)
1	Adriática de Seguros, C.A	-4.315,4	-17.954,3	-22.269,7	23.783,5	1.513,8
2	Altamira C.A., Seguros	54.124,2	-51.754,0	2.370,2	3.300,1	5.670,3
3	American International, C.A. de Seguros	20.395,3	-6.997,7	13.397,6	-874,7	12.522,9
4	Andes C.A., Seguros Los	5.804,2	-5.971,5	-167,3	6.127,8	5.960,5
5	Aseguradora Nacional Unida Uniseguros, S.A.	3.480,2	-28.507,7	-25.027,5	25.829,3	801,8
6	Avila, C.A. de Seguros	12.807,4	-12.621,4	186,0	478,4	664,3
7	Banesco Seguros C.A.	503.644,1	-435.963,3	67.680,8	-20.735,1	46.945,7
8	Banvalor C.A., Seguros	-68.647,7	-3.666,3	-72.314,0	73.224,1	910,1
9	Bolívar S.A., Seguros Comerciales	-1.857,7	-39,2	-1.896,9	1.021,6	-875,3
10	Canarias de Venezuela C.A., Seguros	46.125,7	-43.912,8	2.212,9	3.768,1	5.981,0
11	Carabobo C.A., Seguros	-35.428,8	-4.170,4	-39.599,2	65.756,5	26.157,3
12	Caracas de Liberty Mutual C.A., Seguros	43.297,0	-25.120,1	18.176,9	53.747,2	71.924,1
13	Caroní, C.A. Seguros	46.391,0	-36.647,1	9.743,9	-539,5	9.204,4
14	Catatumbo C.A., Seguros	76.154,3	-73.205,8	2.948,5	13.852,7	16.801,2
15	Constitución C.A., Seguros	133.535,1	-133.079,0	456,1	9.209,3	9.665,5
16	Corporativos C.A., Seguros	42.090,7	-49.740,8	-7.650,1	11.280,6	3.630,5
17	Estar Seguros, S.A. (antes Royal & Sunalliance Seg. Vzla. S.A.)	1.162,7	-5.977,1	-4.814,4	7.097,5	2.283,1
18	Fé C.A., Seguros La	5.929,3	0,0	5.929,3	-4.707,3	1.222,1
19	Federal C.A., Seguros	15.615,5	-15.939,9	-324,4	908,5	584,1
20	Guayana, C.A. Seguros	-6.715,7	5.116,9	-1.598,7	2.700,7	1.102,0
21	Hispana de Seguros, C.A.	2.277,4	-1.262,6	1.014,8	-693,5	321,3
22	Horizonte, C.A. Seguros	331.431,3	-11.798,6	319.632,6	-31.253,7	288.378,9
23	Iberoamericana de Seguros C.A.	1.993,3	-921,0	1.072,3	-1.993,5	-921,2
24	Interbank Seguros S.A.	16.035,7	-13.564,9	2.470,8	4.767,9	7.238,7
25	Internacional, C.A. de Seguros La	4.364,9	3.508,2	7.873,1	-6.549,6	1.323,5

26	Mapfre La Seguridad, C.A. de Seguros	20.707,3	-36.423,8	-15.716,5	135.299,0	119.582,5
27	Mercantil C.A., Seguros	146.913,6	-110.717,1	36.196,5	92.171,3	128.367,8
28	Multinacional de Seguros C.A.	195.623,9	-44.439,1	151.184,8	-98.364,6	52.820,1
29	Mundial, C.A.V. de Seguros de Crédito La	5.414,3	-4.743,6	670,7	1.634,5	2.305,2
30	Nuevo Mundo S.A., Seguros	-759,4	-5.510,8	-6.270,2	45.258,3	38.988,2
31	Occidental, C.A. de Seguros La	21.366,2	3.256,7	24.622,9	5.603,6	30.226,5
32	Oceánica de Seguros, C.A. (antes Grasp, C.A.)	-2.493,4	1.091,4	-1.402,0	2.069,8	667,8
33	Oriental de Seguros C.A., La	-2.846,4	-4.816,9	-7.663,3	10.594,0	2.930,7
34	Pirámide C.A., Seguros	18.702,3	-14.535,5	4.166,8	5.968,0	10.134,8
35	Premier C.A., Seguros	33.866,1	-75.421,6	-41.555,5	59.603,2	18.047,7
36	Previsora, C.N.A. de Seguros La	110.936,3	-96.769,8	14.166,4	33.370,2	47.536,6
37	Primus Seguros C.A.	1.923,7	-1.214,5	709,2	714,6	1.423,8
38	Proseguros, S.A.	40.215,4	-4.671,4	35.544,0	-41.506,5	-5.962,4
39	Provincial C.A., Seguros	33.460,4	-4.609,1	28.851,3	13.462,8	42.314,1
40	Qualitas C.A., Seguros	-9.057,8	10.698,0	1.640,2	-110,8	1.529,4
41	Regional, C.A. de Seguros La	1.441,5	0,0	1.441,5	-249,6	1.191,9
42	Transeguro C.A. de Seguros	19.894,5	-4.649,8	15.244,7	-12.683,3	2.561,5
43	Universal de Seguros C.A.	3.301,5	-134,4	3.167,1	-226,6	2.940,5
44	Universitas, C.A. Seguros (antes Universitas de Seguros C.A.)	969,6	-511,4	458,2	-221,7	236,5
45	Venezolana de Seguros y Vida C.A., La	54.420,9	-52.392,1	2.028,8	6.186,7	8.215,5
46	Venezuela C.A., Seguros	17.689,3	-5.550,5	12.138,9	4.526,9	16.665,7
47	Virgen del Valle C.A., Seguros	562,0	0,0	562,0	-106,4	455,5
48	Vitalicia C.A., Seguros La	-156,5	-24,6	-181,1	296,3	115,2
49	Zuma Seguros, C.A. (antes Bancentro C.A., Seguros)	-2.039,8	-12.585,4	-14.625,2	9.302,4	-5.322,8
50	Zurich Seguros, S.A.	97.231,2	-89.695,2	7.536,0	17.721,8	25.257,7
	TOTAL (En Miles de Bs.F.)	2.056.980,8	-1.524.561,0	532.419,8	529.821,0	1.062.240,7
	TOTAL (En Millones de US\$)	956,7	-709,1	247,6	246,4	494,1

ANEXO E

CUADRO DE RESULTADOS DE LAS PRIMAS NETAS COBRADAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 (En Miles de Bs.F.)

	Empresas	Primas (1)
1	Adriática de Seguros, C.A	340.818,4
2	Altamira C.A., Seguros	433.205,5
3	American International, C.A. de Seguros	163.532,4
4	Andes C.A., Seguros Los	236.760,6
5	Aseguradora Nacional Unida Uniseguros, S.A.	534.833,1
6	Avila, C.A. de Seguros	290.411,5
7	Banesco Seguros C.A.	1.182.916,9
8	Banvalor C.A., Seguros	284.174,8
9	Bolívar S.A., Seguros Comerciales	10.187,5
10	Canarias de Venezuela C.A., Seguros	245.577,7
11	Carabobo C.A., Seguros	518.818,2
12	Caracas de Liberty Mutual C.A., Seguros	2.733.515,5
13	Caroní, C.A. Seguros	219.610,1
14	Catatumbo C.A., Seguros	492.570,6
15	Constitución C.A., Seguros	828.287,0
16	Corporativos C.A., Seguros	119.896,1
17	Estar Seguros, S.A. (antes Royal & Sunalliance Seg. Vzla. S.A.)	228.668,7
18	Fé C.A., Seguros La	35.978,1
19	Federal C.A., Seguros	240.535,3
20	Guayana, C.A. Seguros	168.070,2
21	Hispana de Seguros, C.A.	9.141,7
22	Horizonte, C.A. Seguros	2.567.123,7
23	Iberoamericana de Seguros C.A.	4.542,1
24	Interbank Seguros S.A.	104.242,8
25	Internacional, C.A. de Seguros La	85.879,5
26	Mapfre La Seguridad, C.A. de Seguros	1.509.637,0
27	Mercantil C.A., Seguros	2.029.834,7
28	Multinacional de Seguros C.A.	997.954,2
29	Mundial, C.A.V. de Seguros de Crédito La	13.681,4

30	Nuevo Mundo S.A., Seguros	542.572,9
31	Occidental, C.A. de Seguros La	709.199,1
32	Oceánica de Seguros, C.A. (antes Grasp, C.A.)	3.993,7
33	Oriental de Seguros C.A., La	220.441,3
34	Pirámide C.A., Seguros	169.779,7
35	Premier C.A., Seguros	423.443,9
36	Previsora, C.N.A. de Seguros La	2.082.926,9
37	Primus Seguros C.A.	5.022,8
38	Proseguros, S.A.	157.280,5
39	Provincial C.A., Seguros	83.920,3
40	Qualitas C.A., Seguros	142.244,3
41	Regional, C.A. de Seguros La	7.059,4
42	Transeguro C.A. de Seguros	80.009,4
43	Universal de Seguros C.A.	15.770,6
44	Universitas, C.A. Seguros (antes Universitas de Seguros C.A.)	82.541,6
45	Venezolana de Seguros y Vida C.A., La	196.076,3
46	Venezuela C.A., Seguros	96.461,0
47	Virgen del Valle C.A., Seguros	7.724,9
48	Vitalicia C.A., Seguros La	59,7
49	Zuma Seguros, C.A. (antes Bancentro C.A., Seguros)	54.914,6
50	Zurich Seguros, S.A.	675.250,4
	TOTAL (En Miles de Bs.F.)	22.387.098,8
	TOTAL (En Millones de US\$)	10.412,6

ANEXO F

**CUADRO DE RESULTADOS DEL SALDO EN OPERACIONES SOBRE LAS
PRIMAS NETAS COBRADAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 (En Miles de Bs.F.)**

	Empresas	S.O.	Primas	SO/PRIMAS
1	Adriática de Seguros, C.A	1.513,80	340.818,40	0,44
2	Altamira C.A., Seguros	5.670,30	433.205,50	1,31
3	American International, C.A. de Seguros	12.522,90	163.532,40	7,66
4	Andes C.A., Seguros Los	5.960,50	236.760,60	2,52
5	Aseguradora Nacional Unida Uniseguros, S.A.	801,8	534.833,10	0,15
6	Avila, C.A. de Seguros	664,3	290.411,50	0,23
7	Banesco Seguros C.A.	46.945,70	1.182.916,90	3,97
8	Banvalor C.A., Seguros	910,1	284.174,80	0,32
9	Bolívar S.A., Seguros Comerciales	-875,3	10.187,50	-8,59
10	Canarias de Venezuela C.A., Seguros	5.981,00	245.577,70	2,44
11	Carabobo C.A., Seguros	26.157,30	518.818,20	5,04
12	Caracas de Liberty Mutual C.A., Seguros	71.924,10	2.733.515,50	2,63
13	Caroní, C.A. Seguros	9.204,40	219.610,10	4,19
14	Catatumbo C.A., Seguros	16.801,20	492.570,60	3,41
15	Constitución C.A., Seguros	9.665,50	828.287,00	1,17
16	Corporativos C.A., Seguros	3.630,50	119.896,10	3,03
17	Estar Seguros, S.A. (antes Royal & Sunalliance Seg. Vzla. S.A.)	2.283,10	228.668,70	1,00
18	Fé C.A., Seguros La	1.222,10	35.978,10	3,40
19	Federal C.A., Seguros	584,1	240.535,30	0,24
20	Guayana, C.A. Seguros	1.102,00	168.070,20	0,66
21	Hispana de Seguros, C.A.	321,3	9.141,70	3,51
22	Horizonte, C.A. Seguros	288.378,90	2.567.123,70	11,23
23	Iberoamericana de Seguros C.A.	-921,2	4.542,10	-20,28
24	Interbank Seguros S.A.	7.238,70	104.242,80	6,94
25	Internacional, C.A. de Seguros La	1.323,50	85.879,50	1,54
26	Mapfre La Seguridad, C.A. de Seguros	119.582,50	1.509.637,00	7,92
27	Mercantil C.A., Seguros	128.367,80	2.029.834,70	6,32
28	Multinacional de Seguros C.A.	52.820,10	997.954,20	5,29
29	Mundial, C.A.V. de Seguros de Crédito La	2.305,20	13.681,40	16,85
30	Nuevo Mundo S.A., Seguros	38.988,20	542.572,90	7,19

31	Occidental, C.A. de Seguros La	30.226,50	709.199,10	4,26
32	Oceánica de Seguros, C.A. (antes Grasp, C.A.)	667,8	3.993,70	16,72
33	Oriental de Seguros C.A., La	2.930,70	220.441,30	1,33
34	Pirámide C.A., Seguros	10.134,80	169.779,70	5,97
35	Premier C.A., Seguros	18.047,70	423.443,90	4,26
36	Previsora, C.N.A. de Seguros La	47.536,60	2.082.926,90	2,28
37	Primus Seguros C.A.	1.423,80	5.022,80	28,35
38	Proseguros, S.A.	-5.962,40	157.280,50	-3,79
39	Provincial C.A., Seguros	42.314,10	83.920,30	50,42
40	Qualitas C.A., Seguros	1.529,40	142.244,30	1,08
41	Regional, C.A. de Seguros La	1.191,90	7.059,40	16,88
42	Transeguro C.A. de Seguros	2.561,50	80.009,40	3,20
43	Universal de Seguros C.A.	2.940,50	15.770,60	18,65
44	Universitas, C.A. Seguros (antes Universitas de Seguros C.A.)	236,5	82.541,60	0,29
45	Venezolana de Seguros y Vida C.A., La	8.215,50	196.076,30	4,19
46	Venezuela C.A., Seguros	16.665,70	96.461,00	17,28
47	Virgen del Valle C.A., Seguros	455,5	7.724,90	5,90
48	Vitalicia C.A., Seguros La	115,2	59,7	192,96
49	Zuma Seguros, C.A. (antes Bancentro C.A., Seguros)	-5.322,80	54.914,60	-9,69
50	Zurich Seguros, S.A.	25.257,70	675.250,40	3,74
	TOTAL (En Miles de Bs.F.)	1.062.240,70	22.387.098,80	4,74
	TOTAL (En Millones de US\$)	494,1	10.412,60	4,75

ANEXO G

CORRIDAS PERTENECIENTES AL MODELO 1 SALDO EN OPERACIONES

VARIABLES QUE ENTRARON EN EL MODELO

Límites de F entre 0,10- 0,15

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PLAN FISICO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,100, Probability-of-F-to-remove >= ,150).
2	DEFINICION DE VENTA RECIBO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,100, Probability-of-F-to-remove >= ,150).
3	CRITERIO FINANCIERO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,100, Probability-of-F-to-remove >= ,150).

a. Dependent Variable: SALDO EN OPERACIONES

SUMARIO DE LAS 3 CORRIDAS EN LA BUSQUEDA DE LA MEJORA DEL R²

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,397 ^a	,158	,128	723677,260
2	,533 ^b	,284	,231	679654,952
3	,597 ^c	,356	,282	656631,627

a. Predictors: (Constant), PLAN FISICO

b. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO

c. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO, CRITERIO FINANCIERO

VARIABLES QUE ENTRARON EN EL MODELO

Límites de F entre 0,05- 0,10

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PLAN FISICO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	DEFINICION DE VENTA RECIBO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: SALDO EN OPERACIONES

SUMARIO DE LAS 2 CORRIDAS EN LA BUSQUEDA DE LA MEJORA DEL R²

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,397 ^a	,158	,128	723677,260
2	,533 ^b	,284	,231	679654,952

a. Predictors: (Constant), PLAN FISICO

b. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO

ANEXO H

CORRIDAS PERTENECIENTES AL MODELO 2 PRIMAS COBRADAS

VARIABLES QUE ENTRARON EN EL MODELO

Límites de F entre 0,10- 0,15

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PLAN FISICO		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,100, Probability-of-F-to-remove >= ,150).
2	DEFINICION DE VENTA RECIBO		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,100, Probability-of-F-to-remove >= ,150).
3	CRITERIO FINANCIERO		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,100, Probability-of-F-to-remove >= ,150).

a. Dependent Variable: PRIMAS COBRADAS

SUMARIO DE LAS 2 CORRIDAS EN LA BUSQUEDA DE LA MEJORA DEL R²

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,397 ^a	,158	,128	723677,089
2	,533 ^b	,284	,231	679655,182
3	,597 ^c	,356	,282	656631,755

a. Predictors: (Constant), PLAN FISICO

b. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO

c. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO, CRITERIO FINANCIERO

VARIABLES QUE ENTRARON EN EL MODELO

Límites de F entre 0,05- 0,10

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PLAN FISICO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	DEFINICION DE VENTA RECIBO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: PRIMAS COBRADAS

SUMARIO DE LAS 2 CORRIDAS EN LA BUSQUEDA DE LA MEJORA DEL R²**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,397 ^a	,158	,128	723677,089
2	,533 ^b	,284	,231	679655,182

a. Predictors: (Constant), PLAN FISICO

b. Predictors: (Constant), PLAN FISICO, DEFINICION DE VENTA RECIBO

ANEXO I

CORRIDAS PERTENECIENTES AL MODELO 3 COCIENTE ENTRE SALDO ENTRE SALDO EN OPERACIONES Y PRIMAS COBRADAS

VARIABLES QUE ENTRARON EN EL MODELO

Límites de F entre 0,10- 0,15

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MEDICION GRUPAL	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,100, Probability-of-F-to-remove >= ,150).
2	CRITERIO FINANCIERO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,100, Probability-of-F-to-remove >= ,150).
3	VIAJES	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,100, Probability-of-F-to-remove >= ,150).

a. Dependent Variable: COCIENTE SALDO PRIMAS

SUMARIO DE LAS 3 CORRIDAS EN LA BUSQUEDA DE LA MEJORA DEL R²

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,550 ^a	,303	,278	8,45954
2	,682 ^b	,466	,426	7,54029
3	,724 ^c	,524	,469	7,25308

a. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL

b. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO

c. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO, VIAJES

VARIABLES QUE ENTRARON EN EL MODELO

Límites de F entre 0,05- 0,10

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MEDICION GRUPAL	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	CRITERIO FINANCIERO	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: COCIENTE SALDO PRIMAS

SUMARIO DE LAS 2 CORRIDAS EN LA BUSQUEDA DE LA MEJORA DEL R²

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,550 ^a	,303	,278	8,45954
2	,682 ^b	,466	,426	7,54029

a. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL

b. Predictors: (Constant), MEDICION GRUPAL, CRITERIO FINANCIERO