



**Análisis de la Rentabilidad en la Implementación de Programas de
Capacitación Interna en Liberty Seguros Ecuador desde una Perspectiva de
Dirección Financiera**

AUTORES:

Dennis P. Chicaiza

Julio C. Herrera

Miriam L. Reinoso

**Trabajo de titulación previa a la obtención de título de Magíster en Dirección
Financiera con Mención en Mercados Internacionales**

Quito, julio 2024

Certificación

Yo, Chicaiza Herrera Dennis Paúl declaro bajo juramento que el trabajo de titulación *Análisis de la Rentabilidad en la Implementación de Programas de Capacitación Interna en Liberty Seguros Ecuador desde una Perspectiva de Dirección Financiera* es de mi autoría y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad. Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Chicaiza Herrera Dennis Paúl

Correo Electrónico: dechicaizagu@uide.edu.ec

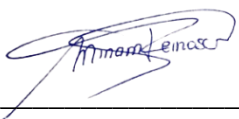
Yo, Herrera Rodríguez Julio César declaró bajo juramento que el trabajo de titulación *Análisis de la Rentabilidad en la Implementación de Programas de Capacitación Interna en Liberty Seguros Ecuador desde una Perspectiva de Dirección Financiera* es de mi autoría y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad. Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Herrera Rodríguez Julio César

Correo Electrónico: juherreraro@uide.edu.ec

Yo, Reinoso Pulupa Miriam Lizbeth declaré bajo juramento que el trabajo de titulación *Análisis de la Rentabilidad en la Implementación de Programas de Capacitación Interna en Liberty Seguros Ecuador desde una Perspectiva de Dirección Financiera* es de mi autoría y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi exclusiva responsabilidad. Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Reinoso Pulupa Miriam Lizbeth

Correo Electrónico: mireinosopu@uide.edu.ec

Nosotros, *Esteban Arias M.* y *José María Escribano* declaro que, personalmente conozco que los graduandos: *Chicaiza Herrera Dennis Paúl, Herrera Rodríguez Julio César, Reinoso Pulupa Miriam Lizbeth* son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Esteban Arias M.

UIDE

José María Escribano

EIG

Dedicatoria

Quisiera decirte lo feliz que me siento, pero me haces falta tú, tu abrazo, tu presencia y que me digas "Felicidades Mija, ves que si pudiste"

Ahora, lo único que puedo decirte es que todo lo hice por ti y para ti mami Daysi. Tú, mi mami Dilia y mi papi Benjamín más que nadie se merecen este logro.

Con cariño Miry

Resumen

Indudablemente, la inversión en programas de capacitación se ha convertido en un factor fundamental para mejorar la eficiencia y productividad de los empleados, aumentando la competitividad de la empresa en el mercado, y fomentando la retención de talento al demostrar el compromiso de la organización con el desarrollo profesional de su personal. Por lo que, el objetivo de este estudio es analizar de la rentabilidad en la implementación de programas de capacitación interna en Liberty Seguros Ecuador desde una perspectiva de dirección financiera. Para ello se desarrolló un análisis descriptivo-correlacional con enfoque cuantitativo. Los resultados sugieren que los programas de capacitación han comenzado a tener un impacto positivo en la empresa, debido a una disminución de la brecha de las primas emitidas, con un ROI y ROA positivo. Además, los empleados están valorando las capacitaciones y con ello mejorando la eficiencia operativa y financiera.

Palabras claves: Liberty Seguros, programas de capacitación, ROI, ROA, empleados, rentabilidad.

Abstract

Undoubtedly, investment in training programs has become a fundamental factor in improving the efficiency and productivity of employees, increasing the company's competitiveness in the market, and promoting the retention of talent by demonstrating the organization's commitment to the professional development of its personnel. Therefore, the objective of this study is to analyze the profitability of the implementation of internal training programs in Liberty Seguros Ecuador from a financial management perspective. For this purpose, a descriptive-correlational analysis with a quantitative approach was developed. The results suggest that the training programs have begun to have a positive impact on the company, due to a decrease in the gap of premiums written, with a positive ROI and ROA. In addition, employees are valuing the training and thus improving operational and financial efficiency.

Key words: *Liberty Seguros, training programs, ROI, ROA, employees, profitability.*

Índice

Certificación	2
Dedicatoria.....	6
Resumen	7
Abstract	8
Índice de Tablas	11
Índice de Gráficas	12
Capítulo I.....	13
Introducción.....	13
Capítulo II.....	17
Marco Teórico.....	17
2.1 Indicadores De Rentabilidad Más Notables.....	17
2.2 Análisis De Rentabilidad De Las Inversiones De Capacitación Interna	19
Capítulo III	23
Situación De Liberty Seguros Ecuador	23
3.1 Liberty Seguros Ecuador S.A.....	23
3.2 Inversión En Capital Humano Dentro De Liberty Seguros Ecuador S.A.....	24
3.2.1 Análisis Financiero Retrospectivo	26
Capítulo IV	30
Datos Y Metodología	30
4.1 Datos.....	30
4.2 Descripción De Las Cuentas	30
4.3 Metodología	31
4.3.1 Indicadores Financieros Primordiales.....	31
Capítulo V	33

Discusión De Datos.....	33
5.1 Capacitaciones Vs. Incrementos En Ventas.....	33
5.2 Capacitaciones Vs. Rentabilidad De La Inversión (ROI).....	34
5.3 Capacitaciones Vs. Rentabilidad De Los Activos (Roa).....	35
5.4 Capacitaciones Vs. Satisfacción De Las Capacitaciones	35
Capítulo VI	38
Conclusión Y Recomendaciones	38
6.1 Conclusiones	38
6.2 Recomendaciones	40
Referencias	42

Índice de Tablas

Tabla 1: Principales Herramientas de Rentabilidad.....	18
Tabla 2: Principales Cuentas del Balance General (\$US).....	26
Tabla 3: Principales Cuentas del Estado de Resultados (\$US)	28
Tabla 4: Indicadores a Utilizar	32
Tabla 5: Evolución Primas Emitidas.....	33
Tabla 6: Encuesta de Satisfacción de Capacitaciones.....	36

Índice de Gráficas

Gráfica 1: Evolución Primas Emitidas vs. Utilidad Técnica	28
--	----

Capítulo I

Introducción

Indudablemente, la inversión en programas de capacitación se ha convertido en un factor fundamental para mejorar la eficiencia y productividad de los empleados, aumentando la competitividad de la empresa en el mercado, y fomentando la retención de talento al demostrar el compromiso de la organización con el desarrollo profesional de su personal.

A inicios del año 2023, Liberty Seguros Ecuador S.A establecido un departamento de formación interna en respuesta a la necesidad de fortalecer sus recursos y evitar costos asociados a la rotación del personal, además esta área fue vista como una estratégica enfocada en el compromiso para renovar el desarrollo y la retención del talento interno, asegurando así que la empresa cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos futuros. Liberty Seguros Ecuador destinó un total de \$47.904 dólares en el año 2023 para la implementación de programas de capacitación interna. Esta inversión abarcó diversos aspectos, incluyendo gastos asociados con la formación, infraestructuras, tecnologías, materiales y otros recursos esenciales para la ejecución efectiva de los programas de capacitación. Esta inversión estaba orientada a mejorar el rendimiento de los colaboradores mediante programas estratégicos y adaptados a las necesidades de la empresa.

No obstante, esta inversión no ha tenido su seguimiento y análisis correcto debido a que el departamento de formación carece de métricas que les permita medir el impacto financiero en programas de capacitación a colaboradores. Las evaluaciones actualmente se centran en la

satisfacción, asistencias y nivel de conocimiento, siendo estos insuficientes para tomar decisiones informadas debido a que no se traducen en optimizaciones financieras tangibles.

Por ende, la incertidumbre que genera el no tener un seguimiento y evaluación de inversión en estos programas, limita la productividad y fuga de los colaboradores afectando a la competitividad de la empresa, ya que sin desarrollo interno la empresa no está a la par de las últimas tendencias y prácticas por lo tanto se ve afectado su rendimiento y rentabilidad. Así mismo, la falta de un análisis profundo de esta inversión en capital humano podría haber limitado su efectividad e impacto a largo plazo en la mejora de la eficiencia y competitividad y con ello una posible distribución desequilibrada de inversiones hacia programas de formación a colaboradores que no están produciendo el retorno financiero esperado. Esto podría originarse a ciertas decisiones que se basan en percepciones que se encuentran sujetas a la experiencia del equipo directivo en lugar de un correcto análisis financiero.

Otro problema que ha tenido la empresa es la respuesta a ciertas interrogantes, por ejemplo, ¿cómo puede manejar de forma más eficiente sus programas de formación interna frente a sus objetivos financieros?; ¿qué herramientas y métricas se deben tener presentes para poder medir de forma precisa el impacto financiero que tienen este tipo de inversiones?; ¿qué tipo de estrategias se pueden tener presentes para optimizar esta y a su vez maximizar el retorno de la misma?

Ante esta realidad y vista de forma preliminar, este estudio tiene como objetivo evaluar la rentabilidad en la implementación de programas de desarrollo interno en Liberty Seguros Ecuador desde la perspectiva de dirección financiera aplicando indicadores financieros tales como: análisis de primas emitidas, ratio de rentabilidad neta, ROI, y ROA para el periodo fiscal del 2023, en otras palabras, se pretende investigar cómo las inversiones en capital humano se transforman en resultados financieros visibles para la compañía.

Los principales resultados de esta investigación muestran que los programas de capacitación implementados por Liberty Seguros en 2023 han comenzado a mostrar un impacto positivo, aunque sus efectos completos aún no se reflejen plenamente en los resultados financieros. A pesar de que las primas emitidas en 2023 fueron inferiores a las de 2022, la tasa de disminución se redujo a lo largo del año, sugiriendo que las capacitaciones están empezando a influir positivamente en el desempeño del personal. La eficiencia operativa de la empresa, medida por un ROA del 16,589%, refleja una utilización eficiente de los activos para generar utilidades, lo que indica que las capacitaciones han mejorado la capacidad del personal para utilizar los recursos de manera óptima. Además, un ROI de 106,158% demuestra que la inversión en capacitación ha sido rentable, proporcionando un retorno significativo en relación con el costo de la capacitación.

Del mismo modo, las encuestas de satisfacción de los empleados también han mostrado resultados positivos, indicando que los empleados valoran las capacitaciones y las encuentran útiles para su desarrollo profesional. Un alto nivel de satisfacción generalmente se correlaciona con un mejor desempeño y una mayor motivación, lo que puede llevar a mejoras continuas en los resultados financieros y operativos de la empresa. En resumen, aunque el impacto inicial de las capacitaciones no ha sido suficiente para superar las cifras del año anterior, estos programas han comenzado a mostrar su valor. A medida que se refinan y continúen, es probable que su impacto positivo se vuelva más evidente, contribuyendo a mejorar el rendimiento financiero y operativo de Liberty Seguros en el futuro.

Este estudio contribuye un aporte que servirá de referente para tomar decisiones que podrían ser útiles en el abordaje efectivo de recomendaciones y estrategias para optimizar las inversiones en programas de capacitaciones para el último trimestre del 2024, ya que, Liberty

Seguros Ecuador planificó una inversión de \$ 50.000 dólares en programas de formación interna para el año en curso 2024.

El trabajo está organizado de la siguiente manera, en el Capítulo II se desarrolla el marco teórico sobre el cuál se sustenta el presente trabajo. El Capítulo III detalla la situación de Liberty Seguros Ecuador. El Capítulo IV explica la metodología y datos que influyen en el análisis de la rentabilidad de la empre. Los resultados se encuentran explicados en el Capítulo V y finalmente, en el Capítulo VI se muestra las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo II

Marco Teórico

Este apartado busca generar en principio un amplio conocimiento de las principales herramientas de evaluación que las empresas utilizan para tener éxito en la gestión empresarial. Además, se desarrolló un análisis profundo y detallado de las principales investigaciones relacionadas con indicadores de rentabilidad que han sido necesarios para la toma de decisiones dentro de los programas de capacitación interna en una empresa.

2.1 Indicadores De Rentabilidad Más Notables

A lo largo de la evolución empresarial, las grandes corporaciones se han destacado no solo por su capacidad de innovación y liderazgo, sino también por su habilidad para analizar y maximizar la rentabilidad de las inversiones. Según Kaplan & Norton (1996), el análisis de rentabilidad proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a las organizaciones alinear sus recursos con los objetivos a largo plazo.

El mercado corporativo actualmente demanda cada vez más empresas competitivas y analíticas. Warren Buffet¹, uno de los empresarios más exitosos del mundo, ha señalado repetidamente que “la rentabilidad es la única métrica que importa en última instancia” (Buffett, 2019). Además, según Damodaran (2012), el análisis de rentabilidad es crucial para la valoración de inversiones, ya que permite a los inversores determinar la capacidad de una empresa para generar ganancias sostenibles en el tiempo.

¹ Warren Edward Buffett es considerado uno de los inversores más grandes del mundo, además de ser el mayor accionista, presidente y director ejecutivo de Berkshire Hathaway. Buffett es conocido como el “Oráculo de Omaha” es adepto a la inversión en valor y lleva un estilo de vida austero, a pesar de su inmensa riqueza.

Tabla 1*Principales Herramientas de Rentabilidad*

Indicador	Propósito	Ejemplo de Empresa
Margen de Beneficio Neto	Evaluar la capacidad de una empresa para generar ganancias a partir de sus ventas.	Coca-Cola
ROI (Return on Investment)	Determinar la eficiencia y rentabilidad de las inversiones.	Apple
ROE (Return on Equity)	Evaluar la rentabilidad del capital invertido por los accionistas.	Microsoft
ROA (Return on Assets)	Mostrar cuán eficazmente una empresa utiliza sus activos para generar ganancias.	General Electric
Ratio de Rentabilidad Neta	Evaluar la capacidad de una empresa para convertir ventas en ganancias netas.	Amazon

Nota: Adaptado por los autores

La Tabla 1 resume las herramientas de rentabilidad más utilizadas dentro de una organización, por ejemplo, Alsharari & Alhmoud (2019) en su investigación señalan que un margen de beneficio neto sólido refleja la capacidad de una empresa para gestionar eficazmente sus costos y gastos, lo que a su vez contribuye a su rentabilidad general. En este sentido, el margen de beneficio neto emerge como uno de los indicadores más relevantes, ya que representa el porcentaje de las ventas que se convierte en ganancia neta después de cubrir todos los costos y gastos asociados con la producción y comercialización de los productos o servicios de la empresa.

Otros indicadores claves son el retorno de inversión (ROI) y el retorno sobre el patrimonio (ROE), el primero utilizado para evaluar la eficiencia y rentabilidad de las inversiones realizadas

por la empresa, mientras que el segundo mide la capacidad de una empresa para generar ganancias con el capital invertido por los accionistas. Por otro lado, el retorno sobre los activos (ROA) también es otro indicador financiero importante que evalúa la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ganancias. Según Van Horne et al. (2010), "el ROA es una medida clave de la rentabilidad operativa de una empresa y refleja su capacidad para generar ganancias a partir de sus activos".

Por último, la ratio de rentabilidad neta mide la eficiencia en la gestión de costos y la generación de beneficios de una empresa al dividir los ingresos netos entre las ventas totales. Según Horngren et al. (2018), "la ratio de rentabilidad neta proporciona información valiosa sobre la capacidad de una empresa para convertir sus ventas en ganancias netas y es fundamental para evaluar su desempeño financiero".

2.2 Análisis De Rentabilidad De Las Inversiones De Capacitación Interna

Son diversas las propuestas dirigidas a encauzar los programas de capacitación internas en las organizaciones. Desde una posición esperanzadora, Dearden et al. (2006) subraya que la capacitación patrocinada por el empleador es una inversión rentable, ya que no solo mejora la productividad de los empleados, sino que también aumenta la satisfacción laboral y reduce la rotación de personal. Estas mejoras contribuyen a un mejor desempeño financiero y operativo de las empresas. Por lo tanto, es recomendable que los empleadores consideren la capacitación interna como una estrategia clave para mejorar el rendimiento y la competitividad organizacional (Twumasi-Ankrah & Ankrah, 2017).

En ese mismo contexto, Becker (1994), en su teoría del capital humano, sostiene que las inversiones en educación y capacitación de los empleados pueden generar altos retornos en términos de productividad y eficiencia, además, afirma que "la formación y la educación de los

empleados son inversiones en capital humano que pueden aumentar significativamente la productividad y, por lo tanto, la rentabilidad de la empresa”,

A partir de estas perspectivas, autores como Phillips & Phillips (2004) relaciona las inversiones en programas de capacitación interna con el rendimiento de las empresas. Por ejemplo, los autores manifiestan que aunque el ROI proviene de la contabilidad y las finanzas (ganancias divididas por la inversión), también incluye el proceso de análisis de costo-beneficio y la conversión de beneficios en valor monetario.

De manera semejante, estudios como el de Phillips & Stone (2002) y Wang et al. (2002) evalúan si los programas de capacitación tienen un impacto significativo en la rentabilidad a largo plazo de la organización. Phillips & Stone (2002) observaron un ROI del 147%, demostrando que por cada dólar invertido en capacitación, la empresa obtuvo \$1.47 en retorno; y Wang et al. (2002) obtuvieron que las intervenciones de desarrollo de recursos humanos, como un subsistema dentro del marco de todo el sistema de producción, son el medio para una medición integral del retorno de la inversión de la intervención de las evaluaciones de las capacitaciones de las empresas.

Otra herramienta de rentabilidad que podría analizar los programas de capacitación es el Índice de Rentabilidad (IR) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), según Twumasi-Ankrah & Ankrah (2017) los programas de capacitación en los empleados, del sector educativo, con un IR superior a 1.5 fueron los más eficientes en términos de rentabilidad. Así mismo, artículos como el de Dearden et al. (2006) encontraron que la capacitación en habilidades clínicas y de gestión en hospitales llevó a una mejora significativa en la productividad del personal médico. Al calcular la TIR de los programas de capacitación, los investigadores demostraron que los retornos superaron ampliamente el costo de capital del hospital, es decir, los hospitales que invirtieron en capacitación

vieron aumentos en la productividad que variaron según el sector y el tipo de capacitación proporcionada.

Adicionalmente, Allen et al. (2010) manifiestan que el indicador de gastos administrativos es una de las métricas claves para evaluar la eficiencia y la efectividad de las operaciones administrativas de una organización. Aunque estos gastos no contribuyen directamente a la generación de ingresos, su gestión eficiente es crucial para la salud financiera general de la empresa. Además, los autores precisan que una combinación de presupuestación cuidadosa, uso de tecnología, outsourcing, reestructuración organizacional, monitoreo continuo y capacitación del personal llevaría a las empresas a reducir costos sin comprometer la calidad de sus operaciones administrativas.

De igual manera, Blocher et al. (2010) enfatizan que los gastos administrativos son cruciales para la rentabilidad y eficiencia operativa de una empresa, debido a que la gestión eficiente de estos gastos puede mejorar significativamente la rentabilidad de la empresa. De manera similar, Atkinson (2012) atribuye que es fundamental encontrar un equilibrio adecuado entre mantener costos administrativos bajos y garantizar que la organización cuente con los recursos necesarios para operar de manera eficiente.

Otro índice para el análisis de rentabilidad es la productividad (medida a través de la producción por empleado), según Fey et al. (2000), las empresas rusas que implementaron programas de capacitación interna experimentaron una mejora significativa en la productividad y en el crecimiento de ventas. La rentabilidad también aumentó, lo que sugiere un ROI positivo. Así mismo, artículos como el de Nguyen et al. (2011) atribuyeron las empresas que invirtieron en formación experimentaron mejoras significativas en su eficiencia operativa, lo que se tradujo en un mayor rendimiento financiero, por ejemplo, el artículo revisa la relación entre la formación y

el desempeño empresarial en Vietnam y China, donde los resultados muestran que la inversión en formación no solo conduce a una mayor productividad y crecimiento de ventas, sino que también mejora la rentabilidad de las empresas.

De igual manera, Pandey (2019) busca comprender cómo la inversión en formación y desarrollo afecta la rentabilidad global de estas instituciones, considerando diversos indicadores financieros y operativos. El autor encuentra que las instituciones bancarias que implementaron programas de capacitación lograron una mayor eficiencia operativa. Esto se tradujo en una reducción de costos operativos y una optimización de los procesos internos, lo que contribuyó positivamente a la rentabilidad.

Por último, Asfaw et al. (2015), en su estudio para investigar el impacto de la formación y el desarrollo en el desempeño y la efectividad de los empleados en Etiopía, obtuvo entre sus principales resultados que los empleados que participaron en programas de formación y desarrollo mostraron una mayor permanencia en la organización, haciendo que estas iniciativas no solo tienen un impacto positivo en la permanencia y la efectividad de los empleados, sino que también contribuyen a mejorar la rentabilidad de la organización.

Según esta revisión de literatura, estos estudios constituyen avances significativos para analizar que las inversiones en los programas de capacitación internas de una empresa influyen en la rentabilidad de la misma. Los indicadores financieros, de eficiencia operativa e indicadores de impacto a largo plazo son herramientas que podrían ilustrar la diversidad de indicadores que participan en el análisis de rentabilidad de programas de capacitación interna en una compañía.

Capítulo III

Situación De Liberty Seguros Ecuador

Indudablemente, analizar la rentabilidad de los programas de capacitación es esencial para garantizar el uso eficiente de los recursos y la consecución de los objetos organizacionales. En un mundo donde la competitividad y la innovación son claves para el éxito, la formación del personal no es solo un gasto, sino una inversión estratégica en capital humano, por lo tanto, la rentabilidad permite identificar iniciativas que realmente aportan valor, mejoren la productividad y fomenten la innovación (O'brien, 1994).

La implementación de programas de capacitación interna en Liberty Seguros Mercado Andes se enmarca en el contexto de una compañía global con más de 100 años de experiencia en el mercado asegurador. Sin embargo, se ha observado una ausencia de estrategias financieras claras para medir el impacto de la capacitación en la rentabilidad de los programas de desarrollo, además, de la falta de métricas financieras específicas para evaluar el rendimiento de los programas de capacitación para el año 2023.

3.1 Liberty Seguros Ecuador S.A

Liberty Seguro Ecuador S.A. pertenece a una compañía global Holding Liberty Mutual Insurance Group, organización fundada en el año 1912 en Boston, Estados Unidos, y que actualmente posee más de 45.000 empleados alrededor del mundo, además de estar posicionada como una de las aseguradoras más importantes del mundo.

Liberty Mutual es una compañía diversa, que vende coberturas para automóviles, propiedades, posesiones de valor, riesgo personal y seguro de vida individual y está presente en 29 países y economías a nivel global. La Compañía está rankeada en el lugar 78 de las mayores corporaciones de Estados Unidos según Fortune 500 y es el sexto asegurador más grande a nivel

global en seguros de property y casualty. Además, la principal estrategia de la compañía consiste en dividirse en regionales para facilitar el control del mercado y llegar de manera más efectiva a los clientes (Liberty Seguros S.A, 2022).

En 1997, Liberty Seguros ingresó al mercado colombiano, estableciendo una presencia que se ha caracterizado por su rentabilidad y confiabilidad. A lo largo de los años, la expansión continuó con la llegada a Chile en 2004 y Ecuador en 2012, mediante la adquisición y fusión de las compañías Seguros Cervantes y Panamericana del Ecuador Compañía de Seguros y Reaseguros.

En la actualidad, Liberty Mutual anunció el acuerdo de venta de Liberty Seguros a HDI Internacional en Colombia, Chile y Ecuador, el cual estaba sujeto a la aprobación de los organismos reguladores de los tres países (Liberty Seguros SA, 2023). El objetivo de este acuerdo de venta fue lograr una mayor rentabilidad para posicionarse como una de las principales aseguradoras exitosas y sostenibles a nivel global.

3.2 Inversión En Capital Humano Dentro De Liberty Seguros Ecuador S.A

Liberty Seguros Ecuador se ha consolidado como una empresa sólida en el mercado nacional, por su identidad compartida (creencia, propósito, promesa) y un conjunto de valores y objetivos que unen su aspiración de convertirse en una de las tres principales empresas en el mercado de seguros.

Para lograr estos objetivos, la empresa se encuentra trabajando en una estrategia coherente llamada “*Génesis*”, que tiene como objetivo principal unificar a toda la compañía en torno a metas claras y medibles. Esta estrategia implica inversiones en tecnología, capital humano y la búsqueda de la excelencia en la gestión del portafolio de iniciativas obteniendo así beneficios en gastos

(operativos - administrativos), crecimiento (profesional - empresarial) y la simplicidad en los procesos.

En este sentido, Liberty Seguros está comprometido con el desarrollo profesional de sus colaboradores al invertir en la formación continua de los mismos, ya que no solo potencia sus habilidades y competencias de su equipo de trabajo, sino que también cultiva un entorno de trabajo motivador y satisfactorio. Además, reconoce que el crecimiento y el éxito de la empresa están estrechamente vinculados al bienestar y desarrollo de sus colaboradores. Son varios los programas de capacitación en los que invierte la empresa por ejemplo:

- ***Yo me capacito*** son cursos virtuales con una amplia gama de programas de autoaprendizaje para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, invirtiendo desde habilidades técnicas hasta competencias blandas.
- ***Formación regulatoria*** son cursos regulatorios de actualización de leyes para garantizar el cumplimiento normativo de la compañía.
- ***Idiomas*** es un requerimiento esencial debido que tener comunicación con mercados de diferentes países, sus colaboradores deben tener un nivel intermedio de español, inglés y/o portugués.
- ***Webinars*** son cursos que son recibidos dependiendo el rol del colaborador, ya que la empresa invierte en programas que incluyan certificaciones para mejorar el desempeño de los mismos dentro del área de trabajo.

Todas las inversiones realizadas en capital humano son de acceso gratuito, virtual y sin límite de tiempo. Plataformas como la Academia Liberty², LinkedIn Learning y Webinars son

² La Academia Liberty fue creada por Liberty Seguros como parte de su estrategia global de recursos humanos. El objetivo de la Academia Liberty es proporcionar a los empleados las herramientas y conocimientos necesarios para su desarrollo profesional y personal, fomentando una cultura de aprendizaje continuo, mejorando sus habilidades y competencias, y preparándolos para enfrentar los desafíos del sector asegurador.

personalizados y diseñados para los empleados de acuerdo a sus áreas, puestos de trabajo y necesidad del negocio.

3.2.1 Análisis Financiero Retrospectivo

El análisis financiero retrospectivo de Liberty Seguros revela una trayectoria marcada por períodos de crecimiento, desafíos significativos y esfuerzos continuos por mejorar su rendimiento económico a lo largo de los años. Al revisar retrospectivamente los datos financieros de la compañía, se observa una evolución que refleja tanto las oportunidades aprovechadas como las adversidades enfrentadas en el mercado asegurador.

Tabla 2

Principales Cuentas del Balance General (\$US)

CUENTA	DIC 2020	DIC 2021	DIC 2022	DIC 2023
Activos	54.607	48.545	50.002	45.484
Pasivos	33.554	26.418	35.204	23.057
Patrimonio	21.053	22.127	14.798	22.427
Capital	12.221	12.221	25.432	13.035

Nota: Adaptado por los autores con información obtenida de Liberty Seguros Ecuador

En un periodo de 4 años (2020-2023), Liberty Seguros Ecuador experimentó cambios significativos en sus indicadores financieros clave, reflejando los efectos de la pandemia de COVID-19 y las posteriores estrategias de recuperación (véase Tabla 2 y 3).

Dentro del Balance General, en la Tabla 2 muestra que en diciembre de 2020, los efectos de la pandemia se hicieron evidentes con una tendencia a la baja en los activos pasando de 54 mil dólares en el 2020 a 45 mil dólares en el 2023 (véase Tabla 2). Este decrecimiento de aproximadamente 9 mil dólares podría ser por la modificación y/o cambio de las estrategias financieras y operativas que tiene la empresa, por ejemplo, en reevaluaciones de inversiones, venta de activos no esenciales, o ajustes en la gestión de cartera. Además, esta tendencia podría estar

influenciada por la pandemia de COVID-19 y sus efectos económicos, que podrían haber impactado en la valoración de activos y las operaciones comerciales de la aseguradora.

Sin embargo, en diciembre de 2022, hubo un repunte en los pasivos a 35.204, posiblemente por financiamiento adicional, y una ligera recuperación de los activos a 50.002. Sin embargo, el patrimonio cayó a 14.798, sugiriendo posibles pérdidas o distribución de dividendos, aunque el capital se incrementó significativamente a 25.432, posiblemente por una inyección de capital.

Para diciembre de 2023, la empresa logró reducir sus pasivos a 23.057, lo que junto con una disminución de activos a 45.484, resultó en una recuperación del patrimonio a 22.427. El capital se ajustó a 13.035, reflejando una posible reestructuración. En conjunto, estos cambios evidencian la adaptación de la empresa a las condiciones económicas fluctuantes, enfocándose en la reducción de deudas y en la reestructuración financiera para mantener la estabilidad en un entorno desafiante.

En cuando al Estado de Pérdidas y Ganancias, la Tabla 3 muestra que las primas emitidas en el 2021 tuvieron un ligero crecimiento con respecto al año anterior, sin embargo, a partir del 2022 Liberty Seguros tuvo un decreciente significativo, por ejemplo, del 2021 al 2022 hubo un descenso del 16,56%. Este decrecimiento se podría intuir que fue por el impacto que causó la pandemia del COVID-19, el cual generó que todos los clientes aumenten la tasa de mortalidad y reclamo de seguros relacionados con medicina, hospitalización y consultas. Del mismo modo, otras ramas de seguros cayeran debido a la poca o nula necesidad de contratar un seguro (primas emitidas para a empresa) debido a que la cuarentena permanente (2020-2021) hizo que las familias redistribuyan de mejor manera sus egresos y las reservas que tenían.

Tabla 3

Principales Cuentas del Estado de Resultados (\$US)

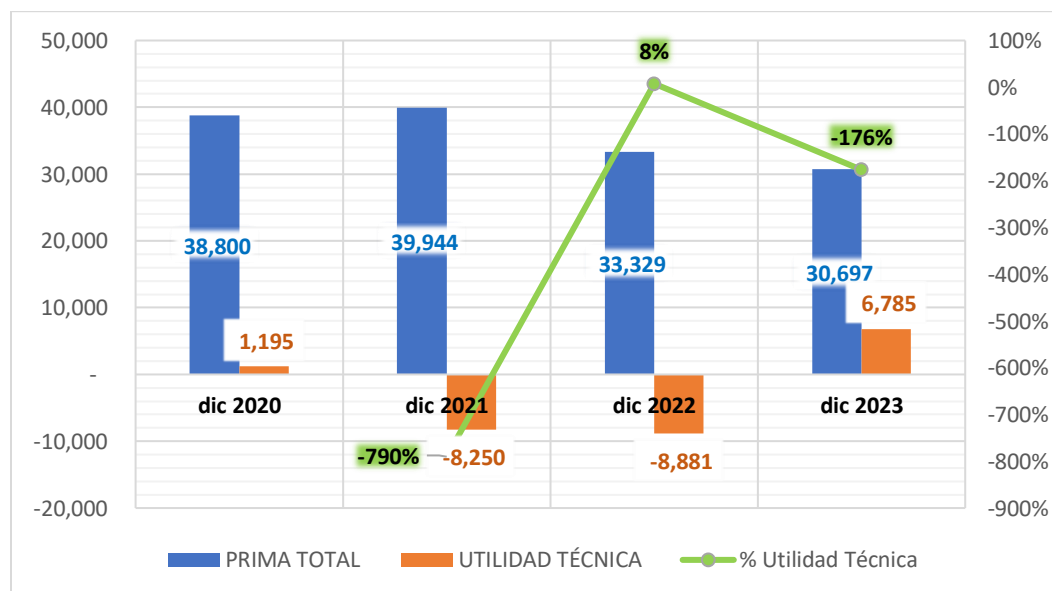
CUENTA	DIC 2020	DIC 2021	DIC 2022	DIC 2023
Prima Total	38.800	39.944	33.329	30.697
Utilidad Técnica	1.195	-8.250	-8.881	6.785

Nota: Adaptado por los autores con información obtenida de Liberty Seguros Ecuador

La utilidad técnica antes de impuestos refleja decrecimiento significativo y posteriormente creciente. Se puede apreciar como la empresa para el 2023 muestra un incremento considerable de 468% en su utilidad técnica respecto al 2020, sin embargo, se ve reflejado como la empresa durante la pandemia (2021-2022) obtuvo perdidas considerables, se podría intuir que es debido a que las tasas de mortalidad aumentaron produciendo el reclamo de las mismas.

Figura 1:

Evolución Primas Emitidas vs. Utilidad Técnica



Nota: Adaptado por los autores con información obtenida de Liberty Seguros Ecuador

Del mismo modo, durante ese período se generó un déficit económico a nivel nacional, repercutiendo incluso hasta en las reservas de la empresa, que a pesar de todas las complicaciones que tuvo Liberty seguros durante esos años, ha logrado sobreponerse de manera importante para el año 2023, mostrando un crecimiento muy significativo.

Capítulo IV

Datos Y Metodología

El presente capítulo abarca un enfoque cuantitativo y correlacional donde se abarcará la descripción de la información financiera y operativa utilizada para el estudio. Se inicia con la descripción de los datos utilizados, seguido por una descripción de los indicadores aplicados para el análisis de rentabilidad.

4.1 Datos

Para el análisis de rentabilidad de los programas de capacitación interna dentro de Liberty Seguros Ecuador SA desde una perspectiva de dirección financiera se considera los datos provenientes de Liberty Seguros Ecuador S.A y Latino Insurance Online³ para el año 2023. El primer organismo es fuente oficial y creadora los informes financieros del mismo, mientras que el segundo organismo provee información técnica y financiera del mercado asegurador en América Latina (información de fuentes oficiales de cada país).

4.2 Descripción De Las Cuentas

Para el análisis de rentabilidad de los programas de capacitación interna dentro de Liberty Seguros Ecuador SA desde una perspectiva de dirección financiera es necesario incluir cuentas tal y como la establecen los estudios empíricos analizados en el Capítulo II, tales como principales cuentas del Balance General, del Estado de Pérdidas y Ganancias y cuentas asociados a gastos de capacitación y rotación del personal.

³ Latino Insurance Online es un portal WEB disponible en español, inglés y portugués, diseñado para proveer acceso inmediato y personalizado a la información técnica y financiera del mercado asegurador en América Latina (información de fuentes oficiales de cada país, <https://www.latinoinurance.com/>)

4.3 Metodología

De manera general el estudio se concibe desde el enfoque cuantitativo de la investigación y de carácter no experimental. En este sentido, desde el enfoque cuantitativo, es preciso resaltar lo señalado por Hernández Sampieri et al. (1991) de que este tipo de estudio:

Refleja la necesidad de medir magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurre y con que magnitud? Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se debe analizar con métodos estadísticos.

Como estudio no experimental, se recolecta la data estadística histórica, la analiza sin modificar ni cambiar las circunstancias de su ocurrencia y presentando descriptivamente como sucedieron realmente los hechos.

En cuanto a su tipificación como estudio correlaciona, este tipo de investigación procura comprender el nivel de asociación existente entre dos conceptos, atributos o variable. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada un estás y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones” (Cortés & Iglesias, 2004).

4.3.1 Indicadores Financieros Primordiales

De acuerdo con la literatura se identificaron los indicadores más relevantes que podrían influir en el análisis de la rentabilidad de una empresa, las cuales son cruciales para entender el retorno de la inversión en programas de capacitación.

A continuación, se presenta los indicadores que se utilizan en el análisis cuantitativo (véase Tabla 4).

Tabla 4*Indicadores Por Utilizar*

Indicadores	Ecuación	Autor
Ingresos Netos	Ventas totales en este caso al ser empresa de seguros son el total de Primas Emitidas	Jones -Richard et al. (2009)
ROI (Return on Investment)	$\frac{\text{Beneficios Netos} - \text{Costo de Capacitación}}{\text{Costo de Capacitación}}$	Phillips & Stone (2002), Wang et al. (2002)
ROA (Return on Assets)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	Van Horne et al. (2010)

Nota: Adaptado por los autores con información obtenida de Liberty Seguros Ecuador

Gracias a estos indicadores se logra obtener una perspectiva diferente sobre los aspectos que pueden afectar la salud financiera la empresa. De este modo, nos permite obtener resultados claros sobre si las inversiones en programas de capacitación realmente son rentables tanto operativamente como financieramente para el año 2023 y con ello tomar decisiones informadas a la hora de mejorar el desempeño operativo y financiero de la empresa.

Capítulo V

Discusión De Datos

Para la revisión de los resultados se dividirá en 4 secciones, incremento de ventas, rentabilidad de la inversión (ROI), rentabilidad sobre los activos (ROA), adaptación de capacitaciones y rotación de empleados

5.1 Capacitaciones Vs. Incrementos En Ventas

Para esta sección se realizará un análisis de manera trimestral de los ingresos totales del 2023 (primas emitidas) de Liberty Seguros Ecuador SA., versus los ingresos totales del 2022.

Tabla 5

Evolución Primas Emitidas

Trimestre	Primas Emitidas	Primas Emitidas
	2023	2022
Primer Trimestre	7.152	9.033
Segundo Trimestre	14.340	17.205
Tercer Trimestre	21.529	25.310
Cuarto Trimestre	30.697	33.329

Nota: Adaptado por los autores con información obtenida de Liberty Seguros Ecuador

De acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 5, las Primas Emitidas (ventas) en los años 2022 y 2023 muestra una tendencia clara de disminución en cada trimestre del 2023 en comparación con los mismos trimestres del 2022. En el primer trimestre (enero-marzo) de 2023, las primas emitidas fueron de 7.152, mientras que en el mismo trimestre de 2022 fueron de 9.033, lo que representa una disminución del 20.8%.

De igual manera, en el segundo trimestre las primas emitidas en 2023 fueron de 14.340 en comparación con 17.205 en 2022, mostrando una disminución del 16.7%. En el tercer trimestre, las primas fueron de 21.529 en 2023 frente a 25.310 en 2022, lo que significa una caída del 14.9%. Finalmente, en el cuarto trimestre, las primas emitidas en 2023 fueron de 30.697 en comparación con 33.329 en 2022, con una reducción del 7.9%.

Por lo tanto, a pesar de la creación del departamento de formación y con ello la implementación de capacitaciones internas por parte de recursos humanos en el 2023, las cifras de primas emitidas no lograron superar las del año anterior en ninguno de los trimestres. Sin embargo, es notable que la tasa de disminución se desaceleró a lo largo del año, sugiriendo que las capacitaciones pueden haber comenzado a tener un efecto positivo en el rendimiento del personal. Esta tendencia indica que, aunque las capacitaciones no revirtieron la disminución en las primas emitidas, sí ayudaron a reducir la brecha entre los dos años, especialmente en la segunda mitad del 2023.

5.2 Capacitaciones Vs. Rentabilidad De La Inversión (ROI)

Liberty Seguros destino \$47.904 en programas de capacitación para el año 2023, sin embargo, solo el 31% (\$ 14.890) fue realmente invertido en capital humano.

$$ROI = \frac{\text{Beneficios Netos} - \text{Costo de Capacitación}}{\text{Costo de Capacitación}} = \frac{30.697 - 14.890}{14.890} = 1,06158 \quad (5.1)$$

Este resultado de 1,06158 indica que por cada unidad monetaria invertida en capacitación, la empresa obtiene un retorno de 1,06158 unidades monetarias adicionales. En otras palabras, la inversión en capacitación generó un retorno del 106.158%.

El ROI positivo en Liberty Seguros sugiere que la capacitación tuvo un impacto beneficioso en el rendimiento financiero de la empresa. Aunque las primas emitidas en 2023 fueron inferiores a las de 2022, la relación entre los beneficios netos y el costo de la capacitación muestra que la

inversión fue rentable. Esto implica que las mejoras en el desempeño del personal, posiblemente derivadas de las capacitaciones, contribuyeron significativamente a los beneficios netos de la empresa.

5.3 Capacitaciones Vs. Rentabilidad De Los Activos (Roa)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} = \frac{7.545}{45.485} = 0,16589 \quad (5.2)$$

El Retorno sobre Activos (ROA) del 16,589% indica que la empresa está utilizando sus activos de manera eficiente para generar utilidades. Este nivel de eficiencia puede ser influenciado positivamente por las capacitaciones que mejoran las habilidades y el desempeño del personal. Las capacitaciones implementadas en 2023 parecen estar comenzando a tener un impacto positivo en la empresa, aunque sus efectos completos aún no se reflejan plenamente en las primas emitidas.

Los programas de capacitaciones ayudan a mejorar la eficiencia operativa del personal, lo que puede llevar a un uso más eficiente de los activos. Esta mayor eficiencia puede reflejarse en un ROA más alto, ya que la empresa genera más utilidades netas con los mismos activos. Además, la formación continua y adecuada del personal asegura que los activos de la empresa (tanto humanos como físicos) se utilicen de manera óptima, contribuyendo a mantener un ROA elevado.

5.4 Capacitaciones Vs. Satisfacción De Las Capacitaciones

En la Tabla 6 se observa los resultados de las encuestas de las capacitaciones que se realizaron a lo largo de 2023. Los resultados muestran una tendencia generalmente positiva en la percepción de los empleados.

Tabla 6*Encuesta de Satisfacción de Capacitaciones*

Periodo	% Conocimiento del relator	% Dinámica de la sesión de formación	% Contenido de la sesión de formación	Aceptación Promedio
2023-ene	95,31%	88,27%	91,68%	91,76%
2023-feb	97,47%	95,57%	97,47%	96,84%
2023-mar	99,16%	96,07%	97,19%	97,47%
2023-abr	100,00%	96,23%	99,06%	98,43%
2023-may	98,43%	95,28%	96,85%	96,85%
2023-jun	98,68%	98,03%	97,37%	98,03%
2023-jul	100,00%	98,73%	98,73%	99,16%
2023-ago	98,83%	95,04%	97,96%	97,28%
2023-sep	98,80%	93,41%	98,20%	96,81%
2023-oct	95,65%	88,93%	91,30%	91,96%
2023-nov	99,19%	94,35%	97,58%	97,04%
2023-dic	98,15%	94,05%	95,69%	95,96%

Nota: Adaptado por los autores con información obtenida de Liberty Seguros Ecuador

El conocimiento del relator fue consistentemente alto a lo largo del año, con valores que oscilaron entre 95.31% en enero y 100% en abril y julio. Esto indica que los participantes valoraron altamente la experiencia y el conocimiento de los capacitadores en todas las sesiones de capacitación. Los meses de abril y julio destacaron particularmente, sugiriendo que los relatores en esos meses fueron percibidos como especialmente competentes.

La dinámica de la sesión de formación mostró una mayor variabilidad, con un mínimo de 88.27% en enero y un máximo de 98.73% en julio. Los meses de junio y julio tuvieron las valoraciones más altas, indicando que las sesiones durante estos meses fueron especialmente

interactivas y bien conducidas. Sin embargo, enero y octubre tuvieron valores más bajos, sugiriendo que las dinámicas en estos meses podrían haber sido menos efectivas.

El contenido de las sesiones de formación también fue bien recibido, con un rango de 91.30% en octubre a 99.06% en abril. Los participantes encontraron el contenido relevante y de alta calidad, con el pico más alto en abril. Esto subraya la importancia de proporcionar contenido bien estructurado y pertinente para mantener el interés y la satisfacción de los participantes.

La aceptación promedio, que es un resumen de los otros tres indicadores, varió entre 91.76% en enero y 99.16% en julio. La más alta aceptación promedio en julio sugiere una recepción muy positiva de las capacitaciones durante este mes. Sin embargo, enero y octubre, con las valoraciones más bajas, destacan como áreas que podrían beneficiarse de una revisión y mejora.

En relación con las primas emitidas en esos mismos meses, marzo y diciembre tuvieron valores de 7.152 y 30.697 respectivamente, los cuales fueron más bajos en comparación con otros trimestres del año. Esto podría estar vinculado a la percepción menos favorable de las capacitaciones en esos meses, lo que podría haber afectado la motivación y el desempeño del personal, reflejándose en menores primas emitidas.

Capítulo VI

Conclusión Y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

El desarrollo de los programas de capacitación al talento humano ha tenido inconvenientes al momento de cuantificar los resultados de manera eficiente y real, por lo cual la presente investigación identifica los indicadores financieros necesarios que ayudan analizar la rentabilidad de las capacitaciones a todos los empleados de Liberty Seguros Ecuador para el año 2023 mediante un enfoque cuantitativo y correlacional.

Para analizar el impacto de los programas de capacitación en la rentabilidad de la empresa se realizó un estudio cronológico de las principales cuentas del Balance General y del Estado de Resultados durante los últimos cuatros. Se pudo observar que durante el periodo 2020 a 2023, la empresa ha mostrado una volatilidad significativa en sus estados financieros. Los activos han disminuido en general, a pesar de una pequeña recuperación en 2022, indicando posibles desafíos en la adquisición o mantenimiento de bienes y recursos. Los pasivos han seguido una tendencia similar, con una notable reducción en 2021 y 2023 después de un aumento temporal en 2022, lo que sugiere fluctuaciones en las obligaciones financieras de la empresa. El patrimonio, aunque mejoró en 2021, sufrió una caída drástica en 2022 antes de recuperarse significativamente en 2023. Por otro lado, el capital mostró una duplicación en 2022, pero volvió a disminuir en 2023, aunque permaneció por encima de los niveles de 2020 y 2021.

Entre los primeros resultados se encuentra que, la disminución de primas emitidas es más pronunciada en el primer trimestre de 2023 y se reduce gradualmente hasta el cuarto trimestre. Esto podría indicar una mejora en el desempeño del personal a medida que avanzaba el año, posiblemente como resultado de las capacitaciones recibidas. La observación sugiere que el

impacto de las capacitaciones puede no ser inmediato, pero con el tiempo, los empleados comienzan a aplicar lo aprendido, mejorando así sus resultados.

Por otro lado, la rentabilidad de la inversión en capacitación destaca la importancia de continuar invirtiendo en el desarrollo del personal. Si bien la reducción de la brecha en las primas emitidas entre 2022 y 2023 no fue inmediata, el ROI demuestra que los efectos positivos de la capacitación son evidentes y pueden seguir aumentando con el tiempo. Esto refuerza la necesidad de mantener y mejorar los programas de capacitación, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa para maximizar su impacto financiero.

Del mismo modo, las evaluaciones de las capacitaciones en 2023 indican una percepción positiva general por parte de los participantes, especialmente en los meses de junio y julio, lo cual se refleja en las primas emitidas más altas y un ROI positivo. Sin embargo, los meses de enero y octubre presentan oportunidades para mejorar la efectividad de las capacitaciones. Mantener prácticas exitosas de los meses mejor valorados y analizar las razones detrás de las valoraciones más bajas puede ayudar a mejorar la calidad y recepción de futuras capacitaciones, optimizando así el desempeño financiero de la empresa.

Integrando todas estas conclusiones, podemos concluir que las capacitaciones implementadas en 2023 han comenzado a tener un impacto positivo en la empresa. La mejora progresiva en la disminución de la brecha de las primas y el mantenimiento de un alto ROA indican que la empresa está en el camino correcto. Las capacitaciones están mejorando la eficiencia operativa y la utilización de activos, lo que se refleja en el sólido ROA del 16,589%. Además, las encuestas de satisfacción sugieren que los empleados están encontrando valor en las capacitaciones, lo que puede continuar mejorando el desempeño financiero y operativo de la empresa en el futuro.

6.2 Recomendaciones

Dado que es el primer año en que Liberty Seguros ha creado un departamento de formación y ha invertido en programas de capacitación interna, es crucial que se adopten medidas para maximizar el impacto de estas iniciativas y asegurar un retorno positivo en los próximos años. Basándonos en los análisis preliminares, las principales recomendaciones financieras y económicas que se pueden derivar directamente del presente estudio se relacionan con la necesidad de evaluar y ajustar los programas para abordar las necesidades específicas de los empleados y áreas de negocio que requieren refuerzo.

Esto puede lograrse mediante análisis de brechas de habilidades y desarrollando programas personalizados para diferentes departamentos y roles dentro de la empresa, es decir, enfocar las capacitaciones en técnicas de venta avanzadas y estrategias de retención de clientes pueden resultar beneficioso. Del mismo modo, implementar un sistema de seguimiento continuo para evaluar el impacto de las capacitaciones y realizar ajustes en tiempo real según sea necesario sería esencial para alcanzar los objetivos deseados.

Para el caso de la adaptabilidad de las capacitaciones, Liberty Seguros Ecuador debería implementar encuestas post-capacitación para obtener retroalimentación inmediata y evaluar la efectividad de los programas, junto con evaluaciones periódicas de desempeño, ayudará a medir la mejora en las habilidades y el conocimiento de los empleados.

En el ámbito financiero, es esencial integrar indicadores financieros y de desempeño específicos para medir el impacto directo de la capacitación en el rendimiento de la empresa. Indicadores como el Índice de Satisfacción del Cliente (NPS), la tasa de conversión de ventas, el tiempo de resolución de problemas o el costo por empleado capacitado pueden proporcionar una visión clara de cómo la capacitación está afectando diferentes áreas del negocio.

Además de los indicadores financieros, es esencial promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional es otro paso importante. Incentivar a los empleados a participar en programas de desarrollo profesional y ofrecer recompensas por completar capacitaciones relevantes. Por ejemplo, el incremento en la productividad podría ser una métrica de desempeño que evalúa el cambio en la productividad de los empleados antes y después de la capacitación. Esto se podría hacer mediante indicadores específicos de rendimiento, como ventas, producción o eficiencia operativa. Un aumento en la productividad sugiere que la capacitación ha sido efectiva en mejorar las habilidades y competencias de los empleados.

Hay que asegurar que los programas de capacitación estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa maximiza su relevancia e impacto. Establecer objetivos claros y medibles para cada programa de capacitación que se alineen con los objetivos estratégicos de Liberty Seguros, e involucrar a líderes de diferentes departamentos en el diseño de los programas, es esencial para su éxito.

Finalmente, es indispensable realizar un monitorio y análisis continuo de los datos de rendimiento antes y después de las capacitaciones y ajustar las estrategias según sea necesario ayudará a enfocar los esfuerzos en áreas que necesitan más atención. Comparar periódicamente los datos de rendimiento, como las primas emitidas y el ROA, antes y después de los programas de capacitación permitirá ajustar los programas para mejorar continuamente su efectividad. Del mismo modo, se podría implementar la tasa de retención de empleados, donde una alta tasa de retención podría indicar que los programas de capacitación están contribuyendo a la satisfacción y compromiso de los empleados, reduciendo así la rotación y los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados.

Referencias

- Allen, F., Myers, S. C., & Brealey, R. A. (2010). Principles of Corporate Finance. *INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., Novena Edición.*
- Alsharari, N. M., & Alhmoud, T. R. (2019). The determinants of profitability in Sharia-compliant corporations: evidence from Jordan. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *10*(4), 546–564. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2016-0055>
- Asfaw, A. M., Argaw, M. D., & Bayissa, L. (2015). The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *03*(04), 188–202. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2015.34025>
- Atkinson, A. A. (2012). *Management accounting: information for decision-making and strategy execution*. Pearson.
- Becker, G. S. (1994). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. *THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, Third Edition*, ii–xxiii. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-third-edition>
- Blocher, E., Stout, D. E., & Cokins, G. (2010). *Cost management: A strategic emphasis: Vol. Quinta Edición.*
- Buffett, W. (2019). Annual report of Berkshire's Performance. In *BERKSHIRE HATHAWAY INC.*
- Cortés, M. E., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (A. Polkey, Ed.; Primera Edición). Universidad Autónoma del Carmen. https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf

- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. Wiley Finance.
- Dearden, L., Reedà, H., Van Reenen, J., Galindo-Ruedo, F., Gosling, A., Layard, R., Lynch, L., Machin, S., McIntosh, S., & Manning, A. (2006). The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data*. In *OXFORD BULLETIN OF ECONOMICS AND STATISTICS* (Vol. 68, Issue 4). http://www.hm-treasury.gov.uk/media//2E3BD/03_
- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/095851900339963>
- Hernández Sampieri, Roberto., Fernández Collado, Carlos., & Baptista Lucio, Pilar. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2018). *Introduction to management accounting*. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292412702_A43586153/preview-9781292412702_A43586153.pdf
- Jones -Richard, M. K., Jones -Paul, J., Latreille -Peter, L., & Sloane, J. (2009). Training, Job Satisfaction, and Workplace Performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *LABOUR: Review of Labour Economics and Industrial Relations*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
- Liberty Seguros S.A. (2022). *Reporte de Sostenibilidad 2022*.

- Liberty Seguros SA. (2023). *HDI International concluye el proceso de adquisición de Liberty Seguros en Colombia, Chile y Ecuador*. <https://www.libertyseguros.ec/concluye-adquisicion-liberty-seguros-hdi>
- Nguyen, T. N., Truong, Q., & Buyens, D. (2011). Training and firm performance in economies in transition: A comparison between Vietnam and China. In *Asia Pacific Business Review* (Vol. 17, Issue 1, pp. 103–119). <https://doi.org/10.1080/13602381003773982>
- O'Brien, K. M. (1994). *The Impact of Union Political Activities on Public-Sector Pay, Employment, and Budgets*.
- Pandey, Dr. D. L. (2019). Training-performance relationship: A Study of Nepalese Banking Sector. *International Journal of Research in Finance and Management*.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. (2004). *This article originally appeared in Public Personnel Management*.
- Phillips, J. J., & Stone, R. (2002). *How to Measure Training Results: A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*. McGraw-Hill. McGraw Hill Professional. https://books.google.com.ec/books/about/How_to_Measure_Training_Results.html?id=KFMc3P_mp1EC&redir_esc=y
- Twumasi-Ankrah, D., & Ankrah, D. T. (2017a). Assessing the impact of training and development on employee performance in the tertiary education sector of Ghana. (A case study of the University of Energy and Natural Resources, Sunyani). *JENRM*, 4(1), 70–80. <https://doi.org/10.26796/jenrm.v4i3.111>
- Twumasi-Ankrah, D., & Ankrah, D. T. (2017b). Assessing the impact of training and development on employee performance in the tertiary education sector of Ghana. (A case study of the

University of Energy and Natural Resources, Sunyani). *JENRM*, 4(1), 70–80.

<https://doi.org/10.26796/jenrm.v4i3.111>

Van Horne, J. C., Wachowicz, J. Martin., & González Osuna, M. Aida. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Prentice Hall.

Wang, G. G., Dou, Z., & Li, N. (2002). A systems approach to measuring return on investment for HRD interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 203–224.

<https://doi.org/10.1002/hrdq.1024>