

Maestría en Administración y Finanzas

Universidad Nacional del Litoral
Facultad de Ciencias Económicas



Estrategias para potenciar modalidades de cobro automáticas en una empresa aseguradora argentina

por

MARÍA EUGENIA GIUBERGIA

Director

Magister Luis Enrique Camussi

Co-Director

Prof. Dr. Christian Armbruster

Santa Fe, Argentina, 2024

Índice de contenido

| | |
|--|-----------|
| 1. Resumen | 4 |
| 2. Introducción..... | 5 |
| 2.1 Definición del Problema..... | 5 |
| 2.2 Fundamentación del problema | 6 |
| 2.3 Objetivos | 7 |
| 2.3.1 Objetivo General..... | 7 |
| 2.3.2 Objetivos Específicos..... | 7 |
| 3. Marco Conceptual..... | 8 |
| 3.1 Planificación financiera de corto plazo | 8 |
| 3.1.2 El rol de la cobranza | 9 |
| 3.2 Nuevas tendencias en medios de Pagos | 11 |
| 3.3 Las empresas de seguros | 12 |
| 3.4 Análisis estratégico..... | 14 |
| 3.4.1 Análisis externo | 15 |
| 3.4.2 Análisis Interno | 16 |
| 3.4.3 Diagnostico estratégico..... | 17 |
| 3.5 Los sistemas de información | 18 |
| 3.6 Control de gestión | 19 |
| 3.7 Cuadro de Mando Integral | 20 |
| 3.8 Tablero de Control..... | 22 |
| 3.8.1 Metodología para el diseño de un Tablero de control..... | 23 |
| 3.9 Conclusión del capítulo..... | 28 |
| 4. Metodología | 29 |
| 4.1 Método y técnica de investigación | 29 |
| 4.2 Instrumentos de recolección de datos | 29 |
| 4.2.1 Fuentes Primarias | 29 |
| 4.2.2 Fuentes Secundarias..... | 30 |
| 4.2.3 Técnicas de análisis de datos..... | 30 |
| 4.3 Variables y dimensiones..... | 30 |
| 5. Descripción del Caso | 31 |
| 5.1 Sector Asegurador Argentino..... | 31 |
| 5.1.1 Normativa aplicable al cobro de premios | 32 |
| 5.2 La empresa | 33 |
| 5.3 Gerencia de Finanzas..... | 36 |
| 5.3.1 Medios de pago | 37 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 5.4 | Conclusión del capítulo..... | 39 |
| 6. | Análisis Estratégico | 40 |
| 6.1 | Análisis externo: Marco PESTEL..... | 40 |
| 6.2 | Análisis Interno: Análisis de recursos y capacidades..... | 46 |
| 6.3 | Diagnostico Estratégico: Análisis FODA..... | 48 |
| 6.4 | Conclusión del capítulo..... | 51 |
| 7. | Evolución Medio de Pagos | 52 |
| 7.1 | Medidas tomadas por la compañía..... | 54 |
| 7.2 | Factores externos..... | 58 |
| 7.3 | Conclusión del capítulo..... | 60 |
| 8. | Propuesta de Tablero de Control | 61 |
| 8.1 | Identificación de las Áreas Estratégicas (AE) en la Cadena de Valor Agregado (CVA) y su jerarquización..... | 61 |
| 8.2 | Definición de los Factores Críticos de Éxito y priorización | 63 |
| 8.3 | Análisis de Convergencia | 64 |
| 8.4 | Definición de Parámetros, sus atributos y niveles de tolerancia..... | 64 |
| 8.5 | Análisis de desvíos y cursos concretos de acción | 73 |
| 9. | Propuesta de estrategias e impacto en indicadores | 74 |
| 9.1 | Propuesta estrategias..... | 74 |
| 9.2 | Análisis impacto en indicadores..... | 76 |
| 10. | Conclusiones | 80 |
| 11. | Referencias bibliográficas | 82 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Ciclo Operativo y Ciclo de Efectivo | 9 |
| Figura 2. Cadena de Valor de la Organización | 24 |
| Figura 3. Análisis de Convergencia..... | 26 |
| Figura 4. Mapa Sucursales y Oficinas..... | 34 |
| Figura 5. Organigrama..... | 36 |
| Figura 6. Organigrama Gerencia Finanzas | 37 |
| Figura 7. Diagrama de flujo: Cobranza por Intermediario..... | 38 |
| Figura 8. Diagrama de flujo: Cobranza por medios automáticos | 39 |
| Figura 9. Tenencia de cuentas por país (adultos mayores 15 años) | 42 |
| Figura 10. Tenencia de cuentas Argentina 2017 vs 2021 (mayores 15 años) | 43 |
| Figura 11. Pagos digitales y tarjetas de crédito Argentina, 2017 vs 2021 (mayores 15 años) | 44 |
| Figura 12. Evolución participación medios de pago en total cobranza 2017-2023 | 53 |
| Figura 13. Gráfico tendencias evolución participación medios de pago 2017-2023 | 54 |
| Figura 14. Resumen Puntos Principales | 60 |
| Figura 15. Cadena de valor propuesta..... | 62 |
| Figura 16. Matriz de Convergencia propuesta | 64 |
| Figura 17. Resumen Indicadores | 73 |
| Figura 18. Matriz de Estrategias Funcionales | 74 |
| Figura 19. Antigüedad Cuentas por Cobrar 2023..... | 77 |
| Figura 20. Anticuaación cobranza por medio de cobro - 2023 | 78 |

Estrategias para potenciar modalidades de cobro automáticas en una empresa aseguradora Argentina

1. Resumen

En una compañía aseguradora, los medios de cobros automáticos se tornan una herramienta fundamental para facilitar la planificación financiera de corto plazo, ya que otorgan mayor certeza sobre los recursos y liquidez con los que puede contar. Estos medios, posibilitan la recaudación en tiempo y forma, aceleran los tiempos de cobranzas, permiten tener mayor previsibilidad de los ingresos, y un mejor control sobre la morosidad.

El objetivo principal de este trabajo se centra en proponer estrategias a seguir en una empresa de seguros argentina, durante el año 2024, para potenciar el uso de medios de pagos automáticos, junto con el diseño de una herramienta de gestión que permita realizar una evaluación de los resultados alcanzados y mejoras en este aspecto de una forma holística e integral.

La investigación se lleva a cabo a través de la técnica de estudio de caso, aplicando una metodología de tipo mixta, con un alcance descriptivo y explicativo. Se realiza un diagnóstico en profundidad de la situación actual de la gerencia de finanzas y del entorno que condiciona su accionar, a través de un enfoque cualitativo, para luego pasar a un enfoque de tipo cuantitativo, en el que se analiza información de tipo financiera y de gestión de la compañía. Se obtiene información tanto de fuentes primarias como secundarias, a partir de la realización de entrevistas a informantes claves, y del análisis de información interna de la compañía.

Este estudio ofrece un análisis de la evolución de la estructura de cobros de una empresa aseguradora argentina, desde el año 2017 al 2023, poniendo foco en cómo ha cambiado la participación de cada medio de pago, y en las medidas tomadas para potenciar el uso de medios de pagos automáticos. Luego se presenta una propuesta de tablero de control operativo, que servirá como herramienta de gestión estratégica para la medición del desempeño, y una serie de estrategias funcionales a implementar en el corto plazo en la compañía.

2. Introducción

Para el presente trabajo final de maestría se toma como estudio de caso una empresa de seguros radicada en la provincia de Santa Fe. La misma fue fundada en 1945, y obtuvo su autorización para operar por parte de la Superintendencia de Seguros de la Nación en abril de 1947.

Es una de las empresas líderes en el mercado asegurador argentino, ofreciendo sus servicios tanto a individuos como a grandes empresas, y componiéndose su cartera un 77% por seguros patrimoniales, 16% Seguros de Personas, y 7% por Seguros Agropecuarios.

A lo largo de estos 75 años, ha logrado expandirse tanto en Argentina, donde cuenta con oficinas propias en todo el territorio, como en América Latina, ya que tiene presencia directa con empresas subsidiarias en otros países de la región.

Con una política de mejora y crecimiento continuo, busca diferenciarse por la calidad de su servicio, lo cual incluye el diseño de productos innovadores, con coberturas adaptadas a cada requerimiento, y la cercanía permanente con el asegurado, brindándole asesoramiento y contención.

2.1 Definición del Problema

El puntapié inicial de este trabajo está dado por la obligación del pago del premio por parte del asegurado, que tiene asociada todo contrato de seguros. Dicho pago puede realizarse por medio de su productor asesor de seguros (PAS), o directamente a la compañía de seguros a través de medios automáticos de cobro.

En el año 2017, a través de las Resoluciones n° 40.541 y 40.619, la Superintendencia de Seguros de la Nación Argentina (SSN), definió nuevas modalidades de pago habilitadas para que los Productores Asesores de Seguros puedan cobrar las primas a sus clientes, con el fin de sustituir los pagos en efectivo y bancarizar la economía, adoptando medios de cobro que garanticen la trazabilidad de los fondos involucrados en las transacciones.

Por su parte, la pandemia de covid-19 ha sido disruptiva en muchos aspectos de la vida de los consumidores y empresas, los hábitos digitales se han vuelto más generalizados y ha impulsado el avance de los medios no presenciales de cobro, lo que cual trae grandes oportunidades para potenciar la automatización y mejoras en las tasas de cobrabilidad de las compañías de seguros.

A través de medios de cobro automatizados y directos, la aseguradora puede definir y estandarizar las fechas en que recibirá los pagos, adecuar los cobros a los periodos de vigencia de cada póliza o recibo, y además evitar demoras en la rendición por parte de los productores asesores de seguros, un proceso que, además, requiere de sistemas adecuados para procesamiento de los pagos, y de personal en la empresa de seguros que realice la contabilización final de forma individual.

Dentro de los principales lineamientos estratégicos de la gerencia de finanzas de la empresa de seguros bajo estudio, se contempla la necesidad de dar mayor preponderancia al tipo de cobranzas directas y automatizadas, como instrumento que permite, entre otros beneficios, acelerar los tiempos de cobranzas y tener mayor previsibilidad de los ingresos. Sin embargo, no se ha desarrollado un análisis de las estrategias seguidas y a seguir para el logro de este objetivo, ni se cuenta con un tablero de indicadores integral que permita conocer los avances logrados.

Con ello, se plantea el interrogante sobre cuáles son las estrategias que debe seguir una empresa de seguros argentina, durante el año 2024 para potenciar el uso de medios de pagos automáticos, y de qué forma se puede realizar una evaluación de los resultados alcanzados y mejoras en este aspecto.

2.2 Fundamentación del problema

El tema adquiere gran relevancia, al enmarcarse en la administración de las finanzas de corto plazo. De acuerdo con Brealey, Myers & Allen (2015), las cuentas por cobrar son unos de los activos circulantes más importantes, y que tienen gran influencia en la determinación del capital de trabajo necesario para la compañía.

Además, Ross, Westerfield & Jordan (2010), sostienen que “el objetivo básico de la administración del efectivo es mantener la inversión en efectivo en el nivel más bajo posible sin afectar la operación eficaz y eficiente de la empresa. Por lo general, esta meta se reduce a la máxima cobra pronto y paga tarde” (p. 612).

Por ello, a través de la implementación de una estrategia clara, que potencie aquellos procedimientos que permiten acelerar las cobranzas y con ello, disminuir los periodos de cobro, la compañía se verá beneficiada.

Los medios de cobros automáticos, facilitan la recaudación en tiempo y forma, dando posibilidad a la empresa de una mejor administración y planeamiento, ya que tiene mayor certeza de los recursos y la liquidez con los que puede contar.

También se reduce el gasto en infraestructura para recibir pagos, los recursos humanos dedican menos tiempo a tareas administrativas y la empresa puede concentrarse en una mejor gestión de la cartera.

Además, ante el contexto de la extrema inflación e incertidumbre que rodea a la sociedad argentina en estos últimos años, lograr disminuir los días promedios de cobro, y tener una mayor previsibilidad del dinero que ingresará a la empresa, se vuelve una herramienta fundamental para lograr mejores resultados financieros.

Finalmente, la elección del tema también está justificada por motivos personales y de conveniencia para su autora, ya que desde hace 4 años se desempeña dentro de la gerencia de finanzas de la empresa, lo que le permite acceder a información y recursos de calidad, como así también realizar aportes desde la experiencia, lo que contribuye al logro de una investigación relevante y valiosa.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias para potenciar el uso de medios de pago directos y automáticos para el cobro de premios, en una compañía aseguradora argentina, a partir del análisis de las estrategias aplicadas y resultados alcanzados entre 2017 y 2023.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis estratégico de la gerencia de finanzas de una compañía aseguradora argentina, como forma de diagnóstico y evaluación de la situación actual, considerando las características del entorno en el que se desempeña.
- Analizar la evolución que han tenido los distintos medios de pagos utilizados por la empresa aseguradora objeto de estudio, para el cobro de premios, desde 2017 hasta 2023.
- Releva medidas tomadas con anterioridad por parte de la compañía para potenciar medios de cobro automáticos, como así también factores externos que hayan tenido influencia en este aspecto.
- Diseñar un sistema de KPI's que permita el monitoreo de la estructura de cobros de la empresa, y cuantificar y comparar los resultados de las medidas tomadas en relación al objetivo de potenciar los medios de cobro automáticos.
- Evaluar y proponer estrategias a seguir durante el año 2024, y estimar el impacto que traería en la administración del capital del trabajo e indicadores propios de la gerencia de finanzas de la empresa.

3. Marco Conceptual

Habiendo planteado el contexto general en el que se desarrolla este trabajo y sus principales objetivos, a continuación, se realiza una exposición de los temas y bibliografía relevantes para comprender en profundidad la situación y optar por las herramientas consideradas más apropiadas para desarrollar la investigación y arribar a las conclusiones.

3.1 Planificación financiera de corto plazo

Como primer punto de este marco conceptual, es importante definir la planificación financiera de corto plazo, y el rol que ocupa la función de cobranza y cuentas por cobrar en las finanzas de una compañía.

La administración de las finanzas corporativas, puede dividirse en dos grandes ramas: finanzas de largo plazo, las cuales abarcan decisiones relativas al presupuesto de capital, la política de dividendos y la estructura financiera, o finanzas de corto plazo, la cual tiene que ver con la administración de los activos y pasivos circulantes de la empresa.

De acuerdo con Brealey, Myers & Allen (2015), las decisiones financieras de corto plazo difieren en dos sentidos de las de largo plazo, primero porque se toman por lo regular con respecto a activos y pasivos de corta vida, y segundo, generalmente se pueden revertir con mayor facilidad. Además, si bien suelen ser más sencillas, no son menos importantes.

Por otro lado, Ross, et al. (2010) destaca que, con frecuencia, la toma de decisiones financieras de corto plazo, está estrechamente relacionada con el término capital de trabajo neto.

De la misma forma, Brealey, et al. (2015) definen a la administración financiera de corto plazo de la siguiente manera:

La administración de los activos y pasivos de corto plazo, o circulantes, de una empresa. Los activos circulantes más importantes son el efectivo, los valores negociables, el inventario y las cuentas por cobrar. Los pasivos circulantes más importantes son los préstamos de corto plazo y las cuentas por pagar. La diferencia entre activos y pasivos circulantes se conoce como capital de trabajo neto (p. 872).

Por otro lado Dapena Fernández (2022), sostiene que la administración financiera a corto plazo está relacionada con las actividades operativas, que crean flujos de entrada y salida de efectivo, y que deben administrarse, debido a que los mismos son asincrónicos.

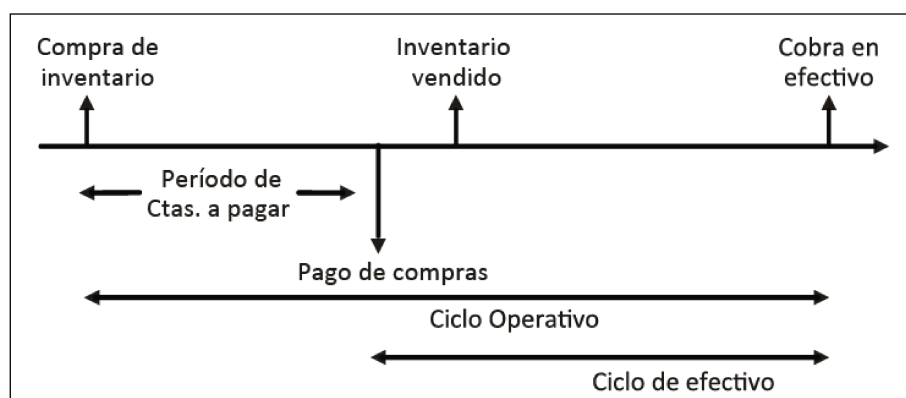
Este autor identifica distintos períodos de tiempo dentro de la empresa: período de cuentas por pagar, período de cuentas por cobrar, ciclo operativo, y ciclo de efectivo.

En primer lugar, “el ciclo operativo es el período que transcurre entre la llegada de las mercancías del inventario y la fecha en la cual se recibe el efectivo a partir de las cuentas por cobrar” (Dapena Fernández, 2022, p. 116).

Dentro de este lapso de tiempo, se encuentra el período de cuentas por pagar que abarca desde la compra de inventarios, hasta que las mismas son pagadas a los proveedores, y el período de cuentas por cobrar que se traduce en el tiempo que se requiere para cobrar los ingresos por ventas.

A partir de allí, siguiendo a Dapena Fernández (2022), se identifica el ciclo de efectivo que “empieza cuando se paga efectivo por los materiales y termina cuando se cobra efectivo a partir de las cuentas por cobrar. El ciclo de efectivo es el tiempo que transcurre entre los desembolsos de efectivo y la cobranza” (p.116).

Figura 1. Ciclo Operativo y Ciclo de Efectivo



Fuente: Tomado de Finanzas de la Empresa (p.116), por J. L. Dapena Fernández, 2022, EUCASA

La necesidad de tomar decisiones financieras de corto plazo, surge por este desfase entre los flujos de entrada y salida de dinero, lo cual guarda estrecha relación con las longitudes de los ciclos anteriormente descritos (Dapena Fernández, 2022).

3.1.2 El rol de la cobranza

Como se observa hasta el momento, la gestión de la cobranza y cuentas por cobrar tienen un papel central en la administración del capital de trabajo. Así lo destacan también Brealey, et al. (2015), al concluir que “el punto de partida de la administración del capital de trabajo es conocer los orígenes y aplicaciones del efectivo. Las empresas proyectan sus requerimientos de efectivo pronosticando la cobranza de las cuentas por cobrar, agregando otras entradas de efectivo y restando todos los desembolsos” (p.873).

Díaz & Flores (2019), sostienen que la gestión de cobranzas se vuelve indispensable para mejorar las finanzas de la empresa, ya que una gestión eficiente durante el periodo de crédito y la ejecución del pago, permite generar un flujo de efectivo a la empresa que incrementa el capital de trabajo y la liquidez. Además, favorece a la inversión en nuevos proyectos, y al mantenimiento de una adecuada solvencia para enfrentar sus obligaciones financieras con terceros.

Estos autores, además, definen a la gestión de cobranza como “procesos y procedimientos que una empresa puntualiza con la finalidad de cobrar sus servicios prestados a sus clientes para recuperar su liquidez del crédito concedido y al mismo tiempo mantener una buena relación productiva con el cliente” (p.63). Y consideran:

La gestión de las cuentas por cobrar en las empresas se debe realizar teniendo en cuenta variables internas; políticas crediticias, administración financiera, etc. que permitirá a la empresa detectar pagos fuera de tiempo, y de esta manera ayudar a reducir las deudas incobrables que pueden ser perjudiciales para las utilidades de la entidad (Díaz & Flores, 2019, p.68).

También Morales & Morares (2014), sostienen que el departamento de cobranzas en las empresas debe evaluar de forma continua aspectos relevantes como el análisis de diferentes plazos de crédito para los clientes, la determinación de la antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar, el otorgamiento de descuentos por pronto pago, y el efecto de las diferentes políticas de crédito en el ciclo operativo.

El desempeño de la función de cobranza de cualquier empresa tiene gran incidencia en sus finanzas, por lo que es necesario contar con información actualizada y oportuna, que ayudará a calcular de manera estimativa los flujos de efectivo que se percibirán por concepto de cobranza de clientes.

Siguiendo a Dapena Fernández (2022), hay ciertos indicadores esenciales a considerar en la administración financiera de cuentas por cobrar, como son:

1. Rotación de cuentas por cobrar: Se interpreta como el número de veces que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo en un año. Y se utiliza la fórmula:

$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de las cuentas por cobrar}}$$

Siendo el promedio de las cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar al inicio} + \text{Cuentas por cobrar al final}}{2}$$

2. Días en cuentas por cobrar: Se interpreta como el tiempo que demora la firma en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo. Y se utiliza la fórmula:

$$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación promedio de las cuentas por cobrar}}$$

Por su parte, Morales & Morares (2014), expresan que dos métodos que tradicionalmente se han usado para vigilar los patrones de cobranza son los cambios en los niveles de días en cuentas por cobrar (o periodo de cobranza promedio), y el análisis de antigüedad de saldos, el cual consiste, a través del armado de tablas en la clasificación de las cuentas según su antigüedad.

Finamente, tal como lo mencionan Morales & Morares (2014), muchas veces la eficiencia con la que se recuperan las cuentas por cobrar puede determinar el éxito o fracaso de un negocio, por ello resulta necesario que el proceso de cobranza sea efectuado de forma oportuna y total.

3.2 Nuevas tendencias en medios de Pagos

Tanto el impacto de la pandemia por Covid-19 como el entorno económico resultante, provocaron cambios significativos en los patrones de gasto de los consumidores, y han acelerado el proceso de transformación digital. Muchas personas han adoptado nuevos comportamientos, migrando a plataformas de venta online, priorizando el uso del dispositivo móvil y dando mayor protagonismo a la sustitución del dinero en efectivo por otros medios de pago.

Cabe destacar, que de acuerdo al Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School (2015), el desarrollo del sector de medios de pagos, es muy diverso dependiendo los puntos geográficos. Se manifiesta que hay una relación directamente proporcional entre el desarrollo de una economía y el uso de medios distintos del efectivo. A mayor desarrollo, mayor empleo de las tarjetas, de las transferencias, de las domiciliaciones y de los cheques.

Sin embargo, es evidente que, en todo el mundo, la pandemia ha puesto presión sobre las empresas, que debieron reorientar sus operaciones de pagos y sus interacciones con los clientes.

De acuerdo al estudio de Chaudhuri, Gathinji, Tayar, & Williams (2022), las transacciones de pago digital han crecido rápidamente en los mercados emergentes durante los últimos dos años. A nivel mundial, entre 2018 y 2021, la cantidad de transacciones de pagos

minoristas que no son en efectivo aumentó a una tasa de crecimiento anual compuesta del 13%; mientras que, en los mercados emergentes, esa cifra es del 25%.

Según este mismo estudio, hay cuatro tendencias principales que han impulsado los cambios en las modalidades de pago. En primer lugar, la pandemia aceleró el cambio de efectivo a pagos digitales sin contacto que ya estaba en marcha entre los consumidores. Luego, el comercio electrónico siguió creciendo y evolucionando, con un aumento de los volúmenes globales del 25 % entre 2019 y 2020 y se espera que crezca entre un 12 % y un 15 % anual hasta 2025. En tercer lugar, los gobiernos impulsan los pagos sin efectivo para tapar las fugas de impuestos y promocionar la inclusión financiera de diferentes grupos rezagados, y, por último, hubo un gran crecimiento de las inversiones en fintechs centradas en los pagos.

Estos cambios traen también nuevos desafíos para las empresas, y el más relevante actualmente resulta ser la seguridad. La seguridad debe ser vista desde elementos objetivos (hasta qué punto las transacciones son realmente seguras) y también subjetivos (la percepción, cierta o no, de la realidad por parte de los usuarios). Es imprescindible securizar la transacción, el medio y los dispositivos que intervienen en el proceso de pago. Y no solo debe ser técnicamente seguro; sino que debe transmitir sensación de seguridad (Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School, 2015).

3.3 Las empresas de seguros

Para el desarrollo de este trabajo, es necesario considerar ciertas características específicas, peculiares y complejas que poseen las empresas aseguradoras, y que se relacionan con el tipo de servicios prestados.

De acuerdo con Albarrán Lozano (2000), el seguro constituye la técnica más perfecta y eficaz para la cobertura de riesgos a partir de la transformación de los riesgos individuales en colectivos, y de la transferencia a una organización con la estructura técnica y operativa adecuada para garantizar la compensación, en caso de que ocurra un evento desafortunado.

Todas las condiciones de cobertura, así como su plazo temporal se establecen en el contrato de seguro, el cual implica la existencia de un interés asegurable (bienes materiales, como una casa o un automóvil, e inmateriales, como un perjuicio económico o el lucro cesante), un riesgo asegurable (el evento posible, incierto y futuro que pueda causar un daño al interés asegurable), una prima (el costo del seguro) y la obligación del asegurador a indemnizar (al cobrar la prima, el asegurador está obligado a asumir el riesgo y pagar la indemnización en caso de que suceda un siniestro).

Por ello, la principal función de una empresa aseguradora es la “cobertura de los posibles riesgos de los tomadores de seguros, cobrando una prima por ello calculada basándose en técnicas actuariales que les permite, en caso de siniestro, satisfacer las indemnizaciones preestablecidas con dichos tomadores” (Albarrán Lozano, 2000, p. 22).

El pago de la prima, a diferencia del de cualquier otro precio, es anticipado y provoca una inversión del proceso productivo. La compañía aseguradora, debe determinar, en base a estimaciones y técnica actuariales, la cuantía de los siniestros que deberá cubrir, pero, además, teniendo en cuenta esta particularidad que se da entre el tiempo de los ingresos y los gastos, la empresa debe realizar una cuidadosa y eficaz inversión del capital.

Albarrán Lozano (2000) destaca:

El negocio del seguro obtiene una singular posición en la actividad económica y empresarial debido a que, en el propio desarrollo de su actividad, se convierte en mediador financiero especializado de primera magnitud, que no crea dinero, sino que lo recibe e invierte (p. 21).

Es decir, una de las principales diferencias que tiene una aseguradora respecto a una empresa manufacturera convencional es la inversión de tiempos entre ingresos y gastos, por lo que debe invertir los recursos que capta a partir de la venta del seguro en activos financieros, mientras que las empresas manufactureras concentran sus inversiones en activos reales (como planta y equipo), lo que convierte a las aseguradoras en parte integrante del sistema financiero.

Finalmente, se toma como referencia las características esenciales de las entidades de seguros, enumeradas en el Manual de introducción al seguro de Fundación MAPFRE Estudios (1990):

- Exclusividad de actuación: Se deben dedicar con carácter exclusivo a las operaciones de seguros o de actividades relacionadas y auxiliares como el reaseguro y la inversión de su patrimonio.
- Sometimiento a normas de vigilancia oficial: El carácter social de la actividad aseguradora y la característica especial de suscripción de contratos de adhesión, lleva a una fiscalización por parte de organismos de control especializados en los ámbitos: técnico, económico y financiero.
- Operaciones en Masa: Por exigencias técnicas, tratan de conseguir el mayor número posible de asegurados ya que esto permite diversificar el riesgo.

- Exigencias de capital inicial y garantías financieras: Todas las legislaciones exigen un capital mínimo que garantice el cumplimiento de los compromisos asumidos, como así también otras garantías y regulación de sus inversiones.

3.4 Análisis estratégico

En primer lugar, nos referimos a estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja competitiva en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de lograr los objetivos de las partes interesadas (Johnson, Scholes & Whittington, 2006).

Habitualmente, se distinguen tres niveles de estrategias dentro de una organización, considerando distintos niveles jerárquicos. Estas son:

- Estrategia corporativa: se ocupa de identificar el alcance general de una empresa, de las actividades o negocios a los que dedicarse y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes de la organización.
- Estrategia de negocio: trata sobre la manera de competir mejor en cada uno de los negocios o mercados en los que la empresa actúa.
- Estrategia funcional u operativa: se centra en cómo cada área funcional de cada unidad de negocio utiliza y aplica eficazmente los recursos, procesos y habilidades con el fin de maximizar la productividad.

Por otro lado, para contar con una definición análisis estratégico, seguiremos a Navas López & Guerras Martín (2016), quienes sostienen lo siguiente:

Podemos entender por análisis estratégico el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la empresa, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación una estrategia, una vez definida la orientación básica de la empresa a través de la visión, la y misión los objetivos estratégicos (p.39).

También los autores Johnson et al. (2006), sostienen que el análisis de la posición estratégica trata de identificar el efecto que tienen el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas, sobre las estrategias de la organización.

El análisis estratégico, por lo tanto, consiste en definir y analizar el marco en el que la empresa va a decidir su estrategia y se compone de tres partes: la orientación futura, el análisis externo y el análisis interno (Navas López & Guerras Martín, 2016).

3.4.1 Análisis externo

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, consiste en identificar aquellas variables que condicionan el accionar de la empresa. Muchas de estas variables generan oportunidades y otras constituirán amenazas para la organización, o ambas cosas a la vez (Johnson et al., 2006).

Entre los instrumentos que mayor relevancia y difusión han tenido, se encuentra el marco PESTEL, el cual clasifica las influencias de entorno en 6 grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.

Siguiendo a Johnson et al. (2006), de aquí se obtienen los datos generales para identificar los principales motores del cambio. Estos motores del cambio son fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el mercado, y serán distintos en función de cada sector y de cada país.

También muchos autores utilizan el término megatendencias, el cual podría definirse como una dirección que toman simultáneamente varios aspectos de la sociedad (tecnología, sistemas de producción, nuevos productos, preferencias de consumo, comportamientos, etc.), cuyo impacto es perceptible a un segmento importante de la sociedad por un largo tiempo.

Es importante identificarlas, ya que no sólo permite la previsión de los acontecimientos que pueden transformar la vida social y los mercados, sino que se puede prevenir y proteger a la organización de las amenazas que representa, y actuar en consecuencia pensando en cómo obtener el mayor beneficio posible en el entorno actual (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009)

Por lo tanto, a través del análisis PESTEL, es particularmente importante fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual. Esto ayuda a los directivos a analizar la necesidad de alterar las estrategias en función de las distintas formas en que pueda cambiar el entorno empresarial (Johnson et al., 2006).

Finalmente, Garrido Buj (2006) destaca que las organizaciones actuales tienden a adaptar y modificar sus estrategias en función a las circunstancias y contingencias que las rodean, con lo cual el análisis del entorno se configura como un elemento clave para el éxito.

3.4.2 Análisis Interno

En cuanto al análisis interno, trata sobre aquellos factores que pertenecen y son identidad de la compañía, y sobre los que puede decidir e influir más fácilmente. Persigue como objetivo identificar fortalezas y debilidades que tiene la empresa para desarrollarse en su posición estratégica.

Dentro de las técnicas más destacadas, se encuentra el análisis de recursos y capacidades, el cual, de acuerdo a Navas López & Guerras Martín (2016), tiene como principal finalidad evaluar el potencial de la empresa, a partir de la identificación y valoración de los recursos y capacidades que posee o podría acceder, siendo una de las herramientas que mayor valor explicativo aporta.

Esta teoría considera que, ante entornos turbulentos como los actuales en los que los cambios son cada vez más frecuentes, parece más adecuado basar la estrategia en aspectos internos que en externos. Cuanto mayor sea la importancia de los cambios en el entorno, mayor es la probabilidad de que los recursos y capacidades sean los cimientos seguros para la estrategia a largo plazo (Grant, 2014, como se citó en Navas López & Guerras Martín, 2016)

También de acuerdo a Johnson et al. (2006), este enfoque de recursos y capacidades de la estrategia demuestra que la ventaja competitiva de una organización se explica por la particularidad de sus capacidades.

La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar e incluyen: recursos, tangibles e intangibles, competencias, y el modo en que se utilizan y organizan esos recursos (Johnson et al., 2006).

Además, resulta importante distinguir entre las capacidades (recursos o competencias) que constituyen un nivel umbral y aquellas que pueden ayudar a la organización a lograr una ventaja competitiva.

“Las capacidades umbral son aquellas capacidades esenciales para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado. Sin estas capacidades, es improbable que una organización sea capaz de sobrevivir en el mercado” (Johnson et al., 2006, p.117).

Por otro lado, siguiendo a los mismos autores, los recursos únicos son aquellos que permiten sostener de forma decisiva una ventaja competitiva y que los demás competidores y actores del mercado no pueden imitar u obtener.

Normalmente, para el análisis de los recursos de una organización, se los divide en categorías generales, como las siguientes:

- Físicos
- Económicos
- Humanos
- Tecnológicos
- Intangibles

“El término competencias se utiliza para hacer referencia a las actividades y procesos a través de los que una empresa organiza sus recursos de forma eficaz” (Johnson et al., 2006, p.117).

De la misma manera que los recursos únicos, las competencias nucleares son las actividades y procesos que se utilizan para organizar los recursos de manera que se logre una ventaja competitiva, y que la misma sea sostenible debido a la imposibilidad de imitarla u obtenerla.

Para comprender la capacidad estratégica, el énfasis no se pone únicamente en los recursos que existan, sino en cómo se utilizan. Es necesario que las organizaciones cuenten con recursos y competencias al menos a un nivel umbral, para poder ser capaces de competir en el mercado. Para lograr una ventaja competitiva, es necesario que obtengan recursos y competencias que sean valiosos para los consumidores o difíciles de imitar para los competidores (Johnson et al., 2006).

3.4.3 Diagnostico estratégico

Finalmente, el análisis FODA resume las cuestiones claves del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia y el logro de objetivos. La finalidad principal es identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno empresarial tanto en el presente como en el futuro (Johnson et al., 2006).

Es decir, el análisis FODA permite sintetizar el análisis estratégico considerando los ámbitos interno y externo, e identificando Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, que se plasman en una matriz de cuatro cuadrantes.

Siguiendo a Duncan et al., (1998) citado en Navas López & Guerras Martín (2016), este análisis sugiere los principales aspectos que es preciso comprender, para elegir una buena

estrategia: aprovechar las oportunidades del entorno, y evitar sus amenazas, mantener y reforzar las fortalezas y corregir las debilidades de la empresa.

Finalmente, para realizar este análisis también es necesario entender que no se trata de identificar cuestiones absolutas, sino que siempre se orienta a cuestiones relativas en comparación con sus competidores, y otros mercados relacionados.

3.5 Los sistemas de información

En un entorno complejo y cambiante, se vuelve indispensable para cualquier organización contar con sistemas de información que brinden información de calidad, clave y oportuna para la toma de decisiones que conduzcan al logro de los objetivos propuestos, en todos sus niveles.

De acuerdo a Laudon & Laudon (2016), técnicamente los sistemas de información se definen como:

(...) un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos (p.13).

Los mismos autores señalan que “hay una interdependencia cada vez mayor entre la habilidad de una empresa para usar la tecnología de la información y su destreza para implementar estrategias corporativas y lograr los objetivos corporativos” (p.16). Y, además, destacan que las empresas desarrollan e invierten esfuerzo y dinero en sistemas de información, buscando específicamente logro de seis objetivos de negocios estratégicos: excelencia operacional; nuevos productos, servicios y modelos de negocios; intimidad con el cliente y con el proveedor; toma de decisiones mejorada; ventaja competitiva, y sobrevivencia. Podríamos considerar estos objetivos como las principales funciones de un sistema de información.

El funcionamiento de cualquier sistema, se basa en tres actividades básicas, las cuales son la entrada de datos, el procesamiento de los mismos, y culmina con la salida de la información de acuerdo a los requerimientos de la organización. También puede existir un proceso de retroalimentación por parte de quienes utilizan la información para realizar ajustes al sistema.

3.6 Control de gestión

De acuerdo a los autores Dextre Flores, & Pozo Rivas (2012), la función de control puede definirse como “la función de la administración que busca asegurar que las actividades se desenvuelvan tal y como han sido establecidas para cumplir los propósitos de la entidad en el logro de las metas y objetivos planeados” (p.70).

La empresa debe realizar un seguimiento de los resultados alcanzados, en función a los objetivos deseados, y por ello requiere de mecanismos que vigilen el comportamiento de factores claves, y detecten ajustes necesarios frente a las desviaciones o factores de riesgo que impidan su cumplimiento.

Siguiendo a los mismos autores, podemos mencionar que el control de gestión requiere cubrir al menos los siguientes pasos:

- Implantar normas y métodos para describir y ejecutar los procesos de negocios, con los controles necesarios para asegurar su desarrollo, así como las formas de medir el rendimiento.
- Comprobar si las actividades diseñadas y los resultados se corresponden al diseño y objetivos establecidos por la organización.
- Medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas.
- Tomar las acciones correctivas necesarias, vigilando su cumplimiento.
- Efectuar los ajustes necesarios y las medidas que aseguren la gestión

También los autores Koontz, Weihrich & Cannice (2012), caracterizan al control de gestión como un sistema de realimentación que asegurara que los planes se realicen con éxito, detectando las desviaciones de los mismos y generando una base con la que emprender acciones para corregir las desviaciones potenciales o reales no deseadas. Por ello los controles deben orientarse al futuro para anticiparse, y permitir detectar y esclarecen la naturaleza y las causas de las desviaciones con un mínimo de costos.

Además, para que el sistema de control sea eficaz y eficiente debe centrar la atención en los factores decisivos para evaluar el desempeño considerando los planes, concentrando los esfuerzos en excepciones significativas, e incorporando flexibilidad a su diseño, para que los controles sigan siendo eficaces pese a que ocurran fallas o haya cambios imprevistos en los planes (Koontz et al., 2012).

Por ello, es necesario que las empresas cuenten con herramientas que permitan el monitoreo de aquellos factores críticos cuyo seguimiento continuo resulte necesario para

el logro de objetivos, y generar las alertas necesarias cuando se opere por fuera de los estándares fijados para la gestión de cada área.

En este sentido Ballvé (2008) sostiene que "las mediciones de performance han sido históricamente una buena ayuda para los directivos a efectos de 1) conocer o diagnosticar un estado de situación para no llevarse sorpresas y 2) comunicar y alinear la organización a los objetivos globales." (p.67)

Dentro de las herramientas que se aplican actualmente para la medición y evaluación de resultados, como parte de la función de control de gestión, se desarrollarán aquella más difundidas y utilizadas, como son el Cuadro de Mando Integral (en inglés, Balanced Scorecard o BSC) y Tablero de Control.

El Cuadro de Mando Integral se considera una herramienta de gestión útil, que les permite definir a la organización sus propios modelos o mapas de negocios con una visión amplia, facilitando la comunicación e implementación de la estrategia. Mientras que el Tablero de Control es otra herramienta dentro de los sistemas de medición, que apunta a visualizar la información útil para diagnosticar la situación utilizando modernas herramientas informáticas. El tablero de Control está orientado fundamentalmente al diagnóstico, mientras que el BSC apunta más a la alineación (Ballvé, 2006).

3.7 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral se introdujo por primera vez en 1992, en un artículo escrito por Robert S. Kaplan y David P. Norton como un instrumento para medir resultados y a lo largo de 20 años fue recibiendo aportes y modificaciones de diversos autores.

Sus creadores partieron de la premisa de que basarse exclusivamente en indicadores financieros llevaba a las organizaciones a cometer errores, ya que son datos tardíos que informan las consecuencias de las acciones pasadas, dando lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo.

El Balanced Scorecard mantuvo los indicadores de los resultados financieros pasados, pero los complementó con medidas de los futuros resultados financieros. Los indicadores apropiados para medir los resultados futuros resultaron ser aquellos indicadores financieros y no financieros que derivan de la visión y estrategia de la organización. De este modo, el Balanced Scorecard se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

Se trata de un sistema de gestión, que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción para alcanzarlos. Permite

canalizar las energías, habilidades, y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización hacia la consecución de objetivos estratégicos de largo plazo (Kaplan & Norton, 2002).

También se lo considera como una herramienta administrativa que ayuda a asegurar el alineamiento de los objetivos estratégicos de una compañía con sus actividades operacionales; y, por tanto, contribuye a que las organizaciones puedan desarrollar una visión exhaustiva de sus negocios y medidas operacionales de éxito que las ayudarán a alcanzar sus metas estratégicas y el desempeño financiero deseado (Koontz et al., 2012).

Del mismo modo, Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez (2005), lo definen como una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Y que tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

El cuadro de mando integral posee como característica particular que su estructura contempla el accionar de una organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

- La perspectiva financiera: Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, y permiten conocer si la estrategia de la empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo al logro de un mínimo aceptable, medido típicamente por la rentabilidad, crecimiento en las ventas o generación de flujos de efectivo.
- La perspectiva del cliente: En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá cada unidad de negocio. Los indicadores fundamentales son la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la captación de nuevos clientes, cuota de mercado. También debe considerarse el valor añadido que la empresa aporta a los clientes, midiendo aquellos factores que son críticos para mantener o captar nuevos clientes. Esta perspectiva permite articular la estrategia con el mercado, que en el futuro proporcionará mayores rendimientos financieros.
- La perspectiva de procesos internos: Las medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Se basa no solo en los procesos existentes, sino en aquellos que actualmente no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de la organización tenga éxito.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se encarga de determinar la infraestructura que la empresa debe construir para mejorar y crecer a largo plazo. Dado que es poco probable que se alcancen los objetivos de largo plazo para los procesos internos y de clientes, utilizando las tecnologías y capacidades actuales, se requiere de la definición de las personas, sistemas y procedimientos, con los que la empresa deberá contar para poder cumplir con los factores críticos determinados por las demás perspectivas.

De acuerdo con Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez (2005), uno de los elementos principales del CMI es el mapa estratégico, el cual se conforma por el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas ya mencionadas, las relaciones contribuyentes entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia.

Finalmente, el CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes y proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; además utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro (Kaplan & Norton, 2002).

3.8 Tablero de Control

Comenzando con la definición de Ballvé (2006), "El Tablero de Control es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable" (p.18).

Continuando con el mismo autor, la implantación de un preciso tablero de control, asegura un control superior, al brindar información y datos confiables y concretos, lo que mejora el diagnóstico de situaciones y la toma de decisiones. Posibilita visualizar a tiempo todo lo que nos dice la información de que disponemos y establecer el estado de una situación.

Además, en otro de sus libros, Ballvé (2008), lo define "como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas" (p.55). Y sostiene que "los indicadores claves son los datos, índices, mediciones o ratios que generan información de la situación de cada área clave. A partir de definir áreas e indicadores y apoyando con nuevas tecnologías informáticas se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico" (p.56).

Según Peter Drucker, citado en Ballvé (2008), sólo tendrán éxito en los próximos años las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global, para lo cual deberán tener incorporado sistemas permanentes de diagnóstico en los diferentes niveles. En entornos tan cambiantes este proceso será aún más clave para el negocio.

Por otro lado, el mismo autor, distingue diferentes tipos de tableros. Los cuales son:

- a) Tablero de Control Operativo: Permite hacer un seguimiento del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, permitiendo tomar medidas correctivas de forma oportuna. Brinda información para la toma de decisiones operativas.
- b) Tablero de Control Directivo: Permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto, estando orientado al seguimiento de indicadores de resultados internos en el corto plazo.
- c) Tablero de Control Estratégico: Brinda la información tanto interna como externa necesaria para conocer la situación y posicionamiento estratégico de la empresa. Contiene una visión a largo plazo, ya que su objetivo es anticipar situaciones que requieran de un ajuste de los lineamientos estratégicos.
- d) Tablero de Control Integral: Engloba la Información más relevante de las 3 perspectivas anteriores, para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa.

3.8.1 Metodología para el diseño de un Tablero de control

De acuerdo a la metodología desarrollada en la asignatura "Sistemas de información para la toma de decisiones", dictada por el Profesor Mg. Enrique Camussi, la secuencia requerida para poder concretar el diseño de un Tablero de Control en una empresa debería contemplar los siguientes pasos:

1. Identificación de las Áreas Estratégicas (AE) en la Cadena de Valor Agregado (CVA) y su jerarquización
2. Definición de los Factores Críticos de Éxito y priorización
3. Análisis de Convergencia
4. Definición de Parámetros, y sus atributos
5. Definición de los niveles de tolerancia
6. Análisis de Desvíos
7. Cursos concretos de acción

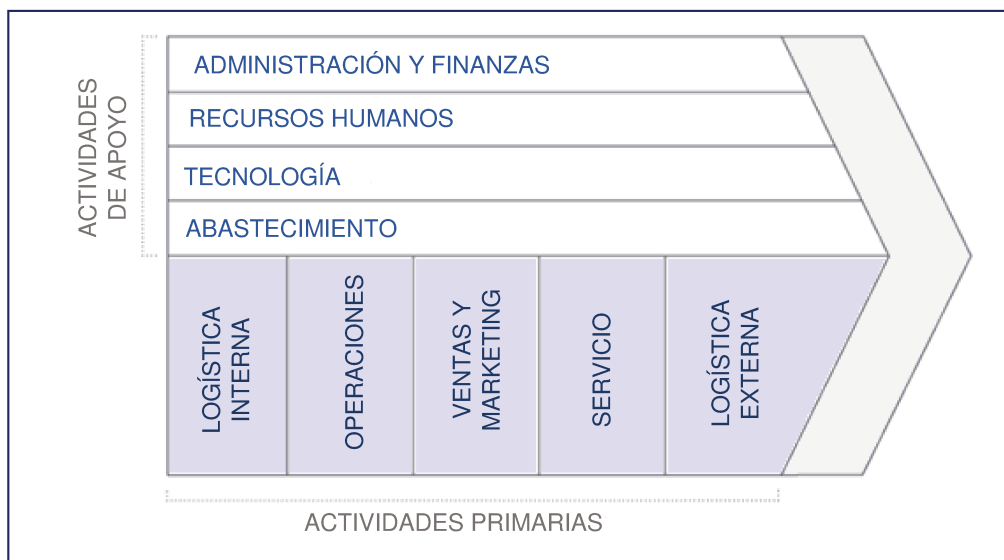
1. Identificación de las Áreas Estratégicas en la Cadena de Valor Agregado

El modelo de la cadena de valor fue desarrollado por Michael Porter en 1985, y busca resaltar las actividades específicas que realiza una empresa con el objetivo de generar mayor valor para sus clientes.

Este modelo identifica donde es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico y los puntos de influencia fundamentales específicos donde una empresa puede utilizar la tecnología de la información con la máxima eficiencia para mejorar su posición competitiva (Laudon & Laudon, 2016).

El modelo de la cadena de valor considera a la empresa como cadena de actividades básicas, que distingue entre actividades primarias y de apoyo, y que todas añaden un margen de valor a los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa.

Figura 2. Cadena de Valor de la Organización



Fuente: Elaboración Propia

Las actividades primarias se relacionan en su mayor parte con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa, las cuales son las que crean valor directo para el cliente, mientras que las actividades de apoyo complementan y hacen posible la entrega o ejecución de las actividades primarias, y constituyen la base de cualquier organización.

En este caso, se toma esta teoría para poder identificar las áreas estratégicas y así delimitar los alcances del control y definir los responsables del mismo.

Las áreas estratégicas son definidas por Ballvé (2008), como “temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su

empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno” (p.55).

Luego, una vez identificadas, resulta fundamental asignarles un orden de priorización, en función de su influencia para lograr el éxito o desempeño competitivo de la organización, y de la importancia que la dirección quiere darle a cada una.

2. Definición de los Factores Críticos de Éxito y priorización

Los factores críticos de éxito (FCE) son aquellos puntos claves que es necesario monitorear para garantizar resultados positivos y el logro de objetivos de cada área estratégica. Serán los que guiarán a la organización en la definición de los mejores indicadores que permitan evaluar de forma óptima la evolución de estos factores.

En su mayoría, los FCE son universales, pudiendo siempre ser modificados en función de las características particulares de cada organización. Pero será necesario asignarles un orden de prioridad dependiendo de los objetivos de la empresa y del momento o situación en la que se encuentra.

Los FCE Universales son:

- Eficiencia: Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función, utilizando los recursos de forma óptima.
- Eficacia: Capacidad para lograr determinados objetivos, o producir el efecto deseado con determinada actividad.
- Calidad: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.
- Rentabilidad: Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.

Otros FCE podrían ser, por ejemplo, tecnología, cambios en procesos, etc.

3. Análisis de Convergencia

En este punto se busca determinar cuáles de los factores críticos de éxito se desea medir en cada área clave.

Para ello, se armará una matriz, donde las columnas serán las áreas claves identificadas, colocadas según el orden de priorización de izquierda a derecha. En las filas se expondrán los factores críticos de éxito, también ordenados de arriba hacia abajo según su jerarquización.

De esta forma, se obtendrá una matriz de indicadores, donde se recomienda que como máximo, estén ocupadas el 50% de las celdas disponibles.

También se asignará una codificación a cada celda, correspondiéndose el primer dígito con la jerarquía del área clave (columna), y el segundo dígito con la jerarquía del factor crítico de éxito (fila).

A continuación, en la figura 3, se expone un ejemplo de matriz.

Figura 3. Análisis de Convergencia

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|--------------|--------|-----|-----------|--------------|-----|-----|
| | | Ventas | AyF | Logística | Distribución | IT | RH |
| 1 | Rentabilidad | 1.1 | 2.1 | | | | |
| 2 | Eficacia | 1.2 | 2.2 | 3.2 | 4.2 | | 6.2 |
| 3 | Eficiencia | 1.3 | | 3.3 | 4.3 | 5.3 | |
| 4 | Calidad | | | | 4.4 | | 6.4 |
| 5 | Crecimiento | 1.5 | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

4. Definición de Parámetros, y sus atributos

El próximo paso será la definición de los parámetros o indicadores para evaluar los FCE que previamente se decidió medir.

“Los Indicadores seleccionados por área clave deberían reflejar el estado de situación de cada una. Pueden ser datos, índices, coeficientes o cuantificaciones de una realidad cualitativa” (Ballvé, 2008, p. 157).

Para expresar cada parámetro, existen 3 instancias de medición temporal:

- Dato o foto: refiere al valor del indicador en un momento determinado. Este puede ser valor absoluto o de una relación.
- Tendencia: Mide la relación entre el valor actual con un valor histórico. Refleja la evolución del indicador a través del tiempo.
- Eficacia/eficiencia: se trata de la comparación entre el valor actual, con un valor objetivo o meta.

Además, se definirán los atributos de los parámetros, lo cuales son las características que tendrán a la hora de exponer sus resultados:

- Período del Indicador: Define el período de tiempo incluido en la medición, pudiendo ser de un día, mes, acumulado del ejercicio, etc.

- Apertura o explosión: es la forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para obtener un mayor grado de detalle. Por ejemplo: por producto, sector geográfico, etc.
- Frecuencia de actualización: Se define el tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos. Ejemplo: on-line, diaria, semanal, mensual.
- Impacto Presupuestario: Se analiza si un cambio en el indicador tiene impacto en el presupuesto o no. En su mayoría contienen una variable monetaria.
- Referencia: Es la base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. A estos efectos se pueden definir tres posibles bases: El presupuesto inicial, un determinado objetivo o meta, valores históricos (el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, etc).
- Gráfico: La mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información. Por ejemplo, tortas, barras, líneas, etcétera. Es importante que el gráfico sea simple de entender e interpretar.

5. Definición de los niveles de tolerancia

Dentro de los atributos de los indicadores, aquel que requiere una especial atención es la definición de los niveles de tolerancia, o parámetros de alarma. Los niveles de tolerancia pretenden generar una actitud anticipativa/proactiva de gestión. Implica trabajar durante los procesos (ex-ante), y no luego de que se generan los inconvenientes (ex-post).

Para cada parámetro, se define una semaforización con colores verde (niveles correctos u objetivos a alcanzar), amarillo (niveles aceptables a partir de los cuales se requieren mayor atención del indicador), y rojo (estado crítico o emergencia que requiere acción inmediata).

Existen 3 tipos de niveles de tolerancia:

- Cota Mínima: Se utiliza para variables que contribuyen positivamente a un resultado. Por encima de ese valor es verde, si me acerco de forma peligrosa a cota mínima, amarillo y por debajo de la cota mínima pasa a ser rojo.
- Cota Máxima: Se utiliza para variables que no contribuyen de forma positiva al resultado. Por debajo de cota va a ser verde, en niveles cercanos va a ser amarillo, y por encima de la cota pasa a ser rojo.
- Intervalo de variación: Se utiliza para variables que acepten un rango de tolerancia con máximo y mínimo. Fuera del intervalo es rojo, cerca de los límites, pero estando dentro del corchete es amarillo, y estando bien comprendido dentro del corchete es verde.

El nivel de alarma es el punto a partir del cual el indicador presenta valores de nivel preocupante, dependiendo de la criticidad de la variable, va a definir la tolerancia al desvío.

6. Análisis de Desvíos

La definición del nivel de tolerancia del parámetro genera 2 tipos de decisiones a ser tomadas:

- Decisiones Programadas/ Estructuradas: Se toma este tipo de decisiones cuando el indicador se encuentra dentro de los niveles de tolerancia (verde o amarillo). Son repetitivas y rutinarias, además, pueden tener un procedimiento definido para manejarlas y generalmente se tiene certeza de los resultados que cada una de estas decisiones tendrán.
- Decisiones no Programadas/ Desestructurada: Se asocian a niveles del indicador por fuera del nivel de tolerancia. Normalmente las toma un nivel superior al propietario del objetivo, quienes deben proporcionar un juicio, una evaluación y una perspectiva para resolver el problema. Estas decisiones son no rutinarias, por lo que no hay un procedimiento bien comprendido o acordado para tomarlas.

7. Cursos concretos de acción

Del análisis de los desvíos, deben surgir las acciones concretas a seguir para normalizar las situaciones detectadas, a los efectos de corregir los desvíos y poder así cumplir con los objetivos planteados.

Dependiendo del color del semáforo en que se encuentre el indicador, y el tipo de decisión implicada en, se definirán los procedimientos o estrategias a tomar.

3.9 Conclusión del capítulo

De lo expuesto en este apartado teórico, se destaca el rol fundamental que tiene la cobranza en las finanzas de una empresa, pudiendo una mejora en este aspecto favorecer a la liquidez y solvencia, para enfrentar obligaciones con terceros e invertir en nuevos proyectos.

Además, surge como conclusión que para el logro de los objetivos de este trabajo se realizará en primer lugar un **análisis estratégico** de la gerencia de finanzas de la compañía, con el fin de contextualizar las condiciones del país y el entorno en el que se desenvuelve, como así también comprender la situación en la que se encuentra actualmente. Luego se desarrollará un **tablero de control operativo** que permita medir y comparar resultados de las distintas medidas que se toman en relación al objetivo de potenciar los medios de cobros automáticos en la compañía, siguiendo la metodología detallada en este capítulo.

4. Metodología

4.1 Método y técnica de investigación

El enfoque metodológico que se adopta para esta investigación es, en primera instancia, de tipo cualitativo, con el fin de realizar un diagnóstico en profundidad de la situación actual de la gerencia de finanzas y del entorno que condiciona su accionar, para luego pasar a un enfoque de tipo cuantitativo en el que se analiza información de tipo financiera y de gestión de la compañía.

En cuanto al alcance de la investigación es de tipo descriptivo y explicativo, centrándose en la caracterización y evolución de la estructura de medio de pago de la compañía durante los años 2017 a 2023, y en la comprensión de las estrategias que generan cambios positivos en este aspecto de la compañía. También por dichos motivos, el diseño es de tipo no experimental, longitudinal.

Por último, como técnica de estudio, se toma el estudio de casos, ya que el objetivo es investigar de forma específica y exhaustiva el caso de una empresa de seguros radicada en la provincia de Santa Fe, pero con la finalidad de preservar la privacidad de la información financiera de la empresa, se optó por mantener su anonimato.

Ésta última, es también la unidad de análisis de este trabajo, centrándose en la gerencia de finanzas.

4.2 Instrumentos de recolección de datos

En lo que refiere a las fuentes de datos, se utilizan tanto fuentes primarias como fuentes secundarias internas y externas. A continuación, se detallan las mismas, relacionándolo con las respectivas técnicas de recolección de datos.

4.2.1 Fuentes Primarias

En cuanto a fuentes primarias, se realizan entrevistas de tipo abiertas, semiestructuradas a informantes claves dentro de la compañía, a través de reuniones presenciales en las oficinas de la empresa. Para obtener información acerca de las acciones tomadas por la compañía en el pasado, opiniones sobre los resultados, y perspectivas hacia el futuro, se entrevista al Gerente de la gerencia de finanzas, y jefes de los sectores operatorias especiales, gestión de cobranzas y procesos masivos.

Además, al encontrarse el autor de esta tesis desempeñándose dentro de la gerencia de finanzas de la compañía desde el año 2020, una fuente importante de información es la observación directa y experiencia adquirida durante este periodo de tiempo.

4.2.2 Fuentes Secundarias

Por otro lado, se realiza un análisis documental de fuentes internas como estados contables, bases de datos, tableros, e informes de gestión de la compañía.

Además, se utilizan fuentes externas como normativa relativa al cobro de seguros emitidas por la Superintendencia de Seguros de la Nación, informes sobre tendencias en los medios de pago, e informes sobre perspectivas de la industria aseguradora.

4.2.3 Técnicas de análisis de datos

Dado que el trabajo se desarrolla en el marco de una Maestría en Administración y Finanzas, se utilizan herramientas propias de la dirección estratégica, y finanzas corporativas, aprendidas durante el cursado de la carrera.

En primer lugar, como técnicas de análisis cualitativas, se realiza un análisis estratégico de la gerencia de finanzas de la compañía. El mismo implica la utilización de herramientas como análisis PESTEL para comprender su entorno general, un análisis de los recursos y capacidades de la organización para profundizar el conocimiento interno, y finalmente a partir de un análisis FODA, sintetizar el diagnóstico estratégico.

Luego, con el fin de continuar con un enfoque cuantitativo, se toman conceptos propios del análisis financiero y control de gestión, para realizar un análisis de la estructura de medios de cobros de la compañía y para la construcción de un sistema de KPI's que permitan, en el futuro, tener un seguimiento de los resultados obtenidos y mejoras posibles de aplicar.

4.3 Variables y dimensiones

Una de las principales variables que se toman en consideración en este trabajo son las estrategias utilizadas anteriormente para potenciar el uso de medios de cobro automáticos, definidas como toda acción de promoción, distribución, financiera, cambio de sistemas, entre otras, tomadas entre 2017 y 2023 por la compañía de seguros, con el objetivo de generar un cambio en la estructura de cobros de la compañía.

Además, se utilizan para el análisis el premio cobrado discriminado por medios de pagos, en distintos momentos de tiempo, definido como el importe en pesos que recibió la empresa en concepto de cobro de premios (precio final pagado por una póliza de seguros).

También se consideran variables como cuentas por cobrar, definiéndose como el importe en pesos de premio emitido pendientes de cobro, y deuda vencida, siendo aquellas cuentas por cobrar que ya ha transcurrido cierto plazo desde el vencimiento previamente fijado para su pago.

5. Descripción del Caso

Para lograr un mayor entendimiento de este caso de estudio y del entorno en el que se desenvuelve, es necesario profundizar acerca de la situación del mercado e información relevante de la compañía.

5.1 Sector Asegurador Argentino

A nivel mundial, el sector asegurador representa el 7,1% del PBI global. En las economías desarrolladas, como en Estados Unidos esta industria genera el 11,8% de la riqueza del país, mientras que por ejemplo en Gran Bretaña y Francia, el peso del sector en la economía alcanza el 12,5% o 10% respectivamente (MAPFRE Economics, 2023).

Siguiendo este estudio, en el mercado Latinoamericano, las primas totales en 2022 ascendieron a 173.674,9 millones de dólares, el 57,7% de las cuales correspondieron a seguros No Vida (patrimoniales) y el 42,3% restante a seguros de Vida. De esta forma, las primas agregadas del sector asegurador en la región, tuvieron un crecimiento en términos nominales del 15,9% respecto del año previo.

Como consecuencia de este desempeño, la participación del mercado asegurador latinoamericano en el total mundial se recuperó en 0,4 puntos porcentuales entre 2021 y 2022, pasando a situarse en el 2,6%.

Observando la incidencia promedio de la actividad aseguradora, el PBI de la región (primas/PIB) se ubica alrededor del 3,1%, mostrando año a año una tendencia creciente de la penetración de los seguros en Latinoamérica (MAPFRE Economics, 2023).

Pasando al mercado asegurador argentino, considerando los datos a diciembre 2022, las primas tuvieron un incremento nominal del 82,2% y real del 5,6%, respecto al mismo período del año previo. Las primas de los seguros de Vida, que representan un 12,1% del total del mercado, crecieron un 2,2% en términos reales, mientras que las primas de los seguros patrimoniales, que representan el 87,9% del mercado, crecieron en 6,1% en términos reales.

Respecto a la penetración de la actividad aseguradora en la economía (primas/PIB) se ubica en el 2,8%, estando cercano, pero por debajo que el promedio de la región latinoamericana (MAPFRE Economics, 2023).

Las entidades aseguradoras existentes en el mercado argentino ascienden a 193, de las cuales 17 se desempeñan en seguros de Retiro, 36 exclusivamente en Vida, 14 con

exclusividad en Riesgos del Trabajo y 5 en Transporte Público de Pasajeros. Las restantes 121 entidades se desempeñan en seguros patrimoniales y mixtas.

Sin embargo, el 45% del mercado está representado por tan sólo 10 entidades, demostrando un alto nivel de concentración en la industria. A su vez, a nivel geográfico, sólo cinco provincias concentran el 80% de la producción de seguros del país, conformando el ranking las provincias de Buenos Aires (34,6%), CABA (25,8%), Santa Fe (8,5%), Córdoba (7,7%) y Mendoza (3,1%) (Superintendencia de Seguros de la Nación, 2023).

5.1.1 Normativa aplicable al cobro de premios

Es importante destacar que el mercado asegurador argentino, se encuentra regulado por la superintendencia de seguros de la nación, un organismo descentralizados perteneciente al ministerio de economía de la nación.

De acuerdo al Artículo 1° de la Resolución N°429 de fecha junio de 2000 del Ministerio de Economía, con sus posteriores modificaciones, los únicos sistemas habilitados para pagar premios de contratos de seguro son los siguientes:

- a) Entidades especializadas en cobranza, registro y procesamiento de pagos por medios electrónicos habilitados por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN).
- b) Entidades financieras.
- c) Tarjetas de crédito, débito o compras
- d) Medios electrónicos de cobro habilitados previamente por la Superintendencia de Seguros de la Nación a cada entidad de seguros, los que deberán funcionar en sus domicilios, puntos de venta o cobranza. En este caso, el pago deberá ser realizado mediante alguna de las siguientes formas: efectivo en moneda de curso legal o cheque.

A su vez, los productores asesores de seguros deberán ingresar el producido de la cobranza de premios a través de los mismos medios detallados anteriormente.

En el mes de junio de 2017, a partir de las Resoluciones N° 40.541 y N° 40.619 de la SSN, se pusieron en vigencia nuevas restricciones a la hora de efectuar el cobro de las primas de seguros.

La Resolución N° 40.541 dispuso que los productores asesores de seguros, las sociedades de productores y los agentes institorios deberán gestionar los cobros de los premios de los contratos de seguros exclusivamente a través de medios electrónicos de cobro autorizados por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), o cheques. Asimismo, a partir del 1/3/2018, deberán exhibir un aviso visible y destacado en el ingreso principal del

establecimiento, donde se informe que no están autorizados a recibir el pago de premios de contratos de seguros en efectivo.

Por su parte, la Resolución N° 40.619, estableció que, con excepción del cheque, la percepción de premios de contratos de seguro deberá ser registrada por las entidades aseguradoras mediante controladores fiscales homologados por la Administración Federal de Ingresos Públicos, previamente autorizados por la SSN, y deberá emitirse un comprobante por cada una de las pólizas que se abonen.

Tal cual se argumentó en su momento desde la SSN, estas normas buscaron avanzar en medidas que favorezcan la formalización de la economía, la transparencia y la disponibilidad de mayor información. Dando inicio a una serie de políticas para incrementar y facilitar las operaciones electrónicas, a fin de eliminar el uso de efectivo, desarrollando nuevos medios de pago electrónicos, que complementan los objetivos de bancarización de la economía y combate de la evasión fiscal.

Además, como las entidades de seguros deben dar cumplimiento a los objetivos enunciados en materia de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo, resulta necesario adecuar y actualizar los medios electrónicos de cobro para que los pagos que realizan los tomadores, asegurables y asegurados sean registrados por medios e instrumentos que garanticen la trazabilidad de los fondos.

5.2 La empresa

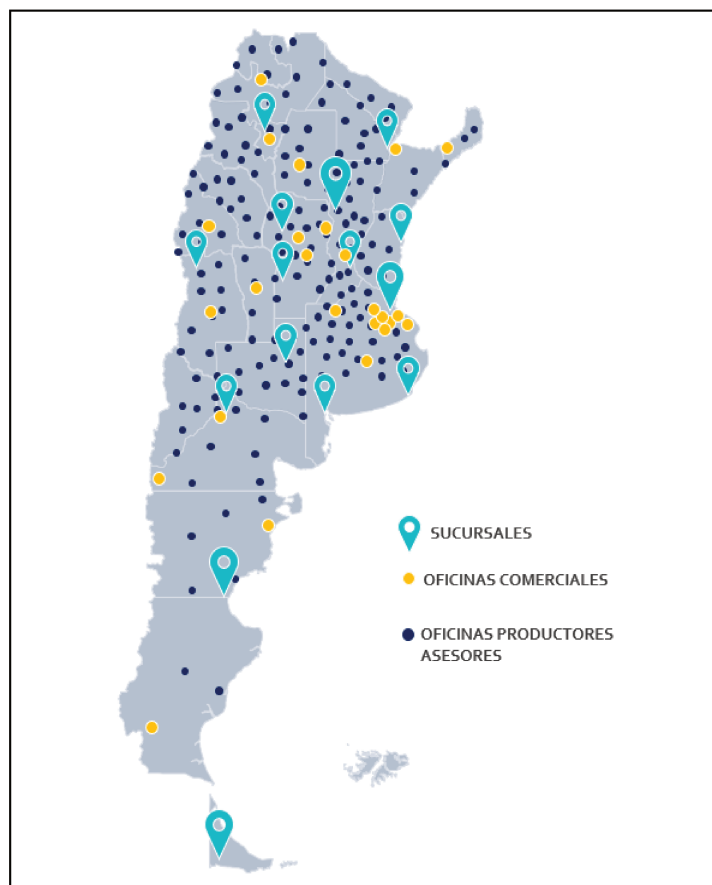
Como se mencionó en la introducción, la compañía de seguros bajo estudio, se fundó hace 75 años, logrando ser actualmente una de las empresas líderes en el mercado asegurador argentino, con una participación de mercado respecto a seguros generales de 9,75% en el ejercicio económico 2022-2023

Su cartera está compuesta un 77% por seguros patrimoniales, 16% Seguros de personas, y 7% por Seguros Agropecuarios, siendo el ramo más representativo, los seguros del ramo automotores, asegurando a más de un millón de vehículos en el país.

Forma parte de un grupo de empresas, que asegura a 9.300.000 personas, tanto físicas como jurídicas, y trabajan en ellas alrededor de 3.330 empleados.

Posee una amplia red de oficinas que le permiten dar cobertura y una mejor atención personal en todo el territorio argentino, conformada por 15 sucursales, 26 oficinas comerciales, y 725 oficinas de productores asesores de seguros, los cuales suman un total de 10.914 de productores (PAS) que forman parte del cuerpo de ventas de la compañía.

Figura 4. Mapa Sucursales y Oficinas



Fuente: Adaptación propia de mapas de la compañía

Realizando un ranking de primas emitidas por provincia, la mayor producción se da en Provincia de Buenos Aires (35%), Ciudad autónoma de Buenos Aires (26%), Santa Fe (9%), Córdoba (8%) y Mendoza (3%), estando la participación de demás provincias por debajo del 2% del total de prima emitida.

La compañía considera a sus productores asesores de seguros como un eslabón fundamental en su cadena de valor, siendo aliados estratégicos en todas sus iniciativas y proyectos. Por ello, continuamente busca potenciar su fidelización, y brindarles un constante apoyo a través del diálogo y programas de formación para guiarlos hacia la digitalización, y profesionalización de sus servicios, siempre adaptándose a las necesidades del mercado.

Misión

Su misión es proveer soluciones de protección y planificación personal y patrimonial, a través de un equipo altamente capacitado, orientándonos a mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al desarrollo de la matriz económica y social del país y de la región.

Visión

Ser un grupo empresario referente del mercado nacional y regional, brindando servicios de alta calidad en seguros, finanzas y salud, con foco en la innovación, la sustentabilidad y la cooperación, e integrando la tecnología al servicio del ser humano.

Valores

Entre los diferentes valores que sostienen el accionar de la compañía se destacan los siguientes valores de gestión:

- Visión estratégica, como arte de proyectarse exitosamente en el tiempo y el espacio.
- Solvencia y liquidez para garantizar en tiempo y forma el total respaldo a los compromisos asumidos.
- Focalización, orientación y cercanía con el cliente
- Excelencia operativa y en los servicios.
- Orientación al logro y la calidad, con adecuadas mediciones de desempeño.
- Innovación y creatividad como principales generadores de valor
- Mejora continua y aprendizaje permanente
- Incentivo a la profesionalidad, la capacitación y el trabajo en equipo, con responsabilidad, autonomía y compromiso de las personas miembros y colaboradores.

Estructura Organizacional

La forma societaria de la compañía es una Cooperativa, por lo que el órgano de gobierno es la Asamblea. La Cooperativa es dirigida y administrada por un Consejo de Administración elegido por delegados zonales que participan de la asamblea.

El presidente del Consejo de Administración es el representante legal de la Cooperativa, pero no ocupa un cargo ejecutivo dentro de la empresa, sino que se nombra a un CEO, quien se encarga, con el equipo de directivos, de llevar adelante la gestión y ejecución de la planificación anual aprobada por el consejo.

Como se puede observar en la figura 5, la empresa cuenta con 6 direcciones y 2 gerencias, que dependen directamente del CEO, y donde se llevan cabo todas las tareas inherentes al funcionamiento de la compañía.

Figura 5. Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

5.3 Gerencia de Finanzas

Tal como se mencionó en la introducción, el foco de este trabajo está en el análisis de la gerencia de finanzas de la compañía.

Dicha gerencia depende directamente de la Dirección de Administración y Finanzas, donde además se encuentran las gerencias de contabilidad y presupuesto, gerencia de impuestos, gerencia de administración, gerencia de planeamiento y tecnología de la información, y gerencia de inversiones.

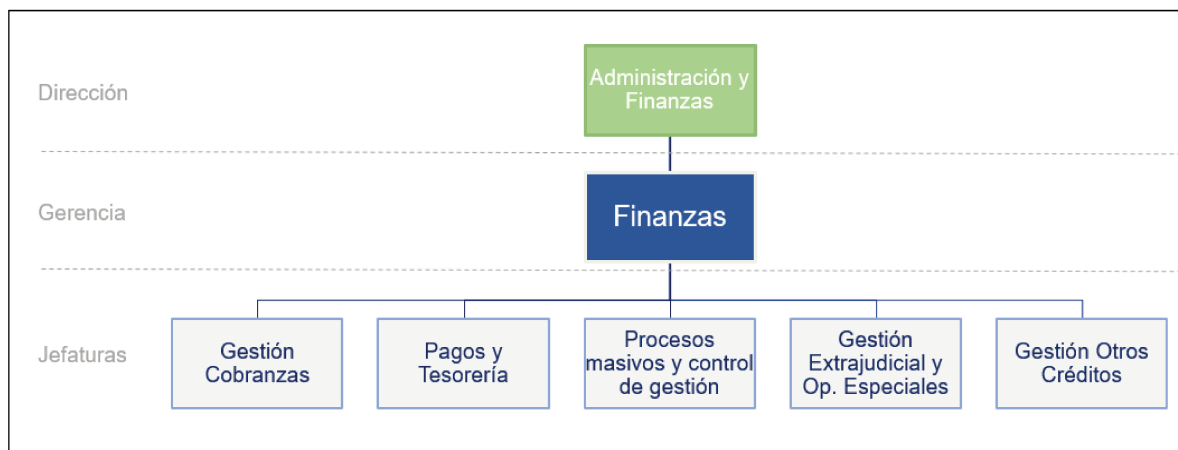
Las funciones de la gerencia de finanzas se relacionan con la gestión, ejecución, y control tanto de la cobranza como de los pagos de la compañía.

Por el lado de la cobranza, se llevan a cabo todas las tareas inherentes a la gestión y seguimiento de cobranza, implicando, además, el análisis e interpretación de indicadores de deuda vencida y morosidad, estimación de ingresos, la definición de políticas de cobranzas, el análisis e implementación de nuevos métodos y herramientas de cobro o gestión de cobranza, y la administración de anulaciones y derivaciones en caso de falta de pago, entre otras.

En el caso de los pagos, la gerencia está a cargo de la coordinación de las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento en tiempo y forma de todas las obligaciones relacionadas con egresos de la empresa, ejecutar y controlar el proceso de pago a proveedores en función de las políticas definidas, controlando que el mismo se encuadre dentro de los estándares de calidad y productividad definidos, y del manejo y custodia de todas las cuentas bancarias. Por último, pero sumamente relevante, la gerencia es responsable de la elaboración y seguimiento del cashflow de la empresa, determinando las disponibilidades o liquidez de la compañía, y la posibilidad de inversiones de los fondos.

En cuanto a la estructura, como se muestra en la *Figura 6*, la gerencia se compone de las jefaturas, gestión de cobranza; pagos y tesorería; procesos masivos y control de gestión; gestión extrajudicial y operatorias especiales; y gestión de otros créditos, sumando un total de 30 colaboradores.

Figura 6. Organigrama Gerencia Finanzas



Fuente: Elaboración Propia

La existencia de un sector específico para los medios de pagos automáticos (sector de procesos masivos y control de gestión) es una de las acciones que se llevaron adelante con el objetivo de potenciar nuevas modalidades de pago, como se explicará más adelante.

Los miembros de esta gerencia corporativa trabajan en permanente vinculación y colaboración con los departamentos de finanzas de cada una de las sucursales de la compañía. En las sucursales, donde se desempeñan los jefes de finanzas, oficiales de cuentas y auxiliares, se encargan de mantener el contacto permanente con los productores asesores de seguros, realizar reuniones frecuentes y hacer el seguimiento a sus carteras, tener contacto directo con clientes importantes que posean deudas, realizar la carga e imputación de las cobranzas que se recibe de los productores, y, por último, administran el fondo fijo y controlan los cheques físicos en cartera.

5.3.1 Medios de pago

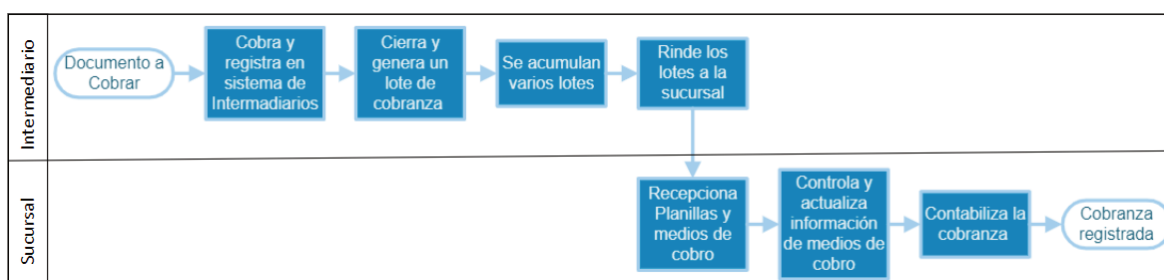
A continuación, se describen todos los medios de pagos con los que es posible pagar actualmente las pólizas a la compañía. Cabe destacar que la estructura y todas las gestiones que realiza el departamento, se dividen en dos grandes grupos: por un lado, cobranza canal intermediario, y por otra cobranza canal alternativo, donde el cliente elige que canal es el que utilizará.

En el caso de canal intermediario (o tradicional), el cliente puede optar por abonar la póliza a su productor asesor de seguros, acudiendo a las oficinas y pagando con tarjeta de

crédito/débito a través de Mercado Pago, cheque físico y electrónico, o enviando el comprobante del depósitos o transferencia.

Este medio de pago implica que el productor asesor cargue en el sistema provisto por la empresa los distintos cobros de clientes que va recibiendo, detallando cada uno de los medios de pago, y agrupándolos en los que se denomina lotes de pago. Una vez que acumula cierta cantidad de lotes, debe acudir a la sucursal correspondiente y realizar la rendición de los lotes. En la figura 7, se puede apreciar el diagrama de flujo simplificado de este proceso.

Figura 7. Diagrama de flujo: Cobranza por Intermediario



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al canal alternativo, se ofrecen los siguientes medios de pago:

- Tarjetas de crédito: es posible adherir el pago de la póliza a tarjetas de créditos habilitadas como Visa, Mastercard, American Express, Cabal y Naranja.
- Sistemas de pago electrónico como Link pagos y pago mis cuentas
- Débito automático por número de CBU
- Pagos por ventanilla de diferentes bancos como Banco Macro, Banco Nación, Banco Santa Fe.
- Bocas de cobranza como Rapi Pagos, Pago Facil, Cobro Express, RIPSA, etc.
- Pasarela de Pago como Mercado Pago

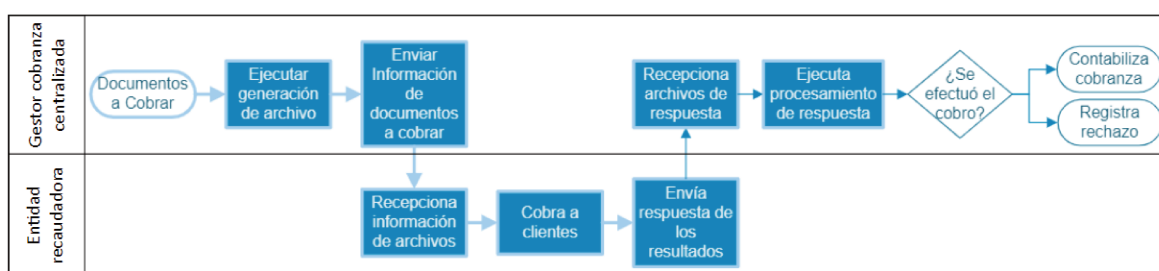
De todos estos medios de cobro de canal alternativo, a instancias de este trabajo, se considera como medios de pagos automáticos únicamente a aquellos adheridos a tarjeta de crédito y a débito automático por CBU, ya que son las dos modalidades en las que el cliente no debe acudir a una entidad y/o ingresar a una plataforma en la que ejecute el pago, sino que la compañía ya cuenta con la autorización para realizar el descuento automáticamente cuando corresponda.

Así, se identifican diferentes ventajas de estos medios de cobros, ya que se presenta como un cobro más cómodo y seguro en donde el cliente se asegura que el pago se realice en tiempo y forma, y mantiene estrictamente al día su pago del servicio del seguro. Además,

muchos clientes se inclinan por este medio de pago ya que acumula puntos y beneficios en el banco con el que opera.

Por parte de la compañía, estos tipos de medios reducen los costos operativos y de personal, ya que concentran la totalidad de la cobranza en un único valor por parte de la entidad recaudadora y evitan el manejo de cheques y múltiples transferencias bancarias, como así también permiten que los colaboradores tengan más tiempo para otras actividades financieras. Además, poseen un bajo porcentaje de rechazos que posibilita tener un mayor control de la morosidad y una alta previsibilidad de los ingresos con los que se va a disponer.

Figura 8. Diagrama de flujo: Cobranza por medios automáticos



Fuente: Elaboración Propia

Aunque los procesos de cobro por tarjetas de crédito o débito directo de CBU, tienen algunas diferencias, en la figura 8, se presenta un diagrama de flujo simplificado de este tipo de procesos, donde se aprecia como múltiples pólizas o recibos, pueden ser enviados al cobro, imputados y finalmente se recibe en dinero, en tiempos más cortos y de forma masiva.

5.4 Conclusión del capítulo

Como conclusión de este capítulo, se destaca que la actividad aseguradora en la economía argentina representa un 2,8% del PBI, participando del mercado 193 compañías, pero existiendo una alta concentración entre las 10 de mayor tamaño, dentro de las que se encuentra la compañía bajo estudio.

En cuanto a la gerencia de finanzas se realiza una descripción detallada la composición, funciones y alcances dentro de la organización, y se establece que a instancias de este trabajo se considera como medios de pagos automáticos únicamente a aquellos adheridos a tarjeta de crédito y a débito automático por CBU, por las ventajas y beneficios relacionados con control de la morosidad y la alta previsibilidad de los ingresos con los que se va a disponer.

6. Análisis Estratégico

Como forma de diagnóstico y evaluación de la situación actual de la empresa y específicamente de la gerencia de finanzas, se realiza un análisis estratégico. En este análisis, se consideran las variables del entorno en el que se desempeña, y que dan lugar al reconocimiento de amenazas y oportunidades, como así también las características propias de la gerencia, que constituyen fortalezas o debilidades.

Este análisis resulta esencial a la hora de plantear objetivos y estrategias, ya que permite identificar los acontecimientos actuales o futuros del contexto que puedan tener influencia, ya sea positiva o negativa, en la organización, como así también los recursos y capacidades con los que cuenta para afrontar los distintos escenarios que puedan surgir.

En primer lugar, si bien ya se mencionó la misión y visión de la empresa en su conjunto, se establece los mismos conceptos para la gerencia de finanzas específicamente:

- **Misión:** Gestionar ingresos y egresos de fondos de la empresa con la máxima seguridad, eficiencia y rentabilidad, tratando de reducir al mínimo los indicadores de deuda, y generando información confiable y oportuna que permita conocer su comportamiento, estado y evolución.
- **Visión:** Ser un área estratégica para los negocios de la organización, consolidando un equipo de trabajo reconocido por su confiabilidad, proactividad e innovación, gestionando los recursos de manera eficaz y eficiente.

6.1 Análisis externo: Marco PESTEL

Se adopta el marco PESTEL para el análisis externo, y la identificación de megatendencias que puedan tener impacto en las estrategias de la organización. Esta herramienta, clasifica las variables del entorno en 6 grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, que se analizan a continuación.

Análisis Político y Legal

Dado que estas dos categorías guardan estrecha vinculación en la industria del seguro, se tratan de forma conjunta en este trabajo.

De forma general, la inestabilidad política del país y la incertidumbre ante la falta políticas económicas y cambiarias a largo plazo, afectan de forma directa a la organización y la industria, que dificulta cualquier planificación.

Por otro lado, la actividad del seguro, se encuentra estrictamente regulada y controlada por un organismo específico como es la Superintendencia de Seguros de la Nación (organismo

descentralizado dependiente del Ministerio de Economía), el cual cumple la función de establecer distintas políticas y normativas relativas a la regulación del mercado, restricciones al capital, tipos de inversiones, información a publicar, entre otros aspectos importantes que se deben tener siempre en consideración.

En lo relativo a las cobranzas, se ha tratado en el apartado anterior las normativas aplicables al cobro de primas, pudiéndose observar que, desde el ente regulador, se han establecido políticas tendientes a incrementar y facilitar el cobro a través de medios electrónicos, con el objetivo de eliminar el uso de efectivo y con ello, impulsar la bancarización de la economía y combatir de la evasión fiscal.

Finalmente, la compañía debe prestar especial atención a las políticas y leyes de protección al consumidor, y leyes de protección y privacidad de datos personales, especialmente por contar con datos sensibles como números de tarjetas de créditos o cuentas bancarias.

Además, en caso de incumplimientos de pagos por parte de los asegurados, debe adoptar y respetar los procedimientos legales preestablecidos para estos casos.

Análisis económico

La situación económica de Argentina, con elevada inflación, volatilidad y devaluación de la moneda, afecta a todos los sectores de la economía, incluyendo la industria aseguradora.

Esta situación incide de forma negativa a la demanda de seguros, dado que la población busca recortar sus gastos priorizando otros rubros esenciales. Además, la incertidumbre en cuanto a precios y tipo de cambio, como así también la complejidad del mercado financiero, requiere que la empresa esté altamente capacitada para tomar las decisiones necesarias y acertadas para hacer frente y superar la crisis.

El contexto inflacionario requiere de un seguimiento permanente de las sumas aseguradas de todas las coberturas, con el consiguiente impacto en las tarifas. Asimismo, existen dificultades en la provisión de repuestos e insumos necesarios para la liquidación de siniestros, lo cual exige un mayor esfuerzo para cumplir con las prestaciones adecuadamente.

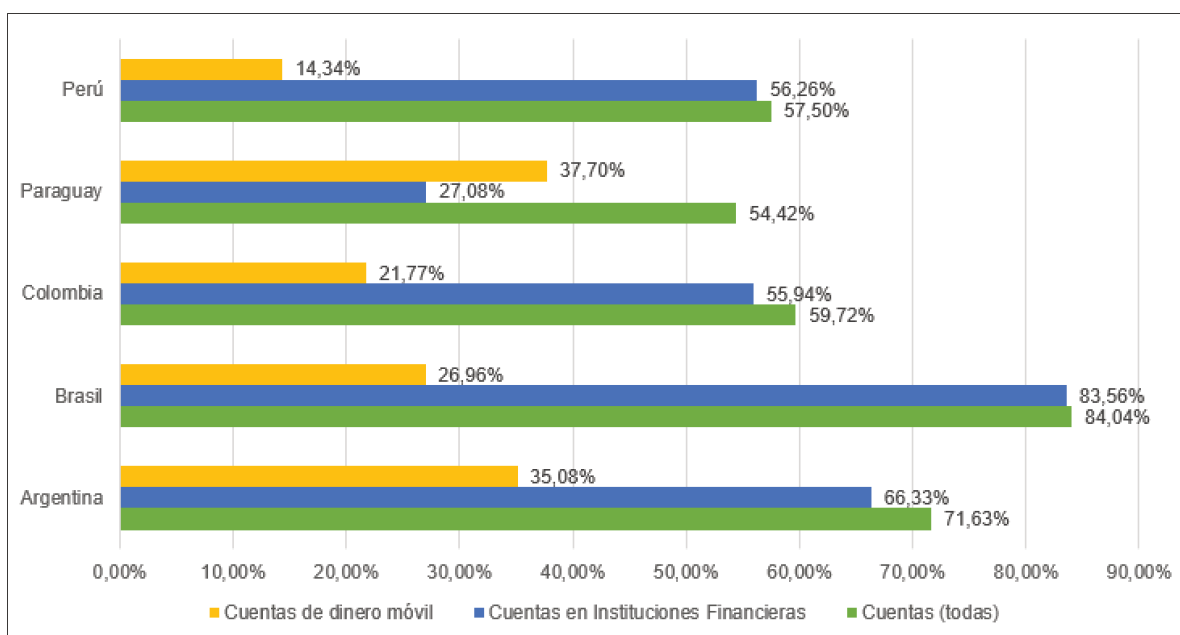
Por otro lado, es importante para este trabajo realizar un análisis de la bancarización que existe en la economía Argentina, y la evolución que ha tenido en los últimos años.

De acuerdo a datos obtenidos de la base de datos Global Findex del Banco Mundial (2022), en 2021, el 71% de la población mayor de 15 años tenía una cuenta para operar, el 35%

tenía una cuenta de dinero móvil, mientras que un 66% era dueño de una cuenta en una institución financiera.

Como se puede observar en la figura 9, estos porcentajes ubican a Argentina en segundo lugar detrás de Brasil (83% poseen cuentas en instituciones financieras), al compararlo con otros países de la región que también participan de este estudio.

Figura 9. Tenencia de cuentas por país (adultos mayores 15 años)



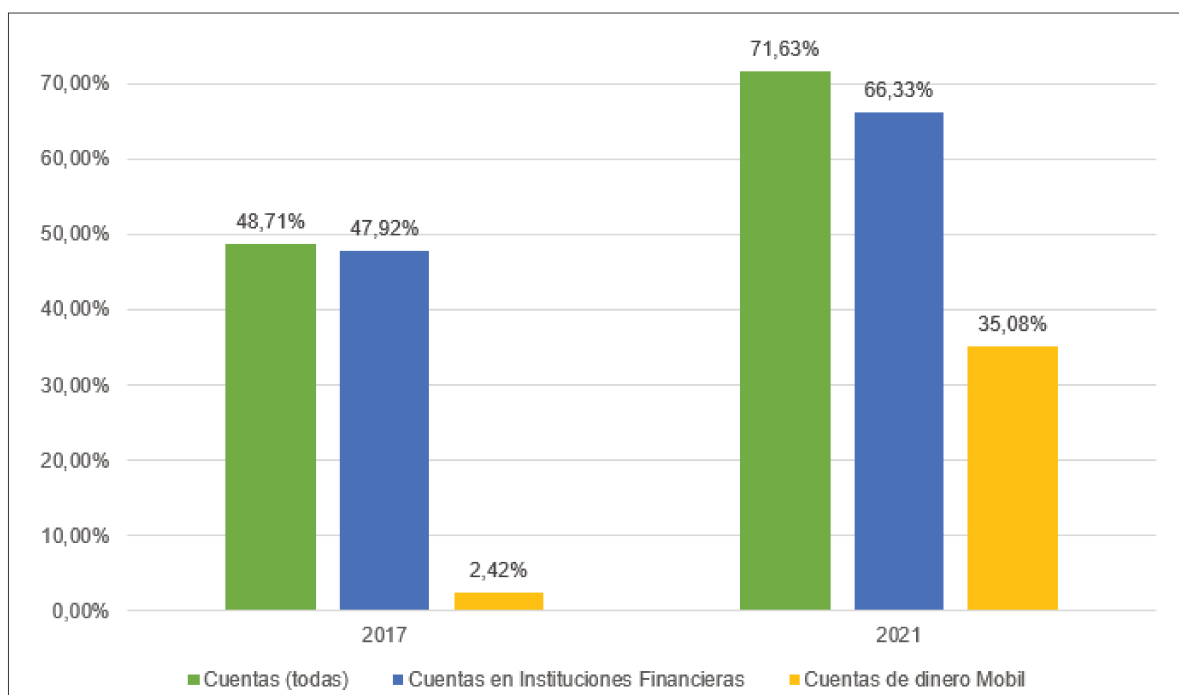
Fuente: Elaboración Propia con datos de base de datos Global Findex del Banco Mundial

Al comparar las cifras de Argentina con las del último estudio, realizado en 2017, se puede observar un fuerte crecimiento, ya que, en 2017, solo el 49% de la población mayor de 15 años tenía una cuenta, representando para 2021 un crecimiento del 47%.

En la figura 10, se puede observar que el mayor crecimiento viene dado por las cuentas de dinero móvil, donde el porcentaje pasó de 2,42% al 35% durante esos 4 años.

Por otro lado, para observar la digitalización de los pagos, se consideran la cantidad de personas que realizaron al menos un pago digital en ese año, resultando que un 59% de las personas han operado de esta manera. Al compararlo con el porcentaje obtenido en 2017, se observa un incremento del 85%.

Figura 10. Tenencia de cuentas Argentina 2017 vs 2021 (mayores 15 años)

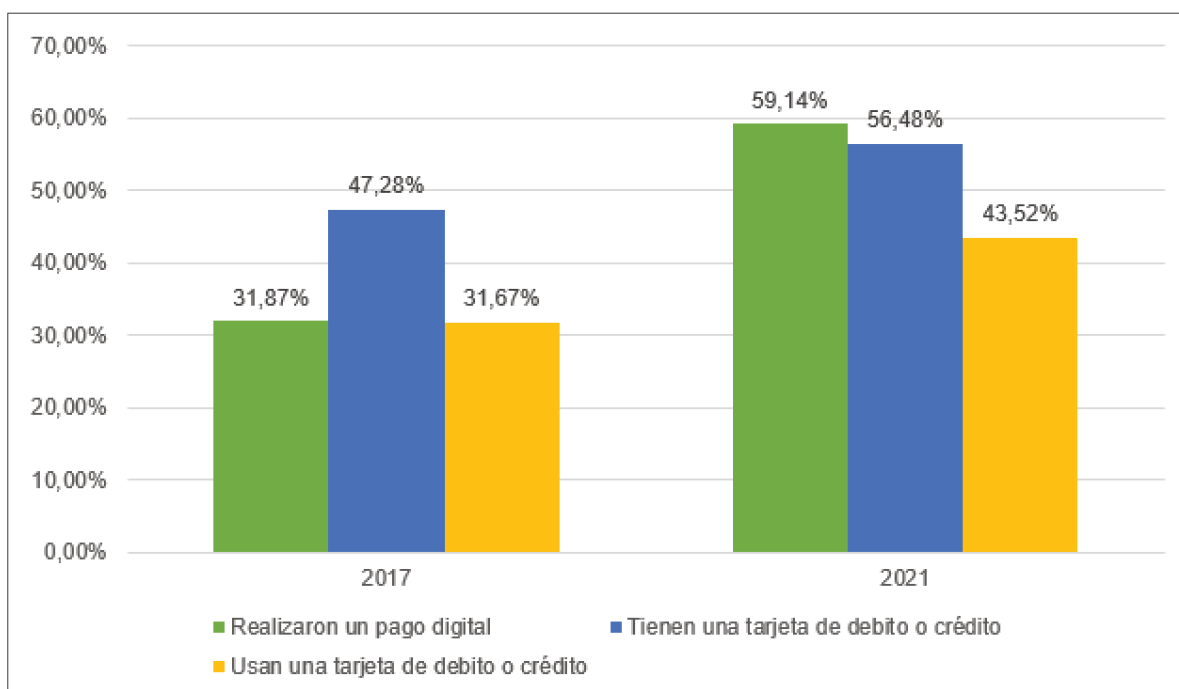


Fuente: Elaboración Propia con datos de base de datos Global Findex del Banco Mundial

Además, se contempla la cantidad de personas que tienen una tarjeta de débito o crédito, y la cantidad de personas que las utilizan. Un 56% de las personas tienen una tarjeta de débito o crédito, mientras que el 43% las utiliza habitualmente. Como muestra la figura 11, al compararlo con las cifras de 2017, si bien el incremento en la cantidad de personas que poseen una tarjeta ha sido solamente de 19%, la cantidad de personas que las utilizan ha aumentado en un 37%.

También el Informe de Inclusión Financiera 2022 del Banco Central de la República Argentina (BCRA) (2023), evalúa el uso de los medios de pago electrónicos (MPE) que incluye tarjetas, transferencias, pagos con transferencias y débitos. En el año 2022, la cantidad de operaciones por adulto creció un 54% mientras que el monto transaccionado por adulto aumentó un 25% en términos reales. Cada persona efectuó, en promedio, 17,8 pagos mensuales por medios de pagos electrónicos, una cifra que triplica el registro previo a la pandemia COVID-19. Además, señalan existe una relación creciente entre los MPE y las extracciones de efectivo, ya que, en el año 2022, se registraron \$5,1 mediante MPE por cada \$1 de extracción de efectivo, frente a una relación de \$3,5 a \$1 en el año 2021.

Figura 11. Pagos digitales y tarjetas de crédito Argentina, 2017 vs 2021 (mayores 15 años)



Fuente: Elaboración Propia con datos de base de datos Global Findex del Banco Mundial

Otro dato interesante surge del Informe de Pago de Servicios e Impuestos elaborado por Pago mis cuentas (2023), donde demuestra que del total de personas que utilizan los servicios de esta compañía, el 49% lo hace para pagos presenciales, mientras que el 51% lo utiliza para pagos online y débitos automáticos. Además, dentro de los pagos por débito automático el rubro que más pagos recibe son los seguros, representando un 35% en el ranking elaborado según la cantidad de pagos realizados por este medio.

Finalmente, un factor relevante a destacar, es que existe también otra realidad de la economía argentina. Por un lado, Argentina posee un elevado porcentaje de informalidad laboral, donde de acuerdo a datos de la Organización Internacional del trabajo (OIT) (2023), el 45% de los trabajadores en la Argentina son informales, lo cual podría indicar que no están recibiendo sus salarios en cuentas bancarias.

Además, Pedroni, Pesce & Briozzo (2022) señalan que argentina es un país en que cerca de un tercio del producto bruto interno (PBI) se genera también de manera informal, y con bajos niveles de educación financiera de la población, por lo que resulta difícil desalentar el uso del efectivo por tratarse de un medio que es fácil de usar y difícil de rastrear.

Análisis social

En primer lugar, el análisis de los factores sociales posee una fuerte vinculación con lo descrito en el análisis económico. Ante la situación de crisis e incertidumbre que existe

en el país, la demanda y cobro de los seguros, estarán influidos por la conciencia aseguradora, percepción general sobre los seguros, y la importancia que se le da a mantener las pólizas en tiempos difíciles.

Además, las nuevas tecnologías han impulsado un cambio en el comportamiento de los clientes. El consumidor actual está hiperconectado y más informado que nunca, se encuentra continuamente expuesto nueva información que se envía de un lado a otro a través de las redes sociales y los dispositivos inteligentes, por lo que las compañías deben adaptarse a sus demandas y nuevas necesidades.

Finalmente, para este trabajo es muy importante tener en cuenta la aceptación o disposición de la sociedad a utilizar medios de pagos como débitos automáticos o tarjetas de crédito, ya que en muchos casos existe cierto nivel de desconfianza o temor a adoptarlos, ya sea por malas experiencias pasadas, o por desconocimiento del funcionamiento.

Siguiendo los datos del informe de Global Findex, Banco Mundial (2022), cuando se analiza la tenencia de cuentas, también se identifican las principales barreras de acceso a las mismas, pudiendo identificar los principales motivos por los cuales las personas no tienen cuenta en Argentina, los cuales son: en primer lugar, la falta de dinero (69%), en segundo, los altos costos de los servicios financieros (48%) y tercero, la falta de confianza en las instituciones financieras (34%). De esta manera, el nivel de desconfianza alcanza al menos a un tercio de la población.

Análisis tecnológico

Con anterioridad a la pandemia del covid-19, las empresas habían comenzado a invertir y prepararse para la implementación de nuevas tecnologías, pero con la llegada de la misma, se produjo una aceleración en la digitalización de procesos. Las empresas aseguradoras que siguieron este camino, adoptaron herramientas que les permitieron automatizar tareas repetitivas para privilegiar aquéllas que agregan valor, procesar datos para crear perfiles de clientes y responder con mayor eficacia a sus necesidades, así como optimizar la comunicación y ser más transparentes y ágiles en la toma de decisiones.

Como ya se comentó en la variable social, los avances tecnológicos como la inteligencia artificial y los bots/chatbots, se han convertido en una pieza clave para los nuevos modelos de relación y experiencia con el cliente, por lo que las estrategias adoptadas en este sentido serán determinantes del éxito en el vínculo con los clientes.

Por último, el desarrollo tecnológico también trae aspectos negativos, como lo es el ciberdelito. Se requieren de sólidos mecanismos de prevención del fraude y ciberdelitos,

ya que la exposición y riesgo es cada día mayor, y especialmente en las compañías de seguros se maneja información sensible de los clientes como ingresos, propiedades, datos bancarios y de tarjetas. A su vez, por esta misma razón, ciertos clientes comienzan a demandar cobertura asociadas a los riesgos que presenta la ciberdelincuencia, por lo que las aseguradoras deben tener en consideración esta nueva necesidad a la hora del diseño y lanzamiento de productos.

Análisis ecológico

En cuanto a aspectos ecológicos, las aseguradoras se ven afectadas por el cambio climático y los eventos climáticos extremos, debido a que deben realizar una evaluación cuidadosa de los nuevos riesgos y las coberturas ofrecidas, ya que de lo contrario podrían aumentar los siniestros y reclamos recibidos.

Por otro lado, en un contexto de creciente conciencia ambiental, cada vez es más valorada la disminución del uso del papel, por lo que la adopción de medios de pagos masivos y automáticos, podría contribuir a los objetivos de papel 0.

Además, otro tema destacado es la disminución de la huella de carbono, y la adopción de estos tipos de procesamientos de pagos podría contribuir es este aspecto, dado que, como se ha mencionado anteriormente, evitan el manejo de cheques y múltiples transferencias bancarias, evita el desplazamiento tanto de clientes como de los productores asesores de seguros, y disminuye las necesidades de procesamiento e imputación dentro de la organización.

6.2 Análisis Interno: Análisis de recursos y capacidades

Para continuar con el análisis interno de la organización y de la gerencia de finanzas, se adopta como herramienta el análisis de recursos y capacidades. Este enfoque analiza las capacidades que posee la organización, que le permiten estar en el mercado y lograr ventajas competitivas. Estas capacidades son los recursos que tiene la organización y la forma en que se utilizan estos recursos, que se denominan competencias de la organización.

Capacidades Umbrales

Las capacidades umbrales, son aquellos recursos o competencias esenciales para que la organización sea capaz de competir en el mercado asegurador, o en el caso de la gerencia de finanzas, llevar a cabo las tareas de gestión de los ingresos o egresos de la compañía.

A continuación, se detallan las capacidades umbrales identificadas:

- Participación en el mercado y cartera de clientes: como se mencionó en el capítulo anterior, la empresa posee una posición de líder en el mercado asegurador argentino, abarcando una participación de alrededor del 7% de primas emitidas. Esto implica que tenga aproximadamente 1.500.000 clientes, siendo un 5% empresas o personas jurídicas, y el 95% restante personas físicas, ambos de todas las regiones y sectores económicos del país.
- Servicios: La compañía forma parte de un grupo de empresas, que brinda también otro tipo de servicios a sus clientes. Además, se comercializan distintos tipos de seguros como son patrimoniales, de personas o agropecuarios, por lo que hay una gran diversidad de ramos o productos involucrados. Por el lado de la gerencia de finanzas, se ofrecen variadas opciones como medios de pagos, para que cada cliente pueda efectuar el pago según sus conveniencias.
- Recursos Humanos: en la empresa trabajan personas altamente capacitadas y con potencial, con destacada experiencia en el mercado asegurador. Se trabaja a diario en la captación y retención de talentos, y se le da siempre prioridad al trabajo en equipo.

Recursos únicos y competencias nucleares

Continuando con este enfoque, se determina cuáles son las capacidades que le permiten obtener ventajas competitivas a la compañía, las cuales están conformadas por sus recursos únicos y competencias nucleares. Estos son los recursos, actividades y procesos que se utilizan o desarrollan de una forma que los demás no puedan imitar u obtener.

Para el caso de la organización objeto de estudio se identifican los siguientes:

- Trayectoria de marca y reputación: La empresa es reconocida a nivel nacional y posee un sólido posicionamiento de su marca, logrado a partir de fuertes campañas de marketing y responsabilidad social y empresarial. Debido a la cercanía con sus clientes, y el eficaz cumplimiento de sus obligaciones la empresa cuenta con una muy buena reputación entre sus asegurados.
- Infraestructura y red de distribución: Cuenta con sucursales en todo el país que facilitan una relación cercana y atención personalizada a todos sus clientes. Además, posee una extensa red de oficina de productores asesores de seguros referenciadas en todas las regiones, quienes atienden las necesidades de los clientes de forma profesional. La empresa los considera como sus aliados estratégicos por lo que les brinda capacitación y apoyo permanente.

- Solides Financiera: Forma parte de un grupo de empresas, que han obtenido la una calificación AA (arg), categoría correspondiente a Compañías de Seguros que muestran una fuerte capacidad para el cumplimiento de los compromisos y fortaleza financiera de largo plazo. El mantenimiento en esta calificación se explica en el posicionamiento dentro del mercado de seguros, así como en el favorable desempeño histórico que registra, respaldado por una adecuada política de gestión de riesgos.
- Implementación de Tecnologías: La empresa invierte e incorpora de forma constante nuevas tecnologías que permiten automatizar procesos, ofrecer múltiples medios de pagos, mejorar la relación con sus clientes (a través de múltiples medios de comunicación y la recepción de feedback directo) y posibilitan al asegurado realizar cotizaciones y autogestiones de formas simple y práctica.
- Metodología de trabajo descentralizada: Respecto a la gerencia de finanzas, se trabaja en forma coordinada con los departamentos de finanzas de cada una de las sucursales de la compañía, lo que permite tener un seguimiento más cercano de cada productor asesor de seguros o cliente particular. Además, la gerencia dispone de un asesoramiento legal constante en caso de que sea requerido ante situaciones complejas.

6.3 Diagnostico Estratégico: Análisis FODA

Como diagnostico final, y con el objetivo de sintetizar el análisis estratégico, se realiza un análisis FODA, que abarca lo descripto tanto el análisis interno como externo, e identifica:

- Fortalezas: recursos o capacidades que posibilitan que la empresa mantenga una posición en el mercado y que le dan una ventaja competitiva.
- Oportunidades: situaciones o aspectos positivos del entorno, que la empresa podría aprovechar y potenciar para su beneficio.
- Debilidades: factores críticos que posee la organización y que es necesario mejorar para poder crecer en el futuro
- Amenazas: situaciones o aspectos negativos del entorno, que podrían tener un impacto desfavorable sobre una organización. Es necesario detectarlas y trabajar para anticiparse y neutralizar su efecto.

Es importante destacar que un mismo aspecto del entorno, puede ser visto como una oportunidad o una amenaza, dependiendo de las decisiones que se tomen o de como la organización actúe frente a esta situación.

Si bien anteriormente, se trataron aspectos tanto de la empresa en su conjunto, como de la gerencia de finanzas, este punto se enfoca específicamente en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la gerencia de finanzas.

Fortalezas

- Trayectoria de marca y buena reputación que otorga confiabilidad a sus asegurados a la hora de optar por los medios de pagos automáticos.
- Capital humano con potencial y orientado a la mejora continua, lo que permite estar siempre a la vanguardia de las novedades en medios de pago y gestión de cobranza.
- Red de distribución (Productores Asesores de Seguros) que se encuentra fidelizada y se identifican con la compañía, lo que genera mayor aceptación ante las campañas que se implementen.
- Se cuenta con las tecnologías necesarias para desarrollar integraciones con distintas pasarelas de pagos o entidades bancarias, que posibilitan la incorporación de nuevos medios de pagos.
- Existe cercanía con el cliente que está dada por distintos puntos explicados anteriormente, como metodologías de trabajo descentralizadas aplicadas a través de las sucursales, la extensa red de productores que existe en todas las regiones del país, y la clara orientación estratégica hacia la atención de nuevas necesidades que surjan de los clientes.

Debilidades

- La existencia de múltiples sistemas en la compañía genera disminuciones en la productividad. También la implementación de nuevos sistemas que se está llevando a cabo actualmente, podría ocasionar resistencia al cambio, demandando largos períodos de adaptación.
- Alta rotación del personal de TI dificulta o dilata los tiempos de implementación de mejoras o automatizaciones en los procesos.
- Metodología de trabajo descentralizada puede traer falta de unificación de criterios, o demoras ante definiciones importantes.
- Debilidad en la comunicación interna ocasiona que no siempre todos los colaboradores conozcan de los proyectos o cambios relevantes en los que se trabaja en el área.

Oportunidades

- Nuevas políticas por parte del Banco Central de la República Argentina (BCRA) para favorecer la bancarización de la economía a nivel general. Además, la Superintendencia de Seguros de la Nación ha establecido normativas para alentar el cobro de los seguros por medios bancarizados.
- Desde la pandemia de covid-19 ha crecido la cantidad de personas que tienen cuentas ya sea en entidades bancarias o en billeteras virtuales, y que realizan pagos digitales habitualmente. Esta tendencia aumenta año a año y se observa mucho más acentuada en el segmento de mercado joven.
- Surgimiento de nuevas tecnologías y plataformas para medios de cobros o gestión de cobranza, que permiten innovar constantemente.
- En los últimos años se produjo una fuerte reducción en los costos de procesamiento de tarjetas de crédito y débito.

Amenazas

- La situación política y económica de Argentina aumenta el riesgo de cualquier actividad económica que se desarrolla en el país, dificultando la planificación a largo plazo. Sin embargo, tal como se mencionó, dependiendo de las decisiones y acciones que se tomen frente a este contexto, podría volverse una oportunidad para una empresa con una larga trayectoria, marca reconocida, y robustez financiera.
- Gran proporción de la economía argentina se mantiene bajo la informalidad, estando en contraposición con el objetivo de bancarización.
- Existe temor y desconfianza en un elevado porcentaje de la población acerca del uso de tarjetas de crédito y débitos automáticos, y de las posibilidades de sufrir fraudes.
- La ciberdelincuencia aumenta el riesgo de la manipulación de información sensible como números de tarjetas de crédito y cuentas bancarias.
- Puede existir cierta resistencia por parte de algunos productores asesores de seguros a que la cobranza pase a estar por medios automatizados, dejando de estar como intermediarios en este proceso.

- Modalidades de trabajo remoto dificultan la retención del talento. Aunque esto también podría volverse una oportunidad si se implementan políticas atractivas para los colaboradores.

6.4 Conclusión del capítulo

Una vez realizado el análisis estratégico, se concluye que el objetivo de potenciar los medios automáticos de cobro en la compañía, no resulta una tarea sencilla, sino que es una meta altamente desafiante, y existen variados aspectos externos (amenaza u oportunidades) que tendrán gran influencia, a pesar de las acciones que pueda tomar la organización.

Este apartado otorga claridad del punto de partida en el que se encuentra la gerencia de finanzas, y se ponen de manifiesto tanto las variables del actual entorno complejo, como características propias de la organización que se deben considerar como fundamentales a la hora de plantear los objetivos y estrategias, sintetizados en el análisis FODA.

A raíz de ello, a continuación, se desarrollan los demás objetivos planteados en la introducción de este trabajo.

7. Evolución Medio de Pagos

En este apartado, se realiza el análisis de la evolución que han tenido los distintos medios de pagos utilizados por la empresa aseguradora para el cobro de premios, abarcando el periodo de tiempo comprendido entre los años 2017 y 2023.

Se ha decidido tomar dichos años dado que, en el año 2017, se publican las resoluciones de la Superintendencia de Seguros de la Nación que definieron nuevas reglas para que los Productores Asesores de Seguros realicen el cobro de primas a sus clientes, con el fin de sustituir los pagos en efectivo y aumentar la bancarización. Las mismas entran en plena vigencia a partir del año 2018, y a partir de allí se puede comenzar a evidenciar cambios.

Para el análisis se recopilan datos de la cobranza de la compañía para estos años, desagregada por orígenes de cobranza y teniendo en cuenta algunos recaudos o exclusiones a considerar.

En primer lugar, se excluyen las cobranzas de pólizas de los ramos agropecuarios, dado que dicho ramo presenta diferentes particularidades respecto a montos, modalidades de emisión y las formas de pago ofrecidas, como por ejemplo, la posibilidad de pagar a través de la operatoria de canje de granos, lo cual podría distorsionar los importes e información que se quiere analizar.

También se decidió no considerar la cobranza de aquellas pólizas que forman parte de la cartera de operatorias especiales. Es decir, pólizas que se comercializan a través del canal bancario o de planes de ahorro de compañías automotrices. Dicha cobranza ingresa a la compañía a través de cada banco o compañía financiera de las automotrices, con los que la aseguradora tiene convenio para comercializar distintos tipos de productos. Por ello, los clientes no cuentan con la posibilidad de elegir la forma de pago, sino que esto ya está determinado por el banco o compañía financiera que lo comercializa.

Finalmente, las categorías de medios de pago que se consideran son:

- Canal intermediario: sumando también cobranza que ingresa por medio de entidades de cobro especializadas (o bocas de cobranza), por ejemplo, Rapi Pago, Pago Fácil, Link Pagos, etc. Es decir, cobranza no automatizada, sino que el cliente debe acudir a una entidad y/o ingresar a una plataforma para ejecutar el pago.
- Débito por tarjeta de crédito
- Débito directo CBU
- Otros: aquí se incluyen otros orígenes como compensaciones de deuda con saldo acreedores, cobranza a través de integraciones con mercado pago (que luego

serán desarrolladas), bonificaciones, entre otros, que por ser poco significativos se decide unificarlos.

De esta manera, considerando el importe total que ingresa a la compañía por cada medio de cobro, se calcula el porcentaje de participación de cada uno en total de la cobranza. Se omite mostrar los importes nominales, con el fin de preservar la confidencialidad de la información de la compañía y de evitar distorsiones que puede provocar la inflación de cada periodo. En la figura 12, se observan los resultados.

Figura 12. Evolución participación medios de pago en total cobranza 2017-2023

| AÑO | INTERM. Y ENT. ESPECIALIZADAS | DEBITO POR TARJETA DE CRÉDITO | DÉBITO DIRECTO CBU | OTROS | TOTAL GENERAL | TC + CBU |
|-------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------------|----------------------|-----------------|
| 2017 | 69,35% | 17,40% | 11,75% | 1,51% | 100,00% | 29,14% |
| 2018 | 65,11% | 19,10% | 13,80% | 2,00% | 100,00% | 32,90% |
| 2019 | 62,12% | 20,39% | 14,66% | 2,83% | 100,00% | 35,05% |
| 2020 | 58,08% | 21,35% | 15,68% | 4,88% | 100,00% | 37,03% |
| 2021 | 54,85% | 22,77% | 17,47% | 4,90% | 100,00% | 40,25% |
| 2022 | 51,80% | 23,09% | 18,76% | 6,35% | 100,00% | 41,85% |
| 2023 | 50,68% | 25,27% | 20,38% | 3,67% | 100,00% | 45,65% |

Fuente: Elaboración Propia con datos provistos por la compañía.

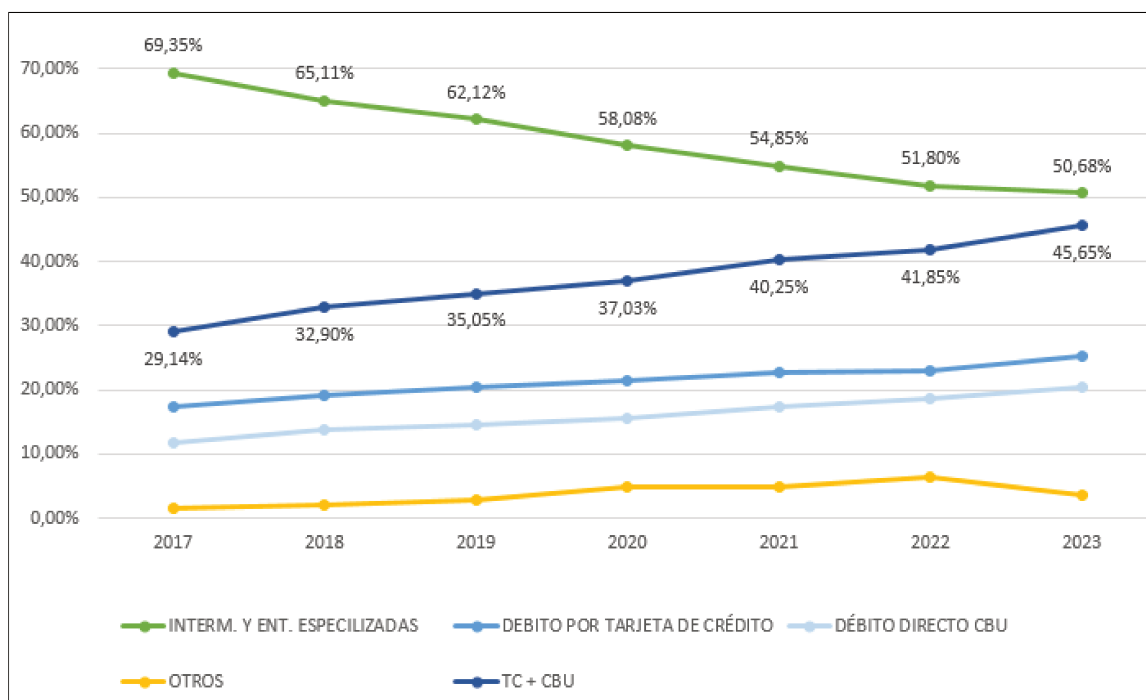
El porcentaje de representación del canal intermediarios y entidades especializadas de cobro era para 2017 cercana al 70%, mientras que en 2023 se ubicó en el 50%. Por el lado de débito por tarjetas de crédito, en 2017, representaba un 17% de la cobranza, y en 2023 este porcentaje aumentó al 25%. La participación de la cobranza por débito directo CBU en 2017 era del 11%, incrementándose para 2023 al 20%. Por último, la categoría de otros medios de pago, fue fluctuando en los distintos años, pero también tuvo un incremento desde 1,51% en 2017 a 3,67% en 2023.

Tal como se mencionó anteriormente, para este trabajo se considera como cobranza automatizada tanto la cobranza por debito directo CBU, como por debito por tarjeta de crédito. Realizando la sumatoria de estos dos medios de pago, pasaron de representar en 2017 el 29%, a sumar el 46% de la cobranza en 2023.

A partir de estos datos, y del gráfico expuesto en la figura 13, se puede observar como el canal intermediario y entidades especializadas de cobro sostuvieron a lo largo de estos años una tendencia decreciente, mientras que, por el contrario, débito directo CBU y débito por tarjetas de crédito mantuvieron una tendencia creciente, resultando así que la sumatoria de ambos tiene actualmente una participación similar a la del canal intermediarios en el total de la cobranza.

De lo expuesto surge que al inicio del periodo estas proporciones eran de 70% vs 30% predominando el canal intermediario, y actualmente se aproxima a 50% vs 50%, pudiéndose advertir al ver que las líneas del gráfico de colores verde (canal intermediario) y azul (Debito por Tarjeta de Crédito más Debito por CBU) tienden a unirse.

Figura 13. Gráfico tendencias evolución participación medios de pago 2017-2023



Fuente: Elaboración Propia con datos provistos por la compañía.

A continuación, se busca dar una interpretación acerca de los factores externos y medidas tomadas con anterioridad por la compañía, que dieron origen a estos cambios en la estructura de medios de pago.

7.1 Medidas tomadas por la compañía

Tal como se menciona en la metodología del trabajo, para este apartado se realizan entrevistas a informantes claves dentro de la compañía, donde se recopila información acerca de las medidas tomadas con anterioridad, se consulta sobre sus opiniones respecto a resultados y perspectivas hacia el futuro, además de analizar diferentes fuentes de documentación interna obtenida durante este proceso de investigación. A partir del análisis se la información relevada, se logran identificar los siguientes puntos destacados.

Sector Cobranza Masivas

En primer lugar, se resalta como principal medida la iniciativa y decisión de la gerencia de comenzar a dedicar tiempo y recursos humanos en la mejora de los procesos masivos de

cobro, con el fin de que puedan luego potenciarse. Para ello, se crea en el año 2017 un sector específico, dedicado diagramar, ejecutar y monitorear todos los procesos masivos inherentes y esenciales para ejecutar las cobranzas por medios automáticos. Este sector, lleva adelante las relaciones con entidades bancarias y tarjetas de créditos, a partir de la generación, presentación, y su posterior procesamiento e imputación de los archivos de cobranza. Además, entre otras tareas, realiza los análisis, pruebas e implementación de novedades y modificaciones que surjan en este tipo de medios de pagos.

Al momento de su creación, se especificaban la misión y visión de este sector, que se citan a continuación:

- Visión: Innovar, mejorar y unificar los procesos automáticos y/o masivos de cobranza, optimizando recursos y tiempos y generando información adecuada para medir comportamiento y evolución.
- Misión: Simplificar procesos y adelantarse a las necesidades de la compañía, creando los medios y herramientas necesarios para contribuir a una eficaz y ágil gestión, estando a la vanguardia de los nuevos medios de cobro.

Este sector fue ganando relevancia dentro de la gerencia a partir de los cambios en el contexto, por lo que fue creciendo en recursos y tareas asignadas, ocupando actualmente un rol fundamental.

Cambio de sistemas internos

Otra de las medidas que se ha destacado es el recambio de sistemas internos realizado en la compañía desde el año 2017 y continua en la actualidad. En 2020, se realizó el cambio del sistema que da soporte a los procesos de compras, pagos, cobranzas, contabilidad y facturación (implementación de SAP), lo que permite que la empresa pueda innovar en nuevos medios de pagos, mejorar la gestión de los medios de pagos electrónicos ya existentes, y automatizar cada día más procesos.

Herramientas para PAS

También se menciona la importancia de la constante actualización de los portales y aplicaciones diseñadas para contribuir al desarrollo de los productores asesores. La empresa mantiene el compromiso de brindar herramientas al canal de ventas que simplifiquen los procesos relacionados al cobro del premio para que puedan agregar valor a su gestión comercial y operativa.

Por ello, por ejemplo, para el momento en el que se tornó operativa la normativa de SSN en la que prohibía el cobro a través de efectivo, la empresa había logrado una integración

entre el portal de cobranza de los productores asesores con la plataforma de mercado pago. La misma permite que los productores asesores realicen el cobro con tarjetas de débito o crédito, imputándose de forma inmediata el cobro a la póliza correspondiente, y acreditándose la recaudación directamente en la cuenta bancaria de la compañía de seguros. Lo que reduce la carga operativa tanto para el productor como para la compañía.

Herramientas Autogestión clientes (Integraciones con Mercado Pago)

Por otro lado, se señala como una medida relevante los avances logrados en las herramientas brindadas a los asegurados para realizar autogestiones. A partir de la constante actualización de la tecnología, se logra a finales del 2017 una integración entre el portal de autogestión de los clientes con la pasarela de Mercado Pago para que los clientes puedan pagar con sus tarjetas de débito o crédito directamente en la web. La compañía resultó ser pionera en este tipo de integraciones dentro del mercado asegurador.

No ocurrió de forma inmediata, pero con posterioridad se implementó un sistema de recurrencia, en donde el cliente puede optar por que los sucesivos recibos de su póliza sean cobrados automáticamente por mercado pago en la misma tarjeta que ha declarado al momento de pagar.

Es por ello que, si bien a la hora de analizar la evolución de los medios de pago electrónicos consideramos como tales al débito directo por CBU y débito por tarjeta de crédito, adquiere importancia la categoría de "Otros", que engloba este tipo de medios de cobro, y en la cual también se observa un aumento de su participación desde 2017 a la actualidad.

Además, relacionado a las herramientas brindadas a los clientes, al lanzar la app diseñada para ellos, se incorporó la opción de que el asegurado pueda ingresar y adherirse por sí mismo al débito automático de sus pólizas.

Sistema de comisiones productores

Otra de las iniciativas relevadas se trata del incentivo dado a los productores asesores de seguros por aquellas pólizas que se cobren a través de medios electrónicos. Dentro del esquema de comisiones que se otorga a los PAS, existe un porcentaje adicional para las pólizas cobradas a través de débito por CBU y débito por tarjeta de crédito.

Además de este porcentaje que se mantiene hace varios años, se han realizados distintas campañas en donde este porcentaje se veía incrementado por un periodo de tiempo determinado, siendo acompañado de fuertes campañas de marketing.

Por ejemplo, en el periodo de mayo a octubre del 2023, se realizó una campaña en la que se incrementó el porcentaje de comisiones actual en 5 puntos porcentuales. A partir del

análisis de los resultados de la misma (no se exponen por tratarse de información confidencial), se evidencia que, si bien la cantidad promedio de nuevas altas a medios de pago electrónico no se vio incrementada, en las emisiones de pólizas nuevas se observa un incremento de la participación de débitos directo CBU y débito por tarjeta de crédito, pasando de un 18% de participación a un 32%. Esto podría indicar que se lograron mínimos resultados en pólizas ya vigentes, pero tuvo gran repercusión en pólizas nuevas.

Campañas en Pandemia covid-19

Durante el contexto de pandemia y aislamiento, se realizaron fuertes campañas publicitarias de promoción y fomento de los canales digitales, y con ello de los beneficios de la utilización de medios de pago electrónico, principalmente frente a la situación que se estaba desarrollando, permitiendo evitar el desplazamiento fuera los hogares.

Programa de Beneficios

La empresa aseguradora fue de las primeras en lanzar un programa de fidelización gratuito en el que los asegurados pueden sumar puntos para luego canjearlos por premios, beneficios y participar de diferentes experiencias. El sistema premia la fidelidad y permanencia en la empresa, contratación de nuevas pólizas, y no siniestralidad en algunos ramos.

En los que respecta a este trabajo la novedad fue que a partir del 2021 se comenzó a otorgar puntos extras a aquellos que realizan el pago por medios digitales. Lo cual sirvió para difusión y promoción de este tipo de medios de pago.

Centro Atención al Cliente

El centro de Atención al Cliente (C.A.C.) de la empresa cuenta con atención telefónica y atención virtual para los asegurados. A las líneas disponibles, desde el 2021 se incorporó una línea específica de consultas por finanzas, en la cual ingresan comunicaciones exclusivas por pagos y facturación. La misma tiene como objetivo brindar respaldo y asesoramiento cuando los clientes poseen problemas o dudas con sus pagos, de forma tal de lograr una mayor confianza al momento de adherirse a medios de pago automáticos.

Ventas Web y cobros recurrentes

En el año 2019 se implementa una nueva modalidad de venta a través de la web. La misma funciona para ciertos productos de seguros denominados enlatados, donde el cliente puede realizar su cotización, contratación, y pagos por medio de la web.

Para esta modalidad el cobro del premio se realiza en el mismo momento a través de una pasarela de pago (Mercado Pago), quedando luego adherido al sistema de cobros

recurrentes mencionado anteriormente. Así con la periodicidad preestablecida mercado pago realiza el cobro automáticamente en la tarjeta cargada.

Descuentos por pago debito directo CBU

Como se describió en la introducción y análisis estratégico, la compañía de seguros forma parte de un grupo de empresas que posee su propio banco. A través de dicho banco, se comenzaron a ofrecer descuentos a los clientes que adhieran sus pólizas a debito directo por CBU, utilizando un CBU propio del banco.

Las campañas comenzaron en el año 2022, por ejemplo, ofreciendo un descuento del 10% en las tres primeras cuotas del seguro. La última campaña que se desarrolló fue entre octubre del 2022 y diciembre del 2023, ofreciéndose un reintegro del 25% del valor de la póliza por 4 meses, variando el tope de reintegro durante la campaña. Esto permitió también que los CBU propios del Banco aumenten su participación dentro del total de pólizas que se adhieren a débito por CBU.

Acciones ciberseguridad

De forma de brindar mayor confianza y seguridad, la empresa ha implementado una estrategia de ciberseguridad que se difunde entre sus asegurados y colaboradores en ciertas oportunidades. La misma tiene como objetivo actualizar los procedimientos de seguridad de la información acompañando la evolución tecnológica de la organización, como así también de brindar herramientas a todos sus miembros para concientizar en buenas prácticas de uso de los recursos informáticos.

Dentro de las acciones realizadas se resalta la realización de capacitaciones específicas, la implementación de herramientas como antivirus, cifrado de equipos, plataformas para gestión de identidades, etc., y permanentes campañas de concientización.

Algunas de las medidas relevadas poseen una vinculación más directa que otras en cuanto al crecimiento de los medios de pago automáticos dentro de la compañía, pero todas han tenido cierta influencia. Es importante señalar que, en todas las acciones y campañas de la compañía dirigidas hacia sus PAS o asegurados, está presente el objetivo de continuar potenciando e incrementando este tipo de medios de cobro.

7.2 Factores externos

A partir de la información recopilada al consultar sobre los factores externos considerados fundamentales para que los medios de pago electrónicos aumenten su participación en la

cobranza de la compañía, se identifican 5 puntos claves que aparecen con mayor frecuencia.

Cabe destacar que algunos de estos puntos resultan ser coincidentes con temas ya tratados en el análisis estratégico (marco PESTEL) realizado con anterioridad. Los mismos se listan en los siguientes párrafos.

Avances tecnológicos

Los avances tecnológicos que se han desarrollado y difundido de forma masiva en la sociedad en los últimos años, han permitido la integración de opciones de pago electrónico a portales y plataformas digitales de la compañía, lo que permite adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

Cambios en los hábitos de los consumidores

Durante el periodo analizado, la creciente adopción de tecnología en la vida cotidiana ha llevado a un cambio en los hábitos de consumo de los usuarios. Se ha producido un notado incremento del e-commerce y de la preferencia de los consumidores por las compras a través de internet.

Además, la utilización de pagos electrónicos de forma más frecuente, ha evidenciado que los mismos otorgan mayor comodidad y rapidez, impulsando así su empleo en otros rubros.

Aumento de confianza en los pagos electrónicos

Tal como se mencionó en el análisis estratégico, los medios de pagos electrónicos generan cierta desconfianza y temor de sufrir fraudes en la población. Sin embargo, la actualidad demuestra que ha aumentado la visibilidad, difusión y adopción de sistemas de encriptación, autenticación y diseño de políticas para la prevención de fraudes en las empresas, lo que ha generado un aumento de la confianza y una mayor aceptación.

Cambios en regulaciones

Desde la Superintendencia de Seguros de la Nación se han dictado normativas tendientes a incrementar y facilitar el cobro a través de medios electrónicos, con el objetivo de eliminar el uso de efectivo (detallado en la descripción del caso). Esto también ha sido complementados con regulaciones del BCRA con el mismo fin, como, por ejemplo, en 2020 se implementó regulaciones que obligan a las empresas a ofrecer opciones de pago electrónico en sus transacciones comerciales. Esto ha generado desde entonces un aumento en el uso de medios de pago electrónicos a nivel general.

Aumento de la bancarización y acceso a servicios financieros

Otro aspecto también desarrollado en el análisis estratégico, es el aumento de la bancarización que se ha producido en Argentina, lo que ha ampliado el acceso de la población a servicios financieros. La gran adopción que han tenido principalmente las billeteras virtuales, han facilitado que un mayor número de personas puedan adquirir tarjetas y realizar pagos de manera electrónica, sin necesidad de recurrir a medios tradicionales.

Pandemia Covid-19

Los puntos descritos anteriormente, se han visto potenciados por la situación desatada a raíz de la pandemia de Covid-19. En dicho periodo, se intensificaron los esfuerzos para la adopción de nuevas tecnologías en las empresas, la población cambió sus hábitos de consumo con un aumento en la demanda de servicios digitales, y optaron por métodos de pago sin contacto para reducir el riesgo de contagio, también, desde las entidades regulatorias se promovieron medidas para fomentar los pagos electrónicos, todo lo cual contribuyó al crecimiento de este mercado.

7.3 Conclusión del capítulo

A modo de conclusión, en la figura 14, se presenta el cuadro resumen con los principales puntos que han surgido de la investigación, diferenciando las medidas que han sido tomadas por la compañía y los factores externos, que sin duda, contribuyen a diario al aumento de la utilización de los medios de pago electrónicos.

Figura 14. Resumen Puntos Principales

| Medidas tomadas por la compañía | | Factores externos | |
|--|--|--------------------------|--|
| 1 | Sector Cobranza Masivas | 1 | Avances tecnológicos |
| 2 | Cambio de sistemas internos | 2 | Cambios en hábitos de consumo |
| 3 | Herramientas para PAS | 3 | Aumento confianza en los pagos electrónicos |
| 4 | Herramientas Autogestión clientes | 4 | Cambios en regulaciones |
| 5 | Sistema de comisiones productores | 5 | Aumento bancarización y acceso a servicios financieros |
| 6 | Campañas Pandemia | 6 | Pandemia Covid-19 |
| 7 | Programa de Beneficios | | |
| 8 | Centro Atención al Cliente | | |
| 9 | Ventas Web y cobros recurrentes | | |
| 10 | Descuentos por pago debito directo CBU | | |
| 11 | Acciones ciberseguridad | | |

Fuente: Elaboración Propia

8. Propuesta de Tablero de Control

La información presentada anteriormente, demuestra que es necesario realizar un seguimiento más específico e integral a la hora de cuantificar y comparar los resultados de las medidas tomadas en relación al objetivo de potenciar los medios de cobro automáticos dentro de la estructura de cobros de la empresa. En muchas ocasiones, las comparaciones realizadas solo por importes cobrados, no permite realizar un análisis profundo en el que se podrían obtener conclusiones enriquecedoras si se miden otros indicadores y se amplían las variables a considerar.

Por ello, a partir del análisis realizado hasta el momento, se desarrolla como propuesta un sistema de indicadores (KPI's), identificado, de acuerdo al marco conceptual planteado, como un tablero de control operativo, que permite dar cumplimiento a la necesidad de plasmar con mayor claridad el desempeño en este aspecto.

A continuación, y de acuerdo a lo señalado en el punto 3.8.1 del marco conceptual, se aplican y desarrollan las tareas y etapas allí detalladas.

8.1 Identificación de las Áreas Estratégicas (AE) en la Cadena de Valor Agregado (CVA) y su jerarquización

Por tratarse de un tablero operativo, en el que se quiere controlar y medir los resultados logrados en cuanto al objetivo de potenciar los medios de pago automáticos dentro de la estructura de cobros de una compañía aseguradora, se toma como referencia el modelo de la cadena de valor desarrollado por Michael Porter, y se identifican para este caso, aquellas actividades básicas necesarias para llevar adelante este objetivo planteado, sin necesidad de que las mismas constituyan específicamente áreas que coincidan con la estructura de la organización.

En la figura 15 se observa la cadena de valor propuesta para este trabajo, donde se distinguen aquellas actividades primarias esenciales para llevar adelante el objetivo planteado, y aquellas actividades que sirven de apoyo.

Dentro de las actividades de apoyo, se encuentra administración y contabilidad, siendo los responsables de que todas las actividades desarrolladas por la compañía se registren de manera correcta y dando cumplimientos a todas las normativas contables e impositivas.

Figura 15. Cadena de valor propuesta



Fuente: Elaboración Propia

Además, otra actividad de apoyo identificada es el área de tecnología de la información (TI), quienes se encargan de que toda la compañía cuente con las herramientas informáticas necesarias para desarrollar sus tareas de forma eficiente. Incluye tanto la provisión de hardware como el mantenimiento y desarrollo de software, y actualización de las bases de datos necesarias para la creación de reportes y tableros.

Por último, recursos humanos también funciona como una actividad de apoyo, dado que gestiona el recurso indispensable para llevar a cabo cualquier tarea de valor, como lo es el capital humano. Sus principales funciones son la captación, asignación y retención del personal capacitado para cada actividad.

Por otro lado, dentro de las actividades primarias está el sector de tesorería, en este caso, como responsable de la gestión de todas las cuentas bancarias de la compañía, asegurándose que todos los sistemas de autorización y control funcionen, que se puedan recibir las transferencias de las instituciones bancarias y tarjetas de crédito con las que se interactúa, y que en caso de que existan excedentes de caja sean invertidos correctamente.

Los sectores de finanzas en cada una de las sucursales, se encargan de mantener el contacto permanente con los productores asesores de seguros, realizando un seguimiento detallado de sus carteras y de los clientes que posean deuda. Son el contacto más cercano con productores y clientes para llevar a cabo las estrategias planificadas y visibilizar los beneficios de adhesión a medios automáticos.

Además, el sector de gestión de cobranzas tiene un rol fundamental en el control y soporte de todas las actividades de gestión de deuda y cobranza que se realiza en las sucursales, como así también la planificación de los grandes lineamientos y políticas a aplicar.

Finalmente, y tal como se mencionó en otro capítulo, el sector de cobranzas masivas lleva adelante todos los procesos inherentes y esenciales para ejecutar las cobranzas por medios automáticos. Actualiza los convenios con las entidades bancarias y tarjetas de créditos, genera y presenta los archivos para la cobranza, procesa e imputa tanto la cobranza aceptada como los rechazos, concilia los montos informados y rendidos por las entidades de recaudación y realiza además, los análisis, pruebas e implementación de las modificaciones que surjan.

A continuación, la jerarquización de la cadena de valor se plantea también en relación al objetivo fundamental de este tablero, por lo que el orden sería el siguiente:

- 1- Cobranzas Masivas
- 2- Gestión de cobranzas
- 3- Sector Finanzas en Sucursales
- 4- Tesorería
- 5- Administración y Contabilidad
- 6- Tecnología
- 7- Recursos Humanos

8.2 Definición de los Factores Críticos de Éxito y priorización

Tal como se describe en el marco teórico, el próximo paso es la definición de aquellos factores claves que se desea controlar, para alcanzar el objetivo planteado de manera exitosa.

Para este caso se establecen los siguientes factores críticos de éxito, con su orden de priorización:

- 1) Eficacia: En este caso se define como el grado de alcance de los objetivos propuestos en función de las actividades planificadas y desarrolladas por cada sector.
- 2) Calidad: Relacionada con la satisfacción lograda en el cliente (tanto clientes finales como en productores asesores de seguro) en cuanto al servicio de cobranza prestado, respuesta a consultas y beneficios brindados.
- 3) Rentabilidad: Considerada como los beneficios que se obtienen en cuanto a reducción de días de diferimiento de la cobranza y previsibilidad de los ingresos, en relación a los esfuerzos o inversiones que se deben realizar.

4) **Eficiencia**: Implica que las actividades se desarrollen utilizando los recursos de forma óptima, por ejemplo, en cuanto a la utilización de herramientas informáticas y tecnológicas adecuadas, como también los recursos humanos asignados a las actividades. Esto aplica principalmente a las actividades de apoyo.

8.3 Análisis de Convergencia

Como se detalló en el marco teórico, y con el fin de arribar a la construcción de los indicadores a incluir en el tablero de control, se propone una matriz en la que se determina cuáles de los factores críticos de éxito (filas) se desea medir en cada una de las actividades de la cadena de valor (columnas). A partir de este análisis, en la figura 16 se expone la matriz de convergencia para el caso actual.

Figura 16. Matriz de Convergencia propuesta

| CVA | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----|--------------|-------------------|-------------------|----------------------------|-----------|---------------------|-----|------------------|
| | | Cobranzas Masivas | Gestión Cobranzas | Sector Finanzas Sucursales | Tesorería | Adm. y Contabilidad | IT | Recursos Humanos |
| 1 | Eficacia | 1.1 | 2.1 | 3.1 | | 5.1 | | |
| 2 | Calidad | 1.2 | | 3.2 | | | | |
| 3 | Rentabilidad | | 2.3 | | 4.3 | 5.3 | | |
| 4 | Eficiencia | | | | 4.4 | | 6.4 | 7.4 |

Fuente: Elaboración Propia


8.4 Definición de Parámetros, sus atributos y niveles de tolerancia

A continuación, se exponen los KPI's propuestos para este tablero de control, con los atributos y niveles de tolerancia considerados apropiados para cada uno de ellos. Sin perjuicio de que estos niveles puedan variar con el transcurso del tiempo y surgimiento de cambios del contexto o políticas en la organización.

Los mismos se presentan en forma de fichas para facilitar su lectura y comprensión:


1. Universo en condiciones de adherirse a medios automáticos

| | |
|--------------------|--|
| Descripción | Refleja la cantidad de pólizas que tienen posibilidad de ser adheridas a un medio de pago electrónico (se excluyen ramos agropecuarios y otros que no permiten adhesión a medios electrónicos) |
| Objetivo | Este indicador servirá como base para el cálculo de los siguientes indicadores |




| | | |
|---|----------------------------|---|
| Instancias Parámetro | Foto | U = Pólizas vigentes – Pólizas sin posibilidad adhesión a pagos electrónicos |
| | Tendencia | $U_{(n)} / U_{(n-1)}$ |
| | Eficacia/Eficiencia | |
| Periodicidad | | Mensual |
| Apertura | | Por ramo / Por Sucursal |
| Actualización | | Mensual |
| Impacto Presupuestario | | No |
| Niveles de tolerancia (No aplica) | |  |
| Origen Información | | Base de datos de Producción |
| Responsables | | Gestión Cobranzas |

Para los siguientes indicadores, cuando se mencione pólizas vigentes, se hará referencia al universo de pólizas vigentes con posibilidad de ser adheridas a pago electrónicos calculado aquí.




2. Porcentaje de pólizas adheridas a medios automáticos

| | | |
|---|----------------------------|---|
| Descripción | | Muestra el porcentaje pólizas adheridas a debito directo CBU o Tarjeta de Crédito sobre el total de pólizas vigentes |
| Objetivo | | Lograr adherir a medios automáticos el 63% de las pólizas vigentes. |
| Instancias Parámetro | Foto | $PAd = Pólizas\ adheridas / Pólizas\ Vigentes * 100$ |
| | Tendencia | $PAd_{(t)} / PAd_{(t-1)}$ |
| | Eficacia/Eficiencia | $PAd_{(t)} / PAd_{(Objetivo)}$ |
| Periodicidad | | Mensual |
| Apertura | | Por sucursales / Por tipo de persona (Físicas o Jurídicas) |
| Actualización | | Mensual |
| Impacto Presupuestario | | No |
| Niveles de tolerancia Parámetro Foto: Cota Mínima | |  Mayor 63% Entre 55% - 63% Menor 55% |
| Origen Información | | Base de datos de Producción |
| Responsables | | Sector Finanzas Sucursales |




3. Porcentaje Cobrado por Medios automáticos

| | | |
|-------------------------------|----------------------------|---|
| Descripción | | Refleja el porcentaje de cobranza que ingresa a través de débito directo CBU o Tarjeta de crédito |
| Objetivo | | Lograr que el 60% de la cobranza ingrese a la compañía por medios automáticos |
| Instancias Parámetro | Foto | $ICma = (\text{Importe Cobrado por CBU} + \text{Importe Cobrado por TC}) / \text{Total Cobranza} * 100$ |
| | Tendencia | $ICma_{(t)} / ICma_{(t-1)}$ |
| | Eficacia/Eficiencia | $ICma_{(t)} / ICma_{(\text{Objetivo})}$ |
| Periodicidad | | Anual |
| Apertura | | Por Sucursal / Por ramos |
| Actualización | | Mensual |
| Impacto Presupuestario | | Si |
| Niveles de tolerancia | |  Mayor 60%  Entre 50% - 60%  Menor 50% |
| Parámetro Foto: Cota Mínima | | |
| Origen Información | | Base de datos de Cobranzas |
| Responsables | | Cobranzas Masivas |




4. Porcentaje de Cobrabilidad por medio de pago

| | | |
|-------------------------------|----------------------------|---|
| Descripción | | Muestra el porcentaje que se logra cobrar en función del premio emitido. Refleja la efectividad en la cobranza por cada medio de pago. |
| Objetivo | | Alcanzar un promedio del 95% entre todos los medios de pago |
| Instancias Parámetro | Foto | $Cob = \text{Premio Cobrado} / \text{Premio emitido (con vto. en el mes)}$ |
| | Tendencia | $Cob_{(t)} / Cob_{(t-1)}$ |
| | Eficacia/Eficiencia | $Cob_{(t)} / Cob_{(\text{Objetivo})}$ |
| Periodicidad | | Mensual |
| Apertura | | Por Medio de Pago |
| Actualización | | Mensual |
| Impacto Presupuestario | | Si |
| Niveles de tolerancia | |  Mayor 95%  Entre 93% - 95%  Menor 93% |
| Parámetro Foto: Cota Mínima | | |
| Origen Información | | Base de datos de Cobranzas y Producción |
| Responsables | | Gestión Cobranzas |




5. Evolución formas de pago comprometida

| | | |
|---------------------------------|----------------------------|--|
| Descripción | | Muestra la variación que se da entre las distintas formas de pago cuando se logran nuevas adhesiones a medios automáticos. |
| Objetivo | | Lograr como mínimo que el 80% de las adhesiones a medios automáticos sean por nuevas emisiones o en detrimento de canal intermediarios. |
| Instancias Parámetro | Foto | $Nad = \frac{\text{Cant. pólizas nvas adhesiones con x forma de pago anterior}}{\text{Total nuevas adhesiones a medios automáticos}}$ |
| | Tendencia | $Nad(t) - Nad(t-1)$ |
| | Eficacia/Eficiencia | $Nad(t) / (\text{interm} + \text{nuevas emisiones}) / 80\%$ |
| Periodicidad | | Mensual |
| Apertura | | Por medio de pago comprometido |
| Actualización | | Mensual |
| Impacto Presupuestario | | No |
| Niveles de tolerancia | |  Mayor 80%  Entre 75% - 80%  Menor 75% |
| Parámetro Foto: Cota Mínima | | |
| Origen Información | | Bases de datos Producción |
| Responsables | | Gestión Cobranzas |

6. Días de diferimiento

| | | |
|---------------------------------|----------------------------|--|
| Descripción | | Muestra la cantidad de días que hay entre el día de vencimiento de la póliza y el de su efectiva cobranza |
| Objetivo | | Disminuir los días de diferimientos a un promedio de 15 días |
| Instancias Parámetro | Foto | $Ddif = \frac{\sum (\text{Fecha cobro} - \text{Fecha vencimiento})}{n}$ |
| | Tendencia | $Ddif(t) / Ddif(t-1)$ |
| | Eficacia/Eficiencia | $Ddif(t) / Ddif(\text{Objetivo}) * 100$ |
| Periodicidad | | Mensual |
| Apertura | | Por medio de pago / Por ramo |
| Actualización | | Mensual |
| Impacto Presupuestario | | No |
| Niveles de tolerancia | |  Menor o igual 15 días  Entre 16 y 20 días  Mayor 20 días |
| Parámetro Foto: Cota Máxima | | |
| Origen Información | | Bases de datos Cobranza |
| Responsables | | Gestión Cobranzas |

7. Costo por diferimiento

| | | |
|---------------------------------|----------------------------|---|
| Descripción | | Permite medir el costo que tiene la empresa por existir un desfase entre el día de vencimiento de la póliza y el de su efectivo cobro |
| Objetivo | | Reducir el porcentaje que representa el costo de diferimiento sobre el total de la cobranza. |
| Instancias Parámetro | Foto | $R_{dif} = \text{Importe cobrado} \times (\text{Tasa } (*)_{(mensual)} / 30 * \text{Días diferimiento})$ |
| | Tendencia | $R_{dif (t)} / R_{dif (t-1)}$ |
| | Eficacia/Eficiencia | $R_{dif (t)} / \text{Importe Cobrado (t)}$ |
| Periodicidad | | Mensual |
| Apertura | | Por medio de pago / Por zonas |
| Actualización | | Mensual |
| Impacto Presupuestario | | Si |
| Niveles de tolerancia | |  Menor que 10% |
| Parámetro Eficacia: Cota Máxima | |  Entre 10% y 15% |
| | |  Mayor a 15% |
| Origen Información | | Bases de datos Cobranza |
| Responsables | | Gestión Cobranzas |

(*) La tasa se determina considerando la tasa de inflación mensual publicada por INDEC

8. Anulaciones por Falta de Pago

Este indicador puede ser calculado de dos formas diferentes, resultando ambas de utilidad para el análisis, ya que los medios de pagos automáticos permiten reducir este tipo de anulaciones al tener mayor efectividad de cobranza.

8.1 Anulaciones por Falta de Pago por cantidad de pólizas

| | | |
|-----------------------------|----------------------------|---|
| Descripción | | Expone la cantidad de pólizas que se anulan por transcurrir un cierto periodo de días definido por la empresa, sin recibir ningún tipo de pago. |
| Objetivo | | Mantener en torno al 1% las anulaciones por falta de pago en relación al total de pólizas vigentes. |
| Instancias Parámetro | Foto | $AFP = \text{Cantidad pólizas anuladas FP} / \text{Cantidad de pólizas vigentes}$ |
| | Tendencia | $AFP (t) / AFP (t-1)$ |
| | Eficacia/Eficiencia | $AFP (t) / \text{APD (Objetivo)}$ |
| Periodicidad | | Anual |
| Apertura | | Por ramos / por zonas |
| Actualización | | Mensual |

| | |
|-------------------------------|---------------------------|
| Impacto Presupuestario | No |
| Niveles de tolerancia | Entre 0,5% y 1% |
| Parámetro Foto : Intervalo | Entre 0,0% y 1,5% |
| | Mayor al 1,5% |
| Origen Información | Bases de datos Producción |
| Responsables | Gestión Cobranzas |

8.2 Anulaciones por Falta de Pago por importe Premio

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| Descripción | Expone el importe total de premio que se anula por transcurrir un cierto periodo de días definido por la empresa, sin recibir ningún tipo de pago. | |
| Objetivo | Mantener en torno al 1% el premio anulado por falta de pago en relación a la certera total de premio | |
| Instancias Parámetro | Foto | PAFP = Premio anulado por PF / Cartera Premio |
| | Tendencia | PAFP _(t) / PAFP _(t-1) |
| | Eficacia/Eficiencia | PAFP _(t) / PAFD (Objetivo) |
| Periodicidad | Anual | |
| Apertura | Por ramos / por zonas | |
| Actualización | Mensual | |
| Impacto Presupuestario | Si | |
| Niveles de tolerancia | Entre 0,5% y 1% | |
| Parámetro Foto: Intervalo | Entre 0,0% y 1,5% | |
| | Mayor al 1,5% | |
| Origen Información | Bases de datos Producción | |
| Responsables | Gestión Cobranzas | |




Por otro lado, se proponen indicadores específicos para evaluar la calidad del servicio por el sector de cobranzas masivas. Es decir, se trata de indicadores particulares para los procesos que allí se realizan.

9. Totales enviados al cobro




Al igual que el indicador anterior, es de utilidad calcularlo de dos formas diferentes: por cantidad de pólizas y por importe de premio.

9.1 Cantidad de pólizas enviadas al cobro

| | |
|--------------------|--|
| Descripción | Expone la cantidad de pólizas que son enviadas al cobro tanto para débito por CBU como por Tarjeta de Crédito. |
|--------------------|--|

| | | |
|--|---|---|
| Objetivo | Aumentar para el ejercicio 2024 un 10% la cantidad de pólizas que son enviadas al cobro por medios automáticos. | |
| Instancias Parámetro | Foto | CobAK = Cantidad de pólizas enviadas al cobro en los archivos de débito CBU y Tarjetas de crédito |
| | Tendencia | CobAK (t) / CobAK (t-1) |
| | Eficacia/Eficiencia | CobAK (t) / CobAK (Objetivo) |
| Periodicidad | Mensual | |
| Apertura | Por medio de pago (CBU y TC) | |
| Actualización | Mensual | |
| Impacto Presupuestario | No | |
| Niveles de tolerancia Parámetro Tendencia: Cota Mínima |  | Mayor o igual a 10% |
| |  | Entre 8% y 10% |
| |  | Menor a 8% |
| Origen Información | Bases de datos Cobranzas | |
| Responsables | Cobranzas Masivas | |

9.2 Premio total enviado al cobro




| | | |
|--|---|--|
| Descripción | Cuantifica el importe total de premio enviado al cobro tanto para débito por CBU como por Tarjeta de Crédito. | |
| Objetivo | Aumentar para el ejercicio 2024 un 10% el importe de premio real enviado al cobro por medios automáticos | |
| Instancias Parámetro | Foto | CobA\$ = Importe premio total enviado al cobro en los archivos de débito CBU y Tarjetas de crédito |
| | Tendencia | CobA\$ (t) / CobA\$ (t-1) |
| | Eficacia/Eficiencia | CobAK (t) / CobAK (Objetivo) |
| Periodicidad | Mensual | |
| Apertura | Por medio de pago (CBU y TC) | |
| Actualización | Mensual | |
| Impacto Presupuestario | Si | |
| Niveles de tolerancia Parámetro Tendencia: Cota Mínima |  | Mayor o igual a 10% |
| |  | Entre 8% y 10% |
| |  | Menor a 8% |
| Origen Información | Bases de datos Cobranzas | |
| Responsables | Cobranzas Masivas | |

Este indicador luego será comparable, con el indicador 3, donde se observa el importe efectivamente cobrado por medios automáticos.




10. Tasa de pólizas aceptadas en procesos medios automáticos

| | | |
|---------------------------------|----------------------------|---|
| Descripción | | Demuestra la cantidad de pólizas que finalmente logran cobrarse a través del medio de pago automático al que están adheridas. |
| Objetivo | | Mantener el porcentaje de pólizas aceptadas en los procesos de envío al cobro por medios automáticos como mínimo en 78%. |
| Instancias Parámetro | Foto | $PAcep = \text{Cantidad de pólizas aceptadas} / \text{Cantidad de pólizas enviadas al cobro}$ |
| | Tendencia | $PAcep(t) / PAcep(t-1)$ |
| | Eficacia/Eficiencia | $PAcep(t) / PAcep(\text{Objetivo})$ |
| Periodicidad | | Mensual |
| Apertura | | Por medio de pago (CBU y TC) |
| Actualización | | Mensual |
| Impacto Presupuestario | | No |
| Niveles de tolerancia | |  Mayor o igual 78% |
| Parámetro Foto: Cota Mínima | |  Entre 75% y 78% |
| | |  Menor al 75% |
| Origen Información | | Bases de datos Cobranzas |
| Responsables | | Cobranzas Masivas |




11. Tasa de pólizas rechazadas en procesos medios automáticos

| | | |
|---------------------------------|----------------------------|---|
| Descripción | | Expone la cantidad de rechazos que se dan en los procesos de medio de pago automático |
| Objetivo | | Lograr que el porcentaje de pólizas rechazadas en los procesos de envío al cobro por medios automáticos no supere el 22%. |
| Instancias Parámetro | Foto | $CRrech = \text{Cantidad de pólizas rechazadas} / \text{Cantidad de pólizas enviadas al cobro}$ |
| | Tendencia | $CRrech(t) / CRrech(t-1)$ |
| | Eficacia/Eficiencia | $CRrech(t) / CRrech(\text{Objetivo})$ |
| Periodicidad | | Mensual |
| Apertura | | Por medio de pago (CBU y TC) / Motivos rechazos |
| Actualización | | Mensual |
| Impacto Presupuestario | | No |
| Niveles de tolerancia | |  Menor o igual al 22% |
| Parámetro Foto: Cota Máxima | |  Entre 22% y 25% |
| | |  Mayor al 25% |
| Origen Información | | Bases de datos Cobranzas |
| Responsables | | Cobranzas Masivas |

12. Porcentaje Premio rechazado en procesos medios automáticos

| | | |
|-------------------------------|----------------------------|---|
| Descripción | | Expone el premio total rechazado y que no se logra cobrar por procesos de medio de pago automático |
| Objetivo | | Lograr que el porcentaje de premio rechazado en los procesos de envío al cobro por medios automáticos no supere el 20%. |
| Instancias Parámetro | Foto | $PrRech = \text{Premio rechazado} / \text{Premio total enviado al cobro}$ |
| | Tendencia | $PrRech (t) / PrRech (t-1)$ |
| | Eficacia/Eficiencia | $PrRech (t) / PrRech (\text{Objetivo})$ |
| Periodicidad | | Mensual |
| Apertura | | Por medio de pago (CBU y TC) / Motivos rechazos |
| Actualización | | Mensual |
| Impacto Presupuestario | | Si |
| Niveles de tolerancia | |  Menor o igual al 20% |
| Parámetro Foto: Cota Máxima | |  Entre 20% y 22% |
| | |  Mayor al 22% |
| Origen Información | | Bases de datos Cobranzas |
| Responsables | | Cobranzas Masivas |

13. Tasa de pólizas con bajas de CBU o Tarjetas de crédito

| | | |
|-------------------------------|----------------------------|--|
| Descripción | | Permite evaluar la cantidad de pólizas a las que se les da de baja la tarjeta de crédito o CBU. Es importante distinguir entre bajas por sufrir más de 3 rechazos y bajas por solicitud del asegurado. |
| Objetivo | | Lograr que las bajas de CBU o Tarjetas de crédito no superen el 2% del total de pólizas adheridas |
| Instancias Parámetro | Foto | $BAd = \text{Cantidad pólizas con Baja CBU o TC} / \text{Total de pólizas adheridas}$ |
| | Tendencia | $BAd (t) / BAd (t-1)$ |
| | Eficacia/Eficiencia | $BAd (t) / BAd (\text{Objetivo})$ |
| Periodicidad | | Mensual |
| Apertura | | Por medio de pago (CBU y TC) / Motivos Baja |
| Actualización | | Mensual |
| Impacto Presupuestario | | No |
| Niveles de tolerancia | |  Menor o igual al 2% |
| Parámetro Foto: Cota Máxima | |  Entre 2% y 5% |
| | |  Mayor 5% |
| Origen Información | | Bases de datos Cobranzas |
| Responsables | | Cobranzas Masivas |

A modo de resumen, en la figura 17 se presenta el listado de indicadores propuestos:

Figura 17. Resumen Indicadores

| Cod | Indicador |
|-----|--|
| 1. | Universo en condiciones de adherirse a medios automáticos |
| 2. | Porcentaje de pólizas adheridas a medios automáticos |
| 3. | Porcentaje Cobrado por Medios automáticos |
| 4. | Porcentaje de Cobrabilidad por medio de pago |
| 5. | Evolución formas de pago comprometida |
| 6. | Días de diferimiento |
| 7. | Costo por diferimiento |
| 8. | Anulaciones por Falta de Pago |
| 8.1 | Anulaciones por Falta de Pago por cantidad de pólizas |
| 8.2 | Anulaciones por Falta de Pago por importe Premio |
| 9. | Totales enviados al cobro |
| 9.1 | Cantidad de pólizas enviadas al cobro |
| 9.2 | Premio total enviado al cobro |
| 10. | Tasa de pólizas aceptadas en procesos medios automáticos |
| 11. | Tasa de pólizas rechazadas en procesos medios automáticos |
| 12. | Porcentaje Premio rechazado en procesos medios automáticos |
| 13. | Tasa de pólizas con bajas de CBU o Tarjetas de crédito |

Fuente: Elaboración Propia

8.5 Análisis de desvíos y cursos concretos de acción

De acuerdo a lo mencionado en el apartado teórico de este trabajo, los distintos niveles de tolerancia o semaforización planteados, permitirán medir la magnitud de los desvíos que se generen y darán lugar a que existan distintos tipos de decisiones (Programadas o No Programadas).

En este caso, se propone que los resultados de los indicadores sean monitoreados de forma permanente por el analista financiero del sector, de manera de poder advertir de forma inmediata a los responsables de los mismos en caso de surgir desvíos que requieran toma de decisiones.

Los responsables deberán evaluar si los objetivos establecidos no fueron sobre o subestimados, o ratificar los mismos, observar la tendencia y si existe un comportamiento reiterado, y determinar las medidas paliativas o correctivas necesarias para normalizar los resultados.

Finalmente se propone incluir los resultados, conclusiones y explicación de medidas tomadas en los informes mensuales que se presentan a la gerencia.

9. Propuesta de estrategias e impacto en indicadores

A lo largo del trabajo de investigación, se realizaron entrevistas a informantes claves dentro de la compañía y se analizó minuciosamente documentación interna, permitiendo desarrollar los objetivos específicos planteados al comienzo.

Como apartado final, considerando la totalidad de la información y análisis desarrollados, se plantean una serie de estrategias cuya implementación tendrá como objetivo aumentar la participación de los medios de pagos automáticos dentro de la estructura de cobros de la compañía, y se pretende explicar cómo esto contribuiría a la mejora de ciertos indicadores relacionados al capital de trabajo que la empresa necesita para operar.

Además, se procura que a partir de la aplicación en el futuro de los KPI's propuestos para el tablero de control operativo, permitan realizar un seguimiento general y continuo de los resultados obtenidos y mejoras posibles de aplicar.

9.1 Propuesta estrategias

Las estrategias a implementar durante el año 2024, se presentan en la figura 18, a través de una matriz de estrategias funcionales:

Figura 18. Matriz de Estrategias Funcionales

| Objetivos | Estrategias Funcionales |
|---|--|
| Lograr que las bajas de CBU o Tarjetas de crédito no superen el 2% del total de pólizas adheridas durante un mes | Enviar notificaciones automáticas de rechazos por e-mail y/o whats app a aquellos asegurados que están adheridos a debito CBU o débito por tarjeta de crédito y que el pago es rechazado |
| Disminuir los días de diferimientos de cada mes a un promedio de 15 días | Implementar un sistema de multiples vencimiento de los recibos, en el que si pasan ciertos días desde el 1er vencimiento, se cargue un porcentaje de interés por la demora en el pago |
| Lograr adherir a medios automáticos el 63% de las pólizas vigentes en el ejercicio 2024-2025 | Ofrecer desde la compañía descuentos para aquellos clientes que contratan su póliza adheridas a debitos por CBU o Tarjetas de crédito |
| | Desarrollar una integración con la app del Banco del grupo, en el que los clientes puedan a través de un solo clic adherir sus pólizas a débito automático |
| Ofrecer soluciones de pago innovadoras que otorguen beneficios a los asegurados y mejoren los procesos en la compañía | Realizar una evaluación continua de nuevas soluciones y alternativas en el mercado, manteniendo un equipo capacitado asignado a este fin |

Fuente: Elaboración Propia

En la misma se especifica para un objetivo determinado, la/s estrategias funcionales a implementar, estando siempre relacionadas al objetivo general mencionado en los párrafos anteriores.

A continuación, se realizan algunas aclaraciones sobre las estrategias propuestas en la matriz:

Notificación de rechazos

Dado que en la compañía luego de cierta cantidad de intentos de cobro fallidos, la tarjeta o CBU cargados son dados de baja, la implementación de estas notificaciones ayudaría a que los asegurados conozcan el motivo por el cual no se está pudiendo realizar el cobro y proceda a dejar el dinero disponible o buscar una solución en conjunto en caso de tratarse de un error. Esto disminuiría las bajas y, además, podría generar una mayor confianza y cercanía con el cliente al ser notificado si algo ocurre con su método de pago habitual.

Múltiples Vencimientos

Se trata de un sistema similar al utilizado actualmente en otros servicios (por ejemplo luz, gas). En este caso, si pasa cierta cantidad de días desde el vencimiento original del recibo, el cliente deberá pagar un recargo en concepto de intereses por la demora en el pago.

Esto guarda relación con dos objetivos, ya que, por un lado, obliga a los clientes a cumplir con el pago en la fecha de vencimiento, lo que disminuiría los días de diferimientos explicados con anterioridad. También podría incrementar las adhesiones a medios automáticos, ya que, de esta forma, la empresa se encarga de realizar automáticamente el cobro en fechas cercanas al vencimiento del recibo, y el cliente evitaría estar pendiente de las fechas y sufrir estos recargos.

Descuentos por contratar con medios de cobro automáticos

Dada la situación económica actual del país, los clientes prestan atención a las oportunidades de obtener descuentos en los servicios. A través de estos descuentos, la empresa lograría obtener otros beneficios financieros a largo plazo que otorgan los medios de pago automáticos, lo que compensaría los costos de la campaña de descuentos.

Integración en home banking para adhesión a débito automático

Consiste en que desde el home banking del banco los asegurados puedan visualizar las pólizas que tienen vigente en la compañía, y a través de un clic puedan adherirse débito automático, y aprovechar los reintegros que ofrece el banco por pagar de esta forma (mencionados en apartado 7.1).

Seguimiento mercado medios de pago

A partir de la existencia de un equipo designado para tal fin, la empresa podrá lograr continuar siendo pionera en soluciones de medios de pago ofrecida a sus clientes.

9.2 Análisis impacto en indicadores

Finalmente se analiza cómo un aumento de la utilización de medios de pago automáticos contribuiría a la mejora de ciertos indicadores que hoy en día se miden y estudian en la empresa, y otros calculados a los fines de este trabajo.

Con motivo de preservar la confidencialidad de la información de la compañía, solo se exponen los resultados finales y su interpretación, sin detallar importes de premios a cobrar, cobranza, y otras variables reservadas a las que se accede y se utilizan para el cálculo.

En primer lugar, siguiendo lo descripto en el marco teórico, la gestión de la cobranza adquiere un papel fundamental para el manejo de las finanzas de corto plazo y capital de trabajo, por lo que existen algunos indicadores claves para vigilar los patrones de cobranza y estado de las cuentas por cobrar, como son: rotación de cuentas por cobrar, y días en cuentas por cobrar.

Para este caso, se realizó el cálculo de dichos indicadores, tomando como fuente el balance del ejercicio que comprende el periodo junio 2022 a julio 2023, obteniéndose los siguientes resultados:

1. Rotación de cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de las cuentas por cobrar}} = \frac{\text{Premio devengado}}{\text{Promedio Premio a Cobrar}^*} = 5,35$$

$$*\text{Promedio Premio a Cobrar} = \frac{\text{Premio a Cobrar 30/06/22} + \text{Premio a Cobrar 30/06/23}}{2}$$

Lo que permite interpretar que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo 5,35 veces en un plazo de un año.

A modo de aclaración, la totalidad del premio devengado fue considerado como ventas a crédito, ya que siempre se otorga un plazo al asegurado para el pago del premio antes de que la póliza sea dada de baja en caso de no cumplir con el pago.

2. Días en cuentas por cobrar:

$$\frac{365}{\text{Rotación cuentas por cobrar}} = \frac{365}{5,35} = 68 \text{ días}$$

Lo que indica que la compañía demora, en promedio, un plazo de 68 días para convertir sus cuentas a cobrar en efectivo.

Por otro lado, esta información es consistente con la información obtenida a partir del análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar. En la figura 19, se puede observar cómo un 34% de las cuentas por cobrar, poseen una antigüedad de entre 30 y 60 días, un 15%, una antigüedad de entre 60 y 90 días, y un 16% de las cuentas por cobrar tienen una antigüedad mayor o igual a 360 días, siendo los 3 rangos más representativos. A partir de estos datos resulta razonable que el promedio de días en cuentas por cobrar calculado anteriormente, se ubique en 68 días.

Es importante destacar que para el análisis de antigüedad de cuentas por cobrar se utiliza la información referida al año calendario 2023 con el fin de contar con datos más actualizados y cercanos a la fecha en la que se realiza el estudio, pero no afecta a la razonabilidad de las comparaciones, por observarse una tendencia constante en los datos.

Figura 19. Antigüedad Cuentas por Cobrar 2023

| VENCIMIENTO CUENTAS POR COBRAR | % |
|---------------------------------------|-------------|
| ENTRE 30 Y 60 DIAS | 34% |
| ENTRE 60 Y 90 DIAS | 15% |
| ENTRE 90 Y 120 DIAS | 9% |
| ENTRE 120 Y 150 DIAS | 6% |
| ENTRE 150 Y 180 DIAS | 5% |
| ENTRE 180 Y 210 DIAS | 5% |
| ENTRE 210 Y 240 DIAS | 3% |
| ENTRE 240 Y 270 DIAS | 2% |
| ENTRE 270 Y 300 DIAS | 2% |
| ENTRE 300 Y 330 DIAS | 2% |
| ENTRE 330 Y 360 DIAS | 2% |
| MAYORES O IGUALES A 360 DIAS | 16% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Elaboración Propia con datos provistos por la compañía.

De acuerdo a lo estudiado en el apartado teórico, si la empresa lograra reducir los días que se demora en convertir sus cuentas a cobrar en efectivo, estaría teniendo una mejora en

el ciclo promedio de efectivo y con ello un ciclo de operación más corto, lo que indica que se requerirán menos fondos para financiar el ciclo operativo de la empresa.

A continuación, a partir de información referida a cobranza del año calendario 2023, y su imputación a pólizas con distintos vencimientos, se intenta demostrar como con medios de pago automáticos se logra cobrar las pólizas de forma anticipada al resto de los medios de pago.

Para este cálculo, se mantuvieron las exclusiones y salvedades realizadas en el capítulo 6, a la hora de exponer la evolución de los medios de pagos en los distintos años, lo cual no fue posible realizar para el análisis de las cuentas por cobrar ya que resulta de gran dificultad por el diseño original de la información a la que se accede.

En la *figura 20*, se observa que para el caso del canal intermediarios y entidades especializadas de cobro, el 35% se imputa a recibos sin vencer, y el 49,53% a recibos que vencían dentro de los 30 días, lo cual totaliza en un 85% de recibos que logran cobrarse antes de pasar a tener 30 días vencidos. Por el contrario, el 15% de los recibos se cobran con posterioridad a tener 30 días de vencidos.

Esta situación se ve mejorada al observar en primer lugar, la cobranza por tarjeta de crédito, con la cual el 42% de los recibos que se cancelan están aún sin vencer, y el 57,76% tienen menos de 30 días de vencidos, totalizando en un 99% la cobranza comprendida en este rango. De forma similar, cuando se observa la cobranza por debito directo CBU, se advierte que un 99% de los recibos que se cancelan poseen menos de 30 días de vencidos, estando concentrado en aquellos que tienen ente 1 y 30 días de vencido.

Figura 20. Anticipación cobranza por medio de cobro - 2023

| COBRANZA SEGÚN VENCIMIENTO POLIZAS | INTERM. Y ENT. ESPECIALIZADAS | DEBITO POR TARJETA DE CRÉDITO | DÉBITO DIRECTO CBU | OTROS |
|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------|
| PARTICIPACIÓN | 51% | 20% | 25% | 4% |
| SIN VENCER | 35,43% | 41,87% | 0,18% | 42,02% |
| HASTA 30 DIAS | 49,53% | 57,76% | 98,69% | 50,21% |
| 30 Y 60 DIAS | 11,11% | 0,32% | 1,03% | 6,02% |
| 60 Y 90 DIAS | 1,87% | 0,02% | 0,07% | 1,36% |
| 90 Y 120 DIAS | 0,64% | 0,00% | 0,01% | 0,24% |
| MAYORES A 120 DIAS | 1,43% | 0,02% | 0,02% | 0,16% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración Propia con datos provistos por la compañía.

De esta forma, considerando que la participación del canal intermediario y entidades especializadas de cobro en el total de cobranza es del 51%, y que en dicho canal un 15%

se cobra luego de 30 días de vencido, un 8% de la cobranza total de la compañía se estaría pasando a cobrar antes de los 30 días de vencido si lograra adherirse a medios automáticos de cobro.

Esto también tendría incidencia en los indicadores de cuentas por cobrar. Las mismas disminuirían por tener la posibilidad de cobrar las pólizas antes de los 30 días de vencidas, afectando así al ciclo de efectivo como ya se mencionó.

Otro dato importante a destacar es que para el caso de tarjetas de crédito a los 5 días de enviado el archivo para el cobro, ya se obtiene la información de los cobros y rechazos, y para el caso de débito CBU a los 7 días, lo cual otorga previsibilidad de los ingresos y permite estimar los flujos de efectivo que se percibirán por concepto de cobranza de premio.

10. Conclusiones

Durante el desarrollo del trabajo se ha logrado dar respuesta a la situación problemática y objetivos propuestos al inicio.

Para ello, se realizó una revisión exhaustiva de diferentes fuentes bibliográficas, buscando la mejor forma de adaptar numerosos y valiosos conceptos al caso bajo estudio. En el marco conceptual, se destaca el rol fundamental que tiene la cobranza en la planificación financiera de corto plazo de una empresa, y se seleccionan las herramientas adecuadas a poner en práctica para cumplir con los distintos objetivos específicos planteados.

Además, fue necesario realizar un importante trabajo de campo para poder describir en profundidad aspectos interesantes de la empresa y de la gerencia de finanzas, existiendo un intercambio continuo con responsables de los distintos sectores que la componen, lo que permitió tener aportes relevantes para arribar finalmente a los resultados.

Pasando a la aplicación al caso de estudio de los conceptos estudiados, a partir de análisis estratégico se ha contextualizado las características del entorno en el que se desenvuelve la compañía, y destacado aquellos aspectos internos que constituyen puntos fuertes o débiles a la hora de plantear y alcanzar sus objetivos. Aquí se concluye que el objetivo de potenciar los medios automáticos de cobro en la compañía, no resulta una tarea sencilla, sino que es una meta altamente desafiante, y que existen variados aspectos externos (amenaza u oportunidades) que tendrán gran influencia, a pesar de las acciones que pueda tomar la organización.

En cuanto al análisis de la evolución que han tenido los distintos medios de pagos utilizados por la empresa aseguradora desde 2017 hasta 2023, a partir del acceso a información de gestión, se ha observado que existe, desde el inicio del periodo, una tendencia decreciente en la participación de la cobranza a través del canal intermediario en el total de cobranza (pasando de 69% al 51%), mientras que la cobranza a través de medios de pago automatizados, ha mostrado una constante tendencia creciente en su participación (pasando del 29% al 46%).

Al relevar las medidas tomadas con anterioridad por parte de la compañía para potenciar medios de cobro automáticos, se han identificado 11 puntos destacados en la figura 14, entre los que resaltan la creación de un sector específico para cobranzas masivas, el constante recambio tecnológico y de sistemas en la compañía, y la provisión de herramientas digitales para sus clientes y productores asesores de seguros, entre otras.

Respecto a los factores externos que hayan tenido influencia en este aspecto, se reconocen 6 puntos que aparecen con frecuencia en las entrevistas a colaboradores y en artículos relacionados al tema, siendo los mismos: los avances tecnológicos, cambios en hábitos de consumo, aumento de la bancarización, cambios en la regulación, aumento de confianza en pagos electrónicos, y la pandemia covid-19.

Luego de este análisis, se pone de manifiesto la necesidad de la construcción de un sistema de indicadores, que permitan tener una visión holística de los cambios que se dan en toda la cadena de valor del proceso de cobranzas.

Por ello, se presenta el diseño de un tablero de control operativo, con la finalidad de que su implementación y seguimiento dote a la gerencia de finanzas de una herramienta de gestión estratégica, que resulta fundamental para la medición y seguimiento de sus resultados relacionados al objetivo de potenciar los medios de cobro automáticos, de una forma integral.

Finalmente, considerando la totalidad de la información y resultados alcanzados, se proponen una serie de medidas y acciones a implementar en el corto plazo, con el objetivo de aumentar la participación de los medios de pagos automáticos dentro de la estructura de cobros de la compañía. Dichas estrategias podrían resumirse como: el envío de notificaciones automáticas por rechazos, implementación de un sistema de múltiples vencimientos de los recibos, ofrecimiento de descuentos por contratación de pólizas adheridas a débito por CBU o tarjetas de crédito, desarrollo de una integración con la app del banco del grupo para adherir pólizas a débito automático, y la evaluación continua de nuevas soluciones y alternativas en el mercado, manteniendo un equipo capacitado asignado a este fin.

En síntesis, mediante la implementación de las estrategias propuestas, se pretende potenciar el cobro de premios a través de medios automáticos, lo que trae consigo múltiples beneficios para las finanzas de la compañía, como son la reducción de costos operativos y de personal, reducción de rechazos, aceleración de los tiempos de cobranzas, mayor control de la morosidad, y una alta previsibilidad de los ingresos con los que se va a disponer. Todo ello contribuye a que la empresa cuente con un ciclo de operación más corto, e indica que se requerirán menos fondos para financiar el ciclo operativo.

Además, a partir de la propuesta del tablero de control operativo, se aporta al proceso de administración estratégica de la gerencia de finanzas de la compañía, ya que, si se logra que el mismo sea utilizado correctamente, permitirá contar con más y mejor información, para el seguimiento y control continuo de los resultados obtenidos y mejoras posibles de aplicar, sirviendo de apoyo para la toma de decisiones estratégicas en el futuro.

11. Referencias bibliográficas

Libros

- Ballvé, A. (2008). *Tablero de Control – Información para crear valor* (Nueva edición). Editorial Emece.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2015). *Principios de Finanzas Corporativas* (11th ed.). Mc Graw-Hill.
- Dapena Fernandez, J. L. (2022). *Finanzas de la Empresa - Toma de decisiones y subjetividad* (1st ed.). EUCASA.
- Garrido Buj, S. (2006). *Dirección Estratégica* (2da ed.). McGraw-Hill.
- Grupo de Desarrollo Regional Tecnológico de Monterrey. (2009). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios* (1st ed.). FEMSA.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington. (2006). *Dirección Estratégica* (7ma ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2da ed.). Ediciones Gestión 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial* (14th ed.). Mc Graw Hill.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de Información Gerencial* (14ta ed.). Pearson.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y cobranza* (1er ed.). Grupo Editorial Patria.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa* (2da ed.). Thomson Reuters Civitas.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9th ed.). McGraw-Hill.

Artículos

- Albarrán Lozano, I. (2000). La actividad aseguradora: importancia, revisión e integración de conceptos fundamentales. *Documentos de Trabajo de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 22(ISSN:2255-5471). <http://eprints.ucm.es/6723/>
- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13–38.
- Banco Central de la República Argentina. (2023). *Informe de Inclusión Financiera 2022*.
- Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School. (2015). *Medios de Pago, un paisaje en movimiento*.
- Chaudhuri, R., Gathinji, C., Tayar, G., & Williams, E. (2022). *Sustaining digital payments growth: Winning models in emerging markets*.
- Dextre Flores, J., & Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad Y Negocios*, 7(14), 69–80.
- Díaz, L., & Flores Enríquez, D. Y. (2021). Gestión de Cobranza: un abordaje teórico desde el ámbito financiero. *Maya - Revista de Administración y Turismo*, 1(1), 56–68. <https://doi.org/10.33996/maya.v1i1.6>
- Fundación MAPFRE Estudios. (1990). *Manual de introducción al seguro*. Editorial Mapfre S.A.
- MAPFRE Economics. (2022). *El mercado asegurador latinoamericano en 2022*. Fundación MAPFRE.
- Pago Mis Cuentas. (2023). *Informe de Pago de Servicios e Impuestos 2022*.
- Pedroni, F. V., Pesce, G., & Briozzo, A. (2022). Financial Inclusion, Electronic Payment Methods and Tax Evasion: Economic Analysis and Application in Argentina. *Apuntes Del Cenes*, 41(73), 171–202. <https://doi.org/10.19053/01203053.v41.n73.2022.13053>
- Superintendencia de Seguros de la Nación. (2023). Distribución geográfica de la producción - Ejercicio económico 2022. En *Informe circular DG 2022*.

Páginas Web

Banco Mundial. (2022). *Global Findex*.

<https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex/data#sec3>.

Organización Internacional del Trabajo. (2023). <https://www.ilo.org/buenosaires/lang-es/index.htm>

Normativa

Resolución E-40541 de 2017. [Superintendencia de Seguros de la Nación]. *Por la cual se regula la gestión de cobro de premios de contratos de seguro*. 19 de junio de 2017.

Resolución E-40619 de 2017. [Superintendencia de Seguros de la Nación]. *Por la cual se regulan los medios de cobro de premios de contratos de seguros*. 10 de julio de 2017.