



BANCA SEGUROS BALANCED SCORECARD

Octubre 2005

Martín Arauz, Jorge Bezic y Pablo D. Menutti

Prof. Alejandra Falco

ALCANCE DEL TRABAJO

El objetivo de este documento es desarrollar un Balanced Scorecard para la medición y evaluación de la estrategia de BDP Seguros, el área funcional dedicada a la administración del negocio de banca-seguros del Banco De Préstamos (BDP).

Es importante destacar que el presente trabajo corresponde a un caso real del mercado argentino y que los nombres y siglas “Banco De Préstamos”, “BDP” y “BDP Seguros”, son nombres ficticios que se utilizan para preservar la identidad y la confidencialidad de la información de la compañía utilizada para el análisis del caso.

También fueron reemplazadas algunas de las actividades que realiza el BDP, pero sin alterar los lineamientos que definen la misión y la actividad principal que realiza, ni los objetivos de BDP Seguros. Es decir, el Balanced Scorecard que se desarrollará a lo largo del presente trabajo esta basado totalmente en la actividad y objetivos reales de BDP Seguros.

El desarrollo del Balanced Scorecard presupone entonces la existencia de una Misión, Visión y Estrategia de BDP Seguros, formalizada y comunicada. Dado que BDP Seguros no cuenta con esta formalización, como parte integrante e inicial de este trabajo, enunciaremos la misión funcional de BDP Seguros, utilizando como herramienta de apoyo el Mapa de Estrategia desarrollado por Norton y Kaplan¹.

Formulada esta misión, el Balanced Scorecard estará limitado al segmento de Productos Voluntarios (propios y de terceros) que comercializa BDP Seguros, y se definirán los objetivos e indicadores del mismo.

¹ Kaplan, Robert S., Norton, David P. “Having Trouble with your Strategy? Then Map It” Harvard Business Review, September –October 2000, pag. 167-176

BANCO DE PRÉSTAMOS SA Y BDP SEGUROS

Banco De Préstamos (“BDP”)

El Banco De Préstamos es una de las entidades financieras más grandes y más antiguas de Argentina, cuyo principal negocio fue, históricamente, el otorgamiento de préstamos y el financiamiento al consumo.

A partir del año 2000, ante los cambios verificados en el mercado de crédito argentino, el BDP inició un proceso de redireccionamiento de su estrategia para dejar de ser un banco “mono producto” y reconvertirse en un banco “universal”, ofreciendo los productos y servicios que brindan los principales bancos minoristas del mercado.

BDP Seguros

BDP Seguros es el área funcional que se dedica a la administración del negocio de banca - seguros de BDP. La actividad del área se puede dividir en base a la vinculación con dos tipos de productos:

1. Desarrollo y administración de las coberturas de seguros relacionadas con los productos financieros que comercializa el BDP. Estos seguros son MANDATORIOS, es decir, seguros que DEBE contratar el tomador del producto financiero correspondiente.
2. Desarrollo y comercialización de coberturas adicionales y complementarias a las del punto 1. Estos son seguros VOLUNTARIOS para los clientes del BDP, y permiten ampliar la gama de productos ofrecidos por el BDP a sus clientes.

Asimismo, a los Seguros Voluntarios podemos clasificarlos en dos grupos:

2.a. **Productos Propios.** En estos productos BDP actúa como asegurador, desarrollando y administrando las coberturas, percibiendo el precio (primas) y asumiendo los riesgos (siniestros).

2.b. **Productos de Terceros.** Son aquellas coberturas en las cuales BDP no actúa como asegurador sino como intermediario, comercializando coberturas de

compañías de seguros del mercado y cobrando un “fee” por la colocación entre sus clientes.

ESTRATEGIA CORPORATIVA DE BDP

En la actualidad, la estrategia de BDP no está formalizada y comunicada de forma “clásica”. Es decir, no hay una enunciación expresa del rumbo estratégico de BDP.

No obstante ello, a través del análisis de los documentos y directrices internas, y de la formulación de objetivos para las diversas áreas funcionales, es posible establecer con un grado de precisión aceptable la línea estratégica general:

“Ser un banco con actuación en todos los segmentos de la banca minorista, ofreciendo todos los servicios y productos típicos de un banco comercial pero sin abandonar ni descuidar la posición relevante como proveedor de soluciones financieras vinculadas al consumo. Los precios de los productos estarán en la franja media del mercado, y para su comercialización se dará especial importancia al desarrollo de canales tales como marketing directo y telemarketing.”

LA INSERCIÓN DE BDP SEGUROS EN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

BDP Seguros se orienta al cumplimiento de la estrategia de BDP de tres formas fundamentales:

1. Ofreciendo seguros optativos para los clientes de BDP, de manera de hacer a los clientes más rentables para el banco,
2. Capturando nuevos clientes para BDP “a través” de los seguros ofrecidos, y
3. Diseñando productos que generen una mayor utilización de otros servicios provistos por BDP (p.ej, descuentos en las primas por el débito con tarjeta de crédito de BDP)

El perfil del cliente de BDP Seguros está dado en gran medida por el perfil perseguido y capturado por BDP, los que constituyen el universo inicial en el que BDP Seguros desarrolla sus acciones. Así el cliente promedio de BDP Seguros presenta las siguientes características:

- a) Es una persona física o su grupo familiar.
- b) Es cliente o ha sido cliente del BDP.
- c) Está poco bancarizado, o comienza a bancarizarse a través de BDP, por lo que no es una persona sofisticada en cuanto a su demanda de productos financieros.
- d) Es una persona de ingresos medios.

MISIÓN FUNCIONAL DE BDP SEGUROS

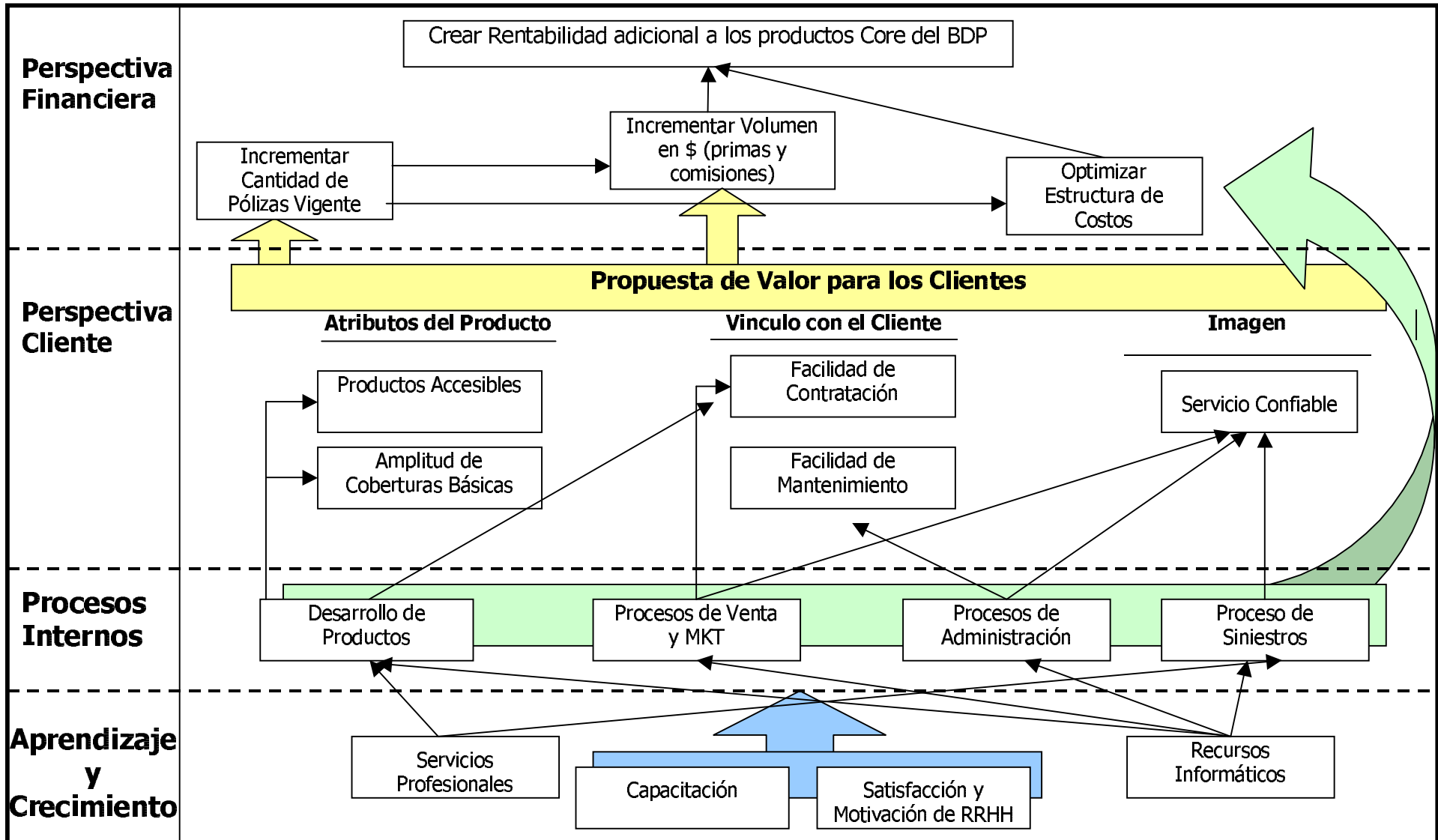
En función de las expectativas de la organización, podemos enunciar la siguiente misión funcional para BDP Seguros:

“Diseñamos y comercializamos productos de seguros sencillos, fáciles de utilizar y de explicar, de contratación sencilla y rápida, con énfasis en aquellos individuos ya vinculados a BDP. Proveemos a BDP nuevos productos para hacer más rentables a los clientes, y aportamos, a BDP, rentabilidad adicional a la generada por sus productos financieros, a través de la diferencia entre las primas cobradas, ingresos por comisiones y los costos asociados al funcionamiento del área.”

ESTRATEGIA DE BDP SEGUROS

Para cumplir con su misión, BDP Seguros, diseñó una estrategia que se describe a través del mapa.

MAPA DE LA ESTRATEGIA DE BDP SEGUROS



MAPA DE ESTRATEGIA

• PERSPECTIVA FINANCIERA

El principal objetivo funcional de BDP Seguros es:

“Crear para el BDP rentabilidad adicional a la generada por los productos financieros del Banco (préstamos, plazos fijos, tarjetas, cuentas pasivas, etc).”

A su vez, identificamos tres objetivos principales para lograrlo:

Incrementar la Cantidad de Pólizas Vigentes: Implica el aumento de la cantidad de pólizas vigentes que será dado tanto por el aumento de la cantidad de clientes como por el aumento de la cantidad de pólizas contratadas por cada cliente.

Incremento del Volumen en \$ de Primas y Comisiones: Estará dado por el incremento de los volúmenes en \$ de primas y comisiones, tanto por el aumento de la cantidad de pólizas vigentes como por el incremento del valor en \$ de las primas y comisiones promedio.

Optimización de la Estructura de Costos: Se logrará a través de una disminución de los costos fijos unitarios y de estructura de los procesos internos, al poder asignarse a una mayor cantidad de productos en cartera. También se verá impactado por el control de los costos derivados de siniestros.

• PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La propuesta de valor para el cliente se basa en dos atributos de producto, dos aspectos de la relación cliente-BDP Seguros y en la percepción de confiabilidad.

1. Atributos del Producto

- a) Amplitud de Coberturas Básicas: Es la posibilidad de contratar con BDP Seguros todas las coberturas habituales que demanda el cliente promedio de

la compañía. Para esto, BDP Seguros debe estar atento a identificar cuales son las coberturas más usuales que demanda el mercado target, y ofrecidas por otras compañías, y desarrollar o contratar con terceros dichas coberturas. Al mismo tiempo, deben evaluarse los requisitos para la administración de estos nuevos productos, adecuando la estructura y los recursos cuando ello fuera necesario.

Dentro de las coberturas básicas encontramos seguros de personas orientadas a los siguientes riesgos: vida, salud, accidente, invalidez, autos, viviendas, etc.

- b) Productos Accesibles: BDP Seguros debe ofrecer productos que estén al alcance de una gran cantidad de individuos. Son productos cuyo costo no demanda un gran desembolso ni esfuerzo económico y permiten así el acceso a coberturas que son deseables pero muchas veces diseñadas solamente para sectores de mayor poder adquisitivo. El desarrollo de los productos debe contemplar una cobertura genuina a un costo accesible en relación a variables como monto nominal de la prima, ingresos del cliente, otros productos contratados con BDP, precios de la competencia, etc.

2. Relación Cliente-BDP Seguros

Dentro de este apartado, identificamos dos características del vínculo:

- a) Facilidad de Contratación: El cliente debe percibir que efectivamente puede contratar el producto sin un proceso de suscripción engorroso y que recibe cobertura en forma casi inmediata. Los sistemas de BDP Seguros permiten la contratación por teléfono (principal canal de venta), y si la contratación se hace en forma personal se resuelve con la menor cantidad de formularios en relación a los requisitos mínimos que implica la contratación de la cobertura respectiva.

- b) Facilidad de Mantenimiento: El pago de las cuotas se debe poder realizar por distintos medios de fácil acceso para el cliente. La renovación y cancelación de las coberturas tampoco deberían generar trámites complejos, y se debería brindar la facilidad para adaptar los niveles de cobertura (por ejemplo, aumentos de sumas aseguradas por cambio de vivienda o vehículo).

3. Imagen

Dentro de la imagen que se pretende para BDP Seguros, se destaca el atributo ‘servicio confiable’:

“Servicio Confiable: dado que el principal canal de comercialización es el Call Center, y al momento de la contratación el cliente no firma ni recibe ningún tipo de documentación, debe percibir que el servicio que contrató en forma fácil y rápida se ajusta a lo pactado o prometido.”

Por ejemplo, los clientes no deben recibir cargos equivocados o duplicados, deben recibir sus pólizas y documentación en tiempos razonables y no deben experimentar dificultades ni demoras injustificadas para efectuar las denuncias o recibir el pago de los siniestros. Ante el traslado de cualquier inquietud relacionada con los productos, BDP Seguros debe brindar una respuesta adecuada a las circunstancias en tiempo y forma.

El cliente no debe tener ‘sorpresas’. Esto dependerá de no crear falsas expectativas al momento de la venta. Se deberá explicar en forma sencilla y resumida el alcance de la cobertura, evitando ‘sobredimensionar’ el alcance de las mismas, incluir o prometer prestaciones diferentes a las incluidas.

Asimismo, para brindar respuestas adecuadas en tiempo y forma, la atención al cliente deberá estar articulada con los procesos de administración y reclamos por siniestros, de forma que las consultas no se ‘pierdan’ en los diferentes procesos y así poder brindarle al responsable frente al cliente las herramientas necesarias para dar respuestas a las consultas.

- **PROCESOS INTERNOS**

Poder entregar la propuesta de valor ofrecida a los clientes dependerá de los siguientes procesos internos:

1. Desarrollo y Actualización de Productos: En primer lugar, implica la evaluación de los recursos y conocimientos propios para determinar la conveniencia del desarrollo interno o la contratación con terceros de las coberturas que se desean ofrecer. En cualquiera de los dos casos, los productos deberán contemplar los atributos definidos en la perspectiva del cliente.

En el caso de tercerización, se evaluarán los diferentes prestadores posibles en base a las comisiones ofrecidas, antecedentes del prestador, nivel de servicios, etc., y se deben articular los mecanismos de administración y control de los seguros prestados por terceros.

En el caso de productos propios, se definen las características del producto, precios, condiciones y rentabilidad esperada del producto, y la forma de suscripción, administración y comercialización de la cobertura.

2. Procesos de Marketing y Venta: La ejecución adecuada de este proceso permitirá y facilitará a los clientes la contratación de las coberturas. Implica la identificación de los clientes potenciales a través del análisis de las bases de datos del BDP y la determinación de posibilidades de cross-selling. Contempla también la definición de argumentos de venta, su comunicación y acciones promocionales, teniendo en cuenta los alcances, características y limitaciones de los productos.

Mediante el análisis de perfiles de clientes y el análisis de las características de las coberturas, se determina cuáles son los mejores canales de distribución (call center, sucursales, fuerza de venta) para acercar los productos a los clientes y facilitar la contratación.

Mediante este proceso, se debe gestionar la oferta, el asesoramiento del cliente y el cierre de la contratación con especial cuidado en no generar falsas expectativas que luego no puedan ser cumplidas y deriven en una percepción de falta de confiabilidad.

3. Procesos de Administración: Abarca las tareas de altas de las nuevas coberturas, envío de documentación y materiales a los clientes, emisión de la facturación y cobranza. Presta, además, los servicios de administración e información de la cartera para los demás procesos. Este proceso es responsable directo del vínculo con el cliente durante la “vida” del producto, y debe poder implementar la facilidad de mantenimiento asociada con el producto.
4. Proceso de Siniestros: Administra los reclamos por siniestros y determina si corresponde o no un pago y en su caso la cuantía del mismo. Al mismo tiempo, debe realizar un control y seguimiento de la respuesta ante reclamos por siniestros de los terceros prestadores de seguros a los clientes de BDP Seguros.

- **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Para poder llevar a cabo los procesos internos, es necesario contar con:

1. Servicios Profesionales: Tanto el proceso de desarrollo de productos como el de siniestros requieren el apoyo de recursos técnicos profesionales, generalmente externos. Por ejemplo, peritos y liquidadores para el proceso de siniestros, y consultores actuariales y legales en el desarrollo de productos.
2. Recursos Informáticos. Todos los procesos deben estar soportados con recursos informáticos que permitan administrar y gestionar las actividades y obtener la información necesaria relevante para el propio proceso y para el de las demás áreas vinculadas.

3. Capacitación. Es necesario que las personas responsables de gestionar cada uno de los distintos procesos internos, cuenten con la formación, capacitación y actualización adecuada para poder desarrollar las tareas.

De esta forma los responsables de procesos de Desarrollo de Productos deberán contar por ejemplo con capacitación actuarial o legal y los vendedores de los distintos canales con entrenamiento en ventas.

4. RRHH. Para poder desarrollar los distintos procesos es necesario que las personas involucradas en los mismos se sientan motivadas, satisfechas con su labor y con su nivel de recompensa, que sientan un nivel de pertenencia y compromiso hacia la organización y que se desarrollen dentro de un clima ameno, para poder lograr eficiencia en las tareas y procesos.

DESARROLLO DEL BSC

OBJETIVOS

Los puntos y relaciones señalados en el mapa se transforman en los siguientes objetivos estratégicos que formarán parte del BSC:

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

- A. Generar rentabilidad adicional a la generada por los productos financieros del BDP.
- B. Incrementar cantidad de pólizas vigentes
- C. Incrementar el volumen en \$ de primas y comisiones.
- D. Optimizar estructura de costos

- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

- E. Ofrecer amplitud de coberturas básicas
- F. Ofrecer productos accesibles
- G. Ofrecer productos de fácil contratación

- H. Ofrecer productos de fácil mantenimiento
- I. Brindar un servicio confiable

- **PROCESOS INTERNOS**

- J. Desarrollar y actualizar productos
- K. Generar acciones de marketing y ventas
- L. Administrar las coberturas en forma eficiente.
- M. Administrar siniestros

- **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

- N. Contar con los servicios profesionales tercerizados requeridos.
- O. Mantener los sistemas informáticos actualizados
- P. Capacitar al personal
- Q. Mantener la satisfacción y motivación de los RRHH

SELECCIÓN DE INDICADORES

A continuación se presentan el set de indicadores que evaluarán los objetivos estratégicos definidos.

La medición y publicación del BSC se realizará en forma trimestral, por lo cual, la mayoría de los indicadores tendrán este período de tiempo como parámetro de cálculo.

Para la descripción y el cálculo de algunos de los indicadores se utilizarán términos que tienen un sentido preciso en el mercado asegurador, los cuales se definen a continuación:

Primas: Se refiere al precio percibido por los “productos propios”, neto de impuestos.

Comisiones: Se refiere al monto percibido por la comercialización y administración de “productos de terceros”.

Primas o Comisiones Netas: Se refiere a las primas o comisiones “devengadas” durante el período, netas de ajustes y anulaciones.

Siniestros Pagados: Corresponde al importe total en \$ de los siniestros que fueron “efectivamente erogados” durante el período de medición, independientemente de la fecha de ocurrencia o denuncia del siniestro.

Siniestros Incurridos: Corresponde al importe en \$ de los Siniestros Pagados durante el período de medición más las variaciones de reservas por siniestros que se produjeron en el período.

Gastos: Se refiere a “gastos operativos” relacionados con la actividad de seguros, los cuales pueden ser los asignados o asociados a los productos propios o a los productos de terceros.

Cartera Promedio: Es el promedio simple de la cantidad de pólizas vigentes para un período de tiempo dado.

$$\frac{Q \text{ de Pólizas al Inicio del Periodo} + Q \text{ de Pólizas al Final Periodo}}{2}$$

INDICADORES

OBJETIVOS	INDICADORES
PERSPECTIVA FINANCIERA	
A. Generar rentabilidad adicional a la generada por los productos financieros del BDP.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Resultado Neto Trimestral de los Productos Voluntarios (\$) 2) Variación Respecto al Trimestre Anterior (%) 3) Variación Respecto al Año Anterior (%) 4) Resultado Neto de los Productos de Terceros (\$) 5) Resultado Neto de los Productos Propios (\$)
B. Incrementar cantidad de pólizas vigentes	<ol style="list-style-type: none"> 1) N° de Pólizas Vigentes 2) Variación de Cartera Respecto Trimestre Anterior (%) 3) Altas de Pólizas 4) Bajas de Pólizas 5) Cantidad Clientes BDP Seguros 6) Cobertura de Clientes BDP (%) 7) Cantidad de Productos por Clientes

<p>C. Incrementar el volumen en \$ de primas y comisiones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Primas Netas Trimestrales (\$) 2) Variación Respecto al Trimestre Anterior (%) 3) Comisiones Netas Trimestrales (\$) 4) Variación c/ Trimestre inmediato anterior (%) 5) Prima Promedio Mensual (\$) 6) Comisión Promedio Mensual (\$) 7) Ratio: Cobranza/Puesto al Cobro (índice de morosidad)
<p>D. Optimizar estructura de costos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gastos Asociados a Productos Voluntarios (\$) 2) Evolución del Ratio de Gastos e Ingresos (%) 3) Gasto Promedio Mensual por Póliza (\$) 4) Loss Ratio (%)
<p>PERSPECTIVA DEL CLIENTE:</p>	
<p>E. Ofrecer amplitud de coberturas básicas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Oferta de Coberturas Básicas 2) Cantidad de productos BDP Seguros / cantidad de productos promedio del Grupo Competitivo (%) 3) Percepción de clientes sobre “amplitud de coberturas básicas” (encuesta de clientes)
<p>F. Ofrecer productos accesibles</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Porcentaje de Respuestas “caro” en las campañas de venta (%) 2) Precio Promedio BDP Seguros / Precio Promedio Grupo Competitivo (%) 3) Cantidad de Bajas (por precio)/Pólizas Vigente Trimestre Anterior (%)
<p>G. Ofrecer productos de fácil contratación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cantidad de Pólizas Emitidas / Solicitudes de Cobertura (%) 2) Percepción de clientes sobre “la facilidad de contratación de las coberturas”, (encuesta de clientes)
<p>H. Ofrecer productos de fácil</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Percepción de clientes sobre “el

mantenimiento	mantenimiento de las coberturas”, (encuesta de clientes) 2) Cantidad de Bajas por Cancelación del Medio de Cobro 3) Cantidad de Reclamos de Clientes por Temas Administrativos
I. Brindar un servicio confiable	1) Cantidad de bajas en el trimestre por insatisfacción con el servicio 2) Bajas por insatisfacción con el servicio / total de bajas en el trimestre (%) 3) Bajas por insatisfacción / total cartera vigente en el trimestre anterior (%) 4) Cantidad de Reclamos de Clientes sobre cantidad de cobertura vigentes 5) Percepción de clientes sobre “el servicio brindado por BDP Seguros”, (encuesta de clientes)
PROCESOS INTERNOS:	
J. Desarrollar y actualizar productos	1) Cantidad de Nuevos Productos Implementados 2) Cumplimiento del plan de implementación de productos (%)
K. Generar acciones de marketing y ventas	1) Cantidad de Pólizas Vendidas 2) Valor promedio de la póliza vendida en el trimestre 3) Bajas por Productos No Contratados/Pólizas Vendidas
L. Administrar las coberturas en forma eficiente	1) Cantidad de Pólizas Facturadas Incorrectamente 2) Tiempo promedio envío al cliente de pólizas 3) Cantidad de Bajas por problemas administrativos

<p>M. Administrar siniestros</p>	<p>1) Tiempo Promedio de Resolución 2) Cantidad de Siniestros Vencidos 3) Cantidad de Bajas por Siniestros 4) Cantidad de Reclamos de Clientes por Siniestros</p>
<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	
<p>N. Contar con los servicios profesionales tercerizados requeridos.</p>	<p>1) Disponibilidad de Servicios Profesionales Requeridos por cada Area 2) Satisfacción con los Servicios Profesionales Disponibles</p>
<p>O. Mantener los sistemas informáticos actualizados</p>	<p>1) Cumplimiento del Plan Anual de IT (%)</p>
<p>P. Capacitar al personal</p>	<p>1) Gasto Total en capacitación (\$) 2) Gasto en capacitación por empleado (\$)</p>
<p>Q. Mantener la satisfacción y motivación de los RRHH</p>	<p>1) Satisfacción con el nivel salarial 2) Satisfacción con las tareas realizadas 3) Satisfacción con el entorno laboral 4) Rotación del Personal (%)</p>

DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

A) Generar rentabilidad adicional a la generada por los productos financieros del BDP

1) Resultado Neto Trimestral de los Productos Voluntarios (RNT)

Este indicador arroja la contribución a los resultados del BDP que genera BDP Seguros por los productos voluntarios.

Se obtiene deduciendo a las primas y comisiones devengadas en el trimestre por seguros voluntarios, netas de anulaciones, i) los siniestros incurridos y ii) los gastos asignables a la gestión de los productos voluntarios.

El RNT está compuesto por los resultados de los productos de terceros y de los productos propios, por lo que sugerimos dos aperturas de este indicador, dos “sub-indicadores”:

4) Resultado Neto de los Productos de Terceros²

Se obtiene deduciendo a las comisiones devengadas en el trimestre por productos de terceros, netas de anulaciones, los gastos asignables a la gestión de los productos de terceros.

5) Resultado Neto de los Productos Propios³

Se obtiene deduciendo a las primas devengadas en el trimestre, netas de anulaciones, i) los siniestros incurridos en el trimestre y ii) los gastos asignables a la gestión de los productos propios.

² Se mantiene la numeración asignada en el BSC. El orden fue variado para ofrecer una mejor exposición sobre la relación que mantienen los indicadores.

³ Se mantiene la numeración asignada en el BSC. El orden fue variado para ofrecer una mejor exposición sobre la relación que mantienen los indicadores.

- 2) Variación Respecto al Trimestre Anterior
- 3) Variación Respecto al Año Anterior⁴

Estos dos indicadores serán utilizados para monitorear la evolución de crecimiento de los resultados del área. Como su nombre lo indica, se obtienen comparando el trimestre en análisis con el trimestre inmediato anterior e igual trimestre del año anterior mediante la fórmula:

$$\frac{\text{Resultado Neto Trimestre Actual} - \text{Resultado Neto Trimestre Comparado}}{\text{Resultado Neto Trimestre Comparado}} \times 100$$

Medimos la variación tanto contra el trimestre inmediato anterior como contra igual trimestre del año anterior para descartar estacionalidades que pueden generarse en gastos y siniestros.

B) Incrementar cantidad de pólizas vigentes

El número total de pólizas vigentes está dado por las pólizas activas al final de cada período de medición. Este valor se ve afectado tanto por la cantidad de clientes como por la cantidad de pólizas contratadas por cada cliente. Se pretende que los indicadores propuestos permitan monitorear la evolución de esa cantidad así como las causas de dicha evolución.

- 1) N° de Coberturas Vigentes

Es el número total de pólizas de seguros voluntarios vigentes al final de cada trimestre.

- 2) Variación de Cartera Respecto Trimestre Anterior

Mide la evolución de la cartera total de un trimestre a otro, mediante el ratio:

$$\frac{\text{N° Pólizas Vigentes del Trimestre} - \text{N° Pólizas Trimestre Anterior}}{\text{N° de Pólizas Trimestre Anterior}} \times 100$$

- 3) Altas de Cobertura

Es la cantidad de nuevas pólizas que fueron vendidas durante el trimestre.

⁴ Se mantiene la numeración asignada en el BSC. El orden fue variado para ofrecer una mejor exposición sobre la relación que mantienen los indicadores

4) Bajas de Pólizas

Es la cantidad de pólizas que fueron dadas de baja durante el trimestre.

5) Cantidad Clientes BDP Seguros

Es la cantidad total de personas que tienen contratada al menos una cobertura activa a través de BDP Seguros. Es posible que un cliente tenga contratadas con BDP Seguros más de una póliza, con lo cual este indicador dará un número menor que el ‘N° de Pólizas Vigentes’.

6) Cobertura Clientes BDP (%)

Este indicador mide el nivel de penetración de BDP Seguros sobre la base de clientes de BDP, es decir el porcentaje de los clientes que tienen contratados productos de seguros a través de BDP Seguros:

$$\frac{\text{Cantidad de Clientes BDP Seguros} \times 100}{\text{Cantidad de Clientes BDP}}$$

7) Cantidad de Productos por Cliente

Mide la cantidad promedio de pólizas colocadas por cada cliente de BDP Seguros. Junto con el indicador de Cantidad de Clientes BDP Seguros es uno de los indicadores para evaluar las causas que explican la evolución de la cartera. Se calcula mediante el ratio

$$\frac{\text{Cantidad de Pólizas Vigentes}}{\text{Cantidad Clientes BDP Seguros}}$$

C) Incrementar el Volumen en \$ de Primas y Comisiones

Con relación a este objetivo se utilizan indicadores absolutos e indicadores que miden evolución. No se mide evolución contra igual trimestre del año anterior dado que se busca medir el crecimiento de volumen trimestre.

1) Primas Netas Trimestrales (\$)

Es el monto total de primas devengado en el trimestre. Está compuesto tanto por devengamiento de primas correspondientes a pólizas vendidas en el trimestre como a pólizas vendidas en períodos anteriores.

2) Variación Respecto al Trimestre Anterior (%)

Muestra la variación de las primas devengadas respecto al trimestre anterior.

$$\frac{\text{Primas Netas Trimestre Actual} - \text{Primas Netas Trimestre Anterior}}{\text{Primas Netas Trimestre Anterior}} \times 100$$

3) Comisiones Netas Trimestrales (\$)

Es el monto total de comisiones devengadas en el trimestre y está compuesto tanto por devengamiento de comisiones correspondientes a pólizas vendidas en el trimestre como a pólizas vendidas en períodos anteriores.

4) Variación c/ Trimestre Inmediato Anterior (%)

Muestra la variación de las comisiones devengadas respecto al trimestre anterior.

$$\frac{\text{Comisiones Netas Trimestre Actual} - \text{Comisiones Netas Trimestre Anterior}}{\text{Comisiones Netas Trimestre Anterior}} \times 100$$

5) Prima Promedio Mensual (\$)

Es el cociente entre el monto por primas netas devengadas en el trimestre, mensualizado, y la cartera promedio del trimestre de productos propios.

$$\frac{(\text{Primas Netas Trimestre Actual} / 3)}{\text{Cartera Promedio del trimestre de Productos Propios}}$$

6) Comisión Promedio Mensual (\$)

Es el cociente entre el monto por comisiones netas devengadas en el trimestre, mensualizado, y la cartera promedio del trimestre de productos de terceros.

$$\frac{(\text{Comisiones Netas Trimestre Actual} / 3)}{\text{Cartera Promedio del trimestre de Productos de Terceros}}$$

7) Ratio Cobranza/Puesto al Cobro (índice de morosidad)

Este ratio se obtiene dividiendo el monto de primas cobrado en el trimestre por el monto total de primas a cobrar en el trimestre. De esta manera se obtiene un índice de morosidad promedio del trimestre, el que permite

- i. evaluar la “sanidad” de la cartera y
- ii. evaluar si el incremento del volumen es real o incluye un gran porcentaje de primas que no se cobran.

D) Optimizar estructura de costos

Este objetivo debe reflejarse en una disminución de los costos fijos unitarios y de estructura de los procesos internos, al poder asignarse una mayor cantidad de productos en cartera. También se verá impactado por el control de los costos derivados de siniestros.

1) Gastos Asociados a los Productos Voluntarios

Dado que interesa evaluar el rendimiento del negocio “Productos Voluntarios”, el primer indicador es el monto total en \$ de los gastos trimestrales asignables a este negocio.

2) Evolución del Ratio de gastos e ingresos

Este indicador busca medir la “eficiencia” del gasto, comparando el ratio Gastos/Ingresos de los últimos 12 meses contra el mismo ratio calculado al trimestre anterior. El resultado del indicador se determina de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ratio (t)} - \text{Ratio (t-1)}}{\text{Ratio (t-1)}} \times 100$$

Donde:

$$\text{Ratio} = \frac{\text{Gastos Asociados a los Productos Voluntarios últimos 12 meses}}{\text{Primas y Comisiones Netas de los últimos 12 meses}}$$

(t) = Cierre actual del BSC

(t-1) = Cierre anterior del BSC

3) Gasto Promedio Mensual por Póliza

En este caso se calcula primero el gasto anual por póliza y luego se lo divide por 12. Ello es así ya que las variaciones en la estructura de costos del sector tienen un efecto

cuya verdadera implicancia se refleja en el largo plazo y pueden estar afectadas por estacionalidades.

Este indicador se obtiene de la siguiente manera:

$$\frac{(\text{Gastos de los Ultimos 12 meses / Cartera Promedio Ultimos 12 Meses})}{12}$$

4) ‘Loss Ratio’

Este es un indicador que se utiliza habitualmente en el mercado asegurador para medir que proporción de las primas estoy destinando al pago de siniestros. Se calcula como

$$\frac{\text{Monto en \$ de los Siniestros Incurridos en los Ultimos 12 meses}}{\text{Monto en \$ de las Primas Netas Devengadas en los Ultimos 12 meses}}$$

• **PERSPECTIVA DE CLIENTES**

Como antecedente para la medición de los objetivos asociados con la perspectiva de clientes se deberá desarrollar una encuesta a los clientes de BDP Seguros (es decir, aquellas personas que tengan al menos una póliza vigente) con el fin de recabar sus opiniones sobre los objetivos definidos en esta sección del BSC.

Esta perspectiva del BSC busca medir la visión del cliente sobre los atributos de valor que se han definido, por lo que, más allá de cualquier indicador “objetivo”, los responsables del área deben estar atentos a las percepciones de los mismos.

La encuesta que se realice sobre los clientes, deberá medir al menos los siguientes aspectos:

- Percepción sobre la disponibilidad de coberturas básicas.
- Percepción sobre la facilidad de contratación de los productos.
- Percepción sobre la facilidad de mantenimiento de los productos.
- Percepción sobre el servicio ofrecido por BDP Seguros.

E) Ofrecer Amplitud de Coberturas Básicas

Para medir este objetivo definiremos primero dos conceptos en forma precisa a fin de que las mediciones resulten relevantes:

i) Coberturas Básicas:

Definimos como Coberturas Básicas a por lo menos una variante de las siguientes líneas asociadas a seguros de personas:

Seguros de Vida

Seguros de Accidentes

Seguros de Salud

Seguros de Vivienda

Seguros de Autos

Seguros contra Robo en Cajeros Automáticos (ATM)

La revisión de este grupo de coberturas se deberá hacer cuando resulte necesario en base a nuevos productos comercializados por el canal bancario, las consultas o pedidos de clientes, o la existencia de informes de mercado que indiquen las coberturas ofrecidas por el Grupo Competitivo.

ii) Grupo Competitivo:

Definimos como Grupo Competitivo al set de bancos dedicados a la banca universal y a la comercialización de seguros para personas, que incluyan entre sus targets de clientes un segmento similar al de BDP Seguros y ofrezcan entre sus productos las Coberturas Básicas.

En este momento, el Grupo Competitivo está integrado por las siguientes entidades:

Banco Río

Banco Galicia

BBVA Banco Francés

HSBC

Macro Bansud

Banco Credicoop

1) Oferta de Coberturas Básicas

Mide si estamos ofreciendo al menos un producto en cada una de las líneas incluidas en las Coberturas Básicas.

Se compara la cartera de productos de BDP Seguros contra las líneas incluidas en las Coberturas Básicas, y se asigna un “1” a cada línea en la que BDP Seguros ofrece al menos un producto y un “0” a cada la línea en la cual no se ofrece ningún tipo de producto. Finalmente se promedian los resultados obtenidos (1 o 0) en cada una de las líneas.

2) Cantidad de productos BDP Seguros / cantidad de productos promedio del Grupo Competitivo (%)

Mide la cantidad de productos de BDP Seguros contra el promedio de los productos ofrecidos por el Grupo Competitivo, considerando únicamente los productos incluidos en las líneas definidas como Coberturas Básicas.

3) Percepción de clientes sobre ‘amplitud de coberturas básicas’, de acuerdo a la encuesta de clientes

Este indicador estará dado por el resultado de la encuesta, la cual deberá indagar sobre este aspecto.

F) Ofrecer Productos Accesibles

1) Porcentaje de Respuestas ‘Caro’ en las campañas de venta

Luego de cada campaña de venta realizada por Call Center se obtiene este indicador, que es el porcentaje de clientes que a la pregunta ‘Por qué no contrata la cobertura?’ responde ‘porque es caro’. Se tomará como indicador el porcentaje promedio de estas respuestas en todas las campañas del trimestre.

2) Precio Promedio BDP Seguros / Precio Promedio Grupo Competitivo

Este indicador se medirá para cada una de las líneas incluidas en las Coberturas Básicas. Para cada una de estas líneas se obtiene un precio promedio de todos sus productos para

BDP Seguros y se la compara con el promedio de los productos de la misma línea ofrecidos por el grupo Competitivo.

3) Cantidad de Bajas (por precio)/Pólizas Vigentes Trimestre Anterior

Cada vez que se procesa la baja de una póliza, se clasifica el motivo de la misma, ya sea que la baja haya sido solicitada por el cliente o efectuada por BDP Seguros.

Para este indicador se tomarán en cuenta la cantidad de pólizas dadas de baja en el trimestre, cuya causa esté relacionada al precio del producto y se la dividirá por la cantidad de pólizas vigentes en el trimestre anterior.

G) Ofrecer productos de fácil contratación

1) Cantidad de Pólizas emitidas / Solicitudes de cobertura

Algunas solicitudes de cobertura pueden no transformarse en pólizas efectivamente emitidas por la cantidad de requisitos, la dificultad o demora para la realización de los trámites necesarios. La relación ofrecida por este indicador busca medir esta “dificultad”.

2) Percepción de clientes sobre “la facilidad de contratación de las coberturas”, de acuerdo a la encuesta de clientes

Este indicador estará dado por el resultado de la encuesta, la cual deberá indagar sobre este aspecto.

H) Ofrecer productos de fácil mantenimiento

1) Percepción de clientes sobre “el mantenimiento de las coberturas”, de acuerdo a la encuesta

Este indicador estará dado por el resultado de la encuesta, la cual deberá indagar sobre este aspecto.

En particular, se deberá medir la percepción sobre facilidad de pago de las primas, renovación de las coberturas, y posibilidad de dar de baja las mismas.

2) Cantidad de Bajas por Cancelación del Medio de Cobro

La mayoría de las pólizas están asociadas a medios de cobro de débito automático (tarjeta de crédito, caja de ahorro o cuota del préstamo) y muy pocos en efectivo por ventanilla. En aquellos casos en los que el cliente debe dar de baja el medio de cobro asociado y no se le pueda ofrecer otro medio de pago alternativo se debe dar de baja la póliza por imposibilidad e cobranza.

Esté indicador mide la cantidad de pólizas que se dan de baja durante el trimestre, por cancelación del medio de pago en el que se debitaba el costo del seguro y que no pueda reemplazarse por un medio alternativo.

3) Cantidad de Reclamos de Clientes por Temas Administrativos

Este indicador será medido contabilizando los reclamos por deficiencias en la administración de las coberturas, registrados durante el trimestre en los distintos canales de atención a clientes.

I) Brindar un servicio confiable

1) Cantidad de bajas en el trimestre por insatisfacción con el servicio.

Indica la cantidad de bajas solicitadas por los clientes durante el trimestre, cuyos motivos estén relacionados con disconformidad del servicio.

2) Bajas por insatisfacción con el servicio/ total de bajas en el trimestre (%)

Mide que porcentaje de las bajas totales registradas en el trimestre fue como consecuencia de disconformidad con el servicio brindado y se calcula con el siguiente ratio:

$$\frac{\text{Cantidad de bajas del trimestre por insatisfacción con el servicio}}{\text{Cantidad de bajas totales del trimestre}} \times 100$$

3) Bajas por insatisfacción / total cartera vigente en el trimestre anterior (%)

Este indicador mide que porcentaje de las coberturas vigentes en el trimestre anterior fueron dadas de baja como consecuencia de disconformidad con el servicio brindado y se calcula con el siguiente ratio:

$$\frac{\text{Cantidad de bajas del trimestre por insatisfacción con el servicio} \times 100}{\text{Cantidad de coberturas vigentes del trimestre anterior}}$$

4) Cantidad de Reclamos de Clientes sobre cantidad de cobertura vigentes (%)

Este indicador será medido contabilizando el total de los reclamos por deficiencias en el servicio, registrados durante el trimestre en los distintos canales de atención a clientes, dividido por la cantidad de coberturas vigentes al cierre del trimestre

5) Percepción de clientes sobre “el servicio brindado por BDP Seguros” (encuesta de clientes)

Este indicador estará dado por el resultado de la encuesta, la cual deberá indagar sobre este aspecto.

• **PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

J) Desarrollar y actualizar productos

1) Cantidad de Nuevos Productos Implementados

Es el número total de Nuevos Productos puestos a la venta en el trimestre. Se consideran como Nuevos Productos a los productos que no existían previamente y a las nuevas versiones o adecuaciones de productos ya existentes.

2) Cumplimiento del plan de implementación de productos (%)

Al inicio de cada año se desarrolla el Plan de Marketing el cual detalla la serie de nuevos productos a desarrollar, actualizar e implementar durante el año, especificando por fechas etapas a cumplir, lanzamientos o implementaciones. Este indicador mide el grado de cumplimiento con que se está llevando a cabo dicho plan.

K) Generar acciones de marketing y ventas

1) Cantidad de Pólizas Vendidas

Es la cantidad de pólizas de productos propios y de terceros vendidos en el trimestre.

2) Valor promedio de las pólizas vendidas en el trimestre

Con este indicador se pretende medir si los esfuerzos del área se orientan a la venta de productos de mayor precio, o si la cantidad de pólizas vendidas se explica en mayor medida por ventas de productos de bajo precio.

3) Bajas por Productos No Contratados/Pólizas Vendidas

Este indicador mide la cantidad de bajas del trimestre en la que los clientes expresan que no habían dado el consentimiento para contratar la cobertura, sobre la cantidad de pólizas vendidas en el trimestre.

Intenta medir la calidad de las ventas identificando aquellas ventas que pudieron ser “forzadas”.

L) Administrar las coberturas en forma eficiente

1) Cantidad de Pólizas Facturadas Incorrectamente

Contempla la cantidad de pólizas que tuvieron problemas de facturación en el trimestre ya sea detectados internamente o por reclamos de clientes.

Dentro de estos problemas podemos identificar por ejemplo: cuotas no facturadas, cuotas duplicadas o importes facturados incorrectamente, facturación en fechas incorrectas, etc.

2) Tiempo promedio de envío al cliente de las pólizas

Mide el tiempo promedio que transcurre entre que el cliente solicitó la cobertura hasta que recibe la documentación con la póliza y las condiciones de la cobertura.

Esta información se obtiene a través de una muestra de casos de pólizas vendidas durante el trimestre.

3) Cantidad de Bajas por problemas administrativos

Identifica la cantidad de bajas solicitadas por los clientes en las cuales los motivos son por problemas en la administración de la cobertura.

M) Administrar siniestros

1) Tiempo Promedio de Resolución

Mide el tiempo promedio en que se resuelven los siniestros finalizados en el trimestre considerando el tiempo transcurrido desde que el cliente presenta la denuncia hasta que se notifica la resolución al cliente.

2) Cantidad Siniestros Vencidos

Indica la cantidad de siniestros en los cuales el tiempo de resolución fue superior a 30 días (tiempo requerido por las normas vigentes), desde que el cliente presentó toda la documentación requerida.

3) Cantidad de Bajas por Siniestros

Identifica la cantidad de bajas solicitadas por los clientes en las cuales expresan como causa motivos relacionados con problemas en la administración de los siniestros.

4) Cantidad de Reclamos de Clientes por Siniestros

Este indicador será medido contabilizando los reclamos relacionados con siniestros, registrados durante el trimestre en los distintos canales de atención a clientes.

• **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

N) Contar con los Servicios Profesionales Tercerizados Requeridos

El nivel de cumplimiento de este objetivo lo mediremos trimestralmente mediante una encuesta sencilla a los responsables de cada una de las áreas, para medir los siguientes dos puntos:

1) Disponibilidad de Servicios Profesionales Requeridos por cada Área

Se medirá la cantidad de veces durante el trimestre en la cual algún área de BDP Seguros necesitó contar con servicio profesional externo y éste no estaba disponible

2) Satisfacción con los Servicios Profesionales Disponibles

El indicador será el puntaje promedio (en una escala de 1 a 10) dado por los responsables de cada área a cada uno de los diferentes servicios profesionales utilizados.

O) Mantener los Sistemas Informaticos Actualizados

1) Cumplimiento del Plan Anual de IT (%)

Al inicio de cada año se desarrolla el Plan Anual de IT en el cual se detalla la inversión planificada en IT y los desarrollos de sistemas a realizar durante el año. Se especifican, por fechas, las etapas a cumplir, lanzamientos o implementaciones. Este indicador mide el grado de cumplimiento con que se está llevando a cabo dicho plan.

P) Capacitar al Personal

1) Gasto Total en Capacitación (\$)

Es la suma total destinada en el trimestre a capacitación y entrenamiento.

2) Gasto en Capacitación por Empleado (\$)

Se obtiene dividiendo el Gasto Total en Capacitación por la cantidad promedio de empleados de BDP Seguros en el trimestre.

Q) Mantener la Satisfacción y Motivación de los Recursos Humanos

Anualmente el BDP realiza una encuesta de Clima Laboral que mide distintos aspectos relacionados con los recursos humanos, obteniendo resultados sobre toda la organización y resultados abiertos por área o sector.

De esta encuesta se tomarán los siguientes 3 indicadores, que miden exclusivamente el ámbito de BDP Seguros.

- 1) Satisfacción con el nivel salarial
- 2) Satisfacción con las tareas realizadas
- 3) Satisfacción con el entorno laboral

Es importante destacar que estos 3 indicadores serán de medición anual y no trimestral como el resto.

4) Rotación del Personal

Mide la cantidad de personal que se desvinculan del sector durante el trimestre, en relación al total de empleados existentes al trimestre anterior.

$$\frac{\text{Bajas de Personal}}{\text{Cantidad de empleados en el Trimestre Anterior}}$$

ÍNDICE

ALCANCE DEL TRABAJO.....	2
BANCO DE PRÉSTAMOS SA Y BDP SEGUROS.....	3
Banco De Préstamos (“BDP”)	3
BDP Seguros.....	3
ESTRATEGIA CORPORATIVA DE BDP	4
LA INSERCIÓN DE BDP SEGUROS EN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	4
MISIÓN FUNCIONAL DE BDP SEGUROS.....	5
ESTRATEGIA DE BDP SEGUROS.....	5
MAPA DE LA ESTRATEGIA DE BDP SEGUROS.....	6
MAPA DE ESTRATEGIA.....	7
• PERSPECTIVA FINANCIERA	7
• PERSPECTIVA DEL CLIENTE	7
• PROCESOS INTERNOS.....	10
• APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11
DESARROLLO DEL BSC	12
OBJETIVOS	12
• PERSPECTIVA FINANCIERA	12
• PERSPECTIVA DEL CLIENTE	12
• PROCESOS INTERNOS.....	13
• APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	13
SELECCIÓN DE INDICADORES	13
INDICADORES.....	14
DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES	18
• PERSPECTIVA FINANCIERA	18
• PERSPECTIVA DE CLIENTES	23
• PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	28
• APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	30
ÍNDICE	33