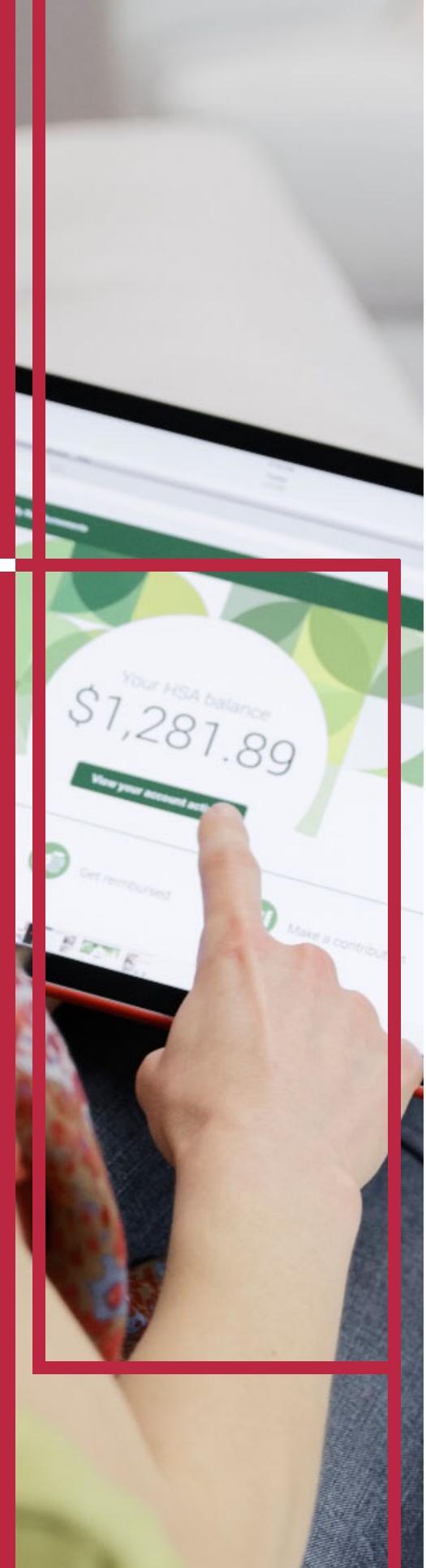


Aseguramiento de Ingresos

Mejorando el ambiente de control
e información financiera dentro
de la organización



Aseguramiento de ingresos

En la actualidad, las organizaciones operan bajo un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo que, en su conjunto, se conoce como entorno VUCA (por sus siglas en inglés).

El entorno VUCA se encuentra presente en la tecnología, banca, industria y servicios, donde las empresas u organizaciones se encuentran rodeadas por un sin número de variables que pueden o no afectar sus operaciones.

Los líderes de las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los continuos cambios, trabajando en la búsqueda constante de alternativas que les permitan ser competitivos, sobreponerse y sobrevivir a las adversidades del entorno, teniendo como foco central la rentabilidad.

Las empresas deben identificar desde el punto de vista estratégico y operacional los principales riesgos a los que están expuestos, con el fin de aplicar los mecanismos adecuados para mitigarlos. Uno de estos mecanismos es la puesta en marcha de proyectos orientados a buscar solución a posibles “fugas de ingresos” que pueden estar afectando los procesos medulares dentro de la organización.

En la actualidad venezolana, la identificación de las áreas potenciales de fugas de ingreso, así como inefficiencias operativas que puedan estar afectando los procesos de negocio, resulta una actividad compleja, cuya causa raíz puede determinarse principalmente debido al entorno hiperinflacionario que se ha generado en los últimos meses, y sobre el cual se tiene poco control desde el punto de vista estratégico y operacional.

Por esta razón, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar un método de control que les permita identificar y eliminar las causas técnicas y estructurales que dan origen a las fugas de ingresos; este método se denomina Aseguramiento de Ingresos.



Ejemplos

Riesgos por sectores

Seguros

Desfases en los valores de cálculos en la fijación de primas e indemnizaciones y los valores reales y de reposición, tarifas y cobros (recurrentes).

Banca

Errores operativos, fraude a través de transferencias, pérdidas por comisiones, fallas tecnológicas, falta de cajeros automáticos que conllevan a problemas con el dinero en efectivo, así como problemas con el arqueo de efectivo.

Telecomunicaciones

Excesivos lapsos para la activación de servicios, llamadas válidas no generadas en los sistemas de facturación, deficiencia en el cobro de los productos o servicios.

Manufactura

Errores en la conciliación entre la materia prima facturada por el proveedor y la recibida en los almacenes.

Salud

Registro deficiente de medicamentos proporcionados a los pacientes, así como errores en facturación de consultas.

Riesgos operacionales

Asimismo, algunas de las áreas operacionales en las cuales surgen riesgos de mayor impacto, y que pueden conllevar a pérdidas de ingresos son:

Gestión de riesgo de mercado

La organización no cuenta con los procesos y procedimientos adecuados para identificar y evaluar los riesgos asociados a pérdidas de cuotas de mercado.

Gobernanza

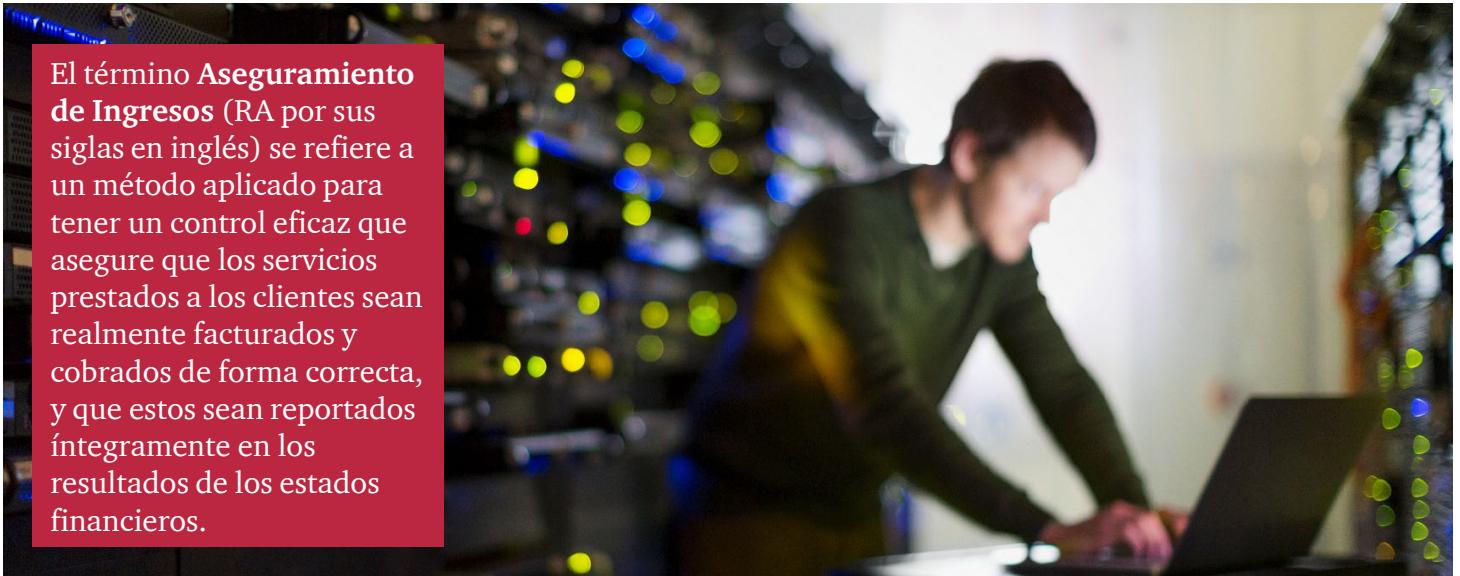
La Junta Directiva o el Gobierno Corporativo no ofrece una supervisión apropiada del desarrollo de los objetivos estratégicos y comerciales de la organización.

Tecnología

La organización carece de procesos que ayuden a identificar y manejar riesgos de tecnología de la información (TI).

Procesos

Controles deficientes para identificar errores y fallas en los procesos del negocio (entre entradas y salidas).



De acuerdo con los estándares definidos por la Global Revenue Assurance Professional Association (GRAPA) en el año 2009, se establece que el rol principal del Aseguramiento de Ingresos es dar soporte a los esfuerzos de los directores operativos para minimizar el riesgo de pérdida de ingresos y maximizar el nivel de ingresos reconocido por todas las transacciones.

¿Cómo identificar cuándo es necesario?

Las organizaciones pueden identificar de manera más eficaz cuándo puede estar ocurriendo una fuga de ingresos y, por tanto, recurrir a la implementación de una gestión de Aseguramiento de Ingresos, identificando los siguientes síntomas:

- Se ha reportado un **número considerable de reclamos** o quejas de clientes.
- La cartera de **cuentas por cobrar** es muy alta.
- Se realiza una cantidad significativa de **ajustes al cierre contable** (ingresos no reconocidos).
- Se aprecia una **disminución considerable de los ingresos** por servicios o producto.
- Se desconoce las **dimensiones de los costos** de la empresa.
- Incapacidad de establecer **pronósticos acertados**.
- **Incidencias recurrentes** sobre un mismo comportamiento (especialmente áreas de Contabilidad y TI).

Una vez identificados estos síntomas o señales, las organizaciones deben analizar cuáles son elementos clave con los que cuenta para proceder a implementar el marco metodológico adecuado a la implantación de actividades de Aseguramiento de Ingresos dentro de la organización.

Beneficios

1

Aporta un proceso de facturación de servicios más robusto y, por tanto, **márgenes de ganancias** más ajustados en la actualidad.

2

Una gestión eficiente en los **controles de los procesos de negocio**, como:

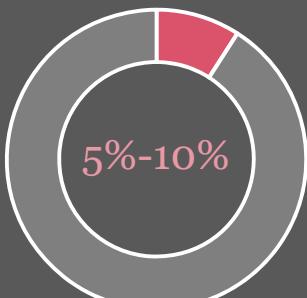
- El volumen de clientes, producto, servicios, etc.
- La complejidad de la cadena de ingresos que abarca múltiples departamentos y sistemas.
- La coexistencia de múltiples sistemas de información y plataformas.

3

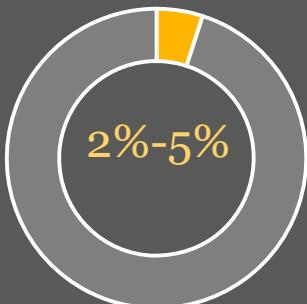
Ayuda en la pronta detección de **vulnerabilidades operacionales** a las que están expuestos los procesos y las herramientas de TI.

Marco metodológico

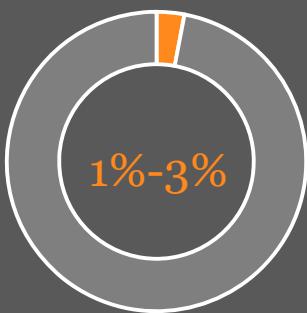
Porcentaje de fuga de ingresos reconocido por las compañías, por sector



- Salud
- Servicios Web



- Aerolíneas
- Telecomunicaciones
- Servicios Públicos
- Banca
- TV por Cable
- Manufactura



- Servicios Financieros
- Hotelería

Fuente: R.Browning, S. Kumar. *Revenue to the Max*. PricewaterhouseCoopers.
Figura N° 1:

Entonces, ¿Cuánta fuga de ingresos es aceptable?

Un estudio realizado por PwC en distintos sectores arrojó como resultado entre 1% y 10% de fugas de ingresos es reconocido por las organizaciones, bien sea porque han realizado una estimación a través de análisis y diagnósticos o por simples indicadores de gestión que los llevan a esa conclusión.

Metodología para el Aseguramiento de Ingresos

El marco metodológico empleado por PwC para el diseño y control de una gestión enfocada en actividades de Aseguramiento de Ingresos, viene dado por las siguientes fases:

Identificación

Se conforman los equipos de trabajo para elaborar el proyecto y reconocer y abordar el problema. Es aquí donde se identifican las potenciales fugas de ingresos y las causas raíz que las generan.

Cuantificación

En esta fase se identifica el monto de la fuga de ingresos, el posible monto a recuperar y los costos de recuperación que esto conlleva.

Captura

Se aplican planes de acción para las recuperaciones. Es en esta fase en la que se hace efectiva la corrección de la fuga de ingresos y la posible recuperación necesaria.

Implementación y mejora continua

En esta etapa se asegura que las soluciones planteadas se ejecuten correctamente. El seguimiento de los puntos clave se realiza mediante dominios, es decir, los que gestionan los niveles de aseguramiento sobre los cuales se desea actuar, divididos en:

Verticales
Áreas operativas generadoras de ingresos

Horizontales
Totalidad de transacciones en la cadena de procesos de ingresos.

Mejoras continuas

- 1 Identificar
- 2 Cuantificar
- 3 Capturar
- 4 Implementar

Mejoras continuas

Figura N° 2

Maximización de ingresos

Por otra parte, el concepto de maximización de ingresos es clave para comenzar a ejecutar las actividades relacionadas con el Aseguramiento de Ingresos dentro de la organización, además tener claras las necesidades propias por sector.

Una vez que se tiene una estructura definida de la metodología de Aseguramiento de Ingresos dentro de la organización, se puede iniciar el proceso de identificación y aprovechamiento de oportunidades en pro del crecimiento de la empresa, lo cual se traduce en **Maximización de Ingresos**. En este sentido, ya no se trata únicamente de identificar fugas de ingresos y cuándo es necesario identificarlas, sino también, aprovechar oportunidades del entorno para aumentar los ingresos. Sin embargo, es importante destacar que para proceder con la metodología de **Maximización de Ingresos**, se debe tomar en cuenta que la identificación y captura de fugas de ingresos se consideran procesos de optimización en la búsqueda del incremento de ingresos.

Tomando el Aseguramiento de Ingresos como principal método de control a implementar para identificar el origen de las fugas de ingresos, en organizaciones con numerosas transacciones de pequeños montos, entonces, la maximización de ingresos complementa esta definición, ya que va dirigida a todos los procesos que influyen en la cadena de ingresos de la organización.

En este sentido, el Aseguramiento de Ingresos tiene como único objetivo identificar, para a su vez solucionar, las fugas de ingresos dentro de la organización, mediante la metodología ya desarrollada previamente; la **Maximización de Ingresos** busca no solo identificar, sino también cuantificar y capturar las fugas, a la vez que identifica oportunidades para incrementar ingresos.

Por otra parte, la **Maximización de Ingresos** se maneja a través de un enfoque más estratégico que el de aseguramiento de ingresos, que tiene un enfoque meramente técnico.

El éxito de la implementación de una metodología de Maximización de Ingresos dentro de una organización, no solo radica en identificar, cuantificar y capturar fugas de ingresos, como parte la solución, así como posteriormente implementar las soluciones planteadas, que es la metodología por la se rige el Aseguramiento de Ingresos, sino que al identificar oportunidades de incrementos de ingresos que luego son aplicadas, se debe establecer y mantener estrategias para fortalecer esta metodología, así como medidas de monitoreo y control, para que continúe un proceso de fortalecimiento que conlleve como resultado políticas robustas de maximización de ingresos y, por ende, puedan traducirse en más ganancias para la organización.

Estas diferencias se pueden observar en la Figura N° 3:

Aseguramiento de ingresos	Maximización de ingresos
<ul style="list-style-type: none">• Empresas con muchas transacciones de montos pequeños.• Centrada en procesos de facturación.• Enfoque técnico.• Uso masivo de indicadores.• Objetivo único: Identificar y solucionar fugas de ingreso.	<ul style="list-style-type: none">• Extendido a todos los procesos que influyen en los ingresos.• Enfoque estratégico y técnico.• Indicadores en forma piramidal (de acuerdo con la posición de la estructura).• Objetivos: identificar, cuantificar y capturar fugas de ingresos; e identificar oportunidades adicionales para incrementar ingresos.

Si requiere mayor Información, favor comuníquese con:

José M. Chirinos
+58 212 700 6229
jose.chirinos@pwc.com

José G. Calatayud
+58 212 700 6975
jose.calatayud@pwc.com

www.pwc.com/ve



@PwC_Venezuela



PwC Venezuela



@pwcvenezuela



PwC Venezuela

Este comunicado no tiene el propósito de asesorar a los destinatarios de éste, solo tiene carácter informativo. Bajo ninguna circunstancia, el contenido de esta comunicación podrá ser considerado como una sugerencia, recomendación o consejo profesional, por tanto no asumimos responsabilidad alguna por cualquier pérdida, directa o indirectamente, que pudiera resultar del uso de éste documento o de su contenido.