

La gestión de procesos: el caso asegurador

Adolfo Millán Aguilar

Clara I. Muñoz Colomina

Resumo:

En el entorno económico actual de las empresas aseguradoras, la distribución de gastos indirectos supone un factor clave de la Contabilidad de Gestión. Decisiones como la continuidad de un producto o la renovación de las pólizas de un cliente pueden depender de ello. El sistema de costes ABC-ABM toma al proceso como su eje básico. Su adecuada identificación y desarrollo es imprescindible para su buen funcionamiento y en este caso concreto pueda permitir una adecuada distribución de gastos indirectos. Por todo ello este trabajo se intenta encajar el proceso en el marco de la distribución de gastos, así como se plantea una metodología para la gestión del proceso en el entorno asegurador que, a su vez, permite su extensión a cualquier entidad financiera.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

La gestión de procesos: el caso asegurador

Adolfo Millán Aguilar (Universidad Complutense de Madrid) amillan@ccee.ucm.es

Clara I. Muñoz Colomina (Universidad Complutense de Madrid) cimunnoz@ccee.ucm.es

Resumen

En el entorno económico actual de las empresas aseguradoras, la distribución de gastos indirectos supone un factor clave de la Contabilidad de Gestión. Decisiones como la continuidad de un producto o la renovación de las pólizas de un cliente pueden depender de ello. El sistema de costes ABC-ABM toma al proceso como su eje básico. Su adecuada identificación y desarrollo es imprescindible para su buen funcionamiento y en este caso concreto pueda permitir una adecuada distribución de gastos indirectos. Por todo ello este trabajo se intenta encajar el proceso en el marco de la distribución de gastos, así como se plantea una metodología para la gestión del proceso en el entorno asegurador que, a su vez, permite su extensión a cualquier entidad financiera.

Palabras clave: Procesos, Seguros, ABC-ABM, Reparto de Costes.

Area temática 9: Gestión de Costos en las Empresas de Comercio y de Servicios

Trabajo realizado con el apoyo de una beca de la Fundación Mapfre Estudios en el marco de su programa Riesgo y Seguro

1. Introducción

La visión de la empresa como una organización orientada a sus clientes junto a las innovaciones tecnológicas que éstas han introducido en su forma de gestionar, han ocasionado cambios vertiginosos en los últimos treinta años, y esto ha tenido consecuencias en la necesidad de modificar la información económica dirigiéndola a la toma de decisiones en las que la rapidez, la calidad y las estrategias sobre procesos, productos y consumidores son factores claves para tener éxito en mercados competitivos.

En este contexto, y junto a la publicación de las teorías de Porter (1989) sobre la necesidad de ver, organizar y dirigir las empresas con perspectiva horizontal, surgió el denominado sistema de Costes Basado en las Actividades (ABC) o *Activity Based Costing* como el nuevo paradigma de la contabilidad de gestión y la solución contable a las decisiones que deben tomar los directivos de las empresas en la era de la información. Esta idea, aunque originalmente pertenece a dos directivos de la empresa John Deere (Williams y Ventila, 1985), su mayor divulgador ha sido Robin Cooper (1989). Sus numerosos artículos, bien en solitario o en colaboración con Kaplan, son un referente para cualquier profesional interesado en este tema.

El ABC fue inmediatamente aceptado en el mundo académico, siendo objeto de grandes debates y punto principal de atención tanto de sus defensores como de sus detractores. En el espacio de muy pocos años un porcentaje altísimo de los artículos y libros publicados fueron dedicados a este tema [Tamarit y Ripoll (2003), (2004)] y, aunque su aplicación práctica en el mundo empresarial ha resultado más compleja de lo que inicialmente se esperaba (Castelló,

2003), sus aportaciones conceptuales superan a los inconvenientes de la técnica, por eso su filosofía ha ganado adeptos entre los directivos de las empresas [(Shields, M.D. (1995), McGow y Klammer (1997), Innes (1992)] en las áreas y sectores industriales y, como en las empresas dedicadas a la prestación de servicios.

Este método, inicialmente, se presentó como una alternativa para sustituir a los métodos tradicionales destinados a asignar costes para valorar activos. El paso del tiempo y el enfoque de sus utilidades desde la perspectiva de información contable estratégica ha demostrado que pueden convivir con eficiencia en cualquier tipo de empresas [Tirado (2003), Muñoz y Cano (2004)], pues tienen diferentes propósitos.

Dentro de su esquema de funcionamiento del ABC, el proceso es el eje básico sobre el que gira todo el sistema. De ahí la importancia el diseño y desarrollo de una metodología de trabajo que permita la adecuada identificación y desarrollo de los mismos en el marco de las prácticas reales de la entidad. Dentro de este esquema el sector asegurador, como entidad financiera presenta peculiaridades que, por una parte dificultan la aplicación de los modelos tradicionales (empresa multiproducto y multicentro, trabajo de carácter exclusivamente administrativo y comercial de difícil sistematización) pero, a su vez su adaptación enriquece el modelo teórico y permite superar los problemas que se encontrarían en entidades afines como las bancarias.

Todo ello situado en un entorno en el que estas entidades también compiten en mercados cada vez más inciertos, donde la calidad y la satisfacción del cliente son premisas fundamentales para sus procesos de negocio y el éxito de su gestión (Millán y Muñoz, 2002) y por ello la distribución de gastos indirectos, con los márgenes marcados por la legalidad vigente es uno de los elementos subjetivos de la Contabilidad de Gestión que más pueden influir en decisiones empresariales tan importantes como la apertura o cierre de una línea de productos, o la renovación de pólizas a un cliente desde una perspectiva integral.

Por todo ello parece de interés desarrollar una metodología de identificación y desarrollo de procesos como instrumento para la distribución e imputación de gastos de gestión en el entorno de la empresa aseguradora que tenga en cuenta sus particularidades específicas y marco legal y, que a su vez se pueda extrapolar al entorno de la empresa financiera.

2. Aspectos previos a la aplicación de un sistema para gestionar los procesos en una entidad aseguradora

Implantar un sistema para gestionar los costes de los procesos en una entidad aseguradora debe ir precedido de un análisis sobre las siguientes cuestiones:

1. *Los objetivos generales definidos por la entidad* que identifican los procesos y las actividades sobre las que centrar esfuerzos y necesidades de mejora. Así, si una entidad aseguradora se fija el objetivo de reforzar su red de agentes o agilizar la tramitación de siniestros, esto afecta al grado de precisión en el desarrollo de las actividades.
2. *El objetivo buscado para implantar el sistema de gestión de costes por actividades.* Si el objetivo es mejorar el procedimiento para imputar costes a la póliza, los esfuerzos se encaminarán en determinar con exactitud los recursos que consumen las actividades relacionadas con los portadores finalistas de estos costes. En cambio, si la finalidad perseguida con el sistema a aplicar es mejorar la eficiencia en la gestión del negocio asegurador, los esfuerzos se centrarán en suministrar información relevante sobre los procesos más significativos en relación con los planes de actuación diseñados y ejecutados.

3. *Las características de la estructura organizativa.* El tamaño de la compañía y el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones influirá en el diseño del modelo a aplicar y delimita la utilidad de la información suministrada. Por ejemplo, los niveles de aceptación de riesgos o el grado de descentralización en la tramitación de siniestros.
4. *Las variables críticas para el éxito empresarial.* En un sistema de gestión de costes por actividades, éstas deben ser orientadas hacia la satisfacción del tomador y/o el asegurado y al proceso de mejora continua del negocio, lo que significa que las actividades a identificar y controlar están directamente relacionadas con actuaciones que sean apreciadas por el cliente de la compañía.
5. *La cultura existente en la organización.* Igual que en los demás sectores, los valores y creencias latentes en las entidades aseguradoras actúan como factores condicionantes para identificar y diseñar las actividades, así como su utilidad en la gestión. Si en la compañía está arraigada la cultura de la calidad en el trato al asegurado como cliente, las actividades primarias y secundarias se gestionarán con esta perspectiva.
6. *La motivación de los recursos humanos.* En la filosofía ABM, la identificación de actividades debe orientarse de tal manera que el factor humano de la compañía se vea incentivado para generar nuevas ideas y sugerencias sobre la forma de mejorar la gestión de los procesos en los que participa. En el caso concreto de las compañías aseguradoras, donde los principales procesos están soportados por tareas administrativas, los recursos humanos son un elemento fundamental en su funcionamiento y su grado de motivación influirá de manera sustancial (positiva o negativamente) en el desarrollo de una gestión de costes basada en las actividades.
7. *Los procesos de negocio.* El funcionamiento operativo dentro de la empresa a la hora de relacionarse con el cliente es básico dentro de este esquema. Los sistemas de gestión de los siniestros o de la suscripción, el grado de soporte informático o su capacidad de respuesta ante las peticiones de un asegurado son básicos en la definición de actividades.
8. *La etapa del ciclo de vida de los productos o servicios.* Si las garantías ofrecidas a los asegurados se encuentran en fase de introducción, el énfasis se centrará en gestionar actividades relacionadas con su promoción y difusión. Por el contrario, si se encuentra en fase de crecimiento la gestión se centrará en las actividades enfocadas a aspectos como la calidad.
9. *Las características, la diversidad y complejidad de los productos o servicios, influirán en el volumen y tipo de actividades a diseñar.* Así encontramos que necesitan diferentes actividades la gestión de pólizas cerradas (con garantías predefinidas e inamovibles) que la de productos multi-garantía “a la carta” según los deseos del cliente. No es lo mismo trabajar con redes propias de profesionales para productos sanitarios que ofrecer pólizas de reembolso de gastos.
10. *Los sistemas de información vigente y la tecnología existentes.* Para la aplicación de este sistema de costes debe ir acompañado de unos sistemas de información que permitan conocer detalladamente lo que se hace en la empresa. Por ejemplo, disponer de datos con el número de siniestros reaperturados o con reclamaciones a terceros o adecuadamente tipificados por garantías ayudan a la hora de definir medidas de valoración de la actividad. La tecnología lógicamente va a ser el soporte del sistema y condicionará su desarrollo. Por ejemplo, que el reaseguro esté adecuadamente mecanizado o no condicionará el peso de la actividad de preparación de información para la renovación de contratos.

11. *La identificación de los objetos de coste que se deseen gestionar condicionará la definición y orientación de las actividades.* Si la empresa desea medir el consumo de recursos en la preparación física de la póliza deberá considerar esto como un objeto de coste y seguramente se vinculará a una actividad. Si no se considera relevante se tratará como un subproducto de la emisión.

Todos estos temas están vinculados a las características de la empresa aseguradora y, entendemos, son condiciones básicas para aplicar este sistema de gestión de costes. De la revisión de informes anuales de empresas significativas del sector realizada por Millán y otros (2003) se puede afirmar que:

1. En la estructura actual de las entidades aseguradoras existen unas oficinas centrales importantes con una red comercial multiproducto más los centros de servicio. Esto supone que los costes indirectos han crecido de forma relevante respecto al coste total.
2. Las empresas aseguradoras más importantes son multiproducto, multicentro y gestionan un paquete importante de procesos. Disponen de una cartera de clientes muy amplia y variada y tienen diversos canales de distribución que operan en amplias zonas geográficas.
3. Adicionalmente se puede afirmar que los gastos generales de estas compañías son principalmente costes fijos (AECA 1993), ya que el funcionamiento de unidades administrativas presenta poca flexibilidad, lo que resulta un problema básico para el reparto de costes.
4. El ciclo de explotación que se ha expuesto en páginas anteriores es aplicable para cualquier producto, lo que implica que los procesos que de él se derivan son comunes para todos los productos de la compañía.

Por otra parte, para diseñar un prototipo de sistema a implantar en un sector empresarial, se debe partir de un modelo de empresa tipo que si bien no se ajuste a una preexistente, sí que esté próxima a la problemática más habitual del sector. En este sentido, y en el caso que nos ocupa, se han tomado como punto de partida las siguientes hipótesis de trabajo:

- A) Pretende ser instrumento de reparto para el control de los gastos indirectos de gestión, considerando como tales los relativos a la tramitación de los siniestros. No aborda, por tanto, otro tipo de gastos e ingresos.
- B) Permita la distribución de gastos hasta el nivel de detalle que requiere la póliza pues de esta forma se llega al objeto de coste más bajo en las tres categorías anteriormente indicadas: producto, cliente, mediador.
- C) Ser válido a cualquier estructura organizativa pues los procesos que se exponen pueden ser aplicados a empresas con un centro de servicios centralizado o desarrollados en unidades descentralizadas, aunque lógicamente la distribución de gastos deberá tener en cuenta tal circunstancia.
- D) Las trazas del proceso como punto básico para la delimitación y desagregación de actividades. La razón es que el proceso es el punto más común de todas las empresas del sector pues siempre se suscriben riesgos, se emiten pólizas y se tramitan siniestros.
- E) La fuente de datos primarios respecto de los gastos está estructurada por su naturaleza y con las directrices recogidas en la legislación española aplicable.

3.- Modelo de distribución de gastos en función de procesos para la entidades aseguradoras

3.1.- Los conceptos básicos de partida.

Como es conocido, los conceptos generales de partida del modelo son los procesos, las actividades y las tareas, estos términos han sido sobradamente definidos [en el ámbito español sirva la referencia del documento de AECA (1998)] por lo que en este trabajo se focaliza a las entidades objeto del estudio [Millán y Muñoz (2004)]. Dentro del término procesos como conjunto de actividades interdependientes que tienen un objetivo común y en función del ciclo económico del negocio asegurador, se identifican unos procesos primarios destinados a comercialización, suscripción y gestión de siniestros y unos procesos de apoyo destinados a la planificación y control o la gestión de recursos humanos. En este sentido, la labor de las oficinas centrales o las complementarias de las sucursales son ejemplos de procesos secundarios.

Con respecto al término actividades constituyen el conjunto de acciones homogéneas que añaden valor al asegurado como cliente externo y que se deben emprender para el funcionamiento de un proceso. Como ejemplo de estas actividades en las compañías aseguradoras se encuentran: la notificación de un siniestro dentro de su proceso de tramitación o la presentación de una oferta dentro del proceso de suscripción de riesgos. Existen las actividades secundarias destinadas a satisfacer clientes internos; son acciones de apoyo y aunque, en muchas ocasiones igualmente importantes para el proceso, no son apreciadas directamente por el asegurado. Un caso representativo lo encontramos en la reclamación de un siniestro a terceros dentro de su proceso de tramitación o en la prospección de un mercado dentro del proceso de suscripción de riesgos.

En ocasiones, no es fácil distinguir la diferencia conceptual entre tarea y actividad, y tras las entrevistas realizadas con profesionales del sector, hemos observado que no se considera relevante si no se ha comprendido la filosofía de este modelo de gestión. Sin embargo, la importancia está en que las tareas son los trabajos que delimitan la forma en que se lleva a cabo la actividad. Por ejemplo, dentro de la valoración de un siniestro podemos identificar las tareas relacionadas con la lectura del expediente, comprobar las normas de valoración de la empresa o el envío del caso a un tasador externo.

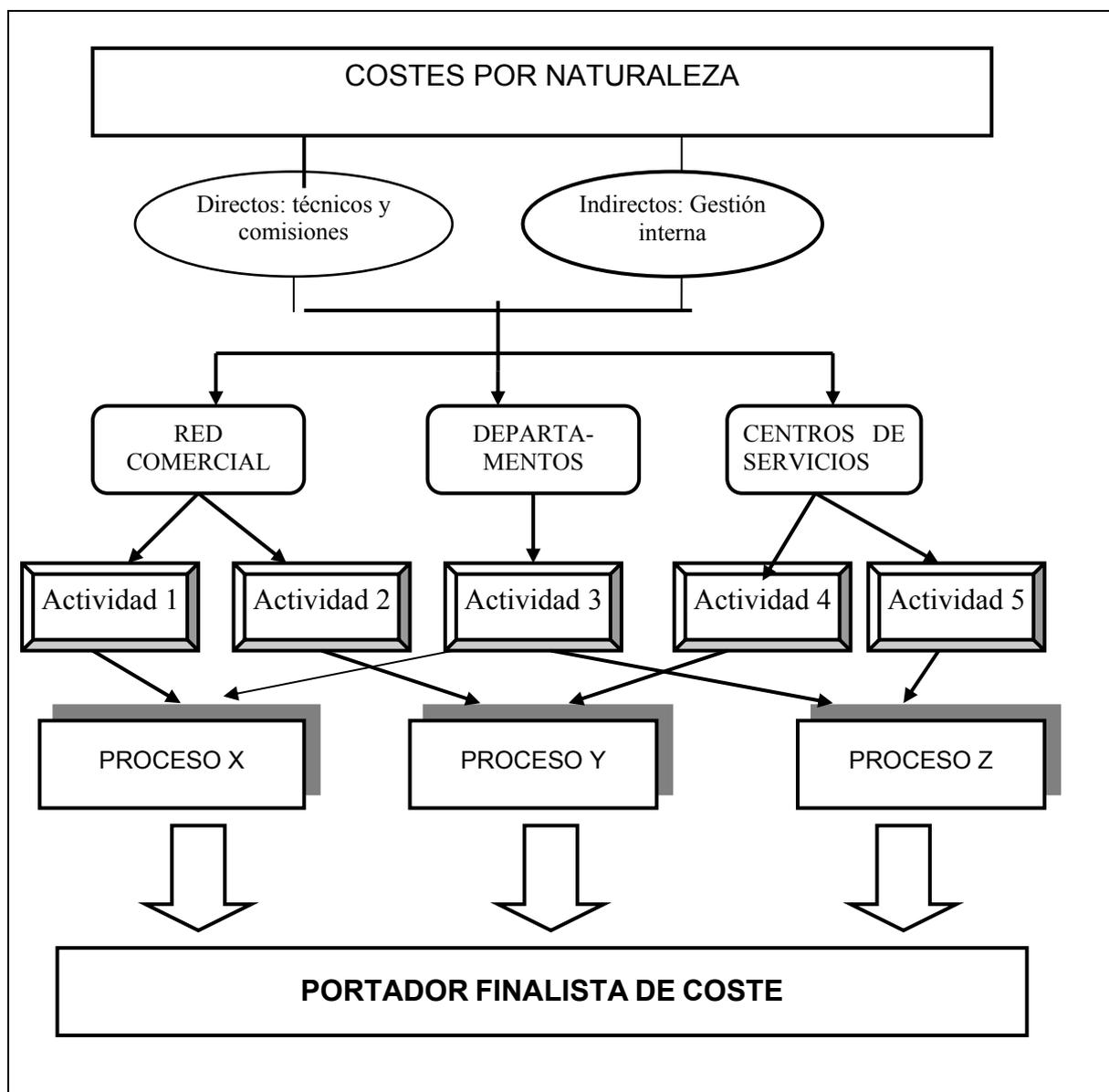
3.2 Estructura general del modelo

Existen distintas corrientes doctrinales para la aplicación del modelo general pues, aunque inicialmente se planteó como una alternativa a la localización de costes por centros de responsabilidad, su implantación ha permitido comprobar que es compatible con el control de costes por centros de responsabilidad y amplía así sus ventajas (Sáez Torrecilla (1993); Mallo (1994) y Muñoz y otros (2004); Muñoz y Cano (2004)).

En esta propuesta de modelo se ha elegido esta opción ya que se considera que ofrece más garantías de éxito en este tipo de empresas al posibilitar el control de los costes por actividades y procesos a través de los centros de responsabilidad. El esquema 1 ofrece una visión general de la propuesta. Para diseñar esta estructura se ha partido de las siguientes premisas:

- a) *El ámbito de aplicación del ABC en estas entidades se restringe a los gastos de gestión interna y los indirectos de gestión externa por las características del negocio asegurador, la mayoría de los costes pueden ser objeto de asignación directa al producto (AECA, 1993).*

- b) *El nivel del reparto en los costes indirectos tendrá como límite los problemas de calidad en la imputación y cumplir con la normativa del Plan Contable para las Entidades Aseguradoras en el caso español pues se pretende que ambos sean compatibles y evitar repartos paralelos que solo generarían los problemas de complejidad comentados anteriormente*
- c) *La estructura organizativa propuesta esta basada en la filosofía de descentralización. En este sentido, se ha seguido aquélla detallada en los trabajos anteriores de Millán y Muñoz [AECA (ponentes) (1993); (2000); (2002)]. Aunque naturalmente, puede ser objeto de debate la inclusión del concepto "centro" como una categoría del reparto, la aplicación de este sistema de gestión de costes bajo esta opción implica desarrollar cuatro fases que pueden ser simultáneas mientras que otras deben seguir la forma secuencial y que son: Determinación de las actividades; Imputación de los gastos por naturaleza a los centros; Imputación de los costes por centros a las actividades a través de los correspondientes inductores de coste; Imputación de las actividades a los procesos y/u objetos definidos a través de los generadores de coste.*



ESQUEMA 1. Flujograma de costes

3.3. Determinación de los procesos y actividades

La definición de procesos y actividades se basará en el análisis del ciclo de explotación y la descripción de tareas desarrolladas por las personas en los distintos departamentos que son la parte más activa para delimitar el tiempo que se dedica a cada una y los recursos que se consumen y debe ir precedida de una evaluación del entorno en el que se mueve la empresa aseguradora. Los Procesos de negocio o primarios se componen de las actividades ligadas a creación, venta y asistencia posterior de los servicios prestados a través de la póliza. Los más comunes a estas empresas son: Innovación de productos; Creación y Gestión de la red profesional; Gestión de siniestros; Comercialización y venta; Suscripción y contratación de riesgos y Gestión de cobros. Los Procesos de soporte o secundarios están constituidos por el conjunto de actividades que proporcionan factores, tecnología, recursos humanos y funciones administrativas de apoyo a los procesos primarios, entre ellos hemos encontrado: Renovación de contratos de Reaseguros; Planificación y Control; Asesoría Jurídica; Recursos Humanos o Sistemas Informáticos.

El análisis de cada proceso se debe realizar siguiendo un procedimiento común que se compone de tres etapas:

- A) Definición del proceso con la finalidad de delimitar y acotar el objetivo general perseguido.
- B) Detalle de las actividades que compone un proceso. Su finalidad es identificar el conjunto de trabajos y que se analizarán posteriormente.
- C) Desglose de cada actividad identificando los siguientes atributos:
 - ➔ *Definición y finalidad de la misma.* Pretende indicarnos cuáles son los objetivos y fines perseguidos y en consecuencia definir lo que se pretende conseguir con el uso de los recursos y el valor añadido que se obtiene con ese coste.
 - ➔ *Medidas del coste:* Son las variables que permiten fijar el nivel de consumo de los recursos, la clave que permite valorar los consumos.
 - ➔ *Generador del coste:* son las medidas de calidad del trabajo realizado, pretende medir el grado de consecución de los objetivos propuestos.
 - ➔ *Recursos:* describe el tipo de factores productivos para la realización de la actividad. Conviene destacar que los recursos humanos intervienen de forma importante en casi todas las operaciones de estas entidades y además para el desarrollo de su trabajo necesitan de unos factores complementarios, tales como ordenadores, mobiliario, teléfono, espacio físico (en locales propios o alquilados) o energía eléctrica con su correspondiente coste asociado. Por este motivo, en el coste de personal interno se incluye aquellos complementarios vinculados con su puesto de trabajo. Los mediadores deben considerarse como personal interno de la entidad si son afectos o bien siguen los dictados de la compañía en la operación. En el caso de que sigan sus propios criterios y planteen a la empresa situaciones de hecho deben considerarse como profesionales.
 - ➔ *Objeto de coste:* es el beneficiario del trabajo realizado. Si es la póliza significa que es el nivel más bajo posible y por lo tanto vincula a las tres categorías básicas: cliente, producto, mediador. Si no es la póliza se indica específicamente a quien afecta.

Cada proceso debe estar vinculado con un objeto de coste concreto: un “producto” o un ámbito territorial. Otra cuestión es que ese proceso y las actividades estructuradas de una forma estandarizada deban adecuarse a las complejidades de cada producto de tal forma que

se hable de proceso A para el ramo X, para el ramo Y, etc. Por ejemplo, el proceso “gestión de siniestros” aunque tenga las mismas actividades para un siniestro de daños materiales de autos que de multirriesgo de hogar, puede tener una carga de trabajo distinta.

Una vez definidas las actividades, e incluso en la fase de desarrollo del sistema, es necesario proceder a su agrupación o desagregación. La finalidad es aumentar la operatividad del modelo y disponer de un catálogo en el que estén incluidas todas las actividades con la definición, objetivos y tareas que las comprende. Esto resulta de gran utilidad para el personal de la compañía en las fases de implantación y seguimiento, si una tarea no es rutinaria deberá descartarse como actividad y ser agrupada con otras que persigan un objetivo común. De igual manera, la opinión de los directivos de la compañía sobre su relevancia, su bajo coste o la dificultad de encontrar un generador de coste serán criterios definitivos para que una actividad sea incluida o excluida del catálogo. En el cuadro1 se incluye un ejemplo de procesos de negocio y actividades que son de general aplicación en estas entidades¹

¹ El prototipo completo diseñado puede verse en Millán Y Muñoz (2005).

Clave	PROCESOS DE NEGOCIO	ACTIVIDADES
P1	Innovación de productos	
A11		Análisis de Mercados.
A12		Diseño del producto
A13		Aprobación del producto
A14		Implantación
P2	Creación y gestión de redes de profesionales	
A21		Prospección:
A22		Selección de mediadores/ profesionales siniestros
A23		Formación
A24		Definición y control de la política retributiva
A25		Ejecución de política retributiva.
P3	Gestión de siniestros	
A31		Notificación
A32		Valoración
A33		Decisión
A34		Seguimiento y control
A35		Compensación al asegurado
A36		Reclamación
P4	Comercialización y venta	
A41		Prospección
A42		Selección
A43		Contacto
A44		Presentación de la oferta
A45		Cierre de la venta
P5	Suscripción y contratación	
A51		Formalización de la solicitud.
A52		Aceptación
A53		Preparación de la póliza
A54		Formalización de la póliza
P6	Gestión de cobro	
A61		Recibos devueltos por banco
A62		Reclamación de saldos a mediadores

Cuadro 1. Procesos y actividades de negocio

Como anexo se adjunta la traza detallada que compone el proceso P1 denominado "innovación de productos" así como el formato resumen para el documento de salida

3.4. Imputación de gastos por naturaleza a centros.

Habitualmente la entidad aseguradora captura la información de gastos por naturaleza y la mayoría son asignables a un centro de forma directa, como por ejemplo los sueldos, o a través de claves de imputación sencillas basadas en unidades de superficie (metros cuadrados), de tiempo o de factor humano (nº de personas)

Analizados los gastos de los centros habituales en las entidades aseguradoras se ha observado que el concepto más relevante es el coste de personal y prácticamente la totalidad de los gastos están asociados al número de personas y al trabajo que realizan. En consecuencia este trabajo es la variable más representativa para medir el grado de ocupación de las actividades lo que permite afirmar que el volumen de personal será la unidad aplicada para imputar el

factor humano y el resto de los factores consumidos en el centro a través de un porcentaje de gasto complementario.

3.5. Imputación de los costes por centros a las actividades

Para imputar los costes agrupados en los centros a las actividades, en las compañías objeto de estudio, entendemos que pueden darse tres situaciones que merecen ser diferenciadas:

- i. Que el centro realice una sola actividad. Por ejemplo valoración de siniestros de automóviles.
- ii. Que el centro realice una sola actividad pero con varias modalidades y la carga de trabajo sea distinta según la modalidad afectada. Esto supone que, en la práctica, se identificará una actividad diferente por cada modalidad pues aunque el trabajo sea el mismo no lo es su complejidad. Por ejemplo en la tramitación de siniestros de ramos no masa o varios que recogen las modalidades de menor especialización de la compañía.
- iii. Que el centro realice varias actividades diferenciadas. Por ejemplo que se encargue de todo el proceso de tramitación de siniestros de multirriesgo industrial.

El primer caso, que es el más sencillo, todos los gastos del centro se asignan directamente a la actividad por lo que no es necesario aplicar ningún inductor de costes.

Sin embargo, en el resto, será preciso establecer una vinculación entre las distintas actividades o modalidades identificadas en el centro por una unidad de tiempo de trabajo. Por ejemplo: la actividad A requiere quince minutos y la actividad B precisa de veinticinco minutos o bien fijar una ponderación entre ellas: por ejemplo, la actividad X tiene una carga de 1,5 en relación con la relativa a la actividad Y.

3.6. Imputación de las actividades a los procesos y/u objetos definidos.

Una vez concentrados los costes en las actividades y definidos los objetos de costes; la última fase del proceso consiste en la asignación de los costes de las actividades a estos objetos. Esta fase requiere la búsqueda de un instrumento que debe representar a la causa de la actividad y es lo que se conoce como el generador de coste. Son parámetros que además de facilitar la imputación permiten cuantificar el output obtenido. Se pueden definir mediante un input, un output o un atributo físico o temporal de la actividad.

Para facilitar esta búsqueda se realizan agrupaciones homogéneas de actividades que tengan un origen común estableciendo, para cada una la relación causa-efecto entre el consumo de los recursos y el resultado obtenido que no debe ser entendido necesariamente como un producto finalista en sentido estricto, sino como un producto en sentido amplio. Estas unidades de medida de la actividad se pueden seleccionar en función de alguna de las siguientes variables:

1. Volumen de trabajo de una actividad que represente directamente su output o resultado. Por ejemplo: nº de pólizas procesadas.
2. Volumen y complejidad del trabajo de una actividad. Se aplicará en aquellos casos en que el volumen de trabajo no es homogéneo con el consumo de recursos de una actividad y obliga a una ponderación con algún factor que corrija la heterogeneidad. Por ejemplo: ponderando la carga de trabajo por los siniestros de distintos productos.

Los generadores de coste pueden ser muy diversos y estarán directamente relacionados con los distintos procesos del negocio asegurador. Así, en el proceso “innovación de productos” y para la actividad definida como “diseño de productos” se podría proponer la “hora-hombre” como inductor de coste pues es la variable más representativa de los consumos de recursos, y

al “nº de diseños” como generador de coste pues para analizar la eficiencia conseguida se considera relevante medir el tiempo empleado en formar y reciclar a los profesionales.

Los objetos de coste son los beneficiarios de las actividades que se desarrollan en la empresa y en el sector asegurador se pueden identificar objetivos de coste en relación con la póliza, el cliente individual y el mediador como niveles más desagregados de información sí bien se pueden agrupar en categorías superiores para facilitar su integración en las diversas tipos de resultados de la entidad siguiendo el siguiente cuadro:

Desagregación	OBJETIVOS DE COSTE		
	-	PRODUCTO	CLIENTE
↓ +	Vida/No vida	Territorio	Afección
	Modalidad	Sucursal	Canal
	Producto individual	Cliente individual	Mediador
	POLIZA		

CUADRO 2: Modalidades en objetivos de coste

Las modalidades que se puedan dar en estos objetivos de coste son:

- i. Existe un objeto particular de coste en el sector que es el mediador y que incluye el canal de distribución del producto: red propia, corredores externos o red bancaria afín.
- ii. Con respecto al cliente como objetivo de coste se ha encontrado que el cliente individual presenta interés desde la perspectiva del “cliente integral”, pero también existe como objeto de coste la sucursal individual y con un ámbito territorial delimitado pues tiene muchísima importancia en este sector.
- iii. Respecto al objetivo de coste denominado producto. Entendemos que el coste total del producto individual no es particularmente significativo dado el carácter aleatorio de la siniestralidad, pero si su coste agregado por servir de base para la tarificación.

4. Conclusiones

El sistema de asignación de costes basado en las actividades (ABC) toma al proceso como eje central de su aplicación. Por otra parte, el uso del proceso en las entidades aseguradoras como punto de partida para la distribución y control de sus costes indirectos, permite por un lado mejora la calidad de la información suministrada por la Contabilidad de Gestión y por otra incrementa las posibilidades de optimizarlos y compatibilizarlo con el modelo convencional de costes (al que están obligadas por la legislación).

Los marcos teóricos dedicados a la gestión de costes en el sector asegurador son escasos, por lo que resultan necesarios aquellos trabajos de investigación que aporten propuestas adaptando los modelos generalistas a las peculiaridades de un sector empresarial. Esta situación se agudiza mas cuando se trata de estudiar elementos internos como los procesos, de carácter muy particular en el marco de la empresa

Por ello con este trabajo se ha podido encajar el concepto proceso como un factor clave para la distribución de los gastos indirectos de gestión hasta el nivel de detalle máximo (la póliza) que permite por agregación llegar a niveles superiores de agrupación (cliente o producto) , así como encajado con el marco legal , a la vez que se ha planteado una metodología para su identificación y desarrollo

Uno de los aspectos a cuidar para asegurarse el éxito de la implantación es el uso de una terminología común y precisa. Por ello este trabajo aporta una metodología para organizar la identificación y desarrollo de cada proceso en el que se incluye: la definición, las actividades que lo componen, la finalidad, las medidas de coste y los generadores de coste encontrados para cada una cuya aplicación se comprueba con el ejemplo planteado en el anexo.

Bibliografía

AECA (Asociación de Contabilidad y Administración de Empresas):

📖 (1993): *La Contabilidad de costes en las entidades aseguradoras*. Principios de Contabilidad de gestión nº 10. Madrid

📖 (1998): *El sistema de costes basado en las Actividades*. Principios de Contabilidad de Gestión nº 18. Madrid.

CASTELLÓ E, Y LIZCANO J. (1999): “*El sistema de gestión y costes basado en las actividades*” Instituto de Estudios Económicos. Madrid.

CASTELLÓ E, RIPOLL V Y TAMARIT C: “La investigación en sistemas de costes basados en las actividades. Período 1988-1998”. *VI Congresos Internacional de Custos*. Universidade do Minho. Braga

COOPER, R (1989): “Los métodos tradicionales de costes están quedando obsoletos”. *Harvard Deusto Business Review*, nº 39 3º trimestre pp 85-94.

INNES, J (1992): “*Activity Based Costing. Problems in practice*”, CIMA London.

INNES J. (1995): “A Survey of Activity Based Costing in UK’s Largest Companies”. *Management Accounting Research* nº2 pp 137-153 1995

JOHNSON, HT Y KAPLAN RS (1987): “*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*,” Boston MA. Harvard Business School Press.

KAPLAN R Y COOPER R (1999): “*Coste y efecto. Como usar el ABC, ABM y ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*”. Ed gestión 2000.

LUENGO MULET P (1996): “Síntesis y crítica sobre Activity Based Costing”. *Actualidad Financiera*. Marzo.

MALLO RODRÍGUEZ, C. (1994): “Aplicaciones al sistema ABC”. *Partida Doble*, Nº 52.

McGOWAN, A.S. Y KLAMMER (1997) “Satisfaction with activity-based-costing management implementation”. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 9.

MILLÁN AGUILAR, A. (2000): *Análisis Contable en sociedades aseguradoras*. AECA. Madrid

MILLÁN, A. MUÑOZ, C (2002a): Indicadores de Calidad en el Sector Asegurador. *Partida Doble*. Abril. 38-45

MILLÁN, A. MUÑOZ, C (2002b): “*El cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras*” Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios. Madrid

MILLÁN, A. MUÑOZ, C; SEVILLANO, J. (2003): “La información pública sobre estrategias en la empresa española: El caso asegurador”. *Partida Doble*. Septiembre. 92-105

MILLÁN, A. MUÑOZ, C (2005): “*El ABC-ABM: su aplicación en las entidades aseguradoras*” Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios. Madrid (en prensa).

MUÑOZ COLOMINA, C.I. y otros: (2004) “*El Análisis de los Costes y Resultados Funcionales. Introducción al análisis contable*”. Ed. Complutense Madrid

MUÑOZ COLOMINA C.I Y CANO MONTERO E (2004): "Controlar costes para competir: una imperiosa necesidad en las explotaciones tabaqueras" *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. nº 4. AECA. España

PORTER M. E. (1989): “*Ventaja competitiva*” México Ed, CECSA

SAEZ TORRECILLA, A. (1993): “*El modelo ABC desde la perspectiva europea*”. Cuestiones actuales de la contabilidad de costes”. Mc Graw Hill.

SHIELDS, M.D. (1995) “*An empirical analysis of firms implementation experiences with activity-based-costing*” *Journal of Management Accounting Research*, vol 7.

TAMARIT C Y RIPOLL V. (2003): “*Una revisión de la literatura internacional sobre el sistema ABC/ABM: aspectos teóricos y empresariales*”. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. Vol nº1. 2003

TAMARIT C Y RIPOLL V. (2004): “*Caracterización de las empresas en las distintas etapas de la implantación del sistema ABC-ABM*”. X Workshop Memorial Raymond Konoopka”. Alcalá de Henares.

TIRADO VALENCIA, P. (2003) "Gestión de costes y mejora continua. Los sistemas de costes y de gestión basados en las actividades (ABC-ABM)". Ed, Etea.

TURNEY, P. (1991): *Common Cents*. Hillsboro. Ed. Cost Technology.

Anexo A: Trazas del coste en el Proceso " Innovación de productos".

Definición y características del proceso.

La innovación en productos pretende describir todo el conjunto de trabajos que la empresa realiza para crear o modificar un producto.

Este proceso tiene por objetivo el diseño o modificación de un producto concreto con todas las opciones o alternativas que puedan ofertarse al cliente.

Actividades de que se compone

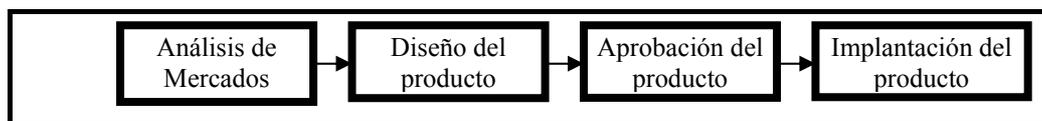
A11.-Análisis de Mercados.

A12.-Diseño del producto

A13.-Aprobación del producto

A14.-Implantación

En este proceso las actividades se relacionan con la siguiente secuencia:



ESQUEMA 2: Flujo proceso "Innovación de productos"

ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES

(A.1.1). Actividad: Análisis de mercados.

Definición y finalidad

Consiste en la revisión completa de la situación del mercado tanto a nivel de clientes y potenciales servicios, como de competidores y sus productos para detectar necesidades del mercado que puedan ser cubiertas con seguros. Comprende tareas como estudios de los productos de la competencia, contactos con corredores y mediadores para encontrar nichos de mercado, estudio de productos extranjeros no comercializados en el propio país o encuestas a los clientes sobre carencias de aseguramiento o mejoras en los actuales productos. Este análisis de mercados puede presentar dos perfiles:

A) Analizar la capacidad potencial de éxito de un perfil de producto concreto o una modificación o modernización de la preexistente. Generalmente es la línea de trabajo más utilizada y sobre la que se va a basar el desarrollo de las actividades de este proceso.

B) La búsqueda de productos al azar intentando detectar necesidades sin tenerlas previamente definidas. No es frecuente trabajar con esta finalidad pues los resultados serán dispersos, arriesgados y de dudosos resultados.

Medidas de coste

La principal medida de coste es el consumo de tiempo de las personas dedicadas a la actividad.

Generador de coste

La unidad de medida del trabajo que genera el coste de la actividad va a ser el número de prospecciones realizado entendidas como número de sondeos realizado.

Recursos utilizados

Los recursos utilizados principalmente va a ser de dos clases:

- ➔ Internos: Los vinculados con las personas dedicadas al trabajo.
- ➔ Externos: Aquellos en los que la empresa incurre si ha encargado algunos estudios a otras empresas

Departamentos implicados

Esta actividad suele ser impulsada por los departamentos de organización comercial en colaboración con las unidades de producto y contando con la experiencia de responsables de la red comercial, concretamente de aquellas zonas en las que se realizan las prospecciones.

Objeto de coste

El objeto de coste en este caso es el producto en la medida que el proceso se encamina a diseñar productos nuevos o modificar los existentes. En aquellos casos concretos en que la prospección está encaminada a definir productos específicos para una zona geográfica concreta también debería considerarse como objeto de coste

(A.1.2). **Actividad: Diseño de productos.**

Definición y finalidad

Es la adaptación de los productos ofertados por la entidad a las necesidades del mercado. Consiste en el desarrollo físico o modificación en su caso del producto que se adecue a las necesidades del mercado y sea vendible y comprensible. Comprende tareas como revisión de garantías, cálculos para fijar los precios o desarrollo de las bases técnicas.

Medidas de coste

La principal medida de coste es el consumo de tiempo empleado por las personas dedicadas a la actividad.

Generador de coste

El generador de coste será el número de productos, o variantes de un producto, diseñados con todas las opciones o alternativas que puedan ofertarse al cliente.

Recursos utilizados

Los recursos utilizados mas relevantes serán los humanos y sus costes asociados. Es raro el uso de otro tipo de consumos pues es una tarea de "laboratorio" interna. En algún caso concreto puede pedirse ayuda a reaseguradores o corredores para ciertos trabajos que habitualmente suele tener coste cero.

Departamentos implicados

Las denominadas unidades de productos son las responsables de esta actividad.

Objeto de coste

En general, el objeto de coste es el producto diseñado, no obstante también serán objeto de coste las unidades territoriales afectas en el caso que corresponda su diseño a algunas en concreto.

(A.1.3). Actividad: Aprobación de la propuesta de diseño.

Definición y finalidad

La aprobación del producto es la actividad encaminada a conseguir la aceptación del producto por la alta dirección. Exige una serie de tareas como la presentación del producto a la red, sugerencias de ésta y revisión en función de sus aportaciones.

Medidas de coste

La principal medida de coste es el consumo del tiempo empleado por las personas dedicadas a la actividad.

Generador de coste

El generador de coste será el número de productos o variantes de productos aprobados por la dirección.

Recursos utilizados

Aunque el recurso principal es el trabajo personal puede utilizarse recursos extras como salas de reuniones bien externas o internas que pudieran estar sujetas a facturaciones internas con todo lo que conlleva: el local, instalaciones visuales, gastos de comidas, etc.

Departamentos implicados

La unidad de producto sigue siendo el departamento central de la actividad, si bien participan todos aquellos que intervienen en la decisión: la alta dirección o los responsables de áreas geográficas

Objeto de coste

El objeto de coste es el producto y las unidades territoriales afectas en el caso de que el diseño corresponda a algunas en concreto.

(A.1.4). Actividad: Implantación

Definición y finalidad

Es el trabajo necesario para poner en funcionamiento un producto ya aprobado por la alta dirección. Agrupa una serie de tareas de apoyo necesarias para que el producto pase de ser un dossier desarrollado a ser una realidad concreta para la entidad y dispuesto para su comercialización.

Queda excluida en este caso la realización de aplicaciones informáticas de alta complejidad, específicas para ese producto pues suponen un subproceso propio e independiente o la formación especializada si el nuevo producto así lo exige que también es un proceso propio.

Medidas de coste

Nº de acciones de implantación

Generador de coste

El generador del coste será el número de productos implantados o readaptados

Recursos utilizados

En este caso se utilizan recursos de distinta clase, tales como el tiempo de las personas, recursos informáticos; material de publicidad, folletos, formularios.

Departamentos implicados

Están implicados además de la unidad del producto como coordinador del proceso la mayoría de los departamentos como organización comercial para las acciones frente a los agentes, la red comercial en todos sus niveles, el departamento de marketing y la unidad de sistemas.

Objeto de coste

El objeto de coste es el producto diseñado y las unidades territoriales afectas en el caso de que corresponda su diseño a algunas en concreto.

Proceso: Innovación de productos. Documento resumen.

Actividades	Objetivos del coste	Medida de coste	Generador del coste	Recursos
Análisis de mercados	Revisión de las necesidades del productos en el mercado	nº horas/ hombre	nº de prospecciones	G. personal y asociados, Inmovilizado, Prospección externa
Diseño de productos	Adecuar las necesidades del mercado a un producto de seguro vendible y comprensible.	nº horas/ hombre	nº de alternativas o variantes de productos diseñadas	G. Personal y asociados Inmovilizado
Aprobación propuesta diseño	Revisión y aceptación por parte de todas las partes implicadas	nº horas /hombre	nº de productos o variantes aprobados	G. Personal y asociados, Inmovilizado
Implantación del producto	Preparar a la red para la venta del producto	nº de acciones de implantación	nº de productos o variantes implantados	G. Personal y asociados, Inmovilizado, Informática, Formación

CUADRO 3: Resumen proceso Innovación de productos