

---

**CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN**

**Nº 96**

**\* \* \* \***

**EL SISTEMA ABC - ABM: SU APLICACIÓN  
EN LAS ENTIDADES ASEGURADORAS**

---

**Autores: Adolfo Millán Aguilar  
Clara Isabel Muñoz Colomina**

**Julio, 2005**

**ISBN: 84-89429-86-3**

**Depósito Legal: M-30.848-2005**

**Copyright: Fundación MAPFRE Estudios**

**Prohibida la reproducción total o parcial de este trabajo sin el permiso escrito de los autores o de la FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS**

## **LISTA DE CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS EDITADOS:**

1. Filosofía Empresarial
2. Resultados de la Encuesta sobre "Altos Profesionales de Seguros" (A.P.S.)
3. Dirección y Gestión de la Seguridad
4. Los Seguros en una Europa cambiante: 1990-1995 (No disponible)
5. La Distribución Comercial del Seguro: Sus Estrategias y Riesgos
6. Elementos de Dirección Estratégica de la Empresa
7. Los Seguros de Responsabilidad Civil y su Obligatoriedad de Aseguramiento
8. La Implantación de un Sistema de Controlling Estratégico en la Empresa
9. Técnicas de Trabajo Intelectual
10. Desarrollo Directivo: Una Inversión Estratégica
11. El Concepto de Seguridad en la Ciencia y la Ciencia de la Seguridad
12. Los Seguros de Salud y la Sanidad Privada
13. Calidad Total y Seguridad
14. El Reaseguro de Exceso de Pérdidas
15. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1991
16. La Legislación Española de Seguros y su Adaptación a la Normativa Comunitaria

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1993

17. Medio Ambiente Seguro: Desarrollo Futuro
18. El Seguro de Crédito a la Exportación en los países de la OCDE (Evaluación de los resultados de los aseguradores públicos)
19. Una Teoría de la Educación
20. El Reaseguro en los Procesos de Integración Económica

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1994

21. La Nueva Regulación de las Provisiones Técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E. Provisiones Técnicas de Seguros de Vida en las Directivas Comunitarias
22. Rentabilidad y Productividad de Entidades Aseguradoras
23. Análisis de la Demanda de Seguro Sanitario Privado
24. El Seguro: Expresión de Solidaridad desde la Perspectiva del Derecho
25. El Reaseguro Financiero
26. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1993
27. La Calidad Total como Factor para elevar la Cuota de Mercado en Empresas de Seguros
28. La Naturaleza Jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil
29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1995

30. El Tiempo del Directivo
31. Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados Económicos: Análisis Empírico del Sector Asegurador Español

32. Decisiones Racionales en Reaseguro
33. La función del Derecho en la Economía
34. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1995
35. El Control de Riesgos en Fraudes Informáticos
36. Cláusulas Limitativas de los Derechos de los Asegurados y Cláusulas Delimitadoras del Riesgo Cubierto. Las Cláusulas de Limitación Temporal de la Cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1996

37. La Responsabilidad Civil por Accidente de Circulación. Puntual Comparación de los Derechos Francés y Español
38. Legislación y Estadísticas del Mercado de Seguros en la Comunidad Iberoamericana
39. Perspectiva Histórica de los Documentos Estadístico-Contables del Órgano de Control: Aspectos Jurídicos, Formalización y Explotación
40. Resultados de la Encuesta sobre la Organización y Gestión de la Seguridad en la Empresa (1996)
41. De Maastricht a Amsterdam: Un paso más en la integración europea

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1997

42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento
43. Resultados de la Encuesta sobre Disponibilidad de Instalaciones de Protección contra Incendios en la Empresa 1997"
44. Resultados de la Encuesta sobre Implantación en la Empresa de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales
45. Los Impuestos en una Economía Global

46. Evolución y Predicción de las Tablas de Mortalidad Dinámicas para la Población Española
47. El Fraude en el Seguro del Automóvil: Cómo detectarlo
48. Matemática Actuarial no Vida con MapleV
49. Solvencia y Estabilidad Financiera en la Empresa de Seguros: Metodología y Evaluación Empírica mediante Análisis Multivariante
50. Mixturas de Distribuciones: Aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la Empresa Aseguradora
51. Seguridades y Riesgos del joven en los grupos de edad
52. La Estructura Financiera de las Entidades de Seguros
53. Habilidades Directivas: Estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación
54. El Corredor de Reaseguro y su legislación específica en América y Europa
55. Resultados de la Encuesta: "La Seguridad contra Intrusión (Seguridad Privada) en la Empresa. 1999"
56. Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España
57. Informe final. Encuesta: "La Organización y Gestión de la Seguridad en la Empresa. 1999"
58. Problemática contable de las operaciones de reaseguro
59. Estudios sobre el Euro y el Seguro
60. Análisis Técnico y Económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea

61. Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros
62. Seguridad Social. Temas generales y régimen de clases pasivas del Estado
63. Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial
64. Fundamentos técnicos de la Regulación del Margen de Solvencia
65. Ética Empresarial y Globalización
66. Encuesta: "Seguridad contra Incendios en la empresa. 2000"
67. Gestión Directiva en la Internacionalización de la Empresa
68. Los seguros de crédito y de caución en Iberoamérica
69. Provisiones para prestaciones a la luz del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados: Métodos Estadísticos de Cálculo
70. El Cuadro de Mando Integral para las entidades aseguradoras
71. Gestión de activos y pasivos en la cartera de un fondo de pensiones
72. Análisis del proceso de exteriorización de los compromisos por pensiones
73. Financiación del capital-riesgo mediante el seguro
74. Estructuras de propiedad, organización y canales de distribución de las empresas aseguradoras en el mercado español
75. Incidencia de la Nueva Ley de Enjuiciamiento Civil en los procesos de responsabilidad civil derivada del uso de vehículos a motor
76. La incorporación de los sistemas privados de pensiones en las pequeñas y medianas empresas

77. Resultados de la Encuesta sobre *"El Coste de los Riesgos en la Empresa Española. 2001"*
78. Nuevas perspectivas de la educación universitaria a distancia
79. La actividad de las compañías aseguradoras de vida en el marco de la gestión integral de activos y pasivos
80. Los Planes y Fondos de Pensiones en el contexto europeo: la necesidad de una armonización
81. El Seguro de Dependencia. Una visión general
82. Informe Final. Encuesta: "La Organización y Gestión de la Seguridad en la Empresa 2002"
83. La teoría del valor extremo: fundamentos y aplicación al seguro, ramo de responsabilidad civil autos
84. Estudio de la estructura de una cartera de pólizas y de la eficiencia de un Sistema Bonus-Malus
85. La Matriz Valor-Fidelidad en el Análisis de los Asegurados en el Ramo del Automóvil
86. El Margen de Solvencia de las Entidades Aseguradoras en Iberoamérica
87. Dependencia en el modelo individual, aplicación al riesgo de crédito
88. Análisis Multivariante Aplicado a la Selección de Factores de Riesgo en la Tarificación
89. Mercados Aseguradores en el Área Mediterránea y Cooperación para su Desarrollo
90. Centros de atención telefónica del sector asegurador

91. Problemática de la reforma de la Ley de Contrato de Seguro
92. Medición de la esperanza de vida residual según niveles de dependencia en España y costes de cuidados de larga duración
93. Informe Final. Encuesta: "Seguridad contra Intrusión y Actos Antisociales en la Empresa (Seguridad Privada). 2003"
94. La renovación del Pacto de Toledo y la reforma del sistema de pensiones: ¿Es suficiente el pacto político?
95. Papel del docente universitario: ¿Enseñar o ayudar a aprender?
96. El sistema ABC - ABM: su aplicación en las entidades aseguradoras.

# **EL SISTEMA ABC - ABM: SU APLICACIÓN EN LAS ENTIDADES ASEGURADORAS**

**Autores:** Adolfo Millán Aguilar  
Clara Isabel Muñoz Colomina

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad II  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Complutense de Madrid

Para la realización de este trabajo la Fundación MAPFRE ESTUDIOS concedió a sus autores una Beca de Investigación Riesgo y Seguro.

# ÍNDICE GENERAL

	<b>PÁGINA</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>I</b>
<b>1. DEFINICION DEL NEGOCIO EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS</b>	<b>1</b>
<b>2. LA ESTRUCTURA DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS</b>	<b>9</b>
2.1. FACTORES A CONSIDERAR	9
2.2. ESTRUCTURA TIPO DE ENTIDAD ASEGURADORA	11
2.2.1. ESTRUCTURA DE LA RED COMERCIAL	11
2.2.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION CENTRAL	14
2.2.3. LOS CENTROS OPERATIVOS Y DE SERVICIOS	20
<b>3. EL MODELO CONVENCIONAL DE COSTES EN LAS ENTIDADES ASEGURADORAS</b>	<b>22</b>
3.1. LA PÓLIZA COMO PRINCIPAL OBJETIVO DE COSTES	22
3.2. COMPOSICIÓN DEL PRECIO DE LA POLIZA	22
3.3. CLASIFICACIÓN CONVENCIONAL DE LOS COSTES	24
3.4. DISTINTOS CÁLCULOS DE RESULTADOS	28
3.5. EL REPARTO DE COSTES EN EL PLAN CONTABLE DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS	31
<b>4. EL SISTEMA ABC-ABM ENFOCADO A LA ACTIVIDAD ASEGURADORA</b>	<b>35</b>
4.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO	35
4.2. OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS ABC-ABM EN EL MARCO DEL NEGOCIO ASEGURADOR	41
4.3. EL CONCEPTO DE ACTIVIDAD EN LA EMPRESA DE SEGUROS.	42
4.4. LA METODOLOGÍA ABC-ABM APLICADA A LAS ENTIDADES ASEGURADORAS	47

4.4.1. ESTRUCTURA GENERAL DEL MODELO	47
4.4.2. DETERMINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	50
4.4.3. IMPUTACIÓN DE GASTOS POR NATURALEZA A CENTROS.	54
4.4.4. IMPUTACIÓN DE LOS COSTES POR CENTROS A LAS ACTIVIDADES	54
4.4.5. IMPUTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A LOS PROCESOS Y / U OBJETOS DEFINIDOS	55
<b>5. PROTOTIPO DE UN SISTEMA ABC-ABM ADAPTADO A LAS ENTIDADES ASEGURADORAS</b>	<b>59</b>
5.1. TIPOLOGÍA DE PROCESOS	60
5.2. PROCESOS DE NEGOCIO	63
<i>(P1) Proceso: Innovación de productos</i>	65
<i>(P2) Proceso: Creación y gestión de la redes de profesionales</i>	73
<i>(P3) Proceso: "Gestión de siniestros"</i>	82
<i>(P4) Proceso: "Comercialización y venta"</i>	91
<i>(P5) Proceso: "Suscripción y contratación del riesgo"</i>	99
5.3. LOS PROCESOS DE SOPORTE	104
<i>(P6) Proceso: "cierre contable"</i>	106
<i>(P7) Proceso: renovación de contratos de reaseguro</i>	113
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>120</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>123</b>

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

	<u>PÁGINA</u>
ESQUEMA 1: El ciclo económico de la actividad aseguradora	5
ESQUEMA 2: Estructura tipo de una sucursal descentralizada	12
ESQUEMA 3: Organigrama básico de la organización central	14
ESQUEMA 4: Estructura tradicional del área Operaciones	17
ESQUEMA 5: Estructura matricial del área Operaciones	19
ESQUEMA 6: Flujo de asignación de costes	38
ESQUEMA 7: Las actividades como núcleo de ABC-ABM	40
ESQUEMA 8: Análisis integral de las actividades	43
ESQUEMA 9. Flujograma de costes	48
ESQUEMA 10: Flujo proceso "Innovación de productos"	66
ESQUEMA 11: Flujo proceso "Creación y Gestión de profesionales"	74
ESQUEMA 12: Flujo proceso "Gestión de siniestros"	83
ESQUEMA 13: Flujo proceso "Comercialización y venta"	92
ESQUEMA 14: Flujo proceso "Suscripción y contratación del riesgo"	100
ESQUEMA 15: Flujo proceso "Cierre Contable"	107
ESQUEMA 16: Flujo proceso "Renovación de contratos de reaseguro"	114

## **ÍNDICE DE CUADROS**

	<b><u>PÁGINA</u></b>
CUADRO 1: Clasificación de los costes	25
CUADRO 2: Ejemplos de claves de reparto	54
CUADRO 3: Modalidades en objetivos de coste	57
CUADRO 4: Procesos de negocio	61
CUADRO 5: Procesos de soporte	61
CUADRO 6: Procesos y actividades de negocio	64
CUADRO 7: Resumen proceso "Innovación de productos"	72
CUADRO 8: Resumen proceso "Creación y Gestión de profesionales"	81
CUADRO 9: Resumen proceso "Gestión de siniestros"	90
CUADRO 10: Resumen proceso "Comercialización y venta"	98
CUADRO 11: Resumen proceso "Suscripción y contratación del riesgo"	103
CUADRO 12: Procesos y actividades de soporte	105
CUADRO 13: Resumen proceso "Cierre Contable"	112
CUADRO 14: Resumen proceso "Renovación de contratos de reaseguro"	119

## PRESENTACION

El complejo desarrollo de la actual actividad económica, unido a una fuerte competitividad empresarial en todos sus ámbitos obliga a un fuerte control de todas las fases del funcionamiento de las entidades empresariales. Como importante componente de sus cuentas de resultados, los gastos son (y han sido tradicionalmente) uno de los apartados donde desde hace mucho tiempo se ha hecho una gran incidencia en la importancia de su gestión y consecuente control cobrando día a día más importancia por el impacto directo que tiene en los márgenes de rentabilidad.

Como consecuencia de ello, el desarrollo de las adecuadas herramientas de control y gestión de gastos para adaptarse a esta nueva realidad sigue siendo uno de los grandes retos que en este momento tiene la contabilidad de gestión. En concreto, la distribución y gestión de costes conjuntos multicentro y/o multiproducto ha sido uno de los más importantes y uno de los motivos principales de este trabajo. Las dificultades para conocer el coste real del producto, así como de gestionar tales costes con criterios de eficacia y eficiencia han supuesto han sido uno de los desafíos con los que esta rama de la contabilidad se ha enfrentado.

Como respuesta a los anteriores problemas de distribución de gastos surgió en los años 90 el sistema de costes Activity Based Costing, comúnmente conocido como ABC. Este sistema supuso una gran revolución en los sistemas de reparto de costes al introducir un factor novedoso: la actividad, como punto clave para esta función y, a su vez, relacionar la distribución con el proceso de trabajo que realiza la compañía, desmenuzando su contenido.

Posteriormente, los estudiosos de la Contabilidad de gestión se dieron cuenta que utilizar toda la información facilitada por el sistema ABC solo para distribuir gastos era un derroche pues disponían de toda la base informativa para la gestión y control de dichos gastos. Por ello dieron un salto más y diseñaron un sistema de gestión de costes que denominaron Activity Based Management, que tenían por objeto la eliminación de actividades o trabajos que no aporten valor añadido al cliente pasando a integrarse ambos sistemas en uno sólo denominado ABC-ABM.

Uno de los problemas más importantes que surgen en la aplicación de las herramientas de contabilidad de gestión es que, en origen, se diseñan bajo una perspectiva industrial por lo que su adaptación a las empresas de servicios presenta una serie de dificultades que, aunque no impiden dicha aplicación, implica una serie de adecuaciones del modelo original a las características propias del sector. El sector de seguros no es una excepción a la anterior situación.

Por otra parte, el reparto de gastos en este sector cobra una gran importancia por la preparación de bases técnicas que obliga a estimar los gastos vinculados al producto y por su entorno multiproducto y multicentro que conlleva con un volumen de gastos conjuntos significativos con el correspondiente problema de reparto.

En este contexto se enmarca el presente trabajo que pretende, como objetivo principal, mostrar la viabilidad del sistema ABC-ABM en el entorno asegurador tomando como eje central del trabajo el desarrollo de un prototipo de la parte más compleja de su aplicabilidad: las actividades de la entidad enmarcadas en sus oportunos procesos de trabajo. También se pretende un objetivo complementario como es el incrementar la biografía y los trabajos existentes sobre la Contabilidad de gestión (y en este caso más concretamente el ABC-ABM) adaptado a sectores de servicios como el asegurador, aspecto este siempre poco desarrollado en la literatura contable.

Para cumplir este objetivo, este trabajo se ha dividido en los siguientes bloques:

a) Definición del negocio de las empresas aseguradoras.

En esta primera parte se pretende responder a la pregunta ¿Qué se hace en las empresas de seguros? Para ello se analiza a fondo todo el ciclo de su actividad económica para conseguir una aproximación a su funcionamiento interno

b) Estructura de las entidades aseguradoras

En este apartado se desarrollan diversos prototipos de estructura organizativa interna de estas entidades al objetivo de conseguir un conocimiento de todas las unidades básicas y sus funciones que son pilares para el desarrollo del prototipo propuesto mas adelante.

c) El modelo convencional de costes en las entidades aseguradoras

En este apartado se realiza una pincelada sintética del esquema básico de costes convencional que se utiliza en las entidades aseguradoras: definición del portado de costes, sus atributos, esquema de costes, todo ello relacionado con la actividad y la estructura organizativa definida en apartados anteriores. Se puede decir que es el modelo básico de costes adaptado al perfil de entidad que nos ocupa y que a través de sus limitaciones justifica la necesidad de un avance que se plasmará en el apartado siguiente.

d) El sistema ABC-ABM enfocado a la actividad aseguradora

Con este apartado no sólo se pretende describir el sistema ABC-ABM, sino que simultáneamente se encaja dentro del contexto asegurador intentando a través de los oportunos ejemplos, demostrar que este sistema es perfectamente adecuado a este perfil de entidad y que es posible encontrar para todos sus contenidos básicos, la oportuna correspondencia en el sector.

e) Prototipo de un sistema ABC-ABM adaptado a las entidades aseguradoras.

Los contenidos expuestos en todos los bloques anteriores, culminan en este último, núcleo central del estudio; consiste en desarrollar el prototipo de lo que serían diversos perfiles de actividades, tanto principales como secundarias, pero no como unidades aisladas e independiente sino enmarcadas en sus oportunos procesos de trabajo de tal forma que se pueda disponer de un mapa amplio de actividades interrelacionadas en el marco del trabajo de la entidad, vinculadas con su ciclo económico y su estructura organizativa.

Para finalizar, los autores quieren dar las gracias a la Fundación Mapfre por tomar a consideración el tema para una beca de su programa "Riesgo y Seguro" y a D. Bernabé Gordo Pin, tutor del trabajo, por su apoyo y sugerencias tanto en su planteamiento como en su conclusión.

Por último la gratitud a los profesionales consultados y en particular a Luis Bartolomé Barbe que con su experiencia práctica ha introducido a los autores en el siempre proceloso mundo de los procesos administrativos transmitiéndoles una parte de su saber en este tema.

## **1.- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS.**

Estudiar la viabilidad de implantar un modelo ABC-ABM en cualquier negocio comienza con la definición de su finalidad que, en el caso del asegurador, se concreta en la legislación a [Ley de Contrato de Seguro (LCS)) (BOE: 1980) mediante el contrato de seguro. En ella queda especificada a lo que se obliga el asegurador y los requisitos, normas de funcionamiento y organización básicas del ejercicio de la actividad aseguradora. Alrededor del contrato giran una serie de operaciones encadenadas que, en su conjunto, constituyen el ciclo económico de la empresa de seguros y que suponen el núcleo básico del perfil de estas empresas.

La legislación mercantil española ha definido el contrato de seguros como "aquél por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas." (LCS, art. 1)

El contrato, que se establece por escrito (LCS, art. 5) entre una compañía de seguros y su cliente, y se formaliza en el documento denominado póliza que recoge, como en cualquier contrato, todas las cláusulas y condiciones de la operación. Tal y como se observa, en el ordenamiento legal español del seguro se indica implícitamente cual es el producto ofrecido por estas entidades: la cobertura de un riesgo. Se puede considerar al término riesgo como la posibilidad de pérdida, entendida como una reducción o desaparición de valor. Las características más importantes del riesgo son tres: (Casteló, 1988, p. 244-245):

- ✓ Incierto: Sobre el riesgo ha de haber una relativa incertidumbre, pues el conocimiento de su existencia real haría desaparecer la aleatoriedad.

- ✓ Posible: Ha de existir la probabilidad de riesgo.
- ✓ Concreto: El riesgo ha de ser analizado y valorado por la aseguradora en dos aspectos, cualitativo y cuantitativo.

Con el objeto de aproximar la terminología jurídico-mercantil a expresiones más acordes con la literatura contable, se debe considerar al contrato de seguro, formalizado en una póliza, como el producto principal generador del negocio en una entidad aseguradora que se caracteriza por tener un precio destinado a la venta y un precio de coste.

El precio de venta de la póliza, se materializa en la prima y es el ingreso típico de las compañías de seguros, representa el importe que percibe el asegurador como remuneración por la prestación que efectúa al asegurado y se materializa en la cobertura del riesgo en un evento.

En este sentido se puede cubrir la ocurrencia de un solo tipo de evento o ramo, o de un conjunto de ellos, que sitúa al contrato en la característica de "multirramo", siendo cada situación asegurada una garantía por sí misma para el asegurado.

El importe de la prima consta de una serie de elementos desarrollados ampliamente por Guardiola, (1990: 23 y sig.) y, aunque se incidirá en ellos al hablar de la póliza, hay que destacar entre otros:

⇒ La prima de riesgo o prima pura:

Es el coste real del riesgo asumido por el asegurador, sin tener en cuenta sus gastos de gestión y otros conceptos" (Guardiola 1990: 24). Es, por tanto, "la prima destinada a cubrir estrictamente el importe estimado de los siniestros" (Larramendi y otros, 1981: 147).

Hay que fijarse que la definición habla de "estimación". Según Guardiola (1990: 23) se calcularía como el coste de la probabilidad media teórica de que haya un siniestro de una determinada clase" y Busquets (1988: 8) concreta como el producto de: Frecuencia X Coste medio del siniestro.

Por lo tanto, dentro de este precio se pueden extraer dos conclusiones:

- ❑ Que los costes no son los reales sino los estimados dado su componente apriorístico en función del procedimiento que se establezca, siempre y cuando contando con la aleatoriedad del riesgo compensada con la bases estadísticas de trabajo.
- ❑ Que los costes considerados en el precio no son los que tendrá esa póliza en concreto, sino el que le corresponde después del reparto de un cálculo global de los costes de la gama de productos a la unidad en cuestión.

⇒ Los costes necesarios para la gestión de la póliza.

Comprenden los externos como comisiones, y los internos como todos los de administración del negocio. Estos costes pueden ser estimados con más exactitud que la prima de riesgo dado que no presentan ese componente de aleatoriedad si bien presenta la limitación que supone la existencia de costes conjuntos con otros ramos.

Dado el factor de aleatoriedad del negocio, las entidades pueden encontrarse, a su vez, en la necesidad de asegurarse entre ellas, transmitiéndose ciertos riesgos adquiridos, bien por la simple prudencia de su mayor distribución o bien porque la limitación en su capacidad de asumirlos las obliga a cederlos parcialmente a terceras entidades. El mecanismo utilizado para estas operaciones se denomina reaseguro entendido como “el seguro de las responsabilidades contractuales derivadas de contratos de seguro directo o de reaseguro” (Carter, 1980: 6). En la práctica, la consulta de cualquier estado contable de una entidad aseguradora permite apreciar que forma parte intrínseca de la actividad aseguradora y es un componente adicional a la misma.

Aunque la legislación no especifica el momento del pago de la prima, y lo deja a las condiciones estipuladas en la póliza (LCS, art.14), las compañías suelen obligar a efectuarlo dentro de unos plazos que oscilan entre siete y treinta días

desde su fecha de entrada en vigor; de ello se deriva que la circulación económica ( AECA:10, 1994) en las entidades aseguradoras, a diferencia de lo que sucede en la mayoría de las empresas, se genera antes los ingresos que la mayoría de los gastos encaminados a la prestación de los servicios. Por las características del negocio, entre el vencimiento medio de estos ingresos (primas) y el vencimiento medio de los costes mas relevantes (las indemnizaciones) transcurre un determinado tiempo que es incierto y en ocasiones es muy largo.

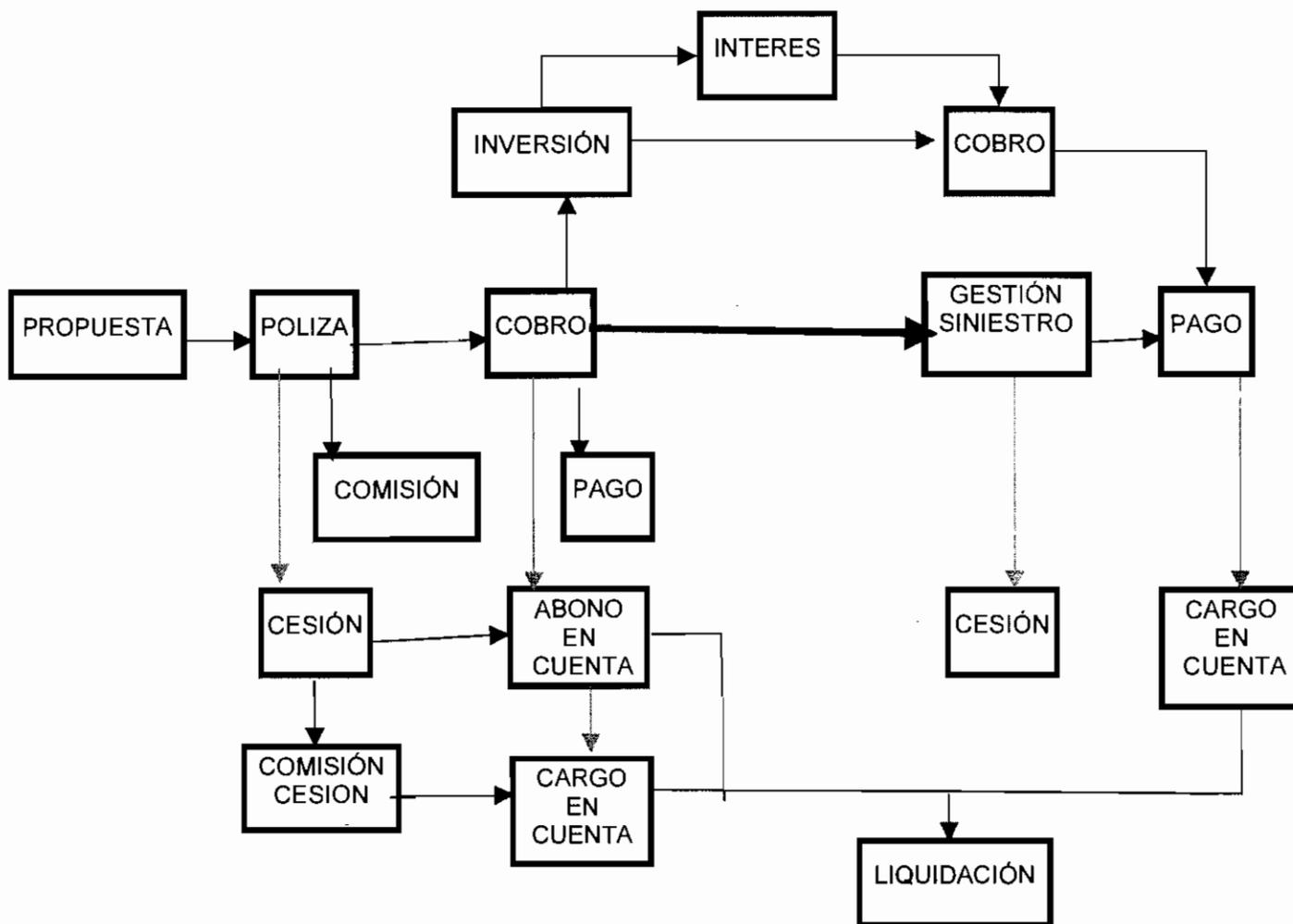
Durante ese período el flujo financiero genera una liquidez que las aseguradoras deben gestionar hasta el cumplimiento de las obligaciones e incluso porque así se han comprometido en algunos contratos de seguros. Estos fondos líquidos se materializan en inversiones de diversa índole, aunque fundamentalmente financieras, esto explica la influencia de esta actividad complementaria en el sector financiero" (Nieto de Alba, 1989, 91-92).

Este negocio de gestión de inversiones, implícito y complementario al asegurador ha adquirido una importancia cada vez mayor con el desarrollo de los productos de vida en diversas facetas: jubilación o uni-link , de tal forma que en estos momentos se desarrollan modelos de cálculo de precios del seguro teniendo en consideración el resultado de las potenciales inversiones, e incluso se intenta aplicar en algunos productos no vida concretamente en el ramo de automóviles .

Tras lo descrito anteriormente se puede resumir que el negocio asegurador consta de dos grandes líneas:

- a) La suscripción de riesgos asumiendo los derechos y obligaciones en ellos recogidos con el asegurado o con otras compañías.
- b) La gestión de fondos líquidos buscando un equilibrio entre seguridad y rentabilidad.

En el esquema 1<sup>1</sup> se recoge la expresión gráfica de los flujos operativos que componen el ciclo económico de las entidades aseguradoras, facilitando su visión global.



ESQUEMA 1: El ciclo económico de la actividad aseguradora

<sup>1</sup> Tanto este esquema como su explicación están basados en AECA (AECA, 1995, p.13-18). El esquema, a su vez, está parcialmente basado en el gráfico del ciclo de tesorería de Henderson y Maness (1989, p. 11).

La suscripción de riesgos, entendido como la gestión de contratos de seguro, se realiza a través de un ciclo económico compuesto por un conjunto de operaciones que se van a detallar como paso necesario para poder identificar posteriormente los múltiples componentes que interviene en el proceso de elaboración de la información contable. Estas operaciones se agrupan en:

- 1) Ciclo de Ingresos/Primas: Recoge todas las derivadas de la emisión de la póliza y de su recibo correspondiente.

Las consecuencias económico- financieras que conlleva la emisión de los recibos supone que, a efectos de la correlación de ingresos y gastos, se deben constituir unas provisiones para primas no consumidas y por riesgos en curso, para periodificar esos ingresos, o unas provisiones matemáticas para hacer frente a las futuras obligaciones contraídas por la entidad. Estas provisiones técnicas no se recogen en el ESQUEMA 1 al no suponer transacciones internas ni externas, sino anotaciones contables derivadas de la aplicación del principio contable anterior.

- 2) Ciclo de Gastos/Siniestros. Incluye todas aquellas operaciones derivadas de la gestión del siniestro, o contraprestación de la sociedad al asegurado.

En este esquema deben incorporarse los efectos del reaseguro cedido anteriormente citado, como negocio derivado, siempre y cuando el contrato sea proporcional: obligatorio o facultativo. En el caso de un contrato no proporcional para todo el ramo, este esquema no es de aplicación.

#### 1. El ciclo de Ingresos/Primas

Se centra en la emisión de la póliza por parte de la compañía aseguradora, así como del recibo que va a justificar su cobro, una vez aceptadas y suscritas sus condiciones por parte del asegurado. Este ciclo se compone de dos procesos básicos: contratación de la póliza y cobro de las primas.

El proceso contratación de póliza consta de dos fases secuenciales que generan las siguientes actividades dentro de la compañía:

- ✦ La suscripción que consiste en la aceptación y firma de la propuesta de seguro por la compañía y el asegurado.
- ✦ La producción que lleva consigo la emisión de la póliza y su recibo que justifica el cobro de la prima al asegurado. Cuando se trata de la renovación de una póliza, la actividad se limita a emitir el recibo, salvo que haya cambios en las condiciones del contrato, pues en este caso se incorpora una tarea por la emisión del suplemento correspondiente.

Este proceso de contratación conlleva además una operación por el devengo de una comisión al agente mediador de la operación y una cesión de primas al reaseguro mas un devengo de comisión para la cedente, cuando existan obligaciones contraídas con los reaseguradores.

El proceso denominado cobro de primas al asegurado se produce en un tiempo posterior al de la contratación y según las condiciones establecidas en el contrato. Este proceso lleva aparejadas dos operaciones que son consecuencia de la principal: el pago de las comisiones devengadas por los agentes independientes y la obligación de pago por primas cedidas al reasegurador más el derecho a retener por la cedente, su comisión devengada.

## 2. El Ciclo de Gastos/Siniestros

En él se recogen todas las operaciones derivadas de cumplir la prestación comprometida con el asegurado, y cuya figura principal es el siniestro. La gestión del siniestro es el proceso previo al cumplimiento de la contraprestación contraída por la entidad con el asegurado. Aunque se inicia legalmente desde su ocurrencia, la entidad sólo tiene conocimiento del mismo en el momento de la declaración (lo que obliga a crear provisiones de siniestros no declarados), hito que significa el comienzo del proceso administrativo y que concluye con su liquidación o pago.

El momento del pago de la indemnización supone el desembolso correspondiente al asegurado afectado por el siniestro y, cuando procede el

cargo del siniestro a la cuenta financiera del reasegurador para su liquidación. En este caso, es habitual que la liquidación de operaciones, se realice a través de cuentas corrientes con anotaciones derivadas por los derechos de cobro y las obligaciones de pago de todas las transacciones que efectúa la entidad con los reaseguradores. En función de las condiciones establecidas en los contratos de reaseguro, periódicamente se procede a su regularización.

## **2.- LA ESTRUCTURA DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS.**

### **2.1. FACTORES A CONSIDERAR**

En la estructura de una empresa de seguros se pueden distinguir una serie de divisiones, que se agruparán o desglosarán según las líneas básicas de actuación que diseñe e implante la dirección de la compañía. Dado el carácter sectorial de este trabajo, se desarrollará mas adelante un modelo de organigrama tipo con la finalidad de que sea un punto de partida para clasificar y analizar cómo se pueden gestionar los costes de las actividades que se ejecutan en los centros de las entidades aseguradoras. El modelo está enfocado desde la perspectiva de empresas que para operar en mercados competitivos y de éxito mantienen una estructura basada en la unidad de negocio (AECA, 1999) como punto de vinculación entre las estrategias que deseen aplicar y las actividades a desarrollar.

Esta interdependencia entre estrategia y organización ha sido analizada ampliamente por autores como Navas y Guerra, (1998), Bueno Campos (1996), AECA (1989) diseñando teorías generales y modelos válidos a cualquier tipo de empresa y sector. También ha sido estudiada para el sector asegurador, en concreto Martínez M, (1994), Millán y Muñoz, (2002) destacan que mientras las estructuras simples son útiles para desplegar estrategias de segmentación y de diferenciación y se aplican en compañías de pequeño tamaño, tales como mutuas uniramio y de limitada expansión geográfica, las estructuras funcionales permiten conseguir economías de escala porque utilizan funciones comunes a todos los productos de la empresa; con ello favorecen la aplicación de estrategias orientadas a la eficiencia y el ahorro de costes. En la actualidad las compañías aseguradoras las están utilizando parcialmente para la creación de centros de servicios con fines administrativos concretos como la emisión de pólizas y la tramitación de siniestros.

Sin embargo, la estructura divisional se basa en una dirección descentralizada enfocada a la separación de las funciones estratégicas y operativas donde la dirección centra sus esfuerzos en los objetivos generales, y las unidades en aprovechar sus potencialidades por eso se agrupan según ramos técnicos, clientes, áreas geográficas, etc. Esta fórmula organizativa es aplicada en entidades aseguradoras de mayor complejidad en las que está preferentemente centralizada la toma de decisiones y descentralizadas las políticas de selección de riesgos y de gestión comercial, y en las que el ramo es la unidad de negocio que orienta preferentemente la institución futura.

En cambio, la estructura matricial combina al mismo tiempo departamentos funcionales y divisiones por productos y áreas geográficas tratando de captar las ventajas de las dos opciones anteriores y evitar sus inconvenientes. Si quedan delimitadas las competencias de los dos responsables superiores simultáneos, esta estructura aporta flexibilidad al estilo de dirección de la empresa que se centrará en aquellos problemas relacionados con los productos y los mercados. En el sector asegurador una estructura matricial se traduce en un organigrama donde existe una unidad central destinada a las tareas de alta dirección de la que descuelgan dos bloques de unidades: la red comercial responsable del resultado por áreas geográficas y las unidades técnicas o de producto responsables de la gestión de éstos últimos.

De la revisión del trabajo empírico de Millán y otros (2003) se pueden deducir una serie de características comunes a las sociedades aseguradoras en España y que condicionan su estructura organizativa. De forma resumida cabe destacar las siguientes:

- a) Las grandes empresas tienen una estructura mayoritariamente multiproducto en la medida que, excepto entidades especializadas, ofrecen una gama amplia de productos.
- b) Las oficinas centrales tiene mucho peso en la estructura organizativa y origina un volumen de costes fijos importante.

- c) Sus canales de distribución se basan en redes comerciales multicentro que se reparte por toda la geografía estatal.
- d) Las tareas de administración directamente vinculadas con el cliente se realizan de forma indistinta en los diversos centros de la red comercial, en los centros de servicios centralizados o combinan ambas estructuras en función de la complejidad o especialización de la tarea a realizar.
- e) Emplean mediadores con mayor o menor grado de independencia en la comercialización de la póliza.
- f) Se ha producido un cambio de orientación en los valores de las entidades aseguradoras desde esquemas tradicionales enfocados a la burocracia hacia una cultura que considera al asegurado como un cliente y a los recursos humanos como un activo principal en la compañía.

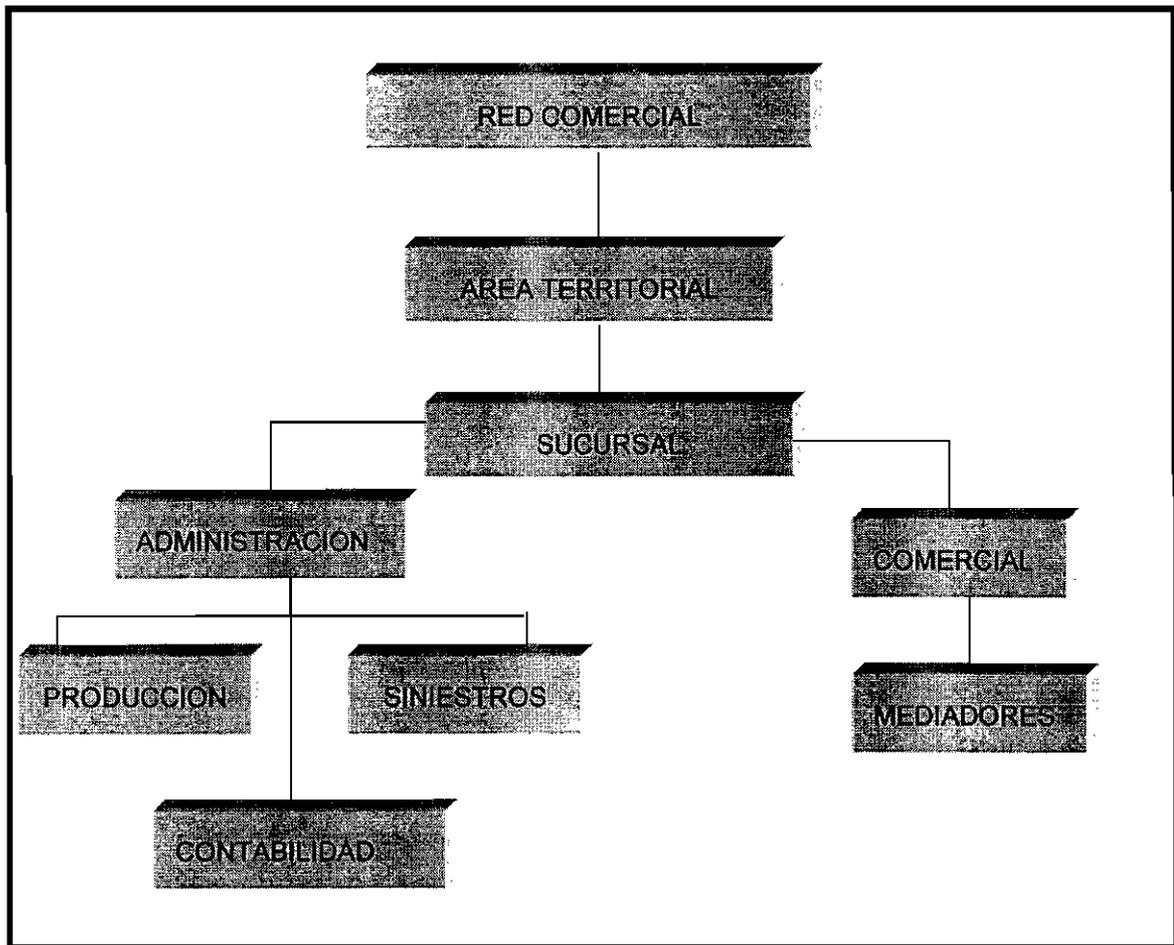
## **2.2. ESTRUCTURA TIPO DE ENTIDAD ASEGURADORA**

El modelo de estructura que aquí se propone parte de dos grandes centros:

- ➔ La Red Comercial.
- ➔ Las Oficinas Centrales u Organización Central.

### **2.2.1 ESTRUCTURA DE LA RED COMERCIAL**

La red comercial engloba los centros que desarrollan directamente la actividad principal de la sociedad y donde se establecen las relaciones principales con el cliente y puede presentar una estructura piramidal con la composición que recoge el esquema 2.



ESQUEMA 2: Estructura tipo de una sucursal descentralizada

Una Dirección Territorial como responsable ante la alta dirección o ante el director comercial de toda la actividad de una zona geográfica concreta. Esta dirección puede disponer de un equipo de técnicos que le permite tener autonomía para gestionar problemas de su competencia sin necesidad de recurrir a la organización central.

La(s) Sucursal(es) como punto de relación directa con el cliente es el centro donde se desarrolla la actividad principal de la entidad. La dirección de esta unidad de negocio tiene la responsabilidad de la gestión. En ellas el cliente aprecia si la compañía le aporta o no valor añadido a sus necesidades y las actividades que realiza se pueden agrupar en dos secciones según la función que desempeñen:

- ⇒ Sección comercial. Es responsable de la actividad vendedora y habitualmente es una unidad de negocio sin subdivisiones. No obstante, en sucursales de gran tamaño el equipo humano que las compone dispone de una formación especializada, según el tipo de cliente (empresas o particulares, por ejemplo) o especializada en cuentas de ciertos corredores que tiene carácter preferente para la unidad de negocio.
- ⇒ Sección administrativa. Es responsable de toda la labor originada por la organización y administración de la unidad de negocio y existen en entidades que aplican una estructura organizativa basada en la descentralización. Igual que en el caso anterior pueden disponer de unos recursos humanos especializados en determinadas actividades. Así encontramos:
  - la subsección de producción que es responsable de actividades como altas, suplementos y propuestas de pólizas
  - La subsección de siniestros que se responsabiliza de toda la actividad de apertura, tramitación y liquidación del siniestro.
  - La subsección de contabilidad tiene a su cargo toda la actividad de gestión y control de las cuentas de agentes, cobro de recibos, etc. así como la responsabilidad de contabilizar las transacciones que efectúa el centro cuando no están recogidas en sistemas automáticos de contabilización.

En el modelo de estructura que se propone se incluirá esta subdivisión si bien esta circunstancia solo se da en entidades con un volumen mínimo de plantilla y por eso en la práctica es fácil encontrar sucursales más pequeñas donde no existe o sólo desempeña algunas funciones muy concretas.

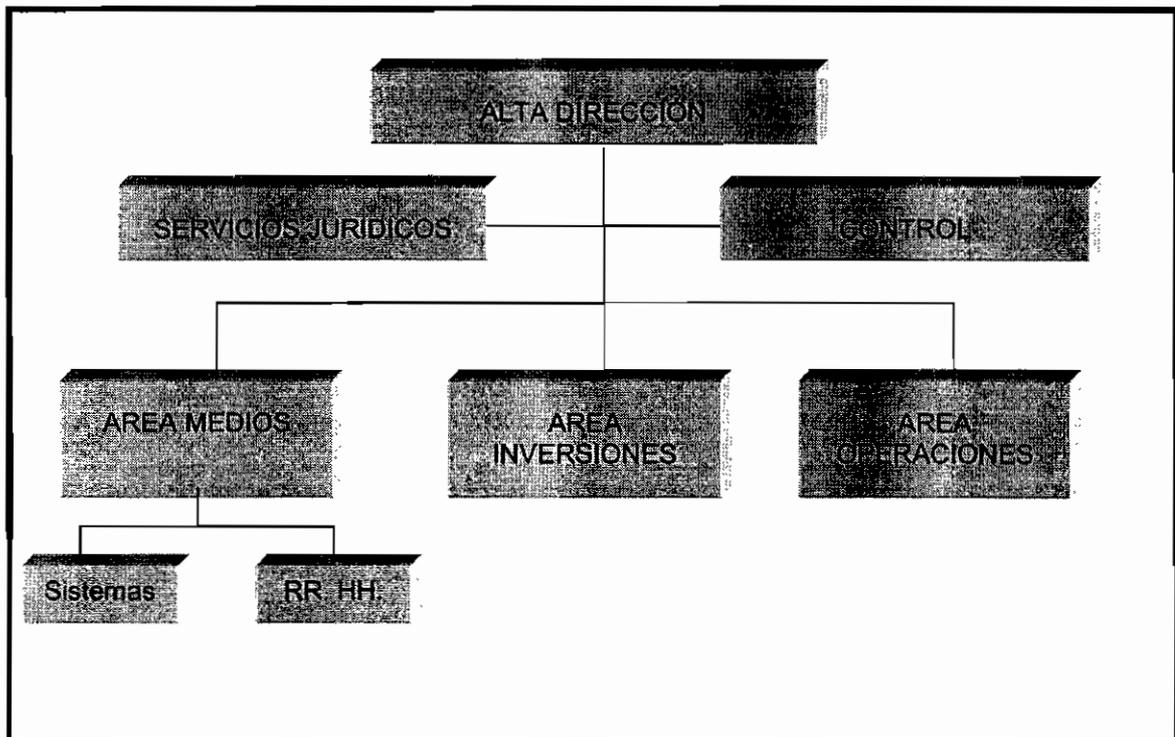
Por último, cuando el tamaño de la unidad lo permite, puede disponer de personal especializado por tipos de productos. Por ejemplo, altas de negocio industrial, tramitador de siniestros de automóviles o de grandes industrias, etc. Al contrario, si el centro dispone de un equipo humano restringido a dos o tres

personas, la subsección de actividades complementarias queda agregada a alguna de las anteriores, generalmente producción.

### 2.2.2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION CENTRAL

La estructura tipo de este trabajo está basada en el estudio de las cinco áreas mas comunes en las entidades aseguradoras que, con independencia de su ordenación jerárquica, son los lugares donde se realizan parte de las actividades que componen la línea de negocio. El valor que añadan al cliente, cada una, será directo o indirecto dependiendo de su relación con las estrategias diseñadas y aplicadas.

Cada una de las áreas tiene distintas responsabilidades y se compone, a su vez, de distintos departamentos tal como queda representado en el esquema 3.



ESQUEMA 3: Organigrama básico de la organización central.

El área de SERVICIOS JURÍDICOS es el responsable de proporcionar el soporte legal tanto a niveles departamentales como institucionales de la entidad y recoge dos funciones:

- ⇒ Apoyo al diseño de productos y gestión de siniestros. Es una labor de naturaleza auxiliar de la actividad principal.
- ⇒ Servicio jurídico institucional: Su labor abarca todo lo relativo a las necesidades jurídicas de la entidad tanto corporativas como de asistencia letrada en el caso de siniestros importantes y, por lo tanto, es un centro claramente de estructura.

El área de CONTROL ejerce la función general del seguimiento económico-financiero del negocio y engloba tres funciones:

- ⇒ Contabilidad: Es el responsable de la información económico-financiera de la sociedad. Puede asumir competencia de gestión y liquidación de impuestos periódicos dada la relación muy cercana que tienen con la información contable. Este departamento es un ejemplo claro de centro de estructura
- ⇒ Auditoria interna, referida al seguimiento y asesoramiento en su caso del funcionamiento interno de los centros específicos de la entidad, sobre todo al tratarse de empresas descentralizadas. Este departamento presenta un carácter de centro auxiliar de otros.
- ⇒ Control de gestión: destinada a estudiar la evolución de las magnitudes que se consideran claves de la sociedad. Este departamento presenta un carácter de centro de estructura.

El área de MEDIOS se compone de dos unidades denominadas “Sistemas” y “Recursos Humanos”.

A su vez la unidad de Sistemas está formada por dos subunidades que son conocidas como “Informática” y “Organización Administrativa”.

La primera, "Informática", es responsable de toda la actividad relacionada con los sistemas de información de la sociedad. Desde la perspectiva de valor añadido, esta actividad se considera secundaria y como centro tiene un carácter auxiliar al resto de las unidades de la entidad. Puede recoger un subdepartamento de métodos que sea intermediario entre informática y el usuario.

La segunda, "Organización Administrativa", tiene a su cargo la puesta en marcha y el funcionamiento de los sistemas administrativos de la sociedad tiene la característica de centro de estructura y como tal, es un centro de apoyo que también añaden un valor que en muchas ocasiones no es percibido por el cliente.

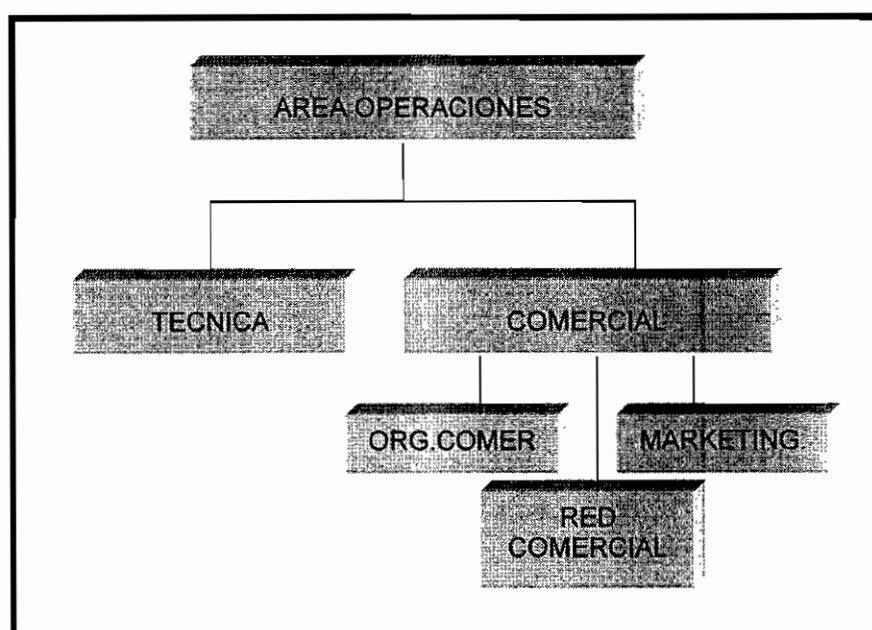
La unidad de "Recursos Humanos" está responsabilizada de la organización del equipo humano que constituye la compañía, con todas las actividades que ello supone y que básicamente son administrativas, gestión y formación. Las actividades administrativas consisten en los trabajos relacionados con: Nóminas, Seguridad social, Contratos, etc. Las actividades relacionadas con la gestión de los recursos humanos se ocupan de labores a cerca de convenios colectivos, promociones, funciones, traslados, etc. y las actividades de formación son las destinadas a la organización de programas de formación interna, y coordinación de la formación externa de la plantilla de la sociedad. Con carácter general tendrán la categoría de secundaria pero dependerá del grado de vinculación que cada una tenga con las estrategias que se plantee la compañía. Por ejemplo si la empresa aseguradora está aplicando una estrategia de aumentar su cuota de mercado con nuevos productos la actividad de formación pueden ser primaria a la hora de gestionar y controlar los costes y resultados destinados a ella.

El área de INVERSIONES es el responsable de gestionar los activos adquiridos por la sociedad y con la finalidad explicada en páginas anteriores. Las actividades realizadas en este área tienen carácter financiero y pueden estar agrupadas según los tipos de activos que gestione: Inversiones Mobiliarias

((renta fija, renta variable, derivados, etc.), Inversiones Inmobiliarias (edificaciones...); tesorería como responsable de la gestión de cobros y pagos de la sociedad.; como es lógico cuenta con un departamento administrativo de apoyo a su gestión. Por sus características es una unidad de negocio propia, si bien tiene mucha importancia, tanto por su capacidad de impactar en el resultado de la entidad como en el apoyo a las ventas de productos financieros si éstos están avalados con una buena rentabilidad que supone beneficios e incremento de patrimonios.

En el área de OPERACIONES las compañías aplican dos modelos de organización que están relacionadas con las estructuras funcional y matricial antes mencionadas. El primero es aplicado en las empresas con una organización caracterizada por un estilo tradicional y burocrático, el segundo es aplicado en las entidades que han desplegado una estructura organizativa con mayor delegación.

El modelo tradicional está basado en el concepto clásico de organización empresarial y con la composición que se reproduce en el esquema 4:



ESQUEMA 4: Estructura tradicional del área Operaciones

Dispone de un gran departamento "Comercial" desarrolla tres grandes funciones:

- i. La de *ventas* propiamente dicha a través de un red comercial que es la que mantiene la relación directa con el cliente.
- ii. Una función de *Marketing* responsable de la mercadotecnia, publicidad de la empresa, estudio de mercados, etc. Esta función puede considerarse como estructural
- iii. Una de *Organización Comercial* que sirve de apoyo para la gestión de agentes. Por eso se encarga de las relaciones de la entidad con el personal de ventas, por ejemplo: diseño de incentivos y seguimiento de ventas. Salvando las distancias es una especie de unidad de Recursos humanos para agentes. Esta función puede considerarse como auxiliar de los principales.

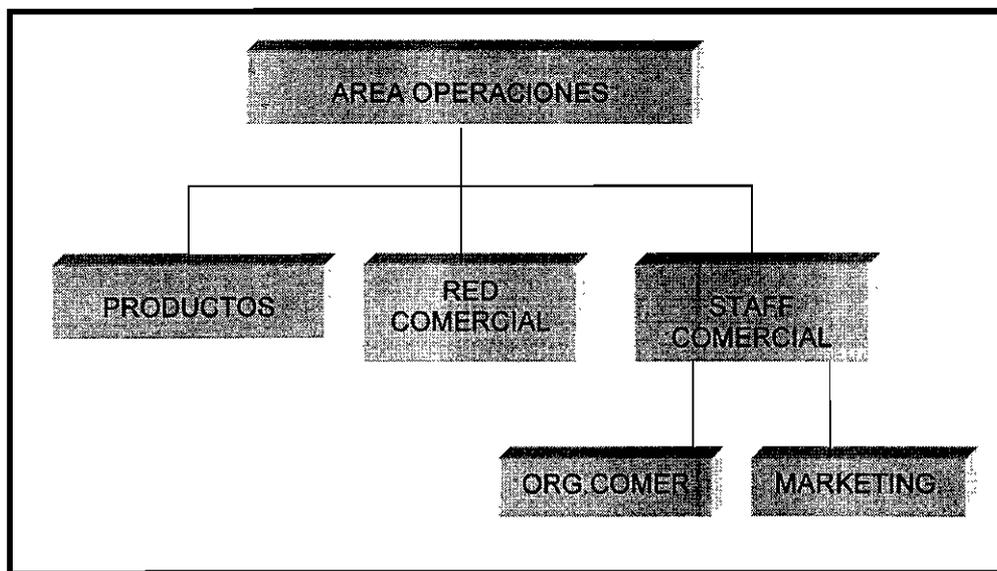
También dispone de un departamento "Técnico" que comprende las funciones relacionadas con el diseño de productos, y el seguimiento de sus componentes técnicos, básicamente suscripciones y prestaciones y del control de la siniestralidad. Así mismo puede asumir la función de gestión de siniestros, o bien fases de la misma en algunas modalidades concretas y el departamento de reaseguro. Estas funciones se ejercen de forma diferenciada dependiendo del tamaño de las empresas.

En las aseguradoras de pequeño tamaño, estas actividades se agrupan en torno a la producción o captación de negocio y los siniestros que pueda ocasionar el único producto que compone su negocio.

En las aseguradoras de mediano y gran tamaño, estas actividades se desarrollan teniendo como punto principal de control los distintos tipos de productos y su relación con el tipo de cliente (particulares y empresas) o la clase de riesgo (vida, automóviles, multirriesgos, etc.). En un segundo o tercer nivel de una organización por productos, se establece una clasificación de trabajos por funciones (especialista en producción, siniestros, etc.) o viceversa.

Las actividades de este área técnica deben considerarse como auxiliares a las principales:

El modelo matricial está fundamentado en el concepto de estructura descentralizada. Aunque gráficamente presenta una estructura jerárquica de la forma que se refleja en el esquema 5, su aportación principal son la reorganización de competencias y responsabilidades.



ESQUEMA 5: Estructura matricial del área Operaciones

Esta estructura dispone de una red comercial que es responsable del resultado de la zona geográfica que le corresponda por la estructura jerárquica. Está apoyada por unos staffs de organización comercial y marketing corporativo de funciones similares a los del modelo tradicional precedente.

Igualmente dispone de una unidad estructurada por productos que es responsable del resultado de una línea de negocio en todas sus facetas. Dependiendo de lo que la dirección considere más operativo estará organizada por clientes (particulares y empresas) o ramos (automóviles, vida, industrias, etc.) y cuenta con áreas de apoyo al marketing de producto.

En esta estructura organizativa hay un planteamiento de doble responsabilidad: sobre el resultado de la entidad: las unidades de productos y la red comercial. Las primeras ofrecen una serie de productos, establecen los límites de autonomía de suscripción a la red comercial y fijan las protecciones de reaseguro y dan cuenta a la alta dirección del resultado de sus productos . Por otra parte los miembros adscritos a red comercial tienen que vender esa oferta en las condiciones fijadas por las unidades de producto y son responsables del resultado de su territorio.

Como cualquier estructura matricial la coordinación es compleja y difícil en la fase inicial de su aplicación pues debe superar las situaciones de conflicto y conseguir una adecuada fluidez. En cualquier caso, el producto y el mercado marcarán las líneas básicas de lo que se debe vender y cómo.

### 2.2.3 LOS CENTROS OPERATIVOS Y DE SERVICIOS.

Los centros operativos y de servicios son unas unidades que se han desarrollado en la década de los noventa para aprovechar las economías de escala administrativas. Son unidades que desempeñan unas funciones administrativas de relación con el cliente para: emisión de pólizas, tramitación de siniestros, gestión de profesionales (peritos, abogados, etc.) que anteriormente estaban asignadas a las áreas de negocio.

Su ámbito territorial puede ser total o parcial y/o abarcar una serie de productos o toda la gama ofertada. Su desarrollo ha supuesto la desaparición de las secciones administrativas que anteriormente realizaban estas funciones concentrando la labor de la red comercial en tareas exclusivamente comerciales o de intermediación administrativa en ciertas circunstancias.

El planteamiento se torna más complejo cuando estos centros operativos prestan servicios de forma simultánea a diversas empresas de un grupo, llegando a convertirse ellos mismos en empresa con la necesidad de facturar a sus clientes elevando la importancia del ente y su tratamiento a efectos de la contabilidad de gestión pues pasa de ser una unidad de coste conjuntos con un

problema de reparto de costes internos a un sistema global de gestión empresarial.

La influencia que este tipo de centros tiene en el diseño de las actividades es grande pues obliga a definir para un perfil de actividad con dos variantes en función de su grado de descentralización (en este centro o en la sucursal).

### **3. - EL MODELO CONVENCIONAL DE COSTES EN LAS ENTIDADES ASEGURADORAS.**

#### **3.1. LA POLIZA COMO PRINCIPAL OBJETIVO DE COSTES**

El modelo de costes utilizado, tradicionalmente, en las compañías aseguradoras sigue las mismas pautas que los utilizados tradicionalmente en la mayoría de las empresas. El principal objeto de costes y control de gestión es el portador finalista (en este caso la póliza), por ser el generador directo de los ingresos y por los condicionantes (ya mencionados) que marca la legislación vigente en este sector. Esto significa que los criterios establecidos para la identificación, control y asignación de ciertos elementos de coste, están en función de este portador final.

Este planteamiento, que ha tenido plena validez cuando las pólizas cubrían un solo riesgo, tiene limitaciones cuando se trata de los productos multirriesgo con amplia difusión en la actualidad, que abarcan varias garantías. En este caso se plantea un problema de definición básico ¿qué es realmente prioritario a la hora de definir el portador de costes: la póliza o la garantía? La respuesta dada por los sistemas convencionales de costes, se ha basado en la concepción de la póliza como la unidad de producción puesto que, es un todo contractual, y como unidad de medición administrativa básica. Es decir, mantener a la póliza como portador final de costes con independencia de la necesidad de capturar información económica a cerca de la garantía.

#### **3.2. COMPOSICION DEL PRECIO DE LA POLIZA**

Al ser necesario determinar el precio de la póliza antes de conocer los costes finales que ocasionará, es preciso que a través de métodos estadísticos se prefijen dichos costes. El procedimiento y los cálculos utilizados para la

determinación de dicho precio están recogidos en el documento oficial denominado base técnica, de obligatoria presentación en la Dirección General de Seguros. En él se detalla todos los siguientes componentes del precio del producto:

1. Prima pura o de riesgo: Recoge el coste estimado de las prestaciones a pagar a los asegurados con la finalidad de evaluar el coste apriorístico en que puede incurrir los siniestros de la póliza. Su cálculo es el producto resultante de valorar el coste medio por siniestro y el número medio de siniestros por póliza.
2. Recargo de seguridad: Es un factor que pretende cubrir potenciales desviaciones en la estimación del cálculo de la prima pura o de riesgo.
3. Costes de gestión interna: Son aquellos costes que se cargan a la póliza para cubrir el coste originado por las gestiones administrativas que ocasiona la emisión de la póliza y sus operaciones derivadas como por ejemplo: la gestión de los siniestros.
4. Costes de gestión externa: Son los derivados de la comercialización del producto, recogen tanto las comisiones pagadas a los agentes como aquellos otros costes utilizados para facilitar o apoyar la venta.
5. Recargos y tasas legales: costes a soportar por obligado cumplimiento como el arbitrio de bomberos, fondo nacional de garantía y consorcio de compensación de seguros.
6. Margen de beneficio.

Los cinco primeros componentes configuran la estructura de costes de una póliza (tal como se resume en el esquema 5). Esta estructura adaptada a la terminología contable que se utiliza para el registro de las operaciones, es la siguiente:

- a) Siniestros pagados: Recoge los pagos efectuados durante el ejercicio por siniestros con independencia de la fecha en que ocurra.

- b) Variación de la provisión para siniestros pendientes: Recoge las estimaciones de coste por los siniestros todavía sin pagar, debido a que se encuentran pendientes de declaración, de liquidación o de pago.
- c) Variación de las provisiones matemáticas: Recoge el valor de las prestaciones futuras actualizadas del ramo de vida. Se incrementan anualmente por el interés técnico mínimo garantizado y por las participaciones en beneficios que le correspondan en su caso.
- d) Comisiones: Son los costes originados como consecuencia de la intermediación comercial de mediadores y gerentes en su caso. Suelen ser porcentajes sobre las primas o el total de ingresos.
- e) Costes de adquisición de pólizas: Son aquellos que sirven para reforzar la labor comercial de la sociedad. Están compuestos por:
  - Rappels y otros incentivos comerciales.
  - Sueldos de coordinadores de los intermediarios.
  - Costes accesorios de los inspectores productores, comidas, dietas, costes de viaje, etc.
  - Publicidad, convenciones, etc.
- f) Otros costes de explotación: Componen el resto de costes derivados de la actividad ordinaria de la sociedad, tales como:
  - Sueldos del personal administrativo y directivo.
  - Resto de costes de explotación tales como alquileres, suministros, comunicaciones, etc.

### **3.3. CLASIFICACIÓN CONVENCIONAL DE LOS COSTES**

Un modelo contable de gestión centralizado en valorar y controlar el coste de la póliza clasifica sus componentes de costes según los subobjetivos que se fijen en cuanto a valoración y control de los mismos en relación con la póliza. Desde

este enfoque existen diferentes posibilidades de agrupar los costes: (ver cuadro 1)

⇒ Por su funcionalidad: Costes técnicos y de gestión externa e interna.

⇒ Por su asignación a los productos: Costes directos e indirectos.

⇒ Por su variabilidad económica: Costes fijos y variables.

Esta clasificación debe ir acompañada, en aquellos costes que no están directamente relacionados con el producto, de criterios de imputación y/o reparto si procede.

CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES			
TIPO DE COSTES	FUNCIÓN	ASIGNACION A PRODUCTOS	VARIABILIDAD
Prestaciones pagadas	Técnicos	Directo	Variable
V. provisión prestación pendientes de liquidación o pago	Técnicos	Directo	Variable
V. provisión prestación pendientes de declaración	Técnicos	Semidirecto	Variable
Variación provisiones matemáticas	Técnicos	Directo	Variable
Comisiones	Gestión externa	Directo	Variable
Rappels comerciales	Gestión externa	Semidirecto	Variable
Otros costes de gestión externa	Gestión externa	Semidirecto/indirecto	Semifijo/semivariable
Otros costes de gestión o explotación	Gestión interna	Semidirecto/indirecto	Semifijo/semivariable

CUADRO 1: Clasificación de los costes

### Clasificación por funciones

- **Costes técnicos:** Son aquellos derivados del cumplimiento presente o futuro de las obligaciones contractuales establecidas en la póliza. Estableciendo un paralelismo con otros sectores empresariales, podemos decir que son

los costes ocasionados por la producción de la póliza. Recoge los siguientes componentes:

- ⇒ Prestaciones o siniestros pagados.
  - ⇒ Variación de la provisión para prestaciones.
  - ⇒ Variación de las provisiones matemáticas y partidas derivadas como participación en beneficios e intereses técnicos.
- Costes de gestión externa. Son los derivados de la actividad comercial de la entidad:
    - ✓ Comisiones.
    - ✓ Costes de adquisición de pólizas.
  - Costes de gestión interna: Son el resto de los que incurre la sociedad para gestionar el conjunto de su actividad.

Clasificación por su asignación a los productos.

La clasificación de los componentes del coste entre directos e indirectos está vinculada a las posibilidades de controlar su comportamiento respecto a la póliza. Así son costes directos las:

- ✓ Prestaciones o siniestros pagados.
- ✓ Variación de la provisión para siniestros pendientes de liquidación.
- ✓ Variación de la provisión para siniestros pendientes de pago.
- ✓ Variación de la provisión matemática.
- ✓ Comisiones.

De igual manera son costes indirectos a la póliza aquellos que no tienen una vinculación directa en su comportamiento, aunque si se pueden relacionar con otros puntos de referencia. Entre los costes indirectos a la póliza están:

- ✓ Variación de la provisión para siniestros pendientes de declaración

- ✓ Rappels o incentivos específicos para esos productos.
- ✓ Sueldos de las personas adscritas a un centro y/o sección.
- ✓ Servicios exteriores.
- ✓ Amortizaciones.

Clasificación por su variabilidad.

Aunque la agrupación entre costes fijos y variables depende fundamentalmente de las estructuras internas de cada empresa, podemos establecer un punto de referencia identificando un conjunto generalista de componentes cuyo consumo varía o no en relación con la existencia de la póliza:

- ⇒ Costes fijos: Son aquellos que no se ven afectados por variaciones del volumen de operaciones. Son costes estructurales que se concentran en:
- Los departamentos de la organización central de la entidad tales como Alta Dirección, Contabilidad, Organización, Reaseguro, Marketing, etc.
  - Costes de centros de la red comercial: Recoge los factores necesarios para el funcionamiento del centro. Estos utilizan una estructura mínima de funcionamiento, personal, local, comunicaciones, mobiliario, etc. si bien las necesidades de estos medios se van incrementando en función de la producción del centro.
  - Costes de centros de oficinas centrales, como informática, ramos técnicos, auditoría interna, personal, inversiones, etc. en los cuales el incremento de producción actúa de diversas formas. Por ejemplo: el departamento de informática necesita más capacidad de gestión: transacciones, comunicaciones, potencia; el departamento de inversiones actúa sobre fondos administrados, o el departamento de recursos humanos que debe atender a un mayor número de personas.

- ⇒ Costes variables: Son aquellos que están directamente vinculados con la producción de las pólizas tales como: los costes técnicos y las retribuciones directas o indirectas por ventas.

Localización de los costes.

En el modelo convencional los costes se localizan en centros que representan funciones y tareas más que unidades operativas formales. Por la vinculación existente entre la función que desempeñan estas unidades y su grado de relación con el cliente se pueden establecer tres agrupaciones:

- ❑ Centros principales o de beneficio: Son centros operativos en los que se ejerce la actividad de la sociedad y ejercen las relaciones directas con el cliente. Generalmente este perfil de centro se identifica con las sucursales.
- ❑ Centros de apoyo: cuya finalidad es prestar tareas de ayuda directa a las sucursales.
- ❑ Centros de estructura: Son centros, también auxiliares, que por desempeñar tareas de carácter general no prestan un servicio específico directo a las sucursales.

### **3.4. DISTINTOS CÁLCULOS DE RESULTADOS**

La póliza, además de los componentes económicos, lleva asociados una serie de atributos relacionados con el lugar de emisión, las garantías cubiertas, intermediario de la operación, y persona(s) cuyo entorno es objeto de cobertura. Combinando ambos se puede establecer un sistema de información que permite obtener datos de resultados, individualmente o por combinación de varios, de la siguiente forma:

Resultado por Centro.

Para la elaboración de esta información, el elemento a considerar es la definición del área geográfica en la cual se ha emitido la póliza. Para ello el concepto clave es el centro.

En productos como el seguro que necesitan redes extensas para su comercialización, el control de la gestión en los centros de comercialización es una tarea imprescindible, de ahí la importancia de este tipo de resultado. Para ello, es necesario determinar el centro emisor de la póliza, y definir el área geográfica que va a encuadrar el estudio por centros de trabajo. A su vez, este resultado por centro se puede calcular por las agrupaciones territoriales que la entidad considere de interés (Centro/provincia/región/estado).

Resultado por tipo de producto.

El punto de partida de esta tipología es el riesgo o garantía asegurada. Uno o varios riesgos se encuadran dentro de una póliza o unidad vendida, que a su vez se engloba en una modalidad y está dentro de un ramo. Por ejemplo en un seguro de multirriesgo de hogar: Una garantía sería la de daños por agua. El conjunto de garantías aseguradas formalizadas componen la póliza: daños por agua, responsabilidad civil, garantía de incendios, etc. Esta póliza forma la modalidad de multirriesgos de hogar que se agrupa en un ramo de no vida.

Conviene considerar que cada empresa a partir de la póliza realiza sus agrupaciones de modalidades y ramos como lo considera oportuno a efectos de su gestión.

En cualquier caso, es preciso llegar por parte del sistema informativo a la captura de la información al nivel más bajo posible (en este caso la garantía), al objeto de obtener, mediante agrupaciones, los resultados de niveles superiores que sean necesarios.

También es preciso tener en cuenta que cierta información puede ser que no se pueda capturar al nivel de garantía limitando su utilidad para esta categoría.

Resultado por intermediarios.

Calcular el resultado por intermediarios implica la identificación de las agentes que intervienen en la venta de una póliza y que son:

- El mediador o corredor, bien libre o afecto responsable de la venta directa.
- El jefe comercial, miembro de la sociedad responsable de la coordinación de una red de agentes y que, por lo tanto, interviene indirectamente en la venta, excepto en los casos en que ejerce la venta directa.

Resultado por Cliente.

El cálculo de resultado por cliente es muy controvertido, dada la gran cantidad de personas que pueden intervenir en la póliza como asegurado y beneficiarios. Además en ciertas ocasiones también se ha planteado al agente como el cliente de la sociedad, sin quitar su importancia como propietario de su cartera y que puede ser el enlace directo entre el contratante y la entidad, (de tal manera que aquél no se relacione nunca con ésta sino a través del agente), no se puede ignorar que el suscriptor o tomador es la otra parte del contrato de seguro y por lo tanto es el cliente de la sociedad.

En los seguros colectivos, básicamente de empresas, en los que la figura del tomador y en principio potencial cliente es la empresa no deben descartarse las figuras de los beneficiarios, en este caso los trabajadores de la misma quedarán también incluidos dentro del concepto cliente de la sociedad, sobre todo teniendo en cuenta que, a partir de esta relación vía empresa, suelen surgir relaciones directas a través de los seguros personales.

### **3.5. EL REPARTO DE COSTES EN EL PLAN CONTABLE DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS.**

El Plan Contable de Entidades Aseguradoras (PCEA) es el primer plan contable sectorial que normaliza que la información relativa a los gastos se presente según su destino y no por su origen.

La finalidad de esta propuesta de reclasificación es elaborar una cuenta de resultados funcional que informe sobre el coste de "las actividades básicas"<sup>1</sup> que se realizan en las entidades aseguradoras mediante una serie de anotaciones dentro de la contabilidad de obligado cumplimiento y con carácter trimestral. La obligatoriedad de presentar esta información rompe con el criterio convencional de que estos datos corresponden a la contabilidad interna y su usuario sea únicamente la dirección de la empresa.

Un análisis del grupo de cuentas, que el plan contable ha dedicado a la reclasificación de gastos por destino (grupo 8) nos permite observar que su misión es enlazar e imputar los gastos que habiendo sido registrados según su naturaleza han sido causados por las siguientes funciones básicas:

- ⇒ Prestaciones.
- ⇒ Gastos de adquisición.
- ⇒ Gastos de administración.
- ⇒ Gastos de inversiones.
- ⇒ Otros gastos técnicos.
- ⇒ Otros gastos no técnicos.

---

<sup>1</sup> El término "actividades básicas" está recogido en el PCEA desde el significado de líneas de negocio pero no de tareas o trabajos tal como recoge el modelo ABC-ABM que es objeto de este trabajo.

Quedan excluidos los gastos que su contabilización por origen y destino sea coincidente. Este es el caso de los costes financieros y las dotaciones a las provisiones.

La distribución de gastos debe efectuarse de forma global y con periodicidad como mínimo trimestral. Además la imputación de los gastos debe basarse en los siguientes criterios:

- a) La valoración del coste de las prestaciones incluirá los gastos dedicados a las operaciones ocasionadas por la gestión de siniestros fundamentalmente. Estos gastos se refieren a los gastos de explotación incurridos como:
- ◆ Gastos de Personal.
  - ◆ Depreciación del inmovilizado afecto.
  - ◆ Comisiones pagadas por razón de gestión del siniestro.
  - ◆ Otros gastos en que se haya podido incurrir para realizar los servicios que haya requerido su tramitación.
- b) La valoración de los costes de adquisición de la póliza, considerando como tales, aquéllos que permitan obtener negocio, debe incluir tanto los derivados de su captura como los incurridos en la compra de una cartera:
- Gastos por comisiones vinculadas a las primas devengadas.
  - Gastos de personal incurridos en la gestión comercial del negocio y la depreciación del inmovilizado afecto.
  - Aquellos gastos específicos que haya podido ocasionar el estudio y la preparación de proyectos encaminados a la consecución de una póliza.
  - Los gastos ocasionados por la tramitación de solicitudes y la formalización de pólizas.

- Publicidad y propaganda incurrida.
  - Gastos de la organización comercial vinculados directamente con la adquisición de los contratos de seguro.
- c) La cuantificación de los gastos de administración de la póliza dedicados a funciones complementarias y de apoyo a la gestión del negocio, deberá recoger:
- El valor de los servicios ocasionados por los asuntos contenciosos vinculados a las primas.
  - Los gastos de gestión de la cartera de pólizas, incluyendo los ocasionados por el cobro de primas y la tramitación de extornos.
  - Los gastos de personal y depreciación de inmovilizado del reaseguro cedido y aceptado.
- d) Los gastos imputables a las inversiones, incluirán los específicos que esta gestión haya ocasionado directamente dentro de la empresa y que se compondrán de:
- Honorarios, comisiones, corretajes y otros gastos en que haya podido incurrir por su gestión externa.
  - Gastos de Personal de la gestión de inversiones
  - Depreciación del inmovilizado afecto a esta actividad.
- e) Se entiende por otros gastos técnicos, los que formando parte de la cuenta técnica, no pueden ser recogidos en los destinos anteriores, básicamente los gastos de dirección general.
- f) Se consideran gastos no técnicos, a aquellos que no se puedan incluir en las cuentas técnicas y no están relacionados con ninguna familia de pólizas.

A su vez cada uno de los gastos técnicos anteriores debe ser desglosado en los costes que haya podido ocasionar los trabajos destinados a atender los ramos de vida y no vida en las entidades que simultáneamente operen en ellas. Aquellas empresas que operen simultáneamente en los ramos de vida y no vida, deberán llevar la contabilidad separada para ambos tipos de negocio con referencia a los siguientes conceptos:

1. Cuentas técnicas de pérdidas y ganancias.
2. Elementos integrantes del margen de solvencia y del fondo de garantía.
3. Provisiones técnicas y su inversión.

Un análisis detallado de los apartados anteriores permite reflexionar que, aunque el PCEA no reconoce un portador de costes explícito en su documentación, sí considera a la póliza como tal ya que la mayoría de los elementos incluidos, en las cuentas de pérdidas y ganancias técnicas utilizan información desagregada a este nivel.

Respecto a la utilidad de aplicación del reparto de gastos por función es algo innegable siendo la empresa la primera beneficiaria por la importancia que tiene la información resultante principalmente para establecer cuentas de resultados a coste completo, disponer de información para el cálculo de bases técnicas que es el soporte actuarial del precio del seguro y de información para el cálculo de algunas provisiones técnicas como la provisión de primas no consumidas. Sin embargo también existen restricciones a esta utilidad, ya que sólo ofrece distribuciones de gastos para ciertas categorías de funciones descritas anteriormente.

Esta presentación debe enlazarse con los informes paralelos al modelo de cuenta de resultados recogidos en la memoria.

## **4.- EL SISTEMA ABC-ABM ENFOCADO A LA ACTIVIDAD ASEGURADORA**

### **4.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MODELO**

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 la actualidad las empresas que son líderes requieren una información mas específica y selectiva (Kaplan y Norton: 13, 1999) sobre los costes y la forma de proceder en cuanto a actividades, procesos, productos, servicios y clientes y están utilizando sus sistemas de costes para estructurar unos procesos de distribución y servicio que sean eficientes a sus segmentos de mercado y clientes, innovar en productos y servicios que sean rentables para la empresa y para los clientes, controlar la aplicación de mejoras continuas en calidad, eficiencia o rapidez, dirigir las decisiones sobre inversiones y ofertas de productos o servicios, seleccionar proveedores, pero también son utilizados con la finalidad de negociar con los clientes aspectos sobre el precio, las características del producto, la calidad, las condiciones de entrega y el servicio a satisfacer.

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 los decisiones que deben tomar los directivos de las

empresas en la era de la información. Inmediatamente fue 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 % 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 mas compleja de lo que inicialmente se esperaba (Castelló, 2003), su filosofía ha ganado adeptos entre los directivos de las empresas y esto es básico para asegurar el éxito en su implantación [(Shields, M.D. (1995), McGow y Klammer (1997) Innes (1992)]. Por eso creemos que el ABC-ABM representa una nueva filosofía en la contabilidad de gestión y que su implantación y desarrollo en las organizaciones económicas seguirá ganando terreno no solo en las áreas y sectores industriales sino también en las de servicios y, en concreto, en las aseguradoras.

Es una respuesta a la necesidad que tienen los directivos de gestionar, con información fehaciente, el coste de los recursos consumidos por los productos, los servicios, los clientes y los canales de distribución. Su origen fue intentar suplir los fallos detectados en los sistemas de costes tradicionales para ofrecer información fiable en el nuevo entorno empresarial. Dicen Johnson y Kaplan (1987) que los sistemas de costes basados en las actividades no han supuesto mas que el retorno de la contabilidad de costes a sus orígenes, y estamos de acuerdo con la afirmación pues la contabilidad de costes nació como respuesta a la revolución industrial y por la necesidad que tenía el empresario de conocer las tareas realizadas en la organización (Saez y otros, 1993).

La creciente complejidad de los procesos productivos, su diversificación geográfica, y la ausencia de tecnología de la información para poder controlar con eficacia esas tareas explica que la contabilidad de costes perdiera el horizonte de las actividades como núcleo principal de su información. Sin embargo esta pérdida fue mas en el procedimiento a seguir que en el fundamento de su razón de ser y estuvo justificada. Durante muchos años se

buscó la información relevante para la dirección en la estructura organizativa de las empresas y en los portadores finalistas de costes como principales generadores de ingresos mediante el que recuperar las inversiones.

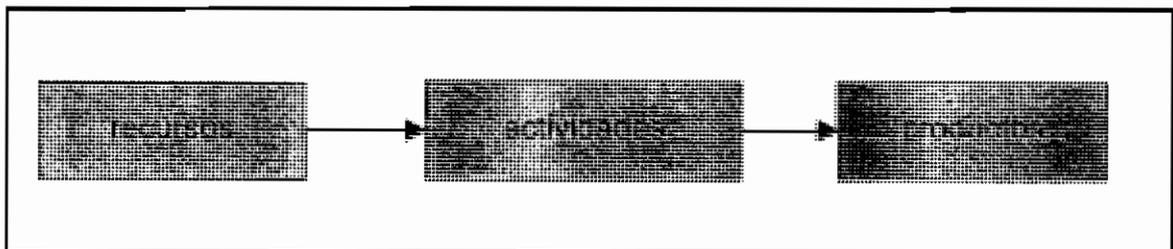
Con respecto a la estructura organizativa, es lógico, pues (AECA CPCG Doc nº 18) en entornos económicos no competitivos las empresas se han organizado tradicionalmente de forma jerarquizada y funcional. Se construyeron teorías que explicasen el proceso de transformación de valores relacionado con el ciclo de explotación y se buscaron las distintas posibilidades de relacionar los costes consumidos en cada período económico con los activos y resultados resultantes en el mismo. A consecuencia de ello aparecieron los diversos sistemas de asignación y acumulación de costes como forma de interpretar y diferenciar entre el volumen de inversiones utilizadas que deben ser recuperadas por los ingresos de esa misma unidad de tiempo, y aquellas que deben ser recuperadas a través de los activos en que se han convertido. Así han surgido y son comúnmente aplicados los sistemas de asignación de costes denominados costes completos industriales y costes parciales. Durante un amplio espacio de tiempo, estos sistemas fueron considerados como alternativas incompatibles de aplicar en la empresa; y tenía lógica si se recuerda que su objetivo, en términos de utilidad, era valorar el coste a efectos de inventario. Sin embargo ambos dejaban sin resolver el problema de los costes indirectos.

Cuando en el final de la década 1980 se multiplican las posibilidades, tan insospechadas hasta ese momento, de obtener información y las necesidades de utilizarla para gestionar empresas en entornos competitivos, se descubre la utilidad de disponer de diferentes costes para diferentes propósitos. Entonces, la contabilidad de costes, como ocurre a lo largo de la historia en cualquier otro ámbito del conocimiento, mira hacia atrás y recuerda que el origen de consumir los recursos (las inversiones) no son los portadores finales sino las tareas previas a la obtención de los productos y los sistemas de costes basados en

las actividades experimentan un gran interés en el ámbito científico y empresarial.

Aunque la idea original del método ABC pertenece a dos directivos de la empresa John Deere (Williams y Vintila, 1985), su mayor divulgador ha sido Robin Cooper (1987). Sus numerosos artículos, bien en solitario o en colaboración con Kaplan, son un referente para cualquier profesional interesado en este tema.

Este sistema de asignación de costes parte de una premisa fundamental: los consumidores de recursos y generadores de coste son las actividades y el producto, a su vez es el consumidor de actividades. Establece un factor intermedio entre el coste y el producto, la actividad, que se convierte en el eje central del reparto de costes.



ESQUEMA 6: Flujo de asignación de costes

Su finalidad básica es asignar los costes indirectos y de estructura a un conjunto de actividades y procesos, y de ahí a los productos, servicios y clientes. De esta forma consigue una vinculación mayor entre los costes de los recursos con la variedad y complejidad de los productos o servicios que con los volúmenes de producción. Ofrece una visión de coste completo con la perspectiva de la cadena de valor y como tal refleja el valor de coste del producto o servicio asignando costes que en los sistemas tradicionales quedan difuminados en las cuentas de gastos generales y, por tanto, en el resultado global.

Ofrece un mapa económico de los costes y de la rentabilidad de la organización basado en las actividades pues transcurrida la fase inicial de su

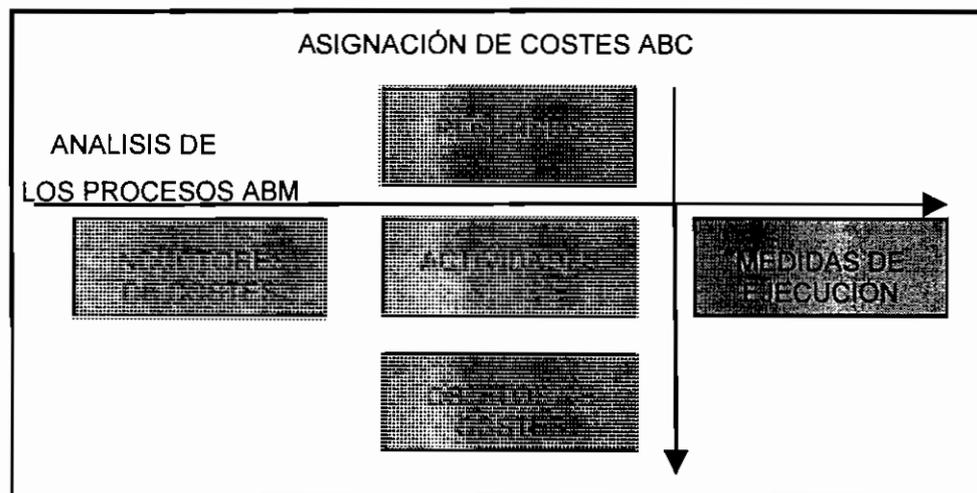
implantación el concepto de actividad evoluciona de ser un instrumento de cálculo a un instrumento de gestión. La concepción de la empresa es la de un conjunto de actividades que consumen recursos, que añaden o no valor a la satisfacción de los clientes y que deben ser gestionadas con enfoque de mejora continua. El concepto de valor añadido por las actividades amplía su enfoque de actuación e incluye parámetros como su incidencia sobre la calidad o sobre el flujo de los procesos. Esto ha ocasionado que su desarrollo inmediato sean los sistemas de gestión basados en las actividades. Este sistema ha sido denominado *activity based management* o (ABM) y definido por sus autores (Kaplan y Norton, 1999: 16 y ss) como el "*conjunto completo de acciones que pueden acometerse gracias a una información correspondiente al coste de las actividades y que permite alcanzar los mismos resultados con un menor coste total*".

En resumen, el sistema ABC pasa de ser una herramienta útil para la medición e imputación de recursos, a un modelo para gestionar el consumo de los recursos y la ejecución de actividades relevantes en decisiones estratégicas y/o operativas (ABM) cuya finalidad está centrada en gestionar las actividades para identificar los despilfarros por las tareas que no añaden valor al cliente y eliminarlas para mantenerse en una política de optimización de recursos, de costes eficientes y de mejora continua. Por eso el ABM pretende determinar medidas de eficiencia y eficacia asociadas a las actividades que generan coste. En este contexto, más que un método es una filosofía (AECA DOC 18: 49 y 50) que constituye puntos de actuación para:

- a) gestionar lo que se hace más que lo que se gasta.
- b) satisfacer al máximo las necesidades de los clientes lo que está condicionando a algunas de las actividades.
- c) analizar las actividades como parte integrante de un proceso de negocio y dentro de un plan de actuación.
- d) eliminar las que no añaden valor al cliente.

- e) respaldar, comprometer y buscar el consenso de las partes directamente implicadas en la ejecución de las actividades. Son los que encuentran posibilidades de mejora y diferenciación de actividades.
- f) mantener un objetivo de mejora permanente porque siempre existe una forma de mejorar el desempeño de las actividades.

En este sentido Turney (1991: 81) plantea un esquema (ESQUEMA 7) que sintetiza ambas perspectivas con la actividad como eje central.



ESQUEMA 7: Las actividades como núcleo de ABC-ABM

Mientras que el ABC es una metodología para la distribución de costes basada en las actividades, el ABM es una filosofía basada en gestionar los costes por actividades y procesos. Como se observa aunque ambos presentan la actividad como herramienta común, los fines que persiguen son distintos.

Para el diseño y aplicación del ABM hay que tomar como punto de partida el plan estratégico de la compañía que permite conocer sus objetivos y líneas de actuación para alcanzarlos y los mapas de los procesos que permiten tener una perspectiva global para buscar las actividades en las que se debe incidir a fin de cumplir los objetivos propuestos en ese plan.

En consecuencia, el ABM centra el objetivo en la gestión preocupándose de analizar la actividad para buscar aspectos que permitan la mejora del proceso, la reducción del coste y el incremento de la productividad. Supone la continuidad del ABC en la gestión pues primero se reparte los costes y posteriormente se analizan las posibilidades de mejorar su estructura. Esto significa que hay que estudiar aspectos nuevos de los procesos y sus contenidos. Por ejemplo y aplicado al sector que nos ocupa, con el ABC el proceso de tramitación de siniestros permite la imputación de gastos de peritación a los productos, con el ABM la importancia de este dato radica en que permite estudiar la posibilidad de reducir el gasto por peritos si se observa que éste no añade valor.

#### **4.2. OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS ABC-ABM EN EL MARCO DEL NEGOCIO ASEGURADOR.**

Los objetivos básicos de un sistema ABC-ABM (Tirado, 2003: 74) aplicados a la gestión empresarial de una entidad aseguradora se pueden resumir en:

1. *Mejorar la identificación de los consumos que componen los diferentes objetos de coste: productos, clientes, centro e intermediario*
2. *Comprender su proceso productivo, el comportamiento y el origen de sus costes y de otras variables claves para el funcionamiento de la organización.* En el sector asegurador hay un proceso productivo que se compone de un trabajo comercial y administrativo y que genera un producto finalista. En este sentido, el proceso de racionalización del trabajo y de los costes que ocasiona el funcionamiento interno de los centros, es de gran utilidad para mejorar la gestión de la compañía.
3. *Suministrar información que oriente hacia acciones necesarias para alcanzar la mejora continua en la gestión de la compañía.* Por ejemplo: transformar el sistema de valoración de siniestros por peritos a talleres

propios; agilización de los procesos de tramitación de siniestros permitiendo la notificación por medios electrónicos, etc.

Las razones por las que hemos fijado estos objetivos se encuentran en una serie de características que rodean a la empresa aseguradora y que, entendemos, son condiciones básicas para aplicar este sistema de gestión de costes:

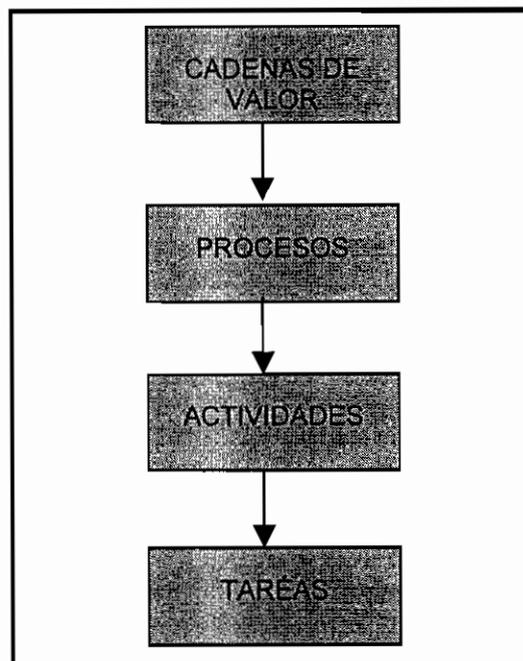
1. En la estructura actual de las entidades aseguradoras existen unas oficinas centrales importantes con una red comercial multiproducto más los centros de servicio. Esto supone que los costes indirectos han crecido de forma relevante respecto al coste total.
2. Las empresas aseguradoras más importantes 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. Los gastos generales de estas compañías son principalmente costes fijos, ya que existe poca flexibilidad en el funcionamiento de las unidades administrativas, 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.

#### **4.3. EL CONCEPTO DE ACTIVIDAD EN LA EMPRESA DE SEGUROS.**

La base fundamental del modelo ABC-ABM es el concepto de actividad como parte integrante de las filosofías de dirección de empresas centradas en el sistema de creación de valor. Actividades que se inician con la adquisición de los inputs suministrados por los proveedores y finalizan con la entrega del producto al consumidor.

El concepto de actividad cabe definirlo, con carácter general, como un conjunto de tareas similares que perteneciendo a algún proceso se ejecutan para conseguir una misma finalidad y utilizan un volumen de recursos, para producir un resultado final – producto o servicio- destinado a un cliente interno o externo a la organización.

Dada la múltiple terminología existente sobre el tema conviene centrar los contenidos y definiciones representados en un esquema secuencial (AECA, 1998: 29-30):



ESQUEMA 8: Análisis integral de las actividades

La cadena de valor es la parte del sistema de creación de valor que realiza la empresa. Como tal, está compuesta por el conjunto de actividades que la compañía realiza con su estructura interna y que están encaminadas a satisfacer las necesidades del cliente.

Los procesos son el conjunto de actividades interdependientes que tienen un objetivo común. A modo de ejemplo, y con independencia de un desarrollo más

profundo posterior, se pueden citar: la emisión de pólizas o tramitación de siniestros. Pueden ser primarios o secundarios.

Los procesos primarios tiene por objeto: el diseño, producción, comercialización, expedición y sostenimiento de los productos. En función del ciclo económico del negocio asegurador se puede identificar como procesos primarios los de comercialización, suscripción y gestión de siniestros y como procesos de apoyo: los destinados a la planificación y control o la gestión de recursos humanos.

Los procesos secundarios apoyan a los primarios con el fin de que éstos puedan ejecutarse con eficacia y eficiencia; en este sentido, la labor de las oficinas centrales o las complementarias de las sucursales son ejemplos de procesos secundarios en este sector.

En función de la complejidad de la empresa puede establecerse un concepto de subproceso entendido como un conjunto de actividades con una finalidad determinada y que completan un ciclo de trabajo que se engloban dentro de un proceso con una finalidad más amplia y general.

Los límites entre proceso y subproceso son menos precisos en la medida que el trabajo esté menos estandarizado, si bien tampoco debe suponer un mayor problema a la hora de la definición de actividades. Por ejemplo: el cierre contable ¿es un proceso por si mismo o es una parte (subproceso) de un proceso más amplio de contabilidad, que tiene como finalidad el suministro de información económica para los gestores de la entidad? Se puede dedicar mucho tiempo a responder a este interrogante si bien no condiciona que el cierre contable puede dividirse en actividades con independencia de su concepto de proceso o subproceso.

Las actividades constituyen el conjunto de acciones que debe emprender la empresa para el funcionamiento de un proceso como por ejemplo la valoración de un siniestro. Este conjunto debe ser lo suficientemente homogéneo como para responder a las leyes de comportamiento económico (coste y eficiencia)

únicas, significativas y coherentes. Son clasificadas en primarias o secundarias según que añadan valor directa o indirectamente a la satisfacción del cliente.

Desde este enfoque las actividades primarias son acciones que se realizan para satisfacer la demanda externa y son básicas en cuanto a la necesidad de su ejecución, definen el proceso productivo e incluyen las destinadas a la distribución del producto y el servicio post-venta. Como ejemplo de estas actividades en las compañías aseguradoras se pueden encontrar: la notificación de un siniestro dentro de su proceso de tramitación o la presentación de una oferta dentro del proceso de suscripción de riesgos.

De igual manera, las actividades secundarias son las acciones destinadas a satisfacer clientes internos. En este sentido son acciones de apoyo y aunque, en muchas ocasiones igualmente importantes para el proceso, no son apreciadas directamente por el consumidor final. Como ejemplo de estas actividades en las compañías aseguradoras se pueden encontrar: la reclamación de un siniestro a terceros dentro de su proceso de tramitación o la prospección de un mercado dentro del proceso de suscripción de riesgos.

Las tareas son los trabajos que identifican 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 valorador externo. Debido a la gran variedad de tareas que se pueden realizar en las organizaciones, este concepto abarca tanto una operación concreta como una secuencia de operaciones y para ser identificadas deben tenerse en cuenta los siguientes requisitos:(AECA; 1998: 30)

- a) Que estén realizadas por una persona o por un grupo identificado.
- b) Suponen o dan lugar a un saber específico.
- c) Mantienen un carácter homogéneo, desde el punto de vista del comportamiento de los costes y de las medidas de la ejecución.
- d) Tienen por objeto la obtención de un output.

- e) Se acometen para satisfacer las exigencias de un cliente externo o interno.

En muchas ocasiones, la frontera entre tarea y actividad es muy pequeña y por eso una tarea se determinará como actividad cuando reúna las características siguientes:

- Ser repetitivas, homogéneas y aludir a la organización.
- Su realización debe ocasionar un consumo de recursos (inputs) que se puedan identificar.
- El objeto de las tareas debe tener un resultado final (output) identificado, común y único.
- Ser reconocidas por los miembros de la organización y comprendido su contenido.
- El output de una actividad debe tener identificada una unidad de medida y, dentro de la cadena de valor, la actividad a la que va destinada.
- Que sea posible cuantificar los procedimientos de trabajo dentro de la actividad.

Aplicado este esquema al sector asegurador se puede hablar a modo de ejemplo de actividad la "notificación de un siniestro" en el que las características anteriores se cumplen:

- ✓ Es repetitiva pues se realiza siempre que ocurre un siniestro; es homogénea ya que sigue un procedimiento común (cuanto menos dentro de un ramo) y afecta a la organización ya que debe ser realizada por alguien de la estructura.
- ✓ Consume inputs: mano de obra, recursos informáticos y/o material fungible, entre otros.
- ✓ Existe un output identificado: un siniestro aperturado con toda su información básica.

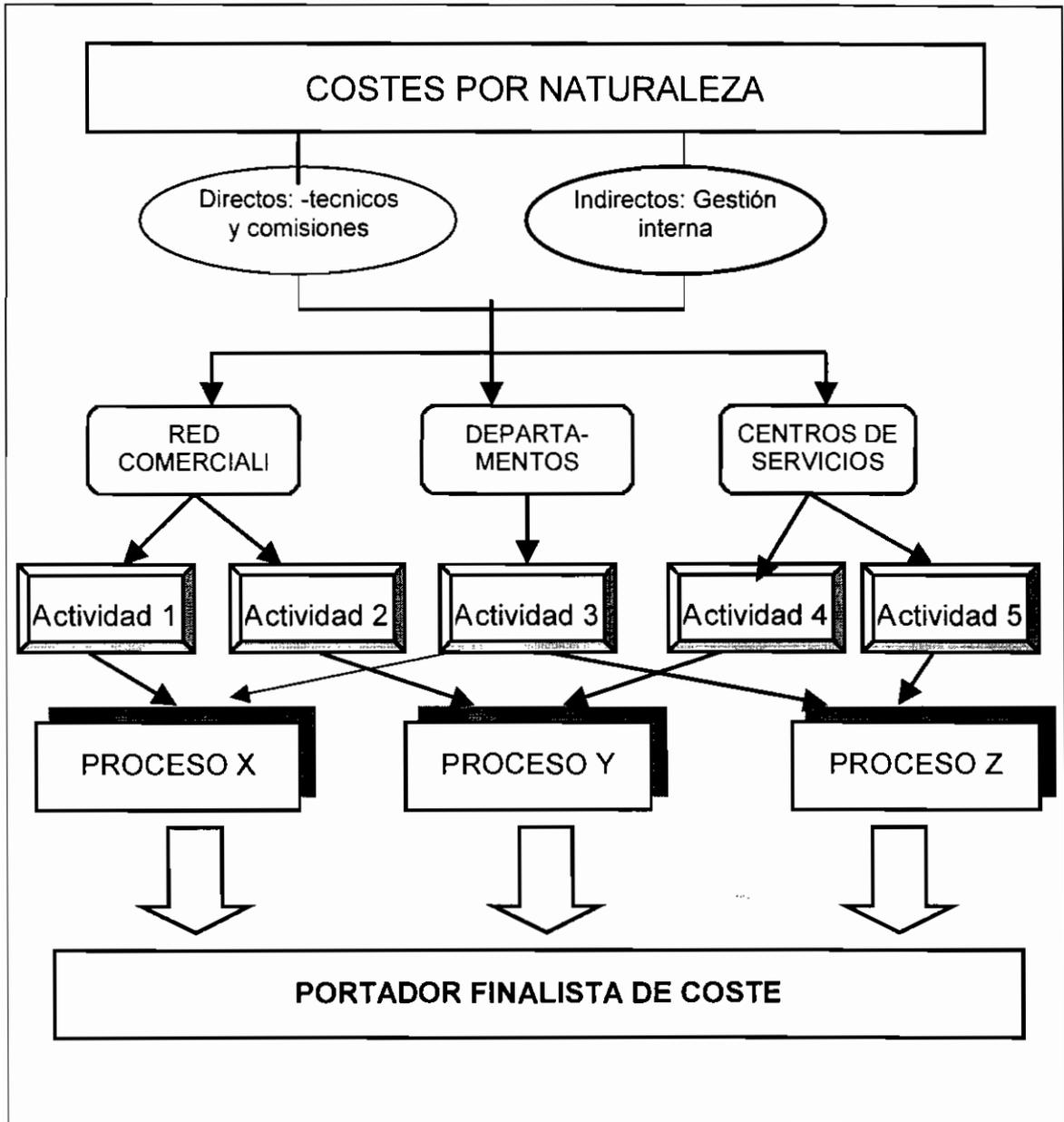
- ✓ Es conocida por la organización, de hecho hay un colectivo de personas con mayor o menor especialización y su contenido es claro y preciso pues suele haber manuales operativos para ello y nadie duda de su necesidad.
- ✓ El output es medible pues se puede cuantificar el número de siniestros aperturados mediante la cuantificación de las altas de siniestros en el sistema informático.
- ✓ Los procedimientos de trabajo del alta están estructurados en los manuales de procedimientos.

#### **4.4. LA METODOLOGÍA ABC-ABM APLICADA A LAS ENTIDADES ASEGURADORAS**

##### **4.4.1. 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 amplia, así, sus ventajas (Sáez Torrecilla (1993); Mallo (1994) y Muñoz y otros (2004)).

Para diseñar el modelo propuesto 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 9 ofrece una visión general de la propuesta.



ESQUEMA 9. Flujograma de costes

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. Esta afirmación se fundamenta en que al delimitar los costes objeto de asignación a las actividades nos encontramos que por las características*

del negocio asegurador explicado anteriormente, la mayoría de los costes (que se han referenciado en el apartado 4) pueden ser objeto de asignación directa al producto. Concretamente los costes técnicos (pagos de siniestros y provisiones de siniestros declarados) y los costes de gestión externa (comisiones) son gastos directamente imputables al producto y a todos sus atributos. Solo quedaría excluido el denominado coste técnico semidirecto "provisión de siniestros no declarados" relacionado con una línea de productos-ramos, pero en ningún caso individualizado por póliza y no está vinculado a ningún proceso de actividad, sino que es una mera provisión estimada mediante un cálculo matemático.

- b) *La profundidad del reparto de costes indirectos será el máximo posible siempre que no origine problemas de calidad en la imputación y que, a su vez, cumpla con la normativa del Plan Contable para las Entidades Aseguradoras pues se pretende que ambos sean compatibles y evitar repartos paralelos que provoquen confusión.*
- c) *La estructura organizativa propuesta debe estar basada en la filosofía de descentralización.* En este sentido, se ha seguido la estructura organizativa detallada en el apartado 3 de este trabajo. En el prototipo propuesto en el esquema 8 se incluye un centro de servicios centralizado en unas actividades y unas sucursales con actividades descentralizadas al objeto de abordar la mayor parte de los casos. Naturalmente, también puede ser objeto de debate la inclusión del concepto "centro" como una categoría del reparto.

En esta opción la aplicación de este sistema de gestión de costes se compone de una serie de fases; algunas pueden ser desarrolladas simultáneamente mientras que otras deben seguir la forma secuencial:

- a) Determinación de las actividades
- b) Imputación de los gastos por naturaleza a los centros.

- c) Imputación de los costes por centros a las actividades a través de los correspondientes inductores de coste.
- d) Imputación de las actividades a los procesos y/u objetos definidos a través de los generadores de coste.

#### 4.4.2. DETERMINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El diseño e implantación del modelo comienza con determinar, cuantitativa y cualitativamente, las actividades. De su acierto o desacierto, dependerá la fiabilidad y la relevancia depositada en él. Al ser acciones deben ser descritas con verbos, estar asociadas a objetos y ser consecuencia de los procesos primarios y secundarios que compongan la cadena de valor.

La definición de procesos y actividades se basará en el análisis del ciclo de explotación y la descripción de tareas que hagan las personas que las desarrollan en los distintos departamentos. Ellos son parte muy activa para delimitar el tiempo que se dedica a cada una y los recursos que consumen. En este sentido es muy valioso la elaboración de un cuestionario donde el personal exponga su carga de trabajo en las actividades de la empresa. De igual manera esta colaboración del personal implicado es necesaria a la hora de la ejecución y adecuación de los sistemas ABC-ABM a las necesidades de información, y en el ámbito objeto de análisis. Además debe ir precedida de una evaluación del entorno en el que se mueve la empresa aseguradora. Por estos motivos, para determinar cuales y cuantas actividades componen este tipo de organizaciones (Tirado, 2003: 102 y ss) se deben tener presentes aspectos como:

1. *Los objetivos generales definidos por la organización.* En función de éstos se van a identificar las actividades sobre las que centrar los esfuerzos y las 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 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 organización.* 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 asegurador 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 y 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 trabajar con pólizas cerradas (con garantías predefinidas e inamovibles) que trabajar con productos multigarantía "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 considerará un subproducto de la emisión.

Una vez definidas las actividades, e incluso en la fase de desarrollo del sistema, es necesario proceder a su agrupación o desagregación. Los estudios empíricos divulgados (Sánchez R, (2003), Cavero y otros (2003), Muñoz y otros (2004)) así lo demuestran. 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. Como se ha dicho anteriormente, 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 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 apartado siguiente se incluye este catálogo de acuerdo con el prototipo propuesto.

#### 4.4.3. 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, de tiempo o de factor humano como las que se recogen en el cuadro 2:

<b>CONCEPTO</b>	<b>CLAVE DE REPARTO</b>
Alquileres (internos o de terceros)	Metros cuadrados
Electricidad	Nº de personas.
Amortizaciones	Directas o por nº de personas.

CUADRO 2: Ejemplos de claves de reparto

Analizados los gastos de los centros habituales en las entidades aseguradoras y representados en la estructura organizativa del apartado 3, 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.

#### 4.4.4. 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 multiriego 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 las otras dos situaciones, será preciso establecer una vinculación entre las distintas actividades o modalidades identificadas en el centro. Esta relación puede estar vinculada a una unidad de tiempo de trabajo. por ejemplo: la actividad A requiere quince minutos y la actividad B precisa de veinticinco minutos o bien estar vinculadas por una ponderación entre ellas: por ejemplo, la actividad X tiene una carga de 1,5 en relación con la carga de la actividad Y.

#### 4.4.5. 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 que, en ocasiones es muy compleja, se realizan agrupaciones homogéneas de actividades que tengan un origen común estableciendo, para cada actividad, una 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.

En el desarrollo de este trabajo los generadores de coste encontrados son muy diversos y están directamente relacionados con los distintos procesos mas generalizados en el negocio asegurador. Así en el proceso “creación y gestión de redes profesionales” y para la actividad definida como “formación” se propone la “hora- hombre” como inductor de coste pues es la variable más representativa de los consumos de recursos, y al “nº de personas formadas” como generador de coste pues para analizar la eficiencia conseguida se considera relevante medir el tiempo empleado en formar y reciclar a los profesionales. El análisis detallado de procesos, actividades y unidades de medida se encuentra recogido en las páginas posteriores destinadas a la propuesta diseñada.

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	MEDIADOR
- ↓ +	Vida/No vida	Territorio	Afección
	Modalidad	Sucursal	Canal
	Producto individual	Cliente individual	Mediador
	POLIZA		

CUADRO 3: 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. Sin embargo, cobra importancia la categoría modalidad del producto para la imputación de los gastos de gestión que es una finalidad básica del método objeto de este trabajo. Sin

olvidar en ningún caso que con esta modalidad se cumple el objetivo legal de la imputación entre vida y no vida para la cuenta de resultados y, a la vez, permite cumplir con el resto de obligaciones contempladas en la memoria y en la documentación estadístico-contable periódica.

## **5.- PROTOTIPO DE UN SISTEMA ABC-ABM ADAPTADO A LAS ENTIDADES ASEGURADORAS.**

Un trabajo sectorial sobre el método ABC no quedaría completo si no contemplara una aproximación práctica. En este sentido, el desarrollo de un sistema ABC-ABM debe tener las características de ser un modelo que responda a la estructura y necesidades de la entidad pero a su vez muy dinámico para adaptarse a sus cambios organizativos y estratégicos. Ello implica que sufrirá diversos cambios en el tiempo en función de una serie de factores como son:

- Rediseño de procesos que suponen generalmente la modificación de actividades.
- Introducción de productos que obligan al desarrollo de nuevos procesos de comercialización, emisión o siniestros con la incorporación de nuevas actividades o revisión de las existentes.
- Readecuación de estrategias lo que obliga a revisar de nuevo el sistema de control de costes para adecuarlo a los nuevos objetivos de la empresa.

En este sentido a la hora de plantear un prototipo de sistema ABC-ABM, se deben abordar los aspectos más generales del mismo, partiendo 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.

Para el diseño de este prototipo se han tomado como punto de partida las siguientes hipótesis de trabajo:

- A) 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. Serán las actividades las que pueden tener una perspectiva más particular si bien, en este trabajo, se intenta plantear situaciones lo más generalistas posibles aunque en ocasiones se puedan perder particularidades que son propias de una entidad.
- E) La lista de procesos analizados pretende abordar los principales procesos de negocio y una muestra de los más comunes en las áreas de soporte.
- F) La fuente de datos primarias respecto de los gastos está estructurada por su naturaleza y con las directrices recogidas en el Plan Contable para las Entidades Aseguradoras.

## **5.1. TIPOLOGÍA DE PROCESOS**

En las compañías aseguradoras cabe distinguir dos perfiles generales de procesos:

- a) Procesos de negocio o primarios como conjunto de actividades ligadas a creación, venta y asistencia posterior de los servicios prestados.

- b) Procesos de apoyo y soporte o secundarios como conjunto de actividades que proporcionan factores, tecnología, recursos humanos y funciones administrativas a los procesos primarios.

Tomando como punto de partida el ciclo de explotación se puede identificar los procesos de negocio y de soporte siguientes:

- Innovación de productos
- Creación y Gestión de la redes profesionales<sup>1</sup>
- Gestión de siniestros
- Comercialización y venta
- Suscripción y contratación de riesgos
- .....

CUADRO 4: procesos de negocio

- Cierre contable
- Renovación de contratos de Reaseguros
- Planificación y Control
- Asesoría Jurídica
- Recursos Humanos
- Sistemas Informáticos
- .....

CUADRO 5: procesos de soporte

Cada proceso va a 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 deba adecuarse a 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. Incluso la tramitación de un siniestro dentro de automóviles de daños materiales o personales aunque se cumplan los mismos pasos tiene costes distintos; en ambos casos se utilizan profesionales de evaluación de daños pero mientras que en el primero es un perito, en el segundo es un médico con las correspondientes diferencias en coste de trabajo en la actividad.

El análisis de cada proceso se realiza 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 en cada uno.
- B) Relación de las actividades para identificar el conjunto de trabajos que compone un proceso y que se analizarán posteriormente.
- C) Desglosar los componentes de las actividades identificando en cada los siguientes atributos:
  - Definición y finalidad de la actividad. Pretende indicarnos cuales son los objetivos y fines perseguidos con ello. Es decir, definir lo que se pretende conseguir con el uso de los recursos y el valor añadido que se obtiene.
  - 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 la entidad 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, a lo largo de los desarrollos posteriores, cuando se hable de coste de personal interno se incluye no solo los gastos estrictos de personal, sino también 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.

## **5.2. PROCESOS DE NEGOCIO**

Para cada uno de los procesos identificados anteriormente se han encontrado un conjunto de actividades tipo y el departamento que habitualmente las desarrolla. El cuadro 6 recoge el listado de los procesos y actividades que en páginas posteriores son descritos y detallados.

<b>Clave</b>	<b>PROCESOS DE NEGOCIO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
P1	Innovación de productos	
A11		Análisis de Mercados.
A12		Diseño del producto
A13		Aprobación del producto
A14		Implantación
P2	Creación y gestión de la 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

CUADRO 6: Procesos y actividades de negocio

**(P1) 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

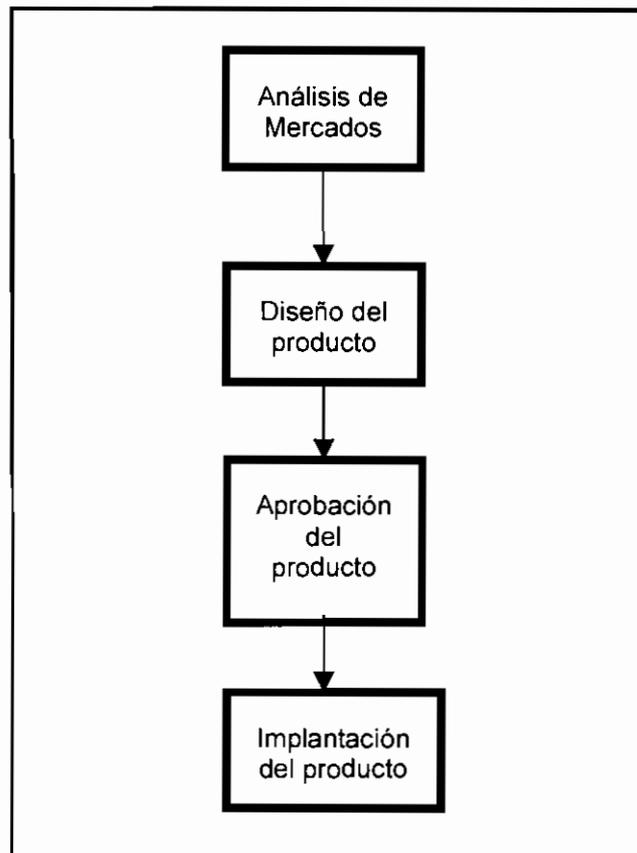
A11.-Análisis de Mercados.

A12.-Diseño del producto

A13.-Aprobación del producto

A14.-Implantación

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



ESQUEMA 10: 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 unidad territoriales afectas en el caso de que corresponda su diseño a algunas en concreto.

**Proceso: Innovación de productos (P1)**

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

CUADRO 7: Resumen proceso Innovación de productos

## **(P2). Proceso: Creación y gestión de la redes de profesionales**

### DEFINICION Y CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

La creación y gestión de las redes de profesionales consiste en el proceso necesario para construir y mantener las estructuras de agentes y otros profesionales de la entidad necesarios para distintas funciones de la empresa: peritos, médicos, abogados, comerciales o de apoyo en la tramitación de los siniestros.

En algunas actividades de este proceso puede solicitarse ayuda externa a empresas profesionales de la selección.

Este proceso no puede vincularse a pólizas concretas lo que deberá tenerse en cuenta al objeto de su relación con los objetos de coste.

### ACTIVIDADES DE QUE SE COMPONE

A21.-Prospección:

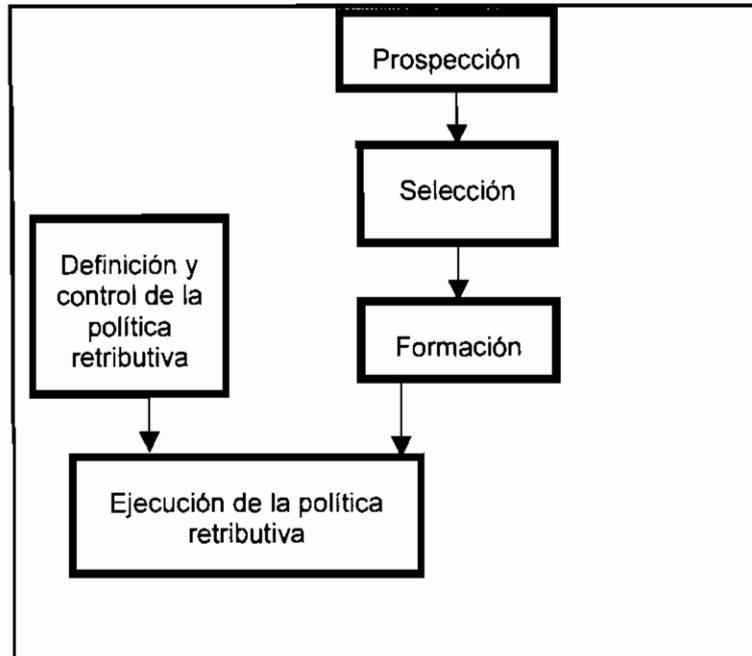
A22.-Selección de mediadores/ profesionales siniestros

A23.-Formación

A24.-Definición y control de la política retributiva

A25.-Ejecución de política retributiva.

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



ESQUEMA 11: Flujo proceso “Creación y Gestión de profesionales”.

## ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES

### (A21).- Actividad: Prospección.

#### Definición y finalidad

Consiste en revisar una zona geográfica para buscar una “cantera” de profesionales. Se debe trabajar las fuentes de profesionales existentes en ese entorno: jóvenes para agentes, hospitales para médicos, gabinetes para abogados, etc. Puede utilizarse alguna empresa externa para realizar esta actividad.

#### Medidas de coste

La medida de coste más habitual es el tiempo que dedican las personas implicadas en las búsquedas.

### Generador de coste

La dimensión de la zona analizada (bien en extensión o población) va a marcar los generadores de costes pues existe una relación directa entre el volumen de zonas y los costes que ocasionan.

### Recursos utilizados

Además de los recursos humanos pueden manejarse bases de datos de colegios profesionales o anuncios en prensa para buscar contactos con un perfil muy determinado. También puede utilizarse empresas externas para realizar las prospecciones o incluso una primera selección.

### Departamentos implicados

En función del perfil de los profesionales buscados pueden intervenir distintos departamentos. En todos los casos están implicados los responsables de la red comercial del área geográfica analizada que realizan una labor dirigida a ejecutar las instrucciones emanadas del correspondiente departamento de las oficinas centrales. Los casos más usuales y sus correspondientes unidades promotoras son:

- Mediadores: Organización comercial.
- Abogados: Asesoría Jurídica
- Médicos: Unidad técnica responsable, puede ser automóviles o asistencia sanitaria si existe este producto.
- Peritos: La unidad técnica vinculada con la actividad a desarrollar.

### Objeto de coste

La zona geográfica es el objeto de coste. Cuando los profesionales buscados están vinculados a un producto concreto: peritos para siniestros de automóviles o médicos para asistencia sanitaria, esta modalidad se convierte también en objeto de coste.

(A22).- **Actividad: Selección de profesionales.**

Definición y finalidad

Comprende las gestiones necesarias para elegir a los profesionales adecuados tras la preselección realizada. Generalmente el trabajo central consiste en la entrevista personal. Puede utilizarse alguna empresa externa para apoyar este proceso.

Medidas de coste

La medida del coste es el tiempo que dedican la persona o personas en realizar las entrevistas.

Generador de coste

En este caso se toma número de profesionales seleccionados como el principal generador de coste.

Recursos utilizados

Básicamente intervienen recursos humanos y una consultora externa si realiza un primer filtro de entrevistados.

Departamentos implicados

Los departamentos afectados son similares a los de la operación de prospección. En función del perfil de los profesionales buscados pueden implicarse distintos departamentos. En todos los casos están implicados los responsables de la red comercial del área geográfica analizada dirigidos por la organización comercial para los mediadores, asesoría jurídica para los abogados, etc.

Objeto de coste

Como en la operación de prospección: la zona geográfica es el objeto de coste y si los profesionales buscados están vinculados a un producto

concreto: peritos para siniestros de automóviles o médicos para asistencia sanitaria, esta modalidad se convierte también en objeto de coste.

(A23).- **Actividad: Formación.**

Definición y finalidad

Consiste en el curso que se imparte a todo profesional recién seleccionado. Esta persona necesita conocer la empresa, su cultura, organización y los procedimientos de trabajo a seguir aunque, lógicamente, según su perfil puede precisar un tipo u otro de formación. Así, los mediadores precisan conocer el abanico de productos, los profesionales más cualificados (abogados o médicos) su propio producto.

Medidas de coste

La medida de coste más empleada es la hora hombre empleada en la formación de profesionales.

Generador de coste

El número de personas formadas es el generador del coste.

Recursos utilizados

Los factores productivos afectados son los recursos humanos así como toda la logística necesaria: salas, hospedaje y tecnología docente.

Departamentos implicados

El departamento de recursos humanos en coordinación con los departamentos responsables de la selección en función del perfil del profesional

Objeto de coste

Como en las dos actividades anteriores, el principal objeto de coste es la zona geográfica, si bien cuando los profesionales buscados están

vinculados a un producto concreto (peritos para siniestros de automóviles o médicos para asistencia sanitaria), esta modalidad se convierte también en objeto de coste.

(A24).- **Actividad: Definición y control de la política retributiva.**

Definición y finalidad

Consiste en el planteamiento y seguimiento del sistema de retribuciones que se aplica a los profesionales.

Este es un aspecto muy problemático, dado que tiene que conseguir el mantenimiento de la red y evitar la rotación, por este motivo es necesario dedicar mucho tiempo a su diseño, control y revisión, en su caso.

Medidas de coste

La principal medida del coste es el tiempo de dedicación del personal.

Generador de coste

El generador de coste mas representativo es la rotación de agentes pues si es bajo representa una señal de eficacia del sistema, pero si la rotación es alta obliga a mayores esfuerzos en este sentido.

Recursos utilizados

El principal recurso empleado es el factor humano.

Departamentos implicados

Como en las actividades de prospección y selección de profesionales pueden implicarse distintos departamentos en función del perfil de los profesionales buscados. En todos los casos están implicados los responsables de la red comercial del área geográfica analizada dirigidos por la organización comercial para los mediadores, asesoría jurídica para los abogados, etc.

### Objeto de coste

El objeto de coste puede variar dependiendo del perfil que componga el colectivo de profesionales. Si ejercen su trabajo en el marco de una modalidad, el objeto es la propia modalidad. Si su trabajo tiene un contenido general y afecta a toda la red de mediadores su ámbito es el conjunto de la entidad.

### (A25).- **Actividad: Ejecución de la política retributiva:**

#### Definición y finalidad

Consiste en ejecutar los componentes retributivos acordados con las redes de profesionales en la actividad A.2.4.. (Definición y control de la política retributiva)

La ejecución de esta actividad para profesionales como médicos o abogados, generalmente, no es relevante pues su principal componente suele ser monetario por lo que es de aplicación muy mecánica e inmediata. Sin embargo, para los mediadores es muy importante pues además del componente monetario de fácil aplicación, suele tener una serie de incentivos especiales como convenciones, viajes, premios, etc., muy significativos para la motivación y que, a su vez, precisan de un elevado consumo de recursos para su organización.

#### Medidas de coste

Las horas dedicadas a la aplicación de la política retributiva por parte del responsable de su ejecución es la principal medida del coste.

#### Generador de coste

Se puede considerar como generador de coste al número de profesionales participantes en los programas de retribución.

Recursos utilizados

Además de los recursos humanos, todos aquellos derivados del propio incentivo cuando éste no es monetario tales como: todos los costes de los viajes, los de una convención, y el coste de los regalos.

Departamentos implicados

En el caso de mediadores el principal departamento implicado es organización comercial y los responsables de la red comercial.

Objeto de coste

El objeto de coste son los propios mediadores del premio y su correspondiente zona territorial.

## Proceso: Creación y gestión de profesionales (P2)

Actividades	Objetivos del coste	Medida de coste	Generador del coste	Recursos
Prospección	Análisis de mercado sobre los profesionales con el perfil deseado	Horas/hombre	Dimensión de la zona	G. Personal y asociados, Inmovilizado, Bases de datos, Viajes, Selección externa
Selección de agentes	Elegir los profesionales adecuados.	Horas hombre	Profesionales seleccionados	G. Personal y asociados, Inmovilizado, Selección externa
Formación	Tiempo empleado en formar y reciclar a los profesionales	Horas hombre	Nº de personas formadas	G. personal y asociados, alquiler local, medios audiovisuales, viajes, material fungible
Definición y control de la política retributiva	Establecer la retribución idónea para mantener la red	Horas hombre	Rotación de agentes	G. personal y asociados
Ejecución de política retributiva	Motivar a los mejores profesionales	Horas hombre	Empleados participantes y retenidos	Eventos, G. Personal y asociados personal, inmovilizado

CUADRO 8: Resumen proceso "Creación y Gestión de profesionales".

### **(P3).- Proceso: “Gestión de siniestros”**

#### DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

El proceso de siniestros comprende todos los trámites necesarios para la liquidación de la compensación al asegurado como consecuencia de la ocurrencia del evento previsto en la póliza.

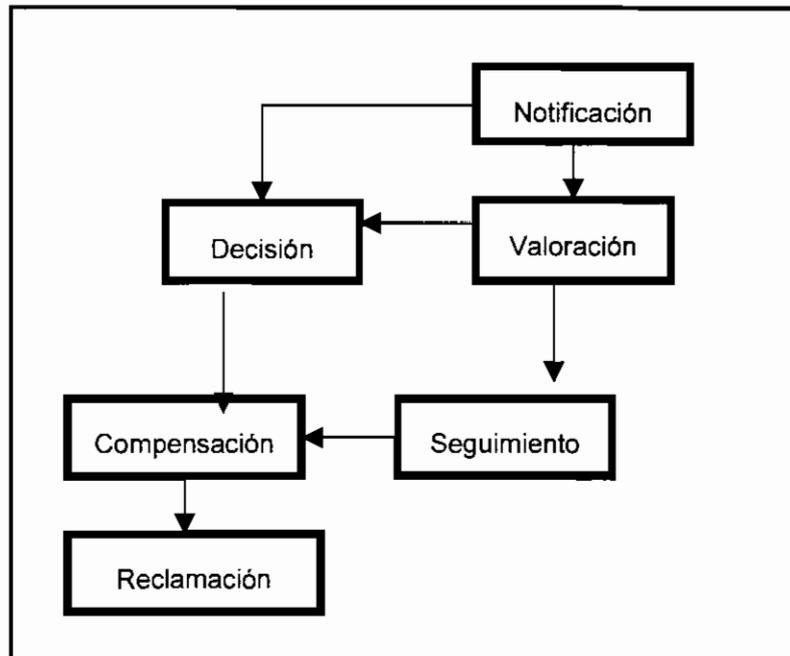
El funcionamiento de este proceso estará muy condicionado por el tipo de producto afectado o incluso dentro del mismo por el tipo de siniestro dada la gran casuística existente. Por ello deberá estudiarse si alguna de estas actividades genéricas conviene categorizarlas por tipos de siniestro a efectos de facilitar su homogeneización y la adecuada imputación de costes.

Otro factor que condiciona este proceso es la estructura organizativa. La existencia o no de centros de servicios, o el grado de descentralización de la tramitación de los siniestros entre las unidades técnicas de productos y la red comercial, condicionan el nivel de participación de los departamentos en las actividades.

#### ACTIVIDADES DE QUE SE COMPONE:

- A.3.1.-Notificación del siniestro
- A.3.2.- Valoración del siniestro
- A.3.3.- Decisión sobre el siniestro
- A.3.4- Seguimiento y control del siniestro
- A.3.5.-Compensación al asegurado
- A.3.6.-Reclamación a terceros

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



ESQUEMA 12: Flujo proceso "Gestión de siniestros"

## ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES

### (A31).- Actividad: Notificación del siniestro.

#### Definición y finalidad

Esta actividad contiene todas las operaciones ocasionadas por la comunicación del siniestro a la entidad y su registro. La notificación puede llegar por diversas vías: telefónica, correo, Internet, visita a la oficina más próxima o incluso a través del agente, si bien cada vez más se utiliza la vía telefónica mediante sistemas habilitados para ello. Simultáneamente a la recepción de la notificación se procede al registro de los datos básicos de siniestro.

Medidas de coste

La medida de coste es el número de notificaciones recibidas pues es la unidad que condiciona el volumen de trabajo.

Generador de coste

El número de siniestros aperturados es la finalidad principal de esta actividad.

Recursos utilizados

Los recursos utilizados son el factor humano y las comunicaciones con todas las variantes que la empresa ofrezca al cliente: correo, soporte telefónico o Internet con las correspondientes amortizaciones de las infraestructuras.

Departamentos implicados

La estructura de la empresa condiciona el departamento implicado, tal y como se ha indicado en la definición del proceso, si bien a medida que el proceso es más sofisticado hay una tendencia a localizar la recepción de los siniestros en centros de servicio.

Objeto de coste

El objeto del coste es la póliza.

(A32).- **Actividad: Valoración del siniestro.**

Definición y finalidad

Esta actividad recoge todas las tareas necesarias para la cuantificación de un siniestro ocurrido. Según el producto esta actividad puede ser muy simple como ocurre en la valoración de un fallecido en el ramo de vida ya que puede realizarla el propio empleado de la entidad o ser más compleja por precisar una valoración externa con lo que participa un perito o un

médico si el daño es personal. Tras la correspondiente visita y estudio realizado por el profesional, la actividad concluye con el informe que recoge la valoración del daño ocasionado.

#### Medidas de coste

Por las características de la actividad se ha encontrado como medida del coste, el número de peticiones de valoración enviadas a los correspondientes profesionales.

#### Generador de coste

El número de valoraciones realizadas.

#### Recursos utilizados

Recursos humanos tanto internos como externos (los propios profesionales), comunicaciones y consumo de infraestructuras (incluido software). Puede utilizarse algún software específico de apoyo a la selección de los profesionales que facilite la decisión basado en criterios como proximidad o saturación.

#### Departamentos implicados

La estructura de la empresa condiciona el departamento implicado tal y como se ha indicado en la definición del proceso.

#### Objeto de coste

El objeto del coste es la póliza.

### (A33).- **Actividad: Decisión sobre el siniestro.**

#### Definición y finalidad

Esta actividad consiste en la toma de las oportunas decisiones sobre el siniestro basadas en el informe del perito y la experiencia de la entidad.

Según el siniestro esta decisión puede tener distintos perfiles: aceptación o rechazo, pago inmediato, reparación o negociación con el asegurado.

Lógicamente la complejidad del siniestro condiciona el tipo de decisión pues no requiere tomar la misma decisión para la rotura de una luna que un choque de vehículos con fallecidos.

Operativamente se puede decir que es la decisión quién permite que el siniestro pase de estar pendiente de liquidación a estar pendiente de pago

#### Medida de coste

La medida de coste es el número de siniestros estudiados o evaluados para tomar la oportuna decisión.

#### Generador de coste

El nº de decisiones tomadas es el resultado del trabajo realizado.

#### Recursos utilizados

Básicamente humanos ya que se trata de tomar una decisión con todos aquellos vinculados al trabajo de una persona, tales como inmovilizado, suministros, etc.

#### Departamentos implicados

La estructura de la empresa condiciona el departamento tal y como se ha indicado en la definición del proceso, si bien tiene que ser una persona o personas con cierto grado de responsabilidad.

#### Objeto de coste

El objeto de coste es la póliza.

(A 34).- **Seguimiento y control del siniestro.**

Definición y finalidad

Consiste en las actuaciones necesarias para comprobar la evolución del siniestro. Esta actividad se realiza en siniestros de cola larga, bien de Responsabilidad Civil, Lesionados graves de autos o Patrimoniales graves como un incendio de una fábrica.

Con este trabajo se pretende minimizar los costes para no incurrir en prestaciones innecesarias y evitar el fraude.

Medidas de coste

El número de actuaciones de control en función del tipo de siniestro, por ejemplo: revisiones médicas para siniestros de daños personales, visitas de peritos al lugar de siniestro para el caso de daños patrimoniales o visitas a abogados en el caso de siniestros con intervención judicial.

Generador de coste

El número de actuaciones de control es también el propio generador de coste.

Recursos utilizados

Recursos humanos tanto internos como externos (los propios profesionales) y los suplidos realizados en nombre de la empresa.

Departamentos implicados

Además del departamento responsable de estos siniestros especiales los vinculados con los profesiones que desarrollan las actividades de seguimiento si son internos (médicos o abogados).

Objeto de coste

El objeto del coste es la póliza

(A35).- **Actividad: Compensación al asegurado**

Definición y finalidad

Es la actividad que conlleva la finalización del siniestro frente al asegurado y puede consistir en una reparación del objeto dañado o en el pago de una indemnización. Cualquiera de estas dos alternativas propuestas está en función de las condiciones de la póliza, las características del siniestro o la elección del asegurado.

Medidas de coste

El número de actuaciones de liquidación de siniestros en las categorías que corresponda es la medida del coste. Un siniestro puede tener varias operaciones de liquidación por ejemplo el abono de pensiones periódicas supone una operación de liquidación por cada pago realizado. Una reparación de un taller es otra forma de liquidar un siniestro. A veces un siniestro combina pagos con reparaciones siendo múltiples y diversas las acciones a realizar.

Generador de coste

El número de siniestros liquidados es el generador del coste.

Recursos utilizados

Recursos humanos tanto internos como externos (los propios profesionales) y los suplidos y/o materiales utilizados realizados en nombre de la empresa.

Departamentos implicados

Los departamento implicados son por una parte los responsables de la liquidación en función de la estructura de la empresa o bien los responsables de gestionar el arreglo del objeto asegurado.

Objeto de coste

El objeto del coste es la póliza

(A36).- **Actividad: Reclamación a terceros**

Definición y finalidad

Esta actividad comprende todas las acciones y gestiones necesarias para la recuperación, total o parcial, del coste del siniestro mediante la correspondiente reclamación a sus causantes.

Medidas de coste

El nº de reclamaciones efectuadas a terceros

Generador de coste

El número de reclamaciones exitosas

Recursos utilizados

Recursos humanos tanto internos como externos (profesionales) y los suplidos y/o materiales utilizados realizados en nombre de la empresa.

Departamentos implicados

Los relacionados con el siniestro y la reclamación como el departamento de asesoría jurídica

Objeto de coste

La póliza es el objeto del coste

**Proceso: Gestión de siniestros (P3)**

Actividades	Objetivos del coste	Medida de coste	Generador del coste	Recursos
Notificación del siniestro por el asegurado.	Aumentar la calidad de la comunicación del siniestro	Nº de comunicaciones (según vía)	Nº de siniestros registrados	Comunicaciones, Personal y asociados. Inmovilizado
Valoración del siniestro:	Evaluar el coste del siniestro	Nº de comunicaciones.	Nº de valoraciones efectuadas, Velocidad en la tasación.	Personal (interno) y asociados, Personal (externo), Inmovilizado, suplidos, software.
Decisión s/ siniestro:	Determinar la situación definitiva del siniestro	Nº de siniestros evaluados	Nº de decisiones tomadas	Personal (interno) y asociados, Inmovilizado
Seguimiento y control del siniestro :	Minimizar el coste del siniestro	Nº de actuaciones de control y seguimiento	Nº de actuaciones de seguimiento	Personal (interno) y asociados, Personal (externo), Inmovilizado
Compensación al asegurado	Concluir el siniestro	Nº de actuaciones de liquidación	Nº siniestros registrados/ reparados	Personal (interno) y asociados, Personal (externo), Inmovilizado
Reclamación a terceros:	Recuperar el coste de la siniestralidad	Nº de reclamaciones	Existosos/ reclamables	Personal (interno) y asociados, Personal (externo), Inmovilizado costes judiciales

CUADRO 9: Resumen proceso "Gestión de siniestros"

## **(P4) Proceso: “Comercialización y venta”**

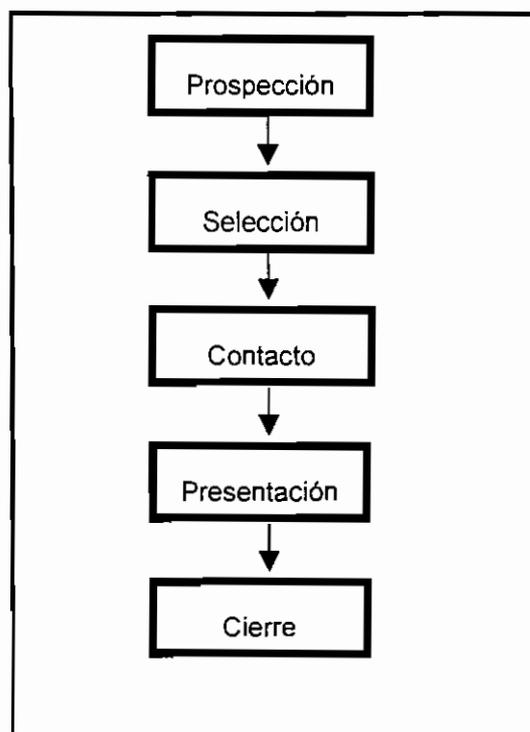
### DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Tal como indica su denominación este proceso está destinado a recoger todos los trabajos que componen la cadena de ventas de una entidad aseguradora

### ACTIVIDADES DE QUE SE COMPONE

- A.4.1.- Prospección
- A.4.2.- Selección de clientes
- A.4.3.- Contacto
- A.4.4.- Presentación de la oferta
- A.4.5.- Cierre de la venta

En este proceso las actividades son secuenciales de la forma en que muestra el esquema 13:



ESQUEMA 13: Flujo proceso "Comercialización y venta"

## ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES

### (A41).- Actividad: Prospección.

#### Definición y finalidad

Consiste en la revisión del mercado para detectar clientes potenciales. Debe analizarse la zona a abordar y definir la muestra a aplicar. Esta prospección puede realizarse con el apoyo de diversas bases de datos que permitan acotar los potenciales clientes.

#### Medidas de coste

La medida de coste será el tamaño en origen de la muestra abordada para la selección.

### Generador de coste

El número de clientes potenciales se considera el indicador más representativo como generador de coste.

### Recursos utilizados

Además del personal propio, se utilizan bases de datos que hay que conseguir del exterior por compra o cesión y soporte informático específico. También puede encargarse ciertos trabajos a empresas externas.

### Departamentos implicados

El perfil de la búsqueda marcará las implicaciones departamentales. Si se pretende analizar un nicho de mercado para un producto concreto será las unidades del producto los departamentos implicados ayudados por unidad de marketing y/o unidades territoriales.

### Objeto de coste

Un producto o un territorio en función del tipo de sondeo realizado o base de datos estudiada.

### (A.4.2).- **Actividad: Selección de clientes.**

#### Definición y finalidad

Una vez elegida una zona de actuación se procede a la selección de clientes potenciales. La forma elegida puede ser diversa: en el caso de las empresas según magnitudes económicas o selección por sectores de actividad; en el caso de los particulares por zonas de renta o sencillamente en lanzar mailings masivos o contactos telefónicos a la espera de respuesta.

#### Medidas de coste

El tamaño de la muestra es la medida básica del coste

Generador de coste

El número de clientes seleccionados es el generador de coste.

Recursos utilizados

Además de los recursos humanos propios y de las bases de datos utilizadas se puede incluir soporte informático si procede y costes de comunicación como correos si es mailing o telefono o empresa subcontratadora si la selección se ha hecho telefónicamente.

Departamentos implicados

Además del responsable de la operación comercial global (unidades de producto o territoriales) , los responsables de las acciones concretas como servicios generales.

Objeto de coste

Un producto y/o territorio en función del tipo de sondeo realizado o base de datos estudiada.

(A.4.3).- **Actividad: Contacto con el cliente.**

Definición y finalidad

Esta actividad consiste en tomar un primer contacto con el cliente por el medio que se haya elegido: carta, teléfono, Internet, etc. Puede ser la empresa la que tome la iniciativa llamando por teléfono al cliente o espere respuesta de diversos medios de difusión: mailings masivo o peticiones por Internet en la medida que ha difundido este medio de contacto. En ese primer contacto suelen pedirse una primera información para concretar una oferta.

Medidas de coste

El número de clientes contactados es la medida de coste.

Generador de coste

El número de clientes que esperan una propuesta es el generador de coste

Recursos utilizados

Además de personal bien interno o externo, se utilizan otros recursos según el tipo de contacto establecido: teléfono, correo o soporte informático.

Departamentos implicados

El departamento comercial que realiza el contacto es el responsable del contacto. Puede que se realice una operación centralizada, por lo que el departamento ejecutor o subcontratador (si se realiza a través de una empresa externa) será el responsable.

Objeto de coste

El producto ofertado y el territorio abordado por los contactos. En la medida que el contacto es personalizado (aunque sea por mailing masivo) ya se puede determinar con más precisión el objeto de coste: producto/territorio.

(A.4.4).- **Actividad: Presentación de la oferta.**

Definición y finalidad

Tras el contacto se prepara una propuesta de seguro al cliente que incluye en una primera instancia todas las especificaciones del cliente. Suele estar vinculada al primer encuentro personal con el asegurado, aunque no es estrictamente necesario si la gestión se realiza por ejemplo, vía Internet. Puede ser sencilla en el caso de particulares, o más compleja si necesita una visita de inspección de riesgo o contratar un reaseguro facultativo.

Medidas de coste

El número de propuestas realizadas es la medida de coste.

Generador de coste

El número de propuestas no rechazadas.

Recursos utilizados

Personal interno de la entidad y sus costes asociados. En algún caso pueden utilizarse profesionales externos para inspecciones de riesgo.

Departamentos implicados

Las unidades de producto y la red comercial en el nivel que corresponda son los departamentos implicados en la operación. También se vinculan a ella el departamento de reaseguro y profesionales externos cuando procedan

Objeto de coste

El producto presentado y el área territorial afecta al cliente se identifican como los objeto de coste.

**(A.4.5).- Actividad: Cierre de la venta.**

Definición y finalidad

Esta actividad comprende todos los pasos a realizar desde que se ha presentado la propuesta hasta la conformidad o rechazo del cliente. Puede ser muy breve y prácticamente unida a la actividad anterior en el caso de algunos seguros personales, o compleja en el caso de riesgos industriales que precisen revisiones de la oferta o negociaciones de reaseguro facultativo.

Medidas de coste

nº de propuestas presentadas no rechazadas.

Generador de coste

nº de propuestas aceptadas que se convertirán en solicitudes formales de seguro.

Recursos utilizados

Personal interno de la entidad y sus costes asociados. En algún caso pueden utilizarse profesionales externos para nuevas inspecciones de riesgo.

Departamentos implicados

Las unidades de producto y la red comercial en el nivel que corresponda son los departamentos implicados en la operación. También se vinculan a ella el departamento de reaseguro y profesionales externos cuando procedan.

Objeto de coste

El producto presentado y el área territorial afecta al cliente son los objeto de coste.

El sistema ABC-ABM: su aplicación en las entidades aseguradoras

### Proceso: “Comercialización y venta” (P4)

Actividades	Objetivos del coste	Medida de coste	Generador del coste	recursos
Prospección	Estudio de clientes potenciales	Tamaño de la selección abordada	Cientes potenciales	Personal y asociados, Coste de Bases de datos, soporte informático
Selección de clientes	Elegir los contactos	Cientes potenciales	Cientes analizados	Personal y asociados, Coste de Bases de datos, soporte informático. Correos
Contacto con el cliente	Vincular al potencial cliente con la empresa	Cientes contactados	Cientes que esperan propuesta	Personal y asociados, soporte informático o telefónico.
Presentación de la oferta	Preparar y presentar al cliente una propuesta de seguro	Propuestas realizadas	Propuestas no rechazadas	Personal y asociados, inmovilizado, soporte informático, Profesionales
Cierre de la venta	Conformidad de la venta	Propuestas presentadas	Propuestas aceptadas /solicitudes	Personal y asociados, inmovilizado, soporte informático

CUADRO 10: Resumen proceso “Comercialización y venta”

## **(P5).- Proceso: “Suscripción y contratación del riesgo”**

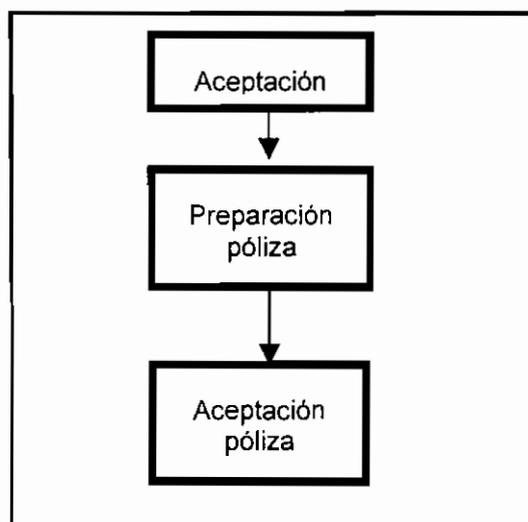
### DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Este proceso es continuación del anterior “comercialización y venta” para abordar todo el tratamiento de la gestión administrativa de la póliza una vez aceptada. Es el comúnmente llamado proceso de producción. Su duración puede ser muy breve y cuasi-inmediato con el de cierre de la venta para riesgos sencillos de emisión descentralizada en las oficinas del mediador o de la sucursal pues el cliente tras aceptar la venta, puede recibir su póliza y aceptarla de forma inmediata. En el caso de riesgos industriales los problemas son más complejos y exigen un tratamiento de actividades más diferenciado con un proceso propio que es el que se va a desarrollar a continuación

### ACTIVIDADES DE QUE SE COMPONE

- A.5.1.- Aceptación del riesgo
- A.5.2.- Preparación de la póliza
- A.5.3.- Formalización de la póliza

En este proceso las actividades son secuenciales de la forma en que muestra el esquema 14:



ESQUEMA 14: Flujo proceso "Suscripción y contratación del riesgo".

## ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES

### (A5.1). Actividad: Aceptación del riesgo

#### Definición y finalidad

Consiste en la asunción del riesgo por parte de la compañía que puede ser casi automática tal y como se ha indicado en la formalización, o más compleja si depende de su colocación en reaseguro facultativo, inspección técnica, etc. También el asegurado puede rechazar el contenido de la póliza por detectar errores u omisiones que pueden subsanarse con facilidad si bien obligan a un trabajo de rectificación o disconformidad con algunas cláusulas no definidas con claridad en el proceso de comercialización o desconocidas en ese momento.

En la actualidad se están desarrollando informáticamente flujos de trabajo que apoyan la aceptación del riesgo a través de un serie de controles, mensajes y avisos entre los diversos participantes de esta actividad.

#### Medidas de coste

El número de propuestas presentadas.

Generador de coste

El número de propuestas aceptadas convertidas en solicitud.

Recursos utilizados

Recursos humanos apoyados con software especializado.

Departamentos implicados

El departamento de producción.

Objeto de coste

La póliza es el objeto de coste.

(A5.2).- **Actividad: Preparación de la póliza**

Definición y finalidad

Esta actividad consiste en la preparación del soporte documental de la operación después de que el riesgo está adecuadamente registrado. Comprende todo un trabajo de impresión de pólizas y condiciones particulares en su caso, ensobrado y envío al asegurado.

Esta actividad igual que las anteriores es cuasiinmediata en riesgos sencillos que emite el propio agente o puede ser más compleja si la póliza presenta una preparación previa, condicionado siempre por el grado de centralización de la emisión física del documento.

Medidas de coste

La medida de coste es el número de pólizas enviadas.

Generador de coste

El número de pólizas enviadas.

Recursos utilizados

Todos los derivados de la impresión y distribución: Papel, sobres, maquinaria para estas actividades y franqueo.

Departamentos implicados

Según el grado de centralización de esta actividad. Bien el propio agente si tiene competencias para ello (mayor nivel de descentralización) o un departamento de emisión de documentos (mayor nivel de centralización)

Objeto de coste

La póliza es el objeto de coste.

(A5.3).- **Actividad: Formalización de la póliza**

Definición y finalidad

Concluye este proceso con la aceptación definitiva de la póliza por parte del asegurado, lo que se concreta en su firma. De forma simultánea se emite el recibo y se envía al canal oportuno para su cobro: mediante domiciliación bancaria o agentes.

Medidas de coste

La medida de coste es el número de pólizas enviadas.

Generador de coste

El generador de coste es el número de pólizas confirmadas.

Recursos utilizados

Los recursos humanos implicados y los costes asociados al mismo.

Departamentos implicados

El departamento de producción.

Objeto de coste

La póliza es el objeto de coste.

**Proceso: “Suscripción y contratación del riesgo” (P5)**

Actividades	Objetivos del coste	Medida de coste	Generador del coste	Recursos
Aceptación del riesgo	Evaluación del riesgo para su encaje en las normas de suscripción de la entidad	Nº de propuestas presentadas	nº de propuestas aceptadas (elevadas a solicitud)	Personal y asociados, Informática personalizada con desarrollo de flujo de trabajo..
Preparación de la póliza	Preparar el soporte documental de la operación	Nº solicitudes presentadas	Nº de pólizas preparadas	Personal y asociados, Inmovilizado, papel, correo
Formalización de la póliza	Aceptación del asegurado y emisión de recibo con su envío al banco o agente.	Nº de pólizas enviadas	Nº de pólizas aceptadas	Personal y asociados, Inmovilizado

CUADRO 11: Resumen proceso “Suscripción y contratación del riesgo”.

### **5.3. LOS PROCESOS DE SOPORTE**

Para cada uno de los procesos secundarios identificados se han encontrado un conjunto de actividades tipo y el departamento que habitualmente las desarrolla. El cuadro 2 muestra un resumen y en páginas posteriores se describen sus componentes.

La formalización de los procesos soportes de negocio o secundarios presentan un grado de dificultad mayor que los primarios de lo que se deriva una mayor complejidad en el diseño de prototipos. Las razones que justifican esta situación son las siguientes:

- ➔ Sus actividades y tareas son menos estandarizadas y flexibles, con una mayor componente de eventualidad en la medida que no se repiten con tanta frecuencia. Por ejemplo en una entidad se originan muchos siniestros en un día pero solo cierra sus cuentas una vez al mes o al trimestre.
- ➔ Presentan un desarrollo muy específico dentro de cada organización al estar muy condicionadas por la estructura organizativa y el grado de informatización.
- ➔ Estos procesos están dirigidos por una unidad responsable final del producto resultante y que coordina el trabajo del resto de las participantes en el proceso

Por ello para plantear prototipos de actividades dentro de los procesos de soporte del negocio asegurador, se han elegido los siguientes:

<b>Clave</b>	<b>PROCESOS DE SOPORTE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
P6	Cierre contable	
A61		Coordinación previa
A62		Trabajos especiales de cierre
A63		Trabajos informáticos
A64		Montaje de las cuentas anuales
A65		Aprobación de las cuentas anuales
P7	Renovación de contratos de reaseguro	
A71		Preparación de información para la negociación
A72		Definición de los objetivos de la negociación
A73		Análisis de propuestas
A74		Aceptación de los reaseguradores.
A75		Formalización de contratos.

CUADRO 12: Procesos y actividades de soporte

Para el análisis de estos procesos no se puede seguir un esquema único dada su complejidad ya que existen múltiples interrelaciones entre todas las actividades. Por ejemplo, para poder trabajar con reaseguro es preciso disponer primero de los datos de seguro directo. Para poder calcular participaciones en beneficios del ramo de vida es preciso conocer el tipo de interés de las inversiones.

Tampoco el objeto de coste necesariamente está vinculado con los productos vendidos con la empresa pues son procesos que dan soporte al producto. Esto no significa que dejan de ser imprescindibles, por ejemplo, el proceso de cierre contable es un problema empresarial global y su objeto de coste serán las cuentas anuales de la entidad.

**(P6).- Proceso: “cierre contable”**

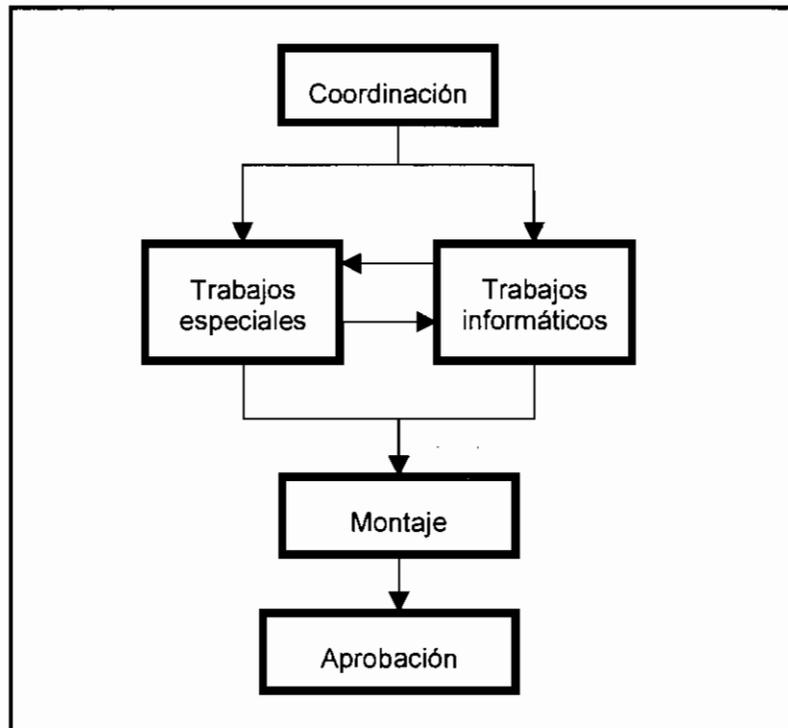
DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

El proceso de cierre contable consiste en todo el trabajo necesario para conseguir la presentación de las cuentas anuales de la entidad.

ACTIVIDADES DE QUE SE COMPONE

- A.6.1. Coordinación previa.
- A.6.2. Trabajos especiales de cierre.
- A.6.3. Trabajos informáticos.
- A.6.4. Montaje de las cuentas anuales.
- A.6.5. Aprobación de las cuentas anuales.

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



ESQUEMA 15: Flujo proceso "Cierre Contable"

## ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES

### (A6.1) Actividad: Coordinación previa.

#### Definición y finalidad

Comprende todo el trabajo de planificación del cierre que concluye con un cronograma lo más desarrollado posible de todos los trabajos a realizar en el cierre por todas las unidades implicadas: contabilidad, informática, servicios actuariales.

Suele basarse en un diseño previo de tareas y una serie de reuniones con todas las unidades afectadas por el proceso.

#### Medidas de coste

La medida de coste más representativa es el volumen de horas/hombres empleadas.

Generador de coste

El grado de desarrollo y acuerdo del cronograma desarrollado

Recursos utilizados

Personal y comunicaciones.

Departamentos implicados

La unidad que dirige el proceso, generalmente contabilidad general, más informática, servicio actuarial y las unidades de administración de inversiones, reaseguro y coaseguro, en función de su grado de autonomía y vinculación con el departamento de contabilidad.

Objeto de coste

Las cuentas anuales de la entidad

(A6.2).- **Actividad: Trabajos especiales de cierre.**

Definición y finalidad

Consiste en todos aquellos trabajos que debe realizarse específicamente para el cierre. Abarca también aquellos que durante el ejercicio se realizan para obtener resultados estimados más rápidos pero menos precisos. Por ejemplo: revisión de provisiones de siniestros, cálculo de intereses técnicos, cálculo de provisiones para depreciación.

Medidas de coste

Las horas hombre utilizadas

Generador de coste

El número de trabajo no estandarizados y sistematizados informáticamente o el número de excepciones.

Recursos utilizados

Personal e informáticos principalmente

Departamentos implicados

Dadas las características específicas de esta actividad en cada empresa pueden verse implicados diferentes departamentos por lo que es aventurado fijar un departamento en este prototipo.

Objeto de coste

Las cuentas anuales de la entidad.

(A6.3).- **Trabajos informáticos.**

Definición y finalidad

Son todos aquellos trabajos que se desarrollan en la unidad de informática vinculados con el proceso de cierre. Entre ellos destacan: cierre de aplicaciones, procesos de cálculo, emisión y transmisión de ficheros.

Medidas de coste

Las horas/hombre u horas/maquina utilizadas

Generador de coste

El número de trabajos realizados

Recursos utilizados

Recursos vinculados con el área de informática.

Departamentos implicados

Informática y Contabilidad como responsable del cierre.

Objeto de coste

Las cuentas anuales de la entidad

(A6.4).- **Actividad: Montaje de las cuentas anuales.**

Definición y finalidad

El departamento de contabilidad procesa y manipula toda la información con sus herramientas disponibles: programas SAP, programas propios de contabilidad u otros para montar las cuentas anuales de la entidad. Generalmente se obtienen en paralelo o incluso previamente información de detalle de los productos, por ejemplo cuentas de resultados para cada producto o incluso puede ser que la cuenta general se obtenga como agregación de las individuales.

Medidas de coste

Horas Hombre utilizadas

Generador de coste

El grado de informatización o manualización es el principal generador de coste.

Recursos utilizados

Principalmente humanos con el apoyo informático disponible

Departamentos implicados

El departamento de Contabilidad.

Objeto de coste

Las cuentas anuales de la entidad.

(A6.5).- **Actividad: Confirmación de cuentas anuales.**

Definición y finalidad

Las cuentas anuales sufren un proceso de revisión para confirmar su contenido por todos los responsables de áreas. Sirve principalmente para detectar errores u omisiones.

Medidas de coste

Las horas hombre utilizadas.

Generador de coste

El volumen de errores y omisiones cometidos.

Recursos utilizados

Recursos humanos.

Departamentos implicados

Todos los implicados en el proceso de cierre.

Objeto de coste

Las cuentas anuales de la entidad.

**Proceso: Cierre contable” (P6)**

Actividades	Objetivos del coste	Medida de coste	Generador del coste	Recursos
Coordinación previa	Disponer de un cronograma del cierre	Horas hombre		Personal y asociados (teléfono, correo)
Trabajos especiales de cierre	Realizar trabajos concretos para el cierre por parte de diversas unidades de la entidad.	Horas hombre		Personal y asociados, Inmovilizado general y servicios informáticos
Procesos informáticos	Realizar todos los trabajos necesarios por parte de la informática corporativa	Horas hombre/ Horas máquina		Personal y asociados, Inmovilizado general y servicios informáticos
Montaje de las cuentas anuales	Preparar las cuentas anuales	Horas hombre		Personal y asociados, Inmovilizado general
Confirmación de las cuentas anuales	Aprobación de las cuentas anuales	Horas hombre		Personal y asociados, Inmovilizado general

CUADRO 13: Resumen proceso “Cierre Contable”

## **(P7).- Proceso: renovación de contratos de reaseguro**

### DEFINICION Y CARACTERISTICAS DEL PROCESO

Consiste en todos los trabajos necesarios para conseguir tener definidos y de conformidad con los reaseguradores los contratos obligatorios de reaseguro de la entidad el uno de enero del ejercicio objeto de cobertura y su posterior formalización documental.

### ACTIVIDADES DE QUE SE COMPONE

A.7.1. Preparación de información para la negociación

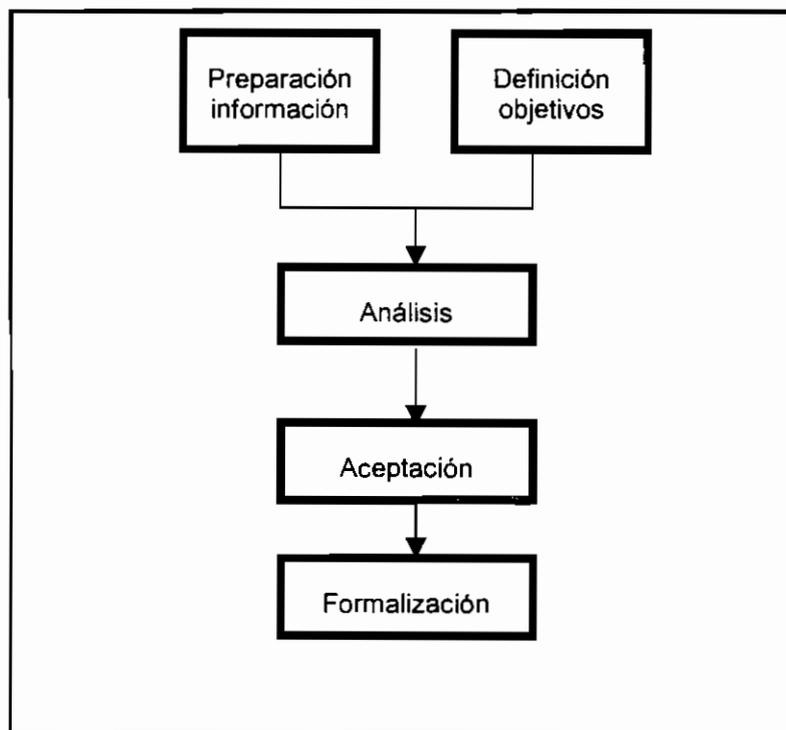
A.7.2. Definición de los objetivos de la negociación

A.7.3. Análisis de propuestas

A.7.4. Aceptación de los reaseguradores.

A.7.5. Formalización de contratos

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



ESQUEMA 16: Flujo proceso “Renovación de contratos de reaseguro”.

(A7.1).-**Actividad: Preparación de información para la negociación.**

**Definición y finalidad**

Esta actividad consiste en preparar la documentación necesaria tanto para la definición de objetivos de la empresa como para que el reasegurador pueda presentar sus propuestas. Esta información puede estar plasmada en estudios sobre aspectos como siniestros importantes, perfiles de siniestralidad por capital asegurado, etc.

**Medidas de coste**

Las horas/hombre o horas/máquina dedicadas.

**Generador de coste**

El volumen de documentación preparado y su grado de informatización.

Recursos utilizados

Recursos humanos e informáticos.

Departamentos implicados

Los departamentos de reaseguro, informática y las unidades de producto afectas por el contrato

Objeto de coste

El línea de producto que se reasegura es el objeto de coste.

(P7.2).- **Actividad: Definición de los objetivos de la negociación.**

Definición y finalidad

Agrupar los trabajos necesarios para definir los objetivos de cada uno de los contratos. Generalmente, en función de las líneas maestras previstas para el ejercicio siguiente fijadas por la alta dirección, no sólo para el reaseguro sino también para el producto (que condiciona al primero), y en la información histórica disponible los responsables del producto y del reaseguro fijan el marco de referencia del reaseguro de su producto: tipo de contrato, límites de referencia, etc.

Medidas de coste

Las horas hombre utilizadas.

Generador de coste

Marco de referencia de la negociación.

Recursos utilizados

Recursos humanos y programas de simulación de carteras y estructuras de reaseguro.

Departamentos implicados

El departamento de reaseguro y las unidades de producto.

Objeto de coste

El línea de producto que se reasegura es el objeto de coste.

(P7.3).- **Actividad: Análisis de propuestas.**

Definición y finalidad

Recoge el estudio y debate de todas las ofertas realizadas por los reaseguradores que combinan para un producto: tipo de contrato, condiciones técnicas del contrato, condiciones económicas, líder del contrato. Todas estas propuestas se comparan entre sí hasta elegir la adecuada.

Medidas de coste

El número de propuestas planteadas condiciona la dedicación al estudio y reuniones.

Generador de coste

Las propuestas elegidas

Recursos utilizados

Recursos humanos

Departamentos implicados

Reaseguro y los responsables de producto.

Objeto de coste

El producto objeto del reaseguro

(A7.4).- **Actividad: Aceptación de los reaseguradores.**

Definición y finalidad

Una vez elegida una propuesta con un líder se establece un cuadro previsto de reaseguradores bien por la entidad o por el corredor y se les ofrece la oferta aceptada. Los reaseguradores la estudian y confirman su aceptación. Este trabajo puede ser realizado directamente por el corredor en función

Medidas de coste

Horas hombres dedicadas a los estudios.

Generador de coste

El cuadro de reaseguro.

Recursos utilizados

Recursos humanos

Departamentos implicados

Reaseguro en colaboración con los corredores.

Objeto de coste

El línea de producto que se reasegura es el objeto de coste.

(A7.5).- **Actividad: Formalización de contratos.**

Definición y finalidad

Una vez cerrados los contratos es preciso proceder a su formalización: que consiste en la preparación física de los mismos, emisión, firma y recepción hasta disponer del contrato aceptado

Medidas de coste

El número de contratos preparados

Generador de coste

El número de contratos preparados

Recursos utilizados

Documentación y correo.

Departamentos implicados

El departamento de Reaseguro

Objeto de coste

La línea de producto que se reasegura es el objeto de coste.

**Proceso: “Renovación de contratos de reaseguro” (P7)**

Actividades	Objetivos del coste	Medida de coste	Generador del coste	Recursos
Preparación de información para la negociación	Obtener la información necesaria	Horas hombre u Horas máquina	Documentación preparada	Personal y asociados (teléfono, correo)
Definición de objetivos	Establecer las magnitudes base de la negociación	Horas hombre	Marco de referencia de la negociación	Personal y asociados, Inmovilizado general y servicios informáticos
Análisis de propuestas	Elegir la mejor propuesta para la entidad	Nº de propuestas recibidas	Propuestas elegidas	Personal y asociados, Inmovilizado general y servicios informáticos
Aceptación de los reaseguradores	Conseguir completar los cuadros de reaseguradores	Horas hombre	Cuadro de reaseguradores	Personal y asociados, Inmovilizado general
Formalización de contratos	Disponer de los contratos firmados por los reaseguradores	No de contratos a preparar.	Contratos preparados	Personal y asociados, Inmovilizado general

CUADRO 14: Resumen proceso “Renovación de contratos de reaseguro” .

## **6.- CONCLUSIONES**

El sistema de asignación de costes basado en las actividades (ABC) permite que las entidades puedan mejorar el control de sus costes indirectos generales y sobre todo mejorar las posibilidades de optimizarlos.

Desde su aparición, el sistema ABC se planteó como un sistema de costes antagónico y destinado a eliminar a los tradicionales. Con el tiempo se ha demostrado que lo relevante de este sistema es su filosofía porque está alineada con las nuevas formas de organizaciones y dirección de empresas en mercados competitivos, y que si bien en la actualidad existen problemas para su implantación y desarrollo, sus ventajas superan a las dificultades por lo que seguirá interesando a los gestores. En las empresas del sector asegurador es compatible el modelo convencional de costes y el modelo basado en actividades pues ambos informan de diferentes costes para diferentes propósitos.

La literatura sobre la gestión de costes en el sector asegurador es escasa por lo que resultan necesarios trabajos de investigación de estas características. Esta situación se agudiza mas cuando se trata de evaluar la aplicabilidad del sistema de costes ABC- ABM. Por este motivo el objetivo prioritario de este estudio ha sido presentar un prototipo que ayude a gestionar los costes de las actividades en las empresas de seguros.

Dado que en el diseño del modelo ABC-ABM a aplicar influye el tamaño de la compañía y el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones, en el trabajo se ha incluido una descripción detallada del ciclo de su actividad económica y se propone una estructura organizativa descentralizada sobre la que sustentar los procesos y actividades que ven al asegurado como un cliente y a los recursos humanos como el principal activo. Esta estructura se basa en las características mas comunes de las sociedades aseguradoras españolas: ofrecen una extensa gama de productos, unas oficinas centrales

con mucho peso y altos costes indirectos, y unos canales de distribución en redes comerciales multicentro y cartera de clientes muy amplia y variada.

Para la propuesta de modelo se ha partido de las siguientes premisas: el sistema se empleará como instrumento de reparto para el control de gastos indirectos de gestión; por tanto, el ámbito de aplicación se ha restringido a los gastos de gestión interna y a los indirectos de gestión externa; el grado de reparto de los costes indirectos debe llegar al máximo que sea compatible con la normativa del Plan Contable para las Entidades Aseguradoras para evitar confusión, permite la distribución de gastos hasta el nivel de detalle que requiere la póliza pues se entiende que así se llega la coste mas bajo en las categorías de producto, cliente, mediador; aunque se ha tomado como referencia una estructura descentralizada es válido para cualquier estructura organizativa; las trazas del proceso son la base para la delimitación y desagregación de actividades.

Fijando como objetivos de coste en el marco del negocio asegurador a los productos, los clientes, el centro y los intermediarios, existen una serie de combinaciones que se pueden dar y para los que el sistema de costes ABC-ABM permite mejorar la identificación de los recursos que consumen, comprender el comportamiento y el origen de los costes, tomar acciones encaminadas a la mejora continua en la gestión de los costes de la organización.

Se exponen los procesos de negocio y los de apoyo que, tras las consultas realizadas a los profesionales, se han considerado mas relevantes y representativos de un ciclo de explotación; a su vez se han descrito y detallado las actividades mas significativas en cada uno de estos procesos, tomando como referencia las tareas que desarrollan las personas en los distintos departamentos. Ellas serán la parte mas activa para alcanzar el éxito en la implantación pues su experiencia permitirá delimitar la carga de trabajo, el tiempo y los recursos que se consumen en cada actividad.

Para la identificación de los procesos de negocio se ha seguido la máxima de identificar las actividades ligadas a la creación, venta y asistencia posterior de los servicios prestados; en consecuencia, se ha interpretado a los procesos de soporte como el conjunto de actividades que proporcionan factores, tecnología, recursos humanos y funciones administrativas a los anteriores. No obstante es preciso recordar que a la hora de su implantación, la determinación de procesos y actividades está condicionada por aspectos como: los objetivos generales de la compañía, el objetivo prioritario en la gestión de los costes, las variables críticas para la compañía, la cultura existente en ella, la etapa del ciclo de vida de sus productos o los sistemas de información de que disponga.

De igual manera se ha conseguido elaborar un diccionario en el que se define cada proceso y las actividades de que se compone incluyendo la finalidad, las medidas de coste y los generadores de coste encontrados para cada una. En la búsqueda de medidas y generadores de coste se ha encontrado que de forma mayoritaria el principal referente es el factor humano, lo que confirma la utilidad de este sistema para gestionar empresas cuyo principal activo son las personas.

Se puede concluir que se ha conseguido aportar un amplio mapa de procesos y actividades que permite a la dirección de una compañía disponer de una combinación de posibilidades cuando necesite conocer la cadena detallada de actividades que añaden valor por ser acordes con las estrategias que en cada momento considere necesario desplegar.

## 7.- BIBLIOGRAFIA:

📖 AECA (Asociación de Contabilidad y Administración de Empresas):

- (1989a) "*Estrategias y políticas empresariales*". Documento nº 2 de Principios de organización y sistemas. Madrid.
- (1989b): "*La función de control en las organizaciones*". Documento nº 3 de Principios de organización y sistemas. Madrid
- (1994): "*La contabilidad de gestión en las empresas de seguros*". 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.
- (2001) "*Gestión estratégica de costes*". Principios de Contabilidad de Gestión. Documento nº 23. Madrid

📖 AMAT O Y OTROS (2003): "*Aspectos que influyen en las diferencias internacionales en materia de contabilidad de gestión*" Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión.

📖 BHIMANI, A.(1996): "*Management Accounting: Europeans perspectives*". Oxford. Oxford University Pres. 1996 pp 140-163

📖 BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO (BOE):(1980) Ley de Contrato de Seguro (LCS)

📖 BRIMSON, J.A (1991): "*Activity Accounting and Activity Based Costing Approach*", N.Y. John Wiley & Sons Inc.

📖 BUENO, E. (1996): "*Dirección estratégica de la empresa: Metodología, Técnicas y Casos*". Ediciones Pirámide. Madrid.

📖 BUSQUETS ROCA, F. (1988): "*Teoría General del Seguro*". Vincens-Vives. Barcelona.

- 📖 CARTER, R. L. (1980): *"El reaseguro"*. Editorial Mapfre. 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
- 📖 CHENHALL,R.H. Y LANGFIELD – SMITH, K (1998): *"Adoption and Benefits of Management Accounting practices: an Australian study"*. Management Accounting Research. vol 9, pp 1-19
- 📖 COOPER, R (1998): *"The Rise of Activity- Based Costing. Part One: What is an Activity- Based Sistem?". Journal of Cost Management.. Summer pp 45-53*
- 📖 COOPER R. (1998) *" The Rise of Activity – Based Costing. Part Two: When do I need an Activity Based System?. Journal of Cost management. Otoño pp 41-48*
- 📖 COOPER, R (1989): *"Los métodos tradicionales de costes están quedando obsoletos"*.Harvard Deusto Business Review, nº 39 3º trimestre pp 85-94.
- 📖 GUARDIOLA LOZANO, A. (director) (1990): *"Manual de introducción al seguro"*. Editorial Mapfre.
- 📖 HENDERSON, J. W.; MANESS, T. S. (1989): *"The financial analust's desbook. A cash-flow approach to liquidity"*. Van Nostrand Reinhold. Nueva York.
- 📖 INNES, J Y MITCHELL F (1991): *"A survey of CIMA Members"*, Management Accounting UK October pp 28-30 .
- 📖 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;S. (1993): "En defensa de la gestión del coste basada en la actividad". *Harvard Deusto Business Review*. Nº 58 pp 22-31.
- 📖 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.
- 📖 KRUMWIEDE, K (1998): "ABC: Why it is tried and how it succeeds" *Management Accounting*. April pp 32-38.
- 📖 LARRAMENDI, I. H. De; PARDO, J. A.; CASTELO, J.(1981) " *Manual básico de seguros*". Editorial Mapfre.
- 📖 LIZCANO J (1996): " *La contabilidad de gestión en Latinoamérica*" AECA.
- 📖 LORINO, P. (1993): " *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*". Editorial Marcombo. Barcelona.
- 📖 LUENGO MULET P. (1994): "Activity Based Costing ¿que aporta?". I *Jornada sobre contabilidad de Costes y de Gestión..* ASEPUC Barcelona.
- 📖 LUENGO MULET P (1996): "Síntesis y crítica sobre Activity Based Costing". *Actualidad Financiera*. Marzo.
- 📖 MALLO RODRÍGUEZ , C. (1994) : " *Aplicaciones al sistema ABC . Partida Doble*, 52.
- 📖 MALLO RODRÍGUEZ C (1996): " *Gestión de costes basada en actividades*. Ed ACODI. Madrid.
- 📖 MCGOWAN, A.S. Y KLAMMER (1997) " *Satisfaction with activity-based-costing management implementation*". *Journal of Management Accounting Research*, vol. 9.

- 📖 MILLÁN, A. (2000): "Análisis contable de sociedades aseguradoras". Editorial AECA.
- 📖 MILLÁN A. Y MUÑOZ C. I. (2002): "El cuadro de Mando Integral en las entidades aseguradoras". Editorial Mapfre.
- 📖 MILLAN, A.; MUÑOZ, C.; SEVILLANO, J. (2003): "La información pública sobre estrategias en la empresa española. El caso asegurador." *Partida Doble*. nº 147. Septiembre. 92-105.
- 📖 MONTESINOS , V. (1994): "Estudio sobre la implementación de la contabilidad de gestión en España" AECA
- 📖 MUÑOZ COLOMINA, C.I.y otros: (2004) "El Análisis de los Costes y Resultados Funcionales. Introducción al análisis contable". Ed. Complutense Madrid
- 📖 PORTER M. E. (1989) " *Ventaja competitiva*" México Ed, CECSA
- 📖 RODRÍGUEZ DIAZ, R. (1994): "Cálculo de costes en el sistema ABC" *.Partida Doble*. nº 52.
- 📖 RODRÍGUEZ GONZALEZ , R. (1997): "Las actividades en los costes ABC. Las claves para su implantación. *Partida Doble*, nº78. pp12-24
- 📖 SAEZ TORRECILLA A, FERNÁNDEZ F, A Y GUTIERREZ D,G (1993): "Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión" Mc GrawHill.
- 📖 SAEZ TORRECILLA A (1993): "El modelo ABC desde la perspectiva europea" Cuestiones actuales de la contabilidad de costes.Mc Graw Hill.
- 📖 SANTANDREU, E Y SANTANDREU R (1995): "Cálculo de costes con el método ABC". Ed, Gestión 2000, Barcelona.
- 📖 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.