

SALVADOR BENITEZ ESTANISLAO
Actuario. Previsión Española

ABC: Activity based costing. El sistema de costes abc

En este artículo nos proponemos exponer una visión de las implicaciones que va a tener el nuevo Plan General de Contabilidad de Seguros sobre la función de control. Estas implicaciones son debidas al método analítico de gestión y control de costes ABC o método de control de gestión por actividades; y por consiguiente supone la creación del Grupo 8 de Reclasificación de gastos por destino.

La implementación del método ABC debe hacerse en dos fases:

- Rediseño de procesos: Identificación de actividades y sus costes.
- Asignación de los costes a unidades de negocio y/o productos.

Este método tendrá aplicación a:

- La reclasificación de gastos por destino.
- La determinación de estos gastos en el cálculo de las provisiones técnicas

Se desarrolla la base teórica del método de gestión analítica por actividades y al final ilustramos un sencillo ejemplo. En la segunda parte de este artículo (que desarrollaremos en el próximo número de la revista), expondremos un caso práctico más amplio.

TODO propósito de un sistema de costes es llegar a estimar el coste unitario de los productos. Por coste unitario entendemos la suma de todos los costes directos más una *adecuada proporción* de costes indirectos o comunes. El problema radica precisamente en lo que cabe entender por una proporción adecuada de los costes comunes.

Los métodos y procedimientos utilizados para asignar estos costes comunes a los productos se han ajustado durante años a lo que se conoce como sistema «tradicional» o «clásico», que se basaba en el hecho de suponer que hay una fuente exclusiva de generación de costes: el volumen de producción.

Por el contrario, los recursos requeridos por las actividades de los nuevos entornos de producción dependen más de la habilidad para

hacer frente a los cambios - por ejemplo y para el mercado de seguros- en la gama de productos (pólizas) o especificaciones (garantías o coberturas o cualquier combinación de ellas), en la tecnología (capacidad para controlar la siniestralidad por tipo de producto, tipo de vehículo, ...) y en los requerimientos de los clientes (tratamiento como cliente integral, atención personalizada, gestión telefónica de pólizas y siniestros, ...) En definitiva, se requiere el logro de la calidad a través del proceso de producción, y el proceso de producción se conoce y se mide por las actividades que en él intervienen.

¿En qué consiste el sistema de costes ABC?. El sistema de costes ABC se centra específicamente en la gestión de actividades como la forma que tienen las empresas para ganar competitividad.

En el caso de la industria de los seguros, ejemplos de actividades serían: la búsqueda de clientes, la conservación de los mismos, la emisión de pólizas, la emisión de suplementos, la apertura de partes de siniestro, la tramitación de los siniestros, la investigación de los siniestros, el desarrollo de una campaña de promoción comercial, el reparto del correo, la organización de los concursos y premios a la producción, el desarrollo de una aplicación informática, etc.

A continuación se presentan ambos sistemas de costes para destacar sus similitudes y sus diferencias.

El sistema tradicional

Es sistema tradicional es un proceso de dos fases.

Inicialmente divide la empresa en

centros de costes. Estos centros, en la práctica, se han identificado con unidades operativas (emisión, siniestros, departamento comercial, reaseguro, contabilidad, departamento jurídico, etc.).

Los centros de costes se dividen en centros de producción donde se agrupan aquéllos que manejan directamente los productos y centros de servicios donde se llevan a cabo las tareas de «apoyo».

Los costes que se originan se agrupan en los centros así definidos con un objetivo: *estimar cuál sería el coste completo del producto como si éste fuera el único de la empresa.* Y el proceso de asignación de los costes desde los centros de productos se realiza en dos fases:

En la **primera fase**, el sistema tradicional reparte los costes acumulados en los centros de servicios a los centros de producción. Este reparto se basa en el supuesto de que la demanda de servicios se genera en los centros de producción.

Para repercutir los costes de los centros de servicios se utilizan las bases de reparto, que son las variables que «mejor» reflejan el consumo de un determinado servicio o recurso. En esta primera fase se acumulan todos los costes en los centros de producción. En éstos, una vez hecho el reparto, se distingue entre los costes directos al centro de producción y costes comunes (indirectos) que le han sido repartidos o imputados desde los centros de servicios. Para finalizar esta fase diremos que también pueden existir costes que se asignen desde un centro de servicio a otro.

La **segunda fase** repercute los costes desde los centros de producción a los productos. Para ello se utiliza un *índice de reparto* que es la variable que mejor se correlaciona con el output de cada centro de producción. Si se produjese un sólo producto no sería necesario utilizar ningún índice de reparto pues todos

los recursos son consumidos por este único producto y conociendo el número de unidades producidas, se obtendría fácilmente el coste unitario.

Con estas dos fases se consigue el objetivo inicialmente propuesto: conocer el coste completo de un producto. Porque a largo plazo parece que los precios deberían cubrir este coste completo. Si esto no ocurre a corto plazo es señal de preocupación.

En el sistema de costes tradicional, los costes por producto dependen de las opciones concretas que se tomen a la hora de configurarlo y estas opciones dependen de:

- Los centros de producción y de servicio que se definan.
- La determinación de los índices de reparto.
- El nivel de actividad que se defina.

Dos personas, igualmente competentes, pueden llegar a resultados distintos por diferir en alguna de las opciones anteriores.

El sistema ABC

El sistema ABC es un sistema de una sola fase.

La operativa consiste en tratar a los centros de servicio como si fueran también centros de producción. Para ello emplea el concepto de actividad. Una Actividad es una combinación de los recursos disponibles (personas, tecnología, materias primas, métodos, etc.) que se utilizan o consumen para producir un determinado producto o servicio, y que describe lo que hace la empresa. En definitiva, una empresa puede gestionar lo que hace, sus Actividades.

La medición de la actividad se hace a través de un concepto paralelo al de índice de reparto del sistema tradicional, *el cost-driver o inductor de coste*, el cual repercute

los costes acumulados en los centros de servicio directamente a los productos sin pasar por los centros de producción.

La diferencia conceptual es básica: mientras que en el sistema tradicional se considera que la demanda de recursos de servicios es generada por los centros de producción, en el sistema ABC lo es directamente por los productos, con lo cual los costes de los servicios que antes se consideraban indirectos o comunes se tratan como si fueran directos a los productos.

En el sistema tradicional el centro de servicio se había identificado en la práctica con una unidad organizativa. En el sistema ABC se especifica que este centro de servicio debe ser una actividad, de forma análoga a lo que en el sistema tradicional son los centros de producción.

Los *inductores de costes* son aquellas variables de las que parece que depende que una determinada actividad pueda tener una u otra dimensión a largo plazo.

El sistema tradicional establece las bases de reparto de manera que el reparto sea «equitativo» respecto al consumo de servicios de cada centro de producción. El objetivo es pues repartir hoy los costes de hoy. En el sistema ABC el objetivo es disponer de una aproximación contable de los costes - entonces todos variables - a largo plazo.

Para aproximar los costes variables a largo plazo se utiliza en coste por unidad de inductor. Este dato permite una cierta estimación del coste futuro si se prevé un aumento de unidades de inductor de costes usadas a largo plazo.

Para conocer ese coste por unidad de inductor de costes, hay que separar la capacidad no usada de esa actividad.

¿Qué se consigue con el sistema ABC?. Se tratan los costes de actividades de servicios como si fueran

variables, lo cual es cierto a largo plazo. El coste total así calculado es una aproximación actual del coste a largo plazo.

Características del sistema ABC

1. La demanda de actividades de servicio *no la generan* los centros de producción, sino los productos y la relación producto/mercado.
 2. Analiza la cadena de valor, lo que significa darnos cuenta de las actividades que no aportan ningún valor (para eliminarlas) o de lo contrario dejaremos de ser competitivos.
 3. No involucra al «calculista del coste», sino al que de alguna manera lo «sufre».
 4. Los costes, aunque comunes (indirectos), están, o al menos podemos llegar a relacionarlos razonablemente con índices de actividad.
- En definitiva, se trata de establecer un sistema de gestión de costes al servicio de la estrategia empresarial, esto es, la dirección general debe orientar su actuación hacia la **gestión de actividades** en lugar de la **gestión de costes**.

Metodología del sistema ABC

I. Justificación versus sistema convencional.

1. Características del entorno actual: incertidumbre, escasez de recursos, competitividad y gestión de la calidad total.
2. Sobrevivir con éxito: orientación al cliente.
3. Proceso de mejora continua en base a la disponibilidad de información precisa sobre actividades, productos y clientes.
4. El sistema tradicional es de orientación contable, está técnicamente obsoleto y tiende a incrementar los costes de estructura.



«El margen de beneficio depende de las actividades y de su correcta imputación a los distintos productos o ramos»

II. Concepto y estructura del sistema ABC.

La implementación de un sistema de gestión de costes por actividad debe hacerse en cuatro fases que son:

ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

1. Identificación.
3. Clasificación y ponderación.

ASIGNACION DE COSTES

2. Asignación de costes por actividad
4. Asignación de costes a productos y clientes

Fase 1: Identificación

Son las actividades desarrolladas en la organización, las que determinan el consumo de recursos y, por tanto, la causa de la estructura de costes.

Encontrar sólo actividades significativas (entre 25 y 60).

Entrevista personal con el jefe del departamento.

Reuniones con las personas clave del departamento (brainstorming dirigido).

Fase 2: Asignación de costes a las actividades

Estimación del coste de las actividades (consumo de recursos).

Estimación del coste de los productos (consumo de actividades).

Contabilización por unidades de negocio y departamentos.

La asignación de costes tiene como objetivo ayudar a la toma de decisiones de precio, subcontratación, diseño de productos, mix de productos, estrategia comercial, etc.

Fase 3: Clasificación y ponderación de actividades

Asignación de actividades por tipo de mercado, producto, cliente y departamento.

Análisis y ponderación en base a los factores clave del negocio.

En esta fase se pretende determinar la cadena de valor añadido: optimización de actividades clave y eliminación de actividades que no generan valor.

Fase 4: Asignación de costes a productos y clientes

Asignación en base a los inductores de coste de las actividades.

Diseño del perfil del consumo de actividad por cada producto y cliente.

III. Implantación y formación.

En el proceso de implantación de un sistema de costes ABC debe tenerse en cuenta los siguientes puntos:

Formación: de los responsables de dirección y de departamento, específica para el equipo de proyecto y de los usuarios del sistema.

Determinación del alcance, plazos de realización y objetivos del proyecto.

Establecimiento del equipo del proyecto.

Recopilación de la información y diseño del sistema.

Prueba piloto y puesta en funcionamiento.

Vamos ahora a desarrollar en un

caso práctico muy sencillo las ventajas de la aplicación de uno y otro método. Este caso solamente constituye una ilustración de una situación determinada elaborada como discusión y no como ejemplo de una gestión adecuada o inadecuada de los gastos de gestión interna.

Tenemos una compañía de seguros que comercializa tres productos (A, B y C).

Supongamos que los productos A, B y C, tienen una composición de cartera del 33.33%, 40% y 26.67% respectivamente. Las primas emitidas han sido 100.000 u.m., 120.000 u.m. y 80.000 u.m. que en total son 300.000 u.m. Los gastos por comisiones son el 10 % para el prod. A, el 15 % para el prod. B y el 22 % para el prod. C. La cuenta de resultados (Cuadro 1) está desarrollada según el método tradicional de asignación de costes.

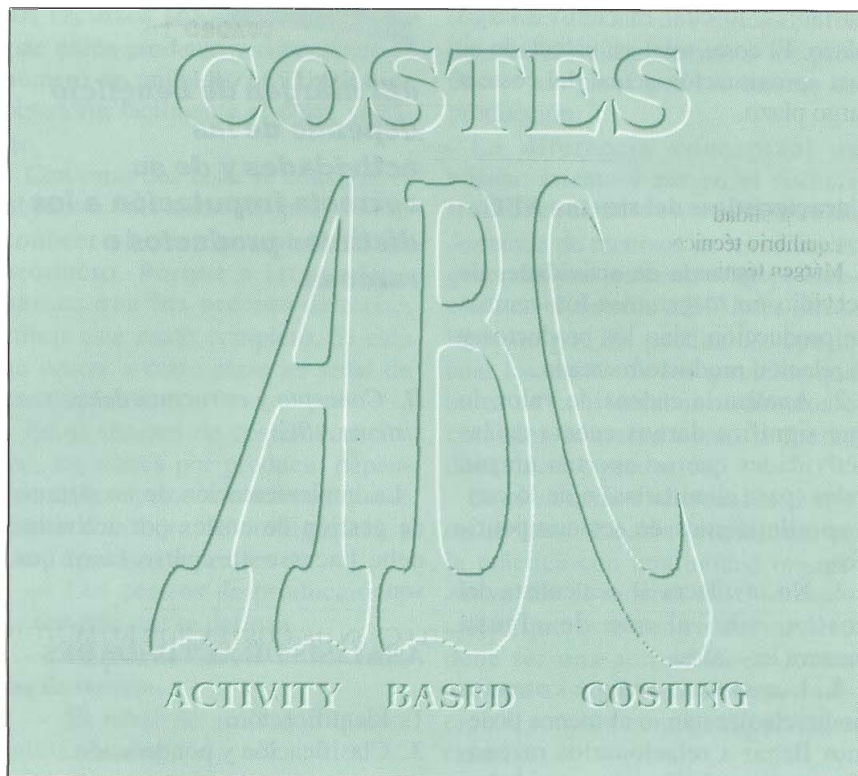
Supongamos que esta compañía tiene varios departamentos que importan unos gastos de gestión de 54.000 unidades monetarias. Estos departamentos son: siniestros (7 empleados), emisión (5 empleados) y contabilidad (2 empleados), y además utiliza los servicios de profesionales externos (2 peritos y 2 abogados) de siniestros.

Vamos a suponer también que los costes de emisión, tramitación de siniestros y contabilización son iguales para pólizas, siniestros y asientos contables respectivamente.

El desglose alternativo de la cuenta de resultados según el método ABC se desarrolla en el Cuadro 2.

Conclusiones

De la comparación de las cuentas de resultados de los Cuadros 1 y 2 podemos ver que una adecuada asignación de costes atendiendo a las actividades, que no sólo al volumen de producción, como criterio de reparto de los costes comunes



nos permite comprender mejor el significado de las actividades del proceso en la cadena de valor del mismo, nos hace preguntarnos por determinadas actividades y su utilidad, por la manera de establecer los inductores de coste o criterios de reparto, y sobretodo nos permite comprender y descubrir que el margen de beneficio depende de las actividades y de su correcta imputación a los distintos productos o ramos o garantías que no sólo de la siniestralidad.

En nuestro ejemplo vemos cómo creíamos que los tres productos eran rentables cuando al replantearnos la asignación de costes, descubrimos que el prod. A no es rentable, que los otros dos, B y C tienen más margen de beneficio y que por tanto, procede replantearnos el precio de cada uno de nuestros productos, sobretodo en un entorno comercial muy competitivo.

Entiéndase también que las clases A, B y C; en lugar de productos,

bien pudieran ser unidades de negocio o ramos o garantías, que las actividades son reducidas en nuestro ejemplo a una sola actividad por departamento (cuando es obvio que son muchas más) y que también podríamos asignar los empleados por clases A, B y C, y así en función del análisis de actividades que hagamos y de los inductores de coste que seamos capaces de asignar a cada actividad, lo cual dependerá de la estructura interna de la compañía y del nivel de control de gestión de costes, que tenga o que, quiera y pueda tener, en función de:

1. Los objetivos estratégicos establecidos por la dirección general.
2. Su capacidad tecnológica de proceso de la información.
3. La actitud de los responsables de departamento para asimilar el cambio que supone pasar de una gestión de reducción de costes a una gestión orientada a las actividades y, por tanto, a la calidad. ■

CUADRO 1**IMPUTACION DE COSTES POR EL METODO TRADICIONAL**

	Prod.A	Prod.B	Prod.C	Total Cía.
Primas emitidas	100.000	120.000	80.000	300.000
Siniestralidad	70.000	78.000	40.000	188.000
Equilibrio técnico	70%	65%	50%	62,6%
Márgen técnico	30.000	42.000	40.000	112.000
G.gest.externa	10.000	18.000	17.600	45.600
G.G.E. s./primas	10%	15%	22%	15,2%
Márgen comercial	20.000	24.000	22.400	66.400
G. gest. Interna 18%	18.000	21.600	14.400	54.000
Resultado técnico	2.000	2.400	8.000	12.400
Resultado s./primas	2%	2%	10%	4,1%

Los gastos de gestión van a ser «repartidos» con un criterio distinto al del volumen de producción. Este reparto depende de las actividades desarrolladas y de los inductores de coste.

CUADRO 2**IMPUTACION DE COSTES POR EL MÉTODO ABC**

Actividades	Inductores de coste	Hipótesis
Siniestros	Núm. de siniestros	Coste adm. tramitación 1 sin.igual en los 3 prod.
Emisión	Núm. de pólizas	Coste adm. emisión 1 pól. Igual en los 3 prod.
Contabilidad	Núm. de asientos	1 por siniestro y 1 por póliza. Igual coste adm.
Profesionales ext.	Núm. de siniestros	Coste adm. 1 sin. Igual en los 3 prod.

Notas: Para mayor sencillez de nuestro ejemplo consideraremos que:

— Los departamentos son centros operativos de una única actividad.

— No tenemos en cuenta el gasto del departamento informático ni el gasto de dirección general, pero en estos casos los inductores de coste bien pudieran ser el número de horas de tiempo-máquina / hombre para el dept. informático y dejaríamos el volumen de producción como inductor de coste para dirección general.

La imputación de los gastos de gestión internos por actividades sería:

	Prod. A	Prod. B	Prod. C	Total
N.º sin.	400	100	120	620
N.º pól.	2000	1000	4000	7000
N.º asientos	2400	1100	4120	7620

Actividad	Empl.	Ind.coste	Prod. A	Prod. B	Prod. C	Total
Siniestros	7	N.º sin.	13.548	3.387	4.065	21.000
Prof. ext.	4	N.º sin.	7.742	1.934	2.324	12.000
Emisión	5	N.º pól.	4.286	2.142	8.572	15.000
Contabilidad	2	N.º asientos	1.890	866	3.244	6.000
		Coste total	27.466	8.329	18.205	54.000

Así en nuestro ejemplo, la cuenta de resultados del Cuadro 1 quedaría:

Márgen técnico	30.000	42.000	40.000	112.000
Márgen comercial	20.000	24.000	22.400	66.400
G. gest. interna	27.466	8.329	18.205	54.000
Resultado técnico	- 7.466	15.671	4.195	12.400
Resultado s./ primas	- 7,4 %	13 %	5,2 %	4,1 %