

SALVADOR BENITEZ ESTANISLAO  
Actuario. Previsión Española

## ABC: Activity based costing. El sistema de costes abc (III)

En las dos primeras partes de este artículo describimos la metodología de costes ABC y su incidencia en la reclasificación de gastos por destino. En cambio, esta tercera parte la dedicamos al propio cálculo de los «cost drivers». Por consiguiente no abordamos la reclasificación de gastos sino que describimos una forma de estudiar el propio proceso de generación de costes y, en particular, lo aplicaremos a los costes de daños materiales (responsabilidad civil y daños propios) del ramo de automóviles.

### Descripción Metodológica

Este estudio, pretende determinar unas medidas que permitan cuantificar la relación entre productor y número de siniestros por un lado, y volumen de negocio con centro de producción por otro. Cuantificada esta relación, podremos analizar el volumen real de trabajo y productividad, e incluso prever los medios necesarios para la creación de un nuevo centro.

### Clasificación de los Siniestros

La muestra de datos utilizada corresponde a la media de tres años del volumen total de los siniestros registrados en tres centros de producción diferentes. Se ha utilizado la misma tipificación de siniestros tomando cinco tipos: Responsabilidad Civil inocentes, Responsabilidad Civil culpables, Daños Propios inocentes, Daños Propios culpables y Daños Propios sin contrario.

### Ponderaciones

La media aritmética simple ofrece una significación errónea, esto es, no guarda una relación fiable en relación al trabajo que se desarrolla, pues el tiempo de resolución que requiere cada tipo de siniestro es distinto.

Por ello, estimamos sus ponderaciones partiendo de la siguiente hipótesis: la suma de los tiempos empleados en la

resolución de cinco expedientes tipo, es igual al 100 % del tiempo de trabajo. Así, según nuestro criterio (variable según la experiencia y el tipo de empresa y su grado de descentralización en la gestión y tramitación de expedientes de siniestros) distribuimos este tiempo de la siguiente forma:

RC. inocente:	40
RC. culpable:	20
DP. inocente:	15
DP. culpable:	20
DP. sin contrario:	5

### Fases de tramitación de expedientes

Dividimos el tiempo de gestión y tramitación de cada tipo de siniestro en varias fases y asignamos a cada una un grado de responsabilidad según nuestro criterio exclusivo (entiéndase subjetivo según la experiencia de cada entidad de seguros) (ver Cuadro 1).

### Número y categoría de los elementos humanos

Otro dato a tener en cuenta es el número de productores de cada uno de los centros de producción y su grado medio de responsabilidad en base al baremo anteriormente descrito.

— Dirección general (dept. siniestros): 11 personas.  
Grado medio 1,64.

CUADRO 1

Tipo y grado de responsab.	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
RC. inocente 1	Toma parte y grabación 1	Reclamación 1	Aviso cliente y peritación 1	Recobro y archivo 1		
RC. culpable 1,6	Toma parte y grabación 1	Aceptación de la reclamación 2	Aviso perito contrario 1	Emito pago y verifico 3	Archivo 1	
DP. inocente 1,8	Toma parte y grabación 1	Aviso peritac. Cliente 1	Reclamación y recobro 3	Emito pago y verifico 3	Archivo 1	
DP. culpable 1,5	Toma parte y grabación 1	Aviso peritac. Cliente 1	Aceptación de la reclamación 2	Aviso peritac. Contrario 1	Emito pago y verifico 3	Archivo 1
DP. sin contr. 1,25		Aviso peritac. Cliente 1	Emito pago y verifico 3	Archivo 1		

CUADRO 2

Centro	N. Empleados	Nivel Respons.	Primas	Nº Pólizas	Nº Siniestros
Direc. General	11	1,64	1.389.295	23.942	6.334
Centro 1	3	1,66	678.556	16.891	2.019
Centro 2	5	1,40	757.538	10.560	2.358
Total general	19	1,57	2.825.389	51.392	10.711

— Centro de producción 1: 3 personas. Grado medio 1,66.

— Centro de producción 2: 5 personas. Grado medio 1,40.

En total tenemos 19 personas. El grado de responsabilidad lo hemos asignado en función de la categoría laboral de cada productor.

Tanto en la estimación de las ponderaciones de cada tipo de expediente de siniestro como en la clasificación de los recursos humanos, se ha considerado la exclusiva experiencia del departamento de siniestros.

### Volumen de negocio

El volumen de negocio considerado es el que se refleja en el Cuadro 2.

### Resultados y comentarios

A partir del volumen de siniestros registrados en cada uno de los centros obtenemos los datos que se reflejan en el Cuadro 3 de la página siguiente:

Con ellos podemos ver la composición y el volumen (en el período analizado) de los expedientes de siniestros registrados (reflejados en la primera columna) y su ponderación (de estos mismos expedientes) por su tiempo de trabajo.

A continuación presentamos las siguientes conclusiones:

**Centro Dirección General: 11 empleados y un nivel de responsabilidad de 1,64.**

Mientras que la media de siniestros está en un 2,13 % por encima de la media general, la ponderada está un 4,86 % por debajo. Y es que, dependiendo de la composición de siniestros, la ponderación será mayor o menor y, en este caso, los daños propios representan entre un 50 % y un 57 % en su conjunto, lo que guarda relación con su mayor volumen de primas además de tener una frecuencia mayor.

**Centro 1: 3 empleados y un nivel medio de responsabilidad de 1,66.**

Resalta la desproporción existente en este centro con respecto a la media general de la entidad. La media simple está un 19,33 % por encima de la general, pero viene a

**CUADRO 2**

Tipo de expediente	Total Entidad		Dirección General		Centro 1		Centro 2	
	Nº. Partes	Ponderad.	Nº. partes	Ponderad.	Nº. partes	Ponderad.	Nº. partes	Ponderad.
RC. Inocentes	1.633	65.320	798	31.920	579	23.160	256	10.240
RC. Culpables	1.315	26.300	615	12.300	439	8.780	261	5.220
DP. Inocentes	1.111	16.665	785	11.775	112	1.680	214	3.210
DP. Culpables	854	17.080	556	11.120	96	1.920	202	4.040
DP. Sin contrario	5.798	28.990	3.580	17.900	793	3.965	1.425	7.125
Totales	10.711	154.355	6.334	85.015	2.019	39.505	2.358	29.835
Media por empleado	564	8.124	576	7.729	673	13.168	472	5.967
Grado medio de respons.	1,33		1,34		1,30		1,33	
Media gral. por empleado (entidad).	564	8.124	564	8.124	564	8.124	564	8.124
Grado medio de respons.(entidad).	1,33		1,33		1,33		1,33	

representar un 62.09 % más de trabajo (media ponderada) que la media general. Esta relación es conforme a la composición de sus siniestros.

**Centro 2: 5 empleados y un nivel de responsabilidad de 1,40**

Si bien su composición es similar a la de los otros centros, tiene un 16.31 % menos de partes y un 26,55 % menos de carga de trabajo. Esto se debe a la propia composición de siniestros de daños propios, entre el 58,40 % y el 64,20 %.

**Centro Entidad: 19 empleados y un nivel de responsabilidad de 1,57**

La comparativa refleja claramente la distinta composición de siniestros por centros, lo que nos puede permitir, por ejemplo, descubrir fraudes de asegurados y/o empleados poco eficaces en relación a su carga de trabajo y el volumen de siniestros tramitados. También, según los distintos períodos analizados, podemos descubrir la evolución del flujo del tipo de siniestros según los distintos períodos del año que analicemos y ver su relación con el flujo de pólizas producidas en esos mismos períodos.

Así, nos parece muy difícil de entender que un empleado del centro 1 desarrolle un 70.37 % más de trabajo que uno de dirección general y un 120.68 5 más que uno del centro 2, o lo que es lo mismo, que un empleado del centro 1 trabaje como casi dos empleados del departamento de dirección general o más que dos empleados del centro 2. Ciertamente se ve una mayor productividad en el centro 1, como también lo es que, el trabajo se encuentra atrasado, pues nos parece materialmente imposible mantener tales volúmenes sin que se denote una merma importante del servicio prestado. ■

