

LA CONTABILIDAD DE GESTION EN LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

Dra. Miren Itxaso Zaitegi Sarria
Profesora de la Universidad del Pais Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

RESUMEN

Las nuevas investigaciones y conocimientos que a nivel doctrinal se han producido en la parcela del saber científico de la contabilidad de gestión deben calar necesariamente, hoy más que nunca, en la actividad aseguradora si ésta quiere realmente adaptarse a la nueva realidad del entorno 2.000, cuya característica más destacable es precisamente la modificación explosiva y revolucionaria de costumbres, conocimientos, técnicas y modos de comportamiento.

En nuestra comunicación defendemos que las herramientas conceptuales e informativas de la contabilidad de gestión, no sólo pueden ser utilizadas en la mejora de la gestión de la actividad aseguradora, sino que constituirán los instrumentos necesarios para afrontar con éxito la necesaria internacionalización de las entidades aseguradoras. Internacionalización que viene ejemplificada por el reaseguro, y que permite una mayor homogeneización de los riesgos asegurados, consiguiendo una mayor regularidad estadística en los resultados y evitando, o simplemente paliando, las desviaciones desfavorables de la siniestralidad nacional.

1.-INTRODUCCION

EL despliegue de la actividad económica del sector asegurador fuera de las fronteras nacionales cobra una gran importancia por motivos técnicos y de estabilidad.

Así, razones tales como la dispersión de los riesgos en un amplio y variable espacio geográfico (para compensar las pérdidas sufridas por sequías, incendios, etc.) y de mercado (para equilibrar las características culturales y de comportamiento de los asegurados), los móviles de la judicatura en la fijación de las indemnizaciones, la dinámica de los costes de la mano de obra y de los materiales en la reparación de los daños y un sinnúmero de circunstancias que podríamos enumerar hacen que además de las previsibles ventajas que puede ocasionarle a cualquier empresa su operativa en el extranjero, éstas se multipliquen cuando se trata de una empresa aseguradora.

En definitiva, la dispersión de los riesgos posibilitará la compensación de los malos resultados obtenidos en determinados lugares, y ayudará a la consecución de la estabilidad, objetivo éste clave para la supervivencia del negocio asegurador.

Por otra parte, la apertura al extranjero supondrá a la entidad aseguradora indudables ventajas en otros aspectos, como es el caso de la negociación de los contratos de reaseguro, lográndose una gestión más eficiente en la confección y seguimiento de los borderós de cesiones y de siniestros, y en la liquidación de las cuentas con los reaseguradores.

Todo lo anteriormente dicho hace que, ante el reto inminente de una mayor globalización de los mercados, las entidades aseguradoras deban replantearse y reorientar sus métodos y técnicas de gestión.

Nosotros defendemos en esta comunicación que la mejor manera de lograrlo es mediante la utilización de las herramientas e instrumentos facilitados por la contabilidad de gestión.

2.- INFORMACION PARA LA MEJORA DE LA GESTION FRENTE A LA INFORMACION REGLAMENTARIA NORMALIZADA

Aunque podría esperarse que una industria como la aseguradora , con una larga tradición de gestión en un entorno financiero complejo, debiera ser depositaria de un bagaje de técnicas de gestión financiera sofisticadas, lo cierto es que la industria del seguro presenta un gran retraso en este sentido. Típicamente dentro de la compañías de seguros, la información elaborada en el seno de las mismas ha tenido una fuerte y muy arraigada orientación hacia las consideraciones de la normativa vigente, poniendo menos énfasis en las necesidades de información de la dirección.

La información clave que la dirección necesita debe ser capaz de dar respuesta a cuestiones tales como las que planteamos a continuación :

*¿Cómo se pueden reducir los costes a niveles competitivos y a pesar de ello suministrar un buen servicio a nuestros clientes?

*¿Se puede ofertar un producto o servicio a precios competitivos de mercado y aún así generar un margen técnico adecuado?

*¿Cuáles son las formas de distribución más eficientes y dónde deben invertirse los esfuerzos de la entidad en el futuro?

En opinión de Newberry, Patrick y Bacon, Mark (1994 p.49), estas cuestiones pueden encontrar respuesta mediante la utilización de técnicas de gestión y cálculos de costes basados en las actividades.

Por otra parte, históricamente la industria aseguradora se ha caracterizado por ser muy estable y tradicional, imperturbable ante el entramado diverso y cambiante del entorno. No obstante, en los últimos coletazos del siglo XX una serie de hechos han modificado significativamente el esqueleto dentro del cual operan las entidades aseguradoras.

Además de la anteriormente citada internacionalización, otras materias a tener en consideración en este sentido son las siguientes:

-La irrupción de nuevos participantes en el mercado, en particular , las entidades bancarias.

-La modificación de las relaciones tradicionales de distribución.

-Una mayor conciencia y, sobre todo, legislación en relación a la protección de los intereses de los consumidores.

-El incremento, aunque lento , continuo de la sofisticación de los tomadores de los seguros, lo que ha modificado de una manera significativa el modo en que se han de ofertar comercialmente los distintos tipos de productos del seguro.

En consecuencia , la forma de operar y gestionar tradicional se ha de transformar de una manera clara y contundente en la industria aseguradora. Por este motivo Newberry y Bacon sostienen la necesidad de una información adicional, distinta de la requerida por los órganos de control de la Administración Pública , información que ha sido utilizada con cierto éxito , en opinión de estos autores, en otras industrias y que se deriva de la introducción e implementación de las técnicas ABC y ABM de la contabilidad de gestión.

3.- MEJORA DE LOS SISTEMAS DE GESTION: LA UTILIZACION DE SISTEMAS BASADOS EN LAS ACTIVIDADES

El Documento nº 10 de la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión de AECA auspicia la introducción de métodos y técnicas de contabilidad de gestión en el mundo asegurador. La supervivencia de las entidades aseguradoras depende de la calidad de las decisiones que se tomen en el seno de las mismas y para garantizar dicha calidad se deben considerar y aprovechar los mejores sistemas informativos de gestión. Entre éstos, caben destacar por su importancia y actualidad, los sistemas de los costes basados en las actividades (ABC) y de la gestión por actividades (ABM). Por este motivo creemos conveniente un acercamiento a los mismos pues tal y como defienden Newberry y Bacon, pueden constituir un complemento a los sistemas tradicionales, muy útil para la mejora de la gestión en este tipo de entidades.

Si bien en el sector asegurador existen matices propios que lo definen y distinguen respecto de los demás sectores de la actividad económica, la filosofía que subyace en la aplicación de técnicas de gestión basadas en las actividades es la misma, fundamentándose en el debate iniciático de los costes, es decir, en la explicación de la relación causal que une el consumo de factores con el coste de los productos o servicios ofertados.

Del mismo modo, el punto de partida también es coincidente, a saber, la identificación de las funciones claves del negocio (captación de nueva clientela, selección y transferencia de riesgos, servicio y pago de indemnizaciones, logro de la renovación de los contratos en vigor, etc.). Cada una de estas grandes funciones incluirá en su seno un conjunto de actividades que, a su vez, aglutinarán, en un nivel inferior, una serie de tareas o labores.

Ahora bien, las funciones principales pueden incluir diferentes actividades para los distintos segmentos de negocio. Por ejemplo, en una compañía dedicada al ramo de vida, la captación de nuevas pólizas puede ser identificada como una función clave, no obstante los distintos canales de distribución (venta directa, agentes vinculados ó consejeros financieros independientes) pueden suponer diferentes actividades en el seno de la organización.

Una vez han sido identificadas las funciones y el conjunto de actividades, se deberán analizar los inputs y los recursos consumidos por las mismas y asimismo calcular el coste del output generado. Sin embargo se deben gestionar las actividades no los recursos, y eliminar aquellas que no añaden valor, es decir, que no son esenciales para mejorar el funcionamiento de la organización o para incrementar la satisfacción del consumidor (no olvidemos que la empresa debe estar orientada hacia el cliente).

En definitiva, determinaremos los inputs, el output a conseguir y las exigencias del cliente. Asimismo buscaremos las causas o inductores de las actividades ineficientes o innecesarias, y trataremos de comprender y gestionar éstos. En este sentido, (Oliver, J.J. 1993 p.76) opina que, conscientes del problema, debemos identificarlo y actuar sobre las causas del mismo, no sobre los síntomas.

Si las actividades consumen recursos y los productos actividades, serán los cost-drivers (costetransmisores) los que permitan la determinación del volumen de trabajo realizado y de los costes incurridos, facultando a la dirección de la entidad la toma de decisiones más certeras en relación a costes y rentabilidades de los distintos productos y a la mejora y desarrollo de la efectividad de los distintos canales de distribución.

4.- LAS AMENAZAS EXTERNAS EN EL SEGURO DE VIDA

El ramo de vida, cuyo crecimiento potencial es muy grande debido a que en el mismo, el mercado en general y en particular el mercado español se encuentra infraasegurado, presenta

una serie de amenazas que han de ser tomadas en consideración. A continuación destacamos las más importantes:

* El acercamiento ofensivo de las entidades financieras que, en la comercialización de seguros en masa, cuentan con dos ventajas nada despreciables, como son el contacto directo con sus clientes y su gran capacidad sucursal. Estas ventajas se deben contrarrestar con el diferencial competitivo que supone los conocimientos y experiencia técnico-actuarial de las aseguradoras.

* Por otra parte, la política de un país puede influir de una manera determinante en las oportunidades de crecimiento del seguro y así, por ejemplo, una determinada política fiscal afecta de una manera directa y contundente en el éxito o fracaso de ciertos productos ofertados por las compañías aseguradoras, particularmente en lo que se refiere al ramo de vida (Barens, K. y Lang B. 1995 p. 41). Los seguros de vida, como vehículo de ahorro e inversión, podrían incrementar su cota de mercado en un entorno tan infraasegurado como el nuestro si las ventajas fiscales fueran notorias, como sucede en otros países.

Se debe vencer, o al menos mitigar, el efecto negativo de las amenazas anteriores, no contentándose con que la inercia de la cartera y la renta de las inversiones “aguanten” los beneficios y suavicen el resultado negativo puramente técnico, convirtiéndonos en meros “prisioneros” de la inestabilidad y volatilidad de los mercados financieros.

5.- OBSTACULOS INTERNOS CONTRA LA INTRODUCCION E IMPLEMENTACION DE NUEVAS TECNICAS DE GESTION

Los principales problemas para la introducción e implementación de los sistemas de gestión basados en las actividades en otras organizaciones distintas de las aseguradoras, concurren también en éstas, junto con complicaciones adicionales derivadas de los rasgos específicos y particulares de la industria del seguro.

Históricamente, han existido dentro de las entidades aseguradoras fuertes feudos departamentales que han desarrollado e implantado la mentalidad de aceptar la dominación del personal de ventas frente a las demás funciones, llegándose a considerar éstas últimas como de “segunda clase”. Sin embargo un análisis riguroso de las actividades desarrolladas dentro de la función de administración puede llevarnos a la conclusión del papel vital que juega ésta en el mantenimiento de la relación con los clientes, a través de una comunicación regular con los mismos que no se limite a las fechas de contratación ó vencimiento de la póliza y de acaecimiento del siniestro.

El análisis de las distintas actividades demostrará la necesidad de un cambio de mentalidad y actitud por parte de la dirección que deseche la identificación de productividad con volumen y considere factores cualitativos como son la correcta selección de la cartera, y la calidad óptima del servicio que permite incrementar el grado de satisfacción del cliente.

En este sentido, resulta aconsejable la utilización de la técnica “bench-marking” en la búsqueda de la eficiencia y el incremento de la competitividad, y así, para determinar la posición de una actividad con respecto a quien mejor la desarrolla, se pueden comparar factores como los que se citan a continuación (Oliver, J.J. pp 74-81):

- calidad
- plazo de ejecución
- flexibilidad
- coste
- satisfacción del consumidor

Otra posible resistencia interna con la que nos podemos topar y es necesario superar en el intento del establecimiento de nuevas técnicas de gestión para las entidades de seguros radica en la tradicional base actuarial para el cálculo del coste de los productos. No obstante se ha de demostrar la compatibilidad de las bases tradicionales de gestión y el diseño del cálculo del coste del producto en el negocio del seguro, con las técnicas basadas en las actividades, ya que si se logra la superación de la previsible resistencia en esta área concreta, la colaboración de los conocimientos tradicionales de gestión de la ciencia actuarial robustecerá sin lugar a dudas el nuevo sistema de gestión propuesto.

6.-IDENTIFICACION Y APOYO A LAS ACTIVIDADES QUE INCREMENTEN LA SATISFACCION DEL CONSUMIDOR

De un estudio elaborado por DRT International (1991 pp 16-18) se desprende que, en general, las entidades de seguros no consideran al cliente como lo más importante de su empresa, concentrando todo su esfuerzo en los productos y en su relación con los agentes. Sin embargo nosotros opinamos que es un error definir el negocio en base al producto y no al mercado, haciendo caso omiso a lo que el público demanda y que es necesario un íntimo contacto con el mercado, no dejando dicha relación exclusivamente en manos de los intermediarios.

Los aseguradores deben ofrecerse y colaborar con los clientes potenciales en el análisis de las distintas alternativas de seguro y en el desarrollo de soluciones a sus problemas de aseguramiento, intentando facilitarles consejos y recomendaciones y los mejores productos que se adecuen a sus necesidades. Se trata, en definitiva, de buscar el producto que mejor conviene a las necesidades de aseguramiento del cliente.

El cliente de seguros no valora únicamente la reducción del precio del seguro, sino también la obtención de un buen servicio de calidad (Adler, 1990 pp 47-49). Una gestión rápida, flexible y simplificada, junto con un servicio personalizado al cliente, ayudarán a obtener y, lo que es más importante, conservar la fidelidad de la clientela.

El cliente de seguros valorará muy positivamente la comunicación regular de información, no sólo sobre enmiendas practicadas en las pólizas por revalorizaciones debidas a la inflación o simples notificaciones de las fechas de pago, sino también de otro tipo de cuestiones relevantes para sus intereses (por ejemplo, si se trata de un seguro agrario, el envío de documentación relativa a la normativa de la comunidad europea en relación a ayudas y subvenciones en caso de pedrisco, sequia, etc.). Se trata de proyectar y ofrecer soluciones satisfactorias a los problemas del cliente, sugiriéndole diferentes vías para solventar su problema y no únicamente intentar "colocarle" nuestro producto.

No obstante, los recursos consumidos por una actividad pueden proporcionar valor competitivo a los clientes, pero a un coste que excede al del valor aportado. Por este motivo, se debe vigilar que el suministro de valor al cliente se produzca a un coste razonable y redunde en un beneficio a largo plazo para la entidad.

7.- CONCLUSION

Tal y como defendíamos en nuestra comunicación a las Primeras Jornadas Iberoamericanas de Costos y Contabilidad de Gestión (Octubre de 1994) entendemos que la mejora en la organización, la creatividad, la competitividad (también a nivel internacional) son claves para enfrentarnos al futuro cercano, debiendo ser un objetivo inmediato de las entidades aseguradoras la superación de los elevados costes actuales y de los antiguos enfoques a la hora de enfrentarse al mercado. Asimismo, creemos que las técnicas de gestión basadas en las

actividades y, en general, la contabilidad de gestión constituyen unas herramientas válidas para tal fin.

8.- BIBLIOGRAFIA

ADLER, David G.: "Preparing for a changing: insurance market". Management Accounting. March 1990. pp 47-49

AECA.Principios de Contabilidad de Gestión: Documento nº10: "La contabilidad de gestión de las empresas de seguros". 1994

BARENS, Kristian y Lang,Beth: "New Life Insurance Strategies". Journal of Accountancy. March 1995. pp 41-46

DRT International: "L'impact de la technologie sur la stratégie des banques et des assurances". La Profession Comptable nº 103. 1991. pp 16-18

NEWBERRY, Patrick y Bacon, Mark: "Activity-Based Management: A basis for survival". Accountancy. October 1994. pp 48-50

OLIVER, José Joaquín: "Activity Based Management". Revista de Estudios Empresariales ESTE. Universidad de Deusto. Nº 82. 1993 / 2º Cuatrimestre. pp 74-81

ZAITEGI, M. Itxaso: "La clave para la supervivencia en el sector asegurador: la contabilidad de costes y de gestión". Primeras Jornadas Iberoamericanas de Costos y Contabilidad de Gestión. Trelew-Chubut, Octubre de 1994