



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

**DISTRIBUCIÓN DE COSTOS INDIRECTOS EN
COMPAÑÍAS DE SEGUROS**

AUTOR: LUCAS NORBERTO BERNAL GANDARA

**DOCENTES DEL TALLER: CARLOS MANUEL GIMENEZ
GABRIELA ANGELA GOMEZ**

SEPTIEMBRE 2019

Resumen

En épocas de incertidumbre económica, con crisis recurrentes y con la inflación como un problema crónico que afecta a la economía argentina, se hace imprescindible para cualquier empresa que desee tener rentabilidad a largo plazo una gestión efectiva de sus costos.

El sector financiero no es ajeno a esta realidad pese a estar en un momento de auge, por lo que se hace necesaria una revisión de sus métodos de costeo y un control más preciso de lo que suele ser la mayor dificultad para los sectores de Control de Gestión: la asignación de los costos indirectos a los bienes y/o servicios que producen.

Este trabajo busca enfocarse en el sector asegurador, partiendo del análisis de su método de distribución actual, detectando deficiencias y oportunidades de mejora para luego proponer y desarrollar una alternativa superadora con el fin de optimizar sus recursos y describir con mayor precisión la realidad económica de las compañías.

El método de distribución que se propone está basado en el sistema de costeo ABC (Costeo Basado en Actividades), el cual se ajusta mejor a las características de las empresas de este sector: ofrece una mayor flexibilidad de trabajo a sus usuarios, colabora con la identificación de las actividades que generan valor para la compañía para potenciarlas y asigna los costos indirectos de una manera más “justa”, afectándolos a las actividades que realmente generan las erogaciones. Aun así, como en cualquier sistema de costeo, es menester no efectuar una aplicación pura de este método y considerar las particularidades de cada centro de costos al momento de distribuir estos gastos, por lo que se contempla la posibilidad de enriquecer la propuesta con aportes de otros métodos.

Cada compañía tiene sus particularidades y es prácticamente imposible replicar un sistema de manera exitosa en diferentes organizaciones, pero este trabajo aspira a ser un punto de partida y un humilde aporte a la disciplina para empresas de este sector que puedan requerir un enfoque distinto respecto a la gestión de sus costos indirectos.

Palabras clave: Costo (D230), Producción (D240), Compañías de Seguro (L840).

Índice

Introducción	5
Fundamentación y planteamiento del problema.....	5
Hipótesis.....	7
Objetivos	7
Aspectos metodológicos.....	8
Marco teórico	9
Definición del Costeo Basado en Actividades	9
Aplicación e Implementación del Costeo Basado en Actividades.....	12
Costeo Basado en Actividades en empresas de servicios	13
Costeo Basado en Actividades en entidades financieras.....	15
Diagnóstico.....	18
Descripción de la Situación Actual	18
Evaluación del método de distribución de costos indirectos.....	22
Propuesta de intervención	28
Un método de distribución alternativo: Costeo Basado en Actividades	28
Identificación de actividades generadoras de valor e inductores de costos	29
Reformulando la distribución de los costos indirectos.....	32
Conclusiones	40
Referencias bibliográficas	45
Anexos.....	46
Anexo N°1: Calculo de los coeficientes para la distribución seccional por trimestre. Ejercicio 2017/2018.	46
Anexo N° 2: Gastos de explotación trimestrales por centros de costos. Ejercicio 2017/2018.	50

Anexo N° 3: Distribución de costos indirectos por sección agrupados por trimestre. Ejercicio 2017/2018.	54
Anexo N° 4: Estados de resultados por sección (Informes de Control de Gestión).....	59
Anexo N° 5: Sueldos y Cargas Sociales – Distribución por centros de costos	61
Anexo N° 6: Sueldos y Cargas Sociales – Determinación del costo de las actividades de los procesos “Emisión de Pólizas” y “Liquidación de Siniestros”.	61
Anexo N° 7: Sueldos y Cargas Sociales – Distribución de costos seccional.	62
Anexo N° 8: Honorarios – Distribución de costos por sección mediante el coeficiente de distribución de sueldos.....	64
Anexo N° 9: Útiles, Impresos y Papelería y Franqueos, Telegramas y Fletes – Determinación del costo de las actividades de los procesos de Emisión de Pólizas y Liquidación de Siniestros	65
Anexo N° 10: Útiles, Impresos y Papelería y Franqueos, Telegramas y Fletes – Distribución de costos seccional.	66
Anexo N° 11: Computación y Otros Gastos del Personal – Determinación del costo de las actividades de los procesos de Emisión de Pólizas y Liquidación de Siniestros.	68
Anexo N° 12: Computación y Otros Gastos del Personal – Distribución de costos seccional.	69
Anexo N° 13: Prorrateso de costos del centro “Seguridad y Mayordomía”.	71
Anexo N° 14: Prorrateso de costos del centro “Amortizaciones, Alquileres y Servicios”.	72
Anexo N° 15: Amortizaciones, Alquileres, Servicios, Seguridad y Mayordomía – Distribución de costos seccional.	73

Introducción

Fundamentación y planteamiento del problema

Existe numerosa bibliografía, así como artículos y ensayos sobre modelos o sistemas de costeo aplicables a empresas productoras de bienes (sean de origen primario o industrial), pero al efectuar un relevamiento sobre esas cuestiones referidas a empresas de servicios y, en particular, a instituciones financieras, el volumen de publicaciones disminuye de manera considerable.

Esto sucede principalmente por dos motivos: en primer lugar, por la naturaleza de las prestaciones de esta clase de empresas. En la mayoría de los casos, los prestadores de servicios tienen dentro de sus costos un alto componente de activos intangibles en el valor agregado final que brindan a sus usuarios, lo cual hace dificultoso cuantificar los recursos necesarios para una correcta asignación del costo vinculado a su producción. Y, en segundo lugar, por las características propias del funcionamiento de esta clase de compañías: no hay una diferenciación significativa en los servicios ofrecidos, el número de competidores es bastante reducido en comparación a otros sectores y su esquema de negocios, al resultar redituable, no es cuestionado por quienes lo ponen en práctica. Estos factores conspiran para que no exista urgencia por parte de las compañías del sector financiero en efectuar una evaluación y asignación más precisa de los costos indirectos de sus estructuras.

Actualmente, la mayor parte del sector financiero en general y las compañías de seguros en particular no tienen desarrollados sistemas de costos como si los han implementado los diferentes ramos de los sectores industriales. Esta realidad genera un desaprovechamiento de recursos que aún no es cuantificado en su verdadera dimensión y puede esconder ineficiencias en los procesos o en determinados sectores, la existencia de una significativa capacidad ociosa o la permanente ejecución de actividades que no generan valor significativo a las empresas.

Dentro de este panorama, la industria aseguradora actualmente utiliza un método de distribución de los costos indirectos de aplicación obligatoria que es reglamentado por la Superintendencia de Seguros de la Nación (el organismo estatal de control del sector), el cual es aplicado para el armado de los Estados Contables y la determinación de la rentabilidad de cada ramo de seguros que será explicado con detalle en el diagnóstico de este trabajo.

Por cuestiones referidas a la escasez de tiempo para efectuar un análisis profundo de los recursos consumidos realmente por cada ramo o simplemente por considerar a esta distribución como representativa de la realidad económica de las compañías, muchas aseguradoras deciden evaluar los resultados obtenidos mediante su aplicación sin considerar otra posibilidad.

El principal cuestionamiento a este método es la inexactitud en la asignación de costos al distribuirlos sin un criterio que tome en cuenta la utilización real de los recursos por parte de cada sector de la compañía, generando un exceso de castigo a los costos de algunos ramos o aliviando la carga de otros. A partir de esta situación, se hace necesario el desarrollo de un método de costeo alternativo que sea compatible con la actividad aseguradora y su estructura de negocios. Para que su implementación sea exitosa, se deberá determinar si es posible su aplicación en un sector no habituado a la gestión de sus costos y definir de la manera más exacta posible cuales son las actividades más relevantes que se desarrollan dentro de la compañía.

De esta manera surgen los siguientes interrogantes, los cuales buscarán respuesta a lo largo de este trabajo:

- i) ¿Qué alternativa tienen las compañías de seguros al “método legal” para distribuir los costos indirectos a cada ramo de su actividad?
- ii) ¿Es posible aplicar, dada la naturaleza del negocio, el método de Costeo Basado en Actividades para la distribución y gestión de sus costos indirectos?
- iii) ¿Cuáles son las actividades que generan valor al servicio que presta una compañía de seguros?

Una vez definidas estas variables y con un panorama mucho más claro, se podrán aplicar con certeza algunas de las herramientas que proveen las distintas técnicas de costeo con el objetivo de formular un nuevo método de distribución de los costos indirectos.

Hipótesis

El desarrollo del presente trabajo estará basado en las siguientes ideas principales: las dos primeras buscan acercar una definición acerca de la problemática identificada, mientras que los últimos dos conceptos se vinculan con las propuestas de mejoras que serán enunciadas con posterioridad.

- a) Las compañías de seguros requieren de un instrumento de análisis que les brinde información de gestión apropiada para la toma de decisiones.
- b) Los costos de estructura no son asignados de manera representativa a cada ramo de la actividad.
- c) El Costeo Basado en Actividades es una herramienta válida para asignar costos de estructura en compañías de seguros.
- d) La aplicación de Costeo Basado en Actividades puede lograr mejoras en la gestión de las compañías de seguros y determinar cuáles son los ramos en los que es necesaria una reducción u optimización de los costos.

Objetivos

El objetivo general de este trabajo consiste en desarrollar un modelo de costeo orientado a una gestión eficiente de los costos indirectos para empresas de la actividad aseguradora, logrando una asignación representativa de los costos para cada ramo de seguros.

Con este fin, se plantean a su vez tres objetivos específicos cuyo cumplimiento secuencial permitirá cumplir con el objetivo principal descrito anteriormente:

- a) Determinar las unidades de costeo, es decir, las actividades más representativas y relevantes de los procesos habituales de una compañía de seguros para luego asignar los costos indirectos devengados en el ejercicio.
- b) Analizar los desvíos resultantes del nuevo método de distribución en contraste con el método legal utilizado para la confección de los Estados Contables.
- c) En base a los resultados obtenidos, proponer oportunidades de mejoras en la gestión para la optimización de los recursos de la compañía.

Aspectos metodológicos

Por la naturaleza del objeto de análisis, se considera pertinente recurrir a una evaluación detallada y precisa de un caso testigo: se recurrirá como fuente primaria de información a los datos obtenidos de los estados contables y el libro mayor de cuentas al 30/06/2018, así como los libros diarios del ejercicio 2017-2018 de una compañía de seguros con capital de origen nacional. La empresa elegida tiene una amplia trayectoria en el mercado asegurador y desarrolla su actividad en numerosos ramos, por lo cual servirá como muestra representativa del funcionamiento del sector.

El enfoque del trabajo estará orientado a un análisis cualitativo, de carácter transversal al momento del cierre del último ejercicio de la compañía, priorizando la búsqueda de un sistema de distribución de los costos indirectos que optimice la información disponible para colaborar con la toma de decisiones.

Al marco teórico que sustenta este trabajo y se desarrolla a continuación, le sucede un diagnóstico preciso de los principales obstáculos a vencer para poder implementar un método de costeo que no sólo se limite a cumplir con las normas de un organismo de control estatal, sino que colabore con el control de gestión y el análisis de costos.

Será fundamental evaluar el contraste de los resultados que arroja el actual método con el que se presentará a modo de conclusión de este trabajo para evaluar las ventajas que brinda este nuevo enfoque: la comparación de los distintos cuadros incluidos como anexos ilustran de manera más detallada y clarificadora los puntos clave que se describirán en la propuesta de intervención.

Marco teórico

Definición del Costeo Basado en Actividades

El sistema de Costeo Basado en Actividades o ABC (por su sigla en inglés, Activity Based Costing) se basa en el análisis del funcionamiento e interrelación de las distintas actividades del proceso productivo de una empresa, centrándose en todas aquellas formas de actuar de dicho proceso que son importantes y generan valor agregado para la compañía.

Este modelo fue desarrollado y promovido por Robert S. Kaplan y Robin Cooper, de la Harvard Business School, a finales de la década de los '80 y principios de los '90. Su metodología se fundamenta en una hipótesis básica: las distintas actividades que se desarrollan en las empresas son las que consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos. Estos solo demandan las actividades necesarias para su obtención, por lo que es más apropiado que estas sean consideradas como los centros de costos.

Es necesario establecer el contexto que atravesaba el mundo del management y, en particular, la gestión de los costos en las últimas décadas del siglo XX para comprender el surgimiento de este sistema como una alternativa a los métodos tradicionales de costeo.

“En sus estudios, los profesores Kaplan y Cooper identificaron 3 factores independientes y simultáneos que justifican la implementación del sistema de Costos Basados en Actividades:

1. La modificación de la Estructura de Costos desde la década de 1950

El hecho es que la estructura de costos ha cambiado drásticamente en los últimos 50 años. En el pasado, los costos laborales representaban el 50% de los costos totales del producto, seguido de las materias primas al 35% y los costos generales del 15%. Hoy es común ver que los costos generales representan el 60% de los costos del producto, las materias primas tienen un promedio del 30% y los costos laborales representan menos del 10% (en las organizaciones gubernamentales y de servicios, los gastos generales son aún mayores). Esta es la razón por la cual usar el número de horas de trabajo para asignar los costos tenía sentido hasta mediados del siglo XX, pero hoy no tiene sentido dada la estructura de costos actual.

2. Competencia

El número y la calidad de los competidores han cambiado mucho en los últimos años, lo que ha provocado que los márgenes de costo disminuyan año tras año, por lo que es mucho más importante controlar bien los costos. En este contexto, la implementación de la metodología de costos ABC promueve un mayor control de los costos, lo que permite aumentar la competitividad debido a mejores pronósticos de ganancias.

3. Caída en los Costos de Implementación

El costo de implementar/medir ha disminuido considerablemente debido a los avances y la amplia disponibilidad de la tecnología de la información. En el pasado, el costo de implementar un sistema efectivo de costos de ABC era prohibitivo, y solo era posible para compañías con acceso a grandes aplicaciones que se ejecutaban en grandes computadoras y mainframes.

Con el desarrollo de la tecnología computacional, esta metodología se ha vuelto accesible para un gran número de organizaciones. Por lo tanto, la razón principal por la cual este sistema de costos se hizo popular después de los artículos publicados por los profesores Kaplan y Cooper fue que los avances se habían producido tanto en hardware como en software.

Estos avances tecnológicos permitieron que el sistema se pusiera en práctica, principalmente en la implementación de modelos de costos para organizaciones más complejas que requieren mayores detalles.

El disparador que faltaba para la popularización de esta metodología fue el aumento de la micro computación a fines de la década de 1980 y el desarrollo de las interfaces de software a través de sistemas operativos como Windows (Microsoft), OS / 2 (IBM) y Mac (Apple). Con estos eventos, las aplicaciones que antes solo podían ejecutarse en grandes computadoras y mainframes ahora podían ser ejecutadas por cualquier organización y podían ser accesibles por una amplia variedad de usuarios y departamentos.

Por lo tanto, hoy en día muchas organizaciones en los sectores de fabricación, gobierno, servicios, telecomunicaciones, banca y logística han utilizado esta metodología con éxito. Su uso, al contrario de lo que muchos imaginan, no se ha limitado a las grandes corporaciones y se ha extendido a muchas empresas medianas y pequeñas tanto en el sector público como en el privado.” (Conozca todo sobre la metodología ABC, 2017).

Sin dudas su desarrollo marcó un quiebre en la evolución de los sistemas de costeo ya que, en los métodos tradicionales, todos los costos indirectos (es decir, aquellos costos que no pueden ser claramente identificados con la producción de un bien o servicio determinado) son distribuidos de manera proporcional entre todos los bienes o servicios producidos.

Por otro lado, “(...) el cambio que propone el modelo radica en focalizar las actividades para gestionarlas a través de ABM, o Activity-Based Management, que utiliza como herramienta de información al ABC, que se convierte así en un sistema de proveedor de aquel modelo de gestión. (...) El costo de los productos surge ahora como la sumatoria de los costos aplicados a lo largo de la cadena de actividades que dicho producto atraviesa, asignados todos ellos de acuerdo con ‘bases’ específicas que brindan una distribución justa y equitativa según el consumo de recursos que cada uno de ellos genera, medido a través de lo que el sistema denomina cost-drives en idioma inglés, o ‘inductores de costos’, en su traducción al español.” (Smolje, 2007).

La utilización de cost-drives (inductores de costos) es una revolución en sí misma para la gestión de los costos indirectos por el traslado de los centros de costos a actividades identificables y representativas del proceso productivo de la entidad. Desde un punto de vista secuencial, pueden definirse ciertas pautas a cumplir: “Primero, dichos sistemas identifican todos los costos que usan los productos, indistintamente de que los costos sean variables o fijos en el corto plazo. Cuando se toman decisiones estratégicas a largo plazo usando información del ABC, los gerentes quieren que los ingresos excedan los costos totales. Segundo, el reconocimiento de la jerarquía de los costos es fundamental cuando los costos se aplican a los productos. Es mucho más fácil emplear la jerarquía de costos para calcular primero los costos totales de cada producto. Los costos por unidad se pueden derivar entonces dividiendo los costos totales entre el número de unidades producidas.” (Horngren, Datar, Rajan, 2012).

A partir de esta primera aproximación, el siguiente apartado describirá las distintas etapas requeridas para la implementación de un sistema de costeo ABC y la importancia de la correcta definición de las actividades que generan valor para la empresa.

Aplicación e Implementación del Costeo Basado en Actividades

La implementación de este sistema requiere de varias etapas que implican un profundo análisis de los procesos de la empresa para que los inductores de costos reflejen de manera fiel las necesidades de recursos de cada actividad y, en consecuencia, los costos incurridos en la producción de cada bien o servicio.

“La identificación de actividades es el primer paso lógico al diseñar un sistema de costeo basado en actividades. Las actividades representan acciones tomadas o trabajos desempeñados por el equipo o por empleados para otras personas. La identificación de una actividad es equivalente a la descripción de la acción tomada, por lo general utilizando un verbo y un objeto que reciba la acción. Una lista sencilla de las actividades identificadas recibe el nombre de inventario de actividades.” (Hansen, Mowen, 2007).

La definición de estas actividades es fundamental considerando que serán las unidades de costeo a las cuales se asignarán los costos a distribuir, por lo que su representatividad e importancia para el proceso deben ser claramente identificables. La segunda etapa estará relacionada con la descripción pormenorizada de estas actividades y de las características que las definen e identifican del resto.

“Una vez que existe un inventario de actividades, entonces se utilizan los atributos de las actividades para definirlos. Los atributos de las actividades son aspectos de información financiera y no financiera que describen actividades individuales. Un diccionario de actividades lista las actividades de la organización a lo largo de los atributos deseados. Los atributos seleccionados dependen del propósito que se esté atendiendo. Los ejemplos de los atributos de las actividades con un objetivo de costeo de productos incluyen las tareas que describen la actividad, a los tipos de recursos consumidos por la actividad, al monto (porcentaje) de tiempo que utilizan los trabajadores en una actividad, a los objetos de costo que consume la actividad, y a la medida de consumo de actividades (generador de actividad). Las actividades son los bloques de construcción para el costeo del producto y para la mejora continua.” (Hansen, Mowen, 2007).

Por último, es necesario clasificar las actividades de acuerdo con estos atributos y características ya que de esta manera proveerán distintas clases de información que serán de enorme utilidad para la gestión de los costos de la empresa.

“Los atributos definen y describen las actividades y, al mismo tiempo, se convierten en la base para la clasificación de las actividades. La clasificación de las actividades facilita el logro de los objetivos gerenciales clave tales como el costeo del producto o el costeo del cliente, la mejora continua, la administración de la calidad total y la administración de los costos ambientales.

Por ejemplo, para propósitos de costeo, las actividades se pueden clasificar como primarias o secundarias. Una actividad primaria es aquella que se consume por un objeto final de costo, tal como un producto o un cliente. Una actividad secundaria es aquella que se consume por objetos de costo intermedios tales como las actividades primarias, los materiales u otras actividades secundarias. El reconocer la diferencia entre los dos tipos de actividades facilita el costeo de los productos.” (Hansen, Mowen, 2007).

Costeo Basado en Actividades en empresas de servicios

Al tratarse de empresas de servicios, el Sistema de Costeo ABC tiene algunos matices que lo diferencian con respecto al método utilizado para el sector industrial, pero de todas maneras es absolutamente aplicable e incluso brinda mejores herramientas para la distribución de los costos indirectos dada la naturaleza “intangibles” de los productos terminados de esta clase de organizaciones.

“El proceso de costeo en una entidad prestadora de servicios que tiene como competencia básica saber ejecutar el servicio, tendrá los siguientes pasos, acompañados necesariamente por un sistema de gestión (Activity Based Management o ABM), complementario del ABC, que intentará evaluar y medir ese saber-hacer para introducirle mejoras con carácter permanente, reduciendo costos:

1. Identificar y definir las actividades relevantes, principales o núcleo y las secundarias o de apoyo.

2. *Organizar estas actividades dentro de las áreas de responsabilidad tradicionales o centros de costos (...) lo que permite el control general simultáneo de cada área y el particular de las actividades que las integran.*
3. *Identificar los recursos a consumir (consumibles y permanentes) representados por cuentas contables que en primer término serán atribuidas a las actividades tanto principales como secundarias o de apoyo. Una segunda etapa debe contemplar nuevas cuentas propias del ABC que mejor reflejen los consumos de las actividades.*
4. *Determinar los "indicadores de recursos" y las cuotas o tasas unitarias de tales indicadores con las cuales asignar los consumos referidos en 3 a las actividades tanto principales como secundarias o de apoyo. Éste es el momento en que comienza a actuar el ABM a través de la visión horizontal o medición de actuación para reducir consumos innecesarios, costear la calidad, proceder a la reingeniería de los procesos que engloban y combinan las actividades y apunta a la mejora continua que luego analizaremos.*
5. *Establecer la estructura del flujo de costos desde las actividades secundarias o de apoyo hacia las actividades principales determinando los "indicadores de actividad" que mejor representen la demanda estimada de sus servicios por parte de estas últimas.*
6. *Asignar los costos acumulados en las actividades principales a las salidas o unidades de servicio o prestación en función del consumo que de tales actividades realicen estas últimas. Las unidades (tarifas y tratamientos en nuestro ejemplo) representarán asimismo, una medida de comercialización posible de facturar a los terceros que hacen uso de los servicios. Para calcular la tasa o cuota de aplicación de cada actividad homogeneizada (presupuestada o resultante) se dividen los consumos totales de recursos de las actividades del período dado por la cantidad de indicadores del mismo período.
La cuota o tasa de aplicación para cada indicador se aplica a la unidad de servicio en base a la cantidad de indicadores estándar que según ingeniería de la prestación debe necesariamente consumir cada unidad de servicio.*
7. *El uso del ABM referido en 4 se fundamenta en la optimización de los consumos de recursos con la visión apuntada esencialmente al futuro, ya que si bien se apoya en la información contable surgida del ABC, su correcta interpretación permitirá a la entidad adoptar decisiones estratégicas que la ubiquen permanentemente por delante de la competencia mediante un seguimiento estricto de su 'core competence' o competencias esenciales." (Giménez, 2009).*

Es importante remarcar que la implementación del ABC debe estar acompañada por la aplicación del ABM (Activity Based Management o Gestión Basada en Actividades) para obtener mejoras en la gestión del negocio: a partir de los resultados obtenidos al costear las actividades puede determinarse cuáles de ellas tienen ineficiencias o no están generando suficiente valor para los clientes o la organización. Esta necesidad, que es también a la vez una ventaja comparativa, se observará con mayor nitidez al describir el funcionamiento de los sistemas ABC y ABM en entidades financieras.

Costeo Basado en Actividades en entidades financieras

Antes de enunciar y describir la metodología propuesta, es conveniente enumerar las características propias de este tipo de empresas que serán cruciales a la hora de adaptar el Sistema ABC a las mismas.

- *La mayor parte de sus costos son indirectos (se estima en general que pueden superar el 70%), a diferencia de la industria manufacturera en la que los materiales directos e incluso la dedicación del personal son asignables directamente y por lo tanto son la parte esencial de los costos del producto.*
- *No tienen productos tangibles. Sus outputs son servicios (pago de cheques, concesión de crédito, venta de un seguro, atención de un reclamo, etc.).*
- *Manifiesta significatividad de los costos fijos operativos, así como también los estructurales.*
- *El costeo de sus productos no reviste tanta importancia como si el de los procesos y los servicios brindados a los clientes.*
- *Muchas transacciones por montos poco significativos.*
- *Sus directivos muestran especial interés por el costo de hacer.*
- *Incertidumbre sobre la capacidad operativa necesaria para brindar servicios y por ende su gran preocupación es pronosticar la demanda de los mismos, ya que en función de estos se estimará la capacidad disponible que generará los costos.*
- *Operar bajo un nivel de competencia intensiva.*
- *Tarifas definidas por la competencia.*
- *Márgenes cada vez menores con el incremento de competencia local e internacional.*

Con este ambiente competitivo, es vital conocer el costo de cada producto/servicio, y determinar su contribución a la rentabilidad. (Hasda, 2010).

La caracterización aportada pone en perspectiva que, si bien el Costeo Basado en Actividades es una herramienta muy flexible, deberán tenerse en consideración ciertas pautas iniciales para su aplicación en entidades financieras que poseen un modelo de negocios y un marco regulatorio diferentes a otras empresas prestadoras de servicios.

El siguiente paso es la definición de cómo implementar el sistema teniendo en cuenta las particularidades de este tipo de entidades.

“La técnica ABC nunca debe comenzar sin tomar en consideración la estrategia general de la Entidad. Es la estrategia la que determinará la dirección y las decisiones necesarias para construir un modelo ABC. La estrategia debe ser examinada a diferentes niveles:

- 1. Al nivel de objeto de costo, por ejemplo, es importante determinar si se requiere proveer información a nivel regional, el modelo ABC deberá reflejar esta estrategia a través de la estructura del objeto de costo o si se necesita medir la eficiencia de los procesos, la rentabilidad de los productos, clientes o canales etc. Es sólo al tener en cuenta la estrategia de la Entidad, a diferentes niveles, que la técnica ABC dará información pertinente para los ejecutivos sobre el negocio y permitirá el seguimiento de la acciones tomadas. Como explicamos anteriormente, son los objetos de costo los objetivos que queremos medir y por ende sobre los que acumularemos los costos que fueron necesarios para brindar esos servicios o producir y vender esos productos.*
- 2. Al nivel de actividad, debemos tener claro si el objetivo es comparar las mismas para medir la eficiencia con la que se realizan, practicar benchmarking interno o externo ó si sobre una estrategia comercial definida queremos medir su impacto como por ejemplo, si hay un objetivo estratégico de tener menos retiros y depósitos en ventanilla o si se busca crecer en cantidad de clientes o por el contrario potenciar acciones de cross selling a la cartera existente, etc. en el primer caso será importante analizar y monitorear la actividad “retiros y depósitos” o en el segundo ejemplo diferenciar las actividades de originación de las de cross selling. Este análisis nos permitirá definir el nivel de detalle que debemos considerar para definir las actividades que consumen los recursos y por ende el tamaño del modelo.*

3. *También es importante considerar la frecuencia y oportunidad con la que se pretende obtener información del modelo, así como las herramientas tecnológicas que dispondremos para administrar el mismo y por supuesto evaluar respecto a los recursos el nivel de detalle y estructuración con la que disponemos de la información que surge de los sistemas transaccionales de la Entidad.” (Hasda, 2010).*

Es sumamente importante efectuar este análisis previo a la definición del modelo de costeo a aplicar, dado que los requerimientos de información por parte de la gerencia o las actividades consideradas como generadoras de valor pueden diferir de una entidad a otra. No existe una receta única a aplicar: estos matices que dependen de la cultura organizacional, la política empresarial y el diseño de la estrategia pueden arrojar resultados distintos aún en empresas con características y procesos similares, poniendo en relieve que aquellas variables claves para una compañía pueden no serlo para otra.

El objetivo principal del diagnóstico que se enuncia a continuación está vinculado a la necesidad de la definición de las variables que darán sentido y consistencia al modelo de costeo, identificando las actividades que generan mayor valor para el negocio y representarán el núcleo del modelo de costeo que se busca desarrollar.

Diagnóstico

Descripción de la Situación Actual

Como se ha manifestado oportunamente al plantear los problemas detectados, para el desarrollo de este trabajo se utilizan datos e información proveniente de una compañía de seguros de capitales nacionales de amplia trayectoria en el mercado y con una importante gama de riesgos asegurados. Estas características le brindan una representatividad importante con respecto al sector involucrado al análisis que se desarrolla a continuación.

Para ilustrar como es el funcionamiento del método de distribución actual de costos indirectos (dispuesto por la Superintendencia de Seguros de la Nación, el cual es aplicado para el armado de los estados contables y la determinación de la rentabilidad de cada ramo de seguros), se utilizará como ejemplo la asignación de los gastos de explotación correspondiente al segundo trimestre de 2018 (desde el 01/04/2018 al 30/06/2018).

Este procedimiento se aplica de manera idéntica en los cuatro trimestres del ejercicio con una particularidad: el ramo Riesgos del Trabajo, si bien forma parte de la compañía, lleva su contabilidad separada (por norma de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo) respecto al resto de las secciones. Por este motivo, los gastos de explotación correspondientes a este ramo no son incluidos al momento de calcular los coeficientes.

En la tabla N° 1 se detalla el cálculo de los coeficientes para la distribución de los costos indirectos según este método. Cada trimestre tiene sus coeficientes de distribución de acuerdo a la actividad que registró la compañía durante los mismos. Estos coeficientes son obtenidos tomando en cuenta tres indicadores a los que se les asignan distintas ponderaciones:

- Producción (Importe de primas netas emitidas): 50% de la ponderación.
- Cantidad de siniestros denunciados: 25% de la ponderación.
- Cantidad de operaciones (pólizas, anulaciones y endosos): 25% de la ponderación.

Por disposición de la Superintendencia de Seguros, las compañías del sector deben presentar sus estados contables con periodicidad trimestral. En consecuencia, los costos indirectos totales de cada trimestre son distribuidos de acuerdo a los coeficientes obtenidos a través de este método, para luego sumarse a los valores obtenidos en las tres distribuciones trimestrales anteriores/posteriores para llegar al total asignado a cada ramo en el ejercicio.¹

¹ Anexo N° 1: Cálculo de la distribución seccional del 3° Trimestre 2017, 4° Trimestre 2017, 1° Trimestre 2018 y 2° Trimestre 2018.

TABLA N°1: COSTOS INDIRECTOS – CALCULO DE LA DISTRIBUCION SECCIONAL 2° TRIMESTRE 2018							
SECCION	PRODUCCION	%	SINIESTROS DENUNCIADOS	%	CANTIDAD OPERACIONES	%	% TOTAL
INCENDIO	25.149.507,00	7,53	14	0,13	1.320	0,92	8,58
PERDIDA DE BENEFICIO	33.957,00	0,01	0	0,00	32	0,02	0,03
TODO RIESGO OPERATIVO	6.423.366,00	1,92	5	0,05	40	0,03	2,00
INTEGRAL CONSORCIO	1.617.571,00	0,48	19	0,18	202	0,14	0,80
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	7.374.872,00	2,21	149	1,41	2.138	1,49	5,11
INTEGRAL DEL NEGOCIO	8.104.744,00	2,43	96	0,91	1.044	0,73	4,06
FAMILIAR PLUS	1.215.061,00	0,36	26	0,25	478	0,33	0,94
AUTOMOTORES	79.263.833,00	23,72	2.208	20,94	25.042	17,43	62,10
ACCIDENTES DEL TRABAJO	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
GRANIZO	13.141.990,00	3,93	22	0,21	915	0,64	4,78
GANADO	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
RESPONSABILIDAD CIVIL	6.605.281,00	1,98	18	0,17	750	0,52	2,67
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	4.607.605,00	1,38	5	0,05	172	0,12	1,55
SEGURO TECNICO	1.351.637,00	0,40	6	0,06	191	0,13	0,59
CAUCION	1.788.318,00	0,54	0	0,00	684	0,48	1,01
TRANSPORTE-CASCOS	361.767,00	0,11	1	0,01	12	0,01	0,13
TRANSPORTE-MERCADERIAS	4.973.550,00	1,49	25	0,24	399	0,28	2,00
CRISTALES	197.339,00	0,06	2	0,02	45	0,03	0,11
RIESGOS VARIOS	200.608,00	0,06	4	0,04	10	0,01	0,10
ACCIDENTES PERSONALES	1.182.403,00	0,35	10	0,09	1.341	0,93	1,38
VIDA INDIVIDUAL	(240,00)	(0,00)	0	0,00	15	0,01	0,01
VIDA COLECTIVO	3.324.706,00	0,99	25	0,24	926	0,64	1,88
VIDA RURAL LEY 16,600	108.305,00	0,03	0	0,00	138	0,10	0,13
SEPELIO COLECTIVO	61.457,00	0,02	1	0,01	23	0,02	0,04
TOTALES	167.087.637	50,00	2.636	25,00	35.917	25,00	100,00

Partiendo de esas consideraciones iniciales, el paso siguiente es la determinación de los costos indirectos del ejercicio agrupados por los centros de costos definidos por la compañía: los montos de la tabla N° 2 expresan los costos indirectos incurridos durante el segundo trimestre de 2018 y, a su lado, figura la participación de cada rubro sobre el total de los mismos.²

² Anexo N° 2: Gastos de explotación por centro de costos 3° Trimestre 2017, 4° Trimestre 2017, 1° Trimestre 2018 y 2° Trimestre 2018.

Los gastos de explotación se dividen en los siguientes centros de costos indirectos:

- Sueldos y Cargas Sociales.
- Honorarios.
- Publicidad y Propaganda.
- Impuestos, Tasas y Contribuciones
- Otros gastos de explotación.

TABLA N° 2 - GASTOS DE EXPLOTACIÓN POR CENTRO DE COSTOS - 2° TRIMESTRE 2018		
CONCEPTO	01/04/2018 - 30/06/2018	
	\$	%
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	19.584.674	31,0
VACACIONES NO GOZADAS	402.821	0,7
TOTAL SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	19.987.495	31,7
HONORARIOS	1.306.465	2,1
TOTAL HONORARIOS	1.306.465	2,1
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	510.330	0,8
TOTAL PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	510.330	0,8
MULTAS POR SUMARIOS	5.950.856	9,4
IMPUESTOS A CARGO DE LA CIA	18.209.147	28,9
TOTAL IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	24.160.003	38,3
OTROS GASTOS DEL PERSONAL	556.608	0,9
COMPUTACION	5.266.502	8,3
COMISIONES BANCARIAS	1.556.815	2,5
VIAJES Y MOVILIDAD	510.332	0,8
FRANQUEOS, TELEGRAMAS Y FLETES	813.800	1,3
IMPRESOS, PAPELERIA Y UTILES	455.843	0,7
SERVICIOS	859.378	1,4
MAYORDOMIA Y SEGURIDAD	1.600.506	2,5
AMORTIZACIONES Y ALQUILERES	4.574.991	7,2
INGRESOS VARIOS	-440.596	-0,7
EGRESOS VARIOS	1.410.058	2,2
TOTAL OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	17.164.238	27,2
TOTAL	63.128.531	100,0

Como se ha aclarado con anterioridad, la distribución seccional de los costos indirectos asignados a cada ramo de seguros se efectúa trimestralmente.³

³ Anexo N° 3: Distribución de costos indirectos por sección 3° Trimestre 2017, 4° Trimestre 2017, 1° Trimestre 2018, 2° Trimestre 2018 y Acumulado del Ejercicio 2017/2018.

Esto implica que los costos incurridos en cada trimestre son distribuidos con distintos coeficientes para luego sumarse a los resultados de los períodos anteriores/posteriores hasta el cierre del ejercicio, los cuales serán utilizados para la confección del estado de resultados y las tareas vinculadas al control de gestión de la compañía.

Es importante aclarar que la clasificación de costos indirectos bajo el concepto “Otros gastos de explotación” es el utilizado actualmente por la empresa. Esto también será objeto de análisis considerando la amplia variedad de rubros incluidos bajo esa denominación y la dispar influencia que tienen estos gastos en el funcionamiento de la empresa.

TABLA N° 3 - DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS POR SECCIÓN – 2° TRIMESTRE 2018						
SECCION	SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	HONORARIOS	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	TOTAL GASTOS DE EXPLOTACION
INCENDIO	1.537.958,82	93.442,64	1.914.614,73	43.786,31	1.411.797,82	5.001.600,32
PERDIDA DE BENEFICIO	5.377,48	326,72	6.694,46	153,10	4.936,36	17.488,12
TODO RIESGO OPERATIVO	358.498,56	21.781,50	446.297,14	10.206,60	329.090,40	1.165.874,20
INTEGRAL CONSORCIO	143.399,42	8.712,60	178.518,86	4.082,64	131.636,16	466.349,68
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	915.963,82	55.651,73	1.140.289,19	26.077,86	840.825,97	2.978.808,57
INTEGRAL DEL NEGOCIO	727.752,08	44.216,45	905.983,19	20.719,40	668.053,51	2.366.724,63
FAMILIAR PLUS	168.494,32	10.237,31	209.759,66	4.797,10	154.672,49	547.960,88
AUTOMOTORES	11.131.380,28	676.315,55	13.857.526,20	316.914,95	10.218.256,90	36.200.393,88
RIESGOS DEL TRABAJO	2.062.567,00	217.390,00	1.845.146,00	0,00	709.718,00	4.834.821,00
GANADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GRANIZO	856.811,56	52.057,79	1.066.650,16	24.393,77	786.526,06	2.786.439,34
RESPONSABILIDAD CIVIL	478.595,58	29.078,30	595.806,68	13.625,81	439.335,68	1.556.442,05
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	277.836,38	16.880,66	345.880,28	7.910,12	255.045,06	903.552,50
SEGURO TECNICO	105.757,08	6.425,54	131.657,66	3.010,95	97.081,67	343.932,90
CAUCION	181.041,77	10.999,66	225.380,06	5.154,33	166.190,65	588.766,47
TRANSPORTE-CASCOS	23.302,41	1.415,80	29.009,31	663,43	21.390,88	75.781,83
TRANSPORTE-MERCADERIAS	358.498,56	21.781,50	446.297,14	10.206,60	329.090,40	1.165.874,20
CRISTALES	19.717,42	1.197,98	24.546,34	561,36	18.099,97	64.123,07
RIESGOS VARIOS	17.924,93	1.089,08	22.314,86	510,33	16.454,52	58.293,72
ACCIDENTES PERSONALES	247.364,01	15.029,24	307.945,03	7.042,55	227.072,38	804.453,21
VIDA INDIVIDUAL	1.792,49	108,91	2.231,49	51,03	1.645,45	5.829,37
VIDA COLECTIVO	336.988,65	20.474,61	419.519,31	9.594,20	309.344,98	1.095.921,75
VIDA RURAL LEY 16.600	23.302,41	1.415,80	29.009,31	663,43	21.390,88	75.781,83
SEPELIO COLECTIVO	7.169,97	435,63	8.925,94	204,13	6.581,81	23.317,48
TOTALES	19.987.495,00	1.306.465,00	24.160.003,00	510.330,00	17.164.238,00	63.128.531,00

Una vez efectuada la distribución de los costos indirectos, se confecciona el estado de resultados: dentro del balance de la compañía el mismo se confecciona sumando los montos todos los ramos, incluyendo como información complementaria una tabla que expone la distribución de los gastos de explotación por sección y por centro de costos, sumados a los costos directos de cada ramo (gastos de contratación de seguros, siniestros ocurridos, comisiones de productores, etcétera).

En cuanto a los informes de control de gestión, los cuales serán el objeto central del análisis de este trabajo, se confeccionan estados de resultados particulares para cada ramo⁴ determinando su rentabilidad individual mediante la utilización del método de distribución descripta previamente.

En el caso de la sección Riesgos del Trabajo hay una particularidad: como se mencionó anteriormente, el ramo no es incluido en el cálculo de la distribución seccional, pues tiene una contabilidad separada y sus costos indirectos son, en la práctica, “directos”. No obstante, por norma de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, sus gastos de explotación junto a los gastos de producción no pueden superar un límite de hasta el 20% de la prima emitida en el período. Esto significa que estos costos “excedentes” deben ser absorbidos por el resto de las secciones, siendo distribuidos mediante el procedimiento descripto oportunamente.

Evaluación del método de distribución de costos indirectos

El comienzo del análisis estará orientado a determinar la participación de los ramos que aportan mayor importe de prima emitida sobre el total de la compañía. En el cuadro que figura a continuación se observa un agrupamiento distinto de algunas de las secciones: esto se debe a que algunos ramos comparten características de carácter técnico (cuya explicación excede al objeto de este trabajo), las cuales hacen pertinente su exposición en forma grupal.

Casi un 80% de la prima emitida en el último ejercicio está concentrada en los siguientes ramos:

- Incendio (8,1%).
- Automotores (45,8%)
- Granizo (9,2%).
- Riesgos del Trabajo (16,6%).

⁴ Anexo N° 4: Estados de resultados por sección (Informes de Control de Gestión).

TABLA N° 4 - PRODUCCIÓN BRUTA EJERCICIO 2017/2018					
	30-06-17		30-06-18		Diferencia
	\$	%	\$	%	%
INCENDIO, P.B. Y T.R.O	52.680.384	8,2	60.149.776	8,1	14,2
COMBINADO FAMILIAR	28.442.006	4,4	33.736.095	4,6	18,6
INTEGRAL DE COMERCIO	27.592.698	4,3	33.694.426	4,5	22,1
INTEGRAL DE CONSORCIO	5.085.858	0,8	6.014.874	0,8	18,3
TRANSPORTE	19.378.058	3,0	22.293.121	3,0	15,0
AUTOMOTORES	267.680.388	41,7	339.270.451	45,8	26,7
ROBO	7.645.979	1,2	7.580.413	1,0	-0,9
RESPONSABILIDAD CIVIL	12.852.809	2,0	13.797.848	1,9	7,4
SEGURO TÉCNICO	3.494.464	0,5	4.920.020	0,7	40,8
ACCIDENTES PERSONALES	4.106.753	0,6	4.966.013	0,7	20,9
CAUCION	3.558.902	0,6	6.210.490	0,8	74,5
GRANIZO	53.610.978	8,4	68.127.772	9,2	27,1
OTROS RAMOS ELEMENTALES	785.692	0,1	2.126.096	0,3	170,6
VIDA	24.591.723	3,8	15.271.160	2,1	-37,9
RIESGOS DEL TRABAJO	129.887.549	20,3	123.197.133	16,6	-5,2
TOTAL	641.394.241	100,0	741.355.687	100,0	15,6

La explicación de esta concentración de la producción de la compañía no está vinculada a un déficit de la estrategia comercial por no fomentar la diversificación de la cartera asegurada (es una característica que se extiende a todas las empresas del sector) sino más bien a un rasgo cultural de los consumidores en nuestro país: la utilización de seguros patrimoniales como medida preventiva ante un siniestro, excepto los seguros de automotores, no está extendida como una práctica habitual en el común de la población.

En cuanto a los rubros destacados, su utilización se debe a dos factores fundamentales:

- **Obligación legal:** Es el caso de la contratación de seguros para Automotores (por la imposibilidad de circular con vehículos que cuenten con una cobertura que, al menos, haga frente a los riesgos de terceros) y de Riesgos del Trabajo (por la necesidad de los empleadores de contratar una aseguradora para la cobertura de sus trabajadores mientras cumplen sus tareas en el horario laboral).

- Protección del patrimonio o de la generación de ingresos:** Estas son las causas fundamentales de la contratación de seguros de Incendio (una práctica común entre empresas del sector industrial y terciario para proteger las instalaciones donde desarrollan su actividad productiva) y de Granizo (habitual en el sector agropecuario para resguardar la producción ante el daño ocasionado por eventos meteorológicos).

A continuación se detallan los estados de resultados de los cuatro ramos indicados anteriormente al 30/06/2018 y su comparativo con el ejercicio anterior.

TABLA N° 5 – ESTADO DE RESULTADOS RAMO INCENDIO, P. de BENEFICIO Y TODO RIESGO OPERATIVO					
	30-06-17		30-06-18		DIFERENCIA
	\$	%	\$	%	%
Primas	49.280.169	100,0	56.339.962	100,0	14,3
Recargos	3.400.215	6,9	3.809.814	6,8	12,0
PRODUCCIÓN	52.680.384	106,9	60.149.776	106,8	14,2
Ajuste Reserva Riesgos en Curso	-8.033.125	-16,3	-9.132.302	-16,2	13,7
PRODUCCIÓN DEVENGADA	44.647.259	90,6	51.017.474	90,6	14,3
Comisiones	-8.983.404	-18,2	-10.680.941	-19,0	18,9
Otros gastos de producción	-314.183	-0,6	-358.040	-0,6	14,0
Siniestros ocurridos	-16.776.144	-34,0	-9.906.608	-17,6	-40,9
Gastos prevención siniestros	0	0,0	0	0,0	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	18.573.528	37,7	30.071.885	53,4	61,9
Gastos de explotación	-10.440.141	-21,2	-12.052.609	-21,4	15,4
RESULTADO TÉCNICO	8.133.387	16,5	18.019.276	32,0	121,5

TABLA N° 6 – ESTADO DE RESULTADOS RAMO GRANIZO					
	30-06-17		30-06-18		DIFERENCIA
	\$	%	\$	%	%
Primas	52.121.121	100,0	66.242.315	100,0	27,1
Recargos	1.489.857	2,9	1.885.457	2,8	26,6
PRODUCCIÓN	53.610.978	102,9	68.127.772	102,8	27,1
Ajuste Reserva Riesgos en Curso	0	0,0	-1.263.228	-1,9	0,0
PRODUCCIÓN DEVENGADA	53.610.978	102,9	66.864.544	100,9	24,7
Comisiones	-7.879.548	-15,1	-9.648.381	-14,6	22,4
Otros gastos de producción	-280.858	-0,5	-292.087	-0,4	4,0
Siniestros ocurridos	-25.845.612	-49,6	-55.025.977	-83,1	112,9
Gastos prevención siniestros	0	0,0	0	0,0	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	19.604.960	37,6	1.898.099	2,9	-90,3
Gastos de explotación	-9.891.897	-19,0	-13.684.157	-20,7	38,3
RESULTADO TÉCNICO	9.713.063	18,6	-11.786.058	-17,8	-221,3

	TABLA N° 7 – ESTADO DE RESULTADOS RAMO RIESGOS DEL TRABAJO				
	30-06-17		30-06-18		DIFERENCIA
	\$	%	\$	%	%
Primas	129.887.549	100,0	123.197.133	100,0	-5,2
Recargos	0	0,0	0	0,0	0,0
PRODUCCIÓN	129.887.549	100,0	123.197.133	100,0	-5,2
Ajuste Reserva Riesgos en Curso	8.220.738	6,3	-1.762.589	-1,4	-121,4
PRODUCCIÓN DEVENGADA	138.108.287	106,3	121.434.544	98,6	-12,1
Comisiones	-4.665.039	-3,6	-4.118.090	-3,3	-11,7
Otros gastos de producción	-649.633	-0,5	-616.197	-0,5	-5,1
Siniestros ocurridos	-97.735.302	-75,2	-157.343.982	-127,7	61,0
Gastos prevención siniestros	-2.043.671	-1,6	-1.730.841	-1,4	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	33.014.642	25,4	-42.374.566	-34,4	-228,4
Gastos de explotación	-21.415.984	-16,5	-19.858.655	-16,1	-7,3
RESULTADO TÉCNICO	11.598.658	8,9	-63.233.221	-50,5	-636,6

	TABLA N° 8 – ESTADO DE RESULTADOS RAMO AUTOMOTORES				
	30-06-17		30-06-18		DIFERENCIA
	\$	%	\$	%	%
Primas	248.960.967	100,0	315.607.192	100,0	26,8
Recargos	18.719.421	7,5	23.663.259	7,5	26,4
PRODUCCIÓN	267.680.388	107,5	339.270.451	107,5	26,7
Ajuste Reserva Riesgos en Curso	-14.922.208	-6,0	-8.704.874	-2,8	-41,7
PRODUCCIÓN DEVENGADA	252.758.180	101,5	330.565.576	104,7	30,8
Comisiones	-47.020.285	-18,9	-62.277.359	-19,7	32,4
Otros gastos de producción	-12.384.517	-5,0	-12.238.633	-3,9	-1,2
Siniestros ocurridos (1)	-166.259.338	-66,8	-171.924.419	-54,5	3,4
Gastos prevención siniestros	0	0,0	0	0,0	
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	27.094.040	10,9	84.125.165	26,7	210,5
Gastos de explotación	-98.834.062	-39,7	-130.830.522	-41,5	32,4
RESULTADO TÉCNICO⁵	-71.740.022	-28,8	-46.705.357	-14,8	-34,9

⁵ El resultado técnico de cada sección (asimilable a lo que se conoce como EBITDA en otro tipo de organizaciones) puede ser negativo aún en las secciones de mayor prima emitida sin que eso signifique que el resultado final del ejercicio arroje pérdidas para la empresa, dado que las compañías de seguros son un negocio principalmente financiero.

En el mercado argentino, sólo un 36% de las compañías tuvieron un resultado técnico positivo al cierre del ejercicio 2017/2018. (Fuente: Superintendencia de Seguros de la Nación <http://www2.ssn.gov.ar/46-estado>).

Como el método de distribución utilizado actualmente distribuye los costos indirectos según indicadores que no representan la utilización real de los recursos de la compañía, estas cuatro secciones ven distorsionados sus estados de resultados al ser “castigados” con la asignación de mayores costos indirectos o “beneficiados” con una menor carga de estos, según sea el caso. Es pertinente, entonces, enunciar algunas consideraciones acerca del tratamiento aplicado actualmente a algunos de los centros de costos antes de efectuar la distribución secundaria de los gastos de explotación:

- **Sueldos y cargas sociales:** Algunos sectores de las áreas comerciales y de siniestros se dedican exclusivamente a cumplir funciones relativas a una sección en particular. Los ramos con mayor personal destinado son Automotores y Riesgos del Trabajo debido al mayor volumen de operaciones que poseen y a índices de siniestralidad superiores al del resto de las secciones, sin embargo, la distribución secundaria no contempla este factor a la hora de asignar costos a cada ramo.
Con respecto a las áreas de la compañía que brindan servicios de soporte a la estructura productiva (Administración, Recursos Humanos y Sistemas), al no contar sus prestaciones con un destino unívoco, si será necesario asignar los costos que de ellas surjan a través de un método de distribución.
- **Publicidad y propaganda:** El ramo Riesgos del Trabajo tiene como costo del período una cifra irrisoria en relación con la dimensión que tiene su participación sobre el total de la producción de la compañía, debido a que sólo se contempla el gasto de explotación imputado a dicho rubro en la contabilidad. La publicidad de la compañía es de carácter institucional, no está orientada a ninguna sección excepto por algunos gastos en folletería que no son relevantes sobre el total de los costos del centro.
- **Impuestos, Tasas y Contribuciones:** En este centro de costos se vislumbra como innecesario efectuar una distribución secundaria que tome como indicadores a la cantidad de operaciones y de siniestros denunciados. Las erogaciones de este rubro surgen, por lo general, de la aplicación de distintas alícuotas sobre una base imponible (en el caso de las compañías de seguro es la prima emitida) que no depende del volumen de operaciones o la cantidad de siniestros.

A su vez, es necesario imputar correctamente el sub rubro “Multas por sumarios”, ya que el mismo corresponde exclusivamente al ramo Riesgos del Trabajo y termina siendo distribuido entre el resto de las secciones por el límite legal que tiene esta sección para absorber gastos de explotación.⁶

Con respecto al método de distribución, es al menos cuestionable la decisión de utilizar para los informes de gestión los mismos parámetros indicados por la Superintendencia de Seguros en función del armado de los estados contables de las compañías del sector. Este organismo adopta uno de los varios métodos de asignación de costos posibles con el fin de unificar criterios y hacer comparable la información provista por las empresas, lo cual sería imposible si cada ente decidiera que método utilizar.

La decisión de incluir al monto de producción como uno de los indicadores a partir de los cuales se obtiene el porcentaje de distribución es, al menos, discutible: la prima emitida no consume costos indirectos por sí misma. A la compañía le demanda el mismo esfuerzo emitir una póliza con una prima de \$ 10.000 que una de \$ 1.000.000, pero el método de distribución actual le asigna un 50% de la ponderación sobre el coeficiente que luego distribuye los gastos de explotación del período.

Los informes de gestión, por otro lado, deben ser útiles fundamentalmente para las gerencias, el directorio de la compañía y cualquier usuario interno que tenga acceso a esta información. Al no tener que cumplir con normas, requerimientos o estructuras impuestas por organismos externos, los mismos pueden ser adaptados y enfocados hacia las necesidades precisas de quienes conducen la compañía. Estas pueden resumirse en:

- Determinar qué ramos del negocio son rentables.
- Contar con información clara que permita mejorar la toma de decisiones.
- Optimizar la utilización de los recursos de la compañía.
- Establecer metas y formular presupuestos con mayor precisión.

Por los motivos expuestos a lo largo de este diagnóstico es que se hace necesario reformular el método de distribución de costos indirectos de la compañía. A continuación se detalla la alternativa propuesta para cumplir con este fin con un enfoque diferente al actual, con el objetivo de satisfacer las necesidades de información del equipo gerencial y del directorio mediante la aplicación de técnicas modernas de costeo.

⁶ Ver página 21, 3° párrafo.

Propuesta de intervención

Un método de distribución alternativo: Costeo Basado en Actividades

Como se ha explicado en el diagnóstico precedente, el actual método de distribución de los costos indirectos utilizado por esta compañía de seguros no refleja de manera apropiada la utilización de los recursos por cada ramo asegurado. Este problema redundante en una incorrecta determinación del resultado de cada sección en particular y, en consecuencia, puede acarrear una errónea toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa por no contar con información consistente con la realidad.

A partir del análisis de las referencias bibliográficas y los aportes de reconocidos especialistas en costos que fueron citados a lo largo de este trabajo, se ha decidido optar por el método de Costeo Basado en Actividades (ABC) como sistema de costeo principal para la distribución de los gastos de explotación de esta compañía.

A lo largo de este capítulo se desarrollará en forma detallada el proceso de armado del nuevo método y se explicará cual es la mejor manera de aprovechar su potencial. Para comenzar se enumeran los objetivos de la aplicación del Costeo ABC propuesto, los que a su vez marcan diferencias importantes con respecto al método de distribución utilizado en la actualidad:

- Identificación de los costos de los recursos consumidos durante la ejecución de las actividades significativas de la empresa.
- Asignación más precisa de los gastos de explotación a aquellos ramos asegurados que consumen las actividades identificadas.
- Evaluación de cuáles son las actividades que aportan mayor valor a la organización.

El concepto principal de este enfoque es la noción de que son las actividades las que generan costos y no los bienes o servicios producidos por la empresa, por lo que en primer lugar se deberán establecer cuales son las actividades centrales para el funcionamiento de la compañía. Una vez definidas, deberá asociarse a cada una de las mismas un inductor de costos (también conocido como *cost driver*) representativo para dicha tarea, de carácter preferiblemente no monetario.

Identificación de actividades generadoras de valor e inductores de costos

El comienzo de este plan de mejora del sistema de costeo de la empresa tendrá como punto de partida el análisis de los procesos de la compañía, ya que *“engloban y combinan las actividades que forman parte del proceso alrededor de una finalidad común en cadenas o redes de actividades que persiguen un resultado específico.”*⁷

En una compañía de seguros, las actividades principales generadoras de valor para los clientes (los asegurados) son dos:

- **Emisión de pólizas:** Este proceso se extiende desde la solicitud de protección de un bien o una persona ante un riesgo por parte del asegurado hasta la entrega de la póliza que acredita la cobertura de la compañía ante dicho riesgo.
- **Liquidación de siniestros:** Es el proceso que se inicia en el momento de la ocurrencia del siniestro sobre un bien o persona asegurada hasta que la compañía brinda al asegurado o tercero damnificado en cuestión la prestación compensatoria (ya sea monetaria o en especie) correspondiente según lo acordado en el contrato de seguro.

Dentro de cada uno de estos procesos, a su vez, se desarrollan diversas tareas: el siguiente paso consistirá en efectuar un *“inventario de actividades”*⁸, es decir, un listado de todas las actividades que forman parte de estos dos procesos.

TABLA N° 9 - IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	
EMISIÓN DE PÓLIZAS	LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS
Recepción de la solicitud de cobertura	Carga de la denuncia en el sistema
Asesoramiento al Asegurado	Inspección del activo siniestrado
Inspección del activo a asegurar	Calculo de la indemnización
Evaluación del riesgo	Emisión de la autorización de pago
Alta del asegurado	Contabilización de la orden de pago
Carga de los datos relativos al activo	Emisión del cheque
Impresión y armado de la póliza	

⁷ Giménez, Carlos Manuel. (2009). Utilicemos también el ABC en actividades de prestación de servicios. Editorial Errepar. Revista D&G Profesional y Empresaria. Vol. 10, Nro. 121.

⁸ Hansen, Don R. y Mowen, Maryanne M. (2007). Administración de costos. Cengage Learning. 5° Ed. Capítulo 4, págs. 134-135.

Una vez identificadas las actividades, se sugiere recopilar el mayor volumen posible de información acerca de las mismas a través de distintas fuentes: entrevistas, manuales de procedimientos o cuestionarios. Mediante el análisis de los datos recopilados, la compañía estará en condiciones de clasificar las actividades identificadas a través de las siguientes variables:

- **Nombre de la actividad:** Identificación de una tarea relevante para un proceso.
- **Descripción de la actividad:** Consiste en la definición sintética de la actividad.
- **Tipo de actividad:** Debe definirse si es primaria o secundaria.
- **Objeto del costo:** Definición del usuario de las prestaciones que brinda la actividad.
- **Inductor del costo:** Es la medida del resultado de la actividad.

TABLA N° 10 - CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO "LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS"				
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIPO DE ACTIVIDAD	OBJETO DEL COSTO	INDUCTOR DEL COSTO
Carga de la denuncia en el sistema	Se recibe un formulario de denuncia de siniestro, se le asigna un número de expediente y un liquidador.	Secundaria	Sector de Siniestros	Número de denuncias
Inspección del activo siniestrado	Se reciben las pruebas de la ocurrencia del siniestro provistas por el asegurado y las recabadas por el liquidador.	Primaria	Sector de Siniestros	Número de inspecciones
Calculo de la indemnización	Estimación del monto o la prestación necesaria para reponer el activo o indemnizar al asegurado damnificado.	Primaria	Sector de Siniestros	Horas hombre
Emisión de la autorización de pago	Impresión de la autorización de pago que debe ser autorizada por el responsable o gerente del sector.	Secundaria	Contaduría	Número de autorizaciones
Contabilización de la orden de pago	El área contable carga la autorización y emite una orden de pago a nombre del asegurado o del prestador.	Secundaria	Tesorería	Número de órdenes de pago
Emisión del cheque	El sector de tesorería toma los datos de la orden de pago para emitir el cheque que cancela la obligación de la compañía.	Primaria	Asegurado	Número de cheques

TABLA N° 11 - CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROCESO "EMISIÓN DE PÓLIZAS"				
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIPO DE ACTIVIDAD	OBJETO DEL COSTO	INDUCTOR DEL COSTO
Recepción de la solicitud de cobertura	El asegurado o un productor de la compañía completa el formulario de solicitud de cobertura de un riesgo.	Secundaria	Sector Comercial	Número de solicitudes
Asesoramiento al Asegurado	El oficial asignado al asegurado le brinda detalles de las distintas clases de coberturas y atiende dudas/consultas.	Secundaria	Sector Comercial	Horas Hombre
Inspección del activo a asegurar	Un inspector visita el domicilio donde se encuentra el bien asegurado para observar su estado y reportarlo.	Primaria	Área técnica	Número de inspecciones
Evaluación del riesgo	Se efectúa un análisis de las características del riesgo y se determina la viabilidad del seguro.	Primaria	Área técnica	Horas hombre
Alta del asegurado	Se cargan los datos personales del asegurado (nombre o razón social, DNI/CUIT, domicilio, situación fiscal).	Secundaria	Sector Comercial	Horas hombre
Carga de los datos relativos al activo	Se cargan en el sistema el detalle de los bienes asegurados, el monto por el que se valúan y el premio de la póliza.	Secundaria	Área técnica	Horas hombre
Impresión y armado de la póliza	Se imprime la póliza junto al contrato de seguro y se arma la carpeta que contiene la documentación.	Primaria	Asegurado	Número de pólizas

Una vez definida la clasificación de las actividades que componen los procesos principales de la compañía, se procederá a asignar los costos a cada actividad en base al consumo de los recursos disponibles.

Reformulando la distribución de los costos indirectos

Se considera conveniente efectuar un desglose de los centros de costos que agrupan a los gastos de explotación de la compañía: dependiendo de sus características, se adoptará un método de distribución distinto para los costos incurridos en cada rubro. Esta necesidad responde a la incompatibilidad de aplicar un mismo sistema a todos los centros, generando asignaciones en exceso a algunos ramos y en defecto a otros, como sucede actualmente.

Por otro lado, dadas las características propias de cada rubro de costos y la forma en que se consumen dentro de los distintos procesos de la compañía, se hace necesaria la aplicación de métodos de distribución complementarios al Costeo Basado en Actividades.

Sueldos y Cargas Sociales

Se comenzará efectuando una distribución por centro de costos que distinga a los sueldos correspondientes a las áreas de soporte (Administración y Sistemas) de los sectores de Siniestros y Comercial-Técnica, los cuales son responsables de ejecutar los procesos centrales de la compañía: “Emisión de Pólizas y “Liquidación de Siniestros”.⁹

En segundo lugar, se definirán las bases para la distribución de costos relacionados con la utilización de los recursos de ciertas tareas que desarrolla el área de Sistemas en función de la necesidad de los sectores centrales de la compañía para complementar el desarrollo de los procesos efectuados por las mismas.¹⁰

Por último, se distribuirán los costos asignados a las actividades que conforman los procesos de “Emisión de Pólizas”, en base a la cantidad de operaciones efectuadas de cada ramo de la compañía, y de “Liquidación de Siniestros”, considerando la cantidad de siniestros denunciados por sección.¹¹

Es pertinente aclarar que existen ciertos costos salariales de estructura (cierta porción de los sueldos de Sistemas, los salarios del personal de Administración y las remuneraciones de las distintas gerencias y la Dirección Ejecutiva de la compañía) que no son imputables directamente a una o varias actividades de los procesos referidos en particular.

⁹ Anexo N° 5: Sueldos y Cargas Sociales – Distribución por centro de costos.

¹⁰ Anexo N° 6: Sueldos y Cargas Sociales – Determinación del costo de las actividades de los procesos “Emisión de Pólizas” y “Liquidación de Siniestros”.

¹¹ Anexo N° 7: Sueldos y Cargas Sociales – Distribución de costos seccional.

En estos casos, el criterio aplicado será la distribución directa a cada sección en base al porcentaje de primas emitidas para cada ramo asegurado sobre el total de la compañía.

Como se ha señalado anteriormente, el ramo Riesgos del Trabajo tiene una contabilidad separada del resto de los ramos, por lo que sus costos salariales están definidos de manera previa y no se incluyen en esta distribución. Se hace una excepción a este criterio para la asignación de la masa salarial definida como costo de estructura, ya que esta sección también utiliza recursos de los sectores de soporte cuyo consumo no está reflejado en sus propias registraciones de gastos.

Esta es la razón por la cual esta sección aparece con costos iguales a cero en los procesos de siniestros y de emisión (como se observa en la primera parte del anexo N° 8): los costos ya asignados contablemente serán imputados de manera directa a este ramo al momento de la distribución final de los gastos de explotación, los cuales serán sumados a los costos asignados mediante el cálculo que surge de su participación en la prima emitida sobre la producción total de la compañía.

Honorarios

Estos servicios brindados por profesionales externos a la compañía son contratados por el personal de los sectores de Administración y Comercial como soporte a su funcionamiento habitual en tareas que pueden o no estar vinculadas directamente a los dos procesos centrales del negocio.

Por la dificultad en efectuar un relevamiento para determinar cuáles de estos servicios tuvieron relación con dichos procesos y aquellos que no, se propone un criterio de distribución que se desprende del método aplicado para el centro de costos “Sueldos y Cargas Sociales” a través de la utilización de un coeficiente de distribución.

El mismo se obtiene de la proporción que representa el costo de los sueldos atribuidos a cada sección sobre el total de la masa salarial de la compañía, luego de haberse realizado las distribuciones propuestas para ese centro de costos.¹²

El ramo de Riesgos del Trabajo tiene honorarios propios de su actividad que no serán incluidos en esta distribución y serán asignados directamente a la sección.

¹² Anexo N° 8: Distribución de costos por sección mediante el coeficiente de distribución de sueldos.

Publicidad y Propaganda

La promoción de la empresa en los diversos medios de comunicación (televisión, radio, redes sociales, etcétera) es de carácter institucional, es decir, no está enfocada en ningún ramo en particular. La misma es administrada por agencias de publicidad que actúan por cuenta y orden de la compañía o es directamente contratada con el medio en el cual se desea colocar la pauta publicitaria a través de su responsable de marketing.

Para asignar los costos de este rubro se sugiere aplicar un método de distribución directo basado en el porcentaje de prima emitida de cada ramo sobre el total de la producción de la compañía, dado que no hay posibilidad de establecer algún tipo de vinculación directa entre el costo de las diversas campañas publicitarias y los ramos asegurados.

Impuestos, tasas y contribuciones

En este rubro, los costos incurridos son directamente proporcionales a la producción de la empresa ya que surgen de la aplicación de una alícuota definida por los respectivos organismos de recaudación (Administración Federal de Ingresos Públicos, Direcciones de Rentas Provinciales o Municipales y otros organismos de recaudación) sobre la base imponible de cada impuesto, es decir, la prima emitida.

Por este motivo, y al igual que en el centro de costos “Publicidad y Propaganda” se considera conveniente utilizar como base de distribución al porcentaje de producción de cada ramo sobre el total de la compañía.¹³

No obstante lo mencionado, será necesario desagregar el componente transferido contablemente en concepto de “Impuestos, Tasas y Contribuciones” del ramo Riesgos del Trabajo: con el objeto de confeccionar los estados contables, este monto se funde con el proveniente del resto de los ramos asegurados, pero ambos se registran en contabilidades separadas por requerimiento legal.

¹³ Hay dos excepciones a esta regla dentro de los impuestos de la compañía: la Tasa de Seguridad Vial, que sólo se abona por las pólizas emitidas del ramo Automotores, y las multas por sumarios correspondientes al ramo Riesgos del Trabajo. En ambos casos, los montos correspondientes a dichos conceptos serán retraídos del total del rubro “Impuestos, Tasas y Contribuciones” para ser asignado de manera directa a la sección de origen de los mismos.

Otros gastos de explotación

Por la diversidad de los rubros que componen este centro de costos, se considera conveniente dividirlo en cuatro grupos de costos indirectos, los cuales fueron agrupados de acuerdo a los distintos criterios de distribución que se aplicarán para cada caso.

a) Útiles de Oficina, Impresos y Papelería, Franqueos, Telegramas y Fletes:

Estos rubros están vinculados al consumo de los recursos/servicios como insumos durante el desarrollo de los procesos centrales del negocio. Si bien se podría efectuar un control más pormenorizado (estableciendo registros de entrega de útiles, relevando la cantidad de impresiones de los distintos sectores de la compañía o controlando los despachos de correspondencia efectuados por cada empleado), será conveniente realizar la distribución inicial en base a una estimación de la utilización de estos recursos para el desarrollo de las actividades correspondientes a la emisión de pólizas y la liquidación de siniestros.¹⁴

En una segunda asignación, se distribuirán los costos a cada sección según la proporción que representa cada sección en el total de la cantidad de operaciones emitidas (para los costos de las actividades del área Técnica) y de siniestros denunciados (para los del sector de Siniestros).¹⁵

En cuanto a los costos que son consumidos por las áreas que dan soporte a los sectores de Técnica y Siniestros, se asumirán como costo de estructura y se asignarán a las respectivas secciones de acuerdo a su proporción de prima emitida sobre el total de la compañía.

A diferencia del criterio utilizado para distribuir los costos del centro “Sueldos y Cargas sociales”, para la asignación de los recursos consumidos de este centro si será incluida la sección de Riesgos del Trabajo, dado que la misma no tiene asignada de manera directa este tipo de erogaciones.

¹⁴ Anexo N° 9: Útiles, Impresos y Papelería y Franqueos, Telegramas y Fletes – Determinación del costo de las actividades de los procesos de Emisión de Pólizas y Liquidación de Siniestros.

¹⁵ Anexo N° 10: Útiles, Impresos y Papelería y Franqueos, Telegramas y Fletes – Distribución de costos seccional.

b) **Otros gastos del Personal y Computación:** Estos centros de costos tendrán un tratamiento similar a los rubros “Útiles, impresos y papelería y Franqueos, Telegramas y Fletes”: los recursos consumidos en el desarrollo de los procesos centrales se distribuirán de acuerdo al grado de utilización de los mismos en cada actividad.¹⁶

En cuanto a los costos atribuibles al ramo Riesgos del Trabajo, sólo se tendrán en consideración aquellos considerados como de mantenimiento de los sectores de soporte (Administración y Sistemas), ya que dentro de la contabilidad de esta sección ya existen costos asignados vinculados a los procesos propios de Emisión de Pólizas y Liquidación de Siniestros.¹⁷ Por esta razón, sólo aparecerán erogaciones imputadas en la columna de “Costos de Estructura”.

Por último, y al igual que en el rubro anterior, se distribuirán los costos a cada sección según la proporción que representa cada sección en el total de la cantidad de operaciones emitidas (para los costos de las actividades del área Técnica) y de siniestros denunciados (para las del sector de Siniestros).¹⁸

c) **Servicios, Amortizaciones, Alquileres, Seguridad y Mayordomía:** Estos centros están relacionados con los gastos de mantenimiento de la estructura de la compañía, por lo que su base de distribución en una primera instancia estará vinculada a la superficie (expresada en metros cuadrados) utilizada por cada sector.¹⁹ Una vez determinado este prorateo, el cual estará dividido entre “Seguridad y Mayordomía” y “Amortizaciones, Alquileres y Servicios”, se distribuirán los costos asignados a cada sector de la compañía utilizando tres criterios:

- **Siniestros:** Se asignarán los costos de este sector de acuerdo a los siniestros denunciados por ramo.
- **Comercial – Técnica:** Se distribuirán los costos tomando como referencia la cantidad de operaciones emitidas por sección.

¹⁶ Anexo N° 11: Computación y Otros Gastos del Personal – Determinación del costo de las actividades de los procesos de Emisión de Pólizas y Liquidación de Siniestros.

¹⁷ Se utiliza el criterio explicado en las páginas 33-34 del presente trabajo (Sueldos y Cargas Sociales).

¹⁸ Anexo N° 12: Computación y Otros Gastos del Personal – Distribución de costos seccional.

¹⁹ Anexo N° 13: Prorateo Gastos Seguridad y Mayordomía y Anexo N° 14: Prorateo Gastos Amortizaciones, Alquileres y Servicios.

- **Administración – Sistemas:** Se asignarán los costos atribuidos a estas áreas contemplando la proporción de prima emitida de cada ramo respecto al total de la compañía.²⁰

d) Viajes y Movilidad, Comisiones Bancarias y Otros egresos/ingresos: Los costos vinculados a estos rubros son de difícil rastreo y asignación, considerando:

- La multiplicidad de orígenes de las transacciones bancarias (cobranzas de premios, transferencias de indemnizaciones, acreditación de haberes, pagos de impuestos, etcétera).
- La dificultad en asignar un criterio de distribución al rubro de viajes y movilidad, al considerar que estas erogaciones son en su mayoría producto de gastos de representación del personal jerárquico de la compañía.
- La escasa especificidad acerca de los ingresos y egresos imputados a los rubros denominados como Otros Ingresos y Egresos.

Como consecuencia, este conjunto de costos serán distribuidos por medio de los coeficientes surgidos del porcentaje de producción de cada ramo sobre la producción total de la compañía.

Una vez definidas las premisas de los criterios de distribución para cada centro de costos y efectuadas las respectivas asignaciones a las secciones que componen la cartera de la compañía, es posible obtener los siguientes datos acerca de los procesos de “Emisión de Pólizas” y de “Liquidación de Siniestros”:

- Costo unitario y total indirecto de cada actividad.
- Costo unitario y total indirecto de la emisión de una póliza.
- Costo unitario y total indirecto de la liquidación de un siniestro.

Aplicando esta metodología a los costos indirectos registrados en ejercicios anteriores se podría determinar un costo histórico para cada actividad y proceso, el cual podría ser comparado con un costo estándar con el objetivo de establecer desvíos o ineficiencias en cada etapa de la emisión de pólizas y la liquidación de siniestros a lo largo de los años.

²⁰ Anexo N° 15: Amortizaciones, Alquileres, Servicios, Seguridad y Mayordomía – Distribución de costos seccional.

TABLA N° 12 - COSTO TOTAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO "EMISIÓN DE PÓLIZAS"				
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	INDUCTOR DEL COSTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Recepción de la solicitud de cobertura	Número de solicitudes	352,48	13.142	4.632.351,30
Asesoramiento al Asegurado	Horas hombre	533,07	28.336	15.105.054,61
Inspección del activo a asegurar	Número de inspecciones	245,32	13.142	3.224.036,51
Evaluación del riesgo	Horas hombre	409,84	10.780	4.418.067,01
Alta del asegurado	Horas hombre	372,91	7.084	2.641.706,41
Carga de los datos relativos al activo	Horas hombre	259,95	10.626	2.762.234,01
Impresión y armado de la póliza	Número de pólizas	94,72	131.087	12.415.999,87
Total del Proceso		2268,29		45.199.449,73

TABLA N° 13 - COSTO TOTAL DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO "LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS"				
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	INDUCTOR DEL COSTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Carga de la denuncia en el sistema	Número de denuncias	353,73	9.797	3.465.485,50
Inspección del activo siniestrado	Número de inspecciones	340,12	9.797	3.332.138,34
Calculo de la indemnización	Horas hombre	647,37	5.005	3.240.093,92
Emisión de la autorización de pago	Número de autorizaciones	404,60	7.838	3.171.238,76
Contabilización de la orden de pago	Número de órdenes de pago	286,86	5.487	1.574.021,92
Emisión del cheque	Número de cheques	258,52	5.487	1.418.504,89
Total del Proceso		2291,20		16.201.483,33

Con esta propuesta de mejora en la asignación de los costos indirectos de la compañía será posible determinar los resultados para cada ramo asegurado con fundamentos más sólidos respecto al método utilizado en la actualidad, dado que se contemplan aspectos no tenidos en cuenta al no contar con un sistema de costos independiente del utilizado por requerimiento normativo del organismo de control.

Esta distribución le proporcionará a la compañía información precisa y valiosa sobre el desempeño económico de los distintos ramos de su cartera, así como en el aprovechamiento más eficiente de los recursos por parte de los distintos sectores de la organización.

TABLA N° 14: NUEVO MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN DE COSTOS INDIRECTOS – EJERCICIO 2017/2018						
SECCION	SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	HONORARIOS	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	TOTAL GASTOS DE EXPLOTACION
INCENDIO	2.673.690	175.450	2.870.700	406.891	3.063.520	9.190.251
PERDIDA DE BENEFICIO	39.136	2.568	11.373	1.588	23.907	78.573
TODO RIESGO OPERATIVO	351.326	23.054	668.031	67.293	613.109	1.722.813
INTEGRAL CONSORCIO	443.911	29.130	308.623	63.544	426.806	1.272.014
INTEGRAL DEL HOGAR	0	0	0	0	0	0
COMBINADO FAMILIAR	3.716.931	243.908	1.475.748	309.582	2.689.234	8.435.403
INTEGRAL DEL NEGOCIO	2.248.100	147.522	1.713.187	361.866	2.257.652	6.728.326
FAMILIAR PLUS	771.023	50.595	252.578	55.189	520.963	1.650.348
AUTOMOTORES	43.972.565	2.885.512	22.263.687	3.807.798	33.366.802	106.296.365
RIESGOS DEL TRABAJO	13.445.577	1.095.836	27.046.409	1.625.508	10.390.694	53.604.025
GANADO	2.938.195	192.806	3.639.886	669.330	4.171.505	11.611.722
GRANIZO	22.022	1.445	49.346	22.514	44.324	139.650
RESPONSABILIDAD CIVIL	1.212.306	79.552	801.543	111.959	1.051.132	3.256.493
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	400.143	26.258	460.006	57.186	478.728	1.422.321
SEGURO TECNICO	333.549	21.888	273.330	65.432	339.110	1.033.308
CAUCION	902.995	59.255	367.300	76.787	622.228	2.028.567
TRANSPORTE-CASCOS	31.994	2.099	32.154	2.687	34.308	103.243
TRANSPORTE-MERCADERIAS	1.169.943	76.773	1.274.326	281.258	1.459.723	4.262.022
CRISTALES	74.032	4.858	26.488	4.042	52.387	161.808
RIESGOS VARIOS	39.714	2.606	23.525	3.130	36.831	105.805
ACCIDENTES PERSONALES	1.596.101	104.737	263.578	58.528	815.986	2.838.930
VIDA INDIVIDUAL	13.603	893	846	245	5.823	21.410
VIDA COLECTIVO	1.552.235	101.859	860.146	196.608	1.284.921	3.995.769
VIDA RURAL LEY 16.600	243.850	16.002	22.028	2.324	110.728	394.931
SEPELIO COLECTIVO	44.927	2.948	14.684	2.971	29.981	95.511
TOTALES	78.237.869	5.347.554	64.719.522	8.254.259	63.890.403	220.449.607

Conclusiones

Este trabajo tuvo como objetivo principal brindar un punto de partida al desarrollo de una gestión eficiente de los gastos de explotación en compañías de seguros, mediante la asignación representativa de los costos indirectos para cada ramo asegurado.

A lo largo de estas páginas se han analizado distintas variables que afectan al giro del negocio que son, en numerosos casos, particulares de este sector: las estrictas regulaciones que condicionan la actividad, la necesidad continua de generar información para cumplir los requerimientos de los organismos de control y la naturaleza eminentemente financiera de esta industria hacen que muchas de las herramientas de la teoría de costos sean insuficientes para el análisis de su estructura de gastos.

Pero, sobre todo, las limitaciones y distorsiones que conlleva el modelo actual de costeo para cumplir con los objetivos propios del control de gestión, con su consecuencia directa en la toma de decisiones gerenciales, hacían indispensable la búsqueda de un método que permita la obtención de mejor información de gestión.

En ese sentido, los resultados del método propuesto y desarrollado han sido concluyentes: se puso de manifiesto como los ramos elementales de la compañía han estado subvencionando, con mayores resultados negativos en sus estados de resultados individuales por una asignación excesiva de costos indirectos, el resultado técnico del ramo Riesgos del Trabajo.

Todas las secciones (excepto los ramos de Vida Individual y Vida Rural, cuyos costos indirectos asignados se incrementaron por la desproporcionada cantidad de operaciones emitidas en relación a los ingresos que generan y los siniestros denunciados) han visto disminuidos sus gastos de explotación asignados en un rango que va desde reducciones marginales (inferiores al 1%) a casos como el de los ramos Cristales y Riesgos Varios, cuyos costos indirectos involucraron en más de un 25%.

Los costos indirectos de la sección Riesgos del Trabajo, por otro lado, se incrementan en casi un 170% con respecto al sistema de distribución actual demostrando la evidente distorsión en sus resultados por la aplicación de un método de costeo que no tiene en cuenta la utilización real de los recursos por parte de cada sección.

TABLA N° 15: DISTRIBUCIÓN DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN - COMPARACIÓN			
SECCIÓN	GASTOS DE EXPLOTACIÓN MÉTODO TRADICIONAL	GASTOS DE EXPLOTACIÓN MÉTODO PROPUESTO	DIFERENCIA (%)
INCENDIO	10.015.951,22	9.190.250,83	-8,24
PERDIDA DE BENEFICIO	78.850,61	78.572,68	-0,35
TODO RIESGO OPERATIVO	1.957.807,06	1.722.813,23	-12,00
INTEGRAL CONSORCIO	1.621.872,67	1.272.013,79	-21,57
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	10.405.893,65	8.435.402,54	-18,94
INTEGRAL DEL NEGOCIO	8.237.450,45	6.728.326,31	-18,32
FAMILIAR PLUS	2.054.317,49	1.650.347,79	-19,66
AUTOMOTORES	130.830.522,47	106.296.364,86	-18,75
RIESGOS DEL TRABAJO	19.858.655,00	53.604.024,83	169,93
GANADO	155.588,35	139.650,23	-10,24
GRANIZO	13.528.568,16	11.611.722,07	-14,17
RESPONSABILIDAD CIVIL	3.563.344,51	3.256.492,65	-8,61
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	1.587.888,56	1.422.320,55	-10,43
SEGURO TECNICO	1.168.239,99	1.033.308,24	-11,55
CAUCION	2.066.539,91	2.028.566,58	-1,84
TRANSPORTE-CASCOS	113.639,80	103.242,98	-9,15
TRANSPORTE-MERCADERIAS	4.905.802,59	4.262.022,27	-13,12
CRISTALES	216.501,28	161.807,96	-25,26
RIESGOS VARIOS	157.545,11	105.805,48	-32,84
ACCIDENTES PERSONALES	2.866.544,31	2.838.929,90	-0,96
VIDA INDIVIDUAL	20.059,08	21.409,99	6,73
VIDA COLECTIVO	4.547.796,50	3.995.769,02	-12,14
VIDA RURAL LEY 16.600	376.313,58	394.931,47	4,95
SEPELIO COLECTIVO	113.914,65	95.510,74	-16,16
TOTALES	220.449.607,00	220.449.607,00	

Es posible efectuar una evaluación más exhaustiva comparando los desvíos detectados en cada centro de costos de los distintos ramos, con el fin de establecer si la variación es homogénea o si existen algunos rubros en los cuales la diferencia entre los dos métodos de distribución es más pronunciada. Esta propuesta permitirá dilucidar cuales son los centros sobre los que deberá enfocarse el análisis, con el objetivo de probar la razonabilidad de las asignaciones realizadas.

En el caso de confirmarse su validez, es conveniente iniciar un muestreo de las principales partidas de los rubros identificados para determinar la necesidad de esas erogaciones y la posibilidad de reducir costos a través de la negociación o el reemplazo de los prestadores involucrados, la optimización del uso de los recursos y/o la mejora del proceso actual.

Tomando como referencia nuevamente a los cuatro ramos que poseen mayor participación sobre el total de la producción de la compañía²¹, se puede distinguir claramente el efecto generado por el cambio en el método de distribución en los estados de resultados seccionales.

TABLA N° 16 – COMPARACIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS RAMOS INCENDIO, PERDIDA DE BENEFICIO Y TODO RIESGO OPERATIVO					
	30/06/2018 - CRITERIO ACTUAL		30/06/2018 - CRITERIO PROPUESTO		DIFERENCIA
	\$	%	\$	%	%
Primas	56.339.962	100,0	56.339.962	100,0	-
Recargos	3.809.814	6,8	3.809.814	6,8	-
PRODUCCIÓN	60.149.776	106,8	60.149.776	106,8	-
Ajuste Reserva Riesgos en Curso	-9.132.302	-16,2	-9.132.302	-16,2	-
PRODUCCIÓN DEVENGADA	51.017.474	90,6	51.017.474	90,6	-
Comisiones	-10.680.941	-19,0	-10.680.941	-19,0	-
Otros gastos de producción	-358.040	-0,6	-358.040	-0,6	-
Siniestros ocurridos	-9.906.608	-17,6	-9.906.608	-17,6	-
Gastos prevención siniestros	0	0,0	0	0,0	-
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	30.071.885	53,4	30.071.885	53,4	-
Gastos de explotación	-12.052.609	-21,4	-10.991.637	-19,5	-8,8
RESULTADO TÉCNICO	18.019.276	32,0	19.080.248	33,9	5,9

TABLA N° 17 – COMPARACIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS RAMO GRANIZO					
	30/06/2018 - CRITERIO ACTUAL		30/06/2018 - CRITERIO PROPUESTO		DIFERENCIA
	\$	%	\$	%	%
Primas	66.242.315	100,0	66.242.315	100,0	-
Recargos	1.885.457	2,8	1.885.457	2,8	-
PRODUCCIÓN	68.127.772	102,8	68.127.772	102,8	-
Ajuste Reserva Riesgos en Curso	-1.263.228	-1,9	-1.263.228	-1,9	-
PRODUCCIÓN DEVENGADA	66.864.544	100,9	66.864.544	100,9	-
Comisiones	-9.648.381	-14,6	-9.648.381	-14,6	-
Otros gastos de producción	-292.087	-0,4	-292.087	-0,4	-
Siniestros ocurridos	-55.025.977	-83,1	-55.025.977	-83,1	-
Gastos prevención siniestros	0	0,0	0	0,0	-
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	1.898.099	2,9	1.898.099	2,9	-
Gastos de explotación	-13.684.157	-20,7	-11.751.372	-17,7	-14,1
RESULTADO TÉCNICO	-11.786.058	-17,8	-9.853.273	-14,8	-16,4

²¹ Evaluación del método de distribución de costos indirectos, página 22.

TABLA N° 18 – COMPARACIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS RAMO RIESGOS DEL TRABAJO					
	30/06/2018 - CRITERIO ACTUAL		30/06/2018 - CRITERIO PROPUESTO		DIFERENCIA
	\$	%	\$	%	%
Primas	123.197.133	100,0	123.197.133	100,0	-
Recargos	0	0,0	0	0,0	-
PRODUCCIÓN	123.197.133	100,0	123.197.133	100,0	-
Ajuste Reserva Riesgos en Curso	-1.762.589	-1,4	-1.762.589	-1,4	-
PRODUCCIÓN DEVENGADA	121.434.544	98,6	121.434.544	98,6	-
Comisiones	-4.118.090	-3,3	-4.118.090	-3,3	-
Otros gastos de producción	-616.197	-0,5	-616.197	-0,5	-
Siniestros ocurridos	-157.343.982	-127,7	-157.343.982	-127,7	-
Gastos prevención siniestros	-1.730.841	-1,4	-1.730.841	-1,4	-
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	-42.374.566	-34,4	-42.374.566	-34,4	-
Gastos de explotación	-19.858.655	-16,1	-53.604.025	-43,5	169,9
RESULTADO TÉCNICO	-62.233.221	-50,5	-95.978.591	-77,9	54,2

TABLA N° 19 – COMPARACIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS RAMO AUTOMOTORES					
	30/06/2018 - CRITERIO ACTUAL		30/06/2018 - CRITERIO PROPUESTO		DIFERENCIA
	\$	%	\$	%	%
Primas	315.607.192	100,0	315.607.192	100,0	-
Recargos	23.663.259	7,5	23.663.259	7,5	-
PRODUCCIÓN	339.270.451	107,5	339.270.451	107,5	-
Ajuste Reserva Riesgos en Curso	-8.704.874	-2,8	-8.704.874	-2,8	-
PRODUCCIÓN DEVENGADA	330.565.576	104,7	330.565.576	104,7	-
Comisiones	-62.277.359	-19,7	-62.277.359	-19,7	-
Otros gastos de producción	-12.238.633	-3,9	-12.238.633	-3,9	-
Siniestros ocurridos (1)	-171.924.419	-54,5	-171.924.419	-54,5	-
Gastos prevención siniestros	0	0,0	0	0,0	-
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	84.125.165	26,7	84.125.165	26,7	-
Gastos de explotación	-130.830.522	-41,5	-106.296.365	-33,7	-18,8
RESULTADO TÉCNICO	-46.705.357	-14,8	-22.171.200	-7,0	-52,5

Las principales variaciones, tanto en términos absolutos como relativos, se dan en Automotores (la reasignación de costos beneficia a este ramo en mayor cuantía por tratarse de la sección de mayor volumen operado) y Riesgos del Trabajo, sobre la cual se recomienda un análisis profundo de su estructura de costos para estudiar su sustentabilidad en el tiempo.

A pesar de la claridad de los resultados que arroja este trabajo, es relevante destacar que no se está contemplando el componente financiero en el análisis de estos resultados: por su operatoria, el ramo Riesgos del Trabajo ofrece disponibilidad de fondos a muy corto plazo provenientes de los ingresos correspondientes a las primas emitidas, lo que contrasta con el resto de las secciones en las cuales, generalmente, los asegurados financian sus pólizas.

Sería pertinente efectuar un estudio que, entre otras conclusiones, establezca cual es el resultado técnico negativo tolerable en esta sección con relación a las facilidades que brinda, en términos financieros, contar con fondos líquidos a los diez días de la fecha de emisión de los contratos. En caso de que el resultado supere por mucho ese límite (y esta situación se prolongue a lo largo de los ejercicios económicos), deberá considerarse la reestructuración de la sección y/o el cierre de la misma.

A modo de cierre, es pertinente aclarar que este modelo es pasible de sufrir modificaciones y ajustes en sus criterios. Como ejemplo, las estimaciones de los recursos utilizados por cada actividad en los distintos procesos pueden medirse con mayor precisión mediante la concreción de encuestas con el personal de la compañía o la definición de la duración y el costo estándar de las actividades enumeradas en el trabajo para poder contrastarlas con las cifras históricas.

Las particularidades de cada compañía hacen que, necesariamente, este método de distribución sufra alteraciones y acondicionamientos a su realidad y necesidad. Pero sin dudas esta propuesta otorga una interesante primera aproximación a lo que debiera ser un sistema de costeo integral que le brinde herramientas de control, planificación y decisión a las gerencias.

Referencias bibliográficas

- Bahnub, Brent J. (2010). Activity-Based Management for Financial Institutions: Driving Bottom-Line Results. Wiley & SAS Business Series.
- Giménez, Carlos Manuel. (2009). Utilicemos también el ABC en actividades de prestación de servicios. Editorial Errepar. Revista D&G Profesional y Empresaria. Vol. 10, Nro. 121
- Hansen, Don R. y Mowen, Maryanne M. (2007). Administración de costos. Cengage Learning. 5° Ed. Capítulo 2 y 4.
- Smolje, Alejandro R. (2016). Reducción de costos. Ideas, técnicas y casos. Thompson Reuters.
- Smolje, Alejandro R. (2007). El sistema de costos ABC y el sistema de gestión ABM. Edicon. Cuaderno Profesional N° 34.
- Hasda, Gonzalo Hernán (2010). ¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero? IV Congreso de Costos del Mercosur.
- Costeo Basado en Actividades: conozca todo sobre la metodología ABC (2017, 21 de junio). Extraído del sitio <https://www.myabcm.com/es/blog-post/costeo-basado-en-actividades-metodologia-abc/>
- Vatan dos Santos, Roberto. (2003). Modelos de sistemas de costos. Revista Costos y Gestión, T. XIII N° 50.

Anexos

Anexo N°1: Calculo de los coeficientes para la distribución seccional por trimestre. Ejercicio 2017/2018.

COSTOS INDIRECTOS – CALCULO DE LA DISTRIBUCION SECCIONAL 3° TRIMESTRE 2017							
SECCION	PRODUCCION	%	SINIESTROS DENUNCIADOS	%	CANTIDAD OPERACIONES	%	% TOTAL
INCENDIO	7.362.693,00	3,07	6	0,07	1.171	0,93	4,06
PERDIDA DE BENEFICIO	18.874,00	0,01	0	0,00	28	0,02	0,03
TODOS RIESGOS OPERATIVO	541.354,00	0,23	3	0,03	32	0,03	0,28
INTEGRAL CONSORCIO	1.388.945,00	0,58	22	0,25	188	0,15	0,97
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	6.633.514,00	2,76	126	1,41	2.590	2,06	6,23
INTEGRAL DEL NEGOCIO	7.386.746,00	3,08	89	1,00	967	0,77	4,84
FAMILIAR PLUS	1.161.316,00	0,48	27	0,30	510	0,40	1,19
AUTOMOTORES	72.892.053,00	30,37	1.843	20,67	21.309	16,91	67,98
ACCIDENTES DEL TRABAJO	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
GRANIZO	5.054.815,00	2,11	4	0,04	161	0,13	2,28
GANADO	762.750,00	0,32	0	0,00	3	0,00	0,32
RESPONSABILIDAD CIVIL	1.825.502,00	0,76	11	0,12	689	0,55	1,43
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	833.645,00	0,35	5	0,06	163	0,13	0,53
SEGURO TECNICO	1.502.906,00	0,63	3	0,03	145	0,12	0,77
CAUCION	1.497.096,00	0,62	1	0,01	678	0,54	1,17
TRANSPORTE-CASCOS	19.824,00	0,01	0	0,00	17	0,01	0,02
TRANSPORTE-MERCADERIAS	5.488.373,00	2,29	11	0,12	438	0,35	2,76
CRISTALES	70.942,00	0,03	7	0,08	36	0,03	0,14
RIESGOS VARIOS	45.729,00	0,02	2	0,02	7	0,01	0,05
ACCIDENTES PERSONALES	1.218.345,00	0,51	9	0,10	1.274	1,01	1,62
VIDA INDIVIDUAL	6.374,00	0,00	0	0,00	13	0,01	0,01
VIDA COLECTIVO	4.222.114,00	1,76	56	0,63	968	0,77	3,16
VIDA RURAL LEY 16,600	13.300,00	0,01	0	0,00	86	0,07	0,07
SEPELIO COLECTIVO	55.661,00	0,02	4	0,04	29	0,02	0,09
TOTALES	120.002.871	50,00	2.229	25,00	31.502	25,00	100,00

COSTOS INDIRECTOS – CALCULO DE LA DISTRIBUCION SECCIONAL 4º TRIMESTRE 2017							
SECCION	PRODUCCION	%	SINIESTROS DENUNCIADOS	%	CANTIDAD OPERACIONES	%	% TOTAL
INCENDIO	7.009.323,00	2,40	13	0,13	1.103	0,89	3,42
PERDIDA DE BENEFICIO	33.468,00	0,01	0	0,00	23	0,02	0,03
TODO RIESGO OPERATIVO	1.906.425,00	0,65	3	0,03	44	0,04	0,72
INTEGRAL CONSORCIO	962.104,00	0,33	30	0,31	147	0,12	0,75
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	5.108.697,00	1,75	145	1,48	1.769	1,43	4,66
INTEGRAL DEL NEGOCIO	6.784.562,00	2,32	69	0,70	875	0,71	3,73
FAMILIAR PLUS	1.003.281,00	0,34	42	0,43	420	0,34	1,11
AUTOMOTORES	77.379.408,00	26,51	1.974	20,14	21.531	17,39	64,06
ACCIDENTES DEL TRABAJO	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
GRANIZO	28.750.633,00	9,85	100	1,02	748	0,60	11,47
GANADO	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
RESPONSABILIDAD CIVIL	2.240.263,00	0,77	12	0,12	693	0,56	1,45
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	1.311.664,00	0,45	2	0,02	155	0,13	0,59
SEGURO TECNICO	1.058.999,00	0,36	7	0,07	167	0,13	0,57
CAUCION	1.599.094,00	0,55	1	0,01	612	0,49	1,05
TRANSPORTE-CASCOS	69.884,00	0,02	0	0,00	17	0,01	0,04
TRANSPORTE-MERCADERIAS	5.942.426,00	2,04	18	0,18	373	0,30	2,52
CRISTALES	77.944,00	0,03	4	0,04	34	0,03	0,09
RIESGOS VARIOS	70.652,00	0,02	5	0,05	12	0,01	0,08
ACCIDENTES PERSONALES	1.099.322,00	0,38	5	0,05	1.326	1,07	1,50
VIDA INDIVIDUAL	2.322,00	0,00	0	0,00	8	0,01	0,01
VIDA COLECTIVO	3.428.591,00	1,17	18	0,18	754	0,61	1,97
VIDA RURAL LEY 16,600	54.784,00	0,02	2	0,02	116	0,09	0,13
SEPELIO COLECTIVO	64.243,00	0,02	0	0,00	31	0,03	0,05
TOTALES	145.958.089	50,00	2.450	25,00	30.958	25,00	100,00

COSTOS INDIRECTOS – CALCULO DE LA DISTRIBUCION SECCIONAL 1° TRIMESTRE 2018							
SECCION	PRODUCCION	%	SINIESTROS DENUNCIADOS	%	CANTIDAD OPERACIONES	%	% TOTAL
INCENDIO	5.928.915,00	2,09	10	0,10	1.156	0,88	3,07
PERDIDA DE BENEFICIO	113.702,00	0,04	0	0,00	34	0,03	0,07
TODO RIESGO OPERATIVO	1.818.378,00	0,64	2	0,02	23	0,02	0,68
INTEGRAL CONSORCIO	1.140.762,00	0,40	19	0,19	157	0,12	0,71
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	5.392.552,00	1,90	141	1,42	1.847	1,41	4,73
INTEGRAL DEL NEGOCIO	6.475.653,00	2,28	88	0,89	804	0,61	3,78
FAMILIAR PLUS	860.271,00	0,30	27	0,27	382	0,29	0,87
AUTOMOTORES	86.071.898,00	30,29	1.937	19,51	23.072	17,63	67,42
ACCIDENTES DEL TRABAJO	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
GRANIZO	19.294.877,00	6,79	163	1,64	858	0,66	9,09
GANADO	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
RESPONSABILIDAD CIVIL	2.198.913,00	0,77	7	0,07	656	0,50	1,35
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	471.295,00	0,17	5	0,05	138	0,11	0,32
SEGURO TECNICO	621.625,00	0,22	8	0,08	125	0,10	0,39
CAUCION	1.288.438,00	0,45	0	0,00	567	0,43	0,89
TRANSPORTE-CASCOS	39.685,00	0,01	0	0,00	14	0,01	0,02
TRANSPORTE-MERCADERIAS	5.397.498,00	1,90	40	0,40	384	0,29	2,60
CRISTALES	79.661,00	0,03	4	0,04	34	0,03	0,09
RIESGOS VARIOS	61.701,00	0,02	5	0,05	9	0,01	0,08
ACCIDENTES PERSONALES	953.488,00	0,34	7	0,07	1.065	0,81	1,22
VIDA INDIVIDUAL	5.889,00	0,00	0	0,00	10	0,01	0,01
VIDA COLECTIVO	3.593.676,00	1,26	17	0,17	889	0,68	2,12
VIDA RURAL LEY 16,600	211.439,00	0,07	1	0,01	460	0,35	0,44
SEPELIO COLECTIVO	62.799,00	0,02	1	0,01	26	0,02	0,05
TOTALES	142.083.115	50,00	2.482	25,00	32.710	25,00	100,00

COSTOS INDIRECTOS – CALCULO DE LA DISTRIBUCION SECCIONAL 2º TRIMESTRE 2018							
SECCION	PRODUCCION	%	SINIESTROS DENUNCIADOS	%	CANTIDAD OPERACIONES	%	% TOTAL
INCENDIO	25.149.507,00	7,53	14	0,13	1.320	0,92	8,58
PERDIDA DE BENEFICIO	33.957,00	0,01	0	0,00	32	0,02	0,03
TODO RIESGO OPERATIVO	6.423.366,00	1,92	5	0,05	40	0,03	2,00
INTEGRAL CONSORCIO	1.617.571,00	0,48	19	0,18	202	0,14	0,80
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	7.374.872,00	2,21	149	1,41	2.138	1,49	5,11
INTEGRAL DEL NEGOCIO	8.104.744,00	2,43	96	0,91	1.044	0,73	4,06
FAMILIAR PLUS	1.215.061,00	0,36	26	0,25	478	0,33	0,94
AUTOMOTORES	79.263.833,00	23,72	2.208	20,94	25.042	17,43	62,10
ACCIDENTES DEL TRABAJO	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
GRANIZO	13.141.990,00	3,93	22	0,21	915	0,64	4,78
GANADO	0,00	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
RESPONSABILIDAD CIVIL	6.605.281,00	1,98	18	0,17	750	0,52	2,67
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	4.607.605,00	1,38	5	0,05	172	0,12	1,55
SEGURO TECNICO	1.351.637,00	0,40	6	0,06	191	0,13	0,59
CAUCION	1.788.318,00	0,54	0	0,00	684	0,48	1,01
TRANSPORTE-CASCOS	361.767,00	0,11	1	0,01	12	0,01	0,13
TRANSPORTE-MERCADERIAS	4.973.550,00	1,49	25	0,24	399	0,28	2,00
CRISTALES	197.339,00	0,06	2	0,02	45	0,03	0,11
RIESGOS VARIOS	200.608,00	0,06	4	0,04	10	0,01	0,10
ACCIDENTES PERSONALES	1.182.403,00	0,35	10	0,09	1.341	0,93	1,38
VIDA INDIVIDUAL	(240,00)	(0,00)	0	0,00	15	0,01	0,01
VIDA COLECTIVO	3.324.706,00	0,99	25	0,24	926	0,64	1,88
VIDA RURAL LEY 16,600	108.305,00	0,03	0	0,00	138	0,10	0,13
SEPELIO COLECTIVO	61.457,00	0,02	1	0,01	23	0,02	0,04
TOTALES	167.087.637	50,00	2.636	25,00	35.917	25,00	100,00

Anexo N° 2: Gastos de explotación trimestrales por centros de costos. Ejercicio 2017/2018.

GASTOS DE EXPLOTACIÓN - 3° TRIMESTRE 2017		
CONCEPTO	01/07/2017 - 30/09/2017	
	\$	%
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	19.291.383	35,8
VACACIONES NO GOZADAS	396.788	0,7
TOTAL SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	19.688.171	36,5
HONORARIOS	1.018.486	1,9
TOTAL HONORARIOS	1.018.486	1,9
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	4.557.768	8,4
TOTAL PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	4.557.768	8,4
MULTAS POR SUMARIOS	3.339.349	6,2
IMPUESTOS A CARGO DE LA CIA	10.218.144	18,9
TOTAL IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	13.557.493	25,1
OTROS GASTOS DEL PERSONAL	491.322	0,9
COMPUTACION	4.648.775	8,6
COMISIONES BANCARIAS	1.374.211	2,5
VIAJES Y MOVILIDAD	450.474	0,8
FRANQUEOS, TELEGRAMAS Y FLETES	718.346	1,3
IMPRESOS, PAPELERIA Y UTILES	402.376	0,7
SERVICIOS	758.578	1,4
MAYORDOMIA Y SEGURIDAD	1.412.776	2,6
AMORTIZACIONES Y ALQUILERES	4.038.374	7,5
INGRESOS VARIOS	-388.917	-0,7
EGRESOS VARIOS	1.244.667	2,3
TOTAL OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	15.150.982	28,1
TOTAL	53.972.900	100

GASTOS DE EXPLOTACIÓN - 4º TRIMESTRE 2017		
CONCEPTO	01/10/2017 - 31/12/2017	
	\$	%
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	19.762.983	38,2
VACACIONES NO GOZADAS	406.488	0,8
TOTAL SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	20.169.471	39,0
HONORARIOS	1.907.889	3,7
TOTAL HONORARIOS	1.907.889	3,7
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	2.461.456	4,8
TOTAL PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	2.461.456	4,8
MULTAS POR SUMARIOS	2.955.780	5,7
IMPUESTOS A CARGO DE LA CIA	9.044.450	17,5
TOTAL IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	12.000.230	23,2
OTROS GASTOS DEL PERSONAL	490.281	0,9
COMPUTACION	4.638.926	9,0
COMISIONES BANCARIAS	1.371.299	2,7
VIAJES Y MOVILIDAD	449.519	0,9
FRANQUEOS, TELEGRAMAS Y FLETES	716.825	1,4
IMPRESOS, PAPELERIA Y UTILES	401.523	0,8
SERVICIOS	756.971	1,5
MAYORDOMIA Y SEGURIDAD	1.409.783	2,7
AMORTIZACIONES Y ALQUILERES	4.029.818	7,8
INGRESOS VARIOS	-388.093	-0,8
EGRESOS VARIOS	1.242.030	2,4
TOTAL OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	15.118.884	29,3
TOTAL	51.657.930	100

GASTOS DE EXPLOTACIÓN - 1º TRIMESTRE 2018		
CONCEPTO	01/01/2018 - 31/03/2018	
	\$	%
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	18.022.052	34,9
VACACIONES NO GOZADAS	370.680	0,7
TOTAL SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	18.392.732	35,6
HONORARIOS	1.114.714	2,2
TOTAL HONORARIOS	1.114.714	2,2
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	724.705	1,4
TOTAL PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	724.705	1,4
MULTAS POR SUMARIOS	3.695.096	7,1
IMPUESTOS A CARGO DE LA CIA	11.306.700	21,9
TOTAL IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	15.001.796	29,0
OTROS GASTOS DEL PERSONAL	533.651	1,0
COMPUTACION	5.049.285	9,8
COMISIONES BANCARIAS	1.492.604	2,9
VIAJES Y MOVILIDAD	489.284	0,9
FRANQUEOS, TELEGRAMAS Y FLETES	780.235	1,5
IMPRESOS, PAPELERIA Y UTILES	437.042	0,8
SERVICIOS	823.933	1,6
MAYORDOMIA Y SEGURIDAD	1.534.493	3,0
AMORTIZACIONES Y ALQUILERES	4.386.296	8,5
INGRESOS VARIOS	-422.423	-0,8
EGRESOS VARIOS	1.351.900	2,6
TOTAL OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	16.456.299	31,8
TOTAL	51.690.246	100

GASTOS DE EXPLOTACIÓN - 2º TRIMESTRE 2018		
CONCEPTO	01/04/2018 - 30/06/2018	
	\$	%
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	19.584.674	31,0
VACACIONES NO GOZADAS	402.821	0,7
TOTAL SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	19.987.495	31,7
HONORARIOS	1.306.465	2,1
TOTAL HONORARIOS	1.306.465	2,1
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	510.330	0,8
TOTAL PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	510.330	0,8
MULTAS POR SUMARIOS	5.950.856	9,4
IMPUESTOS A CARGO DE LA CIA	18.209.147	28,9
TOTAL IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	24.160.003	38,3
OTROS GASTOS DEL PERSONAL	556.608	0,9
COMPUTACION	5.266.502	8,3
COMISIONES BANCARIAS	1.556.815	2,5
VIAJES Y MOVILIDAD	510.332	0,8
FRANQUEOS, TELEGRAMAS Y FLETES	813.800	1,3
IMPRESOS, PAPELERIA Y UTILES	455.843	0,7
SERVICIOS	859.378	1,4
MAYORDOMIA Y SEGURIDAD	1.600.506	2,5
AMORTIZACIONES Y ALQUILERES	4.574.991	7,2
INGRESOS VARIOS	-440.596	-0,7
EGRESOS VARIOS	1.410.058	2,2
TOTAL OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	17.164.238	27,2
TOTAL	63.128.531	100,0

Anexo N° 3: Distribución de costos indirectos por sección agrupados por trimestre. Ejercicio 2017/2018.

DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS POR SECCIÓN – 3° TRIMESTRE 2017						
SECCION	SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	HONORARIOS	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	TOTAL GASTOS DE EXPLOTACION
INCENDIO	715.023,41	37.664,05	461.676,20	184.994,63	574.668,84	1.974.027,13
PERDIDA DE BENEFICIO	5.283,42	278,31	3.411,40	1.366,96	4.246,32	14.586,41
TODO RIESGO OPERATIVO	49.311,96	2.597,52	31.839,74	12.758,25	39.632,33	136.139,80
INTEGRAL CONSORCIO	170.830,72	8.998,55	110.301,95	44.198,22	137.297,73	471.627,17
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	1.097.191,09	57.794,84	708.434,17	283.871,07	881.819,43	3.029.110,60
INTEGRAL DEL NEGOCIO	852.392,44	44.900,00	550.372,61	220.535,47	685.073,20	2.353.273,72
FAMILIAR PLUS	209.575,83	11.039,46	135.318,89	54.222,56	168.437,42	578.594,16
AUTOMOTORES	11.972.239,24	630.640,94	7.730.233,52	3.097.520,93	9.622.164,53	33.052.799,16
RIESGOS DEL TRABAJO	2.076.757,00	90.800,00	2.186.158,00	1.250,00	996.577,00	5.351.542,00
GANADO	56.356,52	2.968,60	36.388,27	14.580,86	45.294,10	155.588,35
GRANIZO	401.540,24	21.151,24	259.266,44	103.888,61	322.720,43	1.108.566,96
RESPONSABILIDAD CIVIL	251.843,22	13.265,91	162.610,09	65.158,21	202.407,99	695.285,42
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	93.340,49	4.916,74	60.268,08	24.149,55	75.018,35	257.693,21
SEGURO TECNICO	135.607,89	7.143,18	87.559,28	35.085,19	108.988,92	374.384,46
CAUCION	206.053,54	10.853,93	133.044,62	53.311,26	165.606,54	568.869,89
TRANSPORTE-CASCOS	3.522,28	185,54	2.274,27	911,30	2.830,88	9.724,27
TRANSPORTE-MERCADERIAS	486.075,03	25.604,13	313.848,85	125.759,90	390.661,58	1.341.949,49
CRISTALES	24.655,98	1.298,76	15.919,87	6.379,13	19.816,17	68.069,91
RIESGOS VARIOS	8.805,71	463,84	5.685,67	2.278,26	7.077,20	24.310,68
ACCIDENTES PERSONALES	285.304,91	15.028,51	184.215,63	73.815,59	229.301,36	787.666,00
VIDA INDIVIDUAL	1.761,14	92,77	1.137,13	455,65	1.415,44	4.862,13
VIDA COLECTIVO	556.520,68	29.314,88	359.334,19	143.985,97	447.279,20	1.536.434,92
VIDA RURAL LEY 16,600	12.327,99	649,38	7.959,93	3.189,56	9.908,08	34.034,94
SEPELIO COLECTIVO	15.850,27	834,92	10.234,20	4.100,87	12.738,96	43.759,22
TOTALES	19.688.171,00	1.018.486,00	13.557.493,00	4.557.768,00	15.150.982,00	53.972.900,00

DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS POR SECCIÓN – 4º TRIMESTRE 2017						
SECCION	SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	HONORARIOS	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	TOTAL GASTOS DE EXPLOTACION
INCENDIO	618.693,08	52.141,29	351.674,36	84.181,80	500.456,57	1.607.147,10
PERDIDA DE BENEFICIO	5.427,13	457,38	3.084,86	738,44	4.389,97	14.097,78
TODO RIESGO OPERATIVO	130.251,18	10.977,11	74.036,71	17.722,48	105.359,28	338.346,76
INTEGRAL CONSORCIO	135.678,31	11.434,49	77.121,57	18.460,92	109.749,25	352.444,54
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	843.014,55	71.046,31	479.182,02	114.703,85	681.908,66	2.189.855,39
INTEGRAL DEL NEGOCIO	674.773,45	56.867,54	383.551,27	91.812,31	545.819,59	1.752.824,16
FAMILIAR PLUS	200.803,90	16.923,05	114.139,92	27.322,16	162.428,89	521.617,92
AUTOMOTORES	11.588.736,51	976.658,12	6.587.210,36	1.576.808,72	9.374.049,04	30.103.462,75
RIESGOS DEL TRABAJO	2.079.030,00	383.290,00	1.717.354,00	0,00	485.651,00	4.665.325,00
GANADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GRANIZO	2.074.973,58	174.871,51	1.179.445,88	282.329,00	1.678.431,83	5.390.051,80
RESPONSABILIDAD CIVIL	262.311,39	22.106,69	149.101,70	35.691,11	212.181,88	681.392,77
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	106.733,60	8.995,13	60.668,97	14.522,59	86.336,07	277.256,36
SEGURO TECNICO	103.115,51	8.690,21	58.612,39	14.030,30	83.409,43	267.857,84
CAUCION	189.949,63	16.008,29	107.970,20	25.845,29	153.648,95	493.422,36
TRANSPORTE-CASCOS	7.236,18	609,84	4.113,15	984,58	5.853,29	18.797,04
TRANSPORTE-MERCADERIAS	455.879,11	38.419,89	259.128,48	62.028,69	368.757,47	1.184.213,64
CRISTALES	16.281,40	1.372,14	9.254,59	2.215,31	13.169,91	42.293,35
RIESGOS VARIOS	14.472,35	1.219,68	8.226,30	1.969,16	11.706,59	37.594,08
ACCIDENTES PERSONALES	271.356,62	22.868,99	154.243,14	36.921,84	219.498,50	704.889,09
VIDA INDIVIDUAL	1.809,04	152,46	1.028,29	246,15	1.463,32	4.699,26
VIDA COLECTIVO	356.381,69	30.034,60	202.572,66	48.490,68	288.274,69	925.754,32
VIDA RURAL LEY 16,600	23.517,57	1.981,98	13.367,74	3.199,89	19.023,20	61.090,38
SEPELIO COLECTIVO	9.045,22	762,30	5.141,44	1.230,73	7.316,62	23.496,31
TOTALES	20.169.471,00	1.907.889,00	12.000.230,00	2.461.456,00	15.118.884,00	51.657.930,00

DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS POR SECCIÓN – 1º TRIMESTRE 2018						
SECCION	SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	HONORARIOS	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	TOTAL GASTOS DE EXPLOTACION
INCENDIO	500.210,30	28.693,33	396.739,02	22.248,44	485.285,58	1.433.176,67
PERDIDA DE BENEFICIO	11.405,45	654,25	9.046,17	507,29	11.065,14	32.678,30
TODO RIESGO OPERATIVO	110.795,77	6.355,52	87.877,05	4.927,99	107.489,97	317.446,30
INTEGRAL CONSORCIO	115.683,81	6.635,92	91.753,97	5.145,41	112.232,17	331.451,28
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	770.682,31	44.208,28	611.262,39	34.278,55	747.687,56	2.208.119,09
INTEGRAL DEL NEGOCIO	615.894,11	35.329,24	488.492,99	27.393,85	597.517,75	1.764.627,94
FAMILIAR PLUS	141.753,41	8.131,33	112.430,93	6.304,93	137.523,93	406.144,53
AUTOMOTORES	10.985.074,31	630.131,58	8.712.750,63	488.596,13	10.657.314,03	31.473.866,68
RIESGOS DEL TRABAJO	2.099.237,00	180.078,00	2.078.701,00	0,00	648.951,00	5.006.967,00
GANADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GRANIZO	1.481.078,70	84.958,41	1.174.709,34	65.875,68	1.436.887,93	4.243.510,06
RESPONSABILIDAD CIVIL	219.962,18	12.617,59	174.461,78	9.783,52	213.399,20	630.224,27
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	52.139,18	2.990,84	41.353,90	2.319,06	50.583,51	149.386,49
SEGURO TECNICO	63.544,63	3.645,08	50.400,07	2.826,35	61.648,66	182.064,79
CAUCION	145.012,11	8.318,26	115.015,55	6.449,87	140.685,40	415.481,19
TRANSPORTE-CASCOS	3.258,70	186,93	2.584,62	144,94	3.161,47	9.336,66
TRANSPORTE-MERCADERIAS	423.630,87	24.300,54	336.000,47	18.842,33	410.991,05	1.213.765,26
CRISTALES	14.664,15	841,17	11.630,79	652,23	14.226,61	42.014,95
RIESGOS VARIOS	13.034,80	747,71	10.338,48	579,76	12.645,88	37.346,63
ACCIDENTES PERSONALES	198.780,64	11.402,56	157.661,76	8.841,40	192.849,65	569.536,01
VIDA INDIVIDUAL	1.629,35	93,46	1.292,31	72,47	1.580,73	4.668,32
VIDA COLECTIVO	345.422,09	19.814,28	273.969,61	15.363,75	335.115,78	989.685,51
VIDA RURAL LEY 16,600	71.691,38	4.112,40	56.861,62	3.188,70	69.552,33	205.406,43
SEPELIO COLECTIVO	8.146,75	467,32	6.461,55	362,35	7.903,67	23.341,64
TOTALES	18.392.732,00	1.114.714,00	15.001.796,00	724.705,00	16.456.299,00	51.690.246,00

DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS POR SECCIÓN – 2º TRIMESTRE 2018						
SECCION	SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	HONORARIOS	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	TOTAL GASTOS DE EXPLOTACION
INCENDIO	1.537.958,82	93.442,64	1.914.614,73	43.786,31	1.411.797,82	5.001.600,32
PERDIDA DE BENEFICIO	5.377,48	326,72	6.694,46	153,10	4.936,36	17.488,12
TODO RIESGO OPERATIVO	358.498,56	21.781,50	446.297,14	10.206,60	329.090,40	1.165.874,20
INTEGRAL CONSORCIO	143.399,42	8.712,60	178.518,86	4.082,64	131.636,16	466.349,68
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	915.963,82	55.651,73	1.140.289,19	26.077,86	840.825,97	2.978.808,57
INTEGRAL DEL NEGOCIO	727.752,08	44.216,45	905.983,19	20.719,40	668.053,51	2.366.724,63
FAMILIAR PLUS	168.494,32	10.237,31	209.759,66	4.797,10	154.672,49	547.960,88
AUTOMOTORES	11.131.380,28	676.315,55	13.857.526,20	316.914,95	10.218.256,90	36.200.393,88
RIESGOS DEL TRABAJO	2.062.567,00	217.390,00	1.845.146,00	0,00	709.718,00	4.834.821,00
GANADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GRANIZO	856.811,56	52.057,79	1.066.650,16	24.393,77	786.526,06	2.786.439,34
RESPONSABILIDAD CIVIL	478.595,58	29.078,30	595.806,68	13.625,81	439.335,68	1.556.442,05
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	277.836,38	16.880,66	345.880,28	7.910,12	255.045,06	903.552,50
SEGURO TECNICO	105.757,08	6.425,54	131.657,66	3.010,95	97.081,67	343.932,90
CAUCION	181.041,77	10.999,66	225.380,06	5.154,33	166.190,65	588.766,47
TRANSPORTE-CASCOS	23.302,41	1.415,80	29.009,31	663,43	21.390,88	75.781,83
TRANSPORTE-MERCADERIAS	358.498,56	21.781,50	446.297,14	10.206,60	329.090,40	1.165.874,20
CRISTALES	19.717,42	1.197,98	24.546,34	561,36	18.099,97	64.123,07
RIESGOS VARIOS	17.924,93	1.089,08	22.314,86	510,33	16.454,52	58.293,72
ACCIDENTES PERSONALES	247.364,01	15.029,24	307.945,03	7.042,55	227.072,38	804.453,21
VIDA INDIVIDUAL	1.792,49	108,91	2.231,49	51,03	1.645,45	5.829,37
VIDA COLECTIVO	336.988,65	20.474,61	419.519,31	9.594,20	309.344,98	1.095.921,75
VIDA RURAL LEY 16.600	23.302,41	1.415,80	29.009,31	663,43	21.390,88	75.781,83
SEPELIO COLECTIVO	7.169,97	435,63	8.925,94	204,13	6.581,81	23.317,48
TOTALES	19.987.495,00	1.306.465,00	24.160.003,00	510.330,00	17.164.238,00	63.128.531,00

DISTRIBUCION COSTOS INDIRECTOS POR SECCIÓN – EJERCICIO 2017/2018						
SECCION	SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	HONORARIOS	IMPUESTOS, TASAS Y CONTRIBUCIONES	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	TOTAL GASTOS DE EXPLOTACION
INCENDIO	3.371.885,61	211.941,31	3.124.704,31	335.211,18	2.972.208,81	10.015.951,22
PERDIDA DE BENEFICIO	27.493,48	1.716,66	22.236,89	2.765,79	24.637,79	78.850,61
TODO RIESGO OPERATIVO	648.857,47	41.711,65	640.050,64	45.615,32	581.571,98	1.957.807,06
INTEGRAL CONSORCIO	565.592,26	35.781,56	457.696,35	71.887,19	490.915,31	1.621.872,67
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	3.626.851,77	228.701,16	2.939.167,77	458.931,33	3.152.241,62	10.405.893,65
INTEGRAL DEL NEGOCIO	2.870.812,08	181.313,23	2.328.400,06	360.461,03	2.496.464,05	8.237.450,45
FAMILIAR PLUS	720.627,46	46.331,15	571.649,40	92.646,75	623.062,73	2.054.317,49
AUTOMOTORES	45.677.430,34	2.913.746,19	36.887.720,71	5.479.840,73	39.871.784,50	130.830.522,47
RIESGOS DEL TRABAJO	8.317.591,00	871.558,00	7.827.359,00	1.250,00	2.840.897,00	19.858.655,00
GANADO	56.356,52	2.968,60	36.388,27	14.580,86	45.294,10	155.588,35
GRANIZO	4.814.404,08	333.038,95	3.680.071,82	476.487,06	4.224.566,25	13.528.568,16
RESPONSABILIDAD CIVIL	1.212.712,37	77.068,49	1.081.980,25	124.258,65	1.067.324,75	3.563.344,51
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	530.049,65	33.783,37	508.171,23	48.901,32	466.982,99	1.587.888,56
SEGURO TECNICO	408.025,11	25.904,01	328.229,40	54.952,79	351.128,68	1.168.239,99
CAUCION	722.057,05	46.180,14	581.410,43	90.760,75	626.131,54	2.066.539,91
TRANSPORTE-CASCOS	37.319,57	2.398,11	37.981,35	2.704,25	33.236,52	113.639,80
TRANSPORTE-MERCADERIAS	1.724.083,57	110.106,06	1.355.274,94	216.837,52	1.499.500,50	4.905.802,59
CRISTALES	75.318,95	4.710,05	61.351,59	9.808,03	65.312,66	216.501,28
RIESGOS VARIOS	54.237,79	3.520,31	46.565,31	5.337,51	47.884,19	157.545,11
ACCIDENTES PERSONALES	1.002.806,18	64.329,30	804.065,56	126.621,38	868.721,89	2.866.544,31
VIDA INDIVIDUAL	6.992,02	447,60	5.689,22	825,30	6.104,94	20.059,08
VIDA COLECTIVO	1.595.313,11	99.638,37	1.255.395,77	217.434,60	1.380.014,65	4.547.796,50
VIDA RURAL LEY 16.600	130.839,35	8.159,56	107.198,60	10.241,58	119.874,49	376.313,58
SEPELIO COLECTIVO	40.212,21	2.500,17	30.763,13	5.898,08	34.541,06	113.914,65
TOTALES	78.237.869,00	5.347.554,00	64.719.522,00	8.254.259,00	63.890.403,00	220.449.607,00

Anexo N° 4: Estados de resultados por sección (Informes de Control de Gestión).

	PRODUCCIÓN BRUTA (+)				
	30-06-17		30-06-18		Diferencia
	\$	%	\$	%	%
Incendio y P de B	52.680.384	8,2	60.149.776	8,1	14,2
Combinado familiar	28.442.006	4,4	33.736.095	4,6	18,6
Integral de comercio	27.592.698	4,3	33.694.426	4,5	22,1
Integral de consorcio	5.085.858	0,8	6.014.874	0,8	18,3
Transporte	19.378.058	3,0	22.293.121	3,0	15,0
Automotores	267.680.388	41,7	339.270.451	45,8	26,7
Robo	7.645.979	1,2	7.580.413	1,0	-0,9
Responsabilidad Civil	12.852.809	2,0	13.797.848	1,9	7,4
Técnico	3.494.464	0,5	4.920.020	0,7	40,8
Accidentes personales	4.106.753	0,6	4.966.013	0,7	20,9
Caución	3.558.902	0,6	6.210.490	0,8	74,5
Granizo	53.610.978	8,4	68.127.772	9,2	27,1
Otros ramos elementales	785.692	0,1	2.126.096	0,3	170,6
Vida	24.591.723	3,8	15.271.160	2,1	-37,9
Riesgos del trabajo	129.887.549	20,3	123.197.133	16,6	-5,2
Total	641.394.241	100,0	741.355.687	100,0	15,6

	SINIESTRALIDAD COMO % DE LA PRODUCCIÓN BRUTA (-)					
	30-06-17		30-06-18		Diferencia	
	Bruta	Neta	Bruta	Neta	Bruta	Neta
Incendio y P de B	37,6	33,6	19,4	24,9	-18,2	-8,7
Combinado familiar	24,1	23,9	28,0	30,4	3,9	6,4
Integral de comercio	41,7	25,8	17,9	15,6	-23,8	-10,2
Integral de consorcio	31,0	28,6	8,7	1,6	-22,3	-27,0
Transporte	7,4	10,3	3,7	5,3	-3,7	-5,0
Automotores	65,8	62,8	52,0	50,6	-13,8	-12,2
Robo	51,1	57,8	1,8	1,8	-49,3	-56,0
Responsabilidad Civil	37,2	19,1	22,6	48,0	-14,6	28,9
Técnico	43,5	41,0	23,4	21,7	-20,1	-19,3
Accidentes personales	-2,1	-1,3	55,3	46,1	57,4	47,4
Caución	-1,4	-2,3	7,5	4,1	8,8	6,4
Granizo	48,2	47,0	82,3	79,9	34,1	32,8
Otros ramos elementales	33,1	33,3	24,3	46,8	-8,8	13,5
Vida	14,7	15,0	41,8	42,8	27,1	27,8
Riesgos del trabajo	70,8	71,1	129,6	130,7	58,8	59,6
Total	54,9	56,1	59,6	63,6	4,8	7,5

	CONTRIBUCIÓN MARGINAL NETA (=)					
	30-06-17			30-06-18		
	\$	%	%	\$	%	%
Incendio y P de B	12.184.941	24,7	8,0	13.769.432	24,4	11,9
Combinado familiar	11.973.246	49,5	7,9	11.778.406	41,0	10,2
Integral de comercio	10.073.629	43,0	6,6	14.292.480	49,7	12,4
Integral de consorcio	991.223	23,2	0,7	1.755.300	34,4	1,5
Transporte	11.402.536	60,1	7,5	12.811.632	58,8	11,1
Automotores	33.275.400	13,4	21,9	81.507.951	25,8	70,7
Robo	1.867.774	25,5	1,2	2.684.258	37,2	2,3
Responsabilidad Civil	3.666.658	30,4	2,4	1.847.426	14,4	1,6
Técnico	1.090.768	33,7	0,7	1.746.284	38,5	1,5
Accidentes personales	1.676.622	45,9	1,1	864.652	19,4	0,8
Caución	2.159.327	61,6	1,4	3.089.612	50,2	2,7
Granizo	9.794.547	18,8	6,5	6.594.680	10,0	5,7
Otros ramos elementales	161.392	21,9	0,1	65.864	3,2	0,1
Vida	19.449.173	79,2	12,8	5.671.015	37,3	4,9
Riesgos del trabajo	32.042.772	24,7	21,1	-43.219.719	-35,1	-37,5
Total	151.810.008	25,0	100,0	115.259.273	16,5	100,0

	RESULTADO TÉCNICO NETO (=)					
	30-06-17			30-06-18		
	\$	%	%	\$	%	%
Incendio y P de B	1.744.800	3,5	6,3	1.749.871	3,1	1,7
Combinado familiar	1.237.347	5,1	4,5	-649.095	-2,3	-0,6
Integral de comercio	3.512.349	15,0	12,6	6.076.659	21,1	5,7
Integral de consorcio	-414.842	-9,7	-1,5	137.696	2,7	0,1
Transporte	7.199.023	37,9	25,9	7.918.573	36,3	7,5
Automotores	-65.558.662	-26,3	-236,1	-49.087.037	-15,6	-46,3
Robo	285.991	3,9	1,0	1.100.759	15,2	1,0
Responsabilidad Civil	560.898	4,7	2,0	-1.772.317	-13,8	-1,7
Técnico	299.037	9,2	1,1	581.098	12,8	0,5
Accidentes personales	-486.149	-13,3	-1,8	-1.994.416	-44,8	-1,9
Caución	752.447	21,5	2,7	1.028.480	16,7	1,0
Granizo	-97.350	-0,2	-0,4	-6.906.207	-10,4	-6,5
Otros ramos elementales	-198.815	-27,0	-0,7	-575.708	-28,0	-0,5
Vida	12.764.798	52,0	46,0	626.136	4,1	0,6
Riesgos del trabajo	10.626.788	8,2	38,3	-64.184.430	-52,1	-60,6
Total	-27.772.340	-4,6	100,0	-105.949.939	-15,2	100,0

Anexo N° 5: Sueldos y Cargas Sociales – Distribución por centros de costos

SUELDOS Y CARGAS SOCIALES		
SECTOR	COSTO	PERSONAL
ADMINISTRACION	16.251.441	30
COMERCIAL	27.892.941	46
SISTEMAS	4.076.195	7
SUBTOTAL	48.220.577	83
RGOS DEL TRABAJO	10.027.782	15
TECNICA	8.964.258	14
SINIESTROS	9.200.769	13
SUBTOTAL	28.192.809	42
DIRECCION EJECUTIVA	1.824.484	1
TOTAL	78.237.869	126

Anexo N° 6: Sueldos y Cargas Sociales – Determinación del costo de las actividades de los procesos “Emisión de Pólizas” y “Liquidación de Siniestros”.

COSTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO "EMISIÓN DE PÓLIZAS"					
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	SECTORES INVOLUCRADOS	INDUCTOR DEL COSTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Recepción de la solicitud de cobertura	Comercial	Número de solicitudes	339,59	13.142	4.462.870,54
Asesoramiento al Asegurado	Comercial	Horas hombre	521,71	28.336	14.783.258,67
Inspección del activo a asegurar	Técnica	Número de inspecciones	231,92	13.142	3.047.847,71
Evaluación del riesgo	Técnica	Horas hombre	399,15	10.780	4.302.843,82
Alta del asegurado	Comercial - Sistemas	Horas hombre	292,88	7.084	2.074.791,70
Carga de los datos relativos al activo	Técnica - Sistemas	Horas hombre	171,03	10.626	1.817.376,16
Impresión y armado de la póliza	Comercial - Sistemas	Número de pólizas	54,49	131.087	7.142.687,21
Total Sueldos del Proceso			2010,77		37.631.675,82

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO "LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS"					
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	SECTORES INVOLUCRADOS	INDUCTOR DEL COSTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Carga de la denuncia en el sistema	Siniestros - Sistemas	Número de denuncias	250,36	9.797	2.452.756,25
Inspección del activo siniestrado	Siniestros	Número de inspecciones	328,70	9.797	3.220.269,17
Calculo de la indemnización	Siniestros	Horas hombre	496,35	5.005	2.484.207,64
Emisión de la autorización de pago	Siniestros - Sistemas	Número de autorizaciones	216,35	7.838	1.695.727,12
Contabilización de la orden de pago	Contaduría - Sistemas	Número de órdenes de pago	129,33	5.487	709.620,50
Emisión del cheque	Tesorería - Sistemas	Número de cheques	117,09	5.487	642.450,21
Total Sueldos del Proceso			1538,16		11.205.030,89

Anexo N° 7: Sueldos y Cargas Sociales – Distribución de costos seccional.

SUELDOS Y CARGAS SOCIALES - DISTRIBUCIÓN SECCIONAL (1° PARTE)						
SECCION	SINIESTROS DENUNCIADOS	%	COSTOS DE LIQUIDACIÓN	CANTIDAD OPER. EMITIDAS	%	COSTOS DE EMISIÓN
INCENDIO	43	0,44	49.179,99	4750	3,62	1.363.601,73
PERDIDA DE BENEFICIO	0	0,00	0,00	117	0,09	33.587,66
TODO RIESGO OPERATIVO	13	0,13	14.868,37	139	0,11	39.903,29
INTEGRAL CONSORCIO	90	0,92	102.934,86	694	0,53	199.229,39
INTEGRAL DEL HOGAR	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	561	5,73	641.627,27	8344	6,37	2.395.345,86
INTEGRAL DEL NEGOCIO	342	3,49	391.152,45	3690	2,81	1.059.303,24
FAMILIAR PLUS	122	1,25	139.533,92	1790	1,37	513.862,55
AUTOMOTORES	7962	81,27	9.106.303,56	90954	69,38	26.110.533,02
RIESGOS DEL TRABAJO	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
GRANIZO	289	2,95	330.535,26	2682	2,05	769.932,60
GANADO	0	0,00	0,00	3	0,00	861,22
RESPONSABILIDAD CIVIL	48	0,49	54.898,59	2788	2,13	800.362,45
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	17	0,17	19.443,25	628	0,48	180.282,50
SEGURO TECNICO	24	0,24	27.449,29	628	0,48	180.282,50
CAUCION	2	0,02	2.287,44	2541	1,94	729.455,16
TRANSPORTE-CASCOS	1	0,01	1.143,72	60	0,05	17.224,44
TRANSPORTE-MERCADERIAS	94	0,96	107.509,74	1594	1,22	457.596,03
CRISTALES	17	0,17	19.443,25	149	0,11	42.774,03
RIESGOS VARIOS	16	0,16	18.299,53	38	0,03	10.908,81
ACCIDENTES PERSONALES	31	0,32	35.455,34	5006	3,82	1.437.092,69
VIDA INDIVIDUAL	0	0,00	0,00	46	0,04	13.205,41
VIDA COLECTIVO	116	1,18	132.671,59	3537	2,70	1.015.380,91
VIDA RURAL LEY 16,600	3	0,03	3.431,16	800	0,61	229.659,24
SEPELIO COLECTIVO	6	0,06	6.862,32	109	0,08	31.291,07
TOTALES	9797	100	11.205.031	131087	100	37.631.676

SUELDOS Y CARGAS SOCIALES - DISTRIBUCIÓN SECCIONAL (2° PARTE)				
SECCION	PRIMA EMITIDA	%	COSTOS DE ESTRUCTURA	TOTAL POR SECCION
INCENDIO	45.450.438,00	6,51	1.260.908,32	2.673.690,04
PERDIDA DE BENEFICIO	200.001,00	0,03	5.548,53	39.136,19
TODO RIESGO OPERATIVO	10.689.523,00	1,53	296.553,98	351.325,65
INTEGRAL CONSORCIO	5.109.382,00	0,73	141.746,98	443.911,22
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	24.509.635,00	3,51	679.958,30	3.716.931,43
INTEGRAL DEL NEGOCIO	28.751.705,00	4,12	797.643,89	2.248.099,58
FAMILIAR PLUS	4.239.929,00	0,61	117.626,19	771.022,65
AUTOMOTORES	315.607.192,00	45,19	8.755.729,35	43.972.565,93
RIESGOS DEL TRABAJO	123.197.133,00	17,64	3.417.795,22	3.417.795,22
GRANIZO	66.242.315,00	9,49	1.837.726,76	2.938.194,62
GANADO	762.750,00	0,11	21.160,58	22.021,81
RESPONSABILIDAD CIVIL	12.869.959,00	1,84	357.044,71	1.212.305,75
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	7.224.209,00	1,03	200.417,55	400.143,30
SEGURO TECNICO	4.535.167,00	0,65	125.816,82	333.548,62
CAUCION	6.172.946,00	0,88	171.252,89	902.995,49
TRANSPORTE-CASCOS	491.160,00	0,07	13.626,00	31.994,16
TRANSPORTE-MERCADERIAS	21.801.847,00	3,12	604.837,52	1.169.943,29
CRISTALES	425.886,00	0,06	11.815,14	74.032,42
RIESGOS VARIOS	378.690,00	0,05	10.505,80	39.714,15
ACCIDENTES PERSONALES	4.453.558,00	0,64	123.552,79	1.596.100,81
VIDA INDIVIDUAL	14.345,00	0,00	397,97	13.603,37
VIDA COLECTIVO	14.569.087,00	2,09	404.182,75	1.552.235,25
VIDA RURAL LEY 16,600	387.828,00	0,06	10.759,31	243.849,72
SEPELIO COLECTIVO	244.160,00	0,03	6.773,61	44.927,00
TOTALES	698.328.845,00	100,00	19.373.380,96	68.210.088

Anexo N° 8: Honorarios – Distribución de costos por sección mediante el coeficiente de distribución de sueldos.

HONORARIOS - DISTRIBUCIÓN SECCIONAL		
SECCION	COEF. DIST. SUELDOS	HONORARIOS
INCENDIO	0,0394	176.130,97
PERDIDA DE BENEFICIO	0,0006	2.587,24
TODO RIESGO OPERATIVO	0,0051	23.048,54
INTEGRAL CONSORCIO	0,0065	29.046,49
INTEGRAL DEL HOGAR	0,0000	0,00
COMBINADO FAMILIAR	0,0545	244.044,50
INTEGRAL DEL NEGOCIO	0,0329	147.377,30
FAMILIAR PLUS	0,0113	50.620,80
AUTOMOTORES	0,6441	2.882.968,74
RIESGOS DEL TRABAJO	0,0501	1.095.836,23
GRANIZO	0,0430	192.613,06
GANADO	0,0003	1.445,58
RESPONSABILIDAD CIVIL	0,0179	79.902,66
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	0,0059	26.323,08
SEGURO TECNICO	0,0049	21.937,80
CAUCION	0,0133	59.665,65
TRANSPORTE-CASCOS	0,0005	2.107,09
TRANSPORTE-MERCADERIAS	0,0172	76.827,43
CRISTALES	0,0011	4.845,25
RIESGOS VARIOS	0,0006	2.577,33
ACCIDENTES PERSONALES	0,0236	105.486,78
VIDA INDIVIDUAL	0,0002	900,17
VIDA COLECTIVO	0,0228	102.182,83
VIDA RURAL LEY 16,600	0,0036	16.125,64
SEPELIO COLECTIVO	0,0007	2.952,83
TOTALES	1	5.347.554,00

Anexo N° 9: Útiles, Impresos y Papelería y Franqueos, Telegramas y Fletes – Determinación del costo de las actividades de los procesos de Emisión de Pólizas y Liquidación de Siniestros

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO "EMISIÓN DE PÓLIZAS"					
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	CENTROS DE COSTOS	INDUCTOR DEL COSTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Recepción de la solicitud de cobertura	Útiles, Impresos y Papelería	Número de solicitudes	5,16	13.142	67.871,40
Asesoramiento al Asegurado	Útiles, Impresos y Papelería	Horas hombre	0,60	28.336	16.967,85
Inspección del activo a asegurar	Útiles, Impresos y Papelería	Número de inspecciones	2,58	13.142	33.935,70
Evaluación del riesgo	Útiles, Impresos y Papelería	Horas hombre	3,15	10.780	33.935,70
Alta del asegurado	-	Horas hombre	0,00	0	0,00
Carga de los datos relativos al activo	-	Horas hombre	0,00	0	0,00
Impresión y armado de la póliza	Útiles, Impresos y Papelería - Franqueos, Telegramas y Fletes	Número de pólizas	22,71	131.087	2.977.159,51
Total Insumos del Proceso			34,20		3.129.870,16

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO "LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS"					
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	CENTROS DE COSTOS	INDUCTOR DEL COSTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Carga de la denuncia en el sistema	Útiles, Impresos y Papelería	Número de denuncias	6,93	9.797	67.871,40
Inspección del activo siniestrado	Útiles, Impresos y Papelería	Número de inspecciones	5,20	9.797	50.903,55
Calculo de la indemnización	-	Horas hombre	0,00	0	0,00
Emisión de la autorización de pago	Útiles, Impresos y Papelería	Número de autorizaciones	19,48	7.838	152.710,65
Contabilización de la orden de pago	Útiles, Impresos y Papelería	Número de órdenes de pago	12,37	5.487	67.871,40
Emisión del cheque	Útiles, Impresos y Papelería - Franqueos, Telegramas y Fletes	Número de cheques	65,15	5.487	357.467,79
Total Insumos del Proceso			109,12		696.824,79

Anexo N° 10: Útiles, Impresos y Papelería y Franqueos, Telegramas y Fletes – Distribución de costos seccional.

UTILES, IMPRESOS Y PAPELERIA - FRANQUEOS, TELEGRAMAS Y FLETES DISTRIBUCIÓN SECCIONAL (1° PARTE)						
SECCION	SINIESTROS DENUNCIADOS	%	COSTOS DE LIQUIDACIÓN	CANTIDAD OPER. EMITIDAS	%	COSTOS DE EMISIÓN
INCENDIO	43	0,41	2.857,75	4750	3,48	108.910,11
PERDIDA DE BENEFICIO	0	0,00	0,00	117	0,09	2.682,63
TODO RIESGO OPERATIVO	13	0,12	863,97	139	0,10	3.187,05
INTEGRAL CONSORCIO	90	0,86	5.981,33	694	0,51	15.912,34
INTEGRAL DEL HOGAR	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	561	5,35	37.283,62	8344	6,11	191.314,94
INTEGRAL DEL NEGOCIO	342	3,26	22.729,05	3690	2,70	84.605,96
FAMILIAR PLUS	122	1,16	8.108,02	1790	1,31	41.041,91
AUTOMOTORES	7962	75,94	529.148,21	90954	66,63	2.085.433,68
RIESGOS DEL TRABAJO	688	6,56	45.723,93	5419	3,97	124.249,24
GRANIZO	289	2,76	19.206,71	2682	1,96	61.494,09
GANADO	0	0,00	0,00	3	0,00	68,79
RESPONSABILIDAD CIVIL	48	0,46	3.190,04	2788	2,04	63.924,50
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	17	0,16	1.129,81	628	0,46	14.399,06
SEGURO TECNICO	24	0,23	1.595,02	628	0,46	14.399,06
CAUCION	2	0,02	132,92	2541	1,86	58.261,18
TRANSPORTE-CASCOS	1	0,01	66,46	60	0,04	1.375,71
TRANSPORTE-MERCADERIAS	94	0,90	6.247,17	1594	1,17	36.547,94
CRISTALES	17	0,16	1.129,81	149	0,11	3.416,34
RIESGOS VARIOS	16	0,15	1.063,35	38	0,03	871,28
ACCIDENTES PERSONALES	31	0,30	2.060,24	5006	3,67	114.779,79
VIDA INDIVIDUAL	0	0,00	0,00	46	0,03	1.054,71
VIDA COLECTIVO	116	1,11	7.709,27	3537	2,59	81.097,91
VIDA RURAL LEY 16,600	3	0,03	199,38	800	0,59	18.342,76
SEPELIO COLECTIVO	6	0,06	398,76	109	0,08	2.499,20
TOTALES	10485	100	696.825	136506	100	3.129.870

UTILES, IMPRESOS Y PAPELERIA - FRANQUEOS, TELEGRAMAS Y FLETES				
DISTRIBUCIÓN SECCIONAL (2º PARTE)				
SECCION	PRIMA EMITIDA	%	COSTOS DE ESTRUCTURA	TOTAL POR SECCION
INCENDIO	45.450.438,00	6,51	58.530,30	170.298,16
PERDIDA DE BENEFICIO	200.001,00	0,03	257,56	2.940,19
TODO RIESGO OPERATIVO	10.689.523,00	1,53	13.765,79	17.816,81
INTEGRAL CONSORCIO	5.109.382,00	0,73	6.579,78	28.473,44
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	24.509.635,00	3,51	31.563,09	260.161,64
INTEGRAL DEL NEGOCIO	28.751.705,00	4,12	37.025,96	144.360,97
FAMILIAR PLUS	4.239.929,00	0,61	5.460,11	54.610,05
AUTOMOTORES	315.607.192,00	45,19	406.433,59	3.021.015,49
RIESGOS DEL TRABAJO	123.197.133,00	17,64	158.651,18	328.624,35
GRANIZO	66.242.315,00	9,49	85.305,73	166.006,53
GANADO	762.750,00	0,11	982,26	1.051,04
RESPONSABILIDAD CIVIL	12.869.959,00	1,84	16.573,72	83.688,26
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	7.224.209,00	1,03	9.303,21	24.832,08
SEGURO TECNICO	4.535.167,00	0,65	5.840,31	21.834,39
CAUCION	6.172.946,00	0,88	7.949,42	66.343,51
TRANSPORTE-CASCOS	491.160,00	0,07	632,51	2.074,67
TRANSPORTE-MERCADERIAS	21.801.847,00	3,12	28.076,05	70.871,15
CRISTALES	425.886,00	0,06	548,45	5.094,59
RIESGOS VARIOS	378.690,00	0,05	487,67	2.422,30
ACCIDENTES PERSONALES	4.453.558,00	0,64	5.735,22	122.575,24
VIDA INDIVIDUAL	14.345,00	0,00	18,47	1.073,18
VIDA COLECTIVO	14.569.087,00	2,09	18.761,82	107.569,00
VIDA RURAL LEY 16,600	387.828,00	0,06	499,44	19.041,57
SEPELIO COLECTIVO	244.160,00	0,03	314,43	3.212,38
TOTALES	698.328.845,00	100,00	899.296	4.725.991

Anexo N° 11: Computación y Otros Gastos del Personal – Determinación del costo de las actividades de los procesos de Emisión de Pólizas y Liquidación de Siniestros.

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO "EMISIÓN DE PÓLIZAS"					
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	CENTROS DE COSTOS	INDUCTOR DEL COSTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Recepción de la solicitud de cobertura	Otros gastos del personal	Número de solicitudes	7,73	13.142	101.609,36
Asesoramiento al Asegurado	Otros gastos del personal	Horas hombre	10,76	28.336	304.828,08
Inspección del activo a asegurar	Otros gastos del personal	Número de inspecciones	10,82	13.142	142.253,11
Evaluación del riesgo	Otros gastos del personal	Horas hombre	7,54	10.780	81.287,49
Alta del asegurado	Computación	Horas hombre	80,03	7.084	566.914,71
Carga de los datos relativos al activo	Computación	Horas hombre	88,92	10.626	944.857,85
Impresión y armado de la póliza	Computación - Otros gastos del personal	Número de pólizas	17,52	131.087	2.296.153,15
Total Computación y OGP del Proceso			223,32		4.437.903,75

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO "LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS"					
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	CENTROS DE COSTOS	INDUCTOR DEL COSTO	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Carga de la denuncia en el sistema	Computación	Número de denuncias	96,44	9.797	944.857,85
Inspección del activo siniestrado	Otros gastos del personal	Número de inspecciones	6,22	9.797	60.965,62
Calculo de la indemnización	Computación	Horas hombre	151,03	5.005	755.886,28
Emisión de la autorización de pago	Computación	Número de autorizaciones	168,77	7.838	1.322.800,99
Contabilización de la orden de pago	Computación - Otros gastos del personal	Número de órdenes de pago	145,17	5.487	796.530,02
Emisión del cheque	Computación - Otros gastos del personal	Número de cheques	76,29	5.487	418.586,88
Total Computación y OGP del Proceso			643,91		4.299.627,65

Anexo N° 12: Computación y Otros Gastos del Personal – Distribución de costos seccional.

COMPUTACIÓN Y OTROS GASTOS DEL PERSONAL DISTRIBUCIÓN SECCIONAL (1° PARTE)						
SECCION	SINIESTROS DENUNCIADOS	%	COSTOS DE LIQUIDACION	CANTIDAD OPER. EMITIDAS	%	COSTOS DE EMISIÓN
INCENDIO	43	0,44	18.871,49	4750	3,62	160.809,56
PERDIDA DE BENEFICIO	0	0,00	0,00	117	0,09	3.960,99
TODO RIESGO OPERATIVO	13	0,13	5.705,33	139	0,11	4.705,80
INTEGRAL CONSORCIO	90	0,92	39.498,47	694	0,53	23.495,12
INTEGRAL DEL HOGAR	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	561	5,73	246.207,12	8344	6,37	282.483,15
INTEGRAL DEL NEGOCIO	342	3,49	150.094,18	3690	2,81	124.923,64
FAMILIAR PLUS	122	1,25	53.542,37	1790	1,37	60.599,81
AUTOMOTORES	7962	81,27	3.494.297,78	90954	69,38	3.079.215,31
RIESGOS DEL TRABAJO	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
GRANIZO	289	2,95	126.833,97	2682	2,05	90.798,16
GANADO	0	0,00	0,00	3	0,00	101,56
RESPONSABILIDAD CIVIL	48	0,49	21.065,85	2788	2,13	94.386,75
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	17	0,17	7.460,82	628	0,48	21.260,72
SEGURO TECNICO	24	0,24	10.532,92	628	0,48	21.260,72
CAUCION	2	0,02	877,74	2541	1,94	86.024,65
TRANSPORTE-CASCOS	1	0,01	438,87	60	0,05	2.031,28
TRANSPORTE-MERCADERIAS	94	0,96	41.253,96	1594	1,22	53.964,30
CRISTALES	17	0,17	7.460,82	149	0,11	5.044,34
RIESGOS VARIOS	16	0,16	7.021,95	38	0,03	1.286,48
ACCIDENTES PERSONALES	31	0,32	13.605,03	5006	3,82	169.476,35
VIDA INDIVIDUAL	0	0,00	0,00	46	0,04	1.557,31
VIDA COLECTIVO	116	1,18	50.909,14	3537	2,70	119.743,88
VIDA RURAL LEY 16,600	3	0,03	1.316,62	800	0,61	27.083,72
SEPELIO COLECTIVO	6	0,06	2.633,23	109	0,08	3.690,16
TOTALES	9797	100	4.299.628	131087	100	4.437.904

COMPUTACIÓN Y OTROS GASTOS DEL PERSONAL DISTRIBUCIÓN SECCIONAL (2º PARTE)				
SECCION	PRIMA EMITIDA	%	COSTOS DE ESTRUCTURA	TOTAL POR SECCION
INCENDIO	45.450.438,00	6,51	793.498,99	973.180,04
PERDIDA DE BENEFICIO	200.001,00	0,03	3.491,73	7.452,72
TODOS RIESGOS OPERATIVO	10.689.523,00	1,53	186.623,63	197.034,76
INTEGRAL CONSORCIO	5.109.382,00	0,73	89.202,43	152.196,02
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	24.509.635,00	3,51	427.902,82	956.593,09
INTEGRAL DEL NEGOCIO	28.751.705,00	4,12	501.963,23	776.981,05
FAMILIAR PLUS	4.239.929,00	0,61	74.023,04	188.165,22
AUTOMOTORES	315.607.192,00	45,19	5.510.045,65	12.083.558,74
RIESGOS DEL TRABAJO	123.197.133,00	17,64	2.150.843,97	2.150.843,97
GRANIZO	66.242.315,00	9,49	1.156.495,13	1.374.127,25
GANADO	762.750,00	0,11	13.316,51	13.418,08
RESPONSABILIDAD CIVIL	12.869.959,00	1,84	224.690,89	340.143,49
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	7.224.209,00	1,03	126.124,25	154.845,79
SEGURO TECNICO	4.535.167,00	0,65	79.177,46	110.971,11
CAUCION	6.172.946,00	0,88	107.770,72	194.673,11
TRANSPORTE-CASCOS	491.160,00	0,07	8.574,94	11.045,09
TRANSPORTE-MERCADERIAS	21.801.847,00	3,12	380.628,75	475.847,01
CRISTALES	425.886,00	0,06	7.435,35	19.940,52
RIESGOS VARIOS	378.690,00	0,05	6.611,38	14.919,81
ACCIDENTES PERSONALES	4.453.558,00	0,64	77.752,69	260.834,07
VIDA INDIVIDUAL	14.345,00	0,00	250,44	1.807,76
VIDA COLECTIVO	14.569.087,00	2,09	254.355,21	425.008,23
VIDA RURAL LEY 16,600	387.828,00	0,06	6.770,92	35.171,25
SEPELIO COLECTIVO	244.160,00	0,03	4.262,68	10.586,07
TOTALES	698.328.845,00	100,00	12.191.813	20.929.344

Anexo N° 13: Prorrateso de costos del centro “Seguridad y Mayordomía”.

PRORRATEO GASTOS SEGURIDAD Y MAYORDOMIA					
UNIDAD N°	PISO/ DTO.	ATRIBUIBLE A SECTOR	GASTOS COMUNES	DISTRIBUCIÓN	TOTAL GENERAL
			% "A"		
25	1SP	COMERCIAL	2,340	3,70	\$ 220.510,69
26	1SP	COMERCIAL	2,670	4,22	\$ 251.608,35
27	1SP	COMERCIAL	1,720	2,72	\$ 162.084,78
28	1SP	COMERCIAL	1,230	1,95	\$ 115.909,46
29	1SP	COMERCIAL	0,980	1,55	\$ 92.350,63
30	1SP	TECNICA	1,350	2,14	\$ 127.217,70
32	1SP	TECNICA	2,700	4,27	\$ 254.435,41
58	1SP	TECNICA	2,000	3,16	\$ 188.470,67
34	3SP	RIESGOS DEL TRABAJO	2,340	3,70	\$ 220.510,69
35	3SP	RIESGOS DEL TRABAJO	2,620	4,14	\$ 246.896,58
36	3SP	RIESGOS DEL TRABAJO	1,720	2,72	\$ 162.084,78
37	3SP	RIESGOS DEL TRABAJO	1,230	1,95	\$ 115.909,46
38	3SP	COMERCIAL	0,980	1,55	\$ 92.350,63
39	3SP	ADMINISTRACION	1,230	1,95	\$ 115.909,46
69	3SP	ADMINISTRACION	2,250	3,56	\$ 212.029,51
70	3SP	ADMINISTRACION	2,050	3,24	\$ 193.182,44
41	4SP	SISTEMAS	4,350	6,88	\$ 409.923,72
42	4SP	ADMINISTRACION	2,420	3,83	\$ 228.049,52
43	4SP	SISTEMAS	4,270	6,75	\$ 402.384,89
57	PB EP	ADMINISTRACION	3,240	5,12	\$ 305.322,49
57	PB EP	SINIESTROS	5,830	9,22	\$ 549.392,01
57	PB EP	COMERCIAL	1,180	1,87	\$ 111.197,70
60	SOEP	ADMINISTRACION	12,520	19,80	\$ 1.179.826,42
		TOTALES	63,220	100,00	\$ 5.957.558,00

Anexo N° 14: Prorratio de costos del centro “Amortizaciones, Alquileres y Servicios”.

PRORRATEO GASTOS AMORTIZACIONES, ALQUILERES Y SERVICIOS						
UNIDAD N°	PISO/ DTO.	ATRIBUIBLE A SECTOR	GASTOS COMUNES		DISTRIBUCION	TOTAL GENERAL
			%	"A"		
25	1SP	COMERCIAL		2,340	3,70	\$ 748.723,71
26	1SP	COMERCIAL		2,670	4,22	\$ 854.312,96
27	1SP	COMERCIAL		1,720	2,72	\$ 550.343,93
28	1SP	COMERCIAL		1,230	1,95	\$ 393.559,90
29	1SP	COMERCIAL		0,980	1,55	\$ 313.568,05
30	1SP	TECNICA		1,350	2,14	\$ 431.955,99
32	1SP	TECNICA		2,700	4,27	\$ 863.911,98
58	1SP	TECNICA		2,000	3,16	\$ 639.934,80
34	3SP	RIESGOS DEL TRABAJO		2,340	3,70	\$ 748.723,71
35	3SP	RIESGOS DEL TRABAJO		2,620	4,14	\$ 838.314,59
36	3SP	RIESGOS DEL TRABAJO		1,720	2,72	\$ 550.343,93
37	3SP	RIESGOS DEL TRABAJO		1,230	1,95	\$ 393.559,90
38	3SP	COMERCIAL		0,980	1,55	\$ 313.568,05
39	3SP	ADMINISTRACION		1,230	1,95	\$ 393.559,90
69	3SP	ADMINISTRACION		2,250	3,56	\$ 719.926,65
70	3SP	ADMINISTRACION		2,050	3,24	\$ 655.933,17
41	4SP	SISTEMAS		4,350	6,88	\$ 1.391.858,19
42	4SP	ADMINISTRACION		2,420	3,83	\$ 774.321,11
43	4SP	SISTEMAS		4,270	6,75	\$ 1.366.260,80
57	PB EP	ADMINISTRACION		3,240	5,12	\$ 1.036.694,37
57	PB EP	SINIESTROS		5,830	9,22	\$ 1.865.409,94
57	PB EP	COMERCIAL		1,180	1,87	\$ 377.561,53
60	S0EP	ADMINISTRACION		12,520	19,80	\$ 4.005.991,84
		TOTALES		63,220	100,00	\$ 20.228.339,00

Anexo N° 15: Amortizaciones, Alquileres, Servicios, Seguridad y Mayordomía – Distribución de costos seccional.

AMORTIZACIONES, ALQUILERES, SERVICIOS, SEGURIDAD Y MAYORDOMIA DISTRIBUCIÓN POR SECCIONAL (1° PARTE)						
SECCION	SINIESTROS DENUNCIADOS	%	COSTOS DE LIQUIDACIÓN	CANTIDAD OPER. EMITIDAS	%	COSTOS DE EMISIÓN
INCENDIO	43	0,41	9.903,34	4750	3,48	247.183,20
PERDIDA DE BENEFICIO	0	0,00	0,00	117	0,09	6.088,51
TODO RIESGO OPERATIVO	13	0,12	2.994,03	139	0,10	7.233,36
INTEGRAL CONSORCIO	90	0,86	20.727,91	694	0,51	36.114,77
INTEGRAL DEL HOGAR	0	0,00	0,00	0	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	561	5,35	129.204,00	8344	6,11	434.209,82
INTEGRAL DEL NEGOCIO	342	3,26	78.766,07	3690	2,70	192.022,32
FAMILIAR PLUS	122	1,16	28.097,84	1790	1,31	93.149,04
AUTOMOTORES	7962	75,94	1.833.729,44	90954	66,63	4.733.116,03
RIESGOS DEL TRABAJO	688	6,56	158.453,39	5419	3,97	281.997,01
GRANIZO	289	2,76	66.559,63	2682	1,96	139.567,44
GANADO	0	0,00	0,00	3	0,00	156,12
RESPONSABILIDAD CIVIL	48	0,46	11.054,89	2788	2,04	145.083,53
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	17	0,16	3.915,27	628	0,46	32.680,22
SEGURO TECNICO	24	0,23	5.527,44	628	0,46	32.680,22
CAUCION	2	0,02	460,62	2541	1,86	132.230,00
TRANSPORTE-CASCOS	1	0,01	230,31	60	0,04	3.122,31
TRANSPORTE-MERCADERIAS	94	0,90	21.649,15	1594	1,17	82.949,48
CRISTALES	17	0,16	3.915,27	149	0,11	7.753,75
RIESGOS VARIOS	16	0,15	3.684,96	38	0,03	1.977,47
ACCIDENTES PERSONALES	31	0,30	7.139,61	5006	3,67	260.505,08
VIDA INDIVIDUAL	0	0,00	0,00	46	0,03	2.393,77
VIDA COLECTIVO	116	1,11	26.715,98	3537	2,59	184.060,42
VIDA RURAL LEY 16,600	3	0,03	690,93	800	0,59	41.630,86
SEPELIO COLECTIVO	6	0,06	1.381,86	109	0,08	5.672,20
TOTALES	10485	100	2.414.802	136506	100	7.103.577

AMORTIZACIONES, ALQUILERES, SERVICIOS, SEGURIDAD Y MAYORDOMIA DISTRIBUCIÓN SECCIONAL (2º PARTE)				
SECCION	PRIMA EMITIDA	%	COSTOS DE ESTRUCTURA	TOTAL POR SECCION
INCENDIO	45.450.438,00	6,51	871.558,94	1.139.559,24
PERDIDA DE BENEFICIO	200.001,00	0,03	3.835,23	10.175,43
TODOS RIESGOS OPERATIVO	10.689.523,00	1,53	204.982,61	215.719,28
INTEGRAL CONSORCIO	5.109.382,00	0,73	97.977,66	157.768,92
INTEGRAL DEL HOGAR	0,00	0,00	0,00	0,00
COMBINADO FAMILIAR	24.509.635,00	3,51	469.997,48	1.060.434,51
INTEGRAL DEL NEGOCIO	28.751.705,00	4,12	551.343,54	835.601,33
FAMILIAR PLUS	4.239.929,00	0,61	81.305,00	208.375,75
AUTOMOTORES	315.607.192,00	45,19	6.052.092,80	12.943.375,06
RIESGOS DEL TRABAJO	123.197.133,00	17,64	2.362.431,85	2.362.431,85
GRANIZO	66.242.315,00	9,49	1.270.264,58	1.486.835,42
GANADO	762.750,00	0,11	14.626,52	14.789,09
RESPONSABILIDAD CIVIL	12.869.959,00	1,84	246.794,71	409.707,07
ROBO Y RIESGOS SIMILARES	7.224.209,00	1,03	138.531,64	176.753,06
SEGURO TECNICO	4.535.167,00	0,65	86.966,50	126.913,30
CAUCION	6.172.946,00	0,88	118.372,59	256.561,82
TRANSPORTE-CASCOS	491.160,00	0,07	9.418,50	12.916,37
TRANSPORTE-MERCADERIAS	21.801.847,00	3,12	418.072,86	527.620,86
CRISTALES	425.886,00	0,06	8.166,80	20.431,31
RIESGOS VARIOS	378.690,00	0,05	7.261,77	13.264,72
ACCIDENTES PERSONALES	4.453.558,00	0,64	85.401,56	364.316,64
VIDA INDIVIDUAL	14.345,00	0,00	275,08	2.767,81
VIDA COLECTIVO	14.569.087,00	2,09	279.377,24	499.638,65
VIDA RURAL LEY 16,600	387.828,00	0,06	7.437,00	51.528,28
SEPELIO COLECTIVO	244.160,00	0,03	4.682,02	12.067,61
TOTALES	698.328.845,00	100,00	13.391.174,47	22.909.553