

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ANALISIS CRITICO DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION  
DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS EN MEXICO  
LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

## SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración

P R E S E N T A

JORGE CHAVEZ TREJO

México, D. F.

1975

Director del Seminario:

L. A. E. y C. P. ANDRES AGUIRRE MORTERA



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Facultad de Contaduría y Administración

ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION  
DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN MÉXICO  
LA IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

JORGE CHAVEZ TREJO

México, D. F. 1975

SI BIEN, ESTOY SATISFECHO.....

NUNCA ESTARE CONFORME.

A MI PADRE:

(Q.E.P.D.)

Con admiración, respeto  
y agradecimiento.

A MI ADORADA MADRE:

Con el más profundo amor y gratitud,  
por su constante y enorme apoyo, de-  
dicación y cariño a sus hijos.

A TODOS MIS HERMANOS:

A quienes quiero inmensamente  
y agradezco la confianza que  
siempre me han brindado.

# I N D I C E

## INTRODUCCION

### C A P I T U L O I

#### GENERALIDADES DEL SEGURO

	Pag.
1) JUSTIFICACION HISTORICA.....	1
2) EL SEGURO Y SUS FORMAS.....	2
3) ELEMENTOS DEL SEGURO .....	3
4) BASES TECNICAS DEL SEGURO .....	7

### C A P I T U L O II

#### EL CATALOGO DE CUENTAS

5) ESTRUCTURA .....	16
6) LAS CUENTAS DE RESULTADOS .....	19
7) AGRUPACION DE LAS CUENTAS DE RESULTADOS.....	24

### C A P I T U L O III

#### LOS GASTOS DE ADMINISTRACION

8) IMPORTANCIA Y SITUACION DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS EN EL MERCADO DE SEGUROS EN MEXICO.....	36
9) ANALISIS Y AGRUPACION DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	44

10)	EL FACTOR HUMANO .....	50
11)	CAUSAS PRINCIPALES DE LOS GASTOS DEL FACTOR HUMANO.....	52
12)	GASTOS DE LOS EMPLEADOS - EJEMPLOS.....	56
13)	GRAFICA ILUSTRATIVA DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS EN EL MERCA- DO NACIONAL DE SEGUROS.....	60

#### C A P I T U L O IV

##### PROPOSICIONES, CASO PRACTICO Y CONCLUSIONES

14)	PROPOSICIONES.....	62
15)	CASO PRACTICO.....	67
16)	CONCLUSIONES.....	82

#### B I B L I O G R A F I A

## INTRODUCCION

Son muchas las características que pueden revestir y así mismo diferenciar, a una adecuada Administración.

Es preocupación constante de los estudiosos de la materia, coordinar y organizar de una manera sistemática, todos los factores que integran la estructura misma de la Empresa y que de distintas formas colaboran e influyen para el buen logro de los objetivos fundamentales de la misma.

Al estudiar detenidamente a una Organización, nos encontramos ante una diversidad de funciones, entre las que existe una marcada interrelación.

He creído interesante analizar, para los fines de la presente investigación, a uno de los conceptos que más repercusión tiene en los resultados de las Empresas, y que -representan una continua inquietud para todo buen Adminis-trador; me refiero a los GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Así mismo, he perfilado el tema hacia un núcleo específico de Empresas, o sea las Compañías de Seguros en México, en virtud de que, como todas las Organizaciones de ser

vicio, revisten una peculiar importancia en cuanto a lo que --  
principalmente constituyen sus GASTOS ADMINISTRATIVOS: EL --  
FACTOR HUMANO (los Empleados).

Pero aún más, las mencionadas Compañías de Seguros se  
encuentran en especial situación debido a una serie de cir--  
cunstancias, mismas que serán analizadas una a una a lo lar--  
go de este trabajo.

Por lo tanto, además de criticar las condiciones que --  
imperan actualmente en las Aseguradoras Mexicanas por lo que  
a sus GASTOS DE ADMINISTRACION se refiere, propondré las so--  
luciones que a mi juicio, podrían ayudar a detener y contro--  
lar el incesante y desequilibrado aumento de este importante  
renglón.

Es un profundo deseo personal, que lo tratado en la --  
presente investigación, siembre inquietudes positivas que re--  
dundan abiertamente en la búsqueda constante de nuevas técni--  
cas administrativas, para alcanzar así todos y cada uno de --  
los objetivos, tanto individuales como empresariales.

J.CH.T.

C A P I T U L O I

G E N E R A L I D A D E S D E L S E G U R O

## C A P I T U L O I

### 1) JUSTIFICACION HISTORICA.

El tema acerca de lo que es un SEGURO, cómo se originó y cuál ha sido su desarrollo, no es algo novedoso ni de los últimos años.

El SEGURO data de tiempos bastante remotos (quizás - desde antes del Antiguo Egipto), y su acelerada evolución tiene como causa fundamental, la enorme necesidad que se-- tiene de él, la cual se ha venido acrecentando a medida que pasa el tiempo.

Es importante señalar, que es la DISTRIBUCION DEL --- RIESGO lo que originó y fundamentó lo que actualmente constituye un SEGURO. O sea, que el hombre a través del tiempo se ha visto en la necesidad de repartir entre un grupo de - individuos, con miras a asegurar sus bienes c el futuro eco-- nómico de los suyos (en caso de imposibilidad física o fa-- llecimiento), de los riesgos a que están expuestos.

La ayuda mutua de aquellos que acordaban unirse sol-- ventaba las pérdidas por ataques, robos, tormentas o cual-- quier otra contingencia que perjudicara y dañara la econo--

mía de los que sufrieran la eventualidad.

Así, paulatinamente, han ido surgiendo y originándose diversos grupos humanos, fondos económicos, normas y -- posteriormente leyes que han venido controlando y rigiendo ésto que de manera ya tan compleja existe en la actualidad: EL SEGURO, del cual, conforme ha pasado el tiempo, el hombre se ha dado cuenta de la importancia y de la necesidad que este representa en la sociedad actual.

Es justo acentuar, que estamos viviendo en nuestros días una gran explotación del SEGURO, con las técnicas y -- sistemas modernos, lo cual es ejemplo claro de la real utilidad que éste representa en todos y cada uno de los campos en que se desarrolla.

## 2) EL SEGURO Y SUS FORMAS.

Para efectos de una mejor explicación de la presente investigación, es necesario mencionar lo que es un SEGURO actualmente, y cuáles son los diferentes ramos en que opera.

DEFINICION.- El SEGURO es un contrato bilateral, --- aleatorio, de adhesión, en el cual mediante el pago de una

prima que hace el asegurado a la compañía aseguradora, ésta se obliga a resarcir a aquél, de las pérdidas que sufra por el daño, destrucción, o perjuicio a los bienes o personas - aseguradas, a consecuencia de la realización del riesgo o - riesgos especificados en el documento probatorio del contrato (POLIZA).

Hemos de acentuar, que el objetivo del SEGURO, no es por ningún motivo eliminar el riesgo, sino básicamente el - de compensar económicamente el daño ocurrido y previamente asegurado.

FORMAS DEL SEGURO.- Además del SEGURO DIRECTO ( compañía-asegurado), las compañías de seguro pueden operar: A) - EL REASEGURO, B) EL COASEGURO y C) LA RETROCESION.

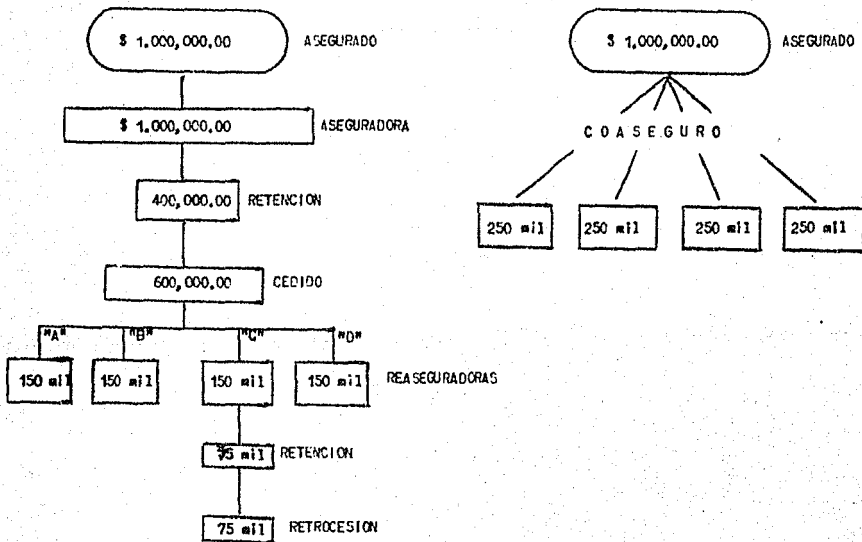
EL REASEGURO.- Es el hecho de ceder parte de la suma asegurada que una compañía hace a otra de lo asegurado. La compañía cedente es la que de acuerdo a la Ley del Contra- to del Seguro, responde ante el asegurado, del total de la suma asegurada.

EL COASEGURO.- En esta forma de seguro, el asegurado reparte la suma asegurada con dos o más compañías, cada -- una de las cuales es responsable de la proporción que le - haya correspondido tomar del negocio.....

directamente ante el asegurado en caso de presentarse el siniestro.

**LA RETROCESION.-** Es, en términos generales, el reaseguro de parte de la responsabilidad tomada en reaseguro.

El cuadro siguiente muestra de una manera gráfica el funcionamiento de la mecánica de las formas de seguros anteriormente mencionadas.



### 3) ELEMENTOS DEL SEGURO.

LA POLIZA.- Mencionaremos, que para los efectos legales marcados en el Artículo 1° de la Ley Sobre el Contrato de Seguro, éste ha de testimoniar por escrito, que la institución aseguradora tiene la obligación de hacer entrega al cliente (asegurado), un documento que conste y ratifique claramente, los derechos y obligaciones a que se comprometieron las dos partes; este documento es conocido con el nombre de POLIZA.

ENDOSOS.- Existen otros tipos de documentos que pueden ser agregados y formar parte de la póliza: Los ENDOSOS. Estos documentos cobran validez únicamente si existe consentimiento por parte de los dos contratantes (asegurado y compañía).

Estos documentos (pólizas y endosos) representan en forma determinante la necesidad de rigurosos controles y que por consiguiente originan un porcentaje importante de GASTOS ADMINISTRATIVOS.

La PRIMA.- Por otro lado, debe mencionarse de manera especial al elemento que le da vida y sostenimiento económico a la institución: La PRIMA. Esta, es el importe por me--

dio del cual el asegurado "compra" el seguro.

Es importante señalar que el total de primas acumuladas de todos y cada uno de los asegurados, forma el fondo financiero que finalmente integra la reserva para el pago de siniestros que llegasen a ocurrir a cualquiera de los asegurados.

Con el fin de que se haga más palpable la necesidad de una mayor atención a los renglones de GASTOS ADMINISTRATIVOS, cabe señalar que existe un sistema perfectamente establecido en el pago de la prima, donde el asegurado escoge rá la forma que más le convenga según sus posibilidades.

Nos referimos a facilidades de pago que la institución aseguradora otorga al cliente, las cuales son:

MENSUAL

TRIMESTRAL

SEMESTRAL

Desde luego que a estos pago fraccionados, se les carga un determinado porcentaje por concepto de recargo, de acuerdo al conducto que utilice la Compañía.

Comentamos lo anterior, debido a que es este un renglón importante que ocasiona igualmente rígidos controles y que por consecuencia incurren de manera importante en el renglón de GASTOS ADMINISTRATIVOS.

SINIESTRO.- Debe señalarse por otro lado, la importancia del siniestro, el cual es el acontecimiento de los riesgos contratados, el que cuando llega a realizarse, ocasiona también una serie de trámites que representan GASTOS ADMINISTRATIVOS.

#### 4) BASES TECNICAS DEL SEGURO.

Es importante mencionar, cuales son las bases técnicas que dan forma al seguro, en virtud a que de ellas podré partir para explicar la realización misma de los GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Para el efecto, pueden dividirse en tres partes:

- 1) LAS TABLAS DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
- 2) LA PRIMA
- 3) LA RESERVA

LAS TABLAS DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA, son elementos indispensables para el cálculo de las primas de las pólizas.

Estas tablas son producto de una serie de observaciones pasadas y que durante mucho tiempo y en un gran número de veces se han efectuado. En base a estas observaciones y a los resultados de ellas puede predecirse con métodos estadísticos la frecuencia y tendencia de los siniestros que habrán de ocurrir en cada uno de los ramos.

LA PRIMA, es el costo del seguro y está formada por -- varios componentes. Para el caso, explicaremos la manera en que se determina la prima en el Ramo de Vida, la cual se denomina Prima de Tarifa y que es la que finalmente se cobra -- al asegurado por su seguro.

A) PRIMA DE RIESGO.- Refleja únicamente el costo de -- mortalidad, obtenido directamente de las tablas de mortalidad.

Por ejemplo, de un grupo de 99,257 personas de 19 -- años de edad, fallecen 213 en un período de un año. Suponiendo que los 99,257 estuvieran asegurados ---

por \$ 10,000.00 cada uno, se tendrían que pagar 213 siniestros de \$ 10,000.00 cada uno, o sea un total de \$ 2.130,000.00

Entonces, como las tablas nos calculan que morirán 213 personas, el total del grupo tendrá que reunir al principio del año, los \$ 2.130,000.00 que se pagarán. Por lo tanto habrán de distribuirse el gasto:

$$\frac{2.130,000.00}{99,257} = \$ 21.50$$

Así determinamos la PRIMA DE RIESGO, que sólo toma en cuenta el riesgo de muerte.

B) PRIMA NATURAL ASCENDENTE.- Se calcula a partir de la prima de riesgo por cada edad, en el período de un año. Para mayor claridad daré un ejemplo:

<u>AÑOS DE EDAD DEL ASEGURADO</u>	<u>PRIMA DE RIESGO POR SEGURO DE UN AÑO -- POR \$ 10,000.00</u>
15	\$ 17.00
16	18.00
17	19.20
18	20.30
19	21.15

Esta prima se considera ineficaz, debido a que en los primeros años se pagan cuotas bajas, pero en los últimos tendrían que pagarse cuotas altísimas.

- C) PRIMA NIVELADA.- Es un promedio anual de todas y cada una de las primas naturales ascendentes anuales calculadas por el tiempo deseado. Ejemplo:

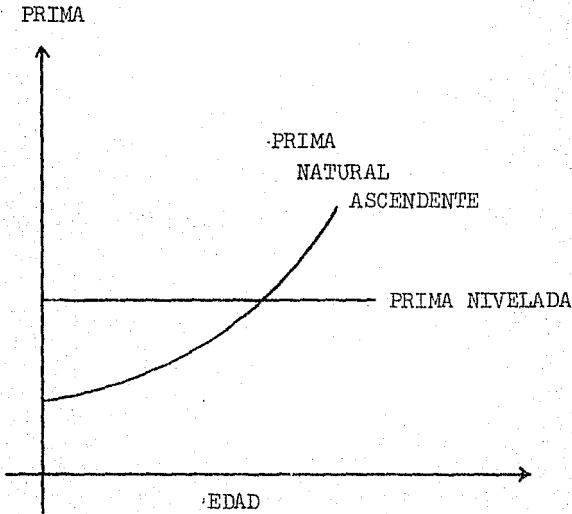
<u>AÑO</u>	<u>EDAD</u>	<u>PRIMA POR MILLAR</u>
1°	15	\$ 17.00
2°	16	18.00
3°	17	19.20
4°	18	20.30
5°	19	<u>21.50</u>
		\$ 96.00

Por lo tanto, para el cálculo de la prima nivelada anual de una persona de 15 años, por un seguro durante 5 años, será:

$$\frac{96.00}{5} = \$19.20$$

A continuación, se presenta una gráfica representativa de la prima natural ascendente y de la prima nivelada, con el fin de que se note su diferencia.

GRAFICA REPRESENTATIVA



D) PRIMA NETA.- De la gráfica anterior, podemos observar cómo con la prima nivelada durante los -- primeros años del seguro, se cobra más que en -- los últimos años.

De este modo, las cantidades de más que se cobran en los primeros años, son invertidas con el fin de que produzcan intereses y éstos reduzcan el costo del seguro. O sea, que a la prima nive-

lada le aumentamos los intereses de esta inversión y nos resulta lo que se conoce como PRIMA NETA.

E) PRIMA DE TARIFA.- Una vez obtenida la prima neta, sólo será necesario agregarle todas aquellas erogaciones que una compañía necesita efectuar, con el fin de desarrollar sus operaciones de seguro. Estos gastos los podemos dividir en dos grupos.

I) GASTOS DE ADQUISICION. Son todos aquellos relacionados con la venta en sí de la póliza de seguro.

Detallamos a continuación todos y cada uno de los renglones que integran las dos principales cuentas de estos gastos, según el catálogo de cuentas autorizado por La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros:

A) COMISIONES Y COMPENSACIONES A AGENTES.

- 1.- Comisiones sobre primas de primer año.
- 2.- Comisiones sobre primas únicas.
- 3.- Comisiones sobre primas de seguro de grupo.

- 4.- Comisiones sobre primas de renovación.
- 5.- Compensaciones adicionales a agentes sobre primas de primer año.
- 6.- Compensaciones adicionales a agentes sobre primas de renovación.
- 7.- Comisiones sobre primas de seguro de -  
daños.
- 8.- Comisiones sobre primas de seguro de -  
accidentes y enfermedades.
- 9.- Bonificación sobre resultados de auto-  
móviles turistas.

B) OTROS GASTOS DE ADQUISICION.

- 1.- Gastos de inspección.
- 2.- Honorarios por exámenes médicos.
- 3.- Pasajes.
- 4.- Viáticos.
- 5.- Convenciones a agentes.
- 6.- Publicaciones y propaganda.
- 7.- Incremento de la reserva para castigo  
de anticipo a agentes.
- 8.- Gastos de representación.
- 9.- Gastos no especificados.

II) GASTOS DE ADMINISTRACION. Son aquellos que se erogan por el hecho de desarrollar las operaciones administrativas, los cuales de la misma manera enuncio a continuación, en base al catálogo de cuentas aprobado por la C.N.B.S.

- 1) Sueldos y sobresueldos a funcionarios.
- 2) Sueldos y sobresueldos a empleados.
- 3) Gratificaciones a funcionarios.
- 4) Gratificaciones a empleados.
- 5) Gastos de cobranza.
- 6) Honorarios al Consejo de Administración.
- 7) Honorarios a profesionistas.
- 8) Gastos de representación.
- 9) Pasajes a funcionarios y empleados.
- 10) Viáticos a funcionarios y empleados.
- 11) Gastos de previsión social.
- 12) Arrendamientos.
- 13) Papelería.
- 14) Correo, telégrafo y cable.
- 15) Teléfonos.
- 16) Luz y fuerza.
- 17) Transportes locales.
- 18) Gastos de conservación y reparación de mobiliario y equipo.

- 19) Útiles y gastos de aseo.
- 20) Seguros y fianzas.
- 21) Derechos de inspección y vigilancia.
- 22) Gastos judiciales.
- 23) Suscripciones y cuotas.
- 24) Donativos.
- 25) Otros gastos no especificados.
- 26) Gastos no deducibles para efectos del Impuesto sobre la renta.
- 27) Aportaciones al Instituto Nacional de la Vivienda.
- 28) 1% sobre remuneraciones pagadas.
- 29) Indemnizaciones por despido.

Más adelante analizaremos algunas de estas cuentas, tomando en consideración sus divisiones.

LA RESERVA. Está formada por la diferencia que existe entre el total de primas recaudadas y el total de reclamaciones presentadas en el transcurso de cada año.

Esto se debe, a que durante los primeros años del seguro, el total de primas que se cobran cada año es mayor al importe total de las reclamaciones.

C A P I T U L O I I

E L C A T A L O G O D E

C U E N T A S

## C A P I T U L O I I

### 5) ESTRUCTURA.

Hasta el momento, se ha detallado el origen, la evolución y el desarrollo actual del seguro. Asimismo, se establecieron sus objetivos y sus principales funciones. Por otro lado se vió a grosso modo cuáles eran los elementos principales que constituyen el seguro. Y finalmente, tocamos el tema de la mecánica y las técnicas que estructuran al multicitado-seguro.

Ahora bien, en virtud de la importancia económica, social y financiera que las Compañías de Seguros representan para el País, y debido a las funciones que desempeñan para la captación y canalización de recursos para su desarrollo, éstas se encuentran controladas por el Estado, con el fin principal de dar garantía a los asegurados de que los fondos reunidos por ellos se están manejando adecuadamente.

Es por ésto, que por conducto de la COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ejerce funciones de inspección y vigilancia sobre las instituciones aseguradoras.

La mencionada Comisión, tiene facultades amplias de determinar, aprobar y decidir sobre cualquier asunto relacionado con las compañías aseguradoras.

Entre otras tantas, es función de la C.N.B.S. ejercer un control contable riguroso sobre las compañías de seguros, para lo cual elaboró un CATALOGO DE CUENTAS exclusivo para ellas.

De modo muy general y por grupos, este catálogo se divide de la siguiente manera, en base a ciertas reglas de agrupación.

A) CUENTAS DE ACTIVO. Las cuales representan las inversiones obligatorias en valores, inmuebles y préstamos. - Además, las clásicas de activo como son la del Circulante, Mobiliario y Equipo, Gastos de Establecimiento, Organización y Anticipados, Amortizaciones, etc.

B) DE PASIVO Y CAPITAL.

PASIVO.- Representan las obligaciones de la compañía en diferentes tipos de reservas técnicas:

- De Riesgos en Curso.
- De Obligaciones Contractuales.
- De Riesgos Catastróficos.
- De Previsión.
- Especiales de Contingencia.

Además de éstas, se encuentran la Reserva para Jubilaciones, el Pasivo Circulante, Impuestos, etc.

' CAPITAL.- Está representado por el Capital Contable.

C) CUENTAS DE ORDEN.

D) CUENTAS DE RESULTADOS.

## 6) LAS CUENTAS DE RESULTADOS.

Ahora bien, todas y cada una de las cuentas de los - grupos que se acaban de citar, tienen una particular importancia dentro de las operaciones rutinarias de las compañías aseguradoras. Además, todas ellas son parte integral de la contabilidad de los seguros.

Pero es propósito de la presente investigación, hacer notar que existen conceptos dentro del catálogo, cuyo control adecuado a base de administración por CENTROS RESPONSABLES, pueden llegar a darnos resultados altamente satisfactorios.

No nos referimos únicamente a grandes ahorros, sino a la facilidad de poder conocer los verdaderos costos de operación de la empresa y por consecuencia, llegar a determinarla utilidad real que se está produciendo en cada una de las áreas y ramos que se manejan en la empresa.

De esta manera, será posible dirigir nuestra atención a aquellos renglones que originan fuertes salidas de dinero y que su contribución a los logros de la empresa no va de acuerdo con su costo.

Debe hacerse notar también, que dentro de las CUENTAS DE RESULTADOS, existen algunas en las que sus variaciones pueden entenderse como consecuencia natural de la captación general de recursos, por concepto de venta de pólizas en la Empresa, lo cual se verá más adelante en el análisis de ellas.

Para su conocimiento, a continuación se presentan las CUENTAS DE RESULTADOS, tal y como están distribuidas en los estados de resultados de algunas Compañías de Seguros:

### I N G R E S O S

PRIMAS DE PRIMER AÑO

PRIMAS UNICAS

PRIMAS DE SEGURO DE GRUPO

PRIMAS DE RENOVACION

PRIMAS (DAÑOS)

DERECHOS DE POLIZAS

COMISIONES POR REASEGURO CEDIDO

PARTICIPACION DE UTILIDADES POR REASEG. CED.

SINIESTROS RECUPERADOS POR REASEG. CED.

SINIESTROS POR BENEFICIOS ADICIONALES POR INVALIDACION, RECUP. POR REASEG. CEDIDO.

SALVAMENTOS

INTERESES SOBRE VALORES

INTERESES SOBRE PRESTAMOS

INTERESES MORATORIOS SOBRE PRIMAS

INTERESES POR RESERVAS RETENIDAS EN  
REASEGURO TOMADO

OTROS INTERESES

DIVIDENDOS SOBRE ACCIONES

PRODUCTOS DE INMUEBLES

UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES

INGRESOS VARIOS

CAMBIOS

RECARGOS SOBRE PRIMAS

E G R E S O S

PRIMAS DE PRIMER AÑO CEDIDAS EN REASEGURO

PRIMAS DE SEGURO DE GRUPO CED. EN REASEG.

PRIMAS DE RENOVACION CED. EN REASEGURO

PRIMAS CEDIDAS EN REASEGURO

INCREMENTO DEL EJERCICIO A LA RVA. MATEM.

AJUSTE A LA RESERVA PARA RIESGOS EN CURSO

INCREMENTO DEL EJERCICIO A LA RESERVA DE  
RIESGOS CATASTROFICOS

RESERVA PARA DIVIDENDOS SOBRE POLIZAS

COMISIONES Y COMPENSACIONES A AGENTES

OTROS GASTOS DE ADQUISICION  
COMISIONES POR REASEGURO TOMADO  
PARTICIPACION DE UTILIDADES POR REASEG. TOM.  
GASTOS DE ADMINISTRACION  
COMISIONES Y GASTOS EN COMPRA, VENTA Y CUSTODIA  
DE VALORES  
IMPUESTO SOBRE PRIMA  
SINIESTROS  
SINIESTROS POR BENEFICIOS ADICIONALES POR MUER-  
TE ACCIDENTAL  
SINIESTROS POR BENEFICIOS ADICIONALES POR INVA-  
LIDACION  
RENTAS VITALICIAS  
DOTALES VENCIDOS  
RESCATES  
GASTOS DE AJUSTE DE SINIESTROS  
PARTICIPACION DE SALVAMENTOS POR REASEG. CEDIDO  
CUPONES VENCIDOS  
INTERESES POR DIVIDENDOS Y CUPONES DE POLIZA EN  
DEPOSITO  
GASTOS DE INMUEBLES  
CASTIGOS, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES  
INTERESES POR RESERVAS RETENIDAS EN REASEG. CED.  
PERDIDA EN VENTA O VALUACION DE INVERSIONES  
EGRESOS Y PERDIDAS DIVERSOS  
PRIMAS PAGADAS POR COBERTURAS DE EXCESO DE PER-  
DIDA

CAMBIOS

AJUSTE DE LA RESERVA DE PREVISION

RESERVA DE CONTINGENCIA

En vistud de que lo que nos ocupa en este momento es entrar de lleno a las Cuentas Operacionales Especificas de -- Egresos, con el fin de detectar a aquellas que son parte es--encial de los principales centros de costos, no tocaremos en absoluto las cuentas correspondientes a los ingresos.

Por lo tanto, empezaremos a analizar a todas y cada-una de las Cuentas de Egresos, con el fin de poder llegar por excepci3n, al rengl3n al que nos proyectaremos m3s abiertamente: LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS.

7) AGRUPACION DE LAS CUENTAS DE EGRESO.

Para una mejor comprensión y con el objeto de facilitar la explicación del mecanismo técnico de cada egreso, - agruparemos estas cuentas.

Esto es únicamente para los fines del presente trabajo.

Así pues, analicemos cada grupo:

1) PRIMAS CEDIDAS EN REASEGURO:

A) LAS QUE SE REFIEREN AL RAMO DE VIDA

- a) DE PRIMER AÑO
- b) DE SEGURO DE GRUPO
- c) DE RENOVACION

B) LAS QUE SE REFIEREN AL RAMO DE DAÑOS

El egreso realizado por los conceptos correspondientes a este grupo, es resultante de una limitación técnica y legal de retención de suma asegurada y riesgo.

Esto es, que las Compañías de Seguros realizan operaciones de reaseguro, en base a ciertos límites de reten-

ción que, por normas internas y en base a lo estipulado por la Ley General de Instituciones de Seguros, en su artículo - No. 21, establece cada una. Esos límites se refieren al riesgo a proteger.

O sea, que cuando el ingreso de la prima directa representa una suma asegurada mayor de lo que se tiene establecido como retención máxima, el sobrante se cede; precisamente esta prima, es lo que nos representa el importe de los -- renglones mencionados anteriormente.

Los cuadros siguientes, muestran de una manera gráfica y más explícitamente, el mecanismo de lo que se acaba - de anotar.

INGRESO :

PRIMA  
DIRECTA

PRIMA  
RETENIDA

EGRESO :

PRIMA CEDIDA  
EN REASEGURO

Como se aprecia, estos renglones no son susceptibles de controlarse desde el punto de vista de reducción del costo de operación de la Empresa, ya que su movimiento está en relación a ciertos acontecimientos aleatorios y a decisiones más que nada técnicas.

2) OTRAS DE REASEGURO CEDIDO.

- A) PARTICIPACION DE SALVAMENTOS
- B) INTERESES POR RESERVAS RETENIDAS

Quando una Compañía de Seguros cede a otra, parte de los riesgos de un seguro (reaseguro), lógicamente que cede - también parte de la prima cobrada. Ahora bien, si llegase a ocurrir un siniestro donde los bienes asegurados quedaran -- parcial o totalmente dañados, cada Compañía tendría la obligación de pagar en proporción a la retención que cada una hizo, el importe de la suma asegurada contratada.

Del mismo modo, cada compañía tiene derecho a su parte proporcional de lo que se haya obtenido a raíz de negociar los bienes que quedaron disponibles para venderse (SALVAMENTOS).

La Compañía cedente es la encargada de realizar la --  
negociación de los bienes citados y la que, igualmente, en--  
trega la parte que le corresponde a cada Compañía que rease--  
gura. Precisamente el hecho de entregar esa parte a cada Com--  
pañía, es la salida de dinero que representa la cuenta de --  
PARTICIPACION DE SALVAMENTOS POR REASEGURO CEDIDO.

Por otra parte, cuando se realiza una operación de --  
reaseguro, la Compañía cedente retiene la reserva correspon--  
diente al riesgo que cede y la invierte. Esta inversión pro--  
duce intereses y parte de ellos, son entregados a la o las --  
Compañías Reaseguradoras, según el acuerdo a que hayan llega--  
do.

Exactamente esta entrega es el egreso representado --  
por la cuenta de INTERESES POR RESERVAS RETENIDAS POR REASE--  
GURO CEDIDO.

Por lo expuesto, puede indicarse que estos concep--  
tos son consecuencia directa de la realización de operacio--  
nes de reaseguro, y por lo tanto, no pueden tomarse en con--  
sideración para el presente trabajo.

3) REASEGURO TOMADO.

A) COMISIONES

B) PARTICIPACION DE UTILIDADES

Estos conceptos integran los egresos ocurridos por el hecho de haber realizado operaciones de reaseguro; pero en este caso nos referimos al reaseguro tomado.

O sea, que si una Compañía nos cede parte del riesgo de un seguro, debemos entender que aquella tuvo que desembolsar Gastos de Adquisición, de Administración y en algunos casos Participación de Utilidades necesarios para realizar la operación.

Por lo tanto, tendremos que liquidarle lo que nos corresponde por la parte del riesgo que tomamos. Esas cantidades, son las que constituyen los egresos a que nos referimos.

En vista de que el propósito de la presente investigación es detectar aquellos centros de costos que pueden reducirse con controles más estrictos, estos egresos no podemos tomarlos en cuenta, ya que son consecuencia natural del negocio de seguros; sus variantes ya están bien fijadas.

4) RESERVAS.

- A) INCREMENTO DEL EJERCICIO A LA MATEMATICA  
(RETENCION)
- B) AJUSTE A LA DE RIESGOS EN CURSO
- C) INCREMENTO DEL EJERCICIO A LA DE RIESGOS CATAS  
TROFICOS
- D) PARA DIVIDENDOS SOBRE POLIZAS
- E) AJUSTE A LA DE PREVISION
- F) DE CONTINGENCIA

Primeramente, cabe hacer notar que los egresos correspondientes a estas cuentas, son únicamente en libros, o sea, contables. No son de ninguna manera flujos reales de dinero.

Como habíamos comentado anteriormente, estas reservas pertenecen a los asegurados y son invertidas para garantizarles el pago de las eventualidades que puedan presentarseles.

Ahora bien, la justificación de estos egresos es muy clara. Decimos esto, en virtud de que todas y cada una de las bases para los ajustes, incrementos o constituciones de reservas, están determinadas en los artículos 64 al 83 de la Ley General de Instituciones de Seguros.

Es por demás decir, que ante lo estipulado en la Ley no puede hacerse ningún intento por modificarse. Por lo tanto, tampoco nos referiremos a estos egresos, pues no son susceptibles de reducción.

5) OBLIGACIONES CONTRACTUALES.

- A) SINIESTROS
- B) SINIESTROS POR BENEFICIOS ADICIONALES POR MUERTE NATURAL.
- C) SINIESTROS POR BENEFICIOS ADICIONALES POR INVALIDACION.
- D) RENTAS VITALICIAS
- E) DOTALES VENCIDOS
- F) RESCATES
- G) GASTOS DE AJUSTES DE SINIESTROS
- H) CUPONES VENCIDOS
- I) INTERESES POR DIVIDENDOS Y CUPONES DE POLIZAS - EN DEPOSITO.

Estos flujos, que sí son reales de dinero, son aquellos derivados de la presentación de alguna de las eventualidades previstas en el contrato de seguro.

De manera muy arriesgada, podría compararse a estos egresos como parte del costo de producción de alguna compañía industrial.

Agregaremos, que según la Ley de Probabilidades, algunos conceptos de este grupo (SINIESTROS) tienen que darse en el tiempo con cierta frecuencia.

Otros de ellos, son acontecimientos que son esperados con seguridad, ya que fueron estipulados sus vencimientos en la misma póliza.

De este modo, debe entenderse que las salidas de dinero por estos conceptos, no pueden llegar a reducirse por mejores controles administrativos.

#### 6) INVERSIONES.

- A) COMISIONES Y GASTOS EN COMPRA, VENTA Y CUSTODIA DE VALORES.
- B) GASTOS DE INMUEBLES
- C) PERDIDA EN VENTA O VALUACION DE INVERSIONES
- D) CASTIGOS, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

Los egresos correspondientes a estas cuentas, son erogaciones causadas por la ya mencionada inversión de los recursos que constituyen los activos de la Compañía.

Nos referimos con esto, a cada peso que se gasta por el hecho de pagar comisiones a agentes de la bolsa en la compra o venta de valores; por el pago a administradores de los inmuebles que se poseen; castigos, depreciaciones y amortizaciones de muebles e inmuebles, etc.

En fin, son erogaciones que se entienden como repercusiones directas de la función de invertir, la cual es parte esencial del negocio de los seguros.

Por lo tanto, si la venta de pólizas aumenta, las reservas a invertir ascenderán del mismo modo; así pues, el manejo administrativo con fines de reducir costos, estaría en función directa de la disminución de inversiones y, esto no puede entenderse como lógico, ya que es objetivo de la Empresa vender y por consecuencia invertir las reservas de esas pólizas.

7) COSTO DE ADQUISICION.

A) COMISIONES Y COMPENSACIONES A AGENTES

B) OTROS GASTOS DE ADQUISICION

Se mencionó en el primer capítulo, la manera en que se calcula la prima de tarifa, la cual es la misma que se cobra finalmente al asegurado. En ella están implícitos una serie de factores necesarios e indispensables a considerar para su determinación.

Precisamente uno de los elementos que la forman es el COSTO DE ADQUISICION, el cual se compone del pago de comisiones, compensaciones y bonificaciones que se hace a los agentes por la venta de las pólizas; además, están involucrados dentro del costo mencionado, todas aquellas erogaciones que son necesarias para que la operación de venta se realice y apruebe, para la búsqueda de nuevas ventas, publicidad y propaganda, convenciones y seminarios a los agentes, etc.

En fin, podemos generalizar lo anterior, mencionando que son aquellos GASTOS INDISPENSABLES PARA VENDER; y su aumento o disminución va directamente proporcional al movimiento ascendente o descendente de las ventas.

Por lo tanto, estos egresos también podemos excluirlos del estudio que se realizará en esta misma investigación, sobre aquellos gastos que son factibles de reducirse y controlarse a base de una mejor administración y de una adecuada -- distribución por CENTROS RESPONSABLES.

8) OTRAS.

A) IMPUESTOS SOBRE PRIMAS

B) PRIMAS PAGADAS POR COBERTURA DE EXCESO DE PERDIDA.

C) EGRESOS Y PERDIDAS VARIOS

Los egresos por estos conceptos, son a consecuencia -- de distintas causas.

Por lo que se refiere al IMPUESTO SOBRE PRIMAS, aunque actualmente el asegurado lo paga en su totalidad, anteriormente existía un subsidio por parte de la Compañía para el pago de este gasto. Este renglón representa la ayuda que continúa dando la Compañía a aquellas mismas pólizas.

En relación a las PRIMAS PAGADAS POR EXCESO DE PERDIDA, puede decirse que es una cuota que se eroga para una pro

tección adicional o en caso de exceso de retención.

Los EGRESOS Y PERDIDAS VARIOS son resultados de algunas transacciones rutinarias y propias de los seguros.

Así pues, puede observarse fácilmente, que cada uno de estos egresos son repercusiones directas del movimiento de la venta de pólizas de seguro.

#### 9) GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Lo referente a este concepto, lo analizaremos de manera especial y más profundamente en todo el siguiente capítulo.

C A P I T U L O   I I I

L O S   G A S T O S   D E   A D M I N I S T R A C I O N

### C A P I T U L O   I I I

#### 8) IMPORTANCIA Y SITUACION ACTUAL DE LOS GASTOS EN EL MERCADO DE SEGUROS EN MEXICO.

Después de haber analizado la materia de uno de los egresos de una Compañía de seguros, se ha llegado al renglón que nos ocupará el presente capítulo, o sea, los GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.

El objetivo fundamental de este capítulo es el estudio y análisis de estos gastos, que existen algunos considerablemente susceptibles de ser reducidos por una adecuada distribución por CENSO, dando lugar a una mayor atención de una mayor atención de esos gastos.

La preocupación principalmente, el hecho de que las Aseguradoras están sufriendo un aumento de los gastos y de continuar en el aumento.

lo a preguntarnos:

se entienda como aceptable el -  
?

que en el menor descuido que se  
os gastos, pueden realizarse des-  
en forma directa e importante --  
nido obteniendo por algún tiempo  
to de las demás áreas de la Em-

escucha en el ambiente empresarial,  
la está "creciendo mal"; esto se atribuye  
hecho de que no se ha prestado la atención  
control de los GASTOS ADMINISTRATIVOS.

fin, que la enorme importancia que representan --  
S ADMINISTRATIVOS dentro de la Empresa, y la medida  
de su necesidad, será el tema que nos ocupe a partir  
de momento.

Es importante señalar, que se ha tomado como referen-  
cia para la obtención de datos históricos, el Anuario Estadís-

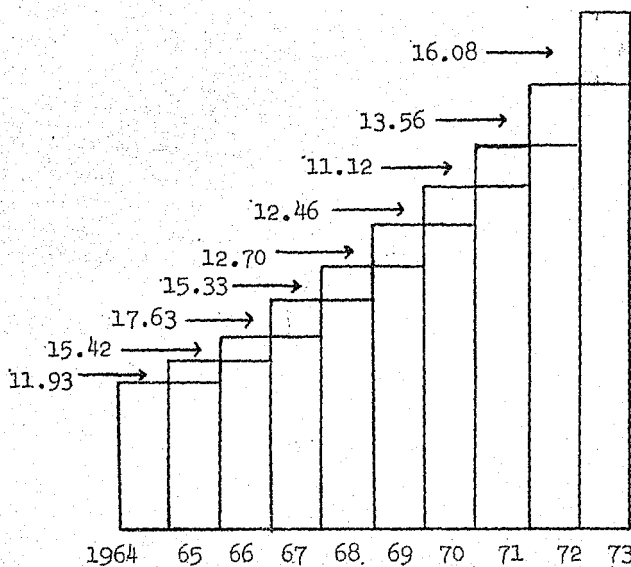
tico de Seguros, expedido por La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

La recopilación del mencionado informe, el cual abarca hasta 1973, está basado en los resultados de 58 Compañías de Seguros que operan en la República Mexicana. Esto representa al mercado total de seguros en el País.

Para comenzar, obsérvese cómo ha sido el crecimiento de los GASTOS DE ADMINISTRACION durante los 10 últimos años:

<u>AÑO</u>	<u>TOTAL GASTOS ADMIVOS. (Millones)</u>	<u>INCREMENTO ANUAL</u>
1964	\$ 284	
1965	318	11.93 %
1966	367	15.42
1967	432	17.63
1968	498	15.33
1969	570	12.70
1970	641	12.46
1971	713	11.12
1972	824	13.56
1973	957	16.08

VEASE GRAFICAMENTE



De acuerdo a lo anterior y tomando en cuenta la situación en que se encuentran las Compañías de Seguros, puede asentarse con cierta seguridad, que el incremento de GASTOS ADMINISTRATIVOS esperado para el año de 1974, rebasará cualquier otro anterior.

Pero esto no es por ningún motivo algo extraño, pues existen diversas causas abiertamente conocidas que han influido de determinantemente en esta situación, de las cuales pueden citarse las tres fundamentales:

- 1) La crisis económica vigente en México y en el mundo entero.
- 2) El acato obligatorio del reglamento de trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.  
(Más adelante se profundizará en este tema)
- 3) Descuido en el control de los GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Desde otro punto de vista, se presenta interesante - observar cuál ha sido el comportamiento de los GASTOS DE ADMINISTRACION, con respecto a la emisión de primas directas.

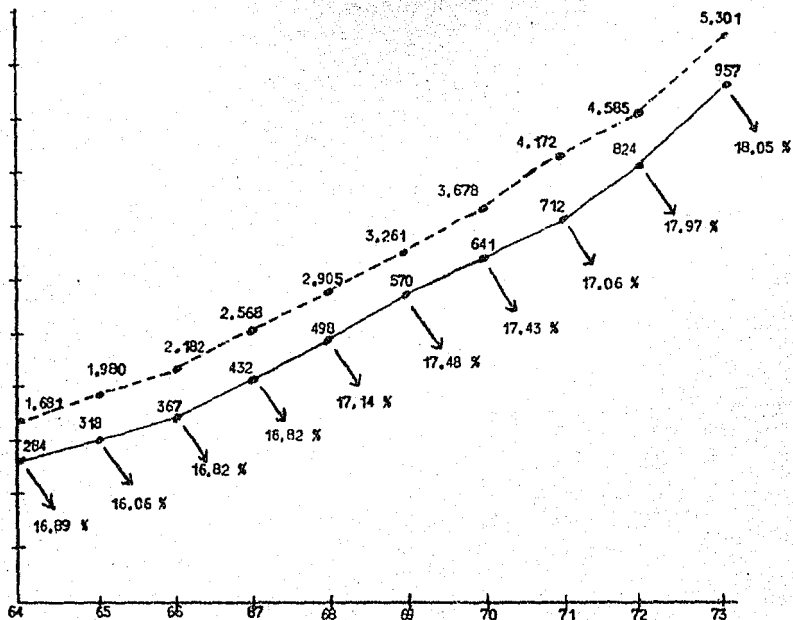
Para el efecto citamos a continuación los resultados de los 10 últimos años, tanto del importe de primas directas emitidas, como el de los GASTOS DE ADMINISTRACION.

<u>AÑO</u>	<u>PRIMAS DIREC- TAS EMITIDAS</u>	<u>GASTOS DE ADMON.</u>	<u>G.A./P.D.EMIT.</u>
1964	\$ 1,681	\$ 284	16.89 %
1965	1,980	318	16.06
1966	2,182	367	16.82
1967	2,568	432	16.82
1968	2,905	498	17.14
1969	3,261	570	17.48
1970	3,678	641	17.43
1971	4,172	713	17.06
1972	4,585	824	17.97
1973	5,301	957	18.05

En la gráfica de la siguiente hoja, puede observarse con mayor claridad cuál ha sido el comportamiento de estos - gastos, aumentando el porcentaje que representan en relación al importe de las primas directas emitidas.

----- Emisión Primas Directas  
 ————— Gastos Administrativos

(millones de pesos)



Ahora bien, ¿qué puede deducirse de ésto?

Hablando en estricta teoría, se afirma que los GASTOS ADMINISTRATIVOS deben permanecer, dentro del proceso -

productivo, hasta cierto punto fijos, o cuando menos que su crecimiento sea menor que el de la producción.

De acuerdo a esto, es muy clara la situación que impera en las Compañías de Seguros en México, con respecto a sus GASTOS DE ADMINISTRACION.

Como puede observarse en la gráfica, el crecimiento de los gastos se muestra cada vez mayor en relación a la emisión.

O sea, que si lo esperado era que los GASTOS ADMINISTRATIVOS mantuvieran su ritmo de crecimiento a una proporción menor que el crecimiento de la emisión directa de primas, definitivamente está sucediendo lo contrario.

En fin, que esa tendencia de los GASTOS ADMINISTRATIVOS tan marcada, puede llegar a crear serios problemas financieros dentro de cualquier Compañía de Seguros.

Por lo tanto, vamos a estudiar a partir de este momento, a todos y cada uno de los conceptos que integran la cuenta de los GASTOS ADMINISTRATIVOS, con el fin de detectar a aquellos que forman los principales centros de costos y que,

por consecuencia, puedan ser decisivos en el aumento de esta cuenta.

Posteriormente se propondrán las medidas que, a juicio nuestro, pueden ser las adecuadas para tratar de detener ese inquietante aumento.

9) ANALISIS Y AGRUPACION DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS

Principiaremos el análisis, desglosando la cuenta - que nos ocupa y asignándola a cada renglón, el porcentaje - que representa dentro del total.

Veámoslo en los tres últimos años:

	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>
Sueldos y sobresueldos a Func.....	7.91%	8.29%	7.17%
Sueldos y sobresueldos a Empl.....	38.24	39.15	35.88
Gratificaciones a Funcionarios....	2.74	2.65	2.33
Gratificaciones a Empleados.....	5.29	5.52	5.04
Gastos de Cobranzas.....	2.51	1.49	1.08
Honorarios al Consejo de Administración.....	1.53	1.56	1.48
Honorarios a Profesionistas.....	2.62	2.68	3.32
Gastos de Representación.....	.94	.91	1.01
Pasajes a Func. y Empl.....	.48	.44	.46

	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>
Viáticos a Funcionarios y Empleados.....	.56 %	.51 %	.54 %
Gastos de Previsión Social.....	9.80	10.49	15.84
Rentas.....	5.69	5.87	5.56
Papelería.....	5.06	4.84	4.75
Correo, Telégrafo y Cable.....	1.00	.93	.82
Teléfono.....	1.62	1.67	1.58
Luz y Fuerza.....	.44	.47	.40
Transportes Locales.....	.51	.49	.41
Gastos de Conservación y Reparación de Mobiliario y Equipo.	1.18	1.31	1.16
Útiles y Gastos de Aseo.....	.47	.48	.41
Seguros y Fianzas.....	.77	.77	.49
Derechos de Inspección y Vigilancia.....	1.57	1.41	1.46
Gastos Judiciales.....	.13	.16	.13
Suscripciones y Cuotas.....	1.15	1.15	1.32
Donativos.....	.76	.35	.38
Otros Gastos no Especificados...	6.07	4.30	2.96
Gastos no Deducibles por efectos del Impuesto sobre la Renta.	.96	1.04	.94
Aportación al INFONAVIT.....	-	1.07	1.67
1 % Sobre Remuneraciones Pagadas	-	-	.52
Indemnizaciones por Despido.....	-	-	.89
	100 %	100 %	100 %

Muchas importantes conclusiones, son posibles de obtenerse observando detenidamente a cada uno de los conceptos anteriormente citados. Pero es propósito del presente trabajo, detectar específicamente a aquellos que representan una especial importancia dentro del total de los gastos.

Ahora bien, qué es lo que puede apreciarse?

Después de estudiarlos y con el fin de una explicación más clara de nuestro enfoque, hemos creído importante agrupar a estos renglones.

Esto nos ha llevado a determinar tres grupos, los --  
cuales son:

GRUPO 1: GASTOS DEL FACTOR HUMANO (EMPLEADOS)

GRUPO 2: GASTOS PROPIOS DE ADMINISTRACION

GRUPO 3: GASTOS GENERALES DE OPERACION

En virtud de que el grupo que se refiere al Factor Humano es el tema central de nuestra investigación, dejaremos su análisis hasta el final.

Así pues, comencemos por el grupo # 2 de los GASTOS PROPIOS DE ADMINISTRACION.

Una importante situación está aconteciendo en estos renglones, la cual, después de observar el siguiente cuadro la analizaremos.

GASTOS PROPIOS DE ADMINISTRACION

(Porcentaje /total Gastos Admtvs.)

	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>
Gastos de Cobranzas	2.51%	1.49%	1.08%
Honorarios a Profesionistas	2.62	2.68	3.32
Gastos de Representación	.94	.91	1.01
Pasajes a Func. y Empleados	.48	.44	.46
Viáticos a Func. y Empleados	.56	.51	.54
Rentas	5.69	5.87	5.56
Papelería	5.06	4.84	4.75
Correo, telégrafo y cable	1.00	.93	.82
Teléfono	1.62	1.67	1.58
Luz y Fuerza	.44	.47	.40
Transportes Locales	.51	.49	.41
Gastos de Conservación y Reparación de Mobiliario y Equipo	1.18	1.31	1.16
Útiles y Gastos de Aseo	.47	.48	.41
Seguros y Fianzas	.77	.77	.49
Gastos Judiciales	.13	.16	.13
Suscripciones y Cuotas	1.15	1.15	1.32
Donativos	.76	.35	.38
Otros Gastos no Especificados	6.07	4.30	2.96
Gastos no Deducibles para efectos del Impuesto sobre la Renta	<u>.96</u>	<u>1.04</u>	<u>.94</u>
	32.92%	29.86%	27.72%

Como puede verse, el porcentaje total que representa el grupo del cuadro anterior, tiene una marcada tendencia de disminución.

Esto nos lleva a la conclusión, de que aunque son de enorme interés para la operación de la Empresa, no representan a la Dirección de ella, problemas de alta importancia.

Es cierto que los problemas inflacionarios han repercutido fuertemente en el aumento de gastos en estos renglones, pero creemos que con un adecuado control de ellos en base a su distribución por centros responsables, puede llegar a mantenerse esa beneficiosa disminución y, todavía -- más, a acentuarla.

Pasemos ahora al grupo de los Gastos Generales de Operación.

Aunque estos gastos no representan gran parte dentro del total de los GASTOS ADMINISTRATIVOS, no debe perderse de vista que su importe sí repercute en dejar de obtener una mayor utilidad operativa.

Fijemos nuestra atención a su alcance y su trayectoria.

GASTOS GENERALES DE OPERACION

	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>
Honorarios al Consejo de Admon.	1.53%	1.56%	1.48%
Derechos de Inspección y Vigilancia	<u>1.57</u>	<u>1.41</u>	<u>1.46</u>
	3.10%	2.97%	2.94%

Observese que también este grupo, proyecta disminución del porcentaje que representa dentro del total de los GASTOS ADMINISTRATIVOS. Y aunque fuera de otro modo, no podría hacerse nada con ellos, ya que su porcentaje está determinado por decisiones que no están al alcance administrativo.

De ese modo, podemos afirmar igualmente que no se nos presentan como un problema a resolver.

10) EL FACTOR HUMANO.

Ahora bien, pasemos al grupo que nos ocupará finalmente, el cual es el centro de nuestra investigación; nos referimos al grupo del FACTOR HUMANO, o sea el de los Empleados.

Si enfocamos nuestra atención a los conceptos que integran este grupo y observamos al mismo tiempo su porcentaje sobre el total de los GASTOS ADMINISTRATIVOS, podemos llegar ---

a una serie de conclusiones importantísimas. Tomemos pues los datos correspondiente.

FACTOR HUMANO

(Empleados y Funcionarios)

	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>
Sueldos y sobresueldos a Func.	7.91%	8.29%	7.17%
Sueldos y sobresueldos a Empl.	38.24	39.15	35.88
Gratificaciones a Funcionarios	2.74	2.65	2.33
Gratificaciones a Empleados	5.29	5.52	5.04
Gastos de Previsión	9.80	10.49	15.84
Aportación INFONAVIT	-	1.07	1.67
1 % S/ Remun. Pagadas	-	-	.52
Indemnizaciones por Despido	-	-	.89
	<u>63.98%</u>	<u>67.17%</u>	<u>69.34%</u>

Ahora sí, hemos llegado al momento crítico de la investigación.

Como puede observarse claramente, el porcentaje que representan los gastos del FACTOR HUMANO, alcanzan cifras altísimas sobre el total de los GASTOS ADMINISTRATIVOS. Y lo ---

que es más, año con año han ido en un definitivo ascenso, esperándose que para 1974 el porcentaje alcance cifras hasta -- del 74 ó 75 %.

Pues bien, la proyección que siguen los egresos por este concepto, son muy claros; y más si consideramos algunos puntos importantes que han sido causa fundamental de esta situación.

#### 11) CAUSAS PRINCIPALES DE LOS GASTOS DEL FACTOR HUMANO.

Primeramente, mencionaremos el hecho de que debido a la necesidad legal que existe para obedecer el Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, es imposible para estas Empresas, reducir sustancialmente su costo de operación.

Este reglamento concede a los empleados de las mencionadas Empresas, una serie de beneficios que superan fácilmente a cualesquier otra Compañía del País, generalmente hablando.

Puntualicemos los beneficios económicos.

Entre muchos otros se encuentran los siguientes:

1) Salario mínimo, en un 50 % mayor que el que rija en la localidad.

2) Gratificación anual mínima de un mes de sueldo, cuando hayan prestado un año completo de servicio.

3) Prima de vacaciones, constituida por un 50 % del sueldo correspondiente al número de días laborables que comprendan al periodo de vacaciones.

4) Becas, Cursos de Capacitación, Seminarios, Bibliotecas, Clubes Deportivos (pagando por lo general un 50 % de la cuota cada parte), Servicios Culturales, etc.

5) Asistencia médica por parte del IMSS y prestaciones adicionales a Empleadas que vayan a dar a luz.

6) Pago de la cuota obrero patronal del IMSS.

7) Pensión para jubilación.

8) Ayuda por defunción.

9) Créditos para muebles e inmuebles, con tasas muy bajas y en ocasiones sin intereses.

10) Ayuda para renta (sólo a los de salario mínimo).

11) Subsidios para artículos de primera necesidad.

Esto es sin tomar en cuenta, algunas prestaciones extras y voluntarias que cada Compañía otorga a sus Empleados, de acuerdo a sus necesidades y posibilidades. A continuación se citan algunas de ellas.

1) Comedor o ayuda para comidas.

2) Servicio médico privado.

3) Seguro de Vida y Accidentes adicionales.

4) Clubes Deportivos exclusivos.

Ahora bien, pueden citarse otros importantes egresos consecuentes de los Empleados. Entre ellos está la aportación que se hace al INFONAVIT, la cual es de un 5 % sobre el -----

salario mensual de cada Empleado.

Como nota independiente, cabe hacer mención que el -  
importe citado puede ser recuperado por el mismo Empleado, -  
después de haber prestado sus servicios durante 10 años.

Otro renglón importante es el del 1 % sobre Remunera-  
ciones Pagadas, que consisten en una ayuda de las Empresas -  
Privadas al Gobierno, para sustentar la educación en México.

Por otro lado, debe señalarse el impacto tan fuerte-  
que ha causado en este movimiento ascendente de los gastos -  
de los Empleados, la obligación de constituir la Reserva pa-  
ra Jubilación de los mismos, la cual tuvo un nuevo incremen-  
to a partir de 1972.

Finalmente, encontramos otra causa fundamental del -  
crecimiento incesante de los Gastos del Factor Humano. Nos -  
referimos a los continuos aumentos salariales que se han ve-  
nido realizando por disposiciones legales y que de una mane-  
ra determinante y en una proporción mayor, se siente en las  
Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

En fin, que el multicitado crecimiento de los GASTOS  
ADMINISTRATIVOS, tienen como índice principal, el aumento --

constante de los egresos consecuentes del FACTOR HUMANO, o - sea el de los Empleados. Para poder ampliar lo referente al costo real de estos renglones, se citan a continuación unos ejemplos ilustrativos, donde se detallan todos y cada uno de los egresos que en promedio, realizan las Compañías de Seguros en México, en sus Empleados.

12) GASTOS DE LOS EMPLEADOS .- EJEMPLOS.

<u>SUELDO MENSUAL :</u>	<u>\$ 2,894.00</u>	<u>4,000.00</u>	<u>10,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
	( mensual )			
SUELDO ANUAL ( 12 meses )	\$ 34,728.00	48,000.00	120,000.00	240,000.00
<u>PRESTACIONES LEGALES :</u> ( ANUALES )				
PLAN DE JUBILACION	\$ 4,688.28	6,480.00	16,200.00	32,400.00
GRATIFICACION ANUAL	2,894.00	4,000.00	10,000.00	20,000.00
APORTACION AL INFONAVIT	1,736.40	2,400.00	6,000.00	9,360.00
PAGO CUOTAS I M S S	1,569.68	2,047.76	5,118.36	7,098.00
PRIMA DE VACACIONES	1,447.00	2,000.00	5,000.00	10,000.00
SEGURO BASICO DE VIDA	316.71	437.76	1,094.40	1,152.00
CLUB DEPORTIVO	576.00	576.00	576.00	576.00
BECAS Y CURSOS	174.12	174.12	174.12	174.12
BIBLIOTECA	19.57	19.57	19.57	19.57
TOTAL PRESTACIONES LEGALES	\$ 13,421.96	18,135.21	44,182.45	80,779.69
TOTAL ( SUELDO ANUAL + PRESTAC. LEGALES ANUALES )	\$ 48,149.96	66,135.21	164,182.45	320,779.69
<u>% PRESTAC. LEGALES/SUELDO</u>	<u>38.65 %</u>	<u>37.78 %</u>	<u>36.82 %</u>	<u>33.66 %</u>

Con ésto, nos referimos únicamente a las prestaciones obligatorias, sin considerar que una gran mayoría de estas -- Compañías otorga ayudas extras a sus Empleados, superiores a las legales. Dentro de ellas, citamos las principales a continuación, las cuales son las mismas en cualquier nivel salarial:

Ayuda para comidas	\$ 1,950.00	
Servicio Médico particular	365.00	
Seguros adicionales	<u>80.00</u>	
	\$ 2,395.00	anuales
	=====	
% Sobre el sueldo	6.90 %	
	====	

Agreguémosle a todo ésto, otros gastos que son consecuencia directa de los Empleados:

- 1) 1 % del salario mensual para la Educación
- 2) Otros:
  - a) Compensación mensual por antigüedad  
(por cada 5 años de servicio)
  - b) Indemnizaciones por despidos.
  - c) Créditos sin intereses o a tasas muy bajas.

- d) Ayuda para renta al salario mínimo.
- e) Subsidios para artículos de primera necesidad.

Estos gastos varios, representan como mínimo un 2 % sobre el sueldo anual.

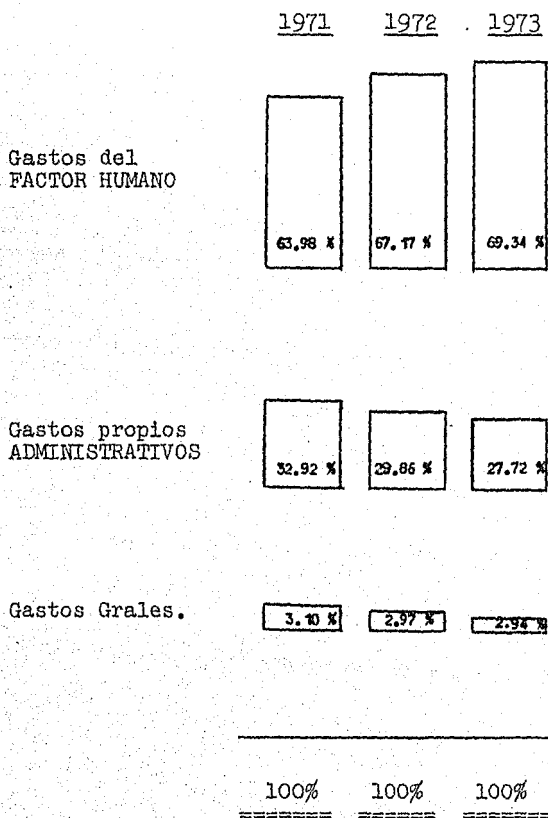
De esta manera, podemos llegar al costo anual aproximado de un Empleado, el cual se refleja claramente en el siguiente cuadro resumen:

<u>SUELDO MENSUAL :</u>	<u>\$ 2,894.00</u>	<u>4,000.00</u>	<u>10,000.00</u>	<u>20,000.00</u>
SUELDO ANUAL ( 12 meses )	34,728.00	48,000.00	120,000.00	240,000.00
PRESTACIONES LEGALES	13,421.96	18,135.21	44,182.45	80,779.69
PRESTACIONES NO OBLIGATORIAS	2,395.00	2,395.00	2,395.00	2,395.00
1 % PARA LA EDUCACION	347.28	480.00	1,200.00	2,400.00
2 % DE OTROS GASTOS	694.56	960.00	2,400.00	4,800.00
TOTAL ANUAL DE GASTOS	<u>\$ 51,586.80</u>	<u>69,970.21</u>	<u>170,177.45</u>	<u>330,374.69</u>
TOTAL DE GASTOS EXTRA DEL SUELDO	\$ 16,858.80	21,970.21	50,177.45	90,374.69
% / SUELDO	<u>48.55 %</u>	<u>45.77 %</u>	<u>41.81 %</u>	<u>37.66 %</u>

Pues bien, los resultados de estos ejemplos nos fundamentan de una manera clara, el por qué del enorme porcentaje que representa el FACTOR HUMANO dentro del total de los GASTOS ADMINISTRATIVOS de una Compañía de Seguros. Desde luego que hay que estar conscientes que estas Compañías son Empresas de servicio, resultando indispensable la necesidad de un núcleo bastante extenso de personal.

Se presentan a continuación unas gráficas, con el objeto de que se aprecie más elocuentemente lo que se ha venido tratando a lo largo de este capítulo.

13) GRAFICA ILUSTRATIVA DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS EN EL MERCADO NACIONAL DE SEGUROS.



Debe hacerse notar, que el importante porcentaje que representa el FACTOR HUMANO en la Empresa, es consecuencia - de la ya mencionada necesidad que se tiene de él para el logro óptimo de los objetivos y que por ningún motivo se piensa que ese cuantioso porcentaje disminuya a base de sacrificar de algún modo los beneficios a que tienen derecho los Empleados.

Por lo contrario, apoyamos decididamente la motivación que por medios económicos, culturales y sociales se les brinda.

Ahora bien, sí es nuestro propósito detener ese incesante aumento, pero tomando como base otros procedimientos - y técnicas adecuados, de los cuales tratará ampliamente el - siguiente capítulo.

C A P I T U L O   I V

PROPOSICIONES, CASO PRACTICO Y CONCLUSIONES

## C A P I T U L O I V

### 14) PROPOSICIONES.

Hasta aquí, hemos podido estudiar a las Compañías de Seguros, analizando sus principales características técnicas y su apego al control que sobre ellas ejerce la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros; así mismo, detectamos la estructura de su Catálogo de Cuentas y llegamos a las de Resultados, profundizando y detallando en la cuenta que nos ocupa, o sea la de los GASTOS ADMINISTRATIVOS.

En fin, que lo que hemos hecho hasta el momento es - revisar detenidamente cómo está formada la cuenta de GASTOS-ADMINISTRATIVOS y dividirla, para llegar más fácilmente a -- las conclusiones que ya se han anotado.

Ahora bien, una vez obtenidas estas conclusiones sobre su situación, lo que corresponde hacer a partir de este momento, es proponer algunas posibles soluciones que puedan ayudar a controlar y a reducir este inquietante aumento de - GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Como las conclusiones de la presente investigación - se basan en que definitivamente es el FACTOR HUMANO el que -

mayor preocupación presenta para la Dirección de la Empresa, perfilémosle nuestra atención.

Estamos plenamente convencidos, que todas y cada una de las operaciones de una Empresa, se tornan cada día más -- complejas conforme crece el movimiento general de ella. Por consecuencia, sus controles son también más extensos.

Esto repercute de manera definitiva en descuidos sobre los métodos, sistemas y procedimientos que se tienen para controlar las mencionadas operaciones, llegando a ser obsoletos y en algunos casos inútiles.

Las cargas de trabajo se encuentran mal distribuidas; no se tiene plena conciencia de lo que se hace rutinariamente, ni cual es el objetivo de esa labor; persiste desorganización en la realización de determinados trabajos, lo cual ocasiona pérdidas substanciales de tiempo.

En fin, que como las Compañías de Seguros son Empresas de Servicio, requieren una adecuada revisión administrativa en todas sus áreas.

Al plantearnos esto, nos encontramos ante la necesi-

dad imperante de reorganizar todos y cada uno de los puestos que integran los diferentes departamentos de la Empresa.

Puede asegurarse, que de esta manera podremos obtener resultados altamente satisfactorios e inmediatos, de entre -- los cuales se encuentran los siguientes:

- 1) Determinar y presupuestar la fuerza de trabajo - realmente requerida en cada departamento, eliminando los tiempos ociosos y por consecuencia deteniendo el crecimiento inadecuado del personal de la Empresa.

En caso de que llegase a sobrar fuerza de trabajo en un determinado departamento, se trasladaría a aquellas áreas de la misma Empresa donde - verdaderamente hiciera falta.

- 2) Mejorar y actualizar los métodos y procedimientos que se siguen para la realización de cada actividad de todos y cada uno de los puestos, eliminando así funciones inadecuadas.

O sea, encontrar la forma de poder utilizar nue--

vas y mejores herramientas para trabajar. Desde luego, y es ése el objetivo, que esto repercutiría en grandes ahorros de Gastos Operativos y - en elevar decididamente la eficiencia en la realización del trabajo.

- 3) Distribuir justa y equitativamente las cargas de trabajo entre los integrantes de las distintas áreas de la Empresa.
- 4) Crear conciencia al Empleado de la utilidad de su trabajo y del beneficio consecuente al buen logro de los objetivos de la Empresa.

Por otro lado, a lo largo del presente trabajo se ha venido comentando el beneficio que puede llegar a obtenerse realizando una adecuada distribución por CENTROS RESPONSABLES, de algunas de las cuentas que más afectadas se ven por el hecho de no llevarse controles más capaces. Entre ellas, encontramos principalmente a la de los GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Esto significa, que a través de delegar a cada una de las áreas de la Empresa la responsabilidad de los gastos en -

que incurran, será posible obtener un mayor esfuerzo por parte de los encargados e integrantes de aquéllas, controlándose al máximo las erogaciones que pertenezcan al centro que esté a su mando.

No debe perderse de vista la necesidad de estimular - y motivar ampliamente la productividad individual de los integrantes de la Empresa, con el fin de hacer conciencia en ellos sobre la función contable.

Así, cada peso que se gaste en una determinada área, - será autorizado por el responsable de élla, teniendo éste en - cuenta la necesidad de apegarse lo más estrictamente posible, al presupuesto que se le tiene asignado.

De ese modo, se obtendrán resultados óptimos en cada CENTRO RESPONSABLE, repercutiendo ésto directamente en el beneficio general de la Empresa.

Con el fin de hacer más palpable los resultados que - se pueden obtener, detallamos a continuación un Caso Práctico, el cual nos dará un panorama más amplio de las proposiciones - mencionadas y del logro de los objetivos planteados.

15) CASO PRACTICO.

La Compañía "X" de Seguros, S.A., atraviesa por momentos de pleno desarrollo y de un crecimiento en sus operaciones bastante considerable.

La Dirección General de la Empresa, después de haber analizado todas y cada una de las alternativas que en un momento determinado podrían afectar seriamente el buen logro de sus objetivos, llegó a algunas conclusiones concretas:

- 1) El incremento en las ventas, ha tenido como causas principales, el enorme apoyo que se la ha brindado al Cuerpo Productor (Agentes), mediante aumentos en el pago de sus comisiones, bonificaciones y premios. Así mismo, se ha apoyado fuertemente la capacitación técnica de cada uno de ellos. Las convenciones y las continuas campañas publicitarias también han contribuido definitivamente al mencionado crecimiento de las ventas.

Desde luego, que esto ha repercutido directamente en un alza cuantiosa de los gastos de la Compañía,

refiriéndonos con ésto específicamente al Costo de Adquisición.

Pero si el objetivo primordial de la Empresa es vender cada día más, no puede hacerse gran cosa para detener estas erogaciones.

- 2) La presentación de continuos resultados negativos en algunos de los ramos en que opera la Compañía, (principalmente en el de Automóviles), ha elevado considerablemente el importe de las erogaciones - pertenecientes a las Obligaciones Contractuales.

Por lo tanto, se dieron instrucciones al Director Técnico, para llevar a cabo estudios profundos sobre las causas principales de esta situación.

Los resultados de estas investigaciones orillaron a la Compañía a efectuar cambios considerables en los planes de venta de las pólizas de automóviles, teniendo que exigirle al asegurado, la compra de - coberturas adicionales, con el fin de poder solventar con éstas, parte de las pérdidas tan fuertes -

que se venían produciendo en esta área.

- 3) La última conclusión a la que llegaron, fué definida claramente por el Director Administrativo, el cual expuso una serie de puntos referentes a ella.

Hizo ver a la Dirección General, que el aumento en la producción de primas, había traído consigo un fuerte incremento en los GASTOS ADMINISTRATIVOS, y que después de analizarlos, llegó a la conclusión de que no estaban de acuerdo a ese movimiento.

Agregó, que hasta el momento había sido posible soportar este cuantioso incremento, pero que si seguían así, traerían serios problemas financieros para la Empresa.

Por lo tanto, la Dirección General solicitó que se llevase a cabo una revisión amplia y sistemática de todas las operaciones de la Compañía.

De este modo, el Director Administrativo planeó la revisión.

Como se había percatado perfectamente que el crecimiento de los GASTOS ADMINISTRATIVOS tenia como índice principal el gasto ocasionado por el FACTOR HUMANO de la Empresa, o sea el de los Empleados, principió el estudio por este renglón.

Para el efecto, capacitó a un grupo de Profesionistas (Licenciados en Administración y en Relaciones Industriales) pertenecientes a la misma Empresa.

Los cursos que se les impartieron fueron realizados por una Consultoría Administrativa Mexicana, los cuales estaban basados en los métodos y procedimientos de oficinas más optimizados.

Por lo tanto la revisión principió siguiendo la secuencia que citamos a continuación:

A) Primeramente, se informó a los encargados de todas y cada una de las áreas que iban a ser revisadas, de lo que consistía el programa y de cuáles eran los objetivos a alcanzarse.

Se les explicó, que se realizaria un exhaustivo

estudio de las operaciones pertenecientes a cada puesto y que con ello se ayudaría a incrementar la eficiencia general de la empresa.

Además se hizo hincapié en que ayudaría a utilizar nuevas y mejores herramientas, aparte de poder distribuir equitativamente las cargas de trabajo entre los mismos Empleados.

Se dijo también, que por medio de esta revisión, iba a ser posible determinar la fuerza real de trabajo que se necesitaba, y que si llegase a sobrar personal en una área se trasladaría a aquellas donde hiciera falta.

Así mismo se comentó, que los resultados servirían para controlar el crecimiento inadecuado e innecesario del personal de la Empresa, deteniéndose así el aumento del costo de operación.

De manera sutil, se pidió colaboración de parte de todos, para la realización del programa.

B) Cada uno de los Analistas, comenzó su estudio en diferentes Departamentos, con los siguientes:

pasos:

- I) Realización de Diagramas de todas las operaciones de cada puesto, basándose en la información que el responsable del área daba.
- II) Análisis del Diagrama en detalle, con el fin de mejorar los procedimientos hasta donde fuera posible.
- III) Asignar tiempos a cada operación, basados en los estándares que había determinado la Consultoría Administrativa.

Al final, los estudios trajeron como resultado lo siguiente:

- a) Control del incremento de los costos de operación, siendo capaces de determinar y presupuestar fácilmente la fuerza de trabajo requerida en las cambiantes cargas de trabajo.
- b) Distribución equitativa de cargas de trabajo.

- c) Cambios en los procedimientos operacionales, repercutiendo esto en el aumento de eficiencia en la realización de las distintas labores y en un ahorro cuantioso de tiempo.
  
- d) Se creó conciencia en el personal de cuál era su trabajo y cuál la colaboración de éste para el logro de los objetivos de la Empresa.

Valiosos resultados se obtuvieron en todos los niveles, cuantificándose a continuación el más sobresaliente y representativo:

Personal antes del Estudio	965
Personal requerido después del Estudio	<u>877</u>
Personal en exceso	88

Esto permitió a la Empresa, detener el crecimiento de personal y además, no sustituir por ningún motivo los puestos que dejaran vacantes aquellos que renunciaran, hasta poder llegar a tener el personal que realmente se requería para la realización del trabajo.

De este modo, cada plaza que fuera solicitada por los distintos departamentos, sería autorizada en base a las nece-

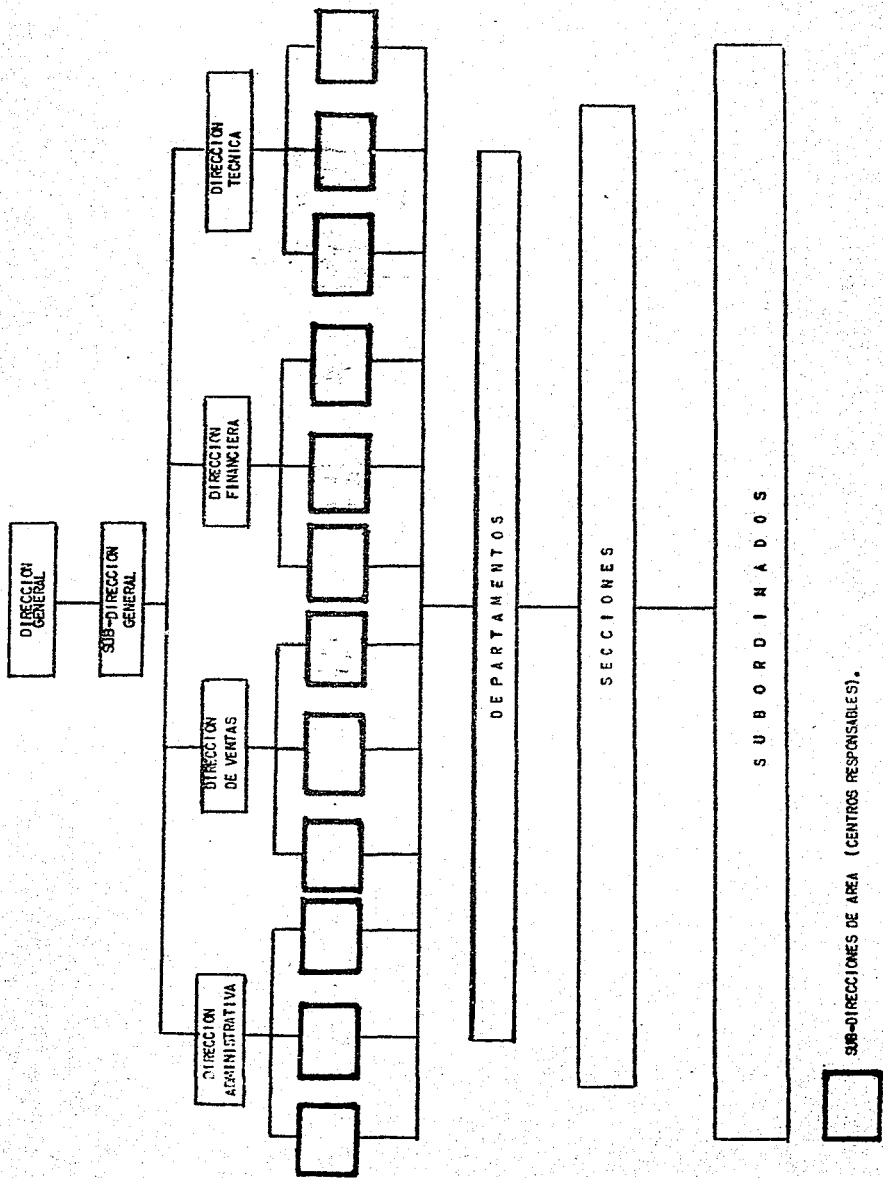
sidades del departamento, controladas con las herramientas que dejó el estudio.

La repercusión en la disminución de los GASTOS ADMINISTRATIVOS, se hizo sentir inmediatamente.

El siguiente paso del Director Administrativo en su afán de controlar y reducir los GASTOS ADMINISTRATIVOS, fué el de llevar a cabo la distribución de éstos, por CENTROS RESPONSABLES, para lo cual requirió de la ayuda del Contralor General.

Para el efecto, comenzaron por analizar el organigrama de la Compañía, con el fin de detectar los centros que se rían los adecuados para delegarles la responsabilidad de los gastos en que incurrieran.

Se presenta a continuación el mencionado organigrama y las áreas escogidas como CENTROS RESPONSABLES.



El análisis, llevó a los funcionarios a determinar - que las Subdirecciones eran las áreas adecuadas para establecerlas como CENTROS RESPONSABLES.

Inmediatamente, se convocó a una junta a los Subdi--rectores de área, con el fin de informarles sobre los planes y alcances del programa.

Se les hizo ver la importancia que tenía el llevar a cabo esos movimientos y se les incitó a colaborar con ellos para poder lograr los objetivos planteados.

El Director Administrativo, habló sobre la importancia que tenía el estimular y motivar la productividad individual de los Empleados. Prosiguió diciendo que si se llegase a contar con la colaboración de todos los integrantes de la Empresa, los resultados positivos no se harían esperar.

Indicó, que sería provechoso hacerles ver a sus subordinados, que los ahorros que puedan lograrse con la citada - distribución repercutiría directamente en la obtención de altas utilidades para la Empresa y por consiguiente para cada uno de ellos, ya que el importe del REPARTO DE UTILIDADES a los TRABAJADORES sería así mismo mayor.

Al día siguiente, el Contralor General llevó al Director Administrativo una clasificación de los GASTOS DE ADMINISTRACION, con el objeto de poder asignar a cada CENTRO RESPONSABLE, los gastos que le correspondían.

La clasificación era la siguiente:

1) Gastos Directos.- Aquellos que pueden identificarse y cuantificarse claramente en una área específica:

- Sueldos y sobresueldos a Funcionarios y Empleados.
- Gratificaciones a Funcionarios y Empleados.
- Gastos de Cobranzas.
- Gastos de Representación.
- Pasajes y Viáticos a Funcionarios y Empleados.
- Gastos de Previsión Social.
- Papelería.
- Correo, Telégrafo y Cable.
- Teléfono.
- Transportes locales.
- Gastos de Conservación de Mobiliario y Equipo.
- Gastos Judiciales.

- Suscripciones y cuotas.
- Aportación al INFONAVIT.
- 1 % Sobre Remuneraciones Pagadas.
- Indemnizaciones por Despido.

2) Gastos Indirectos.- Aquellos que por su naturaleza no se pueden asignar directamente a un CENTRO RESPONSABLE; se prorratean de acuerdo a distintas bases que el Contralor General determina:

- Honorarios al Consejo de Administración.
- Honorarios a Profesionistas.
- Utiles y Gastos de Aseo.
- Luz y Fuerza.
- Seguros y Fianzas. (Sobre propiedades de la Cia.)
- Derechos de Inspección y Vigilancia (a la CNES)
- Donativos.

Puede apreciarse, que los Gastos Directos en cualquier momento son posibles de asignarse a una área específica de la Empresa; en cambio los Gastos Indirectos son a nivel general- y algunos no están al alcance del control contable, sino basados en decisiones de la alta Dirección.

Después de analizar cada renglón de los Gastos Directos e Indirectos, el Director Administrativo y el Contralor General prepararon un memorandum para informar a Directores, Subdirectores y Jefes de Departamento, sobre esta clasificación y la manera en que funcionaría su control. El aviso indicaba también que para que el mencionado control tuviera -- éxito, sería necesario apegarse estrictamente al desgloce -- que se había hecho de la cuenta y a las codificaciones del - catálogo; todo ésto de la siguiente manera:

5111	Cuenta	GASTOS ADMINISTRATIVOS
5111 x	Sub-Cuenta	Dirección a la que pertenece el AREA RESPONSABLE
5111 xx	Sub-Cuenta	Sub-Dirección Responsable del - gasto (CENTRO RESPONSABLE)
5111 xxxx	Agrupación	Concepto del gasto
5111 xxxxxx	Sub-Agrupación	Desgloce del gasto

#### EJEMPLO

En caso de realizarse un gasto por el pago de horas extras a un trabajador, deberá llevarse a cabo la siguiente codificación:

GASTOS DE ADMINISTRACION	_____	5111-1-3-02-04
DIRECCION ADMINISTRATIVA	_____	
SUBDIRECCION DE REL. INDUSTRIALES	_____	
SUELDOS Y SOBRESUELDOS A EMPLEADOS	_____	
HORAS EXTRAS	_____	

O sea, que la cuenta 5111-1-3-02-04, representa el pago de horas extras a un empleado de la Sub-Dirección de Relaciones Industriales que pertenece a la vez a la Dirección Administrativa.

Así, todo Gasto Directo podría controlarse y de ese modo, llegar a determinar el importe exacto de lo que se erogó en un CENTRO DE RESPONSABILIDAD ESPECIFICO, por cada uno de los conceptos que integran estos gastos.

Por lo que se refiere a los Gastos Indirectos, los prorratearía y controlaría directamente el Contralor General.

Después de esto, el Director Administrativo hizo ver al Contralor, que la única manera de valorar los resultados de ese control, era basándose en el Presupuesto Opera--

cional que tenía la Empresa.

Por medio de ésto, sería posible detectar las diferencias importantes que resultaran al comparar los gastos reales contra los presupuestados.

Al paso del tiempo, los encargados de los CENTROS RESPONSABLES, se fueron dando cuenta de la necesidad de apegarse lo más estrictamente posible al Presupuesto que se le había asignado a su área.

Por lo tanto, pudo lograrse así una mayor vigilancia a cada uno de los egresos de la Empresa por conceptos de GASTOS ADMINISTRATIVOS, obteniéndose de ese modo ahorros muy considerables y controles perfectamente establecidos.

En fin, que la conjugación de la revisión administrativa proyectada al FACTOR HUMANO y la Distribución por CENTROS RESPONSABLES de los GASTOS ADMINISTRATIVOS, dieron magníficos resultados y pudo de esa manera, detenerse y controlarse el aumento de ese renglón que tanta inquietud estaba causando a la Dirección General.

16) CONCLUSIONES.

Conforme más amplias y extensas son las operaciones de una Empresa, las funciones administrativas también se tornan igual de complejas.

La debida atención que merecen cada uno de los aspectos dentro de las Organizaciones, han ido motivando a los empresarios, a profundizar cada vez más en ellos.

Los esfuerzos por permanecer y competir en el mercado, son preocupación constante de los Directores de toda Empresa; ésto sólo se logra al alcanzar una estabilidad general en la Compañía, mediante el cuidado y la atención debida a aquellos aspectos que ayudan a optimizar el costo general de operación.

Uno de los principales problemas a que se han venido enfrentando y que más inquietudes ha despertado en el ámbito de los negocios, es el del crecimiento incesante y desequilibrado de los GASTOS DE ADMINISTRACION.

Hablando específicamente de las Compañías de Seguros

en México, debe marcarse una peculiar situación en cuanto a este concepto.

Tomando como base los resultados recopilados por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, en su Anuario Estadístico de Seguros, se ha podido observar un inadecuado crecimiento de los GASTOS DE ADMINISTRACION.

Las conclusiones obtenidas acerca de lo anterior, están fundamentadas en el análisis de los incrementos que ha tenido el citado renglón en los últimos años y en su comparación con la emisión de primas directas.

Como en estricta teoría se afirma que los GASTOS ADMINISTRATIVOS deben permanecer, dentro del proceso productivo, hasta cierto punto fijos o por lo menos que su crecimiento no se incremente en la misma proporción que la producción, en las Compañías Aseguradoras del País está sucediendo lo contrario.

Al profundizar en el estudio de los gastos que nos ocupan, se han podido detectar las principales causas motivadoras de su mencionado aumento;

1) La crisis económica en México y en el mundo entero.

2) La incorporación al Reglamento de Trabajo de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, la cual contiene disposiciones que repercuten en gastos operacionales muy altos; y como las Compañías de Seguros son Empresas - de servicio, requieren de un extenso núcleo de Empleados.

3) Descuido en el control de los GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Pero al estudiar los diferentes conceptos que integran los GASTOS ADMINISTRATIVOS, hemos concluido en que son los consecuentes del FACTOR HUMANO, los que representan el mayor porcentaje (más del 70 %), dentro del total.

Así, deteniéndonos a desglosar los cuantiosos gastos reales que se efectúan en cada Empleado, podemos entender el por qué de la importancia de este renglón.

Para atacar este serio problema, existen algunas soluciones que pueden llevarse a cabo, entre las cuales proponemos las dos siguientes:

1) Revisión sistemática de todas y cada una de las - operaciones de la Empresa, con el fin de poder determinar los cambios necesarios y la necesidad real que se tiene de la fuer<sup>za</sup> de trabajo (basándose en tiempos estándares), orillando és-  
to, a detener y controlar el crecimiento del personal de la -- Compañía y por lo tanto, el de los costos de operación.

Así mismo, al efectuar cambios positivos en los proce-  
dimientos de cada actividad y distribuir equitativamente las -  
cargas de trabajo, se obtendrán resultados altamente satisfac-  
torios.

2) Distribución por CENTROS RESPONSABLES de los GAS-  
TOS ADMINISTRATIVOS, con el fin de delegar a cada uno de los-  
integrantes de las distintas áreas de la Empresa, la responsa  
bilidad de los gastos en que incurran.

Esto aportará la máxima utilidad, teniendo en cuenta  
que se apegará lo más estrictamente posible al presupuesto --  
operacional de la Compañía.

En fin, que es de suma importancia prestarle la aten-  
ción necesaria a este renglón, que tan fuertes repercusiones -  
tiene en los resultados de toda Empresa.

## B I B L I O G R A F I A

Conservación de la Cartera de  
Seguros de Vida Individual  
en una Cía. de Seguros.

TESIS - UNAM

L.A.E. Oscar Apellaniz.

Aspectos Técnicos y Contables  
del Contrato de Reaseguro.

TESIS - UNAM

C.P. Victor M. Palomo C.

Significación Actual de la Con-  
tabilidad por Areas de Res-  
ponsabilidad. Una Interpre-  
tación Humanística.

TESIS - UNAM

C.P. Francisco Perea R.

Finanzas e Inversiones de las  
Instituciones de Seguros.

TESIS - IPN.

C.P. Roberto A. Espinosa.

Catálogo Oficial de Cuentas de  
Instituciones de Seguros.

Comisión Nacional Banca-  
ria y de Seguros.

Anuario Estadístico de Seguros.

Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Manual de Tiempos Estándares para Oficinas.

Paul B. Mulligan.

Ley General de Instituciones de Seguros.

Poder Ejecutivo.

Reglamento de Trabajo - de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.