



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO**

UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

Cuna de héroes, crisol de pensadores

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**“ADMINISTRACIÓN Y VALUACIÓN DE INVENTARIOS DE
ACUERDO A LA NIF C-4.
CASO DE ESTUDIO COCA-COLA PLANTA MORELIA”**

T E S I S

Que para obtener el grado de Licenciado en
Administración

P R E S E N T A

Bryan Carrillo Farias

Director de Tesis:

Doctor Julio César Sánchez Bucio



Morelia, Michoacán de Ocampo, mayo 2023

¡A mi amado padre Baltazar Carrillo Rodriguez, a mi madre Fidelina

Farias Torres a mi hermano Baltazar Jr. Carrillo Farías!"

Gracias por siempre estar durante este proceso

Agradecimientos

*Somos lo que hacemos día a día; de modo que
la excelencia no es un acto sino un hábito.*

-Aristóteles

Hoy se concluye un ciclo en el proceso de mi formación académica, y es un momento de reflexión sobre el camino que se ha emprendido, las personas que han formado parte de esta travesía y de las cuales siempre busco llevarme un aprendizaje y ver lo mejor de ellas. Es por estos motivos que siempre resulta positivo, agradecer por todo lo que abona a nuestro crecimiento profesional y personal.

En primer momento agradezco a mis padres Baltazar Carrillo Rodriguez y Fidelina Farias Torres porque gracias a sus esfuerzos, consejos, valores, enseñanzas, dedicación y amor incondicional, he tenido la oportunidad de formarme como profesionista y un mejor ser humano. Agradezco a mi hermano Baltazar Jr., por siempre motivarme, por quererme y espero les pueda dar el buen ejemplo que ustedes se merecen.

Agradezco a las instituciones, a mi alma mater la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por permitirme realizar mis estudios de Licenciatura. A mi casa de estudio la y a mí siempre amada Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, donde me forme como Licenciado en Administración .

Agradezco a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, donde tuve la oportunidad de profesionalizarme como Licenciado en Administración; desde luego que me quedo enormemente con los Profesores que formaron parte de mi formación académica, a las autoridades de esta institución y al personal administrativo y manual, ya que sin ustedes esta Facultad no tendría altos índices de calidad en

cada uno de sus programas educativos. Agradezco a mis compañeros de clase por el intercambio de conocimientos y retroalimentación a lo largo de 4 años.

Estoy convencido que este trabajo de investigación no hubiera sido posible sin la ayuda de mi amigo y director de tesis, el Doctor Julio César Sanchez Bucio, a quien siempre agradezco su gran apoyo brindado, y sus consejos, con quien además de admirarlo profundamente he tenido la oportunidad de coincidir en otros proyectos académicos y a quien le tengo gran aprecio.

Agradezco de manera muy puntual a mi círculo de amigos y conocidos por siempre tener comentarios positivos y motivaciones hacia mi persona, especialmente a mi maestro Guadalupe Godínez Tamayo por ser parte de la formación extra muros y estar siempre en los momentos de mayor tensión en mi formación profesional.

Reconozco a todas las personas que a lo largo de estos casi 5 años han estado en diferentes escenarios y de diferentes formas. Finalmente agradezco también a esas personas que por circunstancias de la vida no están en estos momentos de satisfacción, pero que durante el tiempo en que estuvieron dejaron grandes aprendizajes, una gran satisfacción en mi vida y una huella que siempre estará presente y eso es algo que siempre estará presente en mis días.

A los omitidos sin razón alguna, el abajo firmante se disculpa. Gracias

B. C F.

Resumen

La Administración de Inventarios es una de las actividades al interior de las organizaciones que debe tener una mayor excelencia operativa y un mayor control al momento de ejecutar estas actividades, puesto que es en la administración de un inventario (materia prima, insumos y artículos terminados) donde se comienzan los procesos de cadena de suministro.

Se vuelve de vital importancia para las cadenas de suministro la administración y valuación de estos inventarios, ya que no solo son los inputs de entrada a la cadena de suministro, sino que en la administración del inventario de producto terminado comienza una nueva etapa en la cadena de suministro que consiste en la distribución.

El no tener una correcta administración y valuación de inventarios en la cadena de suministro puede venir a impactar de manera negativa en el desempeño de las actividades de la organización y muchas ocasiones puede impactar de manera negativa en las cifras financieras de las organizaciones.

Palabras Claves: Administración, Inventarios, Cadena de Suministri, Valuación, Optimo Nivel

Abstract

Inventory Management is one of the activities within organizations that must have greater operational excellence and greater control when executing these activities, since it is in the administration of an inventory (raw material, supplies and finished items). where the supply chain processes begin.

The administration and valuation of these inventories becomes vitally important for supply chains, since they are not only the entry inputs to the supply chain, but a new stage in the chain begins in the administration of the finished product inventory. of supply consisting of distribution.

Not having a correct administration and valuation of inventories in the supply chain can negatively impact the performance of the organization's activities and many times can negatively impact the financial figures of the organizations

Keywords: Administration, Inventories, Supply Chain, Valuation, Optimal Level

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN	3
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.	3
SUMERIOS (5000 A. C.)	3
EGIPTO (4000-2000 A.C.)	3
BABILONIA (2000-1700 A.C.)	4
CHINA	4
GRECIA (500-200 A. C.)	4
INDIA	5
ROMA (200 A. C. – 400 D. C.)	5
REVOLUCIÓN INDUSTRIAL:	5
1.10.1 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD:	21
1.10.2 REINGENIERÍA:	21
1.10.3 BENCH MARKING:	22
1.10.4 ENFOQUE EMPÍRICO:	22
1.10.5 ENFOQUE SITUACIONAL O DE CONTINGENCIAS:	22
1.10.6 TEORÍA DE LA DECISIÓN:	22
1.10.7 ENFOQUE DE LOS PAPELES ADMINISTRATIVOS:	22
CAPÍTULO 2. ESTUDIO INTEGRAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	23
2.1 ¿QUÉ ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO?	23
2.2. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	23
2.3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	24
2.4. PLANEACIÓN	26
2.5. ORGANIZACIÓN	29
2.6 DIRECCIÓN	37
2.7 CONTROL	41
CAPÍTULO 3. LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS NIF C-4, Y LOS TIPOS DE ALMACENES MATERIA PRIMA, ARTÍCULOS TERMINADOS, MERCANCÍAS EN TRÁNSITO, MERCANCÍAS EN COMISIÓN Y CONSIGNACIÓN.	51
3.1. NORMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA C-4	51
3.2 RAZONES PARA EMITIR ESTA NORMA	51
3.3 NORMAS DE VALUACIÓN	52

3.4 TIPOS DE INVENTARIOS NO CUBIERTOS POR LA NIF C-4	52
3.5 ADQUISICIONES DE INVENTARIOS, A PLAZO	52
3.6 ESTIMACIONES POR PÉRDIDAS POR DETERIORO	52
3.7 CAMBIO CONTABLE	53
3.8 BASES DEL MARCO CONCEPTUAL QUE SE UTILIZARON PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA NIF	53
3.9 OBJETIVO	53
3.10 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	54
3.11 RECONOCIMIENTO – NORMA GENERAL	56
3.12 GENERAL	56
3.13 COSTO DE COMPRA	56
3.14 COSTO DE PRODUCCIÓN	57
3.15. MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	60
3.16 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LA MATERIA PRIMA.	61
3.17. ARTÍCULOS TERMINADOS	62
3.18 INVENTARIOS (MERCANCÍAS) EN TRÁNSITO	62
3.19 CLASIFICACIÓN DE LAS MERCANCÍAS EN TRÁNSITO	63
3.20 COSTOS DE ENVÍO	63
3.21 ANTICIPOS A PROVEEDORES	64
3.22 REFACCIONES, SUMINISTROS Y HERRAMENTALES	64
3.23 MÉTODOS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS	64
3.24. PÉRDIDAS POR DETERIORO	66
3.26. MERCANCÍAS EN COMISIÓN	68
<u>CAPÍTULO 4. CASO DE ESTUDIO. COCA-COLA FEMSA PLANTA MORELIA</u>	<u>78</u>
4.1 INVENTARIOS	78
4.2 ESTIMACIONES POR PÉRDIDAS POR DETERIORO	78
4.3 OBJETIVO	79
4.4. PRINCIPALES TÉRMINOS	79
4.5 COSTO DE COMPRA	80
4.6. COSTO DE PRODUCCIÓN	80
4.7 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LA MATERIA PRIMA.	81
4.8. ARTÍCULOS TERMINADOS	81
4.9 CLASIFICACIÓN DE LAS MERCANCÍAS EN TRÁNSITO	81
4.10 COSTOS DE ENVÍO	82
4.11 REFACCIONES, SUMINISTROS Y HERRAMENTALES	82
4.12. MÉTODOS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS	82
4.13. PÉRDIDAS POR DETERIORO	82
4.14. MERCANCÍAS EN COMISIÓN	83
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>84</u>

Introducción

La presente investigación tiene como tema central el análisis del procedimiento de administración y valuación de inventarios conforme a lo establecido por la NIF C-4.

Para analizar esta problemática es necesario identificar de manera clara y precisa cuales son las etapas en la administración de inventarios y el flujo que estos deben correr en la cadena de suministro para la gestión de valuación de inventarios.

El interés de estudiar esta temática y realizar esta investigación tiene su origen en que en el ejercicio profesional de la disciplina del Procedimiento Administrativo, proceso administrativo y el funcionamiento de cada una de las etapas, ya que en la práctica profesional nos enfrentamos a resolver problemáticas presentadas en el desarrollo de las cadenas de suministro. El interés profesional de estudiar este tema en mi investigación de tesis radica en dar a conocer como una de las principales organizaciones de talla mundial lleva a cabo una correcta administración y valuación de los inventarios, así como de dar las recomendaciones e impactos de como mitigar los riesgos en la administración de inventarios.

El capítulo I de esta investigación tiene como objetivo el estudio enfocado en los orígenes y en la evolución de la administración y como esta tiene un impacto a lo largo de los años en las ciencias administrativas con el objetivo de poder realizar una comparativa entre las principales escuelas de la administración.

En el capítulo 2, haremos un analisis comparativo sobre cada una de las etapas del proceso administrativo y el impacto que generan en la cadena de suministro en el proceso relativo a la administración y valuación de los inventarios, así como los principales elementos de cada una de las etapas del proceso administrativo y el impacto que originan en este proceso, es de vital importancia estudiar el desarrollo

de estas etapas ya que contribuye a un analisis de riesgos que se debe detectar ante la cadena de suministro.

En el capítulo 3 tiene como objetivo el estudio de la NIF C-4 , y lo relacionado a la administración y valuación de inventarios, así como los diferentes tipos de inventarios que existen en las organizaciones con el objetivo de que vayamos aportando a la valuación de los inventarios y esta unidad se vuelve de gran importancia, ya que en el momento que realizamos este estudio y esta definición de objetivo nos ayudará en entender la realización y caso de estudio motivo de objeto del capítulo 4.

En el capítulo 4 de esta investigación se realizará el analisis y caso de estudio de Coca-Cola Femsá Planta Morelia, con el objetivo de poner en practica cada uno de los conceptos estudiados en los capítulos anteriores, derivado de este analisis se realizarán recomendaciones en cada uno de los procesos, así como se identificará de manera clara y precisa los elementos de la administración de inventarios que apoyaran en el cumplimiento de los objetivos operativos, tácticos y estratégicos de la organización.

CAPÍTULO 1. Antecedentes Historicos de la Administración

La forma en que los subordinados hacen su trabajo tiene indudablemente un gran efecto sobre el resultado final, pero la operación de la administración tiene un efecto mucho mayor.
-Henry Fayol

1.1. Antecedentes Históricos de la Administración.

La administración nace desde que los seres humanos debieron de incorporarse en grupos para lograr cubrir sus necesidades de supervivencia, por lo que se organizaron para complementar sus habilidades, definir reglas y cuidar sus recursos. A medida que los grupos lograban mejorar sus sistemas de colaboración crecieron hasta formar civilizaciones, en donde la administración debía de adecuarse a las nuevas circunstancias a las que se enfrentaban.

Sumerios (5000 a. C.)

Se han encontrado antecedentes del pensamiento administrativo desde el siglo X a.C. cuando el legislador bíblico Salomón estableció acuerdos comerciales, de construcción y formo tratados de paz, además de repartir los recursos equitativamente entre la población, así también en el año 5000 a.C. los sumerios lograron la invención de la escritura y la conservación de registros para un control administrativo tributario.

Egipto (4000-2000 a.C.)

La aportación de los egipcios fueron las pirámides, puesto que ya manejaban habilidades administrativas y de organización, ya que debían de planificar la cantidad de bloques, de donde serían extraídos, cuántos hombres necesitarían y sobre todo el tiempo de construcción, denotando de esta forma que su sistema de planeación y administración de recursos iba adecuándose más a lo que conocemos hoy en día.

Babilonia (2000-1700 a.C.)

Hammurabi rey de Babilonia elaboro leyes de carácter mercantil, tratando temas como ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdos y pagarés, además sus transacciones eran registradas en tablillas como un medio de control, por otra parte aquí inicio la no delegación de responsabilidades.

Además el código Hammurabi vigente en el periodo 2000 y 1700 a.C. fue un instrumento en el que se empezaba a definir los salarios mínimos[1], control, depósitos y responsabilidades comerciales. Posteriormente a esto en el 604 a.C. Nabucodonosor al subir al trono implemento los controles de producción y pagos, así como los incentivos de salario en las fábricas textiles.

China

En los 500 A.C., los escritos de Mencius y Chow denotan que los chinos estudiaban principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control, además de conocimiento de conceptos como; organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y técnicas de control mismas que se encontraban en la constitución de Chow que era un directorio de todos los sirvientes del emperador. Alrededor de 2350 y 2256 a. C. el emperador Yao hizo uso por primera vez de una junta de consejo para tomar decisiones importantes y además esta servía como una herramienta de comunicación con sus súbditos.

Grecia (500-200 a. C.)

En Grecia lograron tener la capacidad para administrar las operaciones de compañías comerciales, desarrollaron un gobierno democrático que contenía un roceso administrativo, es en esta civilización donde se encuentra el origen del método científico, ya que descubrieron los criterios de investigación e introdujeron la ciencia y la educación en muchos aspectos a la administración. Fue en este segmento de la historia que Platón aporoto la primera teoría sobre la especialización y división del trabajo, donde entre algunas ideas mencionaba que un trabajador debía enfocarse en realizar las tareas para las cuales tenía la habilidad de hacerlo. Sócrates por su parte mencionaba que un buen administrador lograría que sus subordinados obedecieran y cumplieran,

seleccionando a los ideales para cada puesto, sin importar el tipo de comercio que estuvieran administrando.

India

Alrededor de 321 a. C. el Arthashastra de Kautilya, aportación que define a la ciencia de la política, social y económica del estado, donde se detallaban las obligaciones del rey, sus ministros y consejeros, sobre reuniones del consejo, temas de guerra y paz, donde además hacía referencia a la organización de los negocios, leyes, tribunales, gobierno municipal, costumbres sociales, matrimonio, divorcio, derechos de las mujeres, ingresos, impuestos, minas y factorías, mercados, entre otros, agrupa todos estos aspectos con el fin de lograr el éxito de la política aunque fue señalado como un elemento que no tenía compasión humana y mucho menos moralidad. (Mary, 2018)

Roma (200 a. C. – 400 d. C.)

Los Romanos que se hacían cargo de la administración se llamaban gestores o mandatarios. Roma marcó las bases de la administración moderna. Clasificó las empresas en tres:

- Públicas: Empresas que realizan actividades del Estado.
- Semipúblicas: Empresas que pertenecen a sindicatos.
- Privadas: Empresas que eran manejadas por civiles.

La iglesia católica Romana representó un ejemplo importante de la práctica de la administración.

Revolución industrial:

El acontecimiento que hizo que la administración existiera como tal fue la Revolución Industrial, un gran acontecimiento para la humanidad que se caracterizó por la mecanización de la industria y la agricultura, la aplicación de la fuerza motriz, el avance de los transportes y comunicaciones así como el desarrollo de fábricas.

Con la Invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819), y su posterior aplicación en la producción, surgió una nueva concepción del trabajo que

modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y originó rápidas y profundos cambios económicos, políticos y sociales, en el lapso de un siglo, mucho mayores que los ocurridos en el milenio anterior. La llamada Revolución Industrial que inició en Inglaterra.

El crecimiento industrial era improvisado y basado en el empirismo. Al mismo tiempo, la intensa migración de fuerza laboral de los campos agrícolas a los centros industriales originó un fenómeno acelerado y desorganizado de urbanización. El capitalismo se solidifica y aumenta el tamaño de una nueva clase social: el proletariado.

El inicio de la historia de la administración fue una historia de ciudades, países, gobernantes, ejércitos y de la Iglesia. La Revolución Industrial provocó el surgimiento de las fábricas y la aparición de la empresa industrial, lo que causó los siguientes cambios en la época:

- Surgimiento de fábricas y empresas industriales.
- Sustitución del artesano por el operario especializado.
- Crecimiento de las ciudades y aumento de la necesidad de administración pública.
- Aparición de los sindicatos como organización proletaria a partir del inicio del siglo XIX.

(FCA Fundamentos de Administración., 2017)

1.2 Enfoque Científico :

La administración debe estudiarse y tratarse como ciencia, no de manera empírica. Frederyck preocupó por el estudio sistemático de la organización. El principal objetivo de la administración es generar el máximo de prosperidad para el empleado y para el empresario.

El hecho de que Taylor fue el primer en hacer el análisis completo del trabajo incluyendo tiempos y movimientos de haber establecido los patrones de ejecución entrenando al operario, especializando al personal e implementando la oficina de

planeación. Con esto asumió una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura adoptando un criterio hasta elevarlo al concepto de organización.

Frederick Winslow Taylor (1856–1915)

Ingeniero estadounidense, hizo sus estudios en Europa y se desempeñó en la industria metalúrgica, donde realizó gran parte de sus investigaciones. En 1878 ingresó en la Midvale Steel Company y en 1884 ascendió al puesto de jefe de diseño de modelos, donde realizó importantísimos estudios, base de sus teorías.

Taylor fue muy influido por H. Robinson Towne, a quien reconoció por sus aportaciones a su trabajo, aunque criticó sus sistemas de pago. En 1900, ante la American Society of Mechanical Engineers, presentó los estudios realizados en la Midvale Steel Co. Como consecuencia de su observación de los procesos productivos en la Midvale Steel.

Taylor llegó a las siguientes conclusiones:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente, más que por conocimiento científico
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Trató de desarrollar métodos para organizar el trabajo tomando en cuenta los materiales, las herramientas y las habilidades personales. Así mismo, inventó diversas máquinas, entre las cuales se destaca la fresadora para cortar metales.

El enfoque de la escuela de la administración científica el énfasis es en las tareas.

El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de ciencia a los problemas de la administración, con la finalidad de alcanzar la eficiencia industrial.

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica se inició en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor.

A Esta Corriente se le llama Administración Científica Por la Racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

Características de esta teoría.

- Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
- Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
- Los empleados deben ser dispuestos científicamente en lugares o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
- Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
- Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios. (Desconocido, 2019) (Taylor, 1911)

1.3 Enfoque Clasico:

La base del enfoque clásico de la administración la constituyen las teorías de Henry Fayol en Francia, alimentaba la teoría clásica, buscaba incrementar la eficiencia de las empresas Fayol se concentró en la estructura de la organización. La teoría clásica de Fayol, en tanto, se expandió por Europa y fue enriquecida por James D. Mooney. Pone énfasis en la estructura organizacional de la empresa.

Toda empresa y organización tenían 6 funciones básicas:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes y servicios.
2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra venta y el intercambio que realizaban las organizaciones.
3. Funciones Financieras: Que consistía en la obtención y preservación de capitales, inversiones y dinero.
4. Funciones de Seguridad: Se encargaba de la protección y preservación de bienes y personas.
5. Funciones Contables: Relacionadas a los inventarios, balances, costos, estadísticas, etc.
6. Funciones Administrativas: Eran las encargadas de coordinar y sincronizar todas las funciones en la organización.

El concepto de administración para Henry Fayol era:

- Planear; visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar; construir las estructuras materiales y sociales de la organización.
- Dirigir; enlazar, unir y armonizar actos y esfuerzos colectivos.
- Controlar; verificar que todo suceda de acuerdo a lo establecido y a las órdenes dadas.

Administración es un todo de la cual la organización forma parte, es un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados. Organización como entidad social es la iniciativa humana emprendida para alcanzar un objetivo. Como función administrativa es el acto de organizar los recursos.

14 Principios Generales de la Administración :

1. División de Trabajo
2. Autoridad y Responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de Mando
5. Unidad de Dirección

6. Subordinación de los Intereses individuales a los Generales
7. Remuneración del Personal
8. Centralización
9. Cadena Escalar
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad de Personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de Equipo

1.4 Enfoque Humano Relacionista:

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible por el desarrollo de las ciencias sociales particularmente de la psicología de trabajo.

Tiene como características:

- Oposición a la teoría clásica
- La motivación mejora a la productividad de la empresa.
- Analiza el comportamiento en forma individual.
- Relaciones en el ámbito organizacional como factor relevante para administrar con eficiencia.
- Se vincula con las Ciencias sociales.
- Se enfoca y se interesa en el humano.
- El comportamiento individual y grupal.

La escuela de relaciones humanas considera al individuo como el recurso más importante de la organización y productividad y el papel más importante de la administración es la valoración del trabajo.

Elton Mayo especialista australiano estudio las actitudes y molestias de los trabajadores, con el fin de reconocer el porqué de las bajas de producción.

Mayo emprendió un experimento y después de realizar el experimento se percató de que era necesario cambiar parámetros de la empresa con el objetivo de ofrecer un trato más humano a los empleados; de esta manera se podría lograr un incremento notorio en los niveles de producción.

A partir de este momento, las empresas abrieron sus puertas al mundo psicológico de las relaciones humanas y la conducta a través de las ciencias sociales.

Gracias a Elton Mayo se empezaron a considerar los estudios relacionados con el comportamiento humano durante las horas laborales; esto permitió la revolución de los principios básicos empresariales. Uno de los factores más importantes que arrojó el experimento de Elton Mayo consistió en el hecho de que el ser humano no puede ser motivado únicamente por el salario, sino que también requiere de reconocimiento y de otros incentivos.

Otro elemento importante que descubrió este psicólogo consistió en que no se puede estudiar al individuo como un ente aislado, sino que hay que estudiarlo teniendo en cuenta su entorno grupal. Es decir, una empresa no está constituida por trabajadores aislados, sino que se conforma por una mentalidad colectiva que requiere de reconocimientos.

Antecedentes

A comienzos del siglo XX comenzaron a desarrollarse una serie de estudios en Harvard en los que se vinculaba la ciencia de la administración con las relaciones humanas. Luego de esto, en 1911 se impartió una serie de cursos que dieron inicio al enfoque psicológico de la ciencia administrativa.

Gracias a esto se introdujo la creencia de que el elemento humano era lo más importante de cualquier empresa, siendo este el que la mantiene viva, activa y con altos niveles de producción.

No obstante, todavía no se habían encontrado respuestas al fenómeno de disminución o incremento de productividad. Luego de la llegada de las colaboraciones de Elton Mayo, se pudo corroborar que la productividad aumentaba debido a ciertos factores sociales, como por ejemplo la moral de los trabajadores o el “sentido de pertenencia”. (Rodríguez, 2019)

1.5 Enfoque Estructuralista:

El enfoque estructuralista amplió el campo del análisis de la organización con la finalidad de incluir otros tipos diferentes de organizaciones además de las fábricas: organizaciones pequeñas, medianas y grandes, públicas y privadas, empresas de los más diversos tipos.

Origen:

Al final de la década de 1950, la teoría de las relaciones humanas entro en decadencia. La teoría estructuralista significa un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas; representa una visión crítica de la organización formal.

Características:

- Enfoca su atención hacia la organización desde el punto de vista de su estructura de su funcionamiento y de los medios que utiliza para lograr sus objetivos.
- Representa un verdadero desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una leve aproximación a la teoría de las relaciones humanas con una visión crítica de la organización formal.
- Analiza los conflictos que se generen por las contracciones propias de la estructura y el disfuncionamiento, clasificándolos para facilitar su manejo

Principales Exponentes:

Karl Marx: Asegura que la estructura se compone de partes que, a lo largo del desarrollo, ganan autonomía unas sobre las otras, manteniendo la integración y

la totalidad sin hacer suma o reunión entre ellas, sino por la reciprocidad instruida entre ellas 5 de mayo de 1818-14 de marzo de 1883. Filósofo de origen judío

Max Weber: Fenomenológico: la estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera y sus elementos tienen una cierta función bajo una cierta relación, lo que impide que el tipo ideal de estructura retrate fiel e íntegramente la diversidad y la variación del fenómeno.

Etapas:

1. Etapa de la naturaleza: Los factores naturales, o sea, los elementos de la naturaleza, constituían la base única de subsistencia de la humanidad.
2. Etapa del trabajo: A partir de la naturaleza, surge un factor perturbador que inicia una verdadera revolución en el desarrollo de la humanidad: el trabajo, este condiciona las formas de organización de la sociedad.
3. Etapa del capital: En la cual el capital prepondera sobre la naturaleza y el trabajo, transformándose en uno de los factores básicos de la vida social.
4. Etapa de la organización: La naturaleza, el trabajo y el capital se someten a la organización. Etapa de la Naturaleza Etapa del Trabajo Etapa de la Organización Etapa del Capital

Orígenes de la teoría estructuralista:

La oposición que surgió entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas hizo necesaria una posición más amplia y comprensiva que integrase los aspectos considerados por una y omitidos por la otra y viceversa. La necesidad de visualizar “la organización como una unidad social grande y compleja, en donde interactúan los grupos sociales” que comparten algunos de los objetivos de la organización (como la viabilidad económica de la organización), pero que pueden volverse incompatibles con otros (como la forma de distribuir las utilidades de la organización).

La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y repercusiones en el estudio de las organizaciones. El estructuralismo tuvo fuerte influencia en la filosofía, en psicología, en la antropología, en las matemáticas, etc. En la teoría administrativa, los estructuralistas se concentran en las organizaciones sociales, variando entre el estructuralismo fenomenológico y el dialéctico.

El principal representante del dialéctico es Kart Marx (quien asegura que la estructura se compone de partes que, a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian y, de una forma dialéctica, ganan autonomía unas sobre las otras, manteniendo la integración y la totalidad sin hacer suma o reunión entre ellas, sino por la reciprocidad instruida entre ellas) y Max Weber (fenomenológico: la estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera y sus elementos tienen una cierta función bajo una cierta relación, lo que impide que el tipo ideal de estructura retrate fiel e íntegramente la diversidad y la variación del fenómeno real).

1.6 Enfoque Neo Humano Relacionista:

Antecedentes y características

La escuela o teoría del neo-humano-creacionismo o teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual.

El Neo-humano-creacionismo o teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

El enfoque de esta escuela consiste básicamente en considerar a las relaciones en el ámbito organizacional como el factor relevante para administrar las organizaciones con eficiencia y productividad adecuadas. Para la mejor

comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Uno de los autores que destaca en esta escuela es Abraham Maslow, siendo uno de los primeros psicólogos con una orientación teórica con bases existenciales que fue estudiado por los administradores ya que como proporcionaba un modelo de trabajo que toma en consideración al elemento humano de las empresas como un ente con características y necesidades propias en oposición a un elemento mecanicista que era la parte del pensamiento tayloriano. Otro de sus precursores es Chris Argyris el cual sostiene que el hombre ha sido educado en Occidente con criterios distintos de los que las organizaciones le exigen, por lo que existe un desajuste en el comportamiento humano. Un representante más a estudiar en esta escuela es Frederick Herzberg y sus colaboradores (Mausner y Snyderman), ellos elaboraron la teoría conocida como “de los motivadores” y “los factores higiénicos”. La teoría dual de Herzberg, quien señala que los factores intrínsecos al puesto son los que motivan realmente pues son capaces de proporcionar satisfacción, mientras que los factores higiénicos o saludables no motivan pues no se deriva de ellos satisfacción. Su presencia sólo impide que haya insatisfacción, por lo que sólo sirven para mantener saludable el ambiente organizacional.

Además en esta forma de pensamiento se encuentran las teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor, mediante las cuales describe los supuestos valores y actitudes de los supervisores. Mientras que en la teoría “X” se considera al trabajador como indolente por naturaleza, poco dispuestos a aceptar responsabilidades e inclinado a ser dirigido por otros, egocéntrico, reacio al

cambio y fácil de ser engañado, la teoría “Y” sostiene que el individuo tiene iniciativa, responsabilidad, es cooperativo, encuentra placer en el trabajo pues le es tan natural como jugar o dormir y es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.

Por último, se puede mencionar a Rensis Likert, este autor es un exponente de la teoría del comportamiento que considera que cada empresa es diferente por lo que hay que analizar primero al tipo de organización para poder determinar después que tipo de dirección debemos de utilizar.

1.7 Enfoque de Sistemas :

Este se puede definir como un esquema metodológico que sirve como guía para la solución de problemas, en especial, hacia aquellos que surgen en la dirección o administración de un sistema. Su propósito general es estudiar las propiedades aplicables de los sistemas a cualquier campo de investigación. Esta perspectiva heurística se basa en analizar en su conjunto, y no de manera aislada, a las partes que componen un sistema. En otras palabras: el enfoque de sistemas se esfuerza por optimizar la eficacia del sistema total en lugar de mejorar la eficacia de sistemas cerrados.

Esto tiene su explicación en que las propiedades de un sistema no pueden describirse por la simple suma de sus elementos independientes. La naturaleza del todo es mucho más compleja, pues no es derivable de sus partes constituyentes, sino de la sincronización total entre estas y el contexto.

El enfoque de sistemas cumple con un grupo de características como son:

- Interdisciplinario: Involucra numerosas disciplinas para la resolución de un problema.
- Cualitativo y cuantitativo a la vez: La solución obtenida mediante este enfoque puede ser explicada por métodos cualitativos, cuantitativos o por una combinación de ambos.

- Organizado: Se requiere de la aplicación ordenada de recursos para resolver problemáticas extensas.
- Creativo: Los mecanismos para lograr las metas propuestas deben ser creativos y novedosos.
- Teórico: Sus bases se encuentran en las teorías científicas. Mediante ellas es que se construye la línea a seguir para afrontar las adversidades.
- Empírico: Se basa en la experimentación para separar los elementos más significativos de los insignificantes.
- Pragmático: Constituye una herramienta activa para la práctica y la acción.
- Integrador: Engloba la totalidad de los elementos del sistema.

Funciones básicas realizadas por el sistema:

- Entradas; Son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Pueden ser: - En serie - Aleatoria - Retroacción
- Salidas; Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Se convierten en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.
- Relaciones: Son los enlaces que vinculan entre sí a los objetos o subsistemas que componen a un sistema complejo. Podemos clasificarlas en: - Simbióticas - Sinérgica - Superflua
- Proceso; Transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.

En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre como se efectúa esa transformación.

Propiedades de los sistemas:

- Estabilidad dinámica: La estabilidad de los sistemas ocurre cuando estos pueden mantener un flujo continuo de materiales, energía e información.

- Homeostasis: Representa la capacidad del sistema de ajustarse a los cambios autorregulando las variables internas para conservar el estado de equilibrio.
- Entropía: Es la tendencia hacia la desintegración del sistema debido a la degeneración de sus elementos.
- Neguentropía: Es la propiedad que permite al sistema importar energía del medio para mantener y desarrollar estados improbables de organización.
- Sinergia: Se refiere a que el comportamiento del todo no se puede deducir por el examen aislado de sus elementos.
- Variedad: Abarca el número de componentes discretos de un sistema.

1.8 Enfoque Matemático:

Este enfoque, se emplea con el fin de solucionar problemas administrativos de una empresa. Este término se basa en la toma de decisiones lógicas y racionales en un proceso general de una empresa, por la cual se basa en dos expectativas;

En él se infieren variables conocidas y desconocidas llevándolo a enfrentar y buscar solución a diversas situaciones, estos tipos de soluciones se basan de una respuesta racional, es por ello por lo que se conoce como enfoque matemático, ya que en cuanto a las variables presentadas se debe obtener una respuesta precisa y clara por la cual se basa en dos expectativas:

1. Proceso: es la etapa para seleccionar la mejor alternativa de decisión.
2. Problema: es tomar decisión cuantitativamente y transformar la decisión más lógica y racional para que este pueda llegar a un desenlace.

Este enfoque, se emplea con el fin de solucionar problemas administrativos de una empresa. Este término se basa en la toma de decisiones lógicas y racionales en un proceso general de una empresa, por la cual se basa en dos expectativas:

- Proceso: es la etapa para seleccionar la mejor alternativa de decisión
- Problema: es tomar decisión cuantitativamente y transformar la decisión más lógica y racional para que este pueda llegar a un desenlace.

Este enfoque va de la mano con la teoría de la decisión debido a que se deben crear estrategias convenientes para todos los que se involucren con la empresa. También se relaciona con el punto de vista del análisis de la investigación de operaciones donde la concepción fundamental está en el proceso de administración.

AUTORES

Igor H. Ansoff.

Fue el creador de esta teoría él decía que para ser un buen administrador era necesario conocer las falencias y necesidades de la empresa y a partir de ella generar constantemente cambios a favor de su crecimiento, también argumentaba que era importante estar en contacto con el medio, actualizado a las diferentes necesidades que se presentan y así hacer que su empresa sea competente. Según Igor H. Ansoff, "Para ser un buen administrador es necesario: Conocer las falencias y necesidades. "

Russell L. Ackoff.

Fue otro de los personajes importantes que dieron base a esta teoría, dándole un enfoque más a nivel interno donde cada uno identifique su papel y manera de desenvolverse, donde el pensamiento de la empresa le da vital importancia al desarrollo personal y social. Ackoff: "Cada miembro de la empresa debe identificar su papel dentro de ella y poder desenvolverse para optar ese puesto." (Galeon, 2012).

1.9 Enfoque del pensamiento complejo:

El pensamiento complejo y la organización

Durante el período de tiempo que los filósofos han denominado la modernidad, la construcción del conocimiento se caracterizó por ser determinista y causal, pero, esta forma de observar los fenómenos empezó a cuestionarse con el advenimiento de la física del quantum, con la cual se reconoce lo aleatorio, lo accidental, lo reversible.

El pensamiento complejo se puede entender como una red de causas y efectos, certezas e incertidumbres, orden y desorden, que conviven e interactúan en el mismo fenómeno bajo el supuesto de sistema abierto. Ahora bien, la complejidad incentiva la dialéctica, desdibuja las fronteras del conocimiento e integra la interdisciplina en el proceso de construcción del conocimiento.

Para Morín (1994 - 45), la organización es “la disposición de relaciones entre los componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos”. En el pensamiento complejo la organización se conforma con el concepto crucial, pues permite pensar al sistema como unidad donde las partes y el todo son uno y, no la suma de partes sin conexión alguna.

El concepto de organización desde la complejidad, no se refiere entonces a la suma de las actividades que realizan los individuos que conviven en ella, sino al producto de las interacciones entre individuos/elementos/entorno.

La organización transforma, reúne y se mantiene a pesar de las perturbaciones que se producen. Construye un todo coherente, siempre y cuando se mantengan en constante interacción con su centro o núcleo. La visión acerca de la organización bajo el enfoque del pensamiento complejo, implica en consecuencia, una profunda reflexión acerca del cómo abordar y pensar los problemas que le son propios de forma íntegra, relacional, abierta, multidimensional, para así profundizar en su naturaleza y enfrentar su complejidad como un desafío constante.

El pensamiento complejo, desde la propuesta de Morín, plantea un modelo de organización distinto al de la visión de la teoría clásica de la administración, la cual ha estado centrada fundamentalmente en la certeza, la estabilidad y el equilibrio.

A la luz de la complejidad, la organización se convierte en un sistema alejado del equilibrio, por el contrario, se supone caótico, donde la inestabilidad no es una “anormalidad” sino que se convierte en una característica especial y habitual del sistema, en un potencial de cambio, de desarrollo y evolución hacia formas de organizaciones más complejas.

La organización como objeto de estudio de la administración desde el pensamiento complejo, debe ser concebida como un sistema abierto en el cual deben confluír una serie de interacciones entre los elementos que la componen, generándose un proceso sistémico y recursivo que, en definitiva, romperá con el concepto de causa-efecto y de linealidad para introducirnos en el mundo de la no linealidad y la retroalimentación.

Entonces, se puede concebir a la organización como un sistema social abierto, con multiplicidad de interacciones (internas y externas), que es capaz de auto-eco-organizarse (como proceso adaptativo) en procesos recursivos que hace que evolucione, se transforme y hasta desaparezca, en función del desarrollo de otras organizaciones. (Laura, 2015)

1.10 Nuevos Enfoques y Técnicas contemporaneas:

1.10.1 Administración de la calidad:

Esta teoría parte de que en la empresa hay que lograr la calidad en todos sus niveles, para que por medio de esto se logren optimizar todos sus recursos de la empresa

1.10.2 Reingeniería:

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejores resultados en aspectos como costos, calidad, precios, mejora de tiempos.

1.10.3 Bench Marking:

Consiste en proponerse metas por medio de normas externas y objetivos aprendiendo lo más importante de otro, es decir; fijándose metas en base a lo mejor de otro.

1.10.4 Enfoque Empírico:

Analiza la administración desde el punto de vista práctico y real, cotidiano de situaciones o casos que han ocurrido en la vida real, de esta forma se lleva al estudio de los típicos "casos".

1.10.5 Enfoque Situacional o de Contingencias:

La teoría de las contingencias toma en consideración no solo las situaciones dadas sino también la influencia de las soluciones sobre los patrones de conducta de una empresa.

1.10.6 Teoría de la Decisión:

El administrador o un conjunto de personas organizadas es decidir entre varias alternativas la que más convenga bajo un pensamiento racional y motivaciones de índole económica u otros que sean de importancia para el caso en particular.

1.10.7 Enfoque de los Papeles Administrativos:

Consiste en observar las actividades reales de los administradores, para luego de eso, concluir cuáles son sus principales actividades o papeles. Las que Mintzberg identificó como los 10 papeles administrativos.

CAPÍTULO 2. Estudio Integral del Proceso Administrativo.

En el pasado, el hombre ha sido primero, en el futuro, el sistema debe ser primero... El primer objetivo de todo buen sistema debe ser el de desarrollar los hombres de primera clase.

-Frederick W. Taylor

2.1 ¿Qué es el proceso administrativo?

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas dentro de una organización u empresa que buscan aprovechar al máximo los recursos existentes de forma correcta, rápida y eficaz. El proceso administrativo está conformado de cuatro fases principales: planificación, organización, dirección y control. En conjunto, todas siguen un proceso cíclico, por lo que se reiniciarán al completar su última fase. El origen del proceso administrativo se lo debemos a Henry Fayol. Hacia el año 1916, tras 50 años como gerente de una empresa minera, Fayol publicó su libro «Administration Industrielle et Générale». En español sería algo parecido a «Administración Industrial y General». En dicho libro desarrolló, basándose en su experiencia, toda su teoría. Fayol, destacaba en su obra los distintos niveles de gerencia, las funciones administrativas y una lista de principios para administrar correctamente. No obstante, cabe mencionar, que lo más reconocido de todo su trabajo, son sus principios. En concreto 14 principios para la correcta administración.

2.2. Características del proceso administrativo

Un proceso administrativo posee multitud de características y peculiaridades en función de la empresa que lo desarrolle, hacemos mención a las más comunes:

- Consta de cuatro etapas relacionadas entre sí.
- Debe de plasmar todos los objetivos que se persiguen alcanzar con él.

- Deben ser informados del mismo todos aquellos trabajadores que vayan a formar parte del proceso.
- El objetivo que tiene es la creación de una hoja de ruta para optimizar al máximo cada una de las acciones que incluye el proceso administrativo.
- Puede ser utilizado por cualquier empresa, independientemente de las características de la misma.
- Se realiza con un horizonte temporal previamente estipulado. De esta forma, ofrece cierta flexibilidad para poder ser adaptado a las circunstancias.

2.3. Etapas del proceso administrativo

En la definición, hemos dicho que el proceso administrativo está formado por una serie de etapas: planificación, organización, dirección y control. En este apartado las desarrollaremos y las explicaremos. Claro que, en primer lugar, conviene saber cómo se separan estas dos fases:

- Fase mecánica: La fase mecánica está compuesta por la planificación y la organización. Podríamos decir que es una parte estática del proceso.
- Fase dinámica: La fase dinámica, por su parte, está compuesta por la dirección y el control. En este sentido, la palabra dinámica hace referencia al movimiento.

En cualquier caso, más importante que distinguir entre mecánico y dinámico, es conocer las distintas etapas que lo componen:

- Planificación: Trata de programar las tareas a realizar y resolver las cuestiones pertinentes que más tarde se ejecutarán.
- Organización: La idea es ver quién se encargará de cada tarea, en qué orden y que estructura tendrá el proyecto en su ejecución.
- Dirección: La dirección no sólo se encarga de mandar, también se encarga de ayudar, respaldar e intervenir ante cualquier conflicto que se presente en la consecución de objetivos.
- Control: El control se basa en el seguimiento de métricas confiables que permitan supervisar que se conseguirán los objetivos más grandes. Importancia del proceso administrativo.

El proceso administrativo desempeña un papel fundamental en la gerencia de una compañía. Supone la hoja de ruta a seguir durante un determinado periodo, para poder alcanzar los objetivos establecidos por la dirección. De esta manera, seguir todas las etapas marcadas dentro del proceso administrativo, permitirá a la organización incrementar su grado de eficiencia a la hora de lograr las metas propuestas.

Este proceso supondrá una reducción en el número de recursos consumidos. Por este motivo, se podrán destinar aquellos recursos ahorrados a otras acciones que resulten beneficiosas para la compañía.

Entre las ventajas que podemos destacar del proceso administrativo destacamos las siguientes:

- Permite a la empresa disponer en todo momento de una planificación futura.
- Las acciones a llevar a cabo en cada uno de los posibles escenarios se encontrarán estipuladas.
- Establece de forma clara los objetivos que tiene una determinada empresa en el corto, medio y/o largo plazo.
- Se optimizan al máximo los recursos
- Evita gastos superfluos que no se encontrasen contemplados previamente.
- Puede suponer un incremento de la productividad ya que mejora la coordinación entre miembros del equipo.

Por último, hay que destacar que un proceso administrativo perfectamente diseñado evitará que aparezcan sucesos que rompan los esquemas de los directivos. En consecuencia, se reducirá el número de medidas improvisadas que pueden derivar en decisiones perjudiciales para el funcionamiento de la empresa.

Ejemplo de proceso administrativo: Supongamos que somos montañeros. Nuestro objetivo es alcanzar la cima de las cinco montañas más altas del mundo. El objetivo está claro, pero necesitamos un proceso para alcanzar nuestros objetivos de la

forma más segura posible. Es decir, sin poner en riesgo nuestra salud. Necesitaremos por tanto un proceso para conseguir nuestro objetivo final: alcanzar las cinco cimas. Aunque cada pico es diferente, a su vez, seguiremos una serie de etapas para alcanzar cada cima (objetivos intermedios). A esta serie de etapas, que son comunes en la consecución de objetivos, lo llamamos proceso administrativo.

En este sentido, toda empresa u organización que pretenda conseguir unas metas, debe aplicar un proceso administrativo. Sin el proceso administrativo, es muy complicado conseguir los objetivos propuestos. Casi imposible. ¿Nos imaginamos subiendo al Everest sin tener nada planeado, sin haber entrenado y todo fuera de control? ¿No verdad? En el ámbito empresarial ocurre lo mismo.

2.4. Planeación

¿Qué es la planeación en el proceso administrativo? Henry Fayol, reconocido por desarrollar la Teoría Clásica de la Administración, estipuló todo lo que contempla el proceso de administrativo, considerando cada una de las cuatro etapas mencionadas como elementos vitales. La planeación como etapa inicial lleva consigo una carga de importancia, y contempla el establecimiento de una estrategia que permite idear cuál es la mejor forma para alcanzar los objetivos estipulados.

Hay que recordar que todos los procesos realizados de forma interna o externa por la empresa persiguen el mismo fin: aumento de productividad y éxito comercial. Lo que nos permite entender que cualquier aspecto que se trabaja, tiene una repercusión (en mayor o menor grado) en el cumplimiento del objetivo empresarial. Por lo tanto, la planeación estratégica corresponde a una de las funciones básicas del hecho administrativo. Aspectos para considerar en la planificación estratégica ¿Quieres saber qué es la planeación en el proceso administrativo? Toma en cuenta los siguientes aspectos para planificar los procedimientos de tu organización administrativa.

El plan debe ser flexible para que pueda adaptarse a los cambios que puedan suceder o debe ser inherente contemplando las posibilidades para resolver problemas con eficiencia o debe tener una base racional.

Por lo que es necesario el análisis de las necesidades y de las mejores opciones para implementar las acciones o debe generar responsabilidad en cada uno de los participantes o debe ser factible o lo que es lo mismo, tiene que poder ser ejecutable.

Tipos de planeación en el proceso administrativo:

1. **Estratégica:** Es la que se realiza a largo plazo. Por lo general, suele ser la que realizan los directivos de la organización. En ellas se evalúa cómo impacta cada una de las acciones empresariales para el alcance de los objetivos.
2. **Táctica:** Se da para brindar soluciones a crisis repentinas, razón por la que se asocia a la toma de decisiones a corto plazo.
3. **Interactiva** Se encarga de prever situaciones que podrían suscitarse en el tiempo, su intención es la de contar con la respuesta en caso de que sucedan.
4. **Normativa:** Comprende el conjunto de reglas e instrucciones que rige el comportamiento y compromiso empresarial. Incluye los horarios de jornadas de trabajo, funciones del personal, vacaciones, vestimenta y todos los aspectos relacionados.
5. **Operativa:** En este tipo de planeación se contempla la forma en la que se utilizan los recursos (materiales y humanos) para dar solución a un determinado problema. Se asignan proyectos y plazos de cumplimiento.

Elementos de la planeación en el proceso administrativo:

Toma en cuenta los siguientes elementos para planificar de forma acertada.
Visión.

- ¿Cómo se proyecta la empresa a futuro?

Misión.

- ¿Cuál es el propósito que se desea alcanzar?
- ¿Cuáles resultados se proponen lograr y en cuánto tiempo?
- Describe las acciones a tomar por cada miembro de la estructura organizacional con función a los logros esperados.

Políticas.

- Se trata de una guía a la que cada área departamental podrá consultar para tomar sus decisiones.
- Determina los recursos con los que cuenta y los que son necesario adquirir para ejecutar la estrategia planificada.
- La planificación estratégica debe ser realizada por quienes conozcan la gestión y gerencia de proyectos empresariales a cabalidad.
- Se fija en forma precisa lo que se va a hacer

Características de los Objetivos

Específicos:

Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.

Medibles: Que sea posible cuantificar los fines y beneficios. Realizables: que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad).

Realista: Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo. Limitado en el tiempo: Estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Se concluye que la planificación o planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de esta para conseguir determinados objetivos del modo más eficiente.

2.5. Organización

El término organización, tiene dos significados diferentes por un lado puede referirse a unidades sociales o a función administrativa; es decir, al acto de organizar. En el primer caso las organizaciones, son unidades que atienden la satisfacción de las necesidades básicas, como alimentación, vestuario, salud, vivienda, transporte, trabajo, necesidades culturales.

La organización, como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc.

Como afirma Juan Antonio Pérez López: "es claro que cualquier empresa es una organización humana. Dentro de las organizaciones humanas constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza"... "Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad - ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar"

Chiavenato, corrobora nuestra apreciación y escribe: "La palabra organización puede ser usada con dos significados diferentes: 1. Como organización, entidad o unidad social, en la cual las personas se integran entre sí, para alcanzar objetivos específicos. En este sentido la palabra organización denota cualquier emprendimiento humano, planeado intencionalmente para lograr determinados objetivos. 2. Organización como función administrativa, es una parte del proceso administrativo. En este sentido organización significa, acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos".

Según Myers y Myers, los elementos básicos de una organización son: - Tamaño, que depende del número de integrantes de la organización. - Acciones interdependientes, representadas por las relaciones que se establecen entre sus integrantes, cuando trabajan juntos para lograr objetivos comunes. - Ubicación en el espacio y tiempo. Toda organización se ubica en determinado lugar y espacio temporal, en el que los integrantes desarrollan sus acciones. - Insumo de recursos del medio ambiente, representado por las cosas y materias primas, que están alrededor de las personas involucradas. - Comunicación, que se establece entre los miembros de ella, para coordinar las actividades de extracción y/o transformación de los recursos en el proceso productivo. - Producto, son los bienes o servicios que como resultado de las actividades de la organización se integran al ambiente.

Tipos de Organización

Hace falta caracterizar las organizaciones en sí misma para dibujar el cuadro en el cual juega en cada nivel la doble dialéctica de las organizaciones.

- La organización coercitiva es la que es extraña al proyecto de los individuos que son sus miembros, la que no está colocada en el camino que une al individuo con el sujeto histórico. Sólo se conoce como un conjunto particular, y debemos rechazar aquí el uso de la palabra organización. Esto estaría justificado si se coloca en la perspectiva de los miembros, sea de los dirigentes, pero no lo es, si se le considera desde el punto de vista de las relaciones dominadas por la preponderancia del interés general de los valores sociales.
- La organización instrumental es la que permanece exterior a los individuos, a menos que éstos se sientan situados en ella y, por lo mismo, ligados a la organización. Tiene una política que consiste en negarse a sí misma en nombre de un liberalismo que reduce la iniciativa y la integración a la manipulación de los individuos.

- La organización integradora es la que se capta como un sistema de relaciones sociales. El individuo no se capta aisladamente, pero tampoco en su vínculo con el sujeto histórico; lo es en su pertenencia a una colectividad concreta.
- La organización representativa se define ella misma como en conjunto particular, es decir, por su vínculo con el sujeto histórico que manifiesta y representa. No es un fin en sí ni un mero sistema de medios, definible por caracteres específicos. Representa, en un conjunto particular, el modelo racionalizador, la intención de desarrollo racional de un sistema de trabajo y de una sociedad. Este tipo de organizaciones evoca las instituciones políticas, lo que insinúa la naturaleza conflictiva de las organizaciones. Pueden ser las mejores mediaciones entre el individuo y el sujeto histórico del cual es portador, y pueden ser los obstáculos más opacos entre uno y otro en la medida en que olvidan su particularidad para considerarlas como tabernáculo de valores o para identificarse completamente con estos valores.

Objetivos y Funciones

El término función alude a la contribución de una actividad repetitiva, a fin de mantener la estabilidad o equilibrio. Se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación. Uno de los ejemplos clásicos del estudio de las funciones de la comunicación en las organizaciones, es la tipología desarrollada al respecto por los investigadores Daniel Katz y Robert Kahn en 1966; dichos teóricos sugieren que tales funciones pueden analizarse en dos niveles diferentes:

1. En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
2. En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas). Nos concentraremos

solamente en tres de estas funciones: producción, innovación y mantenimiento. Función de producción La comunicación organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta hacia la producción.

Algunos ejemplos incluyen mensajes sobre los presupuestos, mejorar la calidad de los productos o del servicio, el mercado, etc. Asimismo, como señala Goldhaber, se consideran mensajes de producción aquellos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etc.

La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

Función de innovación

Una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la organización; como señalan Rogers y Shoemaker, poco importa que la idea sea objetivamente nueva. La reacción que provoca se determina por la novedad percibida por la unidad de adopción. La innovación es un suceso muy raro en las organizaciones; sin embargo, ocurre en todo momento. Rogers y Agarwala-Rogers distinguen dos tipos generales de innovaciones organizacionales:

- a) Las innovaciones de la organización.
- b) Las innovaciones en la organización.

Las primeras son las innovaciones que se adoptan como resultado de una decisión 10 organizacional; por ejemplo, la creación de un nuevo producto. La organización en general cambia, no así las personas que laboran en ella; tampoco se requiere que la mayoría de los miembros se comporten de manera distinta. Por otra parte, las innovaciones en la organización son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo; por ejemplo, la implantación de un círculo de calidad. Los círculos de calidad consisten en formar y reunir grupos de

empleados para identificar, analizar y resolver problemas en su área específica de trabajo; es un proceso en el que interviene los empleados en la toma de decisiones.

La innovación incluye a toda la organización, pues requiere de un cambio en la actitud de los individuos, desde los directivos hasta los obreros, hacia ella para lograr metas organizacionales. En ambos casos, la función de innovación destaca la importancia de la comunicación. Por una parte será crucial la forma en que los directivos de la empresa definan el ambiente externo de la organización. Si consideran el ambiente fluido y cambiante (turbulento), la función innovadora de la comunicación será vital y la organización deberá adaptarse a los cambios externos.

Por otro lado, la comunicación debe originar los cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando o crecer. Como señalan Myers y Myers, la función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas. Función de mantenimiento La función de mantenimiento es distinta a las dos anteriores ya que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación. Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento "están dedicadas a la socialización de la gente" y no hacia el material con el que se trabaja. La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano.

La información que confirma la opinión de un individuo como competente y valioso, es integradora y afecta la autoestima. La "Organización" es la segunda etapa del proceso administrativo, en esta se crea un sistema de control organizado para lograr las metas y objetivos establecidos en la etapa de planeación y gestión, la premisa acerca de que es organización en el proceso administrativo todo proceso debe tomar decisiones y de planeación , dividir el trabajo, atribuir responsabilidades

a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización.

Importancia de la organización en el proceso administrativo

Bajo la premisa de que es organización en el proceso administrativo, es de mucho interés en las empresas este concepto, los motivos son:

- Ayuda a lograr los objetivos planteados.
- Ayuda a utilizar mejor los medios y recursos disponibles.
- Ayuda a tener una mejor comprensión y comunicación entre los miembros de la empresa.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Principios de la organización en el proceso administrativo

Respondiendo la pregunta que es organización en el proceso administrativo, esta se basa en principios que deben seguirse para obtener un mejor desempeño de su concepto y funcionabilidad:

1. **Objetivo:** Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y los propósitos de la empresa, la existencia de un puesto o área sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
2. **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía: Necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
4. Unidad de mando: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.
5. Difusión: La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.
6. Equilibrio: En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.
7. Diseño de la Estructura Organizacional: La estructura organizacional señala quiénes realizan las funciones y tareas que les competen en la gestión y cómo esas personas se relacionan entre sí. La estructura considera los distintos puestos en el interior de la compañía, los cargos y las obligaciones de sus integrantes, así como la cadena de mando existente. Para realizar un diseño de la estructura organizacional se debe tener en cuenta la pregunta que es organización en el proceso administrativo.
8. La estrategia organizacional: Analiza y visualiza que la estrategia y objetivos organizacionales se encuentren ligados a las necesidades del mercado o los cambios que atraviese la empresa.
9. El modelo de estructura organizacional: Cada vez es más común ver que las empresas apuestan por un modelo de estructura organizacional diferentes al convencional.
10. Los perfiles de puesto: Valida que los perfiles de puesto respondan a las nuevas necesidades de la estructura organizacional y que la definición de las responsabilidades, las funciones y las competencias estén definidas en consecución del cumplimiento de la estrategia organizacional.
11. El recurso humano: Se deben tomar en cuenta los factores como el crecimiento o la reubicación de personal que puede traer consigo el diseño

de una nueva estructura organizacional. Mantener una jerarquía y una buena organización administrativa dentro de la empresa es un acierto asegurado. Y es que ahí radica que todo el trabajo realizado dentro del departamento de administración de un negocio sea totalmente rentable, óptimo y eficaz.

12. Diseño de la Estructura Organizacional La estructura organizacional señala quiénes realizan las funciones y tareas que les competen en la gestión y cómo esas personas se relacionan entre sí. La estructura considera los distintos puestos en el interior de la compañía, los cargos y las obligaciones de sus integrantes, así como la cadena de mando existente. Para realizar un diseño de la estructura organizacional se debe tener en cuenta la pregunta que es organización en el proceso administrativo.
13. La estrategia organizacional: Analiza y visualiza que la estrategia y objetivos organizacionales se encuentren ligados a las necesidades del mercado o los cambios que atraviese la empresa.
14. El modelo de estructura organizacional: Cada vez es más común ver que las empresas apuestan por un modelo de estructura organizacional diferentes al convencional.
15. Los perfiles de puesto: Valida que los perfiles de puesto respondan a las nuevas necesidades de la estructura organizacional y que la definición de las responsabilidades, las funciones y las competencias estén definidas en consecución del cumplimiento de la estrategia organizacional.
16. El recurso humano: El recurso humano: Se deben tomar en cuenta los factores como el crecimiento o la reubicación de personal que puede traer consigo el diseño de una nueva estructura organizacional. Mantener una jerarquía y una buena organización administrativa dentro de la empresa es un acierto asegurado. Y es que ahí radica que todo el trabajo realizado dentro

del departamento de administración de un negocio sea totalmente rentable, óptimo y eficaz.

A manera de conclusión la organización es un proceso dentro del proceso administrativo, permite el equilibrio de los recursos, cuyo fin es establecer la relación entre el trabajo y quien debe realizarlo.

2.6 Dirección

¿Qué es la dirección administrativa? En administración de empresas, se conoce como dirección (o directamente como dirección administrativa), a una de las etapas más importantes del proceso administrativo, en la que se aplica el conocimiento adquirido para llevar a cabo una toma de decisiones pertinentes.

Dicho en términos más simples, la dirección administrativa equivale al capitaneo de un barco. DIRECCION La dirección administrativa es una labor complicada y de alta responsabilidad, que generalmente llevan a cabo gerentes y otras figuras de liderazgo y autoridad dentro de las organizaciones, y que tiene como objetivo garantizar que los objetivos trazados de antemano se cumplan, lo cual significa lidiar con imprevistos, corregir sobre la marcha el funcionamiento de la organización y a menudo tomar decisiones estratégicas.

Por esta razón, la dirección está muy emparentada con el control y la retroalimentación dentro del proceso administrativo: únicamente manejando la información necesaria y surgida de la evaluación del funcionamiento de una organización, se podrán tomar decisiones informadas y sensatas que tengan una mayor probabilidad de éxito. Es por eso por lo que la conducción empresarial no es demasiado distinta de la conducción política de una nación, aunque ambas cosas manejen elementos muy diferentes y tengan principios distintos. A grandes rasgos, podemos esquematizar las etapas de la dirección administrativa en:

- Toma de decisiones. Ante algún tipo de imprevisto, situación retadora o evaluación de la organización, se impone la necesidad de una toma eficiente de decisiones, lo cual pasa a su vez por determinadas etapas:
- Definir el problema. Es decir, comprender la situación, los retos surgidos y/o los objetivos que se persiguen y que nos brindarán la orientación inicial respecto a cómo abordar el problema.
- Evaluar las alternativas. Todo problema puede abordarse desde distintos puntos de vista y puede resolverse o enfrentarse de modos distintos, más agresivos, más pacientes, más sagaces, etc. Antes de decidirse por alguno se deben revisar todas las opciones.
- Tomar una decisión. Finalmente deberemos decantarnos por alguna opción y aplicarla de manera específica, teniendo en cuenta un panorama de consecuencias posible y algún tipo de previsiones anticipadas.
- Integración. Esta etapa implica la disposición de los elementos y recursos necesarios para ejecutar la decisión previamente tomada, a través también de diversas estrategias, como son:
 - Reclutamiento. Agrandamiento o reemplazo del capital humano con el personal necesario para llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.
 - Capacitación. Brindar al personal ya existente las herramientas teóricas, conceptuales o prácticas para poder llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.
 - Renovación. Adquisición de nuevos materiales, nuevos equipos, nuevas herramientas, etc., para poder llevar a cabo la decisión.
 - Motivación. El espíritu empresarial y la moral de equipo son también fundamentales para conseguir los objetivos y materializar el plan decidido, así que la dirección deberá llevar a cabo una revisión de las dinámicas motivacionales de la organización y emplear nuevas, reforzar las existentes o eliminar las contraproducentes.
- Comunicación. Muy emparentada con la motivación, la comunicación tanto a lo interno como a lo externo debe ir siempre en concordancia con las decisiones iniciales que se tomaron, de modo que cada segmento de la organización tenga

claro lo que se espera de ella y que cada cliente sepa qué cambios esperar de la organización.

- Liderazgo y supervisión. No sólo se debe tomar decisiones y velar por que se implementen correctamente, sino que se debe mantener abierto un canal de retroalimentación y control que permita percibir la eficacia de los cambios introducidos, que identifique complicaciones, que perciba amenazas y oportunidades derivadas del cambio, en fin, que suministre a la dirección la información necesaria para poder volver a tomar decisiones y mantener así el circuito andando.

Tipos de dirección administrativa. Existen diversas formas, tipos o estilos de dirección administrativa, los cuales tienen que ver directamente con el tipo de liderazgo ejercido, y que deben ser considerados orientaciones, más que categorías definidas y concretas.

1. Dirección autocrática. Aquella en que la autoridad impone sus normas, criterios y decisiones sin consultar en absoluto a sus subordinados, por lo que suele generar ambientes de trabajo tensos y dictatoriales, en los que la disciplina y la inseguridad pueden ir de la mano.
2. Dirección paternalista. Se trata de una flexibilización de la dirección autocrática, en la que los cargos jerárquicos se involucran en la labor de sus subordinados e incluso en sus vidas personales, pero siempre desde una posición de poder y de autoridad, como si fueran una suerte de tutor. Suele aplicarse para organizaciones con personal muy joven o en formación.
3. Dirección Laissez-faire (“dejar hacer”). Un modelo de dirección que interviene muy poco en el desempeño de sus subordinados, permitiéndoles un altísimo grado de autonomía y decisión, lo cual puede hacer de ellos empleados con alta iniciativa, o puede conducir al desconcierto y al desorden.
4. Dirección democrática. Se inspira en los principios de la igualdad de oportunidades y de la consulta masiva para tomar decisiones, sin sacrificar por ello la estructura jerárquica de la organización. Suele ser la que mejores resultados arroja en una organización diversa o amplia.

Principios de la dirección administrativa

El ejercicio de la dirección se sostiene en base a una serie de principios fundamentales, que son:

- Coordinación de intereses. Dado que una organización implica un conjunto organizado de seres humanos trabajando en torno a un objetivo común, la dirección debe hacer que el foco se mantenga en este último, haciendo converger los objetivos individuales o sectoriales en un macro proyecto común.
- Impersonalidad del mando. Las organizaciones tienen estructuras y jerarquías que no deben depender de quién las ejerce, sino que deben ser impersonales, objetivas, es decir, no dependen de simpatías y consideraciones, sino de la lógica interna de la organización.
- Supervisión directa e indirecta. La dirección puede ser ejercida, al mismo tiempo, en comunicación estrecha con los subordinados, o sea, brindándoles las directrices y la información que requieren para estar motivados y productivos; y en comunicación jerárquica, a través de una estructura jerárquica o burocrática que permita el uso eficiente de la información y la toma oportuna de decisiones, sin que absolutamente todo deba llegar hasta la gerencia para aprobarse.
- Aprovechamiento y resolución de los conflictos. La dirección de toda organización enfrentará situaciones conflictivas a las que debe poder dar solución o, mejor aún, que deberá reconvertir en situaciones ventajosas o provechosas, a través de una gestión del cambio y de la variabilidad, en lugar de un apego excesivo a la norma.

Importancia de la dirección administrativa

La dirección es vital para el correcto funcionamiento administrativo. Ella se ocupa de ejecutar los lineamientos proyectados en fases previas (planeación y organización) para obtener de la estructura organizacional el mejor desempeño posible. Una buena dirección es clave no sólo en la previsión y anticipación empresarial, sino en la motivación del capital humano, a través de una comunicación eficiente, de una conducción sensata y de un espíritu alejado de la tiranía y otros defectos humanos. Una buena conducción administrativa, de

hecho, comprende el proceso administrativo como un todo organizado y jerarquizado, y está capacitada para llevar a cabo los cambios oportunos que lo hagan perdurar o que lo aproximen al cumplimiento de sus objetivos concretos. Cualquier proceso administrativo sin dirección es propenso al desorden y a la desintegración.

A manera de conclusión la dirección es un método de decisión que revela la misión y objetivos de la organización, así como los planes y políticas para lograrlos, de forma que defina su posición competitiva respecto de en qué negocio está o quiere estar y qué quiere ser.

2.7 Control

El control es una fase de vital importancia para el proceso administrativo, pues es la función que evalúa periódicamente para comparar el desempeño de las diversas áreas de la empresa en relación con las metas y normas planificadas previamente.

En las ciencias de la administración, se habla de control para referirse a una de las principales funciones administrativas, junto con la planificación, la organización y la dirección, la cual tiene como cometido asegurarse de que las acciones de la organización se realicen de acuerdo a lo planificado, o evaluar la eficacia de los resultados obtenidos, es decir, su grado de proximidad con el ideal esperado.

Las dinámicas administrativas de control usualmente implican la obtención de información respecto al proceso empresarial y a los resultados, y la aplicación de las correcciones que sean pertinentes para enmendar los errores y maximizar la eficiencia. Se trata de un mecanismo de retroalimentación del sistema organizativo que depende para operar de los tres pasos previos, sobre todo de la planificación, etapa donde se fijan las expectativas y las metas. En teoría, una

organización cuyos procesos y resultados se ciñen más a lo planeado será mucho más eficiente que otra que se salga del carril. Así, los procesos de control permiten no sólo medir el rendimiento organizacional, sino además establecer justamente los estándares de calidad idóneos para ello, y además evaluar y tomar las medidas correctivas pertinentes.

El proceso de control idóneo, en este sentido, debe ser económico, flexible y preventivo, pero, además, como hemos dicho, debe responder a los objetivos organizacionales trazados. Las fases del proceso de control tienden a ser las siguientes:

- Fase 1 Establecer estándares. En esta fase inicial se afinan y definen los parámetros de medición o evaluación, sin los cuales sería imposible saber qué tan bien o mal sale el producto. Esto implica cuatro tipos de estándares: de cantidad (volumen de producción, cantidad de existencias, etc.), de calidad (exactitud, logro del producto), de tiempo (tiempos de producción) y de costos (costo de ventas, costos de producción, etc.).
- Fase 2: Evaluación del desempeño. La medición propiamente dicha de los procesos organizacionales.
- Fase 3: Comparación de desempeño. Se cotejan los márgenes esperados del desempeño con aquellos obtenidos, se los compara con los estándares iniciales para determinar el margen de éxito u error.
- Fase 4: Acción correctiva. Se elabora un informe que registre todo lo anterior y se arrojan las acciones necesarias para mejorar o perfeccionar el proceso, como determinar a qué altura de la estructura empresarial están los problemas y cuáles son sus posibles soluciones.

Tipos de control administrativo, el control a corriente se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso empresarial. Existen los siguientes tipos de control administrativo:

- Control previo o pre control. Al ser previos a la acción, aseguran que ésta responda a los recursos (humanos, materiales y financieros) planificados. Esto pasa por identificar los gastos financieros presupuestados, anticipar las actividades por realizar y prever lo que costará llevarlas a cabo.
- Control directivo o de dirección. Se les conoce como controles de avance o controles cibernéticos, y supervisan el recorrido de los procesos organizacionales antes de que acaben, para tener tiempo de tomar medidas o forzar un cambio de ruta. Estos controles sólo dan resultado si se posee una retroalimentación adecuada.
- Control a corriente. Este control se lleva a cabo a lo largo del proceso empresarial, es decir, a la par que están transcurriendo, de la mano de directivos o del propio personal operario.
- Control posterior. Se llevan a cabo una vez finalizada la acción productiva y se dan de manera retrospectiva, evaluando todo el recorrido y extrayendo las conclusiones pertinentes de lo que salió bien y lo que no tanto. Luego se recoge un informe que sirve para futuras gestiones y para recompensar o alentar a los trabajadores.

Henry Fayol menciona que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Robert B. Buchele menciona que es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Robert C. Appleby nos dice que es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Chiavenato menciona que el control es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. A partir de la escuela de la Administración estratégica se comienza a cambiar el enfoque de verificación por el de monitorización, introducido por F. Frischknecht, como el proceso dinámico y continuo, que consiste en adoptar decisiones sobre el presente y el futuro en función información del pasado, es decir, un sistema de información que permite seguir el funcionamiento de los planes una vez puestos en marcha, medir las desviaciones que se producen, conocer sus causas y tomar las acciones correctivas.

El control es un proceso cíclico y repetitivo, está compuesto de cinco etapas sucesivas: Es la primera etapa del control, establece los criterios de evaluación o comparación, denominados estándares. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.

Existen cuatro tipos de estándares los cuales se presentan a continuación: Estándares de cantidad: criterio de idoneidad respecto a volumen o número ideal. Estándares de calidad: criterio de validación de la idoneidad de un elemento, proceso o servicio por sus cualidades y características.

Estándares de costo: se refiere a los costos derivados de todo el proceso de producción.

Estándares de tiempo: criterio de idoneidad y equilibrio en el valor de los recursos invertidos para la realización de un proceso.

Evaluación del desempeño Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que está haciendo, Adquisición de información. El proceso de control

depende de la información que se recaude acerca de las actividades y el progreso que se presente en relación con los objetivos planteados por la empresa.

La producción de información, llamada también proceso de monitoreo o seguimiento, es el corazón de cualquier sistema de control. En el sistema de información debe definirse que información debe producirse, cómo y en qué momento debe obtenerse. Para ello recurre a diversas fuentes como: La observación directa tiene como ventaja proveer información no filtrada a través de otra persona. Sin embargo, demanda mucho tiempo y siempre estará sujeta a los sesgos personales del observador.

Datos estadísticos

La accesibilidad actual de los sistemas informáticos ha permitido expresar la información a través de datos estadísticos. Este recurso no se limita sólo a datos numéricos sino también gráficos, diagramas de barras, entre otros. Si bien este tipo de informes permite visualizar rápidamente datos numéricos, la información que ofrece pasa a ser limitada al no poder informar sobre factores importantes de tipo subjetivos.

Informes verbales

Los informes verbales, presentan como ventaja la rapidez y la posibilidad de retroalimentación instantánea, sin embargo, sus desventajas son semejantes a las de la observación directa sumada a la imposibilidad de documentar la información.

Informes escritos

Los informes escritos, al igual que los estadísticos son más lentos y formales. A menudo resultan más completos que los verbales y permiten su archivo.

Reuniones con el equipo

Te permitirá conocer el avance de primera mano y propiciar una retroalimentación de manera inmediata.

Cuestionarios llenados por los clientes

Te permite tener información acerca de la perspectiva que proyecta tu empresa a tus clientes. Sistemas automatizados de recolección y procesamiento de la información, te permiten obtener información numérica acerca de diversos aspectos, sin embargo, se encuentra en su mayoría limitada.

Comparación del desempeño con el estándar establecido. Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado. El administrador que está alerta y tiene visión a futuro, puede predecir posibles desviaciones de los estándares; y de no ser posible se debe descubrir estas desviaciones lo más rápido posible.

Acción correctiva

Es la cuarta etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado, es función del personal ejecutivo, desarrollar la acción correctora con base en el análisis de las causas que ocasionaron las desviaciones. Con base en la comparación se puede iniciar una acción para corregir o reforzar la actividad o desempeño. La comparación puede indicar tres situaciones: Es importante en el proceso de control, ya que, a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo

Desempeño real inferior al esperado.
Desempeño real igual al esperado.
Desempeño real superior al esperado.

Una acción correctiva debe ponerse en práctica para hacer que el desempeño llegue al nivel deseado. Por ejemplo, se pueden aplicar más recursos. Está información también podría revelar que se ha sobreestimado el nivel del objetivo y que es necesario reducirlo. Cuando se realiza el objetivo, una acción de refuerzo puede ser apropiada. Por ejemplo, un premio como incentivo para el equipo que

alcanzo sus metas. La acción de refuerzo, en este caso, tiene la finalidad de sustentar el desempeño que sobrepasa el objetivo, o un desempeño superior al promedio. Por ejemplo, puede asignarse al departamento de producción un número de funcionarios más grande para que atiendan un volumen de ventas mayor a lo previsto; o puede premiarse al equipo por un desempeño excepcionalmente elevado al correr el tiempo.

Para ello es necesario, que el sistema de información sea funcional y eficiente, pues de esta manera se retroalimenta más rápidamente el proceso de control-planeación. La información producida por el proceso de control permite tomar decisiones sobre nuevos objetivos y patrones de control. Así como el control complementa la planeación también ocurre lo inverso. Con frecuencia, sólo es posible planear a partir de información de control, y no de proyecciones o previsiones sobre el futuro.

Tipos de controles

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación.

Áreas claves de resultado: El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa, todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Sin embargo, las principales áreas de control de la empresa son:

- Áreas de producción: si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios.
- Áreas comerciales: es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.
- Área financiera: es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros.

- Área de recursos humanos: es el área que administra al personal, en estos en particular se aplican controles como los de asistencia, vacaciones y salarios

Características del control el diseño de un sistema de control variará de acuerdo con la realidad particular de la organización en cuestión. Sin embargo, existen una serie de características comunes que procuran la eficacia de un sistema:

1. Precisión. Un sistema de control que genera información imprecisa puede inducir no actuar cuando se debiera o reaccionar contra un problema que no existe. Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos válidos.
2. Oportunidad. Los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones. Un sistema de control eficaz deberá aportar información oportuna, ya que la mejor información tiene escaso valor cuando se torna obsoleta.
3. Economía o costeabilidad. La operación de un sistema de control debe ser económica, es decir que, todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.
4. Flexibilidad. Los controles deben ser lo suficientemente flexibles como para ajustarse a cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.
Inteligibilidad Los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor. un sistema de control que es difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado
5. Criterios razonables. Los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece.
6. Localización estratégica Los administradores deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización.

Los controles deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización. Un sistema de control eficaz deberá no solo señalar el problema sino también especificar una solución. Es decir que deberá sugerir medidas alternativas que será conveniente tomar para corregir la desviación.

Herramientas de control

Existen diversas formas de control, las cuales varían en dificultad, objetivos, fases de la producción y departamentos de la empresa, aunque todas las herramientas siempre persiguen el mismo objetivo: determinar variaciones en los estándares deseados, para que la administración pueda tomar medidas correctivas.

Algunas de las herramientas de control tenemos las siguientes:

- Auditorias administrativas
- Auditorias contables
- Estados financieros
- Análisis de razones financieras
- Presupuestos
- Sistemas de control logístico
- El uso de técnicas de modelos matemáticos como el PERT, CPM, gráfica de Gantt.

Métodos de control

Existe una gran variedad de métodos de control que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo, de hecho, se han creado diversos métodos, algunos de ellos muy específicos para un proceso o tipo de empresa en particular, sin embargo, existen aspectos comunes en estos métodos de control que se han utilizado de manera más general.

- Modelo de Blake y Mouton o de la excelencia empresarial.
- Auditoria administrativa.
- Resistencia al control Uno de los fenómenos más importantes del comportamiento humano es la resistencia al control, debida principalmente al sentimiento de pérdida de la libertad.

Para ser eficiente en el propósito de disminuir la resistencia de las personas, los controles deben:

- Definir patrones que sean reconocidos como los legítimos (necesarios para el desempeño de la organización).
- Promover la participación de las personas en la definición y evaluación de su propio desempeño.
- Ser flexibles para posibilitar el error.

La resistencia al control es un fenómeno que ha sido muy estudiado y tiene gran relación con los tipos de liderazgo y con la correcta selección del equipo de trabajo.

CAPÍTULO 3. La Administración de Inventarios NIF C-4, y los tipos de almacenes Materia Prima, Artículos Terminados, Mercancías en Tránsito, Mercancías en Comisión y Consignación.

Nunca cambiarás las cosas luchando contra la realidad existente.

Para cambiar algo, construye un nuevo modelo que haga que el modelo actual sea obsoleto.

- Richard Buckminster Fuller

3.1. Norma de Información Financiera C-4

Esta Norma de Información Financiera (NIF) tiene como objetivo establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de los inventarios en el estado de posición financiera de una entidad económica. La NIF C-4 fue aprobada por unanimidad para su emisión por el Consejo Emisor del CINIF en noviembre de 2010 para su publicación y entrada en vigor para ejercicios que se inicien a partir del 1º de enero de 2011.

3.2 Razones para emitir esta norma

Considerando su objetivo de convergencia con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) del International Accounting Standards Board (IASB), el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) consideró conveniente sustituir el Boletín C-4 con una Norma de Información Financiera (NIF) sobre inventarios en la que se adoptaran las normas establecidas en la actual Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 2, Inventarios.

3.3 Normas de valuación

El Boletín C-4 establecía que, bajo ciertas circunstancias, el costo de los inventarios se modificara sobre la base del “Costo o valor de mercado, el que sea menor, excepto que: (1) el valor de mercado no debe exceder del valor de realización y que (2) el valor de mercado no debe ser menor que el valor neto de realización.” La NIF C-4 establece que esa modificación debe hacerse únicamente sobre la base del valor neto de realización.

La NIF C-4 establece normas para la valuación de los inventarios de prestadores de servicios las cuales no se incluían en el Boletín C-4.

3.4 Tipos de inventarios no cubiertos por la NIF C-4

La NIF C-4 establece los tipos de inventarios que quedan fuera de su alcance, así como los que quedan exceptuados únicamente de sus requerimientos de valuación pero que están sujetos a los demás requisitos establecidos en esta norma. El Boletín C-4 no señalaba estas excepciones.

3.5 Adquisiciones de inventarios, a plazo

Esta NIF C-4 requiere que en los casos de adquisiciones de inventarios mediante pagos a plazo, la diferencia entre el precio de compra bajo condiciones normales de crédito y el importe pagado debe reconocerse como costo financiero durante el periodo de financiamiento, atendiendo a lo dispuesto en la NIF D-6, Capitalización del resultado integral de financiamiento, que establece que el RIF no debe capitalizarse en los inventarios que se fabrican o producen rutinariamente durante un periodo corto. El Boletín C-4 no hacía referencia a esta situación.

3.6 Estimaciones por pérdidas por deterioro

La NIF C-4 permite que, en determinadas circunstancias, las estimaciones por pérdidas por deterioro de inventarios que se hayan reconocido en un periodo anterior, se disminuyan o cancelen contra los resultados del periodo en el que

ocurran esas modificaciones. Este procedimiento no se establecía en el Boletín C-4.

3.7 Cambio contable

La NIF C-4 requiere que un cambio de fórmula (antes método) de asignación del costo de inventarios se trate como un cambio contable, con base en la NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores. El Boletín C-4 no establecía si ese cambio debía tratarse como un cambio en norma particular o en una estimación contable.

3.8 Bases del Marco conceptual que se utilizaron para la elaboración de esta NIF

La NIF C-4 se basa en el Marco Conceptual integrado por las NIF A-1 a A-8 y particularmente en la NIF A-2, Postulados básicos, en relación con los postulados que establecen las bases para el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas que lleva a cabo una entidad y otros eventos que la afectan económicamente, y en la NIF A-5, Elementos básicos de los estados financieros, en relación con la necesidad de reconocer una estimación cuando la vida útil de un activo se ve limitada por su capacidad para producir beneficios económicos futuros.

La NIF C-4, Inventarios, está integrada por los párrafos incluidos en los capítulos 10 al 85, los cuales tienen el mismo carácter normativo y los Apéndices A y B que no son normativos. La NIF C-4 debe aplicarse de forma integral y entenderse en conjunto con el Marco Conceptual establecido en la Serie NIF A.

3.9 Objetivo

Esta Norma de Información Financiera (NIF) tiene como objetivo establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de los inventarios en el estado de posición financiera de una entidad económica.

Otro asunto importante que se trata en esta NIF en el reconocimiento contable de los inventarios es el importe de costo que debe reconocerse como un activo y diferirse como tal hasta el momento en que se vendan. Por lo tanto, esta NIF también establece las normas relativas para la valuación de los inventarios y su subsecuente reconocimiento en resultados.

3.10 Definición de términos

Los términos que se listan a continuación se utilizan en esta NIF con los significados que para cada caso se indican:

- a) adquisición – incluye la compra, construcción, producción, fabricación, desarrollo, instalación o maduración de un activo;
- b) bienes genéricos (commodities) – son activos no financieros del tipo agrícola, pecuario, metalúrgico o energético, cuyos precios se cotizan en mercados reconocidos o se derivan de índices de los mismos;
- c) costo de adquisición – es el importe pagado de efectivo o equivalentes por un activo o servicio al momento de su adquisición;
- d) costos de disposición – son aquellos costos directos que se derivan de la venta o intercambio de un activo o de un grupo de activos, sin considerar los costos de financiamiento e impuestos, tales como comisiones, almacenaje, surtido, traslado, fletes, acarreos, seguros, etcétera;
- e) costo de terminación – es aquel costo que, en ocasiones, es necesario incurrir para terminar un producto o servicio;
- f) costo de ventas – es la aplicación a resultados del costo correspondiente a los artículos o servicios vendidos;
- g) fórmulas de asignación del costo – son aquellas fórmulas que se utilizan para asignar el costo unitario de los inventarios y son: costos identificados, costos promedios y primeras entradas primeras salidas;
- h) inventarios – son activos no monetarios sobre los cuales la entidad ya tiene los riesgos y beneficios:

I. adquiridos y mantenidos para su venta en el curso normal de las operaciones de una entidad;

II. en proceso de producción o fabricación² para su venta como productos terminados;

III. en forma de materiales a ser consumidos en el proceso productivo o en la prestación de los servicios.

i) métodos de valuación de inventarios – son un conjunto de procedimientos que se utilizan para valorar los inventarios y son: costo de adquisición, costo estándar y detallistas.

j) pérdida por deterioro – es el monto en que los beneficios económicos futuros esperados de un inventario son menores que su valor neto en libros. La pérdida por deterioro puede deberse a obsolescencia, daños a los artículos y bajas en el valor de mercado de éstos;

k) valor neto de realización – es el precio de venta estimado en el curso normal del negocio menos los costos de disposición y, en su caso, los costos de terminación estimados. El valor neto de realización es el monto que se recibe en efectivo, equivalentes de efectivo o en especie, por la venta o intercambio de un activo. Al valor neto de realización también se le denomina precio neto de venta y valor neto realizable.

l) valor neto en libros – es el costo de adquisición por el que se reconoce un inventario, una vez deducidas las pérdidas por deterioro, en su caso:

m) valor razonable – representa el monto de efectivo o equivalentes que participantes en el mercado estarían dispuestos a intercambiar para la compra o venta de un activo, o para asumir o liquidar un pasivo, en una operación entre partes interesadas, dispuestas e informadas, en un mercado de libre competencia. Cuando no se tenga un valor de intercambio accesible de la operación debe realizarse una estimación del mismo mediante técnicas de valuación.

Los inventarios comprenden artículos adquiridos y que se mantienen para ser vendidos incluyendo, por ejemplo, mercancía adquirida por un detallista para su venta, o terrenos y otras propiedades destinadas a su venta. Los inventarios

también incluyen artículos producidos y en proceso de fabricación por la entidad, así como materias primas y otros materiales en espera de ser utilizados en ese proceso. En el caso de un prestador de servicios, sus inventarios incluyen los costos de los servicios, como se describe en el párrafo 44.5.1, sobre los cuales la entidad aún no ha reconocido el correspondiente ingreso.

El valor neto de realización es un valor específico para la entidad; el valor razonable no lo es. Por lo tanto, el valor neto de realización de los inventarios puede ser diferente a su valor razonable menos los costos para hacer la venta. Por esta razón, el valor neto de realización es el que debe utilizarse de acuerdo a esta NIF para reconocer, en su caso, la pérdida por deterioro del inventario.

3.11 Reconocimiento – norma general

Los inventarios deben valuarse a su costo o a su valor neto de realización, el menor.

3.12 General

El costo de los inventarios debe comprender todos los costos de compra y producción en que se haya incurrido para darles su ubicación y condición actuales.

3.13 Costo de compra

El costo de compra de los artículos en inventarios debe incluir el precio de compra erogado en la adquisición, los derechos de importación y otros impuestos (diferentes a aquéllos que posteriormente la entidad recupera de las autoridades impositivas), los costos de transporte, almacenaje, manejo, seguros y todos los otros costos y gastos directamente atribuibles a la adquisición de artículos terminados, materiales y servicios. Los descuentos, bonificaciones y rebajas sobre compras y cualesquiera otras partidas similares deben restarse al determinar el costo de compra.

3.14 Costo de producción

El costo de producción (de fabricación o de transformación) representa el importe de los distintos elementos del costo que se originan para dejar un artículo disponible para su venta o para ser usado en un posterior proceso de fabricación. El costo de producción incluye los costos relacionados directamente con las unidades producidas, tales como materia prima y/o materiales directos y mano de obra directa. También comprende los gastos indirectos de producción, fijos y variables, que se incurren para producir los artículos terminados.

Los elementos que integran el costo de producción de los artículos son: materia prima y/o materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de producción.

- a) materia prima y/o materiales directos – se refieren a los costos de compras de la materia prima y/o materiales más todos los gastos adicionales incurridos en colocarlos en el sitio para ser usados en el proceso de fabricación, tales como: fletes, gastos aduanales, impuestos de importación, seguros, acarreos, etcétera. Por lo que se refiere a materiales directos, éstos incluyen artículos tales como: refacciones para mantenimiento y empaques o envases de mercancías;
- b) mano de obra directa – también denominada trabajo directo. En este elemento del costo de producción debe reconocerse el importe incurrido por el trabajo utilizado directamente en la producción;
- c) gastos indirectos de producción – también se denominan gastos de producción y deben reconocerse en este elemento del costo todos los costos y gastos que se incurren en la producción pero que por su naturaleza no son aplicables directamente a ésta. Los gastos indirectos de producción normalmente se clasifican en material indirecto, mano de obra indirecta y gastos indirectos y todos ellos a su vez en fijos y variables.

Los gastos indirectos fijos de producción son aquéllos que permanecen relativamente constantes, independientemente del volumen de producción, tales como la depreciación o arrendamiento, el mantenimiento de los edificios en los que

se ubican la maquinaria y el equipo de producción y los costos de administración de la planta.

Los gastos indirectos variables de producción son aquéllos que varían en proporción con el volumen de producción tales como los materiales indirectos y la mano de obra indirecta.

La asignación de los gastos indirectos fijos a los costos de producción debe hacerse con base en la capacidad normal de producción de las instalaciones. Esa capacidad normal es la producción promedio que se espera lograr en condiciones normales durante un número de periodos o temporadas, considerando la pérdida de capacidad resultante del mantenimiento planeado. Puede utilizarse el nivel real de producción si éste se aproxima a la capacidad normal.

El importe de gastos indirectos fijos asignado a cada unidad de producción no debe incrementarse como consecuencia de una baja producción, o de una planta inactiva o infrautilizada. Los gastos indirectos fijos no asignados al costo de los artículos producidos deben reconocerse como costo de ventas en el periodo en que se incurren. En periodos con producción anormalmente alta, el importe de los gastos indirectos fijos asignado inicialmente a cada unidad producida debe disminuirse para evitar que los inventarios se valúen por arriba del costo normal de producción. Los gastos indirectos variables de producción deben asignarse a cada unidad producida con base en la utilización real de las instalaciones productivas.

En un proceso de producción se pueden fabricar simultáneamente dos o más artículos diferentes. Éste es el caso, por ejemplo, cuando se fabrican productos conjuntos o cuando se fabrica un producto principal y un subproducto. Cuando los costos de producción de cada producto no se identifican por separado, deben aplicarse a los productos sobre una base racional y consistente. Esta aplicación puede hacerse, por ejemplo, aplicando proporcionalmente el costo total de producción incurrido, con base en el precio de venta de cada producto, ya sea en la

etapa de su proceso productivo cuando los productos pueden identificarse por separado o al término de su producción.

Los subproductos se valúan a su valor neto de realización y ese valor se resta del costo total de producción, que incluye el costo del producto principal. Como resultado, el valor contable del producto principal no difiere importantemente de su costo ya que, la mayoría de los subproductos generalmente no son significativos. En los costos de los inventarios deben incluirse otros costos únicamente si ellos se incurren para darles su condición de uso o venta. Por ejemplo, puede ser adecuado incluir en los inventarios gastos indirectos diferentes a los de producción, tales como pruebas de funcionamiento, y los costos incurridos en el diseño de productos para clientes específicos.

Para determinar el costo de producción no es factible definir una metodología única que sea aplicable en todos los casos, por lo que cada entidad, de acuerdo con su estructura y características, debe efectuar esa determinación. En todos los casos, es necesario cuantificar el efecto de circunstancias especiales que no deben afectar el costo de producción, sino que deben reconocerse directamente en resultados, tales como:

- a) importes anormales de desperdicio de materia prima, materiales, mano de obra y otros costos de producción. Es frecuente que, en las entidades industriales, durante el periodo inicial de operaciones o cuando se inicia la fabricación de un nuevo producto, el consumo de materia prima se vea afectado desfavorablemente por diversas causas, tales como falta de ajuste de la maquinaria e inexperiencia en el manejo de la producción;
- b) costos de almacenaje, a menos que éstos sean necesarios en el proceso productivo;
- c) gastos de administración que no contribuyen a poner los inventarios en su condición actual; y
- d) gastos de venta.

3.15. Materias primas y materiales

Las materias primas y los materiales son artículos que se transforman para elaborar bienes de consumo u otros artículos que se convertirán en productos terminados o en componentes de productos de una entidad manufacturera.

La materia prima es utilizada principalmente en las empresas industriales que son las que fabrican un producto. Las empresas comerciales manejan mercancías, son las encargadas de comercializar los productos que las empresas industriales fabrican.

La materia prima debe ser perfectamente identificable y medibles, para poder determinar tanto el costo final de producto como su composición.

En el manejo de los inventarios, que bien pueden ser inventarios de materias primas, inventarios de productos en proceso e inventarios de productos terminados, se debe tener especial cuidado en aspectos como por ejemplo su almacenamiento, su transporte, su proceso mismo de adquisición, etc.

La materia prima y su efecto en la administración de los costos de producción. El producto final es el resultado de aplicarle una serie de procesos a unas materias primas, por lo que en el valor o costo final del producto está incluido el costo individual de cada materia prima y el valor del proceso o procesos aplicados.

La materia prima es quizás uno de los elementos más importantes a tener en cuenta para el manejo del costo final de un producto. El valor del producto final está compuesto en buena parte por el valor de las materias primas incorporadas. Igualmente, la calidad del producto depende en gran parte de la calidad misma de las materias primas.

Si bien es cierto que el costo y la calidad de un producto final, depende en buena parte de las materias primas, existen otros aspectos que son importantes también, como lo es el proceso de transformación, que, si no es el más adecuado, puede significar la ruina del producto final, así las materias primas sean la de mejor calidad, o que el producto resulte más costoso.

Las materias primas hacen parte del aspecto más importante en una empresa y es el relacionado con los costos.

En un mercado tan competitivo como el actual, ya no se puede aspirar a ganar más elevando los precios de venta de los productos; hacerlo saca del mercado a cualquier empresa. Así que el camino a seguir es ser más eficientes en el manejo de los costos. Un mayor margen de utilidad solo se puede conseguir de dos formas: 1) Aumentar el precio de venta. 2) Disminuir los costos y gastos.

3.16 Importancia de los procesos de transformación de la materia prima.

Si se quiere ser más eficiente en la administración de los costos de la empresa, necesariamente la materia prima es una variable que no puede faltar. Pero, ¿hasta qué punto se puede jugar con la materia prima en busca de hacer un producto menos costoso?

Para que un producto sea competitivo, no solo debe tener un precio competitivo, sino que también debe ser de buena calidad, y es aquí en donde la calidad no deja mucho margen de maniobrabilidad a la materia prima. Disminuir costos con base a las materias primas, puede ser riesgoso en la medida en que, por lo general, para conseguir materia prima de menor costo, significa que ésta será de menor calidad. La única forma de disminuir costos recurriendo a la materia prima sin afectar la calidad del producto final, es mejorando la política con los proveedores, y es un aspecto que tampoco deja mucha margen de maniobrabilidad.

Así la cosas, la mejor forma de disminuir costos sin afectar la calidad de la materia prima, es el mejoramiento de los procesos. Hacer más eficientes los procesos de transformación de la materia prima y los demás relacionados con la elaboración del producto final, permite que en primer lugar que se aproveche mejor la materia prima, que haya menos desperdicio y que no se afecte la calidad de la materia prima, que se requiera de menor tiempo de transformación, menor consumo de Mano de obra, energía, etc.

La calidad y la eficiencia de los procesos de transformación de la materia prima son los que garantizan un producto final de buena calidad, y unos costos razonables. En la elaboración de un producto, son muchos los procesos que se pueden mejorar, o inclusive eliminar, por lo que éstos deben ser cuidadosamente analizados para lograr un resultado final óptimo.

3.17. Artículos terminados

Este rubro comprende aquellos artículos destinados a su venta dentro del curso normal de las operaciones de la entidad y el importe reconocido debe ser el costo de producción tratándose de industrias y el costo de compra si se trata de comercios. Un producto terminado es cualquier bien que ha completado su proceso de fabricación, pero que aún no ha sido vendido o distribuido al cliente final. El término se aplica a los bienes que se han fabricado o procesado para agregarles valor. Esta es la última etapa en el procesamiento de los bienes. En ella están almacenados y ya están listos para ser consumidos o distribuidos.

No se requiere por parte del vendedor un procesamiento en términos del producto después de esta etapa. Sin embargo, puede ser que el producto terminado del vendedor se convierta en materia prima del comprador.

3.18 Inventarios (mercancías) en tránsito

Los artículos que se adquieren y se trasladan por cualquier medio de las instalaciones del proveedor a las de la entidad adquirente, a partir del momento en que se transfieren a ésta los beneficios y riesgos inherentes a ellos deben reconocerse en el rubro de inventarios en tránsito, como parte de los inventarios. Los inventarios en tránsito pueden ser artículos terminados y/o en proceso, materias primas, materiales, etcétera. Los gastos de compra y traslado, incluyendo en su caso, gastos aduanales deben acumularse a los costos aquí reconocidos.

Son las mercancías que no están físicamente en el almacén, pero ya están pagadas; solo se espera su llegada.

Contablemente se registran en este tipo de cuenta las entradas y salidas de más mercancías adquiridas fuera de la localidad de la empresa y viajan por cuenta y riesgo de la misma. Hasta que llegan al almacén se registra la entrada en la cuenta de Inventario. Si se está realizando un inventario parcial o global, se deben considerar estas mercancías.

3.19 Clasificación de las mercancías en tránsito

Mientras la mercadería se encuentra en tránsito, ¿a quién le pertenece: al vendedor o al comprador? Con base en esta interrogante, las mercancías en tránsito se clasifican básicamente en:

- Mercancía en tránsito propiedad del vendedor.
- Mercancía en tránsito propiedad del cliente.

Los términos del acuerdo de envío proporcionan una guía para comprender en qué momento la propiedad de la mercancía pasa del vendedor al comprador. Antes de enviar la mercancía, el comprador y el vendedor deben llegar a un acuerdo sobre quién será el responsable de pagar los costos del flete y quién correrá el riesgo de pérdida durante el tránsito.

3.20 Costos de envío

Los costos de envío incurridos en las compras se conocen como costos de transporte o flete. Si los términos de la compra son FOB origen, esto significa que el comprador es responsable de pagar los costos de flete, y el principio de costo contable requiere que estos costos de transporte se incluyan como parte del costo de adquisición de inventario de la mercancía.

3.21 Anticipos a proveedores

Los anticipos a proveedores deben tratarse conforme a la NIF C-5, Pagos anticipados. Sólo deben reconocerse como inventarios los activos que cumplan con la definición de éstos que se incluye en el inciso h) del párrafo 30.1 de esta NIF. Cuando los proveedores transfieren a la entidad adquirente los riesgos y beneficios de los artículos que se adquieren debe reconocerse la adquisición del activo (inventario) en su totalidad como parte del rubro de inventarios.

3.22 Refacciones, suministros y herramientas

Sólo las existencias de refacciones, suministros y herramientas que cumplan con la definición de inventarios deben incluirse en este rubro. Aquéllas que están destinadas a la producción, pero no cumplen con la definición de inventarios deben tratarse conforme a la NIF C-6, Propiedades, planta y equipo, y según proceda, se incorporarán al costo de producción a través de su depreciación o amortización.

3.23 Métodos de valuación de inventarios

Aspectos generales

La determinación del costo de los inventarios debe hacerse sobre la base de alguno de los siguientes métodos de valuación: costo de adquisición, costo estándar o método de detallistas; en el caso del método de costo estándar, siempre y cuando los resultados de su aplicación se aproximen al costo real.

Costo de adquisición

Es el importe pagado de efectivo o equivalentes por un activo o servicio al momento de su adquisición.

Costo estándar

El costo estándar se determina anticipadamente y en esta determinación se toman en consideración los niveles normales de utilización de materia prima, materiales, mano de obra y gastos de fabricación y la eficiencia y la utilización de la capacidad

de producción instalada. Las cuotas de costo estándar se revisan periódicamente, y deben ajustarse a la luz de las circunstancias actuales.

Fórmulas de asignación del costo

El costo unitario de los inventarios debe asignarse utilizando alguna de las siguientes fórmulas: costos identificados, costos promedios y primeras entradas primeras salidas (PEPS). Una entidad debe utilizar la misma fórmula de asignación del costo para todos los inventarios con naturaleza y uso similar para ella. Tratándose de inventarios con diferente naturaleza y uso, la aplicación de fórmulas de asignación del costo diferentes puede justificarse.

Por ejemplo, los inventarios utilizados en un segmento operativo pueden tener un uso diferente al mismo tipo de inventarios que se utilizan en otro segmento operativo de la entidad. Sin embargo, una diferencia en la ubicación geográfica de los inventarios o en las correspondientes reglas impositivas, por sí misma, no es suficiente para justificar el uso de fórmulas de asignación del costo diferentes.

Costos identificados

El costo de los inventarios de partidas que normalmente no son intercambiables entre sí y de artículos o servicios producidos y segregados para proyectos específicos debe asignarse utilizando la identificación específica de sus costos individuales. La identificación específica significa asignar los costos a partidas individuales del inventario. Este es el tratamiento apropiado para partidas que se segregan para un proyecto específico, sin tomar en cuenta si esas partidas fueron compradas o producidas por la entidad. Sin embargo, la identificación específica de los costos es inapropiada cuando en el inventario hay grandes números de partidas que normalmente son intercambiables entre sí, ya que, en estas circunstancias, el procedimiento de seleccionar partidas que permanecerán en los inventarios puede utilizarse para lograr efectos predeterminados en la utilidad o pérdida.

Costos promedios

De acuerdo con la fórmula de costos promedios, el costo de cada artículo debe determinarse mediante el promedio del costo de artículos similares al inicio de un periodo adicionando el costo de artículos similares comprados o producidos durante éste. El promedio puede calcularse periódicamente o a medida en que entren nuevos artículos al inventario, ya sea adquiridos o producidos.

3.24. Pérdidas por deterioro

Aspectos generales

Tomando en cuenta que los inventarios pueden sufrir variaciones importantes por obsolescencia, por baja en los precios de mercado y por daño, es indispensable, para cumplir con el postulado de devengación contable, que se modifique la valuación de los artículos que forman parte de ellos sobre la base de su costo o a su valor neto de realización, el menor.

Como antes se señaló, el costo de adquisición de los inventarios puede no ser recuperable total o parcialmente si se han convertido en obsoletos debido al lento movimiento, se han dañado o si su precio de venta ha disminuido. También, el costo de adquisición de los inventarios puede no ser recuperable si los costos estimados para terminarlos o los costos estimados para poder realizar la venta se han incrementado.

La práctica de reconocer los inventarios por debajo de su costo de adquisición, a su valor neto de realización, es consistente con el punto de vista de que los inventarios no deben reconocerse en exceso a los importes que se espera realizar en su venta o uso.

Las estimaciones del valor neto de realización de los inventarios deben basarse en el buen juicio profesional y en la evidencia más confiable disponible al momento en que se hacen las estimaciones del importe en que se espera realizarlos. En estas estimaciones deben tomarse en consideración las fluctuaciones del precio o costo directamente relacionadas con eventos que ocurren después del cierre del periodo, es decir en el periodo posterior, en tanto que esos eventos confirmen situaciones

que ya existían al finalizar el periodo. Las estimaciones que se hacen del valor neto de realización también deben tomar en consideración el propósito para el que se mantienen los inventarios. Por ejemplo, el valor neto de realización de los inventarios que se mantienen para satisfacer ventas en firme o servicios contratados se basa en los precios pactados en los contratos. Si los compromisos de venta en firme son por una cantidad menor a la mantenida en los inventarios, el valor neto de realización del exceso debe determinarse con base en los precios generales de venta.

Por otra parte, el reconocimiento de provisiones por pérdidas por deterioro puede ser necesario como resultado de pérdidas derivadas de compromisos de venta en firme en exceso a las cantidades de inventario que se mantienen o de compromisos de compra en firme. Esas provisiones deben reconocerse en el periodo en que se determine que se ha incurrido en una pérdida y se tratan en la norma relativa a pasivo, provisiones, activos y pasivos contingentes y compromisos.

No deben reconocerse pérdidas por deterioro por debajo del costo de adquisición de materias primas y/o materiales que se mantienen para ser utilizados en la producción de inventarios, si se espera que los productos terminados a los cuales ellos se van a incorporar se venderán al costo o por arriba de éste. Sin embargo, cuando el precio de las materias primas y/o materiales indica que el costo de los productos terminados excederá a su valor neto de realización, esos materiales deben valuarse a su valor neto de realización reconociendo una pérdida por deterioro. En estas circunstancias, el costo de reposición³ de las materias primas y/o materiales puede ser la mejor medida disponible de su valor neto de realización. El reconocimiento de una pérdida por deterioro de los inventarios para valuarlos a su valor neto de realización debe hacerse partida por partida; sin embargo, puede ser apropiado, con base en su importancia relativa, agrupar partidas similares o relacionadas. Este puede ser el caso de partidas de inventario relativas a la misma línea de productos que tienen propósitos o fines similares, se producen y comercializan en la misma área geográfica y prácticamente no pueden evaluarse

por separado de otras partidas de esa línea de productos. Cuando los elementos que integran el inventario se emplean para producir varios productos con diferentes volúmenes de venta, a menos que exista algún método práctico para clasificar las diversas categorías, las normas relativas a pérdidas por deterioro deben aplicarse individualmente a cada rubro del inventario.

Los inventarios no deben sujetarse a pruebas de deterioro sobre la base de una clasificación genérica de éstos; por ejemplo, productos terminados o todos los inventarios en un segmento operativo particular. Los proveedores de servicios generalmente acumulan los costos relativos a cada servicio por el cual se carga un precio de venta diferente. Por lo tanto, cada uno de esos servicios debe tratarse como una partida por separado.

Las pérdidas por deterioro motivadas por modificaciones en el valor neto de realización que afectan a pedidos que se hayan aceptado en firme por mercancía o materiales que se encuentren en consignación o en tránsito deben reconocerse en el costo de ventas del periodo en que se originan las pérdidas. La pérdida por deterioro es indicativa de que el aprovechamiento o realización de los artículos que forman parte del inventario resultará inferior al valor neto en libros de éstos; esa pérdida debe reconocerse en el costo de ventas del periodo en que esa diferencia se produzca.

3.26. Mercancías en comisión

Las mercancías en comisión, también conocidas como mercancías en consignación, son aquellas que un ente da un tercero para que sean vendidas. El vendedor de la mercancía recibirá una comisión por las ventas realizadas.

Se denomina comitente al ente que ofrece la mercancía en comisión; y se denomina comisionista a la entidad que recibe dicha mercancía, se ocupa de efectuar la venta y gana una comisión. Las mercancías en comisión pueden ser una

oportunidad ideal para aquellas personas o empresas que quieran especializarse en el proceso de ventas de un producto, sin invertir esfuerzos en el procedimiento asociado a la compra de una mercancía.

También pueden ser una oportunidad para los comitentes, que se encargarán de comprar o fabricar productos, pero no tendrán que dedicar recursos directamente en el proceso de la venta de una mercancía. Las mercancías en comisión son propiedad del comitente; el comisionista sólo tendrá el derecho a vender los productos, pero éstos no formarán parte de su inventario como productos propios. Sin embargo, será necesario que el comisionista registre contablemente todos los movimientos relacionados con la comercialización de la mercancía en comisión, porque deberá rendir cuentas al comitente.

El registro contable de las mercancías en comisión es muy importante porque, además de ser necesario para informar al comitente sobre las ventas, permite que el comisionista tenga un seguro que respalde su labor y le permita tener acceso a las comisiones que le corresponden por la venta de cada producto. Existen distintos derechos y deberes que deben cumplir tanto los comisionistas como los comitentes.

Características más relevantes de las mercancías en comisión y sus actores principales.

El comisionista se reserva el derecho de aceptar

El comisionista siempre tendrá la posibilidad de rechazar una mercancía en comisión. Puede hacerlo por las razones que considere adecuadas: desde no tener personal para realizar la venta en un momento dado, o no tiene espacio para ubicar la mercancía.

El comisionista no requiere habilitación legal

No es necesaria la creación de un poder legal que habilite al comisionista para vender los productos del comitente.

Basta con tener una aprobación verbal o escrita, sin necesidad de que sea un documento registrado o legalizado.

El comisionista se compromete a vender la mercancía

En caso de que el comisionista acepte la mercancía en comisión, éste se compromete a venderla.

Las condiciones de los acuerdos pueden variar según consideren los comisionistas y los comitentes, pero generalmente los primeros deberán comprometerse a efectuar la venta de toda la mercancía.

La mercancía no es propiedad del comisionista

Aunque el comisionista tiene la tarea de vender la mercancía en comisión, ésta no le pertenece a él, sino al comitente. Por lo tanto, las ganancias que se generen de las ventas de dicha mercancía son propiedad del comitente.

Solo el comisionista puede hacer la venta

El comitente confió al comisionista una determinada mercancía en comisión. Entonces, el comisionista es el único que debe encargarse de vender dicha mercancía. Es inadecuado que el comisionista dé la tarea de vender los productos a otra empresa o persona.

El comisionista puede negociar la mercancía

Aunque no tenga el derecho de propiedad de la mercancía en comisión, el comisionista sí tiene la libertad de vender dicha mercancía, en incluso negociar sobre ésta, tomando en cuenta las condiciones dadas por el comitente en el momento de la consignación.

La comisión suele ser un porcentaje de la venta

Lo más común es que el valor de la comisión corresponda a un porcentaje de la venta de la mercancía. Previo a la consignación, el comitente indicará al comisionista cuál será el porcentaje de la comisión que recibirá por cada venta.

El comisionista debe seguir las instrucciones del comitente

Cuando el comitente otorga la mercancía en comisión al comisionista, se establecen unas instrucciones relativas a la venta de los productos.

En estas instrucciones se determinará la forma de pago que se aceptará, el tipo de descuentos que pueden hacerse, los motivos que avalen posibles devoluciones, entre otros aspectos.

Rendición periódica de cuentas

El comisionista deberá presentar un informe al comitente, generalmente cada mes, en el cual describa de forma detallada el estatus de la venta de la mercancía en comisión: cuántos productos se vendieron, cuántos fueron devueltos y las razones por las cuales se produjeron estas devoluciones, qué gastos adicionales se generaron, entre otras informaciones.

El comisionista representa al comitente ante los compradores

Dado que el comisionista es quien efectúa la venta, éste es la representación del comitente ante los ojos de los compradores. En caso de que exista algún inconveniente o situación irregular, los compradores se dirigirán al comisionista.

Resguardo del producto es responsabilidad del comisionista

Entre las cosas a las cuales se compromete el comisionista resalta la conservación en óptimo estado de la mercancía en consignación. Si existiera algún daño en la mercancía, el comisionista es quien deberá responder ante estos defectos.

Los ingresos se remiten a favor del comitente

Como se ha explicado anteriormente, la mercancía en comisión es propiedad del comitente, no del comisionista. Por lo tanto, todos los ingresos que se perciban de la venta de la mercancía en comisión se reflejarán contablemente a favor del comitente.

El comitente responde por gastos asociados a la venta

Es responsabilidad del comitente asumir gastos que puedan generarse de la venta de la mercancía en comisión. Estos gastos pueden ser relacionados, por ejemplo, con material de oficina adicional o retribuciones a clientes.

El comisionista lleva contabilidades separadas

El comisionista reflejará los movimientos relacionados con la venta de la mercancía en comisión de forma separada de los movimientos de las ventas de sus propios productos, debido a que la mercancía en consignación no es de su propiedad.

Impuestos de la mercancía son asumidos por el comitente

Los tributos asociados a la mercancía en comisión corren por cuenta del comitente, dado que éste es el propietario de dicha mercancía.

Impuestos de la comisión son asumidos por el comisionista

Por otro lado, el comisionista deberá asumir los impuestos que puedan generarse de la comisión obtenida por la venta de la mercancía en consignación.

3.27 Mercancías en Consignación

Las mercancías en consignación son aquellas que una persona entrega a otra para que las venda a cambio de una remuneración. Por ejemplo, la empresa A tiene

un lote de neveras que no puede vender, y decide entregarlas a la empresa B en consignación, para que las venda. En este caso la empresa A no vende las neveras a la empresa B, sino que se las entrega en consignación, y la empresa B las venderá al consumidor final, por lo que entre A y B no hay una venta.

Para tratar este tema, es preciso hacer claridad sobre algunos conceptos, que a continuación precisamos.

Consignante o comitente.

Persona que entrega en calidad de consignación, un bien o una mercancía a un tercero, para su venta o administración.

Consignatario.

Persona que recibe del consignador o comitente, un producto o mercancía en calidad de consignación para su venta o administración.

Naturaleza del contrato de consignación.

El contrato de consignación es un contrato comercial, el cual consiste en que una persona se obliga a vender las mercancías de otra, previa fijación de un precio que el consignatario debe entregar al consignante. El consignatario tiene derecho a vender la mercancía por un mayor valor al acordado, y ese mayor valor será suyo. El consignante puede limitar al consignatario que solo pueda vender la mercancía a un valor determinado, pero en todo caso, el consignatario tiene derecho al pago de una colisión previamente establecida en el respectivo contrato de consignación. El consignatario es responsable de las mercancías por culpa leve, mas no por fuerza mayor. El consignatario no es responsable por la pérdida o deterioro causa de la propia naturaleza de la mercancía, pero deberá responder si el deterioro o daño es producto de su negligencia o imprevisión. Las mercancías en consignación, no forman parte del patrimonio del consignatario, por lo que estas no podrán ser objeto de embargo, en el caso que el consignatario entre en cesación de pagos y sea vea en la obligación de responder con su patrimonio.

Diferencia entre venta y consignación

En una venta, el título de propiedad de las mercancías pasa del vendedor al comprador, mientras que en una consignación el título de propiedad de las mercancías no vendidas sigue perteneciendo al consignador o comitente. Hay que tener en cuenta esta distinción por tres razones:

1. Puesto que una consignación no es una venta, no se realiza ninguna ganancia en la transacción, y no debe reconocerse ninguna Utilidad en los libros hasta que el consignatario haya vendido las mercancías.
2. Puesto que el consignador conserva el título de propiedad de las mercancías, cualquiera de éstas que no hayan sido liquidadas, tienen que ser incluidas en los libros del comitente o consignador, al cerrarse los libros.
3. Si el consignatario se convierte en insolvente, el consignador puede recuperar sus mercancías, en cuyo caso no tendrá que ocupar un puesto entre los demás acreedores para poder recibir una liquidación a prorrata.

Razones para el uso de las consignaciones

Para el consignador:

1. Por razones crediticias. Se corre menos riesgo en una consignación que en una venta, debido a que el consignador conserva la propiedad de las mercancías hasta que el consignatario las vende. Una vez efectuada la venta, el consignatario debe remitir el producto de la misma al consignador.
2. Para introducir un producto. Cuando la demanda de un artículo es pobre o incierta, la consignación permite al dueño poner la mercancía a la vista del público.
3. La remisión de mercancías en consignación a comisionistas ubicados en distintas localidades es una forma efectiva de realizar investigaciones de mercado en otros territorios.

Para el consignatario:

1. Debido a las fluctuaciones del mercado. Cuando los precios del mercado están sujetos a fluctuaciones repentinas, frecuentes y considerables, es demasiado arriesgado comprar a precios cotizados varios días antes de recibirse la mercancía y vender a los precios que imperan después. El método de consignaciones evita

este riesgo, ya que el consignatario, actuando como agente del consignador, vende las mercancías al precio prevaleciente en el mercado y recibe su compensación en forma de una comisión.

2. Debido al peligro de inmovilizar una parte del capital en mercancías invendibles. El comerciante puede pensar que la demanda de una mercancía es demasiado incierta para justificar su compra, aunque puede estar dispuesto a recibirla en consignación, pagándola solamente después de haber efectuado la venta.

Derechos del consignatario

1. Derecho a que se le reembolsen los gastos. en casi todas las consignaciones se pagan gastos y acarreos; el comisionista tiene derecho a que se le reembolsen los importes hechos.

2. Derecho a la remuneración. Los comerciantes comisionistas reciben usualmente como compensación un porcentaje del importe bruto de la venta. Los comerciantes que venden mercancías en consignación deben recibir una comisión computada a base de un tanto por ciento, o pueden retener el importe de la venta que sobrepase a la cifra especificada por el consignador.

3. Derecho a garantizar la mercancía. Al hacer las ventas, el consignatario tiene autorización para dar las garantías usuales sobre las mercancías vendidas, y el comitente queda obligado por tales garantías.

4. Derecho a dar crédito. Si el consignador se lo permite, el consignatario puede vender a crédito. Así, las cuentas creadas, son propiedad del consignador, de igual manera, cualquier pérdida originada, será soportada por él.

Retribuciones

Respecto a los beneficios económicos para el consignatario, las partes podrán pactar una retribución consistente en una suma determinada de dinero, en un porcentaje sobre el precio de venta o en algún otro beneficio, pudiéndose facultar al consignatario para que retenga el porcentaje establecido en el contrato. Salvo pacto en contrario, si el bien objeto del contrato no fue vendido dentro del plazo pactado, el consignante no estará obligado a retribuir al consignatario. Este podría ser el

principal beneficio al celebrar este tipo de contratos, pues evita el desembolso de recursos financieros para ambas partes.

No obstante, puede pactarse una retribución para el consignatario. De ser así, si el consignante no cubre la retribución respectiva, se entenderá que lo consignado responde por el importe pactado; en este caso el consignatario podrá constituir en prenda dichos bienes hasta en tanto le sea cubierta la retribución.

En caso de que el bien consignado sea vendido y se hubiera pactado una retribución, pero ésta no se hubiera determinado, se estará a aquella que generalmente se fije en este tipo de contratos en la plaza respectiva, tomando en cuenta las características del bien consignado, su valor de mercado y los gastos erogados por el consignatario para su conservación.

Terminación de la consignación

Además del cumplimiento de las obligaciones derivadas del propio contrato, como serían la venta de los bienes y el pago de las retribuciones correspondientes, son causales de terminación del contrato las siguientes:

- el vencimiento del plazo pactado para la venta de los bienes
- la muerte de alguno de los contratantes
- el mutuo consentimiento
- incumplimiento de las obligaciones de alguna de las partes

De darse alguna de estas causales, el consignatario debe poner de inmediato a disposición del consignante los bienes dados en consignación, para que los recoja dentro de los dos días hábiles siguientes a la notificación respectiva.

Si el consignante no recoge la mercancía dentro de dicho término, salvo pacto en contrario, estará obligado a cubrir al consignatario el equivalente al 2% mensual del valor de mercado del bien de que se trate por concepto de almacenaje por cada mes o fracción que tarde en recogerlo, en cuyo caso, los riesgos derivados de la

pérdida o deterioro por caso fortuito o fuerza mayor se entenderán transmitidos al consignante.

CAPÍTULO 4. Caso de estudio. Coca-Cola Femsa Planta Morelia

Imagina la vida como un juego en el que estás malabareando cinco pelotas en el aire". Estas son: Tu Trabajo, - Tu Familia, - Tu Salud, - Tus Amigos, y - Tu Vida Espiritual, y tú las mantienes todas éstas en aire. Pronto te darás cuenta que el Trabajo es como una pelota de goma. Si la dejas caer, rebotará y regresará. Pero las otras cuatro pelotas: Familia, Salud, Amigos y Espíritu son frágiles, como de cristal. Si dejas caer una de estas, irrevocablemente saldrá astillada, marcada, mellada, dañada y incluso rota. Nunca volverá a ser lo mismo. Debes entender esto: apreciar y esforzarte por conseguir y cuidar lo más valioso. Trabaja eficientemente en el horario regular de oficina y deja el trabajo a tiempo. Dale el tiempo requerido a tu familia y a tus amigos. Haz ejercicio, come y descansa adecuadamente. Y sobre todo...crece en vida interior, en lo espiritual, que es lo más trascendental, porque es eterno.

-Bryan Dyson

4.1 Inventarios

Los inventarios recomendados serían los siguientes:

Materia Prima

Producción en Proceso

Semiterminados

Materiales Indirectos

Refacciones

Producto Terminado

4.2 Estimaciones por pérdidas por deterioro

La NIF C-4 permite las pérdidas por deterioro para el Caso de las Materias Primas y Refacciones, ya que por la naturaleza de estos recomendamos tener una estimación para en caso de alguna pérdida o deterioro tener los controles financieros para poder estar mitigando cualquier impacto financiero.

Para el caso de estudio en mención se recomienda tener una amplia estimación de cuentas por cobrar, ya que en ocasiones el total del inventario que se destine para destrucción puede tener un valor muy alto en libros, derivado de situaciones operativas en el caso de las refacciones puede darse por obsolescencia, para el caso de materias primas por mermas en los procesos y en el caso de producto terminado puede haber causas múltiples dentro de los principales criterios:

- Rotura
- Rapiña
- Derrame
- Fecha de Máxima Frescura.

4.3 Objetivo

El objetivo de esta investigación es realizar un análisis relacionado a la administración y valuación de inventarios en el cual al término de esta tendremos que mostrar una situación actual y las recomendaciones en cada uno de los principales rubros de administración de inventarios.

4.4. Principales Términos

Los términos que se listan a continuación se utilizarán par

- a) adquisición – incluye que mostremos todo lo relacionados con el proceso de abastecimientos y la llegada de cada una de las materias primas y refacciones.
- b) bienes genéricos (commodities) – son recursos de la organización que va a facilitar para la correcta administración y valuación de inventarios, como los temas tecnológicos, infraestructura, entre otros.
- c) costo de adquisición – Son los importes que se pagarán por la adquisición de los bienes que se almacenarán en los inventarios valuados para la organización.
- d) costos de disposición – son los importes que se pagaran por concepto de lograr disponer los artículos en inventarios en cada uno de los procesos finales y clientes finales.

- e) costo de terminación – son aquellos importes que se pagaran para el almacenamiento de producto terminado.
- f) costo de ventas – es el importe que se pagará por concepto de llevar a cabo las ventas de producto terminado
- g) fórmulas de asignación del costo –La valuación de los costos será Costos Estandar y Costos Predeterminados son los métodos de valuación de inventarios.
- h) inventarios – Materia Prima, Refacciones, Producto Terminado y Producción en Proceso.
- i) métodos de valuación de inventarios. Costo estándar
- j) pérdida por deterioro – es el monto en que los beneficios económicos futuros esperados de un inventario son menores que su valor neto en libros. La pérdida por deterioro puede deberse a obsolescencia, daños a los artículos y bajas en el valor de mercado de éstos: Ejemplo la pérdida de utilización de una refacción por el paso del tiempo.
- k) valor neto en libros – es el costo de adquisición por el que se reconoce un inventario, una vez deducidas las pérdidas por deterioro, en su caso:

Los inventarios comprenden artículos relacionados a la materia prima (tapa, concentrado, Stretch, termo, botella, etiqueta, etc), las refacciones necesitadas en el proceso y los artículos terminados (refrescos)

4.5 Costo de compra

Los costos de compra van enfocados principalmente a las materias primas y refacciones y los costos en los que incurren al momento de la adquisición,

4.6. Costo de producción

El costo de producción (de fabricación o de transformación) representa el importe de los distintos elementos del costo que se originan para dejar un artículo disponible para su venta o para ser usado en un posterior proceso de fabricación.

Los elementos que integran el costo de producción de los artículos son: materia prima y/o materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de producción.

a) materia prima y/o materiales directos – Para el caso de este proceso los principales son: tapa, botella, etiqueta, agua, concentrado.

b) mano de obra directa – Se tienen como todas aquellas erogaciones por concepto de mano de obra que interviene en el proceso de producción. Como Sueldos y Salarios, Tiempo Extra, Prestaciones y demás,

c) gastos indirectos de producción – Los gastos indirectos para este proceso son aquellos que no podemos materializar en artículo terminado, como la energía eléctrica y aquellos materiales indirectos que intervienen en el proceso.

4.7 Importancia de los procesos de transformación de la materia prima.

Para el caso de la importancia de la transformación importancia es de vital importancia la correcta valuación de inventarios, en virtud de que tenemos que conocer el procedimiento en llevar a cabo la valuación de inventarios en el interior de la organización.

4.8. Artículos terminados

Los artículos terminados tienen una correcta valuación de las mercancías con el objetivo de cuantificar los inventarios al interior de la organización y con este objetivo poder tener el valor total del inventario.

4.9 Clasificación de las mercancías en tránsito

Las clasificaciones de las mercancías en tránsito se clasifican de acuerdo a la disposición y envío de otras unidades operativas se reconocen al momento de que se envía desde otra unidad operativa y se reconocen desde el momento en que se envía.

4.10 Costos de envío

Los costos de envío incurridos en el gasto de fleteo en la transportación del producto terminado de una unidad operativa a otra y lo que busca la organización es la eficiencia de buscar una matriz optima de distribución.

4.11 Refacciones, suministros y herramientas

Sólo aquellas refacciones que se utilizan para el mantenimiento de cada uno de los activos que intervienen en el proceso productivo y en el mantenimiento de los edificios.

4.12. Métodos de valuación de inventarios

Costo estándar

El costo estándar se determina anticipadamente y en esta determinación se toman en consideración los niveles normales de utilización de materia prima, materiales, mano de obra y gastos de fabricación y la eficiencia y la utilización de la capacidad de producción instalada. Las cuotas de costo estándar se revisan periódicamente, y deben ajustarse a la luz de las circunstancias actuales. Es el actual sistema que se utiliza ya que se tienen recetas para los procesos de producción y se tiene como objeto que se lleve a cabo el cumplimiento de estas recetas, con el objetivo de que en caso de que no se cumpla con lo mencionado en las recetas podamos obtener o identificar mermas en el proceso.

4.13. Pérdidas por deterioro

La pérdida en los procesos se puede dar por múltiples variables que afectan el patrimonio de la organización, ya que muchos de los procesos que se tienen pueden impactar en la organización.

4.14. Mercancías en comisión

Las mercancías en comisión, también conocidas como mercancías en consignación, que recibimos de otros proveedores, principalmente se da en el proceso de refacciones con el objeto de no generar aumento de costo capital, ya que al tener este esquema de inventarios, las mercancías no se comprometen como parte del Costo Capital de la Organización.

Conclusiones

Lo expuesto a lo largo de este trabajo nos permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. En cuanto a la evolución de la Administración

Concluimos que la evolución de la administración es de gran importancia para poder determinar la manera en que se va a llevar a cabo todo y cada uno de los procesos en la organización, ya que el entender cómo se lleva a cabo la evolución y el surgimiento de esta como una de las disciplinas de vital importancia.

2. Haciendo referencia al capítulo 2, y a lo mencionado al procedo administrativo es de vital importancia el estudio de las 4 etapas del proceso administrativo, ya que el realizarse el estudio de las etapas le dará un enfoque sistémico y dinámico a la organización

3. Del capítulo III se concluye la estructura de la NIF C-4 y la manera en que se tienen los beneficios en la organización para poder llevar a cabo la valuación de estos inventarios.

4. En la unidad 4 tenemos los aspectos medulares y estructurales en nuestra explicación de nuestro caso de estudio y la manera en que se lleva a cabo en la organización propuesta la correcta administración y valuación de inventarios , ya que de otra manera no se podría llevar a cabo de la misma manera.

Referencias Bibliográficas

Consejo Emisor del CINIF que aprobó la emisión de la NIF C-4

Esta Norma de Información Financiera C-4 fue aprobada por unanimidad por el Consejo Emisor del CINIF que está integrado por:

Presidente: C.P.C. Felipe Pérez Cervantes

Miembros: C.P.C. William A. Biese Decker C.P.C. J. Alfonso Campaña Roiz
C.P.C. Luis Antonio Cortés Moreno C.P.C. Elsa Beatriz García Bojorges C.P.C.
Juan Mauricio Gras Gas

Otros colaboradores que participaron en la elaboración de la NIF C-4 C.P.
Jessica Valeria García Mercado

Actualización de la estructura administrativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, 2017.

AGUILAR VILLANUEVA, Luis (editor), *La implementación de las políticas*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2014.

-----*La hechura de las políticas*, México, Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2003.

-----*Problemas públicos y agenda de gobierno*, México, Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2003.

-----*Política Pública*, México, Grupo Editorial Siglo XXI, 2010, p.29.

ÁLVAREZ CABRERA, Jaime, *La reforma universitaria en Michoacán. El movimiento estudiantil por una Nueva Ley Orgánica (1966-1986)*, Morelia, Escuela de Historia, 1999, Tesis de Licenciatura.

ANDERSON, J., *Public Policy-Making*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 3a. ed. 1984.

ARREGUÍN VÉLEZ, Enrique, *Labor de la Universidad Michoacana en 1935. Las Casas del Estudiante Proletarios*, México, 1936.

ARREOLA CORTÉS, R., *Historia de la Universidad Michoacana*, Morelia, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 1984.

-----*Historia del Colegio Primitivo y Nacional de San Nicolás de Hidalgo*, Morelia, 1958.

AYALA ORTIZ, Dante Ariel (coordinador), *Universidad y programas sociales*, Colección del Centenario Universidad y Sociedad volumen II, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, Miguel Ángel Porrúa, 2018.

AYALA PÉREZ, Juan Manuel, "Fundamentos de política pública en medio ambiente en Colombia", *Universidad Militar Nueva Granada*, Bogotá.

BARDACH, Eugene, *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas: Un manual para la práctica*, México, Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1998.

-----*The Implementation Game*, Cambridge, MIT Press, 1977

BIRKLAND, Thomas, *An introduction to the policy process: theories, concepts, and model of public policy making*, New York, M.E. Sharpe Inc., 2005.

COBB, R Y Elder, Ch., "Agenda-Building and the Politics of Aging", en *Policy Sciences Journal*, vol. 13, n. 1, septiembre 1984.

CUERVO RESTREPO, Jorge Iván (editor), *Ensayo sobre políticas públicas II*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2014.

DELEON, Peter y Brewer, Garry D., *Advice and Consent*, Russell Sage Foundation, New York, 1983.

Dictamen de Presupuestos de Ingresos y Egresos para el ejercicio fiscal 2017, Comisión Permanente de Presupuesto y Control del H. Consejo Universitario de la UMSNH, Morelia, 2017.

DUSSÁN CABRERA, Enrique, “Decisiones judiciales como políticas públicas”, *Revista Jurídica Piélagus*, Bogotá, volumen 14, enero-diciembre de 2015.

GARCÍA MÁYNEZ, Eduardo, *Introducción al Estudio del Derecho*, México, Porrúa, 2000.

GÓMEZ NASHIK, Antonio, “1956-1966: huelgas estudiantiles en la Universidad de Michoacán”, *Revista Universidades*, México, núm. 61 julio-septiembre 2014.

GUERRERO, Miguel y García, Alejandro (coordinadores), *Políticas Públicas: Entre la teoría y la práctica*, Cuernavaca, Editorial Fontamara, 2012.

GUTIÉRREZ, A. (compilador), *Leyes Orgánicas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, Morelia, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2001.

GUTIÉRREZ LÓPEZ, Miguel Ángel, *El establecimiento de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 1917-1919. Hacia el centenario*, Morelia, Serie Cantera Rosa Textos Archivísticos Colección X, Facultad de Historia, 2015.

GUZMÁN ÁVILA, José Napoleón (coordinador), *Iconografía Universitaria 1917-2017*, Morelia, UMSNH, Instituto de Investigaciones Históricas, Cámara de Diputados LXIII Legislatura, 2017.

HERNÁNDEZ DÍAZ, Jaime y Pérez Pintor, Héctor (coord.), *La autonomía universitaria en México: De la experiencia nicolaita de 1917 al México del siglo XXI*, volumen I Morelia, UMSNH, Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2017.

-----*Cien años de educación y quehacer científico en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, volumen III, Morelia, UMSNH, Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2017.

-----*Un siglo de arte y cultura en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, volumen II, Morelia, UMSNH, Editorial Miguel Ángel Porrúa, 2017.

HOWLETT, Michael y Ramesh, M., *Studying Public Policy: Policy cycles and policy subsystems*, Ontario, Oxford University Press, 1995.

JIMÉNEZ, William Guillermo y Soler, Israel, *Manual para el estudio y análisis de las políticas públicas y la gobernabilidad*, Bogotá, Grupo Editorial Ibáñez, 2013.

KNOEPFEL, Peter *et. al.*, “Hacia un modelo de análisis de políticas públicas operativo. Un enfoque basado en los actores, sus recursos y las instituciones”, en *Revista de Ciencia Política n°3*, Bogotá, Universidad Nacional, 2007.

LAHERA PARADA, Eugenio, *Introducción a las políticas públicas*, Santiago de Chile, Fondo de Cultura Económica, 2002.

LASSWELL, Harol D., *A Pre-View of Policy Sciences*, American Elsevier, New York, 1971.

LEVIN, Richard I. *et al*, *Estadística para Administración y Economía*, 7ma edición, México, Pearson, 2004.

Ley Orgánica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

LIND, Douglas A. *et al*, *Estadística aplicada a los negocios y la economía*, 15 ed., México, McGraw-Hill, 2012.

LÓPEZ LEYVA, Santos, “Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica”, *Revista Política y Cultura*, México, núm. 33, 2010.

MAGGILOLO, Isabel & Perozo Maggiolo, Javier, “Políticas públicas: proceso de concertación Estado-Sociedad”, *Revista Venezolana de Gerencia*, Caracas, volumen 12, número 39, 2007.

MARTÍNEZ CORONEL, Sandra, *Las políticas públicas para la calidad de la educación superior en México*, México, 2012.

MÉNDEZ, José Luis, *Análisis de políticas públicas: Teoría y casos*, México, El Colegio de México, 2015.

MACÍAS VALADEZ, José Mendivil *et. al.* (coordinadores), *Universidad y bioética*, Colección del Centenario Universidad y Sociedad volumen I, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, Miguel Ángel Porrúa, 2018.

OCAMPO, José Antonio, *Reconstruir el futuro. Globalización, desarrollo y democracia en América Latina*, Bogotá, Editorial Norma, 2004.

PARSONS, Wayne, *Políticas públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis*, México, Editorial Flacso México, 2007, p. 112.

Relatoría de Acuerdos Sesión Extraordinaria declarada permanente del H. Consejo Universitario, iniciada el 23 de septiembre y concluida el 11 de noviembre de 2016, acta número veintiséis.

Relatoría de Acuerdos Sesión Extraordinaria del H. Consejo Universitario, 14 de septiembre de 2016, acta número veinticinco.

Relatoría de Acuerdos Sesión Ordinaria del H. Consejo Universitario, 30 de marzo de 2017, acta número treinta y cuatro.

Relatoría de Acuerdos Sesión Ordinaria del H. Consejo Universitario, 05 de abril de 2017, acta número treinta y seis.

Relatoría de Acuerdos Sesión Ordinaria del H. Consejo Universitario, 09 de marzo de 2018, acta número cincuenta y dos.

REVUELTA VAQUERO, Benjamín, “La Implementación de Políticas Públicas”, *Revista Dikaion*, noviembre 2004, vol. 21, número 16, Universidad de la Sabana, Chía.

REVUELTA VAQUERO, Benjamín (coordinador), *Universidad y derecho*, Colección del Centenario Universidad y Sociedad volumen III, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, Miguel Ángel Porrúa, 2018.

RICH, R.F., *Translating Evaluation into policy*, Londres, Sage Publication, 1979

ROTH DEUBEL, André-Noël, *Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación*, Bogotá, Ediciones Aurora, 2002.

RUA, M, *Políticas públicas e políticas públicas no Brasil: conceitos básicos e achados empiricos*, Brasilia, 1998.

SALCEDA, Juan Manuel, *Las Casas del Estudiante en Michoacán (1995-2001). Conquistas populares por defender*. Morelia, Red Utopía A.C., 2002.

SÁNCHEZ DÍAZ, Gerardo (coordinador), *La Universidad Michoacana y sus Rectores, 1917-2017*, Morelia, UMSNH, Instituto de Investigaciones Históricas, Cámara de Diputados LXIII Legislatura, 2017.

SANTIBÁÑEZ, Alejandro *et. al.*, *La racionalidad de los actores en políticas públicas: Un esquema teórico para entender el funcionamiento de las democracias modernas*, Bogotá, 2015.

Segundo Informe del Rector el Dr. Medardo Serna González, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, 2016.

SORAVILLA, Manuel, *Recopilación de Leyes, Reglamentos y Circulares expedidas en el Estado de Michoacán*. Tipografía de Artes y Oficios, Tomo LXIII, 1923.

SUBIRATS, Joan *et al.*, *Análisis y gestión de políticas públicas*, Barcelona, Editorial Ariel, 2010.

THEODOULOU y M.A. Chan, *Public Policy: The Essential Readings*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

TORRES GARIBAY, Luis Alberto, *Restauración de inmuebles históricos. Preparatoria Ing. Pascual Ortiz Rubio*, México, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Silla Vacía, 2017.

TRIOLA, Mario F., *Estadística*, 10ma edición, México, Pearson, 2019.

VARGAS, Velásques, “Las políticas públicas entre la racionalidad técnica y la racionalidad política”, *Dimensiones político-económicas del nuevo orden constitucional*, Bogotá, Universidad Nacional, 1996.

VÁZQUEZ PALLARES, Natalio, "Informe del C. Rector de la Universidad", en *Revista de Cultura Popular Universidad Michoacana No. 16*, Morelia, 1939.

VELÁSQUEZ GAVILANES, Raúl, "Hacia una nueva definición del concepto política pública", *Revista Desafíos*, Bogotá, Universidad del Rosario, vol. 20, enero-junio, 2009.

WILDAVSKY, Mayy, *The Poliey Cycle*, Sage Publieations, Beverly Hills London, 1977.

YVES, Meny y Thoening, Jean Claude, *Las políticas públicas*, Barcelona, Ariel, 1992.