

139  
2 Es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"SISTEMA ORGANIZACIONAL (CONTROL INTERNO)  
DE UNA EMPRESA INTEGRADORA PARA UNA  
PLAZA DE COMERCIO POPULAR"

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
C O N T A B L E  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
BLANCA ARELI LOPEZ ALVAREZ**

ASESOR DE SEMINARIO  
M.A. MARIA ELENA FLORES BECERRIL



MEXICO, D. F.

1998

266679

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**

- A mi madre, que me dió la vida
- A mi padre, que me dió la fortaleza
- A mis hermanos, que siempre me apoyaron
- A mis maestros, que me enseñaron el camino
- A la Facultad de Contaduría y Administración y a la Universidad Nacional Autónoma de México por haberle dado a mi vida un sentido triunfador y un espíritu de lucha
- A mis amigos, que estuvieron conmigo cuando los necesité
- A Vicente por trasmitirme sus conocimientos y por su paciencia
- Al Amor de mi vida, por ser lo que siempre esperé y me ha enseñado tanto

A **DIOS** que me ha dado todo lo anterior

***BLANCA ARELI***

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### I. INTRODUCCION

1.2 Variables en el Estudio	7
1.3 Alcances y Limitaciones	7
1.4 Cronograma de Actividades	9

### II. ANTECEDENTES DEL COMERCIO

2.1 Época Prehispánica	10
2.2 Época Colonial	13
2.3 Época Independiente	17
2.4 Época Actual	19

### III. COMERCIO AMBULANTE Y REUBICADO EN EL CENTRO HISTÓRICO

3.1 COMERCIO AMBULANTE EN EL CENTRO HISTÓRICO	24
3.1.1 Situación Actual del Comercio en la Ciudad de México	24
3.1.2 Conceptos y Clasificación del Comercio en Vía Pública	26
3.1.3 Marco Legal	33
3.1.4 Bando para la Ordenación y Regulación del Comercio en Vía Pública del Centro Histórico de la Ciudad de México.	34
3.1.5 Programa de Mejoramiento del Comercio Popular (1992) y Programa de Reordenamiento del Comercio en Vía Pública (1997)	36
3.2. PLAZAS DEL COMERCIO POPULAR DEL PERÍMETRO "A"	44
3.2.1 Antecedentes	44
3.2.2 Plazas objeto de estudio	46

3.2.3 Estudio Realizado a Plazas Ubicadas en el Perímetro "A" del Centro Histórico	47
--	----

#### IV. MARCO TEÓRICO

4.1 SISTEMA ORGANIZACIONAL	54
4.1.1 Definiciones	54
4.1.2 Tipos de Organización	56
4.1.3 Análisis de las organizaciones: ambiente micro y ambiente macro	58
4.1.4 Estudio del diseño de las organizaciones - Enfoque de Henry Mintzberg y Enfoque de Richard L. Daft.	59
4.2 CONTROL INTERNO	71
4.2.1 Definiciones	71
4.2.2 Elementos de la Estructura del Control Interno	73
4.2.3 Tipos de Control	76
4.2.4 Aspectos Contables	77
4.2.5 Estados Financieros	96
4.3 EMPRESAS INTEGRADORAS (E.I.)	98
4.3.1 Panorama General	98
4.3.2 Antecedentes	101
4.3.2 Definición	104
4.3.4 Objetivos	104
4.3.5 Funciones	104
4.3.6 Condiciones y Requisitos de inscripción para Formar una Empresa Integradora ( E.I.)	106
4.3.7 Pasos para la Creación de una Empresa Integradora	107
4.3.8 Documentación para inscribirse en el Registro Nacional de Empresas Integradoras	107
4.3.9 Ventajas de la Integración	107
4.3.10 Apoyos Institucionales	108
4.3.11 Instituciones y Entidades de Apoyo a Empresas Integradoras	109
4.3.12 Tipos de Integradoras	111

4.3.13	Tipos de Ingresos de Empresa Integradora	111
4.3.14	Empresas que pueden formar parte de una Empresa Integradora	111
4.3.15	Empresa Integradora y su Aspecto Fiscal	111
4.3.16	Empresa Integradora en las Plazas Comerciales	114

**V. PROPUESTA DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL (CONTROL INTERNO) DE UNA EMPRESA INTEGRADORA PARA LAS PLAZAS DEL COMERCIO POPULAR**

	Propuesta Sistema Organizacional ( Control Interno)	116
<b>CONCLUSIONES</b>		142
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		144
<b>OCHO ANEXOS</b>		147

## I. INTRODUCCION

Este trabajo fue realizado por un grupo de alumnos de las carreras en administración y de una alumna de la carrera en contaduría con el afán de poder participar en el concurso que convocó la Facultad de Contaduría y Administración a iniciativa del L.A. Isaac Chertorivski con motivo de presentar alternativas viables que permitan resolver la problemática del Comercio en el Centro Histórico de nuestra Ciudad. De esta manera, atendiendo a la convocatoria, decidimos participar en el premio Moisés Chertorivski, a la mejor tesis de licenciatura referente al tema general: " *La Revitalización del comercio en el Centro Histórico de la Ciudad de México* ", por considerar este tema de mi interés, aportando alternativas de solución para resolver la problemática antes señalada; y por consiguiente, retribuir algo de lo mucho que la sociedad me ha proporcionado

En la citada convocatoria se indica que se podrá elegir libremente el tema específico, área y problemática de tesis, siempre y cuando sea relacionado con los siguientes aspectos:

- a) Comercio (establecido y ambulante)
- b) Formas de participación ciudadana
- c) Restauración y conservación de edificios coloniales y monumentos históricos
- d) Seguridad pública
- e) Vialidad
- f) Contaminación (basura, desechos, etc.)
- g) Aspectos fiscales ( estímulos, cuotas especiales, etc.)

Considerando el señalamiento arriba citado, elegí como tema específico a analizar la actividad del *Comercio Ambulante*, ya que pensé que esta actividad afecta el desarrollo económico y social del Centro Histórico; y por lo cual, me aboqué a realizar un estudio preliminar sobre el particular. Este estudio se llevó a cabo en dos ámbitos:

- Documental ( bibliográfica y hemerográfica).
- De campo

En lo que se refiere al estudio documental bibliográfica, me dí a la tarea de consultar aquellas fuentes que tuvieran información escrita con relación a nuestro tema de estudio. De esta manera, se consultaron libros referentes a:

- Aspectos contables
- Aspectos administrativos
- Aspectos arquitectónicos
- Aspectos legislativos
- Historia del Comercio en la Ciudad de México

En lo referente a las fuentes hemerográficas se consultaron:

- Periódicos
- Revistas
- Folletos y boletines emitidos por el Gobierno del Distrito Federal
- Legislación y Programas de Reordenamiento del Comercio emitidos por la Asamblea de Representantes del Distrito Federal y el Departamento del Distrito Federal, respectivamente.

Asimismo, en lo que respecta al estudio de campo, este se llevó a cabo a través de observación directa y, en algunos casos dada la posibilidad, entrevistas.

El estudio de las plazas comerciales del comercio popular es de tipo exploratorio de corte transversal aplicada a las plazas ubicadas en el perímetro A del Centro Histórico de la Ciudad de México durante los meses de julio a diciembre de 1997.

Este estudio se fundamenta, principalmente, para determinar en la realidad el desenvolvimiento de esta actividad, así como también el grado de participación de los agentes protagonistas de este problema: Autoridades del D.D.F., Cámaras de Comercio de la Ciudad y Asociaciones de Comerciantes del Centro Histórico; y así encontrar alternativas de solución ante este problema, el cual día a día crece más.

Por otra parte, se obtuvo información acerca de que el Centro Histórico ha sido dividido en dos áreas:

- Perímetro A, el cual comprende las calles de Anillo de Circunvalación hasta la calle de República de Guatemala; de República de Guatemala hasta Leona Vicario; de Leona Vicario hasta República de Bolivia; de República de Bolivia hasta Torres Quintero; de Torres Quintero hasta República de Nicaragua; de República de Nicaragua hasta República de Ecuador; de República de Ecuador hasta República de Brasil; de República de Brasil hasta República de Perú;
- Perímetro B  
Ver Anexo

Situación por demás importante, ya que observé que el área que comprende el perímetro A contiene los monumentos más antiguos del Centro de la Ciudad; en tanto, en el perímetro B se observa la parte de construcciones más recientes del Centro de la Ciudad. Y por nuestra parte, esto nos ayuda a delimitar nuestra área geográfica de estudio de nuestro tema de análisis.

De la misma forma, en el estudio de campo observé que existían un mayor número de comerciantes ambulantes, denominados "foreros", dentro del perímetro A que en el perímetro B. Del mismo modo, encontré que en el perímetro A se habían llevado a cabo un mayor número de obras construidas para la reubicación de los comerciantes de la vía pública.



Un elemento que particularmente me llamó la atención fue el hecho de observar como las autoridades -a través de sus inspectores de vía pública - permitían que muchos comerciantes se instalaran en la calle a cambio de una cantidad de dinero (mordida), hecho que por demás fomenta la corrupción y explotación de esta clase de comerciantes informales.

Compilando toda la información obtenida en los estudios realizados, percibí claramente la forma en que el comercio ambulante afecta a las actividades que se desarrollan en el Centro Histórico:

- Obstrucción del flujo peatonal y vehicular
- Entorpecimiento de las actividades del Gobierno instaurado en el Centro Histórico
- Competencia desleal al Comercio formal establecido
- Generación de focos de infección por acumulación de basura y desperdicio
- Deterioro del patrimonio cultural por falta de mantenimiento - apoyado de forma inconsciente por otras circunstancias.
- Obtención de beneficio personales (económicos y políticos), por parte de los líderes y autoridades, generando corrupción.

En resumen, un detrimento general de la imagen urbana del Centro Histórico de nuestra ciudad capital.

Por otra parte, es menester señalar que el problema del comercio ambulante, además de obedecer a situaciones políticas, sociales y culturales de forma local, que de alguna manera promueven esta actividad, también hay que reconocer que este problema se debe a la instauración de líneas económicas implantadas por el gobierno federal, es decir: el diseño de políticas y estrategias económicas que han destruido las cadenas productivas creando niveles importantes de desempleo, subempleo y empleo mal remunerado. Situación ante la cual la población trabajadora al no encontrar alternativas de ingreso suficiente en la economía formal, se refugia en la actividad comercial informal como medio de subsistencia.

Sin embargo, no podemos afirmar que las autoridades han permanecido estáticas ante tal problema del comercio ambulante, encontrando - de acuerdo a la información documental obtenida - que para tratar de solucionar la cuestión del ambulante - las autoridades del D.D.F., emiten en el año de 1992 el primer Programa específico para controlar y mejorar el comercio popular, denominándose "*Programa de Mejoramiento al Comercio Popular*" (PMCP), proyecto que se aplica sólo en el Centro Histórico de nuestra ciudad, ya que para esa fecha se estimaba que existían 10 000 personas ubicadas en este sitio y que se dedicaban al comercio informal. Del mismo modo, reforzando el programa anterior, la Asamblea de Representantes de Distrito Federal (ARDF), aprueba en el año de 1993 una regulación que prohíbe realizar actividades comerciales informal en la vía pública; regulación que lleva por nombre "*Bando para Ordenación y Regulación del Comercio en la vía Pública en el Centro Histórico de la Ciudad de México*". Del mismo modo, el Departamento del Distrito Federal (D.D.F.), emite en 1997 un segundo programa para solucionar

esta problemática; el cual llevó por nombre "*Programa de Reordenamiento del Comercio en Vía Pública*" (PRCVP), cuyo campo de aplicación se extendía a todo el Distrito Federal.

De esta forma surgen estos documentos oficiales con el fin de diseñar esquemas para reubicar a los comerciantes ambulantes en sitios fijos, cerrados y no prohibidos, denominados:

- plazas,
- planchas y
- corredores comerciales;

y de esta manera, tratar de disminuir algunos de los problemas más graves que ocasiona esta actividad en las calles.

El hecho de que las autoridades hayan emitido dos programas con un mismo fin, en tiempos diferidos llamó nuestra atención. Al examinar ambos programas pudimos determinar que las estrategias diseñadas para solucionar los problemas que genera el comercio ambulante y que aquejan al Centro Histórico son congruentes. Sin embargo, los programas no han dado los resultados esperados, situación que atribuimos a la falta de una adecuada organización en la implantación y un seguimiento ante la puesta en marcha de los mismos. Consideramos que la propuesta de reubicación de los comerciantes ambulantes en los sitios arriba señalados dirime, en gran medida el problema del ambulante, subsanando, obviamente, las fallas detectadas.

Se hace indispensable mencionar que en ambos programas se pueden apreciar tres objetivos principales, de los cuales dos son a corto plazo y el restante a largo plazo. Estos tres objetivos son:

A corto plazo:

1. Retirar a los comerciantes de la vía pública y reubicarlos.
2. Proteger los edificios señalados como monumentos históricos ubicados en el centro de nuestra ciudad capital.

A largo plazo:

3. Fomentar la incorporación gradual del comercio popular de la vía pública hacia un régimen formal, estable y permanente.

Por lo expuesto anteriormente, decidimos acotar como nuestro tema de tesis la ***Reubicación del Comercio Ambulante en la modalidad de Plaza Comercial*** dentro del perímetro A del Centro Histórico de la Ciudad de México.

Al hacer la acotación, nos dimos a la tarea de realizar una evaluación de campo acerca del primer programa de reordenamiento del cual surge la idea de crear las plazas comerciales para reubicar a los comerciantes ambulantes. De esta manera obtuvimos información por demás interesantes:

■ A partir de 1993 a la fecha se han construido 11 (once), plazas comerciales dentro del perímetro A del Centro Histórico, entregadas todas éstas a los comerciantes ambulantes a través de sus líderes o asociaciones, previo convenio. Estas plazas son:

1. La paja
2. Mesones
3. Meave
4. Artesanos de Uruguay
5. Tacuba
6. Pensador Mexicano
7. Soledad
8. Vizcaínas
9. Isabel La Católica
10. San Idelfonso
11. Roldán

- De las once plazas construidas, cuatro de ellas presentan un gran abandono.
- Otras tres plazas tienen más de la mitad de su capacidad en abandono
- Por último, las cuatro plazas restantes están operando a más de sus dos terceras partes de capacidad y, en el caso de la plaza Meave, ésta operando al 100%

Esto debido principalmente a la falta de ventas propiciada por un mal control de sus operaciones, una organización empírica deficiente dentro de las plazas; generando con esto que los comerciantes reubicados, se vuelven a las calles, no a las mismas debido al convenio que se firma de no regresar al mismo lugar de la vía pública, surgiendo nuevos problemas como el no pago del crédito otorgado para la adquisición del local, el uso del local como bodegas, sin pago alguno; el deterioro del inmueble por falta de uso; la acumulación de desperdicios y de basura por falta de mantenimiento y por la falta de cultura de la gente que circula en ese lugar y sobre todo la oportunidad negativa para que el lugar se convierta en una cueva de malviviendo y que fomente así la delincuencia. Tal vez sea por esta razón que se determinó a este Programa como "alternativa no viable" en el Foro de Consulta para la Problemática del Centro Histórico, realizado en febrero de 1997.

Por otro lado, las 4 plazas restantes presentan, tres de ellas más de un 80% de ocupación de locales (Mesones, Tacuba y La Paja) y una de ellas el 100% (Plaza Meave), mostrando de esta forma otra perspectiva puesto que su reubicación ha permitido concentrarlos en un punto de venta así como su encausamiento a la economía formal e ir alcanzando sus niveles de ventas anteriores. Me da cuenta que estas plazas responden a los dos primeros objetivos del Programa de Reordenamiento; y que el cumplimiento del tercer objetivo, aún no se logra ya que el mismo deben lograrlo los comerciantes y esto se debe a la falta de organización, que les permita mantenerse en el mercado de manera tal que la Plaza se vuelva una organización formal y los comerciantes microempresarios dejando atrás los problemas que acarrea.

Cómo se mencionó en la 1a. parte de la introducción en este trabajo intervinieron alumnos de las carreras de administración y contaduría, los cuales nos avocamos a realizar un Sistema Organizacional de una Empresa Integradora para una plaza del Comercio Popular y mi propuesta como futura contadora es establecer el Control Interno al Sistema Organizacional mencionado, a través de métodos y procedimientos adoptados para la protección de los activos de la Empresa, de la obtención de información correcta y segura, de la promoción de la eficiencia operacional y de la adhesión a las políticas prescritas.

Por lo anteriormente expuesto, el problema a resolver es el siguiente:

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar un Sistema Organizacional (Control Interno) para una Plaza Comercial, basándose en el modelo de una empresa integradora.

**ÁREA DE ESTUDIO:** Contabilidad General

**TEMA GENÉRICO:** Control interno en una plaza de comercio popular

#### **TEMA ESPECIFICO:**

#### **" SISTEMA ORGANIZACIONAL (CONTROL INTERNO) DE UNA EMPRESA INTEGRADORA PARA UNA PLAZA DEL COMERCIO POPULAR"**

#### **Objetivos Particulares**

- Conocer las formas en que opera la plaza comercial (funciones, actividades, autoridad, etc.)
- Determinar las necesidades que la plaza (información) requiere para su buen funcionamiento
- Determinar procedimientos para el registro de las operaciones
- Determinar controles para la detección de errores en operaciones
- Determinar las necesidades de control de las operaciones efectuadas entre proveedores y clientes
- Establecer los métodos adecuados en la salvaguarda de los bienes y obtener un control efectivo sobre los aspectos vitales de la empresa.
- Identificar el tipo de relación de autoridad que tienen los locatarios con su líder (pretendiendo identificar el nivel de influencia del líder con sus agremiados)

- Determinar el ambiente de trabajo y la cultura organizacional que existe dentro de la plaza comercial
- Identificar el proceso de toma de decisiones que conducen al camino (la ruta) de los locatarios.
- Identificar que tipo de mercancías se comercializan en la Plaza del Comercio Reubicado del Centro Histórico del D.F.
- Determinar si los locatarios de la plaza del centro histórico ofrecen garantías en la venta de sus productos
- Identificar los servicios que ofrece el comercio reubicado en la Plaza Meave a sus clientes.
- Identificar las necesidades del cliente aún no satisfechas y los servicios que demandan
- Obtener el título de Licenciado en Contaduría

## **1.2 VARIABLES EN EL ESTUDIO**

La variable dependiente de acuerdo con el objetivo general en este estudio es:

- "El Diseño de un Sistema de Control Interno de una Empresa Integradora para una Plaza Comercial"

Siendo las Variables independientes de acuerdo con los objetivos particulares en este estudio:

- El funcionamiento que hay dentro de una plaza comercial.
- El tipo y naturaleza de las transacciones en la plaza.
- El régimen fiscal atribuible a la Empresa Integradora.
- La estructura organizacional de una Empresa Integradora.
- El tipo de productos que se venden en la plaza comercial.
- Los servicios por venta de artículos.
- La comercialización de sus mercancías.

## **1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES**

Como alumna recién egresada de la carrera de contaduría, quiero salir y aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas. Este es el ideal que todos tenemos y al tratar de emprenderlo vemos que resulta una labor titánica y no es por falta de capacidad y entrega sino por que no tenemos la experiencia necesaria.

Por lo que mencionaré algunos alcances y limitaciones a este objetivo a fin de llevarlo a cabo.

### **ALCANCES**

- Se presenta un trabajo escrito acerca del control interno de una plaza comercial

- El sistema de control interno que se ajuste a una plaza comercial del comercio reubicado.
- El ayudar al comercio reubicado dándole una propuesta estudiada y viable que le ayude en un mejor funcionamiento y consolidación del mismo.
- Brindar un punto de vista objetivo acerca de lo que sucede en las calles y sus problemas.

### **LIMITACIONES**

- Una gran limitante en nuestro trabajo fue el tiempo, siendo hasta Diciembre del 97 que teníamos que terminar, por que en enero de 1998 era el tiempo limite de entrega para participar en el concurso.
- Otra fue encontrar información veraz acerca del comercio ambulante.
- El hermetismo por parte de comerciantes, hacia personas ajenas a ellos, este dado por el miedo bien fundado en la calle.
- El adecuarse a una forma de pensar del comerciante ambulante y conocer la misma.
- El poder acceder a dialogar con líderes de comerciantes.
- El riesgo de violencia al tratar de conocer algunos aspectos de la vida cotidiana en el comercio ambulante y reubicado.
- No se encuentra en la actualidad la suficiente información sobre Empresas Integradoras.

### 1.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TESIS

SEMANA	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	1 2 3 4	5 6 7 8	9 10 11 12	13 14 15 16	17 18 19 20	21 22 23 24
1. Investigación Preliminar	■					
2. Selección del Tema	■					
3. Planteamiento del Problema		■				
4. Marco Teórico		■	■			
5. Determinación del Problema			■			
6. Determinación de la Hipótesis			■	■		
7. Investigación de Campo				■	■	
8. Interpretación y Análisis de la Info.				■	■	
9. Propuesta Organizacional para Plaza					■	■
10. Conclusiones y Recomendaciones						■

Elaboro: Equipo de Tesis Sistema Organizacional-Centro Historico

## CAPITULO II

### ANTECEDENTES DEL COMERCIO

#### 2.1 ÉPOCA PREHISPANICA

La Ciudad de México (Tenochtitlán), fue fundada en el año 1325, como asentamiento lacustre en un pequeño islote, llegando a ser a principios del siglo XVI, sede del señorío azteca con amplias calzadas de acceso y canales que permitían la comunicación y el intercambio.

La falta de tierra labrable de la ciudad de Tenochtitlán propició la creación y el desarrollo del comercio en la época. Para subsanar lo anterior se creó una infraestructura que permitiera el abasto de artículos para la ciudad que fue el caso del surgimiento del cultivo a través de "chinampas". Sin embargo, esta producción agrícola no fue suficiente para el abasto de la ciudad, por lo que a su vez, siguiendo la tendencia de imposición de una hegemonía imperial, se realizaron conquistas políticas de áreas productivas de otros lugares del Valle de México.

De esta manera, Tenochtitlán fue adquiriendo una gran importancia desarrollándose mercados, y sus formas de interactuar para facilitar el flujo de artículos, tanto hacia adentro como hacia afuera de los principales centros. En gran medida la vida económica de Tenochtitlán estaba estructurada por un intercambio formalizado, en mercados locales y a larga distancia.

Como una consecuencia de las conquistas del imperio azteca fue el modo en que se facilitó el comercio a larga distancia. Esta actividad fue desarrollada por los "pochtecah" quienes eran comerciantes hereditarios, organizados como gremios, y que ocupaban barrios separados de la ciudad, al menos en Tenochtitlán

Es de gran discusión la caracterización apropiada de la economía azteca, en gran parte, sobre hasta que punto esta economía era libre o no de todo control político. Estas diferencias surgen del hincapié que cada escritor hace en los mismos datos, algunos sostienen que la organización política era primordial manteniendo una organización económica, mientras que otros sostienen que los principios del mercado y el libre intercambio económico eran primordiales.

Como se mencionó párrafos arriba, los pochtecah era un grupo laboral hereditario, aunque al parecer, se acepto a un número limitado de fuera por autorización real. Este grupo de comerciantes eran gobernados internamente por dos comerciantes de importancia y formaban un enclave político en la sociedad azteca, con sus propios tribunales y leyes. Su relación con el gobierno era íntima, desconociéndose con precisión su naturaleza exacta. No eran nobles, y sin embargo, su atuendo incluía artículos suntuarios, que normalmente



eran prohibidos a los plebeyos. Además de ofrecer servicios de intercambio de mercancías proveían de información y conocimiento al imperio al cual pagaban tributo incrementando la cultura del mismo.

#### Tipos de Comerciantes Aztecas <sup>1</sup>

TIPO	DESCRIPCIÓN
Pochtcatlahtohqueh	Comerciantes principales
Pochtecah	Comerciantes
Oztomecah	Comerciantes de Vanguardia
Nahualoztomecah	Comerciante disfrazado
Teyahualoaniméh	Comerciantes espías
Tecohanimeh	Tratantes de esclavos
Tealtianimeh	Bañadores de esclavos
Tlacohcohualnamacaqueh	Buhoneros
Tlanamacaniméh	Buhoneros
Tiamicqueh	Traficantes, mercaderes

#### El Comercio y el Mercado

Los mercados (Tianquiztli) del centro de México fueron factor importante en la economía de la región. Los mercados al menos los más grandes (Tlatelólcio-Plaza Mayor) se celebraban en plazas construidas con ese propósito. A menudo eran adyacentes a las residencias de los gobernantes, lo que podía indicar una conjunción de lo económico con lo político.

Los mercados se establecieron de una manera planeada, que se vendían en secciones separadas y, en nuestro caso de estudio la Ciudad de Tenochtitlán, empezaban y terminaban al son del tambor del templo de Quetzalcóatl, por la mañana y al anochecer.

Por otra parte, también existían funcionarios que recorrían el mercado para asegurar la honradez de las transacciones, la calidad y los precios, y un tribunal de mercaderes, compuesto por 12 comerciantes de importancia, que estaba dispuesto a oír disputa de negocios y decidir en casos de supuestos fraudes. Todo lo que entraba en el mercado, una parte se pagaba al gobernante. Se vendían los artículos por cuenta y medida no por peso, y aunque la sociedad azteca carecía de un sistema unitario de dinero, se valió de granos de cacao, mantas, cañones de pluma de ave llenos de polvo de oro y pequeñas hachas de cobre, los cuales todos tenían valores estandarizados y servían al sistema de intercambio prevaleciente. Las regulaciones no solo requerían de una asistencia periódica a los mercados sino que prohibían la venta de artículos fuera de estos. Es obvio que muchos artículos que no producían en el lugar eran llevados al Valle o intercambiados en él, especialmente algodón, obsidiana y cacao. Otros bienes se producían o procesaban para consumo regional dentro del Valle. La especialización fue

<sup>1</sup> Comercio, Tributo y Transportes/ La Economía política del Valle de México siglo XVI; ROSS, Hassing; Alianza Edit. Mexicana

resultado de la diferente disponibilidad de ciertos artículos como sal, extraída de los lagos, y limo del área septentrional.

\* Y desde que llegamos a la gran plaza que se dice el Tatlucio, como no hablamos visto tal cosa, quedamos admirados de la multitud de gente y mercaderías que en ella había, y del gran concierto y regimiento que en todo tenían. Y los principales que iban con nosotros nos iban mostrando. Cada género de mercancías estaban por sí y tenían situados y señalados sus asientos. Comencemos por los mercaderes de oro, plata y piedras ricas y plumas, y mantas, y cosas labradas y otras mercaderías de indios, esclavos y esclavas. Digo que traían tantos dellos a vender a aquella gran plaza, como traen los portugueses los negros de Guinea, e tráyanlos atados a unas varas largas, con colleras a los pescuezos, por que no se les huyesen, y otros dejaban sueltos. Luego estaban otros mercaderes que vendían ropa más basta y algodón, e cosas de hilo torcido, y cacaguateros que vendían cacao. Y desta manera estaban cuantos géneros de mercaderías hay en la Nueva España, puesto por su concierto, de la manera que en mi tierra, que es Medina del Campo, donde se hace las ferias, que en cada calle están sus mercaderías por sí. Así estaban en esta gran plaza, y los que vendían mantas de nequén y sogá y coloras, que son los zapatos que cotzan y hacen del mismo árbol, y raíces muy dulces cocidas y otras rebusterías que sacan del mismo árbol(maguey).

Todo estaba en una parte de la plaza en su lugar señalado. Y cueros de tigres, de leones y de nutreas, y de adives, y de venados y de otras aimañas, tejones, gatos monteses, dellos adobados y otros sin adobar, estaban en otra parte, y otros generosa de cosas y mercaderías. Pasemos adelante, y digamos de los que vendían frisos y chia, y otras legumbres e hierbas, a otra parte vamos a los que vendían gallinas, gallos de papada,(pavos), conejos, liebres, venados y anadones, perillos y otras cosas deste arte, así parte de la plaza digamos de las fruterías, de las que vendían cosas cocidas, mazmoneras, y malcosinadas, también su parte. Pues todo genero de loza, hecha de mil maneras, desde tinajas grandes y jarrillos chicos, que estaban por sí. Y también vendían miel, y melcocha y otras cosas que hacían como nuesados. Por lo que vendían madera, tablas, cuñas e vigas e tejos y bancos y todo por sí. Vamos a los que vendían leña ocote otras cosas desta manera.

¿Qué quiere más que digo? que hablando con acato, también vendía muchas canoas llenas de hienda de hombres, que tenían en los esteros, cerca de la plaza, y esto para hacer sal o para curtir cueros, que sin ella dice no se hacia bueno. Bien tengo entendido que algunos señores se reiran desto. Pues digo que es así. Y más digo, que tenían por costumbre que en todos los caminos hechos, de cañas, o pajas coma o hierba, por que no los viesen los que pasasen por ellos, y ahí se metían si tenían ganas de purgar los vientres, por que no se les perdiese aquella sociedad. ¿Para que yo gasto tantas palabras de lo que vendían en aquella gran plaza? Por que para no acabar tan presto de contar por menudo de todas las cosas sino que papel, que en esta tierra llaman amal(ámalt, ámate) y unos cahutos de olores con líquidámba, llenos de tabaco, y otros unguentos amarillos y cosas deste arte vendían por sí. E vendían mucha grana debajo de los portales que estaban en aquella gran plaza. Habían muchos herbolarios y mercaderías de otra manera y tenían ahí sus casas, adonde juzgaban tres jueces y otros como alguaciles y ejecutores que miraban las mercaderías. Olvidádose me habla la sal, y los que hacían navajas de pedernal y de como las sacaban de la misma piedra. Pues pescaderos y otros que vendían unos panecillos que hacen de una como lama que cogen de aquella gran laguna, que se cuaja y hacen panes dello, que tienen un sabor a manera de queso. Y vendían hachos de latón, y cobre, y estaño, y jicaras, y unos jarros muy pintados, de madera hechos." Bernal Díaz del Castillo. <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Los Pochtecas : El Comercio en América Latina, desde los Aztecas hasta la Independencia; Julio Pomar J; Edit. EDAMEX;1996 pp.33

Es necesario mencionar que existían grupos de comerciantes de ciudades que no pertenecían al imperio azteca, varias de ellas siendo enemigas y que realizaban negociaciones con los pochtecah, por lo que existían ciertas restricciones que se le aplicaban a estos comerciantes extranjeros. Así mismo por la organización y estructura que tenían los comerciantes Pochtecah se puede vislumbrar una primera instancia de economía administrada por el Estado. Como ejemplo de ésta se tiene que el comercio se efectuaba por medio de canales-controlado por el gobierno- y de los cuales de valían los comerciantes aztecas para realizar el intercambio o la negociación; los precios estaban un tanto controlados a pesar de ser comercio exterior.

La Ciudad de Tenochtitlán fue la medida de organización político-fiscal y del sistema comercial que prevaleció en este tiempo. Considerando que el sistema político, establecía las cantidades del tributo que deberían pagar al imperio gobernante.

Es de esta forma como se conoce la animación y evolución de los mercados, la majestuosidad y la masa imponente de los palacios y sobre todo el conjunto de templos que remataban la pirámides. El conjunto urbano fue destruido durante el sitio de 1521, en lo esencial; después los templos fueron demolidos a fin de extirpar la idolatría: en su lugar, muy frecuentemente con las mismas piedras se edificó el corazón monumental de la ciudad colonial.

## **2.2 ÉPOCA COLONIAL.**

La capital del virreinato se estableció sobre las ruinas mismas de Tenochtitlán, por las siguientes características, ya que los españoles encontraron en este sitio un clima muy parecido al de Castilla. Y más aun, tienen por política, con Cortés a la cabeza, tomar por su cuenta la reorganización del imperio azteca, que dominaron sin dificultad desde el día en que tomaron la capital. La principal riqueza del reino de la Nueva España es su población indígena utilizable como mano de obra, especialmente congregada en el altiplano de tierras frías. El mejor medio de dominarlas es estableciéndose en el sitio del soberano azteca. Al mismo tiempo que cada villa ve su templo destruido y reemplazado por la iglesia de los evangelizadores, el centro político y administrativo ocupa el lugar de las mismas ruinas de la antigua capital del imperio.

En 1524 Hernán Cortés ordena a Alonso García Bravo, uno de sus soldados que era " buen jumétrico ", que trace la nueva ciudad la cual ya no va a responder a aquellos modelos de la ciudades europeas de la Edad Media, de calles quebradas e irregulares, sino al de una nueva ciudad de calles amplias y rectas de Norte a Sur y de Oriente a Poniente con plazas bien distribuidas en la retícula, entre las que destaca la conocida ahora como " zócalo " que mide cerca de 200 metros por lado.

### Instauración de los mercados-plazas

Con la conquista y establecimiento de los españoles surge en México un nuevo sistema comercial. El comercio tuvo un importante desarrollo en la capital del virreinato, por ser ésta el centro de la vida política, económica y cultural.

En 1523 Hernán Cortés había asegurado el desarrollo del comercio a través de la repartición de solares a la gente de su compañía, según escribió Cortés en sus cartas al emperador Carlos V.

El mercado, aún al aire libre sufría las contingencias del sol y de la lluvia. El Ayuntamiento de la ciudad de México, en cabildo del 15 de abril de 1524 concede permisos a los vecinos que tuvieran solares entorno a la plaza mayor ( Zócalo ), para edificar portales en que se protegieran compradores y vendedores de las contingencias ambientales.

El incentivo para que construyeran portales estaba en la ganancia de unas varas más de terreno al frente de sus solares, para el segundo piso. Sin embargo, no es sino hasta 1530 cuando Rodrigo de Albornos inicia la construcción de portales frente a su casa, situada en la esquina suroeste de la plaza mayor ( Hoy esquina con 16 de septiembre ).

Sin embargo el mercado no es todo el comercio. Junto a los de consumo, se hace preciso disponer de bienes de uso. Y estos se empiezan a producir en los pequeños talleres artesanales que instalan los artesanos venidos de España. Ellos no alcanzaron solares, ya que los solares sólo eran para los conquistadores; pero los afortunados construyeron sus casas de tal modo que no menoscabaran la privacidad y comodidad interior, las accesorias o cuartos bajos a la calle, pudiendo alquilarse y producir alguna renta. La disposición de locales exteriores al hoy Monte de Piedad, origina desde muy temprano el perennemente bullicioso comercio de la calle de Tacuba.

Tal era la situación como lo explica Zuazo, en la obra de Cervantes de Salazar:

"Ocupaban ambas aceras hasta la plaza toda clase de artesanos y menestrales, como son carpinteros, herreros, cerrajeros, zapateros, tejedores, barberos, panaderos, pintores, concladores, sastres, borceguineros, armeros, veleros, ballesteros, espaderos, bizcocheros, pulperos, torneros, etc. Sin que sea admitido hombre alguno de otra condición u oficio."<sup>3</sup>

Como se puede apreciar en la cita anterior, la instalación del comercio de la ciudad de México retoma una de las características del comercio prehispánico: la ESPECIALIZACIÓN. Y era así que los diferentes de condición u oficio se instalaban ( un poco por conciencia de la especie, otro por disposición de la autoridad ) en calles a que su especialidad daba nombre. Así tomo el

---

<sup>3</sup> Op. Cit. pag. 1

elegante -acaso el más perdurable a través de los siglos- la calle de Plateros; y los más humildes la de Meleros ( vendedores de miel ), Talabarteros ( el que fabrica cinturones y arreos ), etc. Estas especializaciones del comercio virreinal perduraron curiosamente hasta nuestro tiempo, aunque ya sin la identificación de antaño que dio a las calles el nombre que las distinguiera. Basta recorrer la calle de Pino Suárez para encontrar, en impresionante sucesión, zapaterías.

Si bien es cierto que Hernán Cortés mando a diseñar la nueva ciudad, a través de " la traza ", esta quedo reservada sólo para los temerosos españoles, quedando los indios fuera de ella y que fueron distribuidos en cuatro barrios principales: San Juan Moyotla, Santa María Tlaquechiuacan, San Sebastián Atzcualco y San Pablo Teopan. Sin embargo los indios siguieron celebrando su tianguis y acudían a los mercados de estos barrios a comerciar y surtirse de otros productos y volvían a marcharse a sus barrios.

Con el tiempo, los españoles perderán el temor a los indios ya resignados; prosperaría el mestizaje y el comercio abriría sus puertas más allá y más aca de la imaginaria muralla de la "traza".

Con el propósito de regular el comercio del trigo, harina y maíz, como ya existía en ciudades españolas se creó en 1580 la institución del Pósito, para que los españoles y naturales sean socorridos en los años de austeridad. Por cuanto a la Albóndiga- almacén de depósito de los granos consignados para su venta. Se regulaban los precios para evitar el encarecimiento indebido. De esta forma se puede encontrar una analogía con respecto al precedente prehispánico acerca de la vigilancia del comercio y la forma en que se resolvían las controversias con respecto a esta clase de mercancías que manejaba la Alhóndiga y el pósito.

#### TIENDAS, PORTALES Y PLAZA PUBLICA

El control del Ayuntamiento sobre los diversos ramos del comercio de la ciudad se llegó a extender al lugar mismo donde se efectuaba. Las disposiciones legales en cuanto a la regulación del comercio se encuentran en las Actas de Cabildo que para aquella época trata sobre las tiendas, los portales y los lugares que se fijaban en la plaza pública para la venta, ya que además de su importancia misma como reguladora indicaba la propiedad de los lugares en donde se llevaban a cabo las transacciones comerciales, y que en su mayoría eran propiedad de la ciudad o quedaban dentro de su jurisdicción.

Las tiendas que el Ayuntamiento mando construir para arrendarlas se empezaron a rematar desde los inicios de la vida novohispana. En ese entonces su arrendamiento se remataba en una sola persona y en sus hijos y

descendientes, pero después se remataron únicamente por un periodo de uno a dos años, aunque en ocasiones esto causo trastornos al Ayuntamiento, cuando los arrendatarios se demoraban en desocuparlas.

Asimismo, era el Ayuntamiento quien fijaba el lugar y la manera como habían de venderse las mercancías en la plaza pública, otorgando licencia para poner en ella mesas y mesillas.

## PRECEDENTE DEL COMERCIO NO ESTABLECIDO

En 1543 se quejaban los vecinos y el mismo Ayuntamiento de que no había en ellos el espacio que debían tener, y que, además, se arrendaban a distintos oficiales; asimismo se decía que los señores dueños de las casas o propiedades delante de las cuales se encontraban los portales, cobraban la rentas de éstos para sí, cuando la audiencia había declarado que debían ser del Ayuntamiento para provecho de la ciudad. Un año después se seguía peleando el que su suelo debía ser " libre e consejil ", y a los oficiales que tenían en ellos sus oficios se les mando retirar sus bancos y mesas y como volvieron a ponerlos, se insistió nuevamente en que los quitaran, pues de no hacerlo se les destruirían ahí mismo. Para 1551 los oficiales ya habían aceptado las condiciones del Ayuntamiento, y pedían tener sus cajones en los portales mediante el pago de la renta anual, comprometiéndose a no estorbar la entrada de las tiendas.

Sobre el derecho de colocar las mesas y mesillas en la plaza pública, la audiencia no fue tan comprensiva como en lo referente a los portales, y alguna vez llegó a dar licencia a comerciantes u oficiales para poner sus mesas. Para evitar problemas el virrey -que para esa época fue Luis de Velasco el Joven, decidió ser él quien diera estas licencias, lo cual no fue aceptado por el Ayuntamiento, y una vez más se inicio pleito y causa para que se reconocieran sus derechos.

La plaza mayor fue la primera, pero no la única, pues también las menores se vieron poco a poco o de golpe invadidas por **puestos fijos o semifijos**, y por **ambulantes** que acabaron por convertir las Plazas en nuevos mercados. En nuestra época de supermercados, ya no se justifica y ha caído en desuso una expresión familiar en el léxico de nuestras abuelas cuando mandaban a sus sirvientas "a la plaza ". Esa expresión contenía la conjugación de plaza-mercado que el virreinato vio surgir, y que tuvo nuevas manifestaciones en le siglo XIX .

Así las plazas se vieron durante la etapa colonial afectadas por la falta de dirección gubernamental en el ejercicio del comercio que en ellas se practicaba. Como fueron los casos: frente a la Aduana en Santo Domingo, era

de esperarse que brotara, como brotó, un mercado de comestibles para los arrieros; la vecina Santa Catarina no tardó a su vez en llenarse de cajones y puestos y en tender la mano a una lagunilla caótica. La Plaza del Volador , establecida en 1659 era también un mercado de comestibles. Y la Plaza de Loreto, que durante los siglos virreinales fue un muladar, siguió un tardío y efímero destino de mercado que en 1889 se puso la primera piedra para el armazón de hierro que según el proyecto abrigaría un mercado de hierro y vidrio.

De esta forma el " tianguis prehispánico " parecía renacer con la novedad de que las transacciones ya no eran reguladas como antaño en estas plazas-mercados, a pesar de que nuevamente concurren toda clase de oferentes y demandantes sin la característica de ser segregador, sólo que no existía una legislación ante la creciente cantidad y ubicación de comerciantes tanto de nativos, mestizos y peninsulares.

#### INSTAURACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE MERCADERES ( CONSULADO DE MÉXICO)

El comercio de la Nueva España estuvo sujeto al orden jurídico español, y como su desarrollo fue adquiriendo importancia singular los mercaderes de la ciudad de México, siguiendo la costumbre implantada en Europa durante el siglo XII, establecieron su Universidad en el año de 1581. La Universidad de Mercaderes también se titulaba Consulado de México, por su calidad de tribunal del comercio. Tenía funciones múltiples: administrativamente protegía y fomentaba las actividades comerciales; construyó obras de utilidad pública, como caminos, canales, edificios y sostuvo un regimiento. Dentro de su función judicial era el tribunal que solucionaba las disputas entre mercaderes; y legislativamente, formuló sus propias ordenanzas.

El Consulado tenía presupuesto propio, y para su sostén se le signó el impuesto llamado "Avería", que gravaba todas las mercancías introducidas a la Nueva España.

#### 2.3 ÉPOCA INDEPENDIENTE

La independencia del país no va a cambiar la situación técnica o sociopolítica de la ciudad de México. Ésta, sostenida por un alto clero gran propietario terrateniente y por una administración colonial, permite vivir a una población que depende del poder establecido y disfruta indirectamente de la canalización de las riquezas efectuada por la capital virreinal.

Las condiciones de la vida regional cambian poco. En lugar de ser un sitio del tránsito del poder y del fisco, la ciudad de México se convierte una vez más en un centro autónomo, pero las minas de plata sufren un marcado descenso, mientras que el gobierno central, hasta la primera mitad del siglo,

padece una inestabilidad casi permanente. La paz civil se extiende raramente

al conjunto del territorio y las comunicaciones se deterioran. Así se explica que los intentos de industrialización, en los textiles particularmente, estén en este momento destinados al fracaso: el mercado es demasiado restringido y la situación financiera insegura. La ciudad crece, pues, con bastante lentitud y conserva su fisonomía: alrededor del centro monumental viven siempre las familias aristocráticas criollas y su clientela así como el clero; las clases populares, esencialmente mestizas, viven en la periferia y los barrios se distinguen escasamente de las villas cercanas, que sin embargo mantienen el uso de las lenguas indígenas y tienen predominantemente una actividad agrícola.

La mitad del siglo XIX aporta los primeros cambios a la ciudad de México: después de un periodo difícil (la ocupación norteamericana en 1847), los liberales en el poder proceden a la nacionalización de los bienes del clero católico (1859). La venta de los terrenos y edificios y urbanos que poseía la ciudad da origen a los cambios en la sociedad urbana: las clases altas dejan el viejo centro, mientras que los terrenos recién adquiridos y los viejos palacios que amenazan con derumbarse sirven para alojamientos populares.

La ciudad de México crece más rápidamente aún a medida que la república restaurada por Juárez, después "consolidada" en una dictadura positivista por Porfirio Díaz (1876-1911), desarrolla una política económica de recuperación del territorio nacional, de grandes trabajos de comunicaciones y de desenvolvimiento capitalista. Las vías de ferrocarril unen la capital con Veracruz y después, a través del centro y el norte del país, con los diversos puntos de la frontera norteamericana. El mercado de la capital misma, pero también de la provincia mexicana, permite un primer crecimiento industrial que beneficia a la ciudad de México.

A medida que los barrios del centro se degradan para recibir a las clases populares, más numerosas, las capas acomodadas se instalan en los nuevos barrios del noroeste. Estas nuevas colonias no son barrios organizados al rededor de su iglesia, sino fraccionamientos homogéneos ( colonias ) de mansiones acaudaladas y lujosas. Con la expansión del espacio urbano surgen los trenes; primero de mulas, después eléctricos. Dan servicio, en algunos ejes principales, hacia varias villas de la parte occidental del valle ( Tacuba, Tacubaya y San Ángel ), donde las familias adquieren o construyen casa de campo o quintas.

Las industrias se implantan en la orilla de las nuevas vías de ferrocarril, sobre todo al norte y al este de la ciudad. Pero la expansión territorial de la ciudad la acerca a los pantanos, los riesgos de inundación crece sin duda en periodo de reforestación más intensa en los lados del valle. Como en el siglo XVIII, se espera por una época de prosperidad y de poder político estable para invertir en grandes obras, y los planes propuestos desde 1856 son realizados hasta el tiempo de Porfirio Díaz.



Por aquellas fechas Don Matías Romero propuso en la Cámara de Diputados un nuevo arancel en 1872, en el cual se refundieron en una sola cuota los diversos derechos de importación; exceptuaba a los buques nacionales del pago de algunos derechos; autorizaba la exportación de metales preciosos en pasta y se adoptaba el sistema métrico decimal de pesas y medidas, en cumplimiento de la ley de 15 de marzo de 1857, y se codificaba la legislación relativa al comercio extranjero que estaba dispersa.

En una extensión tan vasta como la de nuestro país, la falta de caminos y la inseguridad que estos representaban para el tráfico de mercancías, venían a dar como resultado un aislamiento de los centros de consumo, fenómeno que aunado a la falta de una estructura industrial y una agricultura atrasada fueron los factores que primordialmente afectaron la evolución del comercio, ya que en su carácter de actividad inducida necesitaba la existencia y el empuje de los otros sectores para la formación de un mercado y de un sistema vial seguro, que facilitara el flujo de mercancías.

El cotidiano comercio de la capital asumía dos formas: el comercio de tiendas y pequeños establecimientos y el que se realizaba en los mercados que eran celebrados en las plazas y calles.

En el mercado funcionaba dos o tres veces a la semana; ahí se concentraban los productores que llevaban personalmente sus mercancías, e instalados en sus puestos a la vez vendedores eran también compradores. Si bien este sistema de comercialización, de ninguna manera satisfacía en forma permanente las necesidades de la población, su existencia tenía como función principal cubrir la demanda de artículos de primera necesidad. Por otra parte, la baja o nula capacidad de compra de la gran mayoría de la población, así como la importante magnitud que representa el autoconsumo, fueron factores que contribuyeron a que el aparato comercial fuese raquítico e ineficiente.

En cuanto a las tiendas o tendajones, tenían una organización más compleja, en ellos se vendían productos de importación además de los nacionales. Por este tiempo salieron las primeras tiendas departamentales, la primera de este tipo fue "El Puerto de Liverpool" establecido en 1852, y le siguieron "La Francia Marítima", y "Las Fábricas de Francia" y para 1891 se creó "El Palacio de Hierro". Haciendo contraste con las grandes tiendas, se encontraban los comerciantes ambulantes que instalaban sus puestos en la vía pública, como por ejemplo los dulceros, panaderos, pasteleros.

## **2.4 ÉPOCA ACTUAL**

La actividad del comercio después del éxito de las tiendas departamentales francesas y españolas llegan sustituyendo, las grandes cadenas norteamericanas en los años cuarenta con Sear's Roebuck a la

cabeza. La actividad comercial, a estas, primero lentamente agrupada en el viejo centro colonial, comienza a emigrar hacia los grandes ejes más recientes: Reforma e Insurgentes. El curso de los años sesenta un nuevo concepto del gran comercio aparece: los supermercados, los cuales se establecen primero en los nuevos barrios ricos periféricos (el primero nace en Ciudad Satélite); después, en los puntos neurológicos de las colonias populares o de clase media, como ejemplo en las proximidades del Santuario de Guadalupe sobre el antiguo centro urbano en el Mercado de Tacubaya.

Esta expansión del gran comercio no hace sino acompañar un crecimiento general de la actividad comercial diversificada, a menudo un pequeño oficio que emplea mucha mano de obra con sueldos pequeños. En realidad, México -ciudad de función comercial esencialmente hasta 1940- ve disminuir sin cesar la parte de su población activa ocupada en este sector. Y es que, la concentración de la compra-venta comercial se acompaña de una relativa economía de mano de obra. Así mismo, México no se pudo ver beneficiado en la Primera Guerra Mundial ya que apenas salía de las conmociones revolucionarias, pero si lo hizo en el periodo de 1940-1945, periodo durante el cual la industria tomo un nuevo ímpetu. La política de sustitución de importaciones se prolongo hasta 1960, frenando los bienes industriales de consumo y recibiendo a las inversiones extranjeras en las empresas industriales.

En 1968 se inició la construcción de las líneas del metro de la ciudad, una de las cuales atraviesa precisamente el Centro Histórico en forma de ángulo de sur a poniente durante las excavaciones se localizaron numerosos vestigios arqueológicos que se enriquecieron diez años más tarde con el hallazgo del monolito de la Diosa Coyolxauhqui, que propicio el inicio de los trabajos relacionados con el templo mayor de los aztecas. Ante éste descubrimiento, el Ejecutivo expidió un decreto, publicado en el Diario Oficial del 11 de abril de 1980, declarando Zona de Monumentos Históricos al Centro Histórico de la Ciudad de México. La legislación para preservar el patrimonio cultural de la ciudad tiene sus antecedentes en la década de los años treinta, cuando se emitieron diversos decretos para proteger el " Zócalo " ( plaza mayor ), algunas calles del centro y varios edificios importantes, posteriormente la protección se extendió a otras áreas y edificios. Pero es en el año de 1980, con la emisión del decreto arriba mencionado, cuando se define y protege formalmente al Centro Histórico como tal.

Este ordenamiento legal, define en su artículo 2o., los límites de esta zona que comprende 668 manzanas y abarca 9.1 kilómetros cuadrados de los 600 que engloba el área urbanizada de la gran metrópoli.

El artículo 7o. del mismo decreto, crea el Consejo del Centro Histórico cuya misión es proponer la coordinación de las actividades que requiera la recuperación, protección y conservación de dicha zona monumental. Estas

acciones de recuperación, protección y conservación, están englobadas en el concepto contemporáneo de restauración.

Este mismo decreto delimita un área subdividida en dos perímetros. El perímetro A, que abarca el área que cubrió la ciudad prehispánica y su ampliación virreinal hasta la guerra de independencia. El perímetro B, que cubre las ampliaciones de la ciudad hasta fines del siglo XIX.

El perímetro A queda comprendido dentro de la Delegación Cuauhtémoc, así como una buena parte del perímetro B, y una pequeña parte de éste último perímetro pertenece a la Delegación Venustiano Carranza, a partir de la acera oriente de la Avenida Anillo de Circunvalación-Vidal Alcocer.

Es por ello que el perímetro A representa específicamente el área primordial de protección, reservando el uso y destino del perímetro B para establecer dentro de él las actividades incompatibles o congestivas que aún subsisten en el perímetro A, como estacionamientos de concentración, estaciones de carga y descarga, evacuación de desechos, bodegas, talleres o pequeñas industrias y grandes almacenes que aún subsisten, previniendo la reutilización de sus actuales espacios, hacia la habitación, los edificios administrativos y los servicios culturales y turísticos.

Sin una delimitación específica de área urbana, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), había catalogado 768 monumentos en el año de 1934. De ellos 422 habían sido demolidos para 1965. Para 1980 se señalan para los dos perímetros los siguientes inmuebles:

- \* 67 monumentos religiosos con declaratoria individual.
- \* 129 monumentos con declaratoria individual.
- \* 542 monumentos incluidos por los ordenamientos de la ley del 6 de mayo de 1972.
- \* 743 edificios valiosos que deben de ser conservados.
- \* 111 edificios con valor ambiental que deben de ser conservados.
- \* 6 templos modernos.
- \* 17 edificios ligados a hechos o personajes históricos.
- \* 78 plazas o jardines.
- \* 19 claustros.
- \* 26 fuentes o monumentos conmemorativos.
- \* 13 museos o galerías.
- \* 12 sitios o edificios con pintura mural.<sup>4</sup>

En el mismo decreto de 1980 se asienta: que es indispensable, dentro de los Planes de Desarrollo del Asentamiento Urbano más importante del país, la protección, conservación y restauración de las expresiones urbanas y

---

<sup>4</sup> El centro Histórico de la Cd. de México; Una propuesta emanada de la consulta pública 1984-1986. pp. 4

arquitectónicas relevantes, que constituyen un extraordinario patrimonio cultural del cual somos depositarios y responsables.

El Centro Histórico de la Ciudad de México, fue declarado en 1987 por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), como Patrimonio Cultural de la Humanidad, localizándose en el corazón de la gran área que actualmente ocupa la zona metropolitana cuyos habitantes rebasan los 20 millones.

Debido a que el Centro Histórico es tan amplio se presentan diversos fenómenos en cuanto al uso de suelo y la problemática en general. En la zona poniente, se ubican los comercios más grandes y variados, así como oficinas de todo tipo y gran cantidad de instituciones bancarias, existiendo un mínimo de viviendas, lo cual provoca que durante algunas horas del día y en los días festivos muchas de las calles no tengan actividad alguna. En la Plaza Mayor se ubican la Catedral, el Palacio Nacional y el Edificio del Ayuntamiento, sede del gobierno de la Ciudad, los que con una gran cantidad de dependencias y funciones atraen un considerable número de feligreses, turistas, funcionarios, empleados, y público que asiste a realizar diversas actividades, promoviendo como consecuencia un gran movimiento en esta área.

La zona del oriente del Centro Histórico tradicionalmente se usó como mercado de abasto, tal es el caso del mercado de La Merced, el cual debió su nombre a que en esta parte de la ciudad se asentaron los religiosos mercenarios, de cuyo caso todavía se conservan el Claustro, considerado como uno de los más bellos de todo el Continente; en esta zona aún existen muchos inmuebles utilizados para vivienda que en numerosos casos son monumentos arquitectónicos, los cuales originalmente fueron casas o palacios.

El comercio a gran escala propició que un importante número de inmuebles de valor histórico fueran convertidos en bodegas y negocios, afectándose sus características arquitectónicas; asimismo, en lo social, la problemática se hizo crítica en todos los aspectos, motivado esto por el hacinamiento y la promiscuidad, por la inseguridad y la falta de servicios, temas que en lo general no han sido resueltos totalmente, aún cuando hace pocos años se construyó una gran central de abastos fuera del Centro.

A continuación se puede apreciar el desenvolvimiento del comercio a través de la historia, y así, analizar de forma específica las características del comercio ambulante.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico con los hechos más sobresalientes de la historia del comercio en la Cd. de México

	PREHISPANICA	COLONIAL	INDEPENDIENTE	NUESTROS DIAS
ORGANIZACIÓN	-El tribunal de mercados compuesto por 12 comerciantes importantes -Separados por secciones o especialización en el mercado	-Solaras dados por Hernán Cortes -Accesorias -Mesas y sillas en plazas o calles		Comercio formal: Cámaras y organizaciones. Comercio informal: Líderes, asociaciones.
LEGISLACIÓN	-Vigilancia de funcionarios, calidad y precios -Tributo al Imperio en mercados -Precios controlados -Prohibían la venta fuera de los sitios destinados -Restricción a vendedores extranjeros • El Pochtecah	-La alondra regulaba precios -El comercio sujeto a España -LA Universidad de Mercaderes -El ayuntamiento controlaba las sillas y mesas	-Constitución de 1857 (libera al comercio) -No hay baja de impuestos -Quitan restricciones honorosas de sobre importación -Ley de comercio extranjero era dispersa	Comercio formal: Cuenta con legislación propia. Comercio informal: Falta de regulación específica.
FIGURA		-El Oficial -Los mercaderes -Artesanos		El ambulante
CENTROS DE DISTRIBUCIÓN	-Mercados planeados (Tianguis)	-En el Zócalo -En calles en establecimientos, llevando una especialización -Tianguis (indígenas) -Tiendas del ayuntamiento -Plazas-mercados	*Establecimientos y Tiendas *Plazas y calles	Comercio formal: mercados, tiendas departamentales, pequeños comercios. Comercio informal: tianguis puesto ambulante, etc.
PROCEDENCIA DE LA MERCANCÍA	-México, D.F.; Edo. de Mex; Guerrero; Oaxaca;	-México, España, Francia.	-México, España, Francia, Alemania, Inglaterra	De todo el mundo principalmente de Asia.
PROBLEMÁTICA		-Oficiales ponían afuera de portales y tiendas a vender productos, estorbando, pero se llegó a un acuerdo en pagar renta al ayuntamiento y se quedaron Virrey entre el Ayuntamiento y el Virrey sobre la Admón. de la plaza pública. -Las plazas fueron afectadas por falta de atención gubernamental -Crecimiento desmedido del comercio y falta de legislación -Las plazas se convierten en mercados	-Guerra -No hay compra de artículos -Hay demasiado autoconsumo -Tiendas de Raya	-Ausencia de regulación en materia de comercio informal. -Crecimiento desmedido del comercio en el Centro Histórico y de la población.

## CAPITULO III

### COMERCIO AMBULANTE Y REUBICADO EN EL CENTRO HISTÓRICO

#### 3.1 COMERCIO AMBULANTE EN EL CENTRO HISTÓRICO

##### 3.1.1 Situación actual del comercio en la Ciudad de México

Como pudimos ver en el capítulo anterior el comercio ambulante tiene sus orígenes en los tianguis de la época prehispánica, desde entonces el comercio popular constituye uno de los canales de abasto y distribución de mayor relevancia en el país y es especialmente significativo, por su magnitud en el ámbito de la Ciudad de México, tanto el que se desarrolla al interior de los mercados públicos, como el que se lleva a cabo a través de establecimientos mercantiles de carácter público y privado. En la actualidad, la Ciudad de México "concentra una cifra superior al 30% del mercado total del país" <sup>5</sup>, lo que la convierte en un polo fundamental por su capacidad de manejo y reexpedición de productos.

Hace algunas décadas el abasto de productos básicos, en ausencia de la infraestructura comercial necesaria, recaía en buena medida en el comercio instalado en la vía pública, cuya proliferación alcanzaba ya niveles muy importantes, generando con ello problemas de vialidad, salud y seguridad pública. A este se dio respuesta con la construcción de un gran número de mercados públicos que permitieron el reordenamiento de esa modalidad comercial en 1965.

Sin embargo, con la sola excepción de la Central de Abastos, ubicada en la Delegación Iztapalapa, que entró en operación en 1982, prácticamente desde el '65 no se han construido mercados en la Capital de la República, y con escasas excepciones nunca se atendió la creación de espacios comerciales públicos para especialidades distintas a las del abasto alimentario y abarrotero. A esta situación vino a añadirse el crecimiento demográfico de la Ciudad, debido tanto al crecimiento natural de la población, como a los importantes movimientos migratorios del campo a la ciudad, que la ha convertido en una de las más pobladas del orbe, con el consiguiente aumento

---

<sup>5</sup> Departamento del Distrito Federal, SEDECO, "El Comercio en el Distrito Federal", DDF, Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI) y la Cancillería Mexicana, México, D.F., julio 1996.

de todo tipo de actividades, tanto en el sector formal, como en el sector informal de la economía capitalina.

Lo anterior obedece fundamentalmente a una estricta lógica comercial derivada de una oferta y demanda reales, para un grupo importante de productos que la propia población ha hecho necesarios. Esta situación implica que, quienes ejercen el comercio en la vía pública realizan esta actividad por resultarles remunerativa, aunado al hecho de una ausencia de opciones de empleo de niveles de ingreso equivalentes a los generados mediante dicha modalidad.

Es por eso que en el año de 1981 nace en México una organización gubernamental para intervenir en programas relacionados con la producción, acopio, transporte, distribución y comercialización de alimentos, denominada Sistema Nacional para el Abasto, con el objeto de fijar las bases para organizar la Distribución y el Abasto de alimentos y demás mercancías de consumo generalizado en forma integral. En 1983 nace la Comisión Coordinadora de Abasto del Distrito Federal (COABASTO) con el fin de modernizar y propiciar el cambio estructural en el comercio mayorista y detallista del Distrito Federal, así como de ampliar y promover la organización de los agentes económicos que concurren en el abasto de productos básicos; dicha actividad le fue conferida a la Dirección General de Abasto y Distribución de la Secretaría de Desarrollo Económico.

Sin embargo, el comercio ambulante sigue creciendo a tal grado que su proliferación ha pasado de ser un fenómeno fundamentalmente económico, vinculado a la falta de empleo y oportunidades para ganarse la vida, en un problema social y particularmente de carácter político; afectando a la sociedad en su conjunto cuyos índices en materia de seguridad, vialidad y salud se han visto seriamente deteriorados.

Por ejemplo, en 1997 se registra que la actividad del comercio en vía pública tiene ventas anuales por "640 millones de pesos, equivalente a una quinta parte del Producto Interno Bruto (PIB), de acuerdo con estimaciones del sector privado." <sup>6</sup> En un estudio realizado por la Secretaría de Gobierno del Departamento del Distrito Federal reveló que en el Distrito Federal existen 143 mil ambulantes y un estudio hecho por el Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM menciona que entre 1988 y 1995, el ambulante creció en 108.5 %, mientras que la Población Económicamente Activa (PEA) creció en un 23.25%, estimando que para el año 2000 habrá un millón 260 mil puestos ambulantes en el Distrito Federal.

---

<sup>6</sup> "La Jornada", México, D.F., Viernes 5 de diciembre de 1997.

### 3.1.2 Conceptos y Clasificación del Comercio en Vía Pública

Conceptos:

Comercio: Negociación que se hace comprando, vendiendo o trocando géneros o mercancías. || Trato de unas gentes o pueblos con otros (Actividad económica). || Almacén, establecimiento comercial. || fig. Conjunto o gremio de los comerciantes.<sup>7</sup>

Ambulante: adj. Que va de un sitio a otro sin tener asiento fijo. || Ambulativo.- adj. Aplícase al carácter o inclinación de ciertas personas que andan por diferentes lugares sin fijar residencia en ninguno.<sup>8</sup>

Comercio ambulante : Es una actividad económica la cual no tiene un sitio fijo, que se realiza en la vía pública y que forma parte de la economía informal.

Economía Informal.- llamada así por no estar registrada en el sistema de cuentas nacionales de los países, por no aportar (directamente) al producto interno bruto y no contribuir con impuestos al fisco.<sup>9</sup>

Vía Pública.- Es todo espacio de uso común que se encuentra destinado al libre tránsito y establece como característica propia de ésta, servir para la aireación, iluminación y asoleamiento de los edificios que la limiten, para dar acceso a los predios colindantes, o para alojar cualquier instalación de una obra pública o de un servicio público.<sup>10</sup>

Por tal razón el comercio ambulante también es llamado comercio en la vía pública; para fines del presente trabajo nos referiremos a la figura de comercio ambulante y comercio en vía pública de manera análoga.

#### Clasificación del comercio en vía pública

Dicho comercio ha adoptando diversos esquemas y modalidades para su desarrollo, por sus principales características de operación y para fines prácticos, el Departamento del Distrito Federal ha dividido esta actividad en los siguientes cinco rubros:

---

<sup>7</sup> Enciclopedia Temática Larousse

<sup>8</sup> Idem

<sup>9</sup> Departamento del Distrito Federal, "Programa de Reordenamiento del Comercio en Vía Pública", México, D.F., enero, 1997.

<sup>10</sup> Departamento del Distrito Federal, "Reglamento de Construcciones para el D.F.", Artículos 6o. y 8o.



## 1. Mercados informales

### 1.1 mercados sobre ruedas

Son grupos móviles que se establecen en terrenos baldíos, camellones, banquetas o arroyos de calles, constituidos en su mayor parte por locales semifijos que expenden productos básicos, especialmente hortofrutícolas. Operan en rutas propuestas por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, con ubicaciones diferentes cada día. Se establecen en su mayoría en zonas populares y de alta concentración poblacional, para servir a la demanda local.

Operan regularmente de las 8:00 a las 18:00 horas y realizan sus operaciones cumpliendo normas de ubicación y tamaño de los puestos; giros que manejan; utilización de básculas y medidas de higiene.

### 1.2 Tianguis

Son mercados móviles que presentan características de operación similares a los mercados sobre ruedas, cuyas autorizaciones corresponden a las Delegaciones Políticas del Departamento del D.F. , aunque los permisos originales de operación fueron expedidos por COABASTO. La operación de estos asentamientos por lo regular hacen que se presenten conflictos viales y dificultades con los vecinos, entre otros el bloqueo de cocheras y el servicio de sanitarios. Comercialmente presentan irregularidades en su operación y mantenimiento.

La mayoría de las 152 ubicaciones en promedio diarias, se localizan en Coyoacán, Gustavo A. Madero e Iztapalapa, representando el 65% del total de ubicaciones en el Distrito Federal, con un promedio diario de 22,500 oferentes.

### 1.3 Concentraciones

Se ubican en zonas marginadas, la mayoría en camellones y calles. Cuentan con una infraestructura deficiente, con locales fijos construidos de lámina de cartón, metálicos, de madera y algunos de mampostería; carecen en su mayoría de piso, techumbre y zona de carga y descarga. Aunque están en vía pública representan un menor problema que el ambulante, por su ubicación y función de abasto en zonas marginadas.

Operan a la fecha 212 esquemas de este tipo con 16,000 comerciantes al día localizados en las 16 Delegaciones del Distrito Federal, destacando Iztapalapa con 56%, y Gustavo A. Madero con 9.4% de comerciantes. Funcionan con Cédulas de Empadronamiento otorgadas por las Delegaciones, en horarios de 8:00 a 18:00 horas.

## 1.4 Bazares

Asentamientos comerciales tipo tianguis que se ubican en zonas estratégicas de la Ciudad, operan por lo regular los sábados, domingos y días festivos. Sus giros preponderantes son las artesanías, pinturas, objetos antiguos y ropa. La anuencia para su funcionamiento la otorga la Delegación Política.

Entre los bazares más conocidos se pueden mencionar el Jardín de San Jacinto en San Ángel; Jardín del Arte en la colonia Cuauhtémoc; el del Oro en la colonia Roma; la Lagunilla y San Felipe de Jesús.

## 2. Esquemas de Reordenamiento del Comercio Popular

Por medio del Programa de Mejoramiento del Comercio Popular constituido por el Gobierno de la Ciudad en 1992, se establecieron corredores, pasajes y plazas comerciales para 1993, con motivo del reordenamiento del comercio popular en el Centro Histórico, con lo cual se ordenaron zonas del comercio público que habían llegado a extremos conflictivos en materia de sanidad, seguridad y paso vehicular.

### 2.1 Corredor Comercial

Edificación construida con recursos crediticios de los comerciantes sobre la vía pública y en explanadas del Metro, para el reordenamiento del comercio ambulante. Operan mediante la expedición de un permiso temporal-administrativo a título oneroso.

Existen cuatro corredores, ubicados uno de ellos a un costado de la Basílica de Guadalupe y tres en las explanadas del metro "Pino Suárez", "Merced" y "Candelaria".

### 2.2 Pasajes Comerciales

Instalaciones comerciales fijas ubicadas en el interior de pasos a desnivel peatonales. Operan con la anuencia de la Delegación. Los pasajes se localizan, principalmente, en los pasos a desnivel de la Calzada de Tlalpan y zonas de la Merced, en las Delegaciones Benito Juárez y Venustiano Carranza.

### 2.3 Plazas Comerciales

Es un desarrollo comercial con infraestructura física construida para el alojamiento de comerciantes que ejercen su actividad en la vía pública, se

desarrolla en terrenos propiedad del Departamento del Distrito Federal o privados. Operan mediante la expedición de arrendamientos y compra a crédito del local.

Existen 17 dentro de la Delegación Cuauhtémoc, entre las principales se encuentran la Plaza de Meave, Tacuba, Mesones, La Paja y Artesanos del Centro.

### 3. Oferentes de Servicios

Constituye un grupo heterogéneo con múltiples actividades, que ofrecen sus servicios mediante un pago convenido o mediante una aportación voluntaria, ya sea en áreas de alta afluencia peatonal o en puntos de concentración vehicular.

Entre los integrantes de este grupo, se distinguen subgrupos con peculiaridades distintivas: Billeteros, voceadores, boleros, que lo mismo deambulan que se establecen en ciertos sitios; tienen una organización sindical y cumplen horarios diversos. Por la especialidad que desarrollan y por la características distintas no se consideran como parte del ambulante.

Otro grupo es el de los oficios, algunos tan tradicionales como los zapateros remendones, soldadores y afiladores. También se consideran a quienes desarrollan actividades artísticas populares, entre los que se puede mencionar a los mimos organilleros, merolicos y músicos.

Los servicios asociados al flujo vehicular se han extendido últimamente. En este rubro se comprende a los limpia parabrisas y payasos, que aparecen frente a los automóviles, en cruces importantes.

Los grupos de servicios, talleres automotrices y empresas de transporte que efectúan maniobras en vía pública, son conceptos con una problemática compleja, con repercusiones vecinales y con una afectación importante del medio ambiente.

Por último, se incluye al grupo de vendedores que ofrecen seguros terrenos y casas, servicios funerarios, viajes etc.

### 4. Concentraciones temporales asociadas a festividades populares

Conglomerados de comerciantes que se instalan en determinadas zonas y fechas para aprovechar la concurrencia de personas con motivo de festividades. Operan mediante permiso de la autoridad delegacional y generalmente con la anuencia de vecinos.

En este rubro se incluyen ferias callejeras alrededor de la iglesia de la colonia con juegos mecánicos, expendedores de alimentos y golosinas. También se clasifican en este grupo a las romerías navideñas la feria del juguete, el día de muertos, principalmente.

## 5. Ambulantes

El ambulante es una figura comercial por excelencia autónomo, que si bien forma conglomerados al coincidir con otros lugares, no constituyen esquemas estructurados que obedecen a reglas de operación como es el caso de mercados sobreruedas.

Quizá en su origen el ambulante fue estrictamente itinerante para diferenciarse del comercio establecido.

El concepto de ambulante, no corresponde a su significado semántico, sino a un esquema de operación comercial al que se le ha denominado tradicionalmente con ese nombre. Es por ello, que a la fecha el término es simplemente genérico y comprende diferentes modalidades, como quienes trabajan en forma permanente o quienes lo hacen eventualmente, asociados a espectáculos públicos o a puestos de concentración de fines de semana.

En esencia, el ambulante se rige por las condiciones de la calle negocian su estancia con líderes o autoridades y eligen libremente horarios y mercancías que expender. Se distinguen tres tipos de ellos :

Los tempraneros, que inician su actividad generalmente su actividad a las 5:00 hrs. y terminan a las 9:00 hrs.; Los nocturnos, que operan a partir de las 19:00 hrs; y por último los diurnos, que son la mayoría y que incluye todos los sitios, giros y modalidades.

### 5.1 Formas de operación comercial

En su forma de operar los comerciantes ejercen su actividad presentando tres modalidades: En puestos con algún tipo de estructura, ya sea fija o móvil; utilizando puestos sin estructura; y finalmente expendiendo sus productos o servicios sin necesidad de una instalación.

#### 5.1.1 Comerciantes asociados a puestos-estructura

##### \*En puestos fijos

Comerciantes y prestadores de servicios que utilizan puestos generalmente metálicos anclados en las banquetas y que expenden en la mayoría de los casos alimentos preparados y algunos servicios como, cerrajerías y puestos de lotería. Funcionan mediante la tolerancia de la Delegación y su forma de organización es heterogénea; algunos pertenecen a liderazgos

tradicionales, otros a organizaciones de invidentes y el resto son comerciantes independientes.

**\*En puestos semifijos**

Trabajan en estructuras desarmables, en su mayoría, tubulares o de madera, utilizando mesas y cajas con tablas con paraguas o lonas para protegerse del sol o la lluvia. Se caracterizan por instalarse en la vía pública, retirándose con su mercancía al final de la jornada. Este grupo es el más abundante y dinámico.

Se organizan alrededor de líderes, existiendo la figura del "delegado" o responsable de calle, quien es el representante de la organización ante los inspectores de vía pública y los vendedores.

**\*En vehículos rodantes**

Por lo general trabajan un sólo giro, como es el caso de los vendedores de "Hot-dogs", "algodoneros" y "fruteros". Cumplen el servicio de proveer alimentos y bebidas a los comerciantes de tianguis y puestos semifijos, se organizan siguiendo los liderazgos de los semifijos o de forma independiente.

Existen en particular comerciantes de dulces, chocolates y cigarros, que expenden su mercancía en carritos, por lo general de color naranja o de alguna marca cigarrera. Se observan principalmente en el Centro de la Ciudad, parques, jardines, deportivos y acceso a cines, teatros y espectáculos públicos. Tienden a desdoblar sus giros con tinas para venta de refrescos. Sus liderazgos son independientes al resto de rodantes.

**\* Vehículos Automotores.**

Son vendedores que utilizan vehículos automotores, tipo sedan, combis, pick-up y camiones. Se ubican principalmente en calles de la Merced, Central de Abastos, colas de tianguis, cruceros de vialidades importantes y alrededor de zonas y centros comerciales.

Trabajan por lo general productos de temporada como frutas, legumbres, flores, artesanías, perfumes y artículos de moda. Se instalan sin permiso oficial.

### 5.1.2 Comerciantes en puestos sin estructura

Este grupo de comerciantes es conocido como "toreros". Son vendedores ambulantes que para expender su mercancía utilizan una manta, diablo o mesa tipo tijera y realizan su actividad evadiendo constantemente a los inspectores. Algunos prefieren trabajar en forma itinerante o dentro de una determinada zona. Su esquema de organización y asignación de espacios o zonas de trabajo, es similar a la de los ambulantes semifijos, incluso buscan los mismos liderazgos, con el objeto de convertirse posteriormente en semifijos.

### 5.1.3 Comerciantes sin puestos

Son vendedores "móviles" que cargan sus mercancías, herramientas o instrumentos en bolsas, mochilas, cajas, cubetas o en las manos. Se caracterizan por ejercer el comercio bajo un constante movimiento, ya sea deambulando por las calles o trasladándose de un lugar a otro. En esta categoría se identifican cuatro modalidades principales:

- Asociados a espectáculos públicos (cines, teatros, fútbol)
- Asociados a semáforos y vialidades de alta concentración vehicular
- Asociados al transporte público, ya sea abordando los vehículos o deambulando en las paraderas o estaciones.
- Vendedores de puerta en puerta" <sup>11</sup>

Es importante señalar que para efectos de este trabajo y con el propósito de evitar confusiones, los términos comercio ambulantes y comercio informal en vía pública serán utilizados indistintamente para la identificación del tema tratado.

A continuación presentaremos la base jurídica que prohíbe el ejercicio del comercio ambulante dentro del perímetro "A" del Centro Histórico de la Ciudad de México; así como los programas que contempla la reordenación de estos comerciantes incluyendo el perímetro "B" del mencionado Centro.

---

<sup>11</sup> DDF. "Programa de Reordenamiento al Comercio en Vía Pública" México, D.F., enero, 1997.

### 3.1.3 Marco Legal

**CUADRO COMPARATIVO JURÍDICO DE LAS DISPOSICIONES PERMISIVAS Y RESTRICTIVAS DEL COMERCIO EN VÍA PÚBLICA**

PERMISIVO	RESTRICTIVO
<b>FUERO FEDERAL</b>	<b>FUERO LOCAL</b>
<p>*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 5 "A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, trabajo o comercio que le acomode, siendo lícito.</p> <p><b>FUERO LOCAL</b></p> <p>*Ley Orgánica del Departamento del D.F. Art. 32, Fracc. V: Corresponde a las Delegaciones otorgar permisos para el uso de la vía pública, sin que se afecte la naturaleza y destino de la misma</p> <p>*Código Financiero del D.F. Art. 32, Fracc. V. "Deben pagar derechos quienes usen las vías, áreas públicas para realizar actividades comerciales en puestos fijos, semifijos, o en forma ambulante, cuando la ALDF regule esta actividad.</p> <p>*Ley de Ingresos. Para el ejercicio de 1995 el D.D.F., percibirá ingresos provenientes del uso de vías y áreas públicas para actividades comerciales.</p> <p><b>Legislación de Tipo Administrativo.</b></p> <p>*Reglamento de Mercados, Art. 3, Fracc. III, IV, V, VII, Art. 5 Fracc. II, III, VI, Art. 13 y 26</p> <p>*Legislación de Tipo Administrativo. Reglamento de No Asalariados Art. 4, 9, 15, 17, 18, 27.</p>	<p>*Bando de la ALDF. Art. 1 y 2. "Queda prohibido ejercer el comercio en la vía pública, en las calles comprendidas en el perímetro que se determina.</p> <p><b>Legislación de Tipo Administrativo.</b></p> <p>*Reglamento Gubernativo de Justicia Cívica para el D.F. Art. 7, Fracc. XII. "Son infracciones cívicas en términos del art. 3o de este reglamento las siguientes: XII. Impedir o estorbar el uso de la vía pública.</p> <p>Art. 3. Infracción cívica es el acto u omisión que altera el orden o la seguridad públicas o la tranquilidad de las personas y que sanción el presente reglamento.</p> <p>Cuando se manifiesten en:</p> <p>I. Lugares públicos de uso común o libre tránsito, como plazas, calles, avenidas, viaducto, vías terrestres de comunicación ubicadas en el D.F., paseos, jardines, parques áreas verdes.</p> <p>*Reglamento de Tránsito. Art. 6 "Las aceras de las vías públicas sólo podrán utilizarse para el tránsito de peatones y minusválidos, excepto en los casos expresamente autorizados.</p> <p>El Departamento, previo estudio, determinará las vías públicas que estarán libres de vehículos, para que sean de uso exclusivo de tránsito de peatones en los horarios que se determinen.</p> <p>*Reglamento de Mercados. Art. 63 "Solamente en las Zonas de mercados a que se refiere este Reglamento, podrán instalarse puestos permanentes o temporales siempre y cuando no constituyan un estorbo.</p> <p>I. Para el tránsito de peatones en las banquetas.</p> <p>II. Para el tránsito de los vehículos en los arroyos.</p> <p>III. Para la prestación y uso de los servicios públicos como bomberos, drenaje, aguas potables, transporte, electricidad, teléfonos, etc.</p> <p>Art. 65. Se prohíbe la instalación de puestos, permanentes o temporales: Fracc. I a VII.</p> <p>Art. 66. Se prohíbe hacer trabajos de instalación ...</p> <p>Art. 67.</p> <p>*Ordenanza por la cual se Determina Zona de Alta Seguridad las Instalaciones del Metro. Arts. 3, 5, 6.</p>

Cuadro elaborado por Equipo de Tesis, Noviembre de 1997.

### 3.1.4 Bando para la Ordenación y Regulación del Comercio en Vía Pública del Centro Histórico de la Ciudad de México.

En julio de 1993, como una medida de regulación del comercio en vía pública, la Asamblea de Representantes del Distrito Federal en un esfuerzo por "recuperar el uso original de la vía pública y la conservación de los sitios y monumentos históricos que dan identidad a la Ciudad" <sup>12</sup> expiden el "Bando para Ordenación y Regulación del Comercio en Vía Pública del Centro Histórico de la ciudad de México" (BANDO).

El Bando se compone de 4 artículos de normas de observancia general y 4 transitorios. De los cuales, se puede mencionar que en el artículo primero de las normas, se encuentra el objeto de la emisión del Bando, dice "Queda prohibido el ejercicio del comercio en la vía pública en puestos fijos, semifijos y de cualquier otro tipo en las calles comprendidas dentro del perímetro determinado por el Departamento del Distrito Federal para la Primera Fase de Desarrollo del Programa de Mejoramiento del Comercio Popular...."

En el artículo **segundo** se delimita el perímetro de aplicación del Bando, el cual no puede decirse que se limita al perímetro "A", sino que agrega y quita algunas calles. El bando delimita el área de aplicación como sigue: Cruce de la calle de Gabriel Leyva y República del Perú hasta el Callejón de Gregorio Torres Quintero siguiendo hasta entroncar con República de Bolivia continuando por esta y su continuación José Joaquín Herrera hasta encontrarse con la Calle Leona Vicario hasta entroncar con República de Guatemala siguiendo por esta hasta Eje Vial I oriente o anillo de Circunvalación y continuando con esta hasta la calle de Moneda siguiendo por esta calle y su continuación Emiliano Zapata hasta entroncar con Av. Congreso de la Unión siguiendo hasta Fray Servando Teresa de Mier continuando hasta la calle Escuela Médico Militar siguiendo por la misma y su continuación Xocongo hasta la calle de Chimalpopoca prosiguiendo hasta Av. San Antonio Abad y su continuación que es Pino Suárez entroncando en la calle de Nezahualcoyotl siguiendo hasta la calle de Bolívar continuando hasta la Av. José Ma. Izazaga prosiguiendo por esta hasta el Eje Central Lázaro Cárdenas hasta cerrar el perímetro que es entre la calle de Gabriel Leyva y el cruce con República del Perú. (Ver Mapa anexo)

El artículo **tercero** menciona que es responsabilidad del Departamento del Distrito Federal dictar las medidas necesarias para el cumplimiento del Bando; y el artículo **cuarto** hace alusión al Régimen de Responsabilidades al Servidos Público, "que se aplicará al servidor público que permita o tolere el establecimiento de los comerciantes en vía pública".

También sin olvidar el primero transitorio menciona que "El Bando entrará en vigor a partir de los diez días siguientes de su publicación en la Gaceta

<sup>12</sup> Asamblea de Representantes del Distrito Federal, "Bando para la Ordenación y Regulación del Comercio en Vía Pública del Centro Histórico de la Ciudad de México", Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal, México, D.F., 12 de julio de 1993.



Oficial del Departamento del Distrito Federal", otro punto interesante es el que mencionan el segundo transitorio mencionando que "Es de interés general y se deberá publicar en el Diario Oficial de la Federación".

El tercero transitorio señala que el DDF, podrá "autorizar el establecimiento temporal de puestos semifijos" durante el desarrollo de festividades tradicionales de la comunidad. Ahora veamos como se aplican estos artículos realmente.

#### Observaciones al "Bando"

El "Bando" esta sustentado jurídicamente en su parte de "Antecedentes", por la Ley del Desarrollo Urbano del Distrito Federal, artículo 15; la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, artículo 34, fracciones I y XIII; por el Reglamento de Construcciones para el Departamento del Distrito Federal, artículos 6o y 8vo.; y por el Reglamento de Mercados. De tal forma, se puede observar claramente, la falta de un reglamento específico para normar la actividad del comercio en la vía pública, carencia que desde 1993, año en que se expidió el Bando, hasta nuestro días sigue latente.<sup>13</sup>

En la actualidad (diciembre 1997), el Bando sigue vigente, pero aun no se ha logrado retirar a los comerciantes ambulantes en el perímetro que se marca como prohibido; aunque el tipo de comerciantes que ocupan las calles en 1993 era en su mayoría comerciantes "semifijos", ahora en el Centro Histórico abundan los llamados "foreros" <sup>14</sup>, es decir, sigue habiendo comercio en vía pública.

De lo anterior, cabe mencionar que el Departamento del Distrito Federal, ha empleado personal para vigilar que no existan comerciantes ambulantes dentro de las calles que indica el Bando, como, supervisores contando con vehículos automotores, conocidos por los ambulantes como "la camioneta". Sin embargo, en nuestros recorridos para analizar la aplicación de esta disposición, nos dimos cuenta que existen muchos comerciantes en la vía pública y que, curiosamente, saben cuando la "camioneta" va a pasar por donde ellos se encuentran y así quitarse, para reinstalarse en cuanto se aleje. Lo mismo sucede cuando el Delegado de la Cuauhtémoc y sus acompañantes hacen recorridos por estas calles; no cumpliéndose el artículo 3ro. del Bando Agregando a lo anterior, en algunas entrevistas realizadas a los comerciantes ambulantes y establecidos del Centro Histórico, mencionaron que los mismos "supervisores" permiten que los ambulantes se establezcan en dichas vías públicas mediante una "mordida", quebrantando de esta forma el artículo 4to. del mismo.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> A pesar de que en el Programa de Reordenación del Comercio en Vía Pública del DDF, en la parte de Introducción, página 1, se hace pensar que se esta llevando a cabo un proceso para "actualizar la legislación vigente con una visión integral del fenómeno..."

<sup>14</sup> Véase capítulo 3. Clasificación del Comercio en Vía Pública.

<sup>15</sup> Análisis de Campo y Entrevista con el Encargado de Publicidad Delegación Cuauhtémoc, Julio-Agosto 1997.

Referente al tercero transitorio, debemos mencionar que en diciembre de 1997, se otorgaron 3,000 permisos a los ambulantes debido a la temporada navideña, estos permisos entraron en vigor el 13 de diciembre de 1997.<sup>16</sup> A pesar de ello, desde inicios de Diciembre se colocaron de 8,000 a 12,000 comerciantes ambulantes en las calles aledañas al Zócalo de la Ciudad de México, dentro del Perímetro señalado en la Bando como prohibido, dejando una diferencia sin permisos alrededor de 5,000 a 9,000 comerciantes.

En resumen, ninguna de las normas de observancia general del Bando se ha llevado a cabo satisfactoriamente, puesto que las acciones del DDF, no han logrado que los comerciantes ambulantes se retiren de la vía pública que el Bando determina como prohibida y las personas que permiten dicho establecimiento por intereses personales siguen impunes.

### **3.1.5 Programa de Mejoramiento del Comercio Popular (PMCP 1992) y Programa de Reordenamiento del Comercio en Vía Pública (PRCVP 1997)**

El Departamento del Distrito Federal dentro del periodo de julio de 1992 a diciembre de 1997 ha emitido dos programas que tienen como objetivo el reordenamiento de los comerciantes en vía pública, el Programa de Mejoramiento al Comercio Popular (PMCP), 1992 y el Programa de Reordenamiento del Comercio en Vía Pública (PRCVP), 1997.

En esta parte analizaremos principalmente el PMCP, debido a que nuestro estudio se basa en las plazas originadas en el marco de dicho programa, aunque mencionaremos algunos elementos del PRCVP de 1997, con dos finalidades, la primera para dar una secuencia a los problemas o soluciones planteadas y la segunda para comparar uno y otro programa.

#### **Programa de Mejoramiento del Comercio Popular (PMCP 1992)**

El gobierno de la ciudad a cargo del C. Manuel Camacho Solís, por instrucción presidencial instrumentó el Programa de Mejoramiento del Comercio Popular (PMCP) en julio de 1992, para emprender las acciones necesarias para el reordenamiento de 10 mil comerciantes en la vía pública asentados en el Centro Histórico y atender los problemas generados por el comercio informal y el ambulante en la Ciudad de México, confiando el desarrollo de dicho Programa a la Coordinación General de Abasto y Distribución del DDF, COABASTO en noviembre del mismo año, pasando a ser actualmente Dirección General, dependencia de la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO).

---

<sup>16</sup> TV AZTECA. "Programa Hechos". 5 de diciembre de 1997.

El PMCP de 1992, fue creado para cumplir los siguientes objetivos:

1. Ofrecer nuevas alternativas en el corto plazo, para mejorar las condiciones en que se llevaba a cabo el comercio popular.
2. Fomentar la incorporación gradual del comercio popular en la vía pública, hacia un régimen formal, estable y permanente.
3. Propiciar la reubicación de quienes se dedican al comercio popular en la vía pública, fuera de aquellas zonas en las que expresamente se haya prohibido esta actividad.
4. Promover el mejoramiento y desarrollo de la imagen urbana en aquellas demarcaciones que dan identidad y tradición a la Ciudad de México, y en las que se ejerce el comercio informal.
5. Rescatar urbanísticamente el Centro Histórico de la ciudad de México.

La Primera Etapa del Programa se llamaba **Alcances del Programa**, la cual consistía en especificar la **demarcación geográfica** que se iba a atender, esta área se conformó con el Perímetro A de la Delegación Cuauhtémoc y un segmento del Perímetro B de la Delegación Venustiano Carranza, los cuales se subdividieron en 6 zonas para el mejor análisis del territorio.

Dentro de esta primera parte se llevo a cabo una **concertación con Grupos Organizados** para saber el universo de los comerciantes establecidos en dicha demarcación, en los cuales se detectaron cincuenta y cuatro organizaciones formalmente constituidas con las cuales se llevaron a cabo reuniones de trabajo para dar a conocer el Programa y sus objetivos; así como suscribir un Acuerdo entre las organizaciones mencionadas y el Departamento del Distrito Federal (DDF), mediante el cual ambas partes se obligaron a adoptar las medidas y acciones necesarias para regular la actividad comercial en la vía pública y lograr una inserción gradual de este segmento del comercio popular a un régimen formal y estable de su actividad como marcan los objetivos; cabe señalar que para la firma del acuerdo se convino la no intervención de partido político alguno.

El siguiente paso fue la **cuantificación del Ambulantaje**, el cual tenía que arrojar la información del número de comerciantes, los giros comerciales, el tipo de puestos existentes, la agrupación a la que pertenecían, su ubicación física y horarios, entre otros. De estos censos fue que se obtuvo el número de 10,000 comerciantes ambulantes asentados en el Centro Histórico, mismos que para su reordenamiento requerían del orden de los 300 mil metros cuadrados de predios.

De esta forma se constituyó la información básica para el planteamiento de los espacios formales de reordenamiento determinando la solución a la

problemática del ambulante, la formalización de proyectos de construcción de mercados, plazas, pasajes y corredores comerciales.

Procediéndose a la Segunda Etapa llamada **Instrumentación del Programa**, la cual consistía primeramente en el establecimiento de una **Bolsa Inmobiliaria** en la cual entrarían los predios más aptos en materia comercial mediante un estudio de factibilidad para la adquisición de los predios necesarios para el proyecto.

Para la incorporación de dichos predios se realizó un sondeo dentro de las zonas aledañas al Centro Histórico, con el fin de que se establecieran en las cercanías de las zonas habituales del comercio. Es así como por medio del DDF, se identificaron predios baldíos y la compra de algunos privados; seleccionando 40 de 700, debido a que reunían las condiciones de disponibilidad, viabilidad comercial, ubicación estratégica y aceptación por parte de las agrupaciones de comerciantes.

Para que en realidad tuviera un cumplimiento dicho programa, se instituyó un Comité Técnico formado por las siguientes instituciones: Secretaría General de Gobierno, Secretaría General de Planeación y Evaluación, Secretaría General de Desarrollo Social, Secretaría General de Obras, Contraloría General, Oficialía Mayor, Coordinación General de Reordenación Urbana y Vivienda, Servicios Metropolitanos, S.A. de C.V., Fondo de Desarrollo Económico y Social del D.F., Coordinación General de Abasto y Distribución del D.F.; donde se tomaban decisiones y acciones orientadas al cumplimiento, teniendo encomendadas funciones específicas cada uno de los integrantes.

Una vez contando con los terrenos requeridos, el paso siguiente era el realizar los **proyectos y la construcción**. En donde se dice que la infraestructura comercial que plantea el Programa incorporaría tecnología moderna. El proyecto estaba formado en un 90% por Pasajes y Corredores y en un 10% por Plazas Comerciales.

Con este programa se pensaron construir 34 edificaciones entre pasajes y plazas comerciales, conteniendo 10 mil locales, que serían edificadas con estricto apego a la normatividad y que albergarían a los 10.000 ambulantes, este proyecto fue financiado con recursos crediticios de Nacional Financiera, S.A., a través del Fondo de Desarrollo Económico y Social del DF., lo restante sería aportado por el Banco Nacional de Comercio Interior e iniciativa privada. Requiriendo una inversión de 580 miles de millones de pesos, de los cuales el 43% (250 mil millones de pesos) serían financiados por parte de Nacional Financiera, S.A., a través del FONDEF. Los recursos restantes serían aportados por el Banco Nacional de Comercio Interior y por la Iniciativa Privada.

Posteriormente tendría que crearse un **Esquema Financiero** que diera soporte a las acciones de Programa. El PMCP, tenía previsto la construcción de mercados bajo el régimen de Propiedad en Condominio y de igual forma en

arrendamientos, como es el caso de áreas o predios del Sistema de Transporte Colectivo.

El esquema contemplaba entre otros, la asignación de créditos individuales, a fin de que los comerciantes en vía pública pudieran adquirir sus propios locales. El Financiamiento en estos casos fue el 90% de la operación compra-venta, teniendo un plazo de 6 años para la amortización, incluyendo un periodo de seis meses de gracia.

En todos los casos el comerciante en vía pública, de manera individual, figuraría como el sujeto de crédito ante NAFIN, S.A., con responsiva o aval de la agrupación u organización a que éste perteneciera.

La última etapa es la **Adjudicación de Espacios Comerciales**, en donde precisamente se entregarían los locales, de acuerdo a la información obtenida en la etapa de Alcances; determinándose la reubicación del comerciante tomando en cuenta su ubicación anterior, precisando el mercado o plaza comercial que se le asignaría.

Los locales comerciales serían entregados cuando se hubieran cubierto los trámites y requisitos establecidos y finalizando la contratación del crédito respectivo ante las instituciones financieras.

En resumen, el Programa de Mejoramiento al Comercio Popular tenía tres metas fundamentales: 1) erradicar al comercio ambulante de la vía pública; 2) concentrarlos en lugares cerrados e; 3) incorporarlos a la economía formal.

## OBSERVACIONES

Cabe mencionar, que el Programa de Mejoramiento al Comercio Popular, 1992, no fue publicado en ningún medio de difusión oficial como el Diario Oficial de la Federación o la Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal y aunque sabemos que no es obligatorio, pensamos que debería haber estado en alguna de las publicaciones que mencionamos por ser un asunto de interés general.

La concertación de grupos organizados, propicio que los ambulantes se sumaran a asociaciones o líderes cercanos a ellos, dándoles de esta forma un poder muy grande a la figura del líder. Actualmente algunos de estos líderes obstaculizan el reencauzamiento legal de la problemática, sirviendo más a intereses partidistas o propios.

Referente a la cuantificación, pensamos que al realizarla no se habló con los líderes que realizan su actividad dentro del Centro Histórico, para que cerraran sus inscripciones a sus asociaciones respectivas, con el fin de que no se sumaran más ambulantes en esta zona.

En la parte de Proyectos y Construcciones, se menciona que las plazas se habían diseñado y construido con tecnología moderna; sin embargo, podemos ver que en algunos casos la fachada de la plaza es llamativa, pero la visión por dentro de la plaza cambia, los locales son muy pequeños, están hechos de rejas, son en algunas partes muy amplios y en otras muy estrechos (dentro de una misma plaza), los pasillos son demasiados y terminan por perder al consumidor; es decir, parecer ser que las plazas fueron construidas con un sólo objetivo meter en ellas a cuantos comerciantes ambulantes se pudiera, descuidando los otros aspectos de tipo funcional y buena imagen.

Por otro lado, para poder comprar un local, el comerciante debe recurrir al líder, para que éste, mediante una carta de aprobación de compra, tramite ante FONDEDF, el crédito para su local; desde este momento, el gobierno empieza a formar una dependencia entre el líder y comerciante, provocando con esto malos manejos por algunos líderes, debido al poder y la autoridad que el mismo gobierno les confiere.

El principal problema del PMCP, es su visión a corto plazo y su planeación tan precipitada debido a que el gobierno de la Ciudad tenía que desalojar en un año (julio de 1992- julio de 1993) a los comerciantes del Centro Histórico de la Ciudad de México; por tal razón, todas las acciones realizadas se fijaron sobre una sola meta que era quitar en el menor tiempo posible al comercio ambulante de la vía pública, faltando un seguimiento al Programa (PMCP).

Lo anterior, puede explicar el por qué los comerciantes sintieron que los metieron a la fuerza y que después de darles un local, una forma diferente de vender, no les dijeron como tenían que hacerlo en este nuevo esquema. Esto ha sido un motivo de abandono reflejado en las bajas ventas.

#### Programa de Reordenamiento del Comercio en Vía Pública (PRCVP 1997)

En enero de 1997, el Regente de la Ciudad, Lic. Oscar Espinosa Villarreal, pone en marcha el Programa de Reordenamiento del Comercio en Vía Pública, con los siguientes objetivos:

- "Sentar las bases para propiciar el tránsito de este grupo a la economía formal.
- Erradicar el ambulante en las zonas expresamente prohibidas por la Ley.
- Fortalecer la acción gubernamental para controlar el crecimiento anárquico del fenómeno y evitar la aparición de nuevos puntos.
- Ordenar el ejercicio del comercio ambulante para eliminar o disminuir las afectaciones a la ciudadanía y a la autoridad, en materia de seguridad, higiene, vialidad, contaminación, contrabando y evasión fiscal.
- Intensificar la reubicación de comerciantes en espacios formales.
- Promover la autosuficiencia financiera del programa, aplicándole integralmente los recursos obtenidos mediante el cobro de aprovechamiento."<sup>17</sup>

Siguiendo tres líneas de trabajo:

"A. Erradicación del ambulante en zonas prohibidas o de alto riesgo público.

B. Reubicación de comerciantes en espacios permanentes.

- a. Consolidación de la infraestructura comercial existente para ocupar los locales disponibles en plazas comerciales.
- b. Creación de nuevos espacios comerciales.

C. Ordenamiento del ambulante en la vía pública.

- a. Ordenamiento en las inmediaciones de las estaciones del STC Metro.
- b. Ordenamiento del comercio en los Centros de Salud
- c. Ordenamiento de los puntos de ambulante más conflictivos, en virtud de las afectaciones cotidianas a la ciudadanía."<sup>18</sup>

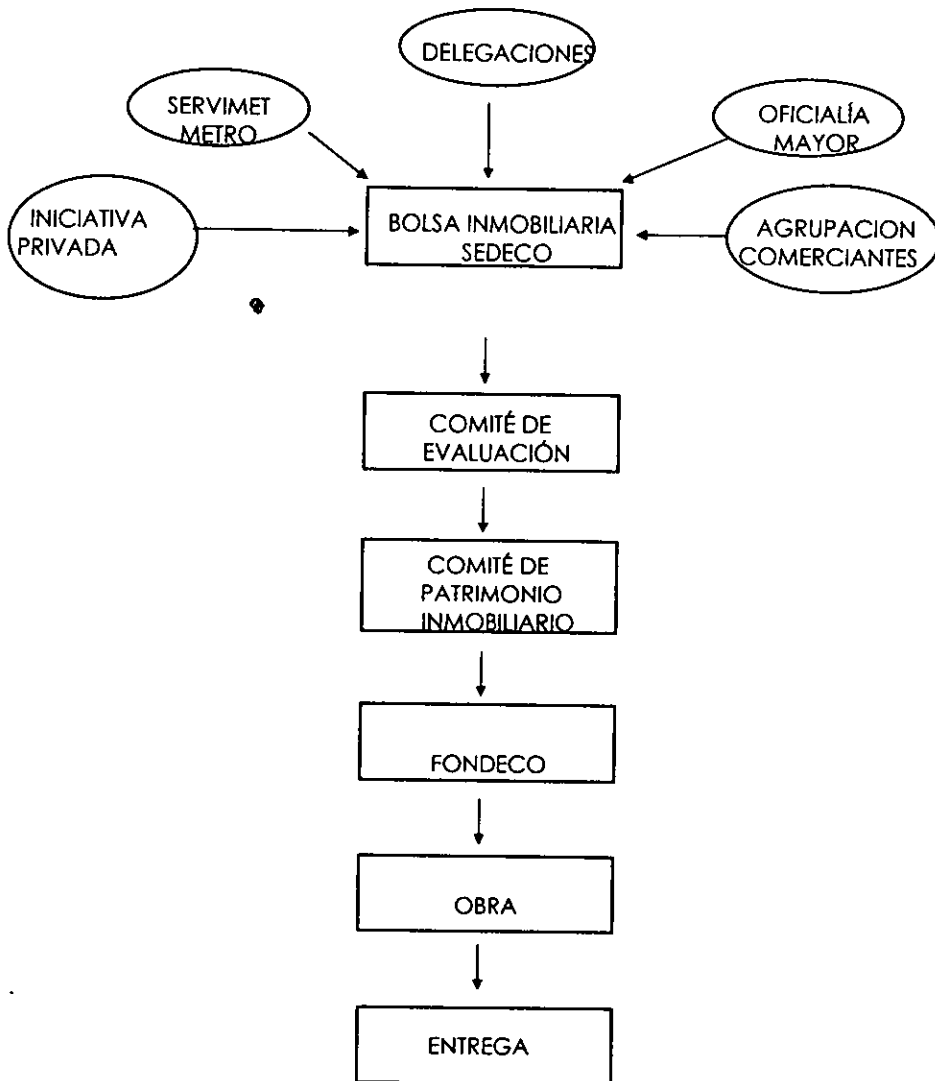
Como se puede ver los objetivos de este Programa son similares al Programa de 1992, sólo que el nuevo programa expande su aplicación a todo el Distrito Federal, lo cual implica el ordenamiento de 45,000 vendedores en 482 puntos conflictivos de un total de 100,000 vendedores en toda la Ciudad de México a través de las 16 Delegaciones

En el PRCVP 97', además pretendía realizar un único censo de ambulantes con el fin de que no aumente el número de estos en el Centro Histórico, engafetarlos, y otorgando permisos temporales en festividades, mientras se promovía la creación e instalación de 15 planchas comerciales, debidamente especializadas; de igual forma se iba a tomar el mismo rumbo en la creación de corredores y plazas comerciales en renta; siendo el procedimiento para el Desarrollo de un Proyecto como se muestra en el siguiente esquema:

<sup>17</sup> DDF, "Programa de Reordenamiento del Comercio en Vía Pública", México, D.F., enero, 1997.

<sup>18</sup> Idem.

PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO<sup>19</sup>



Fuente PRCVP 97'

Asimismo, se planeaba rentar 1,223 locales disponibles en las plazas comerciales y llevarse a cabo procesos legales para la recuperación jurídica

<sup>19</sup> Idem.



de 2,000<sup>20</sup> locales dándonos un total de 3,223 locales en enero de 1997. De esta cifra, corresponden a las 11 Plazas del perímetro "A" del Centro Histórico, aproximadamente 1,415 locales ha octubre de 1997, ya sea que estén disponibles o en litigio.<sup>21</sup>

## OBSERVACIONES

Como se pudo observar, este programa tiene los mismos lineamientos que el del 92', sólo que más amplio en cuestiones de número de comerciantes y zonas de aplicación, así como aumento en las fases del ordenamiento (engafetamiento, empadronamiento, cobro por el uso de vía pública, etc.). Esto pinta bien pero hay que esperar como se desarrolla en la realidad y si se lleva a cabo, esperando no llegue a caer en los errores del programa del 92'.

---

<sup>20</sup> Cifras tomadas del "Programa de Reordenamiento del Comercio en Vía Pública", DDF, enero 1997.

<sup>21</sup> Cifras investigación de campo realizada por el equipo de tesis, octubre de 1997.

## 3.2. PLAZAS DEL COMERCIO POPULAR DEL PERÍMETRO "A"

### 3.2.1 Antecedentes

¿Qué es una Plaza Comercial?, como ya se menciona antes, es una plaza comercial se puede definir como "un desarrollo comercial con infraestructura física construida para el alojamiento de comerciantes que ejercen su actividad en la vía pública, se desarrolla en terrenos propiedad del Departamento del Distrito Federal o privados. Operan mediante la expedición de arrendamientos y compra a crédito del local."<sup>22</sup>

Las Plazas del Comercio Popular, parte angular de nuestra investigación se originaron del Programa de Mejoramiento al Comercio Popular, puesto en marcha en julio de 1992, por el Departamento del Distrito Federal, con la finalidad de reubicar a comerciantes ambulantes que, debido a las crisis cíclicas, el empleo mal remunerado y el desempleo, provocó en el Centro Histórico de la Ciudad de México el desmesurado crecimiento en ese año alrededor de – 10,000 comerciantes ambulantes dentro del perímetro "A".<sup>23</sup>

Para dar respuesta a esta problemática, las autoridades instrumentaron el desarrollo de las plazas que de manera conjunta se crearon corredores y pasajes comerciales con el mismo fin; con dichas construcciones se lograría colocar a comerciantes ambulantes en lugares cerrados, en donde no provocarían caos vial ni deterioro de los monumentos históricos, contando con un domicilio fiscal para su pronta formalización.

En las plazas del comercio popular, el comerciante reubicado (llamado así por pasar de comerciante ambulante a comerciante establecido en una plaza) podía ser propietario de un local de dos metros cuadrados con un valor de \$12,000 pesos, pagando el 10% de enganche y el resto a seis años.<sup>24</sup>

Para conseguir uno de estos locales, el comerciante ambulante tenía que recurrir a una asociación o un líder para que se le extendiera una carta, una vez teniendo esta carta, iba a alguno de los 25 módulos del Fondo de Desarrollo Económico del Distrito Federal (FONDEDF), que el gobierno instaló en

---

<sup>22</sup> DDF, "Programa de Reordenamiento del Comercio en Vía Pública", México, D.F., enero de 1997.

<sup>23</sup> DDF, "Programa de Mejoramiento del Comercio Popular", México, D.F., julio de 1992.

<sup>24</sup> El Empresario, publicación semanal para la mediana y pequeña empresa, "Reubicación del comercio ambulante" México, D.F., del 5 al 18 de abril de 1993.

distintos desarrollos comerciales, con el fin de facilitar a los vendedores ambulantes los trámites de solicitud y contrato de créditos.

La primera plaza que se construyó dentro del perímetro "A" del Centro Histórico, zona de nuestra investigación fue la Plaza de Tacuba en julio de 1993.

"La vida para el comerciante ambulante es muy dura, es como una jungla, se tiene que pelear contra todos para tener la posibilidad trabajar y sobrevivir día a día" <sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Isabel Chavarria, Administrador del Corredor de Pino Suárez, México D.F., julio de 1997.

### 3.2.2 PLAZAS OBJETO DE ESTUDIO

Las plazas objeto de nuestro estudio son 11 (once) situadas dentro del perímetro "A" del Centro Histórico de la Ciudad de México, las cuales enunciaremos a continuación:

NO.	NOMBRE Y DIRECCIÓN DE LA PLAZA	FECHA DE INAUGURACIÓN	NO. DE LOCALES
1	Tacuba Tacuba 46 y Donceles 45, Col. Centro	12-julio-93	238
2	Pensador Mexicano Eje Central Lázaro Cárdenas 28 Col. Centro	14-agosto-93	325
3	Oaxaca La Paja Rep. del Salvador. 125, Esq. Pino Suárez. Col. Centro	21-agosto-93	101
4	Roldán Roldán 10 y Manzanares 12 Col. Centro	29-agosto-93	300
5	Soledad Circunvalación Av. Circunvalación 115, Esq. Soledad 63	29-agosto-93	765
6	Vizcainas José Ma. Izazaga No. 14 Col. Centro	29-agosto-93	243
7	Meave Eje Central Lázaro Cárdenas 80 y 84, entre Meave y Vizcainas	25-noviembre-93	406
8	Artesanos de Uruguay Rep. Del Salvador No. 80 a 90 y Rep. De Uruguay No. 75	25-noviembre-93	179
9	Mesones Mesones 123 y Regina y José Ma. Pino Suárez	26-noviembre-93	578
10	Isabel La Católica I. La Católica No. 77 Esquina Mesones	26-noviembre-96	91
11	San Idelfonso San Idelfonso 42 y Venezuela 41 Col. Centro	06-diciembre-96	105
		<b>TOTAL:</b>	<b>4,048</b>

\*Elaborado por el Equipo de Tesis, número de locales proporcionados por la Delegación Cuauhtémoc, Noviembre 1997.

Dentro de dicho perímetro existen 11 plazas algunas de las cuales están casi abandonadas, y otras por el contrario están llenas de comerciantes y de consumidores, presentándose una paradoja en relación entre las mismas plazas.

Aparentemente, el abandono de las plazas se da por las **no ventas o las pocas ventas**. En un intento por saber el por qué de las pocas ventas o descubrir las verdaderas causas del abandono y el profundizar acerca de los problemas que afectan el funcionamiento de las plazas, el equipo de tesis realizó una investigación de campo que se condensa en forma de cuadro junto con observaciones que hacen más completa la evaluación.

### **3.2.3 ESTUDIO REALIZADO A PLAZAS UBICADAS EN EL PERÍMETRO "A" CENTRO HISTÓRICO**

A continuación se presenta el estudio hecho por los integrantes del equipo a las Plazas del Comercio Popular en el perímetro "A". El objetivo del estudio fue conocer cómo se encuentran trabajando las plazas comerciales, y observar qué problemas tienen, los cuales no permiten una labor eficientemente por parte de la plaza.

El estudio se aplicó en los meses de Agosto y Septiembre de 1997 a las 11 plazas anteriormente citadas, las cuales se ubican en el perímetro "A" del Centro Histórico.

La información se obtuvo a través de entrevistas a comerciantes, líderes, consumidores, autoridades, observación directa, cuestionarios y dividiéndose a las plazas en estratos para su mejor estudio y clasificación como: su tipo de mercancías de mayor comercialización, cómo están organizadas, la distribución de la plaza, su mercadotecnia y, sus servicios internos.

Hubo ocasiones en que no se pudo obtener información como lo fue en Mesones y Vizcainas, ya que los comerciantes tuvieron actitudes de desconfianza y temor y en varios casos de hasta agresión, por el mismo miedo bien fundado que se vive en las calles, pero esto no fue obstáculo para el equipo.

La apreciación se hizo en base a una óptica de administrador. En cada plaza se trató de ser lo más objetivo al hacer la misma. En cada rubro se evaluó a (M) malo o escaso que es la apreciación más baja, le sigue (R) que es regular, y (B) que es bien, siendo la alta. Ya que se hizo la apreciación se le dio una ponderación numérica a cada letra de la apreciación quedando M=1, R=2, B=3. Ya apreciados y ponderados los 14 rubros de cada plaza se sumó el total de la ponderación de cada una de ellas y se dividió entre el total de lo que debe de ser la ponderación (42 puntos) y como resultado se obtiene la calificación obtenida por cada plaza, dándonos así un parámetro o resultado en la forma en que se lleva administrada la misma.

El equipo a continuación muestra las siguientes observaciones así como el cuadro con los resultados encontrados:

A) Las ventas fue un punto en el cual no se pudo indagar mucho, pero podemos hacer un cruce de información para ver cuales plazas venden bien, tenemos el porcentaje de ocupación de Mesones que es del 90%, Tacuba 90% y Meave 100% contra la afluencia de consumidores que es de (B) o Buena para las tres, dándonos que los comerciantes que están en estas plazas no salen a las calles debido a que tienen mercado para desplazar sus productos.

B) Ahora se presenta el rubro de líderes el cual dice: La paja (2) líderes y -8.57% de calificación, Mesones (3)--6.66; Vizcainas (3)--4.76; S. Idelfonso(2)--5.95, I. Católica (3)--6.19. Por lo que se observo una plaza comercial puede trabajar mejor si sólo cuenta con un solo líder ya que hay un mejor acuerdo de lo que se puede hacer en la plaza. Hay veces que resulta muy mal como el de Vizcainas que hay 3 líderes, dos pertenecen al PRI y el otro al PRD y jamás han llegado a un acuerdo sólido para hacer algo por la plaza. En el caso de la Paja hay dos líderes pero llegaron a un acuerdo uno se encarga de la política y otro a administrar la plaza pero los dos tienen afinidad política y resulta más fácil.

Se observo que en casi la mayoría de las plazas no hay más de un administrador esto se debe a que se podría presentar duplicidad de funciones y también se tiene que pagar a dos personas.

En la mayoría de las plazas el administrador no es líder ya que resultaría difícil llevar estas dos funciones ya que mientras el líder se encarga de hacer política, el administrador se encarga de que la plaza funcione.

C) En lo que se refiere a distribución de locales, no afectan mucho al éxito general de la plaza pero afectan a aquellos locales que están mal ubicados o escondidos como Meave tiene (R)regular su distribución de locales y no afecta en su porcentaje de ocupación, pero sí aquellos locales que no están visibles o de difícil acceso al público dando como resultado ventas menores en comparación con los demás, siendo un error de diseño arquitectónico de la plaza.

D) Haciendo un poco de reflexión en lo que es la Ubicación, las plazas de Uruguay 64% de ocupación, Vizcainas 15%, I. Católica 60.23%, tienen una buena ubicación pero debido a intereses muy particulares de los líderes, cada vez hay menos comerciantes en ellas. Sucede que para entrar a algunas plazas es muy difícil o imposible ya que los líderes tienen ideas diferentes para esos locales, como el utilizarlos de bodegas, sacando al comerciante, y comprando la mayor cantidad de locales que se pueda para poner ellos sus mercancías, o para revenderlos(que llegan a cotizarse hasta en \$250,000 por un local en Meave) como en el caso de Vizcainas se han vendido locales a compradores japoneses; los líderes de estas plazas obedecen a intereses muy particulares de cada uno utilizando al ambulante como escudo para hacerse ricos, no importándoles sus agremiados. Acerca de esto se menciona en el análisis de

Realidad y Futuro del Comercio en la vía pública de la Cd. de México, elaborado por Carlos Bustamante del Instituto de Investigaciones Económicas (IIE-UNAM-) y, Moisés Castillo, Secretario Académico del Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad; "Las condiciones irregulares de esta actividad crea intereses diversos y las grandes utilidades que genera se convierten en manzanas de la discordia para líderes de comerciantes de la calle, los cuales surgen diariamente y que se asocian con los políticos y funcionarios públicos en la búsqueda de beneficios personales y que el comercio informal avanza sin poderse controlar--lo que genera el libertinaje del mercado creando con ello monopolios privados y líderes del ambulante que obstaculizan los reencuentros legales de la problemática y hacen cada vez más lejana la implantación de una política reguladora y equitativa por parte del Estado"<sup>26</sup>. Más claro no se pudo decir, hay muchas personas que les conviene que los comerciantes ambulantes sigan en las calles generando ganancias para unos y como consecuencia caos y problemas para todos.

F) Hay rubros como la imagen (refiriéndose a fachada) y publicidad exterior, los cuales podrían ser mejor explotados, dándole un sentido más agradable y mercadológico a la plaza.

En lo que se refiere a imagen, La Paja, Tacuba, San Idelfonso y Meave cuentan con buena imagen (B) y se ve reflejado en su ocupación y en la calificación siendo la excepción San Idelfonso, siendo que una buena imagen ayuda a que entren consumidores a la plaza.

Todas las plazas no cuentan con un anuncio propio el cual diga, que ahí es una plaza comercial, ninguna tiene la apreciación de bien (B), sino la mayoría se encuentra en regular (R) o sea que tienen una placa de 45x60cm. que dice "Aquí es la plaza tal, inaugurada, etc." o una manta vieja en lo más alto del edificio que nada sirve, o en el mejor de los casos anuncios, que en su tiempo fueron luminosos están ahora rotos. Las plazas deben ayudarse de todas las armas mercadológicas para que la gente conozca que existe tal plaza y vaya a visitarla y se den a conocer entre los consumidores.

G) Hay plazas en las cuales la seguridad contra desastres debe ser prioritaria como en el caso de Mesones, sin embargo ésta cuyo giro es de papelería y sus derivados puede generar un siniestro o incendio y no cuenta con rutas de evacuación señaladas y solo tiene 3 extinguidores en mal estado para toda la plaza que consta de 578 locales.

H) Para los gastos sobre el mantenimiento de la plaza, los comerciantes pagan una cuota semanal, además en las plaza se ayuda de los ingresos provenientes del cobro por servicio de baño, a los clientes como a los transeúntes.

---

<sup>26</sup> La Jornada, 23 de septiembre de 1997, pag. 51; "En 7 años se duplicó su número según un estudio".

1) El equipo califico a las plazas comerciales evaluándoles los diferentes rubros dando como resultado que si compagino esta calificación con el porcentaje de ocupación, veamos las más altas Meave 100% de ocupación, calificación 8.33; Tacuba 90% de ocupación, 8.33 de calificación; La paja 81% de ocupación con 8.57 de calificación y por el contrario los más bajos Roldan 13% de ocupación con 4.76 de calificación, las Vizcainas con el 15% de ocupación; San Idelfonso con 26% de ocupación y de calificación 5.95. Pero que hay con una plaza llamada Mesones que tiene el 90% de ocupación y el 6.66 de calificación, ¿que no va acorde la ocupación con la calificación?, o que no sirven de nada tener bien los rubros como imagen, publicidad, vigilancia, pintura; dando respuesta a estas interrogantes tenemos: 1.- La plaza Mesones esta afocada a otro tipo de mercado que es el mayorista y éste se dedica a vender o distribuir los artículos comprados en la plaza, el comprador mayorista no goza al ir de compras a la plaza sino es su trabajo, todos o en su gran mayoría de los que compran en plaza Mesones son mayoristas y en la plaza no venden al menudeo y tienen esa política muy firme. 2.- Al comprar en Mesones se va a hacer negocio no a pasear y ver que compro. También hay que recordar que a esta plaza se le cambio el "giro" y se especializo en papelería y fue así como tuvo éxito.

- Hay plazas en las cuales no explotan su ubicación y son, Uruguay, Vizcainas, San Idelfonso, P. Mexicano, e Isabela Católica.
- Hay plazas las cuales venden al mayoreo y son: Mezones y Uruguay.
- Las que tienen un giro determinado que son Mesones, Uruguay, S. Idelfonso, Meave.
- Las que parecen centros comerciales en pequeño o populares: Tacuba y Meave.
- En las plazas de Meave y Tacuba presentan una buena calificación en comparación con las demás en especial Meave. Meave está a la punta de las plazas, en instalaciones, en seguridad, en limpieza, en imagen pero sobre todo en ventas y este es un claro ejemplo de que la reubicación en las plazas comerciales es viable. Tal éxito se debe a que tienen un líder que realmente es líder y se preocupa por sus seguidores, viendo en el comercio una forma digna para ganarse la vida. El trabajo del líder ha consistido en tener una visión a largo plazo, a anteponer los intereses generales a los de si mismo, a tratar de formalizar y legalizar a la plaza (altas en SHCP, contabilidad, capacitación, legalidad, etc.)
- Además los comerciantes han hecho asociaciones civiles, en las cuales buscan tener una mayor transparencia de como los fondos comunitarios se distribuyen y su mejor aprovechamiento de los mismos. También tienen un reglamento, pero no escrito, que siguen y acatan bien. Resumiendo lo que ha llevado a plaza Meave adelante es: 1.- Un líder con visión a largo plazo. 2.- Tratan de mantener un giro determinado o específico (electrónicos, ropa



y tenis). Así como un mercado diferente a las demás plazas comerciales, que es con un nivel de más ingresos, enfocado a jóvenes, artículos caros y de moda (lociones, Nintendo, ropa, cd's, walkmans) 3.- El líder se ha apoyado en despachos de profesionales como abogados, contadores y administradores, tratando de legalizar y eficientar a sus seguidores. 4.- Hacer promociones y publicidad para la plaza como rifas, fiestas, alquilar personajes para llamar la atención fuera de la plaza (Batman, Barney, etc.), publicitarse en equipos de fútbol rápido, boxeadores, y poner puestos clave a la entrada y dentro de la plaza como son los de comida (taquitos). 5.- Mantener la unión entre los comerciantes y seguir sus ideas.

Hay calles que parecen plazas pero hay plazas que parecen calles, de las peores, oscuras, con charcos, parecen laberintos, sin pintar, con robos. Pero esto es lo que hay que cambiar, ya los comerciantes no están en las calles, sino en un inmueble, establecidos y haciendo lo que saben hacer que es vender, solo quedando ayudarles para que lo hagan de la mejor manera posible.

ESTUDIO REALIZADO A PLAZAS UBICADAS EN EL PERIMETRO "A" CENTRO HISTÓRICO

	LA PALMA		MESONES		RODAN		BOVEDAD		URUGUAY		YACUBA		VEZANAS		DELFINO		P. MERICANO		CATOLICA		MEAVE		
	Ropa, zapatos	Buhonería	Papelería	Veros	Zapatos, ropa	Artesanías	Ropa, zapatos	Ropa	Botas	Artesanías	Ropa	Juguetería	Ropa, zapatos	Ropa	Juguetería	Ropa, zapatos	Ropa	Artesanías	Ropa	Artesanías	Ropa	Artesanías	
Giro de Mercaderías																							
Mercaderías de la entrada																							
Cuentos líderes hay	2	3	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1
Hay más de un administrador	NO	7	NO	NO	NO	NO	7	NO	7	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Ander, es el líder	NO	7	NO	NO	NO	NO	7	NO	7	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
<b>APRECIACIÓN</b>	<b>M</b>	<b>T</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>M</b>	<b>R</b>
Distribución Locales		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Locales enumerados	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Existe Croquis	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Imagen	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Afluencia de Consumidores	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Publicidad Exterior	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Concurrencia de transeúntes	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Equipo para adelantos	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Rutas de evacuación	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Servicio de Vigilancia	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Servicio de Limpieza	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Pintura	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Iluminación	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Acabados	X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Estacionamiento (calzadas)	no hay	40		no hay		110		76		no hay		no hay		76		no hay		no hay		no hay		76	
% de Ocupación	81.15%	90.00%		13.00%		87.00%		84.00%		90.00%		18.00%		15.00%		26.00%		33.00%		60.23%		100.0%	
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>8.57</b>	<b>8.66</b>		<b>4.76</b>		<b>6.66</b>		<b>5.95</b>		<b>8.33</b>		<b>4.76</b>		<b>5.95</b>		<b>5.23</b>		<b>6.19</b>		<b>6.19</b>		<b>8.33</b>	

La apreciación se hizo en base a una Óptica de Administrador

- 7 : No se dispuso de información
- M : Se clasifico como malo, nulo o escaso, debajo del 29 %
- R : Se clasifico como regular o normal, entre 30 a 79%
- B : Se clasifico como bueno o lo deseable, entre 80 a 100%

\*Nota: Hay rubros en los cuales solo se pondero con M o B ya que no había intermedios, como en, locales enumerados, existe croquis, rutas de evacuación

Ponderación : M: 1  
R: 2  
B: 3

\*Cuadro elaborado por el equipo de Agosto a Septiembre de 1987

## CONCLUSIÓN:

Los administradores de las plazas han tratado de hacer funcionar a estas a su modo, un tanto "empírico", unos mal, otros de mejor manera. Lo cierto es que las plazas no han sido vistas como ente, como organización como un negocio común, sino han sido un medio de salida política del gobierno y una mina de oro para varios líderes y autoridades siendo mal administradas. Tratando de hacer funcionar algo un poco fuera de sus alcances ya ellos son comerciantes populares.

Lo que necesitan es ver a la plaza como un centro en común donde vayan consumidores, donde ésta funcione bien y tenga todos los servicios requeridos, en la cual no haya un ambiente hostil como en las calles, donde la gente se sienta segura al hacer sus compras y que le den precios del "centro", que haya alguien dedicado a ver el estado de las instalaciones, la seguridad, la limpieza, que los consumidores sepan que existe tal plaza. Todo esto necesita una herramienta o un mecanismo que pueda dar todo lo mencionado anteriormente y más, siendo lo adecuado para una plaza comercial del perímetro "A" una **Estructura Organizacional (Control Interno)**.

## CAPITULO IV

### MARCO TEORICO

#### 4.1 SISTEMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo anterior, se hace necesario dar las siguientes definiciones que nos proporcionaran las herramientas necesarias para diseñar una estructura organizacional que mejore el funcionamiento de las plazas y que ayude al desarrollo de éstas en un ámbito formal de economía.

##### 4.1.1. DEFINICIONES

##### AL ORGANIZACIÓN

Etimológicamente, la palabra organización proviene del griego "organon, que significa "instrumento" <sup>27</sup> Sin embargo, para el área administrativa distintos autores definen a la organización como:

" Una definición de organización es: la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, los niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad. " <sup>28</sup>

" Una organización es una entidad social que está orientada al logro de metas, y tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite o frontera identificable. " <sup>29</sup>

Como se puede apreciar, con ambas definiciones, la palabra organización tiene diferentes acepciones y depende del contexto en el cual se utilice; sin embargo, para efectos del presente trabajo acotaremos esta palabra en dos sentidos:

a) Como componente del proceso administrativo, la organización es una etapa preejecutiva en la que se ordenan los recursos para su eficiente aplicación posterior. Asimismo, es la forma en que se asignan los deberes y

---

<sup>27</sup> Gómez Ceja, Guillermo, "Organización y Planeación de Empresas", editorial Mc Graw- Hill, México, D.F., 1994, pág. 191.

<sup>28</sup> Ídem.

<sup>29</sup> Richard L. Daft y Richard M. Steers, "Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos Humanos", editorial Limusa, pág. 31.

responsabilidades de las personas que realizaran las actividades. Todo encaminado hacia un fin común.

b) Como ente o institución, la cual se encuentra compuesta de recursos financieros, técnicos y humanos coordinados con el fin de alcanzar un objetivo preestablecido.

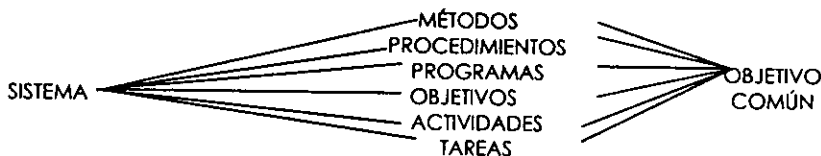
De esta forma, se puede observar que ambos conceptos se complementan a la vez. Esto es así, ya que para que exista un ente o institución se requiere de un proceso que lo conforme y, una vez constituida la institución se hará uso constante de un proceso que coadyuve al funcionamiento y desarrollo de ésta.

## B) SISTEMA

Al igual que el concepto anterior, un sistema se puede definir desde diferentes criterios utilitarios: económico, social, tecnológico y administrativo. Sin embargo, todos los puntos de vista convergen en que un sistema debe tener una serie de elementos que forman una actividad o un proceso en el que se establece la proporción y tiempo en que cada uno de estos elementos actuará para lograr alcanzar una o varias metas aunado al adecuado manejo de datos, materiales o energía.

" Podría decirse que el sistema es el resultado de un conjunto de procedimientos previamente coordinados destinados a un objetivo común".<sup>30</sup>

Observando gráficamente\* las partes interactuantes de un sistema, tendremos:



<sup>30</sup> Gómez Caja, Guillermo, Op. cit., pág. 328

\* Nota: la figura fue tomada del libro de Gómez Ceja, G. Op.cit.,pp.327

## C). ESTRUCTURA

El término estructura se refiere a las relaciones específicas que deben de existir entre los recursos de un sistema administrativo, y cuyo objetivo es facilitar el uso de cada recurso, tanto individual como colectivamente, a medida que el sistema administrativo trata de lograr sus objetivos. Asimismo, la estructura de una organización se representa por medio de una ilustración gráfica denominada organigrama. El organigrama " es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan." <sup>31</sup>

Una vez definidos los conceptos anteriores podemos circunscribir el concepto de organización que se empleara en adelante. **Al referirnos a organización hablaremos de un estructura básica de toda empresa, a los elementos que la componen y sus características y a las relaciones que se establecen entre ellos.** Es importante reflexionar que de los comportamientos equilibrados de dichos componentes dependerá de manera esencial el logro de las metas que la empresa se establezca.

### 4.1.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Al analizar los tipos de organización existentes se hace indispensable indicar que existen dos enfoques que permiten establecer la tipología organizacional. Estos son:

a) Métodos organizativos que se basan en los principios formalistas de la organización, a fin de tener una estructura administrativa y procedimientos de trabajo adecuados al cumplimiento del o de los objetivos.

b) Métodos que se desarrollan girando alrededor de la importancia de las concepciones humanas de la organización.

Atendiendo al primer criterio en el que se emplean los principios formalistas para definir los diversos tipos de organizaciones podemos señalar los siguientes como las más relevantes\* :

- Organizaciones simples
- Organizaciones estructuradas funcionalmente
- Organizaciones estructuradas divisionalmente
- Organizaciones estructuradas matricialmente

---

<sup>31</sup> Ídem, pág. 229.

\* Nota: la clasificación fue tomada del libro: "Organización de la empresa y nuevas tecnologías" de Nava López, José Emilio, editorial Pirámide, Madrid, España, 1994, pág. 83.

- Organizaciones estructuradas adhocaticamente

De igual forma, en lo que respecta al segundo criterio los estudios realizados por Amitai Etzioni establecen una serie de elementos para clasificar a las organizaciones de acuerdo a las concepciones humanas:

TIPO DE ORGANIZACIÓN	TIPO DE PODER	CONTROL UTILIZADO	INGRESO Y PERMANENCIA DE LOS PARTICIPANTES A TRAVÉS DE	IMPLICACIÓN PERSONAL DE LOS PARTICIPANTES	MOTIVACIÓN
Coercitivas	coercitivo	premios y castigos	imposición, fuerza, amenaza, miedo	Alienante	negativo, castigo
Normativas	moral, ético	Comunicación Fe, creencia, ideología	moral y motivacional	Moral	Auto-expresión
Utilitarias	remunerativo	Incentivos económicos	intereses, ventajas percibidas	calculador	beneficio ventaja

Mixtas: Estas organizaciones emplean una o más de las características de las anteriores.

La diferenciación de los tipos de organización sustentada en los dos criterios sólo se hace para un mejor estudio de las organizaciones. Por nuestra parte, podemos afirmar que ambos criterios no son contrapuestos, sino por el contrario, necesariamente complementarios. Esto es así, ya que, " por medio de una adecuada delegación, definición y asignación de deberes y autoridad formal; de responsabilidades mejor establecidas; de dividir el trabajo más equitativamente; de fortalecer la especialización, con sus ventajas de mejoramiento de la eficiencia; de constituir una cadena escalar en la que fluya más fácilmente la autoridad y se pueda exigir la responsabilidad correspondiente y la integración de las funciones descentralizadas y desconcentradas; de establecer una unidad de mando y por lo tanto, al evitar conflictos de autoridad para poder llegar a obtener una mejor coordinación de labores y como consecuencia una más eficiente organización " <sup>32</sup>

Hasta este momento se puede apreciar que se ha estudiado a la organización o empresa desde un punto de vista interno o micro; sin embargo, hay que resaltar que toda empresa se encuentra inmersa en un ambiente con el cual coexiste y del que recibe constantes demandas (precio, servicio, calidad, atención). Aún más, en esta época en el que se ha establecido la apertura comercial y por ende una globalización económica, las empresas deben estar periódicamente reestructuradas para adaptarse a satisfacer las necesidades que el medio demanda. Efectivamente, toda empresa " que produce algo para su entorno, está permanentemente en evolución. Dicha

<sup>32</sup> Gómez Ceja, Guillermo, Op. cit., pág. 245.

evolución surge como consecuencia de los cambios que son necesarios para adaptarse a las nuevas situaciones y condiciones del medio " 33

### 4.1.3 Análisis de las organizaciones: ambiente micro y ambiente macro

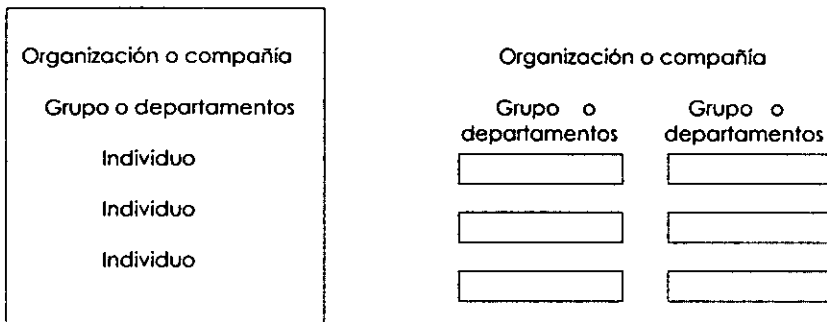
Dentro del estudio de las organizaciones podemos establecer una frontera límite que las ciencias de la organización conciben como una representación: la perspectiva micro y la perspectiva macro.

- La perspectiva micro se concentra en problemas afrontados por individuos y grupos dentro de la organización. El enfoque que mejor permite analizar la perspectiva micro es el campo del comportamiento organizacional. " El comportamiento organizacional se relaciona con la motivación individual, el aprendizaje, la percepción, las actividades en el trabajo y el comportamiento del grupo de trabajo." 34 Los anteriores son microtemas porque se concentran en las unidades individuales de análisis que conforman los bloques elementales para la organización.

- La perspectiva macro se concentra en unidades de mayor tamaño, en especial atención en la organización misma. El campo que mejor representa esta perspectiva es la Teoría de la Organización. " La Teoría de la Organización esta relacionado con problemas y cuestionamientos como el diseño apropiado para la organización, las relaciones de la organización con el ambiente externo, la tecnología de producción y los efectos del tamaño de la organización." 35

Para aclarar el área de estudio de cada perspectiva se presenta la siguiente figura\* en que se ilustra la concentración de interés de cada una.

MEDIO



33 Nava López, José E., "Organización de la empresa y nuevas Tecnologías", editorial Pirámide, Madrid, España, 1994, pág. 80.

34 Richard L. Daft y Richard M. Steers, "Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos", editorial Limusa, México, D.F., 1997, pág. 35.

35 Idem.

\* La figura fue tomada de la Obra de Richard L. Daft y Richard M. Steers, Op. cit., pág. 36.



PERSPECTIVA MICRO  
Campo: comportamiento organizacional  
organizacional

PERSPECTIVA MACRO  
Campo: Teoría

Ejemplificación de temas: motivación,  
tecnolo-  
actitudes, comportamiento de grupo,  
tamaño.  
diseño de la tarea.

Ejemplificación de temas:  
guía, medio, estructura,

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que en las dos perspectivas y, fundamentalmente, con lo que respecta a la Teoría de la Organización se debe incluir en su contenido principios que hagan referencia a tres cuestiones esenciales, los cuales son:

" - Los objetivos de la empresa, que explican la coherencia a establecer los diferentes componentes

- Las funciones internas, entendidas como las actividades peculiares de su estructura, conectadas con el ámbito externo.

- Las relaciones interpersonales, identificativas de las características humanas de su sistema de relaciones. " <sup>36</sup>

#### 4.1.4. ESTUDIO DEL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

Para los efectos de realizar nuestra propuesta y sustento del trabajo se decidió considerar los estudios realizados por:

Henry Mintzberg, quien enmarca los elementos que deben analizarse para el diseño de organizaciones ( Citado por José Emilio Nava López: Organización de la empresa y nuevas tecnologías; capítulo 2), y

Richard L. Daft y Richard M. Steers, quienes plantean un estudio muy similar a la propuesta de Mintzberg en el diseño de las organizaciones.

De manera general se presenta el siguiente cuadro comparativo de lo que para estos investigadores representa el diseño de organizaciones.

---

<sup>36</sup> Nava López, José E.: Op.cit., pág. 80.

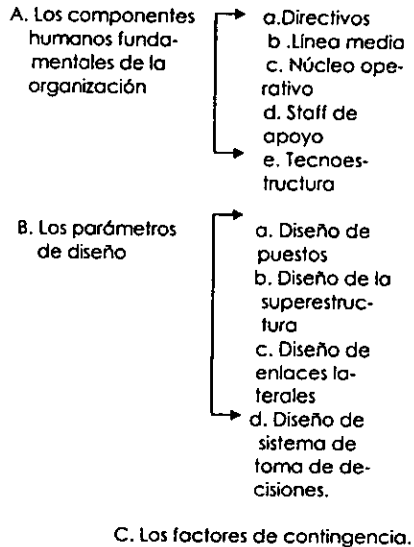
Richard L. Daft y  
Richard M. Steers

Henry Mintzberg

Componentes o bloques  
fundamentales de las  
organizaciones

Estudio y diseño de las  
organizaciones

1. Individuos o grupos
2. Labores y tecnología
3. Diseño de la organización
4. Gerencia
5. Procesos organizacionales
6. Ambiente externo



Como se mencionó, estos dos criterios son análogos en lo que al estudio de las organizaciones se refiere por lo que consideraremos principalmente la propuesta realizada por Henry Mintzberg y, en su caso agregaremos algunas cuestiones propuestas por Richard L. Daft y Richard M. Steers. De esta manera, tenemos:

#### A. Los componentes humanos fundamentales de la organización.

Dentro de la propuesta de Mintzberg cuando habla de los componentes humanos hace referencia a la distinción de funciones que realizan los diversos grupos humanos que integran una organización. De esta manera, Mintzberg menciona que existen cinco grandes grupos, cuya diferenciación radica en las funciones perfectamente definidas que cada grupo desarrolla, así como también las relaciones que establecen unos con otros.

De acuerdo con esta perspectiva, dentro de la pirámide divisional de la autoridad aparecen tres niveles jerárquicos. " En el nivel más alto se encuentra a los componentes de la dirección o `ápice estratégico`, los cuales desarrollan la función de conducta directiva, que consiste en las tareas de supervisión general, relaciones con el entorno y diseño de estrategias y objetivos a largo plazo." <sup>37</sup> Asimismo, abarca al grupo humano encargado de la responsabilidad general y de ocuparse que la organización cumpla su misión, " de acuerdo con la voluntad de los que controlan o tienen el poder." <sup>38</sup>

Descendiendo verticalmente por la organización, Mintzberg señala los componentes de gestión, " entre los que se distinguen aquellos situados en el nivel intermedio o `línea media`, de los situados al más bajo nivel o `núcleo de operaciones`. <sup>39</sup> Es importante señalar que aunque ambos desarrollan una función gestora - eminentemente de índole táctico - el nivel intermedio posee autoridad sobre el núcleo de operaciones.

Es menester indicar que a medida que crece una organización, la línea media se hace cada vez más necesaria, a tal grado que llega a realizar una función similar a la de los componentes de la dirección, pero a nivel de su unidad operativa.

Por su parte, el núcleo de operaciones tiene a su cargo la realización de las tareas básicas que permiten el desarrollo de la actividad para la cual está diseñada la empresa. Tareas tales como la adquisición de los insumos, su transformación en productos y/o servicios y la distribución de éstos, así como también todas las tareas complementarias que aseguren este proceso.

En esta misma descripción jerárquica de las organizaciones, pero de forma lateral, se distinguen los dos restantes componentes propuestos por Mintzberg: la tecnoestructura y el staff de apoyo.

Para Mintzberg, " la tecnoestructura estaría formada por los analistas que estudian la adaptación -cambio de la organización en función del entorno- y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de la actividad en la organización. Son profesionales que pueden actuar a cualquier nivel de la escala jerárquica, pero sin autoridad formal sobre la línea." <sup>40</sup>

De manera similar, " el staff de apoyo, también sin ningún poder ejecutivo, está formado por aquellas unidades situadas fuera del flujo de trabajo de operaciones cuya misión fundamental radica en el desarrollo de

---

<sup>37</sup> Ibid, pág. 81

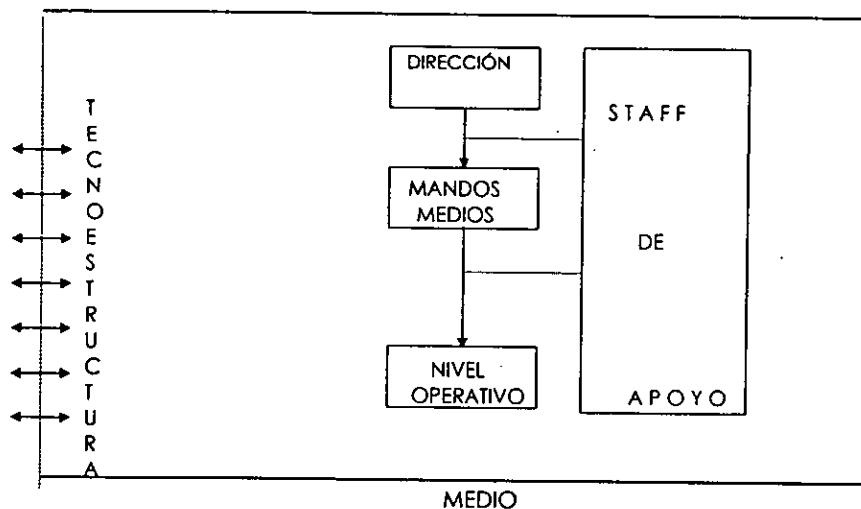
<sup>38</sup> Idem.

<sup>39</sup> Idem.

<sup>40</sup> Ibid, pág. 82

tareas determinadas a fin de potenciar el funcionamiento de la línea jerárquica. Pueden actuar asimismo, a distintos niveles de autoridad." <sup>41</sup>

Observando gráficamente estos cinco componentes, tenemos:



Los cinco componentes arriba expuestos definen claramente la totalidad de una organización, cuya característica se distingue primordialmente en el factor humano. Uno u otro tipo de distribución de estos componentes llevará a los diversos modelos esquemáticos de estructuración de las organizaciones.

### B. Los parámetros de diseño organizativo.

Con respecto a este punto " la propuesta de Mintzberg consiste en establecer ocho parámetros que se agrupan, tal como se agrupan en la siguiente tabla, en cuatro categorías, a saber: diseño de puestos, diseño de la superestructura, diseño de enlaces laterales y diseño del sistema de toma de decisiones." <sup>42</sup>

<sup>41</sup> Idem

<sup>42</sup> Ibid: pág. 83

TABLA 1\*

Los parámetros de diseño

GRUPO	PARÁMETRO
Diseño de puestos	Especialización del cargo Formalización del comportamiento Preparación y adoctrinamiento
Diseño de la superestructura	Agrupación de unidades Tamaño de la unidad
Diseño de los enlaces laterales	Sistemas de planificación y control Dispositivos de enlace
Diseño del sistema de toma de decisiones	Descentralización: a) Vertical b) Horizontal

Como se puede apreciar, los distintos diseños estructurales surgen a partir de la respuesta que se le quiera dar a una serie de variables o componentes básicos de la estructura organizativa a los que Mintzberg se refiere como los parámetros de diseño. Esto resulta claro, ya que los parámetros no son sino planteamientos o preguntas que comprenden diversos supuestos fundamentales de una organización ante los cuales hay que instrumentar una respuesta adecuada. Es necesario mencionar también que en lo que se refiere a los parámetros relacionados al grupo de diseño de puestos, se puede considerar de forma análoga a lo que se refiere al Análisis de Puestos estudiado por el Dr. Fernando Arias Galicia.

Retomando, para Mintzberg, " el diseño de puestos de trabajo está referido a los distintos criterios a partir de los cuales se pueden establecer las unidades elementales de trabajo que van a ser desarrolladas por los diferentes individuos." <sup>43</sup> Dentro de esta categoría se puede advertir que se integra uno de los principios importantes de la teoría de la organización: la división del trabajo. Por otra parte, se integran también conceptos como son el grado de normalización de los contenidos del trabajo y el nivel de conocimientos y habilidades requeridos para la realización del mismo.

En lo que se refiere al diseño de la superestructura, Mintzberg señala que son los criterios utilizables para establecer unidades homogéneas de trabajo de nivel superior a los del grupo de diseño de puestos, mediante los cuales se distribuye la autoridad por el conjunto de la organización. Asimismo, en este punto se establecen los criterios para agrupar unidades y tamaño de las mismas.

Para Mintzberg, los enlaces laterales se establecen como mecanismos de coordinación adicionales al sistema de autoridad formal para conseguir el adecuado acoplamiento entre las unidades y los individuos que no sería posible lograr con tan sólo los procedimientos primarios. En este punto se integran los

\* Nota: El cuadro fue tomado de Nava López, José E., Op. cit., pág. 84

<sup>43</sup> Idem

sistemas de planificación y control y los dispositivos de enlaces adicionales a la autoridad formal.

Por último, en lo que se refiere al diseño del sistema de toma de decisiones, Mintzberg hace referencia al nivel de centralización o descentralización de las decisiones para analizar el nivel de la escala jerárquica en el que son tomadas. También este autor hace la distinción entre descentralización vertical y descentralización horizontal.

A continuación presentamos los distintos parámetros integrados en cada grupo.

### 1. Especialización del trabajo

" La especialización del trabajo se refiere al número de tareas comprendidas dentro de un trabajo determinado y al control del trabajador sobre ese conjunto de tareas." <sup>44</sup> Este parámetro está basado en uno de los principios fundamentales de la Economía expresado por Adam Smith, y de la Teoría de la Organización estudiada por Henry Fayol, como es el principio de división del trabajo, permitiendo, por tanto, agrupar actividades y tareas a la relación jerárquica de autoridad.

Mintzberg señala dos tipos de especialización: horizontal y vertical. " La especialización horizontal consiste en la medida en que un puesto de trabajo tiene un menor número de tareas definidas con precisión. En tanto, la especialización vertical ocurre cuando un trabajador carece de control sobre las tareas que ejecuta. A medida que se desciende por la escala jerárquica se incrementa el nivel de especialización en ambos sentidos haciéndose más evidente en la parte operativa de la organización." <sup>45</sup>

### 2. Formalización del comportamiento

Este parámetro está relacionado con la normalización del trabajo en el sentido de establecer normas, reglas o procedimientos a los cuales se deben sujetar las actividades a realizar. Con ello se busca reducir la variabilidad en el trabajo, llegando a predecirlo y controlarlo. De hecho la formalización está más estrechamente ligada con la especialización horizontal ya que los puestos más limitados, sencillos y repetitivos son susceptibles de mayores niveles de formalización.

De acuerdo con Mintzberg, la formalización puede tener lugar según tres procedimientos:

" - Según el puesto: cuando se atribuye al puesto de trabajo una serie de características de comportamiento.

---

<sup>44</sup> Ibid, pág. 84

<sup>45</sup> Idem.

- Según el flujo de trabajo: cuando las características se asocian al propio trabajo.

- Según las reglas: cuando se definen unas reglas para todo tipo de situaciones."<sup>46</sup>

### 3. Preparación y adoctrinamiento

La preparación y el adoctrinamiento de los miembros de la organización corresponde a los requerimientos necesarios para los individuos empleados puedan desarrollar adecuadamente las tareas propias que se integran en su puesto de trabajo determinado. De esta manera, " la preparación es el proceso mediante el cual se enseña las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto, mientras que en el adoctrinamiento se asumen las normas de comportamiento de la organización."<sup>47</sup>

Como se puede apreciar, tanto la preparación como la formalización del comportamiento son medios complementarios para conseguir la normalización de la conducta. Mediante la primera, las normas se integran en la persona en forma de conocimientos o destrezas; mediante la segunda, se imponen sobre el trabajo en forma de reglas.

En tanto, el adoctrinamiento se refiere al proceso de interiorización de las normas o pautas de comportamiento que hacen los integrantes de la organización, y que ésta requiere para su desempeño.

" Como resultado de los procesos de preparación y adoctrinamiento surge el concepto de cultura empresarial, que es un elemento de gran relevancia para la interpretación del comportamiento del conjunto de la organización. La cultura empresarial se puede definir como: El conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa." <sup>48</sup>

### 4. Agrupación de unidades

Tanto la agrupación y el tamaño de la unidad están referidos al diseño del sistema de autoridad , necesario para la adecuada coordinación entre las unidades básicas de trabajo. De esta forma, " la agrupación de unidades se refiere a los distintos criterios a partir de los cuales es posible agrupar los puestos de trabajo elementales en unidades organizativas de mayor nivel y, a su vez, éstas en otras de orden superior." <sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Ibid, pág. 86

<sup>47</sup> Ibid, pág. . 88

<sup>48</sup> Idem

<sup>49</sup> Ibid, pág. 88

Mediante la agrupación de unidades se puede definir el organigrama de una empresa, a través de la identificación de los distintos departamentos. Aún más, constituye el medio fundamental para la coordinación del trabajo estableciendo un sistema de supervisión común entre puestos y unidades.

Como sabemos existen diversos criterios para establecer la agrupación entre los cuales citaremos los más comunes:

- Departamentalización por funciones
- Departamentalización por productos
- Departamentalización por mercados o áreas geográficas
- Departamentalización por procesos
- Departamentalización por tiempo.

### 5. Tamaño de la unidad

" El tamaño de la unidad se refiere a la dimensión que debe tener cada unidad organizativa de orden superior definida según el parámetro de agrupación de unidades." <sup>50</sup> Es decir, este parámetro define el número de componentes que se van a integrar en una unidad de nivel más elevado.

Dado que la agrupación introduce la autoridad formal, el tamaño nos conduce a la consideración del número de subordinados que deben depender de un mismo superior. Esta idea nos introduce a otro principio de la Teoría de la Organización: el tramo de control o abanico de control.

Como consecuencia de la aplicación de este parámetro aparecen las estructuras planas o anchas, en las que el número de subordinados que reciben órdenes de un mismo superior es elevado, y las estructuras altas o estrechas en las que el número es reducido.

### 6. Sistemas de planificación y control

Tanto este parámetro como el siguiente abordan la necesidad de establecer un sistema adicional de coordinación que sirva para reforzar el sistema de autoridad formal establecido por la superestructura.

" Los sistemas de planificación y control normalizan el resultado de la autoridad empresarial, entendido éste en un sentido muy amplio. La planificación fija los objetivos y toma de decisiones oportunas para conseguirlos en el futuro. El control revisa si se han cumplido tales objetivos. De esta forma, la planificación y el control son dos conceptos estrechamente unidos de tal manera que uno no tiene sentido sin la existencia del otro. "<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Ibid, pág. 90

<sup>51</sup> Ibid, pág. 91



Las funciones de planificación y control se asignan habitualmente a la dirección de la empresa como una de sus funciones básicas para conducir a ésta al logro de sus objetivos.

Existe una clasificación interesante de los distintos tipos de control que se fundamenta en la relación temporal entre el esfuerzo de control y el acto a controlar. De esta manera tenemos que, cuando el esfuerzo de control se realiza con anterioridad a la ejecución de la actividad prevista, estamos ante el control preventivo. Se habla de control presente cuando éste tiene por finalidad ajustar el resultado al objetivo en el momento en que se esta ejecutando la actividad. Por último, el control a posteriori se produce una vez que se ha realizado la actividad y se dirige a comparar los resultados obtenidos con los previstos, así como tomar las medidas oportunas.

### 7. Dispositivos de Enlace

Los dispositivos de enlace se hacen necesarios cuando no son suficientes la supervisión y la normalización en el interior de la organización. Una organización puede llegar a carecer de sentido real si no se entiende la existencia de una red de comunicaciones convenientemente establecida que haga llegar la información necesaria a todo el conjunto del sistema, en el momento oportuno y en la forma adecuada. El problema se centra en la forma de responder a la existencia o no de información suficiente, y a su circulación e intercambio entre todos los componentes de una organización.

" Para Mintzberg, los dispositivos de enlace son: puestos de enlace, grupos de trabajo, comités permanentes, directivos integradores y estructuras matriciales".<sup>52</sup>

### 8. Descentralización

Este último parámetro hace referencia a la disyuntiva acerca del diseño del sistema de toma de decisiones respecto al grado de centralización o descentralización del poder de decisión en la empresa. Sin embargo, hay que resaltar que centralización y descentralización no son sino extremos opuestos de una variable continua que puede tomar infinitas posiciones intermedias, por lo que es difícil encontrar en la realidad ejemplos representativos de ambas situaciones en estado puro.

La descentralización constituye una ideología organizativa, ya que implica decidir que tipos de acciones se tomarán en los niveles inferiores de autoridad y cuáles en los superiores, una formulación de políticas específicas para dirigir la toma de decisiones, una selección y formación de las personas y unos controles adecuados.

---

<sup>52</sup> Ibid, pág. 93.

" Mintzberg diferencia dos tipos de descentralización, según la forma de distribución de la autoridad:

- Descentralización vertical.- consiste en la distribución de la autoridad que forma a lo largo de la línea jerárquica, de tal forma que el poder de decisión descienda hasta sus niveles inferiores.
- Descentralización horizontal.- distribución de la autoridad formal entre los componentes de niveles similares de la escala jerárquica, de tal forma que el poder es transmitido por los directivos de línea a analistas, especialistas de apoyo o directivos de staff." <sup>53</sup>

Como se puede apreciar, hasta este momento se ha estudiado la propuesta de Mintzberg, sin embargo, consideramos pertinente hablar de un elemento más antes de entrar a los factores de contingencia. Este elemento es de la propuesta que hace Richard L. Daft y Richard M. Steers y que para nuestro caso, no permitirá diseñar una estructura organizacional más sólida.

### Los Procesos Organizacionales

Observando a cualquier organización, se puede advertir que existe una serie de procesos que permiten la interrelación de los individuos participantes de una entidad. De alguna manera, los procesos organizacionales se pueden equiparar al lubricante de un automóvil, que permite que todo el sistema funcione con suavidad. De este modo, "los procesos organizacionales son liderazgo, toma de decisiones, poder y política, conflicto, comunicación y control, y cambio e innovación". <sup>54</sup> Continuado con la idea, el diseño organizacional representa una "estructura estática" que suele aparecer en el organigrama de la organización, por lo que "los procesos organizacionales representan la dinámica de las personas que interactúan unas con otras para realizar sus funciones" <sup>55</sup>, y de esta forma lograr alcanzar los objetivos preestablecidos.

Una vez incluido el punto anterior, continuamos con el estudio del último apartado de la propuesta de Mintzberg en el estudio y diseño de las organizaciones.

### C. Los Factores de Contingencia

Una vez estudiados los parámetros de diseño propuestos por Mintzberg, el nivel empleado que se haga de cada uno de éstos nos conducirá a la

---

<sup>53</sup> Ibid. pág. 94.

<sup>54</sup> Richard L. Daft y Richard M. Steers, Op. cil., pág. 39.

<sup>55</sup> Idem.

configuración estructural específica, donde cada organización buscará su configuración más conveniente, a la luz de los objetivos que pretenda.

Sin embargo, como todo ente que se encuentra inmerso en un ambiente y con el cual establece una interrelación profunda, existen una serie de factores que tanto desde el punto interno como externo a la organización, modifican sustancialmente la forma organizativa.

Del conjunto de estos factores que rodean a la organización nace la llamada teoría de la contingencia, según la cual "la eficiencia de una organización surge a raíz de la correspondencia entre variables externas a la organización, llamadas factores de contingencia, y las variables básicas del diseño organizativo, los parámetros de diseño".<sup>56</sup> Desde esta óptica, los factores de contingencia actuarían como variables independientes, en tanto que los parámetros serían variables dependientes.

Cabe aclarar que los factores de contingencia no surgen sólo y exclusivamente del ámbito externo de la organización, sino que también desde el interior pueden aparecer factores que influyen decisivamente en el diseño organizativo.

"En esta línea, Mintzberg recoge un conjunto de once factores de contingencia, derivados tanto del ámbito externo como interno, que son los siguientes:

1. La edad de la organización
2. El tamaño
3. La regulación del sistema técnico
4. La sofisticación del sistema técnico
5. La estabilidad del entorno
6. La complejidad del entorno
7. La diversidad del entorno
8. La hostilidad del entorno
9. La estructura de propiedad
10. Las necesidades de poder de los miembros
11. La moda"<sup>57</sup>

Asimismo, Mintzberg agrupa estos factores de contingencia en cuatro tipos homogéneos:

- Edad y tamaño
- Sistema Técnico

---

<sup>56</sup> Nava López, José E., Op. cit., pág. 95

<sup>57</sup> Ibid. pág. 96

- Entorno
- Poder

Y, para completar los fundamentos de este análisis, "Mintzberg introduce determinadas variables intermedias que se sienten influidas por los factores de contingencia y que, a su vez, afectan los parámetros de diseño".<sup>58</sup> Estas variables intermedias son:

1. " La comprensibilidad del trabajo: se refiere a la facilidad con la cual puede entenderse el trabajo en la organización. Esta variable está básicamente influida por la complejidad del entorno y la sofisticación del sistema técnico y, a su vez, influye en la especialización del trabajo y la descentralización de decisiones.
2. La predecibilidad del trabajo: Son los conocimientos previos de que dispone la organización respecto al trabajo que va a realizar. Contribuyen a ella la edad, el tamaño, el grado de estabilidad y hostilidad del entorno y el nivel de regulación del sistema técnico, afectando a los parámetros que definen la normalización del trabajo: formalización, preparación y adoctrinamiento y sistemas de planificación y control.
3. La diversidad del trabajo: está referida al grado en que varía el trabajo que debe realizar la organización. A la diversidad del trabajo afecta directamente la diversidad del entorno e indirectamente el tamaño de la organización. Por su parte, incide en los criterios de agrupación de unidades, la formalización del comportamiento y los dispositivos de enlace.
4. La velocidad de reacción: viene dada por la rapidez con la cual la organización debe reaccionar ante su entorno. Se siente influida principalmente por la hostilidad del entorno y, en menor medida, por la edad y la estructura de propiedad. Afecta fundamentalmente a la formalización del comportamiento, la agrupación de unidades y la descentralización de decisiones."<sup>59</sup>

Por último, es importante reflexionar que la relación entre los factores de contingencia, como variables independientes, las variables intermedias y los parámetros de diseño, como variables dependientes, no resulta ser siempre evidente. Las influencias pueden ser tan variadas según los momentos del tiempo en que se estimen, los contextos en los que se realizan, e incluso inversos a medida que pasa el tiempo.

---

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> Ibid, pág. 97.

## MARCO TEORICO

### 4.2 CONTROL INTERNO

De acuerdo con el capítulo anterior, en el cual se definían las herramientas necesarias para diseñar una estructura organizacional, en este capítulo mencionaremos los elementos adicionales a dicha estructura organizacional de carácter de control que permitan acelerar su desarrollo y ámbito formal en la economía.

#### 4.2.1 DEFINICIONES

##### A. CONTROL INTERNO

La palabra control significa "acción y efecto de controlar, comprobación, inspección, registro, dominio mando", y la palabra interno "interior, dentro de".<sup>60</sup>

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., definían al Control Interno en el boletín E-02 como el que:

"Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar los activos, verificando su exactitud y confiabilidad de la información financiera; promoviendo eficiencia operacional, así provocando adherencias a las políticas prescritas por la administración".

Cabe mencionar que la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha substituido el Boletín E-02 por el actual Boletín 3050, teniendo actualmente la siguiente definición:

"La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad."

En busca de otra definición encontramos que :

"Se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización y, también a cualquiera de los

---

<sup>60</sup> Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Selecciones Reader's Digest, tomo 3

numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada, o las operaciones en general".<sup>61</sup>

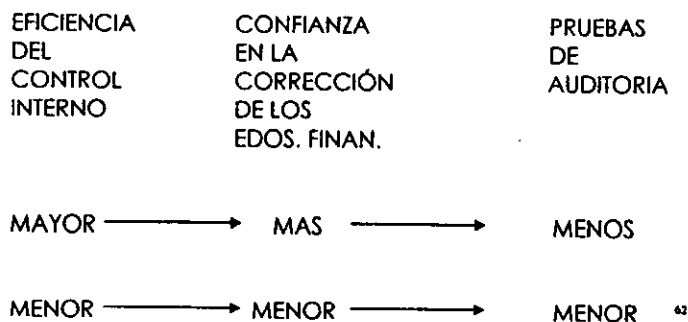
Según el Instituto Americano de Contadores Públicos, define al Control Interno como:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".

Por lo tanto, los objetivos básicos del Control Interno son:

1. Salvaguarda de los Activos.
2. Obtención de Información Financiera correcta y segura.
3. Promoción de la Eficiencia Operacional
4. Adhesión a las Políticas presentadas por la dirección.

Ya que si la Empresa ofrece un adecuado Control Interno para la toma de decisiones, tenemos:

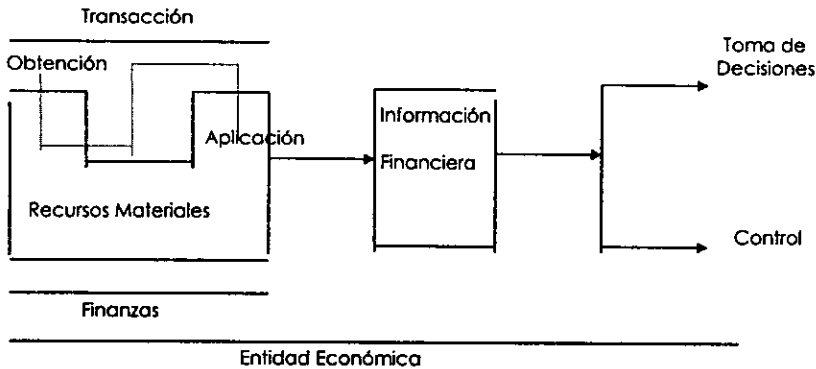


Mayor eficiencia del control con más confianza en la corrección de los estados financieros, aplicando menos pruebas de auditoría; por el contrario cuando la eficiencia es menor (deficiente) no hay confianza en dicha corrección y no hay aplicación de pruebas.

Lo anterior se puede ilustrar en el siguiente flujo de información tendiendo a que éste sea lo más eficiente posible.

<sup>61</sup> Diccionario para Contadores, Erick L. Kohler; Edit: Prentice Hall, pag. 5.

<sup>62</sup> C.P. Daniel Alvarez Ramírez; Apuntes de Auditoría I de la Facultad de Contaduría y Administración, por el Cap. IX año 1971.



Es decir, con la correcta aplicación de los recursos con que cuenta la Empresa, su ciclo puede ser concluido con la obtención de información que sirva de base en la toma de decisiones y la aplicación de procedimientos de control para lograr una mayor eficiencia de las operaciones realizados.

#### 4.2.2 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

La estructura del control interno consta de los siguientes elementos:

1. Ambiente de Control.
2. Sistema Contable.
3. Procedimientos de Control.

1. Ambiente de Control. Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

Dichos Factores son:

- Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos. La administración debe efectuar seguimientos adecuados sobre resultados o variaciones en lo realizado.
- Estructura de Organización de la entidad. Se deben considerar la supervisión y el seguimiento de las operaciones para la adecuada evaluación.
- Funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités. Se deberán reunir en periodos adecuados para la evaluación del desempeño de la entidad y toma de decisiones.

<sup>63</sup> A. Elizondo López; Proceso Contable I, Contabilidad Fundamental, Edit.ECASA, pag. 13.

- Métodos para Asignar Autoridad y Responsabilidad. Mantenimiento efectivo de los sistemas de contabilidad y procedimientos de control.
- Métodos de Control Administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna. Efectuar las medidas correctivas necesarias.
- Políticas y practicas de personal. Instalar medidas correctivas de competencia y entrenamiento.
- Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad. Efectuar controles de tipo legal contra organismos reguladores del cumplimiento.

2. Sistema Contable. El sistema contable consiste en las políticas, métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Dichos Factores son los que:

- Identifican y registran únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describen oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantifican el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registran las transacciones en el periodo correspondiente.
- Presentan y revelan adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

3. Procedimientos de Control. Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control.

Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo:

- Procedimientos de carácter preventivo. Son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.
- Procedimientos de carácter correctivo. Tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- \* Consideraciones Generales.
- \* Evaluación preliminar.
- \* Procesamiento Electrónico de datos.



- \* Pruebas de cumplimiento y evaluación final.
  - \* Comunicación de situaciones a informar.
  - \* Forma y contenido del informe.
- Consideraciones Generales. Para introducir los respectivos procedimientos de control, deberá considerar tanto para el ambiente de control, el sistema contable y para los mismos procedimientos los siguientes aspectos:

- Tamaño de la entidad.
- Características de la industria en la que opera.
- Organización de la entidad.
- Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidos.
- Problemas específicos del negocio.
- Requisitos legales aplicables.

\* Evaluación preliminar. Comprenderá este aspecto la identificación de las actividades y características específicas de la propia entidad y así de tal forma aplicar pruebas sustantivas para la prevención y detección de errores.

- Procesamiento electrónico de datos. Instalándose los requerimientos para el manejo del volumen de las operaciones procesadas.
- Pruebas de cumplimiento y evaluación final. La administración deberá implementar la observación directa en el cumplimiento de cualquier control existente.
- Comunicación de situaciones a informar. En virtud de las expectativas relacionadas con la estructura del control interno se deberán reportar todas las situaciones de mayor atención para el auditor.
- Forma y contenido del informe. Se deberán limitar aquellas consideraciones de reporte y reconocer las restricciones para su comunicación, así como incluir aseveraciones para la emisión del informe.

64

Para que el control interno dentro de una Empresa pueda aplicarse y realizarse es necesario considerar algunos factores que permitan que dicha aplicación sea óptima, algunos de estos factores o consideraciones importantes pueden ser:

"

1. El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de organización.

---

<sup>64</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Normas y Procedimientos de Auditoría, Estudio y Evaluación del Control Interno - Boletín 3050.

2. Una clara definición de funciones y responsabilidades de los departamentos y actividades de la organización.
3. Un Sistema Contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados (de las operaciones, así como de las responsabilidades y grados de cada función y de la organización en conjunto.
4. Un Sistema de informes para la alta gerencia y niveles de operación, así como para exponer a la administración los factores favorables y desfavorables.
5. El Mecanismo de comprobación interna , con el fin de proveer un funcionamiento efectivo y la máxima protección contra fraudes.
6. Una Planificación anticipada de los diversos elementos funcionales de la organización mediante un sistema presupuestal que permita el control presupuestal de las operaciones futuras.
7. El mantenimiento dentro de la organización de la actividad de evaluación independiente representada por la auditoría interna, quien será el responsable de revisar políticas, requerimientos, prácticas financieras y operaciones en general; como un servicio constructivo y de protección a la administración.

Los Controles permitirán la estimulación y obtención de una completa y continua participación de los empleados. “<sup>65</sup>

#### 4.2.3 TIPOS DE CONTROL

El control interno puede clasificarse para nuestro interés en dos tipos, los cuales consideramos de aplicación conjunta, ya que uno va de la mano del otro, dichas definiciones contenidas en los estándares del Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) (puntos 320.27 y 320.28) relativos a la práctica de la auditoría se encuentran:

.27 "El control interno administrativo incluye, más no limita, el plan de organización y todos los métodos y registros relacionados con el proceso de decidir la autorización de transacciones por parte de la administración. Tal autorización es una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad para el logro de los objetivos de la organización y a su vez, constituye el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones".

.28 "El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de activos y confiabilidad de los registros financieros y, consecuentemente, el diseño de éstos para prever una razonable seguridad de:

---

<sup>65</sup> Charles A. Bacon, Manual de Auditoría Interna, Edit. UTEA, pag. 7 y 8.

a) Que las transacciones son efectuadas de acuerdo con autorizaciones generales o específicas por parte de la administración.

b) Que las transacciones son registradas atendiendo a la necesidad de:

1. Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable a tales estados y,

2. Mantener la contabilidad de activos.

c) Que el acceso a los activos sólo sea permitido de acuerdo con autorización general o específica de la administración.

d) Qué los registros contables de los activos sean comparados, por periodos razonables, con los activos existentes y que se tomen acciones apropiadas.

"Los objetivos de un Sistema de Control Interno Contable son proporcionar a la administración seguridad razonable, pero no absoluta, de que los activos están salvaguardados contra pérdidas provenientes de disposición o uso no autorizado y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con autorizaciones de la administración y registradas oportuna y adecuadamente para permitir la preparación de estados financieros, de acuerdo con los criterios establecidos por la gerencia." <sup>66</sup>

#### **4.2.4 ASPECTOS CONTABLES**

Un sistema contable generalmente deberá iniciar con la aplicación de instrumentos que sean aplicables a la vida económica de la Empresa, es decir, al desarrollo de sus actividades, del volumen de sus operaciones, lo cual permitirá medir el total de registros realizados y aplicación de los mismos.

El Sistema Contable debe iniciar en base a Pólizas Fijas apoyado por supuesto de un Catálogo de Cuentas, con un Manual y Guía Contabilizadora de Control Interno.

##### **A. POLIZAS**

La documentación soporte será parte de un documento contabilizador denominado Póliza de Registro. A este tipo de registro será identificado de tres tipos: póliza de ingresos, póliza de egresos y póliza de diario.

---

<sup>66</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Normas y Procedimientos de Auditoría, Dictamen sobre el Sistema de Control Interno - Boletín 4100.

Póliza de Ingresos: En éste tipo de documento se concentrarán todos aquellos ingresos a caja que son efectuados por la entidad.

Póliza de Egresos: Aquí se concentrarán los documentos que respalden la salida de dinero el cual es representado generalmente por la emisión de un cheque de la cuenta bancaria de la entidad.

Póliza de Diario: Estos documentos representarán los efectos de movimientos contables los cuales serán complementarios a aquellos ingresos y egresos.

Las pólizas de registro serán contabilizadas dentro de los libros llamados Diario, ya que el registro de las pólizas en el Libro Diario será una medida de control interno, donde las pólizas de ingresos y egresos serán registradas en el libro diario de bancos y las pólizas de diario general; por lo que la realización de las transacciones se concentraran periódicamente (mensual, trimestral, etc.).

En cuanto a aquellos movimientos subsecuentes dentro de la Entidad se deberá instaurar la aplicación de pólizas fijas, que son puntos de concentración de todos los elementos de registro agrupados por conceptos homogéneos.

Póliza de Diario Fija A. Aquí se concentrarán los movimientos bancarios que serán concentrados por un periodo, en éste caso por aproximadamente un mes.

Póliza de Diario Fija B. Se concentran los movimientos de las ventas, con la sugerencia de realizar el corte de las ventas en forma mensual.

Póliza de Diario Fija C. Concentración de las cuantías por pagar, ya determinadas las políticas de pagos a proveedores; las operaciones se registrarán cronológicamente, teniendo la concentración de dichos movimientos en forma mensual. <sup>67</sup>

## **B. CATÁLOGO DE CUENTAS**

El Catálogo de Cuentas será aquel que permitirá poder identificar de una manera eficaz y rápida a aquellas cuentas que conforman la estructura operacional de la entidad. Es decir, listando, clasificando, de cada una de estas cuentas su aplicación será más efectiva en las transacciones realizadas por la entidad; concentrándose así una correcta clasificación de los rubros integrantes.

Cada Empresa debe establecer cuales serán las cuentas que utilizará, para el procesamiento de sus operaciones, dentro de las más comunes y propias para la Empresa podemos encontrar:

---

<sup>67</sup> J. R. Santillana González, *Cómo Hacer y Rehacer una Contabilidad - Control Interno*, Edit. ECASA, pag. 13 y 14.

**1. ACTIVO.**

**1.1. CIRCULANTE.**

- 1101 Caja.
- 1102 Bancos.
- 1103 Fondo fijo de caja.
- 1104 IVA Acreditable.
- 1105 Deudores Diversos.
- 1106 Inventarios.
- 1107 Cuantías por cobrar clientes.
- 1108 Documentos por cobrar.
- 1109 Mercancías en Tránsito.

**1.2 FIJO**

- 1201 Terrenos.
- 1202 Edificios (subcuentas cada uno de locatarios)
- 1203 Mobiliarios y equipo de oficina.
- 1204 Equipo de cómputo.

**1.3 DIFERIDO**

- 1301 Gastos de Organización.
- 1302 Gastos de Instalación.
- 1303 Promoción y Publicidad.
- 1304 Impuestos pagados por anticipado
- 1305 Intereses pagados por anticipado

**2. PASIVO**

**2.1 CIRCULANTE**

- 2101 Proveedores
- 2102 Documentos por pagar a corto plazo
- 2103 Acreedores diversos
- 2104 IVA por pagar
- 2105 Impuestos por pagar

**2.2 FIJO**

- 2201 Documentos por pagar a largo plazo

**2.3 DIFERIDO**

- 2301 Intereses cobrados por anticipado

**3. CAPITAL**

- 3101 Capital contable
- 3102 Resultados del ejercicio
- 3103 Resultados de ejercicios anteriores
- 3104 Reserva legal

**4. CUENTAS DE RESULTADOS**

**41 DEUDORAS**

- 4101 Costo de ventas
- 4102 Gastos de venta
- 4103 Gastos de administración

- 4104 Otros gastos
- 4105 Devoluciones sobre venta
- 4106 Rebajas y bonificaciones
- 4107 Descuentos por pronto pago

41 ACREEDORAS

- 4201 Ventas
- 4202 Productos financieros

5. CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO.

- 5001 Estimación para cuentas incobrables
- 5002 Depreciación acumulada de edificio
- 5003 Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina
- 5004 Amortización acumulada de gastos de organización
- 5005 Amortización acumulada de gastos de instalación

C. INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DEL CATALOGO DE CUENTAS.

Para la correcta utilización y aplicación de las cuentas y de los rubros, se debe contar con un instructivo que muestre la aplicación y utilización de los conceptos con sus respectivos movimientos de cargo y abono, incluyendo a aquel saldo que sea resultado de los movimientos realizados con las cuentas.

1101 Caja

CARGO

ABONO

- Entrada de dinero en efectivo  
Naturaleza: Deudora

- Salida de dinero en efectivo  
Saldo: Existencia y disponibilidad de dinero

1102 Bancos

CARGO

ABONO

- Depósito de dinero en el banco  
Naturaleza: Deudora

- Cheques expedidos a cargo del banco  
Saldo: Existencia y disponibilidad de efectivo

1103 Fondo fijo de caja

CARGO

ABONO

- Importe del fondo al inicio del ejercicio  
- Importe del fondo al constituirse y por incrementos  
Naturaleza: Deudora

- Disminuciones por pagos menores  
  
Saldo: Importe del fondo en efectivo, en comprobantes o por la suma de ambas.

1104 IVA Acreditable

CARGO	ABONO
- Valor del IVA pagado a proveedores Naturaleza: Deudora	- Valor del IVA pagado a proveedores, cuando se liquida el IVA por pagar neto Saldo: Valor del IVA pendiente de acreditar

1105 Deudores Diversos

CARGO	ABONO
- Valor de los préstamos otorgados Naturaleza: Deudora	- Importe de los pagos a cuenta o definitivos Saldo: Valor de las cuentas pendientes de cobrar a deudores

1106 Inventarios

CARGO	ABONO
- Importe de existencias y adquisiciones - Gastos por adquisiciones - Devoluciones de mercancías de clientes Naturaleza: Deudora	- Costo de venta de las mercancías - Devoluciones a proveedores Saldo: Importe de las existencias de inventarios

1107 Cuentas por cobrar clientes

CARGO	ABONO
- Valor de las ventas efectuadas a crédito Naturaleza: Deudora	- Importe de los pagos a cuentas o definitivos Saldo: Valor de las cuentas pendientes de cobrar a clientes

1108 Documentos por cobrar

CARGO	ABONO
- Valor nominal de los documentos a favor Naturaleza: Deudora	- Valor nominal de los pagos a cuenta o definitivos Saldo: Valor de los documentos a favor, pendientes de cobro

1109 Mercancías en tránsito

CARGO

ABONO

- Valor de las mercancías que se encuentran pendientes de llegar  
Naturaleza: Deudora

- Valor de las erogaciones por las mercancías pendientes de llegar  
Saldo: Representa el costo de las mercancías ya pagadas, pendientes de llegar y que se encuentran en tránsito

1201 Terrenos

CARGO

ABONO

- Valor del terreno adquirido  
Naturaleza: Deudora

- Valor original del terreno cuando se vende o deprecia en su totalidad  
Saldo: Valor original del terreno

1202 Edificios

CARGO

ABONO

- Valor del edificio adquirido  
Naturaleza: Deudora

- Valor del edificio cuando se vende o se deprecia en su totalidad  
Saldo: Valor original del edificio

1203 Mobiliario y equipo de oficina

CARGO

ABONO

- Valor del mobiliario y equipo de oficina adquirido  
Naturaleza: Deudora

- Valor original del equipo cuando se vende o deprecia en su totalidad  
Saldo: Valor del Mobiliario y equipo en existencia

1204 Equipo de cómputo

CARGO

ABONO

- Valor del equipo de cómputo adquirido  
Naturaleza: Deudora

- Valor original del equipo de cómputo cuando se vende o deprecia  
Saldo: Valor total del equipo de cómputo

1301 Gastos de Organización

CARGO

ABONO

- Valor de gastos erogados durante el inicio de operaciones  
Naturaleza: Deudora

- Valor de gastos erogados en el inicio de operaciones una vez ya amortizados en su totalidad  
Saldo: Valor de gastos de organización.



### 1302 Gastos de Instalación

#### CARGO

#### ABONO

- Valor de aquellos gastos de adaptación a los locales Naturaleza: Deudora	- Valor de los gastos de instalación una vez ya amortizados en su totalidad Saldo: Valor de los gastos de instalación
---	--

### 1303 Promoción y publicidad

#### CARGO

#### ABONO

- Valor de las erogaciones por promoción y publicidad Naturaleza: Deudora	- Valor de las erogaciones de promoción y publicidad en su totalidad Saldo: Valor de los gastos ocasionados para la promoción y publicidad de la entidad
--	---

### 1304 Impuestos pagados por anticipado

#### CARGO

#### ABONO

- Valor de los impuestos pagados por anticipado Naturaleza: Deudora	- Valor original de los impuestos pagados por anticipado en su totalidad Saldo: Representa todos los impuestos pagados por anticipado
--	--

### 1305 Intereses pagados por anticipado

#### CARGO

#### ABONO

- Valor de los intereses pagados por anticipado Naturaleza: Deudora	- Valor total de los intereses pagados por anticipado Saldo: Representa los intereses pagados por anticipado que serán aplicados a resultados
--	--

### 2101 Proveedores

#### CARGO

#### ABONO

- Importe de aquellos pagos a cuenta o definitivos Naturaleza: Acreedora	- Valor de las compras realizadas a crédito Saldo: Valor de las cuentas pendientes de pagar a proveedores
---	--

2102 Documentos por pagar a corto plazo

CARGO

ABONO

- Valor nominal de los documentos pagados Naturaleza: Acreedora	- Valor nominal de los documentos a cargo Saldo: Valor de los documentos a cargo pendientes de pago
--	--

2103 Acreedores diversos

CARGO

ABONO

- Importe de los pagos a cuenta o definitivos Naturaleza: Acreedora	- Valor de los préstamos a recibirse Saldo: Valor de las cuentas pendientes de pagar a acreedores
--	--

2104 IVA por pagar

CARGO

ABONO

- Valor del IVA que es cobrado a clientes, cuando se liquida IVA por pago neto Naturaleza: Acreedora	- Valor del IVA cobrado a clientes Saldo: Valor del IVA cobrado a clientes antes de ser determinado y el IVA neto
---	--

2105 Impuestos por pagar

CARGO

ABONO

- Valor del impuesto por pagar en su totalidad Naturaleza: Acreedora	- Valor del impuesto por pagar Saldo: Valor del impuesto por pagar
---	---

2201 Documentos por pagar a largo plazo

CARGO

ABONO

- Valor nominal de los documentos pagados Naturaleza: Acreedora	- Valor de los documentos a cargo Saldo: Valor de los documentos a cargo pendientes de pago
--	--

2301 Intereses cobrados por anticipado

CARGO

ABONO

- Valor total de los intereses cobrados por anticipado Naturaleza: Acreedora	- valor de los intereses cobrados por anticipado Saldo: Intereses cobrados por anticipado que aún no son aplicables a favor de la entidad
---	--

3101 Capital contable

CARGO

ABONO

- Valor del capital retirado por la sociedad	- Valor del capital aportado por la sociedad o incrementado por las utilidades
Naturaleza: Acreedora	Saldo: Valor del capital de la sociedad

3102 Resultados del Ejercicio

CARGO

ABONO

U-Capitalización de la utilidad	U-Valor del exceso de ingresos sobre egresos
P-Excedente de egresos sobre ingresos	P-Capitalización de la pérdida
Naturaleza: Acreedora	Saldo: Utilidad o pérdida del ejercicio

3103 Resultado de ejercicios anteriores

CARGO

ABONO

- Valor total de los resultados de ejercicios anteriores, así como disminuciones	- Acumulación del valor de resultados anteriores
Naturaleza: Acreedora	Saldo: Resultado de ejercicios anteriores pendientes de aplicar utilidades o pérdidas

3104 Reserva legal

CARGO

ABONO

- Valor de la parte proporcional de la reserva legal del ejercicio	- Valor total de la reserva legal
Naturaleza: Acreedora	Saldo: Representa el total de la reserva legal constituida por la entidad

4101 Costo de Ventas

CARGO

ABONO

- Valor incurrido en las mercancías vendidas	- Futuras devoluciones de ventas efectuadas
Naturaleza: Deudora	Saldo: Valor del costo incurrido de las mercancías vendidas

4102 Gastos de venta

CARGO

ABONO

- Valor de las erogaciones propias de la operación

Naturaleza: Deudora

- Valor de las operaciones efectuadas

Saldo: Valor de las erogaciones efectuadas por la entidad

4103 Gastos de administración

CARGO

ABONO

- Valor total de las erogaciones

Naturaleza: Deudora

- Valor de las operaciones efectuadas

Saldo: Total de las erogaciones y aplicación de gastos ocasionados

4104 Otros gastos

CARGO

ABONO

- Valor de las erogaciones extraordinarias realizadas por la entidad

Naturaleza: Deudora

- Total de erogaciones extraordinarias

Saldo: Valor de las erogaciones efectuadas por la entidad

4105 Devoluciones sobre venta

CARGO

ABONO

- Valor de las devoluciones efectuadas por la entidad

Naturaleza: Deudora

- Valor de las devoluciones efectuadas

Saldo: Valor total de las devoluciones sobre venta

4106 Rebajas y Bonificaciones

CARGO

ABONO

- Valor de las rebajas y bonificaciones concedidas

Naturaleza: Deudora

- Valor total de las rebajas y bonificaciones

Saldo: Valor total de las rebajas y bonificaciones realizadas

4107 Descuentos por pronto pago

CARGO

ABONO

- Descuentos concedidos por pronto pago

Naturaleza: Deudora

- Cancelación de descuentos concedidos por pronto pago

Saldo: Importe de los descuentos concedidos por pronto pago

4201 Ventas

CARGO

ABONO

- Costo incurrido por las ventas  
Naturaleza: Acreedora

- Valor total de las ventas efectuadas  
Saldo: Valor total de las ventas realizadas

4202 Productos financieros

CARGO

ABONO

- Valor de los ingresos financieros  
Naturaleza: Acreedora

- Valor de los ingresos financieros de la entidad  
Saldo: Valor de los productos financieros obtenidos por operaciones normales de la entidad

5001 Estimación para cuentas incobrables

CARGO

ABONO

- Valor de las cuentas incobrables a cargo de los clientes  
Naturaleza: Complementaria de Situación Financiera - Acreedora

- Valor de la estimación total  
Saldo: Valor de las estimaciones establecidas para considerarlas cuentas incobrables de clientes

5002 Depreciación acumulada de edificio

CARGO

ABONO

- Valor de la depreciación cuando se termina o se cancela  
Naturaleza: Complementaria de Situación Financiera - Acreedora

- Valor de la estimación anual  
Saldo: Valor de la depreciación acumulada del edificio

5003 Depreciación acumulada de mobiliario y equipo

CARGO

ABONO

- Valor de la depreciación cuando se termina o cancela  
Naturaleza: Complementaria de Situación Financiera - Acreedora

- Valor de la estimación anual  
Saldo: Valor de la depreciación acumulada del mobiliario y equipo de oficina

5004 Amortización acumulada de gastos de organización

CARGO

ABONO

- Valor de la amortización cuando se termina  
Naturaleza: Complementaria de Situación Financiera - Acreedora

- Valor de la estimación anual  
Saldo: Valor de la amortización acumulada de los gastos de organización

## 5005 Amortización acumulada de gastos de instalación

CARGO	ABONO
- Valor de la amortización cuando se termina	- Valor de la estimación anual
Naturaleza: Complementaria de Situación Financiera - Acreedora	Saldo: Valor de la amortización acumulada de los gastos de instalación

## D. GUÍA CONTABILIZADORA DE CONTROL INTERNO

La Guía Contabilizadora es quien muestra principalmente al control interno, ya que da los lineamientos que marcan el proseguir de las cuentas, previniendo los posibles errores a que se puede enfrentar quien es usuario de esta información.

### 1101 Caja

- Se deberá fijar a una persona encargada de la salvaguarda del efectivo.
- Se impondrá un importe como mínimo de pago por medio de caja.
- Deberá tener presente los pagos que efectuará durante el día.
- Realizar un reporte diario de los movimientos realizados por esta.
- Registrar en sus debidas cuentas o auxiliares.

### 1102 Bancos

- Se deberá responsabilizar a una persona para la emisión de cheques.
- No se deberán firmar cheques en blanco.
- Los movimientos registrados por egresos o ingresos deberán corresponder con los auxiliares.
- Se deberá preparar un reporte diario del saldo de la cuenta bancaria.
- Todo desembolso efectuado deberá estar soportado por un documento.

### 1103 Fondo fijo de caja

- Se deberá de afianzar al empleado que será encargado del fondo fijo.
- Para la entrega del efectivo deberá existir previa autorización del encargado.
- Toda erogación realizada deberá estar acompañada de su respectivo comprobante con requisitos fiscales y administrativos correspondientemente.
- Se podrán realizar solamente un cierto número de pagos.
- Se deberán efectuar arqueos periódicos.

#### 1104 IVA Acreditable

- Se deberá estar pendiente de acreditar el impuesto trasladado.
- Se deberá tener conocimiento de los beneficios y del acreditamiento que se tiene derecho por esta cuenta.
- Identificar las facturas o recibos cuyo importe de operación incluya o no el IVA trasladado para su eventual recuperación al fisco.

#### 1105 Deudores diversos

- Se deberán garantizar los préstamos.
- Implantar políticas de autorización de préstamos o adelantos a empleados.
- Se deberá revisar periódicamente dicha cuenta para su control.
- La suma de los deudores deberán coincidir con la del mayor y sus auxiliares.

#### 1106 Inventarios

- Los inventarios estarán bajo custodia de un responsable.
- Deberán estar protegidos contra deterioros físicos y condiciones adversas.
- Se deberán rendir un informe sobre los movimientos de los artículos.
- Toda salida o ingreso de mercancía deberá estar avalada por un comprobante o requisición autorizada.
- Tener medidas de control contra incendios, robo, etc.

#### 1107 Cuentas por cobrar a clientes

- Adecuar políticas para el otorgamiento de líneas de crédito una vez ya autorizadas.
- Para evitar un excedente en el saldo, los cortes de ventas y caja deberán ser congruentes con esta cuenta.
- Toda nota de crédito deberá estar soportada con la documentación soporte y debidamente autorizadas.
- No se remitirán o entregarán facturas si no están debidamente pagadas.

#### 1108 Documentos por cobrar

- Se deberán realizar conformaciones periódicas de saldos.
- Se deberán salvaguardar físicamente los documentos.
- Se identificarán los documentos con un número de control.
- Se compararán periódicamente los registros auxiliares con la cuenta de mayor.

#### 1109 Mercancías en tránsito

- Identificar perfectamente aquellos costos y gastos incurridos.
- En el caso de compras por medio de carta de crédito se vigilará que se cumplan todas las condiciones de operación.

- Vigilar la oportunidad de la transferencia contable de las mercancías una vez que lleguen al almacén.

#### 1201 Terrenos

- Deberán estar debidamente escriturados a nombre de la entidad.
- Se deberá pagar oportunamente el impuesto predial y otras contribuciones.
- Al adquirirse estos terrenos deberán estar libres de cualquier gravamen o bien identificarlo plenamente.
- Se deberá tener documentación soporte en el caso de adquisición o enajenación del mismo.

#### 1202 Edificios

- Se deberán identificar aquellas erogaciones que representen una inversión de aquellas otras que por su naturaleza son gastos.
- Antes de realizar una construcción deberá tenerse la documentación necesaria.
- Deberá asegurarse el inmueble contra posibles pérdidas por incendios, terremotos, etc.

#### 1203 Mobiliario y equipo de oficina

- Se deberá revisar periódicamente el buen uso de estos activos para cerciorarse que se tiene el óptimo rendimiento de ellos.
- El activo más importante deberá estar debidamente asegurado.
- Se comparará periódicamente los registros de este activo fijo con el saldo que aparece en mayor.
- Las salidas del equipo para reparación o venta deberán ser autorizadas por escrito.

#### 1204 Equipo de cómputo

- Se deberán tener salvaguardadas la documentación que acredite la propiedad de éste activo.
- Se deberá revisar periódicamente el buen uso del activo para su mejor aprovechamiento.
- Para realizarse una reparación o venta del activo deberá tener una previa autorización del responsable.

#### 1301 Gastos de organización

- Deberán tener previa autorización los gastos para realizarse.
- El desembolso de dichos gastos deberá estar respaldada por la documentación para comprobar su justificación.
- Para poder diferir dicho gasto deberá tener conocimiento de las disposiciones fiscales, en lo tocante a su origen, naturaleza y porcentaje de amortización.



### 1302 Gastos de instalación

- La inversión del gasto deberá estar respaldada por la documentación que permita su comprobación.
- Para poder efectuar el gasto deberá existir una autorización para su realización.
- Para poder diferir estos gastos se deberá tener conocimiento amplio en materia de disposiciones fiscales.
- Se deberán identificar todas las partidas que intervienen para su correcta clasificación contable.

### 1303 Promoción y publicidad

- Deberá tener una autorización la realización de éste gasto.
- Dicha erogación deberá estar amparada por la documentación que permita su comprobación.
- El criterio de amortización deberá ser consistente con el de ejercicios anteriores.
- Realizar contrato donde se defina la relación entre la entidad y la agencia publicitaria.

### 1304 Impuestos pagados por anticipado

- Se deberá tener un amplio conocimiento sobre las leyes impositivas a que se encuentra sujeta la entidad para cumplir con sus ordenamientos y evitar contingencias.
- Se deberá contar con un adecuado calendario de obligaciones fiscales.
- Es preciso considerar los lineamientos que permitan distinguir los conceptos o partidas dentro de balance o estado de resultados.

### 1305 Intereses pagados por anticipado

- La base para el registro de éste gasto diferido deberá concordar con el correspondiente registro de pasivo.
- Deberá existir la autorización de la persona para concertar financiamientos bajo estas condiciones.

### 2101 Proveedores

- Deberán hacerse conciliaciones mensuales entre la cuenta de proveedores y los estados de cuenta recibidos por los mismos.
- Deberán compararse los estados de cuenta de los proveedores con los registros contables.
- Se deberá estar pendiente de descontar los anticipos entregados en los pagos a proveedores.
- Se hará una comparación de los movimientos efectuados quedando aquellos adeudados a proveedores.
- Mantener actualizado el catálogo de proveedores.

- Contar con una programación de pagos, así como un límite de endeudamiento por cada uno.

#### 2102 Documentos por pagar a corto plazo

- Deberá llevarse un registro detallado de los documentos por pagar.
- Deberán salvaguardarse los respectivos documentos.
- Verificar en cada pago que los intereses correspondientes están correctamente calculados.
- Deberán instaurarse periodos o días fijos de pagos de estos documentos.

#### 2103 Acreedores diversos

- Los estados de cuenta de los acreedores deberán compararse contra los registros de contabilidad de la entidad.
- Verificar el pago oportuno a los acreedores diversos con el objeto de evitar el pago de intereses moratorios y otro tipo de sanciones.
- La suma de todos los auxiliares de acreedores diversos tendrá que ser igual al saldo de la cuenta de mayor.

#### 2104 IVA por pagar

- El pago de esta obligación fiscal deberá ser oportuno para evitar sanciones.
- Se requiere de un adecuado conocimiento de la ley para evitar riesgos o sanciones por una mala aplicación de la misma.
- Para efectos de declaraciones mensuales y anual de IVA , se deberán establecer registros auxiliares que provean la información solicitada en estas declaraciones.

#### 2105 Impuestos por pagar

- Es indispensable contar con un adecuado conocimiento, o bien allegarse de asesoría especializada, sobre el pago correcto y oportuno de todos aquellos conceptos con fin de evitar riesgos por el desconocimiento de las leyes y disposiciones complementarias.
- Contar, pertinentemente con un calendario que contenga las obligaciones fiscales.
- El pago de todo impuesto a que esta sujeta la entidad para evitar sanciones deberá realizarse oportunamente.

#### 2201 Documentos por pagar a largo plazo

- Deberá llevarse un registro de todos aquellos documentos por pagar a largo plazo.
- Deberán cancelarse inmediatamente los documentos ya pagados.
- Verificar en cada pago que los intereses estén debidamente calculados.

### 2301 Intereses cobrados por anticipado

- Verificar los cálculos de los intereses llevados a resultados.
- En cuanto al cobro de los intereses a clientes, deberán cerciorarse que el procedimiento y tasa sean uniformes, sin tratos preferenciales.
- Asegurarse que el total de los intereses cobrados por anticipado, a una fecha dada sea igual que al mayor.

### 3101 Capital contable.

- Se deberá llevar un adecuado control para identificar por qué conceptos se incrementa el capital social, es decir, nuevas aportaciones, aumentos de socios.
- En todos los movimientos y transacciones a que esté sujeta esta cuenta, deberá tenerse en cuenta el apego a las disposiciones legales que le son aplicables.

### 3102 Resultados del ejercicio

- La asamblea general es quién aprobará que aplicación se dará a las utilidades o pérdidas del ejercicio.
- El principal elemento del control estará constituido por la razonabilidad de las cifras consignadas en el estado de resultados.
- Asegurarse que no se incluyan las utilidades o pérdidas que no provengan de las operaciones normales de la entidad.

### 3103 Resultado de ejercicios anteriores

- Todos aquellos movimientos que se realicen, como lo son el traspaso de resultados del ejercicio, deberán hacerse con la documentación autorizada.
- Vigilar que el pago de dividendos se haga en función al monto de cada aportación, esto es tomando en consideración las disposiciones legales y fiscales para tal efecto.

### 3104 Reserva legal

- El fondo de reserva según la Ley General de Sociedades Mercantiles deberá ser reconstituido cuando éste disminuya por cualquier motivo.
- Para la constitución de esta reserva la ley establece que se constituirá del 5% de las utilidades netas obtenidas anualmente por la sociedad.

### 4101 Costo de ventas

- Se deberá tener conocimiento en la consistencia de la aplicación de sistemas y procedimientos contables para la valuación de los inventarios y la determinación del costo de ventas.

- Comparar individualmente y totalmente aquellos porcentajes de costos y sus márgenes de utilidad por cada producto o línea con su equivalente de años anteriores.
- El costo de ventas deberá incluir todos aquellos costos atribuibles a las ventas del correspondiente ejercicio.

#### 4102 Gastos de venta

- Para la erogación de cualquier tipo de gasto deberá estar previamente autorizado con concordancia de las políticas ya establecidas por la administración.
- Se deberá vigilar que el gasto haya sido efectivamente erogado en el periodo correspondiente.
- Todos los comprobantes de los gastos deberán tener o reunir los requisitos fiscales y administrativos correspondientes.

#### 4103 Gastos de administración

- Se deberá vigilar que los gastos ocasionados sean consecuencia de las actividades administrativas.
- Todo gasto deberá estar previamente autorizado.
- Todos los comprobantes recibidos deberán reunir requisitos fiscales y administrativos correspondientemente.
- Deberá cerciorarse que el gasto corresponda al periodo en que se realizó.

#### 4104 Otros gastos

- Esta cuenta recibirá únicamente los gastos operativos ajenos al giro de actividades de la entidad.
- Deberá cerciorarse que haya uniformidad y consistencia en los criterios aplicados para contabilización.

#### 4105 Devoluciones sobre venta

- Para la aceptación de devoluciones sobre venta la entidad deberá contar con adecuadas políticas para su aceptación.
- Para la aceptación de cualquier devolución deberá ser autorizada por el funcionario responsable.

#### 4106 Rebajas y bonificaciones

- Para el otorgamiento de alguna rebaja o bonificación se deberá considerar que el cliente cumpla adecuadamente con su pago oportuno.
- De igual forma la posible antigüedad de sus saldos dentro de la entidad, como sus compras de mayoreo.

#### 4107 Descuentos por pronto pago

- La entidad deberá contar con sólidas políticas para el otorgamiento de descuentos por pronto pago.
- Todo descuento por pronto pago deberá ser autorizado por el funcionario responsable.
- No se deberá confundir un descuento por pronto pago con una rebaja o descuento sobre venta.
- Todo descuento por pronto pago deberá estar amparado con nota de crédito.

#### 4201 Ventas

- Se deberá verificar que las ventas incluyan su correspondiente costo de ventas atribuible al periodo en que sucedieron.
- Para la fijación del precio de venta se deberá tomar en consideración los factores de demanda de los consumidores, situación de la competencia y de la entidad.
- Si la venta se realiza a crédito, se deberán tomar en cuenta las políticas de 30 días o contado riguroso.
- Para tener una venta a crédito debe existir una autorización para realizarla.

#### 4202 Productos financieros

- Se deberá vigilar que se cobren o registren aquellos ingresos a que tiene derecho la entidad, como lo son los intereses de inversiones o valores.
- Deberá contener la documentación soporte de la procedencia de cada uno de estos productos.
- Todos los créditos a esta cuenta deberán tener un origen inminentemente financiero.

#### 5001 Estimación para cuentas incobrables

- Llevar control en cuentas de orden sobre las cuentas que se cargarán a esta cuenta.
- La cancelación de esta cuenta deberá contar con previa autorización, según la importancia de las mismas.
- Se fijara un período en el cual se dan por incobrables ciertos cobros a clientes.
- Se dará por incobrable la cuenta en el caso de muerte del interesado o por inconsistencia en el pago.

#### 5002 Depreciación acumulada de edificio

- Deberá cerciorarse de que los créditos recibidos a esta cuenta sean iguales a los cargos a resultados, por el concepto de depreciación de edificios.
- Por los movimientos de conceptos de baja o venta, asegurarse que se cancele la depreciación acumulada del bien objeto de esta transacción.

- El procedimiento seguido para considerar la depreciación deberá ser consistente con el aplicado en el ejercicio anterior.

#### 5003 Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina

- Es necesario que el procedimiento aplicado a la depreciación deberá ser consistente con el aplicado en el ejercicio anterior.
- En el caso de baja o venta, se deberá cancelar totalmente la depreciación acumulada del bien objeto de esta transacción

#### 5004 Amortización acumulada de gastos de organización.

- El procedimiento aplicado por la entidad para registrar estas amortizaciones debe ser consistente con el de ejercicios anteriores.
- Los movimientos por concepto de baja, asegurarse que se cancele completamente la amortización acumulada.
- Los cargos que recibe esta cuenta serán por concepto de cancelación de una amortización acumulada al dar de baja de los registros contables tanto el gasto como la amortización.

#### 5005 Amortización acumulada de gastos de instalación

- El procedimiento seguido por la entidad para el registro de las amortizaciones sea consistente con el aplicado en ejercicios anteriores.
- Los cargos a esta cuenta serán por concepto de cancelación de una amortización acumulada al decidir dar de baja el gasto y la amortización respectiva.
- En el movimiento por concepto de baja se deberá asegurarse que se cancele completamente la amortización acumulada.

### 4.4.2 ESTADOS FINANCIEROS

Siendo la información financiera un instrumento básico para la toma de decisiones en todo tipo de entidad, la entidad necesita para la correcta operación contar con información que sea veraz, rápida y oportuna para la evaluación de las oportunidades.

“La información financiera que genera una empresa es muy amplia y extensa, pues una gran parte de ella está diseñada como herramienta administrativa. Los estados financieros básicos serán la parte esencial de la información financiera por lo que estos deben ser capaces de transmitir la información que satisfaga al usuario general de la entidad.

La información de los estados financieros deben servir a los interesados de esta información para:

- Tomar decisiones de inversión y crédito.

- Aquilatar la solvencia y liquidez de la entidad.
- Evaluar el origen y las características de los recursos financieros del negocio, así como sus respectivos rendimientos.
- Evaluar la gestión de la administración y formarse un juicio del manejo de la entidad, a través de:

- \* Nivel de rentabilidad.
- \* Posición financiera - solvencia y liquidez -.
- \* Capacidad financiera de crecimiento.
- \* Flujo de fondos.

Los estados financieros básicos para toda Entidad son, según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:

1. El Balance General, que muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.
2. El Estado de Resultados, que muestra los ingresos, costos y gastos y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.
3. El Estado de Variaciones en el Capital Contable, que muestra que los cambios en la inversión de los propietarios durante el ejercicio.
4. El Estado de Cambios en la Situación Financiera, que indica como se modificaron los recursos y obligaciones de la entidad en el periodo.

Por lo tanto, los estados financieros proporcionaran información expresada en moneda, de las transacciones efectuadas por la entidad y de su situación financiera resultante de esas transacciones. " <sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Boletín B-1 Objetivos de los Estados Financieros, pag. 3 a 6.

## 4.3 EMPRESAS INTEGRADORAS ( E.I. )

### 4.3.1. Panorama General

Estrategias son las que han faltado para contrarrestar efectos devastadores y mortales sobre las empresas mexicanas. Después de la firma del TLC y la entrada de nuevos capitales pero sobre todo después de los errores de diciembre, miles de empresas han cerrado sus puertas y como consecuencia se han perdido miles y miles de empleos, siendo las más afectadas las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas(MPYMEs). Cabe recordar que en 1993 las MPYMEs representaban el 99.85% de las unidades económicas y tenían el 79.1% del personal ocupado(INEGI, Censos Económicos 1994) .

Tan sólo en el año de 1994 el PIB era de 3.5, bajando drásticamente para 1995 en -6.9<sup>69</sup>. Lo anterior se refleja mejor en el sector servicios que tuvo una caída en ventas del 40% dando como resultado una reducción de plazas de 500,000<sup>70</sup>. En un estudio de la CANACINTRA señala que los errores de diciembre del 94 provocaron el cierre de 6,302 industrias manufactureras y la pérdida de 171,000 empleos. El Sector que más cierres registró fue el de productos metálicos que en 1994 eran 20,128 y para abril del 96 eran 18,701 factorías, contribuyendo con el 24.37% . Otras de las ramas más golpeadas fue la del vestido aportando a la mortandad el 15.42%<sup>71</sup>. Esto reafirma que la actual política económica del gobierno no ha sido la adecuada y que se necesitan nuevos programas, una nueva política económica del Gobierno encausada a la base que son las MPYMEs y que no sea la lapida final sobre las empresas y como consecuencia en el empleo de México. Como lo señala L.A. María Elena Flores " Sin embargo considero que una conclusión muy importante es la necesidad de que la MPYMEs se asocien para que puedan no sólo permanecer sino consolidarse, y sobre todo que unidas puedan ser más competitivas"<sup>72</sup>

#### Apoyos Gubernamentales

El Gobierno en su "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior" (1996) tiene como objetivo "Conformar, a través de la acción coordinada con los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico" pero como se dijo en aquella época es un documento con intenciones y no con soluciones, de sólo propósitos y no de acuerdos de la Administración Pública que significan medios para el arranque de una etapa de corrección y de impulso de la industria a nivel internacional(exportsión). El gobierno para

<sup>69</sup> Fuente: Banco Nacional de México, Informes anuales, varios años.

<sup>70</sup> Citado por Arturo Gómez Salgado "Micro, Pequeña y Mediana Empresas las más afectadas" El Financiero, 8 de abril de 1996, pp. 24.

<sup>71</sup> Isabel Becerri (Perdieron su empleo 171.000 mexicanos)El Financiero, 3 Febrero de 1997 pp. 30

<sup>72</sup> L.A. María Elena Flores Becerri; Tesis "Las Empresas Integradoras en la Industria de la Transformación" UNAM, 1998.



lograr el objetivo del Programa antes mencionado cuenta con mecanismos de promoción para las MPYMEs los cuales son:

1) El Programa de Desarrollo de productores: Que obedece al propósito de integración de cadenas productivas, comerciales y de servicios mediante la creación voluntaria de departamentos de desarrollo de proveedores en las grandes empresas y con el diseño de mecanismos de apoyo financiero y de garantías entre la banca y esas grandes empresas.

2) Los centros de competitividad empresarial: Abocados a diagnosticar problemáticas de empresas, vincular las empresas con consultores, establecer modificaciones organizacionales y acercar a las empresas asesoradas a las instituciones financieras para disfrutar de apoyos a tasas preferenciales.

3) Programa de subcontratación industrial: Destinado a vincular industrias de capacidades productivas ociosas con empresas que las tengan insuficientes.

4) El de la constitución de empresas integradoras: Destinado a proporcionar servicios a empresas agrupadas que, en forma individual, no les serían asequibles; como son los de promoción, de comercialización y apertura de nuevos mercados internos y externos; de utilización de tecnología; para la adquisición de maquinaria y equipo para uso en común; para la realización de convenios de subcontratación y homologaciones de productos para favorecer ofertas conjuntas.

A estas integradoras se les concede un régimen fiscal simplificado y disminuciones fiscales en el ISR e Impuesto al Activo Fijo.<sup>73</sup>

#### Apoyos Particulares

Por otra parte, también hay formas de hacer más competitiva a las MPYMEs como son los siguientes:

1) Asociaciones de empresarios: Son convenios que se realizan para que dos o más empresas se complementen en sus procesos productivos o en algún aspecto que contribuya al mejoramiento de sus respectivas empresas. Dentro de la asociación se puede suscitar la idea de realizar estudios de mercado a partir del esfuerzo económico compartido por los miembros conjuntamente. Este sistema resulta de gran utilidad, ya que para uno sólo de los miembros la realización de ese estudio podría ser tan costoso que quedaría fuera de sus posibilidades.

2) Alianzas Estratégicas: Acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr "Ventajas Competitivas" que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.

---

<sup>73</sup> Las Empresas Integradoras en México, cap. "La promoción en México" por Benito Rey Romay, pp. 76, Edit. Siglo XXI, 1997, México.

Algunas de las características que podríamos mencionar es que en las alianzas estratégicas las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común de largo plazo. Es una alianza estratégica cuando, alcance metas estratégicas, reduzca riesgos, los resultados positivos aumenten y se aprovechen recursos valiosos.

Como principales beneficios tienen : Capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, Incorporar nuevas tecnologías, penetrar en nuevos mercados, desplazar competidores, sobrevivencia en un mercado mundial muy competitivo, generar más utilidades para los inversionistas, responder oportunamente a los cambios en la demanda, reducir incertidumbre en la toma de decisiones.

Algunas de las ventajas que podremos encontrar son: Sinergias al combinar lo mejor de varias empresas, operaciones mas rápidas sobre todo si se asocian grandes con pequeñas, aprovechar mayores oportunidades al compartir riesgos, amarrar a sus competidores en su mercado sin tener que invertir demasiado para ganar la batalla, ventajas en el mercado como incrementos en ventas al adquirir mayor conocimiento, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución, contacto más directo con los clientes y por ultimo se mantiene el capital individual de los socios en la empresa.

3) Coinversiones: Tienen la característica de que las empresas se asocian con un capital primordialmente para la creación de una nueva empresa en un nuevo mercado o la creación de una planta donde ambas partes inviertan para la creación de un nuevo producto.

4) Escisión: Es una Operación a través de la cual, como consecuencia de la disolución sin liquidación, una sociedad traspasa dos o más, de nueva creación, el conjunto de su patrimonio, activo y pasivo, mediante la entrega a los accionistas de la sociedad escidente, de acciones de las nuevas sociedades.

5) Fusión: Unión jurídica de dos o más sociedades mercantiles, a través del traspaso del patrimonio, activo y pasivo de la sociedad fusionada a la fusionante, desapareciendo la primera.

6) Joint-Venture: Se diferencia de las fusiones o adquisiciones en que en una Join-Venture, de dos o más empresas forman una nueva, subsistiendo todas, lo que sólo implica cooperación entre ellas, pues en los casos de fusión y adquisición, sólo queda una firma propietaria, luego, no puede haber cooperación.

7) Uniones de Crédito: En este tipo de asociaciones, como uno de sus principales objetivos se permite que numerosos empresarios cuenten con acceso al crédito de fomento, disminuyendo los costos financieros.

8) Comercialización y distribución: Este es un grupo de empresas que se asocia para realizar la venta en común de los productos que generan las empresas asociadas, mediante el uso de infraestructura, equipo y personal especializado. Además de proporcionar la participación en el mercado externo, desarrolla nuevos canales y disminuye los costos de comercialización y distribución.

9) Adquisición de materias primas: Grupo de empresas que se asocia para realizar compras en común de los insumos y materias primas que requieren las empresas asociadas, a través de servicios de gestión y administración para adquisiciones conjuntas. Facilita el nivel de negociación con los proveedores, disminuye los costos de operación por las compras de grandes volúmenes, oportuno y adecuado suministro de insumos y materias primas para la producción.

10) Unidades de subcontratación: Grupo de empresas que se asocia para aprovechar oportunidades de la gran empresa, mediante el suministro de partes y componentes a la gran empresa y a la industria. Acumula las producciones de micro, pequeñas y medianas empresas, para la gran empresa. Impulsa la participación en nuevos mercados, propicia el desarrollo de vocaciones industriales<sup>74</sup>.

Ahora ya visto ventajas de cada una de las formas de asociación el equipo decide inclinarse por la forma de empresa integradora por características que mencionaremos más adelante estudiándose más a fondo esta figura asociacionista comenzando por antecedentes después por funciones, actividades, etc.

#### **4.3.2. Antecedentes de Empresas Integradoras.**

Decidida la forma de asociación, se profundizará más en el tema, viendo su historia y de donde surge esta figura asociacionista.

La Figura como tal o el antecedente de una empresa integradora nace en Italia, en donde la unión entre artesanos y pequeños industriales tiene raíces muy remotas en aquel país. Como consecuencia se tiene una cultura arraigada de lo que es el asociarse en actividades comunes empresariales. Este asociacionismo empresarial es dado en parte por la iniciativa privada ya que el mundo al ir cambiando y al irse transformando en un mercado global más competitivo, de igual manera va cambiando la estructura de las empresas tomando nuevas formas para seguir compitiendo para acceder a mercados difíciles, competidos y grandes. Las figuras como Consorcios, Cámaras y FederExport son figuras del asociacionismo para la micro y pequeña empresa

---

<sup>74</sup> Ejecutivos de Finanzas, "Empresas Integradoras: Detonador Económico en México" Pp. 48 a53 Octubre, 1997.

en Italia. Por ejemplo una FederExport tiene 143 E.I. las cuales a su vez tienen a 5000 empresas o socios, prestándoles servicios de asistencia técnica y capacitación, mercadotecnia, actividades de promoción, promoción en ferias. Otro ejemplo del asociacionismo en el país Itálico es el caso de Benetton, el cual eran pequeños talleres de hilado, los cuales se unieron, se asesoraron y le dieron una marca y prestigio, conservando su individualidad y ganando un espacio en un competido mercado mundial.

Pero veamos que factores han contribuido al surgimiento y el desarrollo de la pequeña empresa en Italia de esta figura: 1. El mantenimiento y desarrollo de las actividades artesanales y técnicas de cada localidad. 2. Cohesión social y homogeneidad en el contexto local. 3. Mercado interno y descentralización de productos y procesos, por parte de las grandes empresas del país. 4. Legislación nacional específica ad-hoc, para impulsar y proteger la actividad artesanal y de la pequeña industria. 5. Formación y capacitación empresarial, auspiciada por los propios organismos empresariales, con el apoyo económico de las autoridades instituciones financieras. 6. Creación y apoyo de una banca especializada en el financiamiento a las empresas artesanal y pequeña industria. 7. Apoyo de las autoridades locales y regionales en la planeación y disponibilidad de espacios para uso industrial. 8. Propiedad familiar de la empresa, lo que se manifiesta en una organización funcional simple, que permite la toma rápida y ágil de decisiones y un elevado nivel de utilización de recursos propios para la capitalización de la empresa. 9. Descentralización y fragmentación de la industria terminal y diseminación creciente de fases completas de producción hacia las pequeñas industrias. 10. Asociación y cooperación interempresarial a nivel local para desarrollar sistemas de información de mercados y tecnología, programas de capacitación gerencial, infraestructura física y servicios con dotación y tarifas competitivas, esquemas financieros accesibles, consorcios de exportación, laboratorios y centros de certificación de calidad, centros de diseño, comités de gestión ante autoridades locales y regionales. 11. La fragmentación de procesos productivos ha favorecido la subcontratación que se ha convertido en la actividad habitual y permanente de las pequeñas empresas. Ello ha permitido el arraigo de su actividad en las localidades en que se encuentran establecidas desde su origen, generando la permanencia de la mano de obra y evitando la migración a las mayores concentraciones urbanas.

Asimismo, este fenómeno ha propiciado la formación de 99 distritos industriales en todo el país. Estos distritos industriales se caracterizan por ser un sistema productivo monosectorial, compuesto por un número importante de empresas individualmente especializadas en una o varias fases del proceso productivo, interrelacionadas entre sí y, al mismo tiempo, en competencia. El distrito industrial ha demostrado ser un esquema óptimo para aprovechar eficientemente los recursos regionales, lograr niveles elevados de productividad por empresa; propiciar la integración y complementariedad con el resto de las actividades locales y regionales.

La intervención de diferentes niveles del gobierno también ha sido importante en el desarrollo de los distritos industriales y ha consistido en:

Legislación específica para favorecer el desarrollo de la actividad artesanal y de la pequeña industria en sus respectivas localidades y regiones. Creación de estructuras intermedias con el propósito de apoyar local y regionalmente a las empresas con: Incentivos fiscales para captación y formación empresarial y técnica. Promoción de nuevos mercados y análisis de estrategias para el desarrollo tecnológico, apoyos crediticios. El gobierno a través de su política industrial de impulso para pequeñas y medianas empresas como factor detonador de empleo, se basó en los siguientes instrumentos: Subsidios y transferencias para consorcios, Políticas del Sur o sea para traslado de inversiones y desarrollo de esa parte del país, reconversión y reestructuración industrial, así como un marco legal en donde hay para promoción de la innovación de las pequeñas empresas, para el fomento tecnológico, para promover la demanda en tecnología de punta. El Estado en total proporcionó para las micro y pequeñas empresas 10 leyes y para comercio exterior 3.

Y por último unos de los factores importantes para el éxito el "Consortio" o Empresa Integradora Italiana que agrupa a pequeñas y medianas empresas y que proporcionan servicios comunes que van desde la información sobre mercados y desarrollo tecnológico, hasta el aseguramiento de los créditos que obtienen los afiliados de la banca comercial. Hay diferentes tipos de Consortios: a) Consortios para la difusión tecnológica, b) Consortios para la exportación y, c) Consortios para asegurar créditos.<sup>79</sup>

#### Las Empresas Integradoras en México

En México aparece la figura de Empresas Integradoras como iniciativa del Presidente de la República Lic. Carlos Salinas de Gortari, como decreto que promueve las mismas el 7 de mayo de 1993 y teniendo como antecedente el Programa Nacional de Desarrollo 1989-1994 y el programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994 y el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994. Estos teniendo como objetivos entre otros apoyar la modernización productiva de las empresas, mejorar su capacidad de negociación, nuevas formas asociativas, de organización y gestión todo para aumentar su competitividad.

Esta figura se podría decir que es ad-hoc para la cultura que priva en México, ya que se toma la "individualidad" del empresario mexicano y se trata de asociarlo, pero conservando su individualidad.

Aquí se presentan algunos antecedentes de la E.I.

- Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras, publicado en el Diario oficial de la Federación el 7 de Mayo de 1993 y sus modificaciones del 30 de Mayo de 1995.

---

<sup>79</sup> Ibid.

- El programa de Política Industrial y Comercio Exterior, publicado en el Diario oficial de la Federación el 31 de Mayo de 1996.
- Se otorgan facilidades administrativas mediante publicación en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de marzo de 1996.

A continuación se presentan algunos conceptos tomados del folleto de SECOFI "Empresas Integradoras, Fortaleza para competir" de Julio de 1997 y del Diario Oficial de la Federación.

#### **4.3.3 Definición**

- ♦ Empresa Integradora: "Son Empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana. Su organización formal constituye una plataforma para el desarrollo y la modernización de los pequeños productores" SECOFI 1997"
- ♦ Empresa Integradora o Unidades Productivas: "Toda persona moral constituida con el objeto de brindar servicios altamente calificados a sus asociados, así como realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las micro, pequeña y medianas empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional, siempre que den cumplimiento a los demás requisitos previstos en el decreto." Diario Oficial de la Federación 16 Junio 1995.

#### **4.3.4 Objetivos**

Entre los objetivos que más se encuentran en las empresas integradoras tenemos:

- ◊ Mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, insumos, tecnología, productos terminados y financieros.
- ◊ Consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.
- ◊ Fomentar la especialización de las empresas en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.
- ◊ Generar economías de escala.

#### **4.3.5 Funciones (Fuente SECOFI)**

Entre las funciones que se pueden encontrar en una E.I., claro estas pueden variar dependiendo al giro de las integradas, están.

Obtención de servicios especializados por las pequeñas y medianas empresas, a bajo costo:

##### **a) Tecnológicos**

- Adquisición, adaptación, asimilación e innovación Tecnológica.

- Modernización de la maquinaria y equipo.
- Planeación del proceso productivo.
- Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, los que podrán elaborar prototipos; diversificación y desarrollo de nuevos productos, así como pruebas de resistencia de materiales y controles de calidad.

#### b) Promoción y comercialización

- Búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación.
- Aplicar técnicas de mercadotecnia y de publicidad para la venta de sus productos.
- Elaboración de catálogos promocionales.
- Participantes en ferias y exposiciones.

#### c) Diseño

- Acceso a servicios especializados de diseño.
- Desarrollo de mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr mayor penetración en los mercados.
- Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.
- Selección de diseños de vanguardia

#### d) Subcontratación

- Lograr la articulación y complementación de cadenas productivas.
- Articular empresas de menor tamaño con las de mayor escala, para evitar integraciones verticales excesivas.
- Contar con servicios de ingeniería especializada, para promover la venta de procesos industriales.
- Homologar la producción de los subcontratistas.
- Consolidar ofertas para la fabricación de partes de piezas y componentes.
- Desarrollar los perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.

#### e) Financiamiento

- Gestionar, por cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario.
- Asesoría especializada para mejorar su posición financiera.
- Promoción y formación de Coinversiones y de alianzas estratégicas.

#### f) Actividades en común

- Vender la producción por cuenta de los socios.
- Promover la colocación de ofertas consolidadas .
- Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mayores volúmenes de compra.
- Adquirir tecnología y asistencia técnica
- Promover la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo.

- Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.
- Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

g) Aprovechamiento de residuos industriales

- Asesoría para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.
- Propiciar el desarrollo de tecnologías de reciclaje.

h) Gestiones administrativas

- Asesoría y gestión en los tramites administrativos contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas.

#### 4.3.6 Condiciones y Requisitos de Inscripción para Formar una E.I. (SECOFI)

*CONDICIONES:*

- ▲ Presencia de un líder
- ▲ Cohesión de grupo
- ▲ Compromiso explícito, por parte de los socios, para cumplir con los objetivos del proyecto que se proponen realizar en conjunto.
- ▲ Mantener el objetivo fundamental de mejorar el nivel de competitividad de sus empresas.
- ▲ Tener claro que la rentabilidad del proyecto de empresa integradora será a mediano y largo plazo.
- ▲ ***Cuenta con una infraestructura orgánica mínima que garantice una eficiente administración y una adecuada división en el trabajo, así como la prestación de servicios de alta calidad a los socios.***
- ▲ Que las empresas futuras de asociación estén saludables y no esté a punto de la quiebra o similar ya que la figura de la Integradora es para volverlas más competitivas y no sacarlas del bache en que se encuentran.

*REQUISITOS:*

- Tener personalidad jurídica propia
- Contar con un capital mínimo de \$50,000.
- Participación accionaria de cada socio, no puede exceder del 30% del capital social.
- Presentar la siguiente documentación:
  - ◊ Plan de Negocios que sustente la integración
  - ◊ Proyecto de acta constitutiva
  - ◊ Organigrama funcional.



#### **4.3.7 Pasos para la Creación de una Empresa Integradora (Fuente SECOFI)**

1. Asesorarse de una institución promotora de la figura: SECOFI, CRECES, SHCP, NAFIN, BANCOMEXT, FONAES, CIMO, GOBIERNOS ESTATALES Y MUNICIPALES, para conocer las características de la figura, condiciones y requisitos.
2. Con el apoyo de la institución promotora se capacite al grupo empresarial para profundizar en cuanto a la escénica de la figura, los alcances de la misma, las obligaciones que implica el participar en una organización de este tipo y los beneficios esperados.
3. Contratar los servicios de un consultor privado, lo cual es optativo.
4. Los socios potenciales tengan solvencia moral y económica reconocidas, así como patrimonio; acorde con los requerimientos económicos del proyecto.
5. Documentar la factibilidad económica-financiera del proyecto.
6. Estructurar un plan de negocios o programa de trabajo viable.
7. Se constituyan con una personalidad jurídica distinta a los asociados.

#### **4.3.8 Documentación para inscribirse en el Registro Nacional de Empresas Integradoras (Fuente SECOFI)**

##### **PARA EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN:**

- ▲ Solicitud de inscripción, por parte de los socios, en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.
- ▲ Proyecto de acta constitutiva
- ▲ Proyecto de factibilidad económica-financiera.
- ▲ Plan de negocios.

##### **PARA REFRENDAR EL REGISTRO:**

- ▲ Escritura constitutiva que contenga las modificaciones previstas en el artículo 4o. del Decreto del 30 de mayo de 1995, publicado en el Diario Oficial de la Federación.
- ▲ Proyecto de factibilidad económica-financiera.
- ▲ Plan de negocios
- ▲ Cédula y oficio mediante el cual, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial autoriza la operación de la empresa integradora.

#### **4.3.9. Ventajas de la Integración**

A continuación se presentan las ventajas que podemos encontrar en la integración de empresas:

- ✓ La empresa integradora es una forma de asociación jurídica que cuenta con mayores ventajas intrínsecas, que otras modalidades de agrupación empresarial.
- ✓ Es versátil y se adapta a cualquier actividad productiva.
- ✓ Incrementa la competitividad de las empresas asociadas.

- ✓ Mantiene la autonomía de los empresarios en la decisiones internas de sus negocios.
- ✓ Los empresarios se dedican a producir, mientras la empresa integradora se encarga de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- ✓ Posibilita la adquisición en común de activos fijos, para modernizar los medios de producción.
- ✓ Las empresas asociadas podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, de acuerdo con su capacidad económica, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización.
- ✓ Puede contribuir al desarrollo regional, ya que la asociación incrementa la productividad, propiciando con ello el aprovechamiento de los recursos de las diferentes zonas económicas.
- ✓ Eficiente el proceso de producción con lo que se obtiene bienes y servicios de calidad a precio competitivo, lo que favorece la concurrencia a mercados más amplios y complejos.
- ✓ Se mantiene una individualidad del mercado
- ✓ Economías de escala
- ✓ Oferta de servicios especializados a bajo costo, en virtud de que el asociacionismo les permite la reducción de costos.
- ✓ Las empresas integradoras tienen la capacidad legal para comprar y vender por cuenta y orden de sus socios, lo cual les permite obtener mejores condiciones en el mercado, al realizar operaciones consolidadas.
- ✓ Se logra un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa integradora y una diversificación de los mercados, al permitir ingresos por la venta de servicios a terceros, hasta por un 10% del total de sus ingresos.
- ✓ Establecimiento de programas específicos de apoyo a las empresas integradoras y a sus asociadas, mediante créditos, garantías o capital de riesgo. Asimismo, apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de los intermediarios financieros, para que puedan realizar sus operaciones al capital social de la empresa integradora.
- ✓ Descuentos crediticios en los diferentes programas de Nacional Financiera, S.C.N., tales como:
  - ☞ Micro y pequeña empresa
  - ☞ Modernización
  - ☞ Estudios y asesorías
  - ☞ Infraestructura Industrial
  - ☞ Desarrollo tecnológico
  - ☞ Mejoramiento del medio ambiente

#### **4.3.10 Apoyos Institucionales (Fuente SECOFI)**

A continuación se presentan los apoyos gubernamentales mexicanos que se dan para la integración:

##### ▲ Fiscales

Régimen Simplificado de Tributación por 10 años, sin límite de ingresos

•  
▲ **Financieros**

Asesoría y orientación para habilitar a las empresas integradoras y/o asociadas como sujetas de crédito de los programas normales.

▲ **Fomento a las exportaciones**

Facilidades administrativas para acceder a los programas de Ecex, Altex, Pitex y maquila de Exportación.

#### **4.3.11 Instituciones y Entidades de Apoyo a Empresas Integradoras (Fuente SECOFI)**

- **SECOFI**

Tiene la atribución de normar la promoción y la organización de las empresas integradoras entre otras funciones.

- **NAFIN**

Promueve la organización de Empresas Integradoras, otorga crédito y/o capital de riesgo a las empresas integradoras y a los asociados, así como desarrolla esquemas de garantías, entre otros.

- **BANCOMEXT**

Unos de sus principales objetivos es otorgar crédito y/o capital de riesgo a las empresas integradoras y a sus asociadas, para la preexportación y exportación, directa e indirecta, así como desarrollar esquemas de garantías.

- **STPS (CIMO)**

Una de sus principales ayudas es apoyar financieramente los esfuerzos de capacitación de las empresas integradoras y de las integradas.

- **SEDESOL (FONAES)**

Entre sus principales acciones este fondo apoyará económicamente, hasta con el 20% del costo total de las horas consultor, que requiere la elaboración de un estudio de factibilidad y la elaboración del plan de negocios de una empresa integradora.

- **SCT**

La SCT emitirá el dictamen técnico de factibilidad sobre proyectos de empresas integradoras que se generen en el Sector de Autotransportes Público Federal, así como entre otras actividades específicamente reguladas por dicha Secretaría. En este caso, la SCT recomendará a la SECOFI su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras.

- **SRE (Cooperación Técnica Internacional)**

Tiene como finalidad promover el intercambio de experiencias con otros países en materia de asociacionismo, a efecto de optimizar el esquema en operación y desarrollar nuevas modalidades.

- **CONACYT (FIDETEC)**

Tiene como finalidad dar asesoría y financiamiento para el desarrollo tecnológico y estudios de prevención que requieran las empresas integradoras.

- **BANCO DE MÉXICO (FIRA)**

Tiene como objetivo apoyar la integración de productores del medio rural, así como a los del sector agrícola, pecuario y piscícola, también financiar los proyectos de factibilidad que se generen en dichos sectores y otorgar créditos participar con capital de riesgo en las empresas integradoras.

- **CENTRO PROMOTOR DE DISEÑO MÉXICO**

Fungir como consultor de proyectos de interés, por tratarse de una institución no lucrativa y disponer de una sólida infraestructura de apoyo.

- **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA (UAM)**

Elabora diagnósticos sobre las empresas integradoras con base en la encuesta realizada por SECOFI, con la finalidad de confrontar y complementar los resultados obtenidos por esta Dependencia. También participa como consultor en el desarrollo de estudios de factibilidad y plan de negocios de empresas integradoras.

- **GOBIERNOS ESTATALES**

Con el apoyo de los Comités Estatales del Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se podrán realizar acciones para la rehabilitación, consolidación y promoción de empresas integradoras, mediante creación de grupos de trabajo específicos, en los que participen las dependencias federales y estatales involucradas en el fomento de este régimen de organización y también apoyos financieros.

- **CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS INTEGRADORAS (CONEI)**

Este consejo funge como órgano de consulta del Gobierno Federal, en materia de empresas integradoras, también representa los intereses de las empresas integradoras ante las diversas instituciones gubernamentales y promueve el esquema de integración entre los empresarios.

- **CENTROS REGIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL (CRECES)**

Se trata de una red de centros con vocación regional y sin fines de lucro, que especializados en la realización de diagnósticos empresariales, aproximen a los directivos de los negocios con las herramientas necesarias para elevar sus niveles de competitividad.

- **CÁMARAS Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES.**

Participen en la difusión, promoción y capacitación sobre el régimen de integración.

- **INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO (ITAM)**

En coordinación con SECOFI elabora un diagnóstico sobre las empresas integradoras y sus asociados. Formula recomendaciones para mejorar la operación de dicho esquema y también propondrá esquemas alternativos

de organización interempresarial que favorezcan a la micro, pequeña y mediana empresa.

- **GRUPO SERFIN**

Se ha negociado con este banco un esquema de fianzas para empresas integradoras y sus asociados, que las requieran para participar en licitaciones públicas.

#### **4.3.12 Tipos de Integradoras**

1. Las que tienen la misma actividad económica o hacen el mismo producto. Esta clase de E.I. es para consolidar una posición en el mercado, en el mismo o en otro.
2. Las de "Abanico" que sirven a diferentes empresas de diferentes sectores, en una cadena productiva. eje. textil.
3. Las que se crearon en el decreto 1993, para licitaciones del sector público.
- 4.- Las que se agrupan para dar servicios especializados bien delimitados.

#### **4.3.13 Los Tipos de Ingresos de una Empresa Integradora (E.I.)**

- Ø Cuotas
- Ø Comisiones
- Ø Ingresos por Servicios

#### **4.3.14 Que Empresas Pueden formar parte de una E.I.**

1. Las empresas de Producción
2. Las empresas de Comercialización
3. Las empresas Servicios

#### **4.3.15 Empresa Integradora y su Aspecto Fiscal**

Como ya se sabe la empresa integradora se va a encargar de prestar servicios altamente calificados a sus asociados, al igual que realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de sus integradas en la economía nacional. Ahora veremos como se maneja los aspectos fiscales en relación a las integradoras comenzando por:

#### **Impuesto Sobre la Renta (ISR)**

Por lo que en el Decreto que promueve la organización de la Empresas Integradoras del 7 de Mayo de 1993 del D.O.F y posteriormente retomado del decreto del día 30 de Mayo de 1995, entorno a las personas morales constituida como empresas integradoras. Estas podrán cumplir con sus respectivas

obligaciones fiscales conforme al régimen simplificado del Título 11-A de la ley del Impuesto Sobre la Renta, por un periodo de 10 años contados a partir de su inicio de operaciones, sin establecer límite de ingresos, para acoger dicho régimen; al igual que poder aplicar las facilidades administrativas otorgadas a estas E.I. dentro del capítulo XXIII, el cual se encuentra contenido en la Resolución que otorga Facilidades Administrativas, publicada en el D.O.F. del 14 de Marzo de 1997.

De adoptar dichas facilidades del régimen simplificado, podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradoras, siempre que cumpla con los requisitos establecidos.

La base del impuesto en el régimen simplificado o de "Flujo de efectivo"

$$\frac{\begin{array}{r} \text{Entradas} \\ - \text{Salidas} \\ \text{Reducciones de capital inicial de aportación (que resulte)} \end{array}}{\text{Base}}$$

Teniendo como objetivo el de fomentar la reinversión de utilidades, ya que únicamente se tiene la obligación del pago del impuesto en los casos en que realice retiros de los fondos (utilidades) o efectúe erogaciones no deducibles conforme a la ley.

Entonces tenemos que se considerarán:

ENTRADAS	SALIDAS
Según Capítulo XXIII, regla 23.1.3	Capítulo XXIII, regla 23.1.4
Considerarán como entradas por ingresos propios de su actividad los percibidos exclusivamente por concepto de cuotas cobradas a las empresas integradas, comisiones y por prestación de servicios cobrados a las mismas. Así como todos aquellos conceptos, que se señalan y que no rebasen el 10% de los ingresos totales.	Considerarán las salidas originadas por concepto de prestamos a trabajadores que se otorguen de acuerdo con contratos colectivos de trabajos o sobre condiciones generales y los anticipos de los proveedores. Podrán efectuar una reducción adicional a la base del impuesto cuando resulte disminución o pérdida de capital.

Por lo que las E.I. calcularán el I.S.R. del ejercicio aplicando a la base del impuesto la tasa general del 34%.

#### **Impuesto al Activo (IMPAC)**

De acuerdo a lo dispuesto por la regla 23.2 del capítulo XXIII, para determinar el valor del activo en el ejercicio, las E.I. sumarán los promedios

de sus activos financieros, de sus activos fijos, gastos y cargos diferidos, terrenos e inventarios.

Una vez esto, al valor del activo en el ejercicio se le aplicará la tasa del 1.8%.

**Acreditamiento:** El impuesto al activo se puede acreditar el impuesto sobre la renta del ejercicio y deberán realizar pagos provisionales y declaración anual.

Para los contribuyentes que el ejercicio de 1996 hubieran obtenido ingresos de hasta \$ 8'900'000. estarán exentos del pago de éste impuesto en el ejercicio fiscal de 1997.

### **Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

Conforme a la regla 23.3 del capítulo XXIII, el impuesto al valor agregado se calculará aplicando la tasa del 15%, o la que corresponda a los actos o actividades que realice la empresa integradora, ya sea por cuenta propia o de sus integradas.

En este caso deberán cumplir con los pagos provisionales trimestrales conjuntamente con las del I.S.R. e IMPAC en los mismos plazos y formatos, al igual que la presentación de la declaración anual de este impuesto.

### **Contabilidad Simplificada**

A fin de que a los asociados se les facilite los trámites y por que así lo dice la ley, se presenta a continuación un "cuaderno sinopsis" acerca de las entradas y salidas.

#### *Cuaderno de Entradas y salidas*

**Entradas por:** Efectivo, Bienes, servicios  
Art. 119-D LISR

- Ingresos propios actividad
- Recursos provenientes de préstamos
- Intereses cobrados
- Retiros de cuentas bancarias
- Venta de activo fijo
- Contribuciones devueltas
- Aportaciones de capital
- IVA por pagar

**Salidas por:** Efectivo, Bienes, servicios  
Art. 119-E LISR

- Devoluciones, descuentos o bonificaciones
- Adquisiciones de mercancía
- Adquisiciones de bienes (En el caso de Terrenos sólo se considerará el monto de la adquisición).
- Gastos
- Adquisiciones de títulos de crédito
- Depósitos o inversiones en cuentas bancarias
- Pago de préstamos concedidos
- Total de intereses pagados
- Pago de contribuciones (IMSS)
- Impuesto trasladado (IVA acreditable)

- Relación a terceros
  - Pagos de salarios
  - Créditos al salario
  - PTU
- ✓ Se considera salidas hasta el momento en que sean efectivamente erogadas.

Formato de "cuaderno"

Fecha TOTAL	ENTRADA		Importe	IVA	Fecha TOTAL	SALIDA		Importe	IVA

#### 4.3.16 Una Empresa Integradora en las Plazas Comerciales

Como mencionamos antes, las empresas micros y pequeñas tienen que ser más competitivas ya que la globalización en la que ha entrado México requiere de herramientas, de estrategias, de armas sólidas en que pueda trabajar la organización y no rezagarse, ni mucho menos lleve a la muerte. El equipo cree necesario que la "Estructura Organizacional" que se propondrá, se refuerce con una forma de asociación acorde a la cultura y ambiente que hay en una plaza comercial, siendo de esta manera más competitiva y eficiente la organización, haciéndole frente al ambiente en una forma más rápida y efectiva. El equipo como se dijo antes, propone la figura asociativa de una empresa integradora, siendo las más ad-hoc o acorde con la estructura organizacional a la plaza comercial del comercio reubicado, por las siguientes razones y condiciones que se han dado:

- ✓ Encontramos que en las plazas comerciales, ya están asociados, hay antecedentes de asociacionismo (En el caso de Meave y Tacuba, entre otras, han conformado asociaciones civiles) siendo esto parte fundamental en la conformación de una empresa integradora.
- ✓ Observamos que en las plazas hay una cierta cabeza o líder. Este líder es el que mantiene la unión o el que la desquebraja. En la empresa integradora se necesita de un liderazgo natural que guíe por el mejor camino a la organización.

La cohesión de grupo debe estar presente en una E.I., ya que de ahí se desprenderán todos los objetivos comunes y se ayudarán para alcanzarlos en forma grupal, teniendo un liderazgo efectivo, situación ante la cual, como dijimos se puede encontrar en las plazas comerciales.



en forma grupal, teniendo un liderazgo efectivo, situación ante la cual, como dijimos se puede encontrar en las plazas comerciales.

- ✓ Trabajar individualmente es un rasgo de nuestro país, y la plaza comercial no sería la excepción. De esta manera aprovechamos la ventaja que da la empresa integradora, en la cual, se aporta recursos para formar la integradora, pero se conserva la individualidad tanto legal como de capital de la empresa, en este caso la de locatario. De esta forma se contrarresta y se complementa la cultura de la asociación en la plaza tomando en cuenta la naturaleza del mexicano y tratando de encauzarla a los fines comunes.
- ✓ E indudablemente por los apoyos fiscales a 10 años que brinda el gobierno y que las MPYMEs necesitan para desarrollarse y seguir creciendo .

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL (CONTROL INTERNO) DE UNA EMPRESA INTEGRADORA PARA UNA PLAZA COMERCIAL**

Como toda empresa que inicia operaciones, como es el caso a estudiar, se requiere definir su misión y determinar los objetivos que pretenden alcanzar, por lo que se hace indispensable establecer estos elementos antes de entrar a lo que será el diseño de mi propuesta, como sigue:

#### **MISIÓN DE LA EMPRESA INTEGRADORA**

Brindar servicios especializados en las ramas financiera, administrativa y económica a los asociados en forma rápida y oportuna a bajo costo, de manera tal que les permita satisfacer las necesidades del mercado popular y de esta forma lograr que la Plaza del Comercio Popular "x" sea líder de ventas en su ramo;

#### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Crear una cultura de servicio al cliente dentro de los asociados.
- Promover la presencia de la plaza en el mercado interno.
- Mantener un estrecho contacto con los consumidores a través de estudios de mercado que nos permita satisfacer sus necesidades .
- Brindar servicios altamente calificados a los asociados para apoyarlos al cumplimiento de sus objetivos.
- Promoveremos el desarrollo personal, profesional y económico de nuestros asociados a través de capacitación y negociaciones (en común y en conjunto).

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Regularizar las transacciones propias de la actividad empresarial de sus asociados.
- Brindar atención personalizada a los asociados sobre requerimientos en común.
- Unir fuerzas y capitales de los asociados para alcanzar una alta competitividad.
- Complementar las habilidades de los asociados reuniendo diversas disciplinas que permitan enfrentar problemas comunes de forma integral.
- Compartir gastos en bienes y/o servicios comunes generando con ellos ahorros.

- Fomentar la reinversión de utilidades
- Buscar apoyos con instituciones educativas para programas de vinculación académica.
- Fomentar la relación entre los socios para crear oportunidades de futuros negocios.
- Brindar al empresario conocimientos prácticos y de aplicabilidad inmediata que fomenten la productividad y competitividad de sus comercios.

Una vez establecido el rumbo que ha de seguir la organización, el siguiente paso es desarrollar nuestra propuesta para el diseño de la estructura organizacional de una empresa integradora para las plazas comerciales, tomando como guía el "Estudio y diseño de las organizaciones" realizado por Henry Mintzberg. Desde nuestro análisis comprende las perspectiva macro, implicando el campo de la teoría organizacional. Empezaremos por definir el primer elemento de las propuesta de Mintzberg, interrelacionado con las medidas del control interno.

## **A. LOS COMPONENTES HUMANOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACION**

### **a) Directivos.**

La Empresa Integradora estará formada en su nivel directivo o ápice estratégico por: La Asamblea de Accionistas y la Dirección General. Los cuales se encargarán de desarrollar la función de conducta directiva y el diseño de estrategias y objetivos a largo plazo, y en lo que se refiere específicamente al Director General será el responsable de que la organización cumpla su misión.

### **b) Mandos Medios**

Este nivel estará formado por dos gerencias llamadas Contraloría y Administración, las cuales estarán situadas en la "línea media", representando la unidad operativa de la Dirección General y teniendo autoridad formal sobre el núcleo de operaciones.

### **c) Núcleo Operativo**

Se confirma de tres áreas, la primera de ellas llamada Caja, la cual dependerá de la Gerencia de Contraloría. Las dos restantes tendrán el nombre de Servicios Especializados y Compras subordinadas de la Gerencia de Administración. Caja Servicios Especializados y Compras tendrán a su cargo tareas básicas que permitirán el desarrollo de la actividad para la cual esta diseñada la empresa integradora.

### **d y e) Staff de Apoyo y Tecnoestructura**

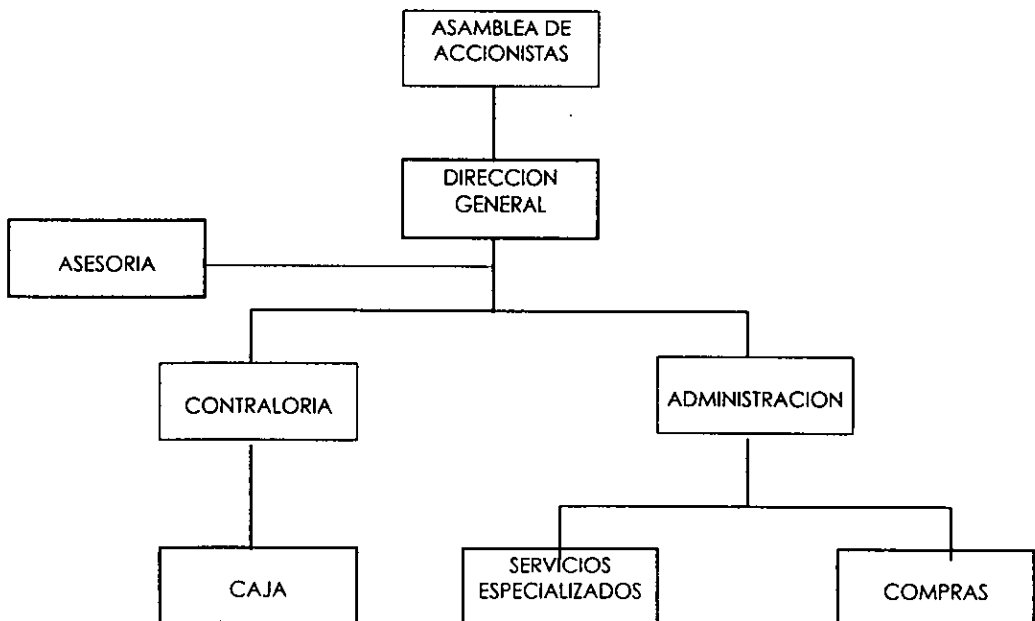
Este nivel está formado en la empresa integradora por el área de Asesoría, la cual se encuentra situada fuera del flujo de trabajo de operaciones, proporcionando apoyo a la Dirección General a fin de :

- Potenciar el funcionamiento de la empresa sin ningún poder ejecutivo
- Observar el entorno (Económico, Político, Tecnológico, Social, Competencia, Cliente, Proveedores) de la plaza y estudiar su adaptación(Desventajas-Ventajas; Riesgos-Oportunidades) a este.
- Diseñar planes y controles de operaciones a largo plazo que le permitan a la E.I. su permanencia en el mercado y su futura expansión hacia otros mercados.
- Los requerimientos internos y el análisis del entorno de la E.I. deberán responder a las necesidades y expectativas de los asociados.

## **B. LOS PARÁMETROS DE DISEÑO**

Para la representación gráfica de nuestra propuesta de estructura organizacional de plaza comercial se escogió un organigrama funcional, debido básicamente a las líneas de autoridad y la concentración del poder que siguen los líderes de los comerciantes reubicados, para quedar como sigue:

### **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INTEGRADORA "X", S.A. DE C.V.**



**Organigrama de tipo funcional**

La empresa integradora de la plaza del comercio popular se constituirá como una Sociedad Anónima de Capital Variable por la flexibilidad que presenta para el manejo de sus acciones y de su capital social.

Una vez presentado nuestro organigrama, procederemos a definir cada uno de los parámetros del diseño de las organizaciones por grupos en nuestra propuesta. La primera serie de parámetros comprende los siguientes elementos de nuestra propuesta:

- **La especialización del trabajo:** Cada una de las áreas tendrá las siguientes tareas:

### ASAMBLEA DE ACCIONISTAS ( A.A)

#### **Tareas**

- El órgano supremo en la Empresa Integradora es la Asamblea de accionistas.
- La Asamblea de Accionistas estará constituida por un numero de 20 asociados fundadores con derecho a voz y voto.
- La A.A. se reunirá para constituirse como " X" Empresa Integradora S.A., ante Notario Publico y de acuerdo con los requisitos legales y finalmente redactarán su acta constitutiva en la cual estipularán todos los convenios y manejos y funcionamiento de la sociedad .
- Las asambleas se convocaran según sea su caso, ordinariamente y extraordinariamente. Para esto se tendrá que convocar al A.A. conforme manda la ley y cuente con quórum para sus decisiones.
- La A.A. se reunirá en asamblea ordinaria 2 veces al año, o según se estipule en su acta constitutiva. Estas asambleas tratarán temas relacionados con el funcionamiento de la E.I., el logro de los objetivos, cambios de directivos, situación financiera, informes de actividades, nombrar comisiones sobre auditorias integrales.
- Será función de la A.A. nombrar a los directores y funcionarios de la E.I.

#### **\*Presidente**

El Presidente presidirá las asambleas. Tiene el voto de calidad, o sea, para resolver los casos de empate; también se le puede facultar para firmar certificados de acciones, también firmará las actas de la asamblea.

#### **\*Secretario**

Estará capacitado para firmar las actas de las asambleas de accionistas y también firmará los certificados de las acciones cuando sea facultado para ello.

#### **\*Comisario**

Convocará a la Asamblea de Accionistas; examinará los balances y contabilidad así como opiniones e informe de los balances.

- Las decisiones tomadas por el A.A. deberán ser libres de cualquier interés propio y encausadas al bien comunitario
- A.A. podrá proponer mejoras o alternativas de solución para problemas en la plaza al Director General.

## DIRECCION GENERAL

### Tareas

- Dirigirá y supervisará de forma general todas las actividades de la sociedad, entre las que figuran la promoción y la venta de sus servicios.
- El Administrador o Director General podrá dentro de sus respectivas facultades, conferir poderes en nombre de la sociedad, los cuales serán revocables en cualquier tiempo.
- Preparará los objetivos para el futuro de la sociedad y recomendará su adopción a la Asamblea de Accionistas.
- Preparar los planes y los programas para el logro de los objetivos aprobados, incluyendo las propuestas de expansión a nuevos proyectos, la anulación de operaciones no rentables, planeación de cursos de acción en épocas de crisis económicas.
- Supervisar a todos sus inmediatos subordinados en la ejecución de las funciones asignadas a cada uno, y la forma en que individualmente se comportan en la ejecución de los objetivos y de los planes.
- Asegurarse de que en todas las unidades se empleen planes, procedimientos y controles organizativos adecuados para posibilitar el adecuado cumplimiento de sus obligaciones y el logro de sus objetivos.
- Lograra llevar a la organización a altos niveles de servicio, calidad ventas de los asociados y atención al cliente, dando como resultado precios competitivos.
- Planear la organización, fijar objetivos, metas, y establecer políticas, normas, y controles administrativos y contables
- Incrementara el número de clientes a la plaza.
- Expandirá la organización según los intereses de los asociados y según su visión a largo plazo.
- Se auxiliará de un analistas para ver como ésta adaptándose la E.I. con su medio y que le den pautas para normalizarse con él.
- También podrá contar con asesoría para diversas areas de trabajo.
- Planeara la organización según esta se lo vaya pidiendo.
- Establecer controles a las áreas de Contraloría, Administración.
- Capacitarse en aspectos como planeación estratégica, calidad total, cultura empresarial y en otros que le ayuden a mejorar su actuación profesional.
- Labor de mejora continua en la organización.
- Inculcar la cultura empresarial y de servicio a la organización.
- Hará juntas con los socios mensuales para tener retroalimentación acerca de lo que pasa en la plaza, también para informarles que pasa en su entorno y someter a votación temas en los que se requiera lo anterior.
- El Director deberá tener contacto con su medio ambiente político, social, cultural, tecnológico, aprovechando oportunidades y cuidando amenazas.  
Asignar actividades a desarrollar a cada una de las areas con que cuenta la organización.
- Hará juntas con los jefes de área para ver que los objetivos y metas se estén cumpliendo, también para información o para los fines que convengan al director. Las juntas se harán cada semana y en casos en se tenga que ver más seguido se llevará a cabo.
- Turnará los problemas a las áreas para que sean debidamente

resueltos y la organización funcione eficientemente.

- Turnará a los despachos de servicios especializados las necesidades importantes como importaciones de mercancía, mercadotecnia, imagen, que surjan sobre la base de la mejora en funcionamiento de la plaza .

**NOTA:** Los líderes de los comerciantes que encontramos en todas las plazas del comercio popular están acostumbrados a tener el control de las operaciones y la gente vive a gusto con el hecho de ser liderada; motivo por el cual este líder pasa a ser pieza fundamental en la unión de los comerciantes, es por eso, que se propone que él, a parte de tener acciones en la Empresa Integradora, sea el presidente de la Asamblea de Accionistas o este en la Dirección General, para que siga conservando su coto de poder y continúen unidos.

## CONTRALORIA

### **Tareas**

- Elaborar informes detallados de las actividades concernientes a contabilidad, como son el registrar los ingresos, cuentas por pagar, gastos, ventas, facturación, etc.
- Registrar en libros de control: auxiliares y principales, como son las pólizas, libros diarios y mayor; todas y cada una de las transacciones realizadas por la entidad, basándose en los Principios Contables Generalmente Aceptados.
- Elaborar informes para el control de las inversiones y adquisición o cambio del activo fijo que constituye la Empresa Integradora, dirigido al Director General, para que en su caso apruebe o modifique la propuesta.
- Emitir reportes periódicos y estados financieros básicos para la Dirección General, los cuales cuando se incrementen las operaciones estos se emitirán a la mayor brevedad posible .
- Elaborar los enteros correspondientes de las declaraciones fiscales para efectos del pago y liquidación de los impuestos de la Empresa Integradora, así como pedir autorización del pago con 15 días de anticipación al Director General.
- Elaborar reporte o informes de la situación fiscal que guarda la Empresa Integradora y notificar al Director General.

## CAJA

### **Tareas**

- Disponer de los fondos suficientes y necesarios para que la empresa integradora realice sus operaciones
- Registrar el efectivo recibido por cuotas, comisiones y servicios de los asociados de la empresa integradora en su respectivo auxiliar, póliza.
- Registrar las erogaciones realizadas por cuenta de la empresa integradora de las operaciones por los servicios que proporcione a los asociados.
- Determinar un fondo de caja chica para gastos menores o eventuales de la empresa integradora.
- Realizar cierre de caja, cotejando con los debidos comprobantes de las erogaciones y percepciones realizadas en el día.
- Depositar diariamente los fondos recibidos, entregando el comprobante para su salvaguarda y control.
- Elaborar informes mensuales de las operaciones realizadas y entregarlos 5 días después de concluido el mes a la Gerencia de Contraloría.

## ADMINISTRACION

### **Tareas**

- Coordinar las áreas de Servicios Especializados y Compras.
- Detectar los servicios requeridos conforme a los objetivos planteados por la Dirección.
- Realizar un Programa de Trabajo de los Servicios Especializados requeridos que nos guíe al cumplimiento de los objetivos.
- Determinar los requisitos mínimos que deben cumplir los servicios especiales a otorgar y elaborar solicitud.
- Determinar las necesidades específicas que requieren ser satisfechas a través de la acción de proveeduría.
- Elaborar solicitud de mercancías, incluyendo sus especificaciones, cantidades, calidad, costo, requerimientos de entrega y otra información pertinente.
- Asegurar que se elija al proveedor adecuado para otorgar el servicio. (prestador de servicio)
- Asegurar que se elija al proveedor adecuado para surtir la mercancía.
- Vigilar que se lleve a cabo los servicios básicos que necesita la plaza como son: mantenimiento, limpieza, vigilancia, fumigación, etc.
- Verificar que el reporte de las mercancías recibidas sea igual a la cantidad solicitada y avisar a la Dirección de su llegada y que está lista para su reparto.
- Establecer medidas de control para el buen desempeño de los servicios.
- Autorizar las compras
- Autorizar los servicios a subcontratar
- Fijar las cuotas mensuales que importan los servicios primarios subcontratados
- Calcular las comisiones o servicios que se aplicarán a los asociados por la realización de algún servicio especial.



## SERVICIOS ESPECIALIZADOS

### **Tareas**

- Mantener un catálogo de proveedores que proporcionen servicios específicos en áreas afines de las necesidades que requiera la plaza acorde con los intereses de la Empresa Integradora como jurídicos, fiscales, mantenimiento, seguridad, aduanales, mercadotecnia, capacitación, calidad, seguros, financieros, administración, auditoría y otros según los objetivos planteados.
- De cada servicio que se requiera deberá tener por lo menos tres presupuestos de diferentes despachos.
- El encargado de Servicios Especializados vigilará y dará seguimiento al contrato pactado, verificando que se cumpla.
- Deberá de evaluar los requerimientos específicos de los servicios solicitados y elaborar un presupuesto de los gastos en que se incurrirá.
- Actualizar sus catálogos de proveedores cada tres meses.
- Mantener contacto permanente con despachos en áreas básicas del funcionamiento de la E.I., como son los servicios primarios: legal, fiscal, mantenimiento, seguridad; estableciendo un vínculo estrecho con la gerencia de administración de la empresa integradora.

## COMPRAS

### **Tareas**

- Investigar el mercado de proveedores de las mercancías con mayor venta y elaborar un catálogo a fin de contar con archivos de éstos, que cubran los requerimientos solicitados y permita la detección rápida y oportuna del proveedor.
- Solicitar autorización de la compra al Administrador para proceder a la negociación con proveedores
- Realizar la compra identificando al proveedor dentro del catálogo de proveedores que proporcione los artículos buscados sobre la base más ventajosa para la organización y por ende para los asociados. Dicha selección debe decidirse en un acuerdo definitivo de compra.
- Dar seguimiento a la compra hasta donde sea necesario a fin de asegurar que la mercancía llegue en tiempo y forma hasta el almacén de la empresa integradora, de tal manera que satisfaga las necesidades requeridas.
- Verificar que la entrega y recepción de mercancía se lleve a cabo en cumplimiento de lo acordado, y en caso de algún cambio imprevisto realizar el reclamo.
- Verificar que se liquide a los proveedores sobre las bases acordadas y así quedar concluida la transacción de compra.
- Elaborar registro de entrada de mercancías al almacén así como de salida y enviar reporte a la Administración de las existencias.
- Entregar mercancías.

- **La formalización del comportamiento:** Con respecto a este punto, nosotros proponemos las siguientes políticas generales y específicas para cada puesto de la E.I., que normalicen los procesos de operación.

## **POLITICAS PROPUESTAS PARA LA EMPRESA INTEGRADORA DE UNA PLAZA DE COMERCIO POPULAR**

### **Generales:**

La Empresa Integradora estará al servicio de los intereses generales de sus asociados, en pos de una mejora continua, buscando acrecentar su competitividad y calidad.

Información a Terceros. Todo informe sobre asuntos generales de la Empresa Integradora o de sus asociados, así como relacionado con proveedores y demás terceros, requerido por personas ajenas a la empresa (autoridades fiscales, legales, sociedades mercantiles o cualquier otro organismo), se proporcionará previo permiso de la Dirección.

La Empresa Integradora y sus asociados deberán elaborar un Reglamento Interno de la Plaza por escrito con el cual se norme la conducta de los asociados dentro de la plaza comercial.

Las relaciones entre asociados han de ser francas, así como cordiales en todo lo posible; por lo tanto cualquier conflicto entre ellos deberá comunicarse a la Dirección, quien lo atenderá y fungirá como moderador para el arreglo entre las partes.

Queda prohibido cualquier pleito, riña o escándalo dentro de la plaza. Si en algún momento se diera esta situación, los asociados que fueran responsables serán acreedores a una multa o sanción que determinará, según sea la falta, el Director General.

### **Director General**

Se realizarán como mínimo cuatro juntas anuales entre el Director General y sus mandos medios, con la finalidad de evaluar los resultados financieros, económicos y sociales que la Empresa Integradora y la Plaza han tenido; también se propondrán alternativas de acción ya sea para corregir y/o alcanzar las metas planeadas o en su caso, nuevas metas, sin perder de vista la misión y el objetivo de integradora.

## **Administración**

Toda requisición de materiales que soliciten los departamentos de Compras y Servicios Especializados se deberán turnar a la Gerencia de Administración para su aprobación.

La Gerencia de Administración deberá elaborar reportes periódicos acerca del desenvolvimiento de las actividades de sus departamentos a su cargo. Entregando dicho reporte al Director General.

Elaborar solicitud de servicios requeridos por la Dirección General que satisfagan los requerimientos que la E.I. demanda.

Evaluar las cotizaciones de los departamentos subordinados a su cargo, verificando que estén dentro del presupuesto.

Revisar que las condiciones de los contratos cumplan con los objetivos que ofrezcan mayor competitividad a la E.I.

Captar solicitudes de compras y servicios especializados que requieren los asociados y turnar a los departamentos correspondientes.

Vigilará que la entrega de mercancías a los asociados se realice conforme al pago que estos hayan hecho en la caja de la E.I.

Establecer vínculos de comunicación con la otra Gerencia a fin de incrementar la coordinación entre ambas.

## **Servicios Especializados**

Todo contrato de servicios especiales será firmado por el Director General y quedará en poder del Administrador.

En todo momento la plaza se mantendrá limpia y en perfecto estado de funcionamiento.

El responsable de Servicios Especializados, contactar con los mejores proveedores del servicio requerido de acuerdo a los intereses de la empresa integradora y subcontratar al que cumpla ventajosamente con los requerimientos establecidos.

## **Compras:**

Atender con prontitud las solicitudes de compra de la Administración, no excediendo de un plazo de cinco (5) días en dar respuesta.

Contar con un catálogo de proveedores, mínimo cinco (5), que reúnan los parámetros que ofrezcan beneficios a la empresa integradora. Será revisado y actualizado cada tres (3) meses.

Verificar que la mercancía entregada por el proveedor corresponda a la cantidad, calidad y tiempo de entrega solicitados en la compra, antes de aceptar factura. En caso de incumplimiento, hacer la reclamación correspondiente.

Hacer sólo una reclamación a un mismo proveedor y, en caso de reincidencia, excluirlo del catálogo.

Custodiar y Salvaguardar las mercancías de las compras en común que se encuentren en poder de la Empresa Integradora; haciendo entrega a los asociados que hayan sido autorizados por la Administración contra entrega de vale firmado.

Las mercancías de la compra en común, sólo podrán permanecer en el almacén en un plazo de cinco(5) días como máximo; en caso de demora, se notificará a la Administración.

Para la realización de toda compra en común se necesitará autorización de la Administración, mediante reporte de cotización enviado por Compras.

Registrar las entradas y salidas de mercancía y elaborar un reporte de las existencias.

En compras internacionales, solicitar apoyo al Departamento de Servicios Especiales, en lo referente a cotizaciones por servicios de trámites aduanales, legales y demás que se requieran a fin de obtener las mejores condiciones del mercado.

#### **Contraloría:**

Será responsabilidad del Contralor el resguardar toda la documentación financiera y fiscal de la empresa integradora.

Se aplicarán control interno(cuestionarios), para la salvaguarda de bienes y derechos empresariales.

Todo gasto o erogación realizada por la empresa integradora deberá estar acompañada de su correspondiente comprobante, el cual deberá incluir para el control, los requisitos mínimos fiscales para su deducibilidad.

Será indispensable el conocimiento y la comunicación de los movimientos financieros realizados por la actividad de la empresa integradora, en el reporte mensual, así como la elaboración de estados financieros y su interpretación de manera trimestral y al término del ejercicio.

Se deberá contar con un catálogo de cuentas para el control de todas y cada una de las operaciones efectuadas.

**Caja:**

Para efectuar cualquier erogación o desembolso por el pago a proveedores o servicios, se deberá pedir autorización al Contralor.

Los procesos de entradas o percepciones a caja, y las correspondientes salidas o erogaciones de caja no deberán combinarse, sino por el contrario, es indispensable su separación; como un mayor control de poder saber el saldo de la cuenta de caja.

Establecerá procedimientos que aseguren el adecuado registro y contabilización de las percepciones de la Empresa Integradora.

Establecerá procedimientos que aseguren el adecuado registro y contabilización de las erogaciones de la Empresa Integradora.

Se establecerá un calendario para el cobro de las cuotas por parte de los asociados.

Realizará relaciones o reportes del cumplimiento oportuno de los pagos por los conceptos de cuotas, comisiones y servicios por parte de los asociados, dirigidos a Contraloría para que haga sus observaciones correspondientes.

Se extenderán recibos a los asociados en el momento de efectuar su pago oportunamente.

Todos los registros de las operaciones realizadas deberán mantenerse al día, tanto para referencias que se requieran inmediatamente, como para los informes periódicos.

En el caso de recibir cheques por el concepto de comisiones, cuotas o servicios, éste deberá estar girado a nombre de la Empresa Integradora para su cobro.

**La capacitación:** En este punto, proponemos que las personas que se ubiquen en los puestos de la E.I., deberán reunir un mínimo de conocimientos para cada uno de éstos. Para ello señalamos un perfil de puesto. Es importante señalar que esto será en un inicio de operaciones y las personas deberán de capacitarse continuamente para responder a las necesidades posteriores.

## DIRECCIÓN GENERAL

### PERFIL DEL PUESTO

<b>NOMBRE DEL PUESTO :</b>	Director General
<b>A QUIEN LE REPORTA:</b>	Asamblea de Accionistas
<b>QUIEN LE REPORTA:</b>	Contraloría, Administración
<b>HORARIO:</b>	10 a 20 hrs.
<b>GRADO ESCOLAR :</b>	Se observó que no son importantes los estudios.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Más de 6 años en comercio ambulante
<b>EDAD:</b>	30 en adelante.
<b>SEXO:</b>	M ___ F ___ <b>NO IMPORTA</b> ___ X
<b>CARACTERISTICAS :</b>	*Liderazgo *Toma de decisiones* Autócrata* Creativo *Visión a largo plazo *Amplio sentido de responsabilidad *Iniciativa *Honradez *Conciliador *Vocación de luchador social *Don de Mando *Dinámico *Vitalidad

## CONTRALORIA

### PERFIL DEL PUESTO

<b>NOMBRE DEL PUESTO :</b>	Contralor
<b>A QUIEN LE REPORTA:</b>	Director General
<b>QUIEN LE REPORTA:</b>	Encargado de Caja
<b>HORARIO:</b>	10:00 a 20:00 hrs.
<b>GRADO ESCOLAR :</b>	Lic. en Contaduría
<b>EXPERIENCIA:</b>	Haber laborado con comerciantes con 5 años de experiencia en el puesto de Contralor, con conocimientos en Contabilidad General, Control Interno e Impuestos (Régimen Simplificado en Empresas Integradoras).
<b>EDAD:</b>	30 a 50 años
<b>SEXO:</b>	M ___ X ___ F ___
<b>CARACTERISTICAS :</b>	* Visión a largo plazo. *Amplio sentido de responsabilidad . *Conocimiento de la operación. *Toma de decisiones. *Localización de problemas. *Implementación. *Actitud de servicio. *Actitud de mejora continua. *Honradez. *Creatividad.

## CAJA

### PERFIL DEL PUESTO

<b>NOMBRE DEL PUESTO :</b>	Encargado de Caja
<b>A QUIEN LE REPORTA:</b>	Contralor
<b>QUIEN LE REPORTA:</b>	-----
<b>HORARIO:</b>	10 a 20 hrs.
<b>PUESTOS CONEXOS:</b>	Ninguno
<b>GRADO ESCOLAR:</b>	Nivel técnico o similar, en Contabilidad.
<b>EXPERIENCIA:</b>	Haber laborado con comerciantes, con experiencia en manejo monetario y control de documentación necesaria para cotejar los movimientos; conocimientos en contabilidad básica y redacción de informes.
<b>EDAD:</b>	25 a 35 años.
<b>SEXO:</b>	M_X_ F_X_
<b>CARACTERISTICAS :</b>	*Honradez *Amplio sentido de responsabilidad *Toma de decisiones *Creatividad *Consistencia *Identificación de problemas *Actitud de Servicio *Agradable *Amable

## ADMINISTRADOR

### PERFIL DEL PUESTO

<b>NOMBRE DEL PUESTO :</b>	Administrador
<b>A QUIEN LE REPORTA:</b>	Director General
<b>QUIEN LE REPORTA:</b>	Encargado de Servicios Especializados y Compras
<b>HORARIO:</b>	10 a 20 hrs.
<b>PUESTOS CONEXOS:</b>	Contraloría
<b>GRADO ESCOLAR:</b>	Licenciatura en Administración
<b>EXPERIENCIA:</b>	5 años a cargo de algún negocio del sector comercio. Haber laborado con comerciantes, con conocimientos de organización, planeación, dirección de personal, servicio al cliente, mercadotecnia y control administrativo; cultura del mexicano.
<b>EDAD:</b>	30 a 40 años.
<b>SEXO:</b>	M_X_ F_X_
<b>CARACTERISTICAS :</b>	*Actitud de Servicio *Visión emprendedora e innovadora *Honradez *Amplio sentido de responsabilidad *Toma de decisiones *Facilidad de análisis de resultados *Facilidad en la identificación de causas *Manejo de conflictos interpersonales *Agradable *Amable *Convincente *Medurado

## SERVICIOS ESPECIALIZADOS

### PERFIL DEL PUESTO

<b>NOMBRE DEL PUESTO :</b>	Servicios Especializados.
<b>A QUIEN LE REPORTA:</b>	Administrador
<b>QUIEN LE REPORTA:</b>	-----
<b>HORARIO:</b>	10:00 a 20:00 hrs.
<b>PUESTOS CONEXOS:</b>	Compras
<b>GRADO ESCOLAR:</b>	
<b>EXPERIENCIA:</b>	De 2 a 3 años en contratación y negociación de servicios.
<b>EDAD:</b>	30 a 36 años
<b>SEXO:</b>	M <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
<b>CARACTERISTICAS :</b>	*Honradez. *Aplicación de criterio. *Alto sentido de responsabilidad y compromiso hacia el trabajo. *Actitud de servicio. *Creatividad. *Facilidad de palabra.

## COMPRAS

### PERFIL DEL PUESTO

<b>NOMBRE DEL PUESTO :</b>	Encargado de Compras y Almacén
<b>A QUIEN LE REPORTA:</b>	Administrador
<b>QUIEN LE REPORTA:</b>	-----
<b>HORARIO:</b>	10 a 20 hrs.
<b>PUESTOS CONEXOS:</b>	Servicios Especializados
<b>GRADO ESCOLAR:</b>	Licenciado en Admón. Ing. Industrial o Técnico en Adquisiciones y Tráfico.
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en el puesto, conocimiento de compras nacionales e internacionales, manejo de almacén, logística y manejo de materiales.
<b>EDAD:</b>	25 a 40 años.
<b>SEXO:</b>	M <input checked="" type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
<b>CARACTERISTICAS :</b>	*Actitud de Servicio *Honradez *Amplio sentido de responsabilidad *Toma de decisiones *Facilidad de análisis *Actitud de Servicio *Amable *Identificación de cursos alternativos de acción. *Dinámico



- **El adoctrinamiento:** Una vez establecidas las políticas generales de la E.I. así como las políticas específicas, se deberá diseñar los programas y técnicas mediante los cuales las normas de los miembros de la organización sean estandarizadas para sensibilizarlos respecto a sus necesidades ideológicas y puedan estar mejor preparados para la toma de decisiones. Por ello señalamos como punto de partida para este elemento los objetivos de cada puesto.

### DIRECCIÓN GENERAL

**OBJETIVO:** Dirigir y coordinar todos los aspectos de la Empresa Integradora de forma que se asegure, a corto y a largo plazo, la realización de los máximos beneficios para los asociados, lográndose así los objetivos planteados.

### CONTRALORIA

**OBJETIVO:** Planear, controlar e interpretar la información de los resultados de operaciones y de la situación financiera, evaluando el desenvolvimiento económico de la empresa Integradora; así como administrar el entero de las contribuciones y salvaguardar los activos de la entidad.

### CAJA

**OBJETIVO:** Establecer los procedimientos que aseguren el adecuado registro y contabilización de las percepciones y desembolsos de la empresa integradora.

### ADMINISTRACIÓN

**OBJETIVO:** Detectar, planear y coordinar los servicios especializados y las compras en común que la empresa integradora brindará a los asociados para apoyarlos en el desarrollo de sus actividades dentro de la plaza; así como el establecimiento de metas y objetivos ha alcanzar .

### SERVICIOS ESPECIALIZADOS

**OBJETIVO:** Proporcionar un catálogo actualizado de proveedores de servicios profesionales en la áreas especializadas según sean la necesidades específicas de los asociados, así como su subcontratación, seguimiento y vigilancia cumpliendo con los requerimientos de calidad y servicio aumentando así la competitividad de los asociados.

## COMPRAS

**OBJETIVO:** Adquirir y proveer las mercancías a los asociados al menor costo posible tomando en cuenta los requerimientos de servicio, garantía, calidad y tiempo de entrega proporcionando mayor competitividad y calidad a los mismos.

La segunda serie de parámetros comprende los elementos del diseño de la **superestructura**. De esta manera, proponemos:

- **Agrupación de Unidades:** Dentro de nuestra propuesta decidimos establecer unidades funcionales con un mínimo de un personal en cada área. Las personas que participan en estas áreas deberán reunir un mínimo de conocimientos y habilidades que el puesto demanda. Por otra parte, estas unidades se encuentran interrelacionadas por las funciones específicas que desempeñaran en la E.I., las cuales se encuentran establecidas en dos áreas básicas o gerencias: Contraloría y Administración. Cada una de estas deberán poner en marcha los planes y programas diseñados por la Dirección General de la E.I.
- **Tamaño de la unidad:** Para una mayor eficiencia, consideramos que las áreas básicas tendrán a su cargo departamentos o subáreas que coadyuven a la correcta marcha de la E.I. Básicamente en lo que se refiere al área de Contraloría tendrá a su cargo el departamento de Caja, quien le reportara a Contraloría por las actividades que desempeñe. En tanto, lo que se refiere al área de Administración tendrá a su cargo dos departamentos: Servicios Especializados y Compras, las cuales establecerán constante comunicación a cerca del desarrollo de las tareas. Cabe mencionar que estas gerencias serán supervisadas por la Dirección General a quien reportaran sobre la marcha operativa de la E.I.

Continuando con el siguiente grupo que comprende los elementos del **diseño de los enlaces laterales**, tenemos:

- **Los sistemas de planeación y control:** En nuestra propuesta establecemos que la planeación de la Empresa Integradora será desarrollada por la Dirección General, asesorado y apoyado por la área de staff ( Asesoría ), quienes se encargaran de diseñar planes y programas conjuntamente que permitan cumplir con su misión a la E.I., estableciendo controles de desempeño para verificar que los planes se cumplan y, en su defecto, poder aplicar las medidas correctivas pertinentes. Es importante señalar que todos los planes se pondrán en marcha a través de la delegación a las gerencias de Administración y Contraloría, quienes a su vez se encargaran de ejecutar los planes y programas y proporcionaran información a la Dirección General acerca de los logros obtenidos.

- **Los dispositivos de enlace:** Dentro de este parámetro proponemos que las personas encargadas de las gerencias realicen la función de “administradores integradores”, esto es, que provean una coordinación más estrecha entre los departamentos o áreas operativas sobre las cuales no tienen una autoridad formal, sin embargo si tienen comunicación; es decir, que el Administrador requerirá información de caja para determinar hasta que cantidad podrá disponer para gastos menores que requiera realizar la Empresa Integradora, previa autorización del Contralor. Asimismo, el Contralor requerirá información referente a los gastos efectuados y por efectuar por los departamentos de Compras y Servicios Especializados a fin de determinar el presupuesto de gastos y rendimientos esperados. Es menester destacar que no se transgredirá las líneas formales de autoridad, sino que se busca estimular los canales de comunicación y adaptación entre las unidades.

Por lo que se refiere al cuarto grupo del diseño de las organizaciones, tenemos:

- **La descentralización:** En este punto más que descentralización del poder en la toma de decisiones consideramos que la E.I., para la plaza comercial deberá estar estructurada centralizadamente en el ápice estratégico, ya que por las características muy particulares de los comerciantes reubicados requieren de un representante que les resuelva sus problemas con las autoridades representándolos ante éstas, además de que es el representante quien mantiene la cohesión del grupo. Asimismo se propone que de manera paulatina conforme vaya desarrollándose la E.I. se delegue poder a las gerencias para que de manera conjunta la E.I., se consolide en el mercado.

### **C.) LOS FACTORES DE CONTINGENCIA**

El último punto de nuestra propuesta es señalar como los factores de contingencia pueden influir en los parámetros del diseño y como consecuencia en la estructura organizacional propuesta.

Como sabemos existen factores de contingencia agrupados en áreas : Edad, tamaño, sistema técnico, ambiente o entorno y poder.

Cada uno de estos factores puede modificar los parámetros del diseño con lo que puede conservarse o sucumbir cualquier entidad.

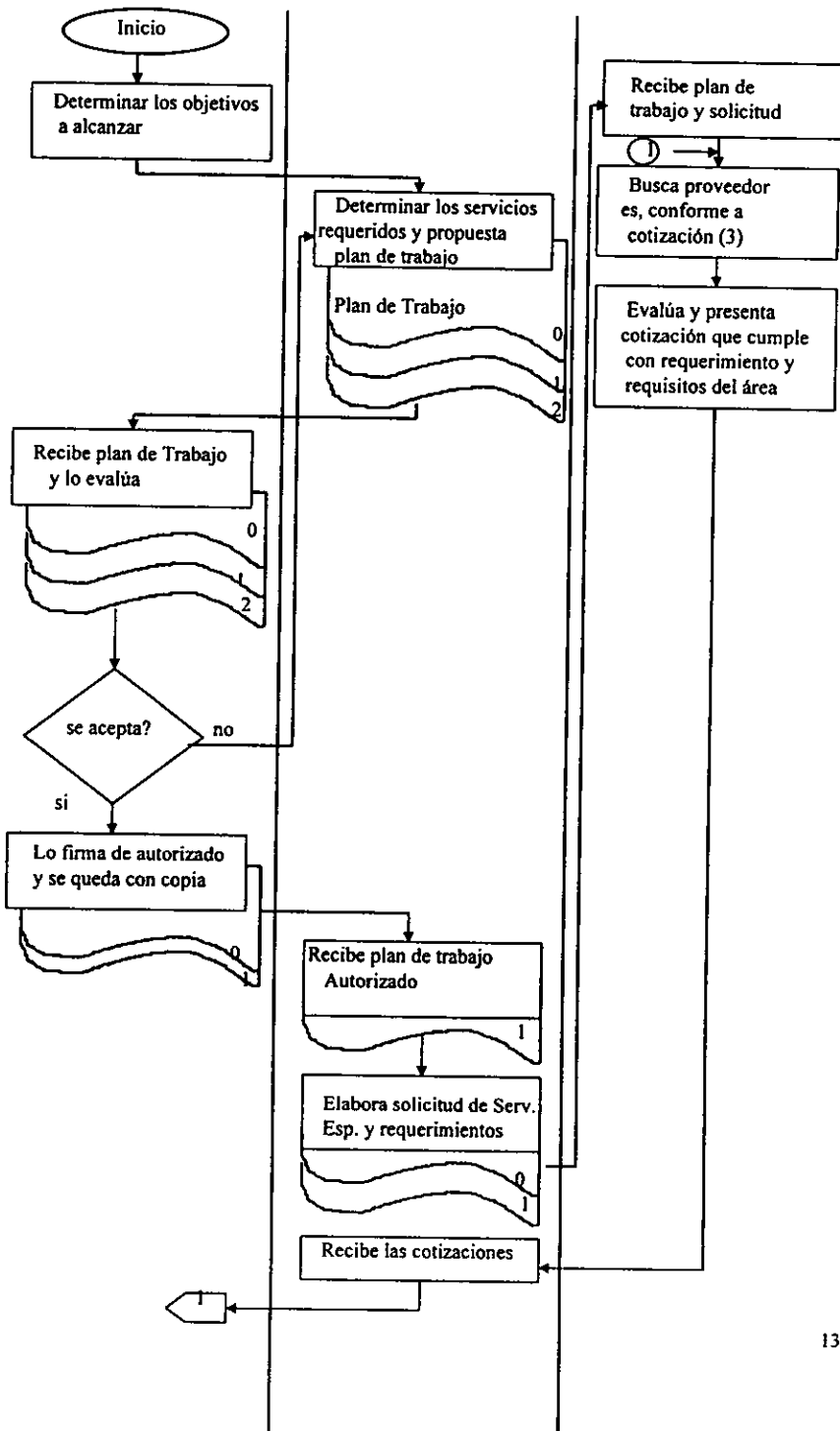
De esta manera tenemos:

- **Edad:** Las organizaciones más antiguas conocen mejor su trabajo por desarrollar, es decir están más formalizadas. En nuestro caso de estudio, proponemos que los administradores integradores fomenten esta situación para que el personal llegue más rápido de una integración y conocimiento concreto del objetivo que se busca alcanzar.  
Del mismo modo, la dirección general deberá facilitar esta integración otorgando cierto poder a sus mandos medios en la medida en que

transcurra el tiempo de vida de la empresa integradora proporcionando con ello una descentralización de dicho poder.

- **Tamaño:** Como se observa en nuestro organigrama propuesto se establecen sólo unidades básicas con las que debe contar la empresa integradora de una plaza comercial buscando con ello que las personas asignadas a cada puesto se vuelvan especialistas y conforme crezca la organización sepan como conducir a sus subordinados estableciendo parámetros de control.
- **Sistema Técnico:** La empresa integradora deberá contar con un sistema de cómputo básico( computadora personal) para cada gerencia, ya que serán ellos quienes deberán de vigilar y controlar la parte operativa de la empresa integradora, y así mismo entregar resultados a la dirección general. Por otra parte se les capacitar y actualizar en el manejo de software que se requiera. De manera conjunta con la edad de la organización, debemos prever que este sistema técnico se extenderá al centro operativo de la empresa integradora para que de esta manera la parte administrativa pueda tener mayor tiempo para analizar y planear las actividades convirtiéndose en personas más especializadas.
- **Ambiente o entorno:** Con respecto a este factor, consideramos que mientras la estructura que proponemos logre pasar del estado burocrático inicial y tienda a una estructura más especializada con mayor descentralización del poder y del sistema de toma de decisión será más rápido su adaptación y permanencia en el mercado. Este señalamiento nace de que observamos que nuestra economía se abre de manera acelerada a otros países, que este elemento influye directamente en los demás factores del medio (político, mercadológico, social y cultural) y como consecuencia pueden hacer sucumbir a la E.I. . Esta descentralización y especialización se debe de ampliar en épocas favorables para la empresa integradora; en tanto, que en épocas de desestabilización en el medio proponemos que la empresa integradora se centralice temporalmente para tomar las medidas pertinentes y después continúe con la organización descentralizada.
- **Poder dentro de este factor consideramos dos categorías de poder :**
  - a) **Externo:** Nuestra estructura organizacional responderá adecuadamente a las fuerzas externas ya que cada área esta diseñada para dar respuesta oportuna ante las exigencias del medio, contando con apoyo por parte del área de asesoría. Así mismo que la empresa integradora, deberá de analizar las contradicciones del medio y tratar de observar las oportunidades y obtener ventajas.
  - B) **Interno:** Como proponemos en los parámetros del diseño será el director general quien ejercerá el poder sin embargo deberá asesorarse para una modificación en la estructura organizacional para que el proceso de adaptación sea en tiempo y forma establecido. Asimismo, conforme el tiempo de vida de la organización será indispensable que el poder se descentralice para que la organización deje el Estado primario o burocrático y tienda hacia la especialización fomentando con ello los sistemas de toma de decisiones.

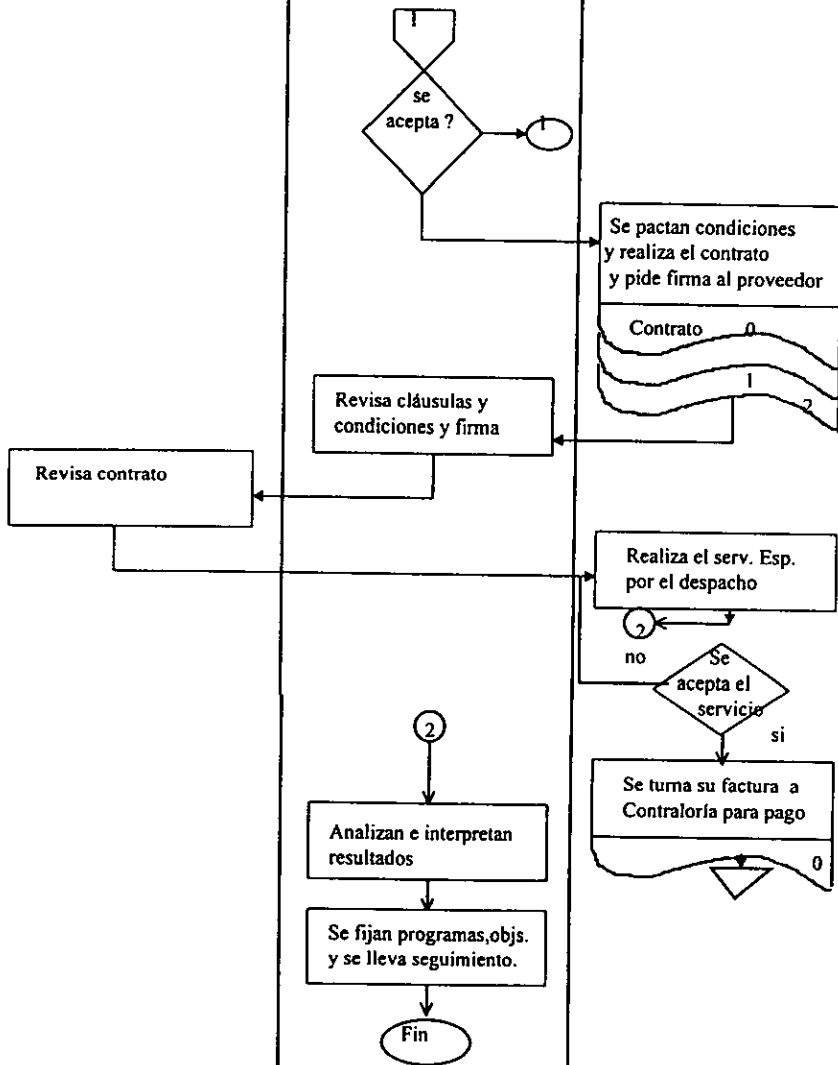
**DIAGRAMA DE FLUJO EN SOLICITUD EN SERVICIOS ESPECIALIZADOS**  
**DIRECCIÓN ADMINISTRACIÓN SERV. ESPECIALIZADOS**



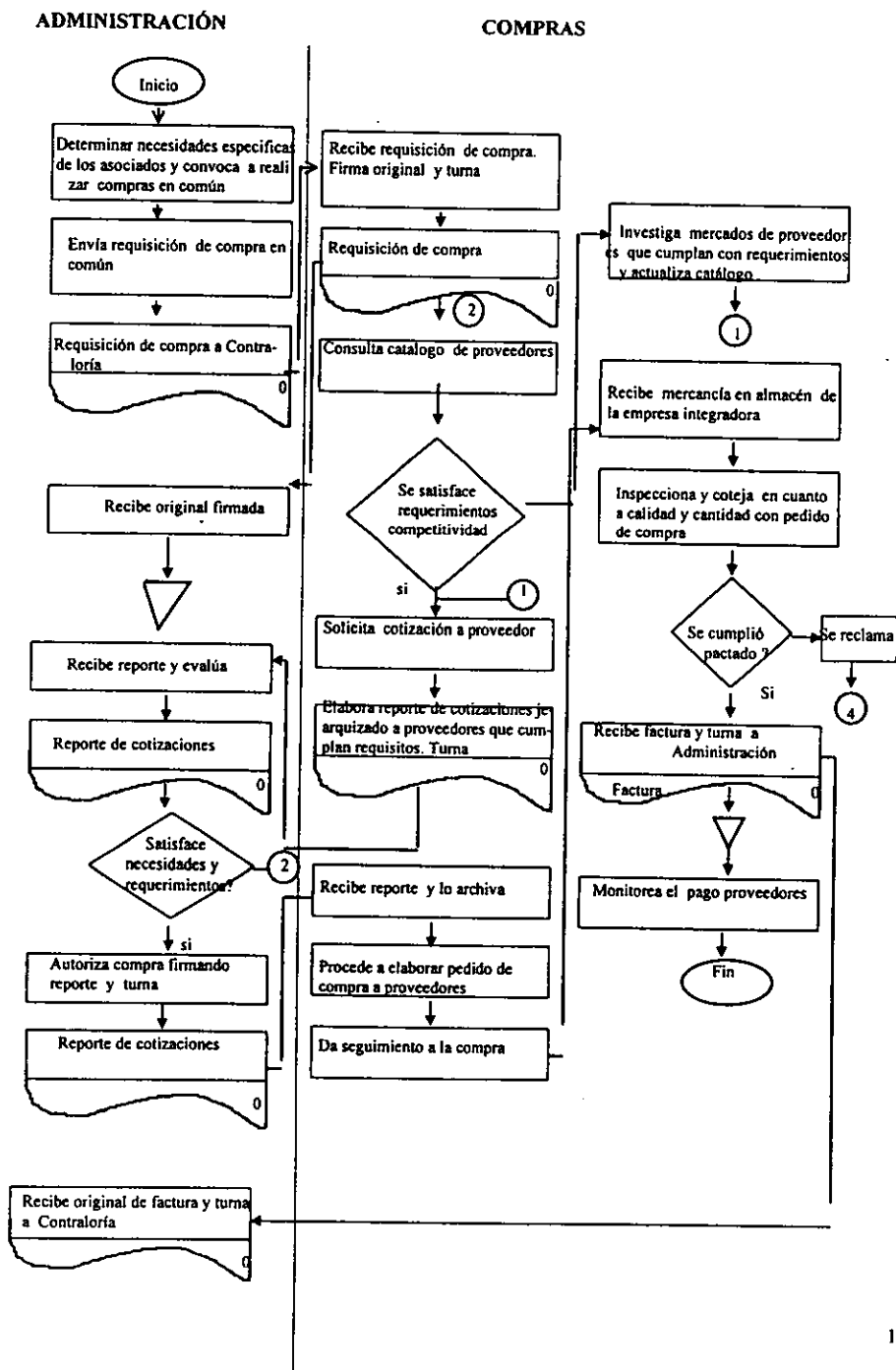
DIRECCIÓN

ADMINISTRACIÓN

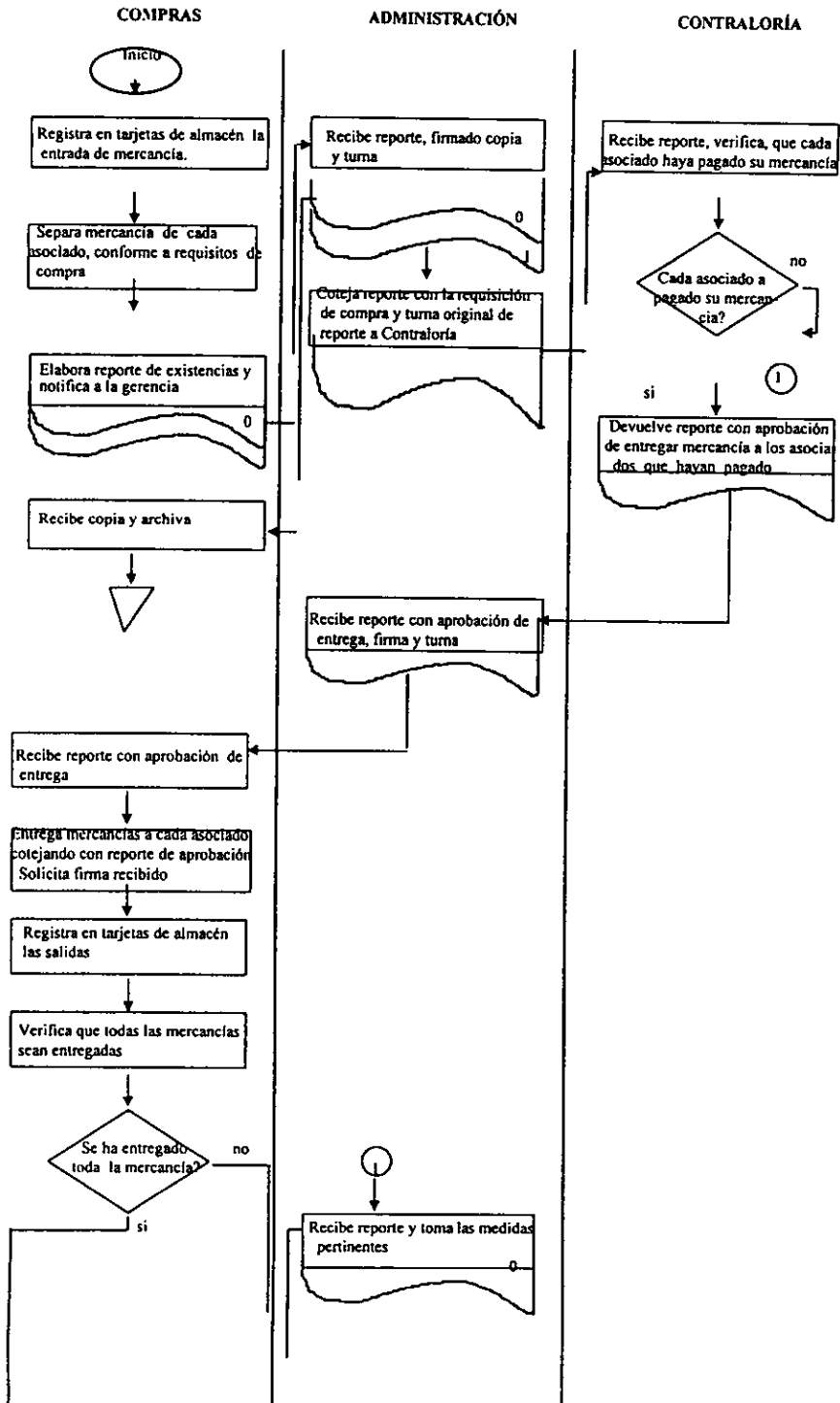
SERV. ESPECIALIZADOS



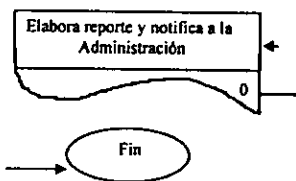
## PROCESO DE COMPRAS EN COMÚN



## PROCESO DE ENTREGA DE MERCANCIAS COMPRAS

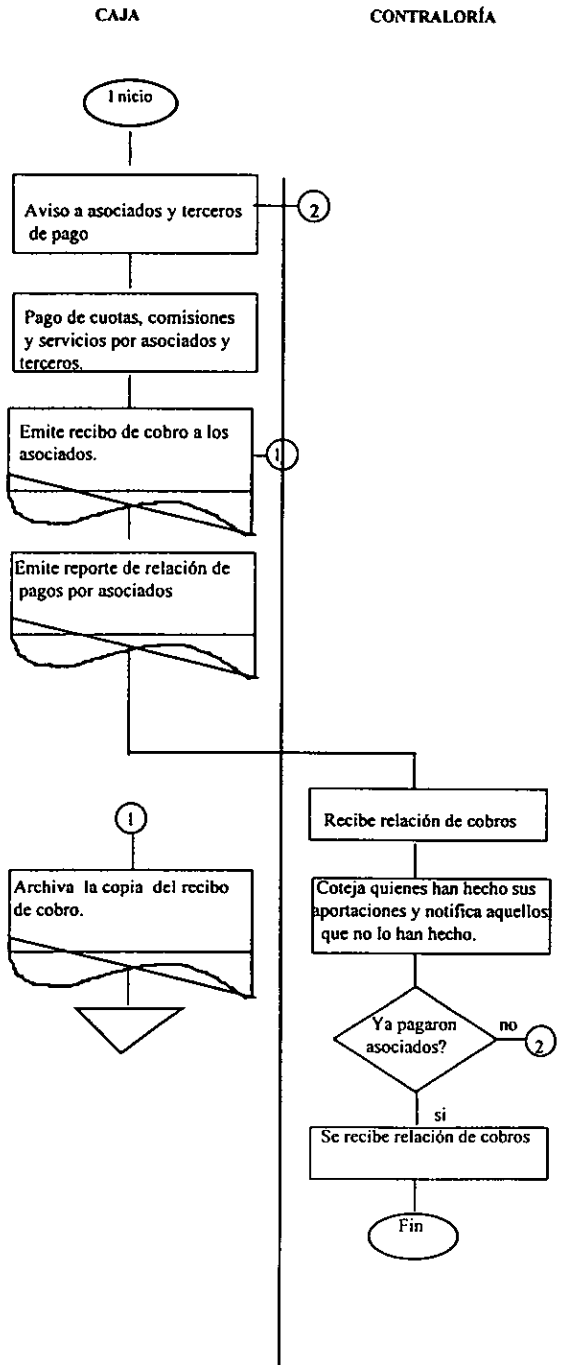




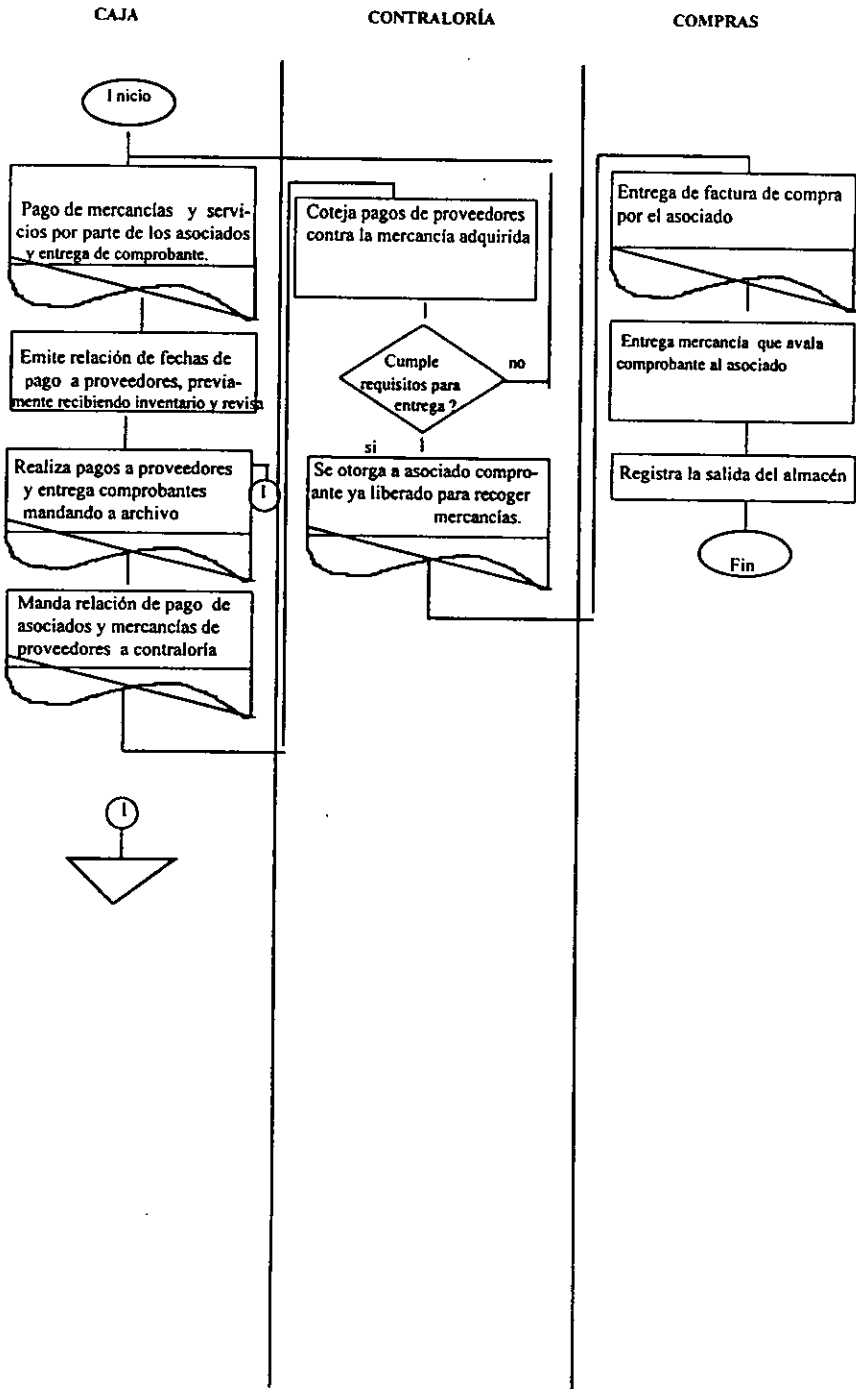


# DIAGRAMAS DE FLUJO CONTABLES

## FLUJOGRAMA CAJA-(INGRESOS)



# FLUJOGRAMA CAJA-(EGRESOS)



## CONCLUSIONES

1. La actividad del comercio en nuestro país en la época prehispánica se gestó y desarrolló con un matiz muy particular mezclando gobierno, religión y sociedad, realizándose de forma ceremonial. De esta manera la ciudad de México se convirtió en el centro de intercambio más importante del país y que en la actualidad se conserva como tal.
2. Con la colonización el proceso de intercambio sufre una ruptura perdiéndose la regulación coercitiva que existía, no así la actividad propiamente y ante una escasa normatividad fuera de tiempo, nace la actividad del comercio informal y todo lo que esta situación acarrea. La población del centro del país adopta la familiaridad de ir a la "plaza" por sus compras.
3. Actualmente el comercio informal es un medio alterno de abasto de productos desde primera necesidad hasta buhonería para la creciente población, con características de bajos recursos.
4. El comercio informal ha alcanzado dimensiones impresionantes, debido al gran desempleo y a los bajos salarios que existen en nuestro país.
5. Se han generado círculos cerrados de concentración del poder en la que se ven involucrados diferentes elementos: autoridades, comerciantes (líderes), y sociedad, limitando con esto, implantar una normatividad y organización para controlar la actividad comercial informal.
6. Las soluciones que ha implantado el Gobierno del Distrito Federal, desde el Bando hasta el Programa de Reordenamiento de 1997, han dado escasos resultados por la falta de consecución de planes que se desarrollan parcialmente por las diferentes administraciones que implantan objetivos de corto plazo.
7. Se debe tomar en cuenta la opinión de la sociedad a través de foros de consulta dando posibles soluciones a los problemas del ambulante.
8. Actualmente las plazas comerciales destinadas al ambulante responden parcialmente a la solución de una problemática del comercio informal y la falta de líneas de control y seguimiento por parte de las autoridades, tenemos como resultado que 7 de las 11 plazas en el Perímetro "A" trabajan

con menos del 70% de ocupación de su capacidad. De las 4 restantes, 1 trabaja con un 81% de ocupación y las tres restantes trabajan con más del 90%.

9. Los comerciantes ambulantes reubicados del Centro Histórico Perímetro "A" saben promover sus productos, pero pocos saben organizarse o no tienen los conocimientos para hacerlo y obtener un beneficio que satisfaga a ellos y a los consumidores.
10. Una adecuada Estructura Organizacional (Control Interno) bajo la modalidad de Empresa Integradora en plazas del comercio reubicado permitirá la formalización y disminución en la problemática del comercio informal.
11. El Sistema Organizacional (Control Interno) de una Empresa Integradora no sólo proporcionará a los asociados beneficios administrativos, financieros y técnicos, sino también podrá gozar los beneficios que genera la Empresa Integradora como, Régimen Simplificado de Tributación por 10 años sin límite de ingresos, ser sujetas de crédito de los programas gubernamentales, facilidades para acceder a programas Ecex, Altex, Pitex y Maquila de Exportación, mantener la autonomía de los asociados, y se generen economías de escala.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, Fernando; **Administración de Recursos Humanos**, Trillas, 1989.
2. ASAMBLEA DE REPRESENTANTES DEL DISTRITO FEDERAL, "**Bando para la Ordenación y Regulación del Comercio en Vía Pública del Centro Histórico de la Ciudad de México**", Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal, México, D.F., 12 de julio de 1993.
3. BACON Charles A., **Manual de Auditoría Interna**, Edit. UTEA.
4. BOLETÍN B-1; **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Objetivos de los Estados Financieros**.
5. BRINK V. y WITT H., **Auditoría Interna Moderna, Naturaleza de la Auditoría interna**; Edit. ECASA.
6. DAFT, Richard L. y STEERS, Richard M., "**Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos Humanos**", editorial Limusa.
7. DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL; **El Centro Histórico de la Cd. de México**; Una propuesta emanada de la consulta pública 1984-1986.
8. DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL; **El Comercio en el Distrito Federal: Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI) y la Cancillería Mexicana**, México, D.F., julio 1996.
9. DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL, "**Programa de Reordenamiento al Comercio en Vía Pública**" México, D.F., enero, 1997.
10. DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL; "**Programa de Mejoramiento del Comercio Popular**", México, D.F., julio de 1992.
11. DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL, "**Reglamento de Construcciones para el D.F.**"
12. FLORES BECERRIL, María Elena; Tesis "**Las empresas Integradoras en la Industria de la Transformación**" UNAM, 1998.
13. GARCÍA PELAYO Y GROSS; **Enciclopedia Temática Laurousse**, España 1995.
14. GÓMEZ CEJA, Guillermo, "**Organización y Planeación de Empresas**", editorial Mc Graw- Hill, México, D.F. , 1994.

15. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C., **Normas y Procedimientos de Auditoría, Estudio y Evaluación del Control Interno - Boletín 3050.**
16. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C., **Normas y Procedimientos de Auditoría, Dictamen sobre el Sistema de Control Interno - Boletín 4100.**
17. Kohler, Erick L.; **Diccionario para Contadores**; Edit: Prentice Hall.
18. LÓPEZ, ELIZONDO A. ; **Proceso Contable I, Contabilidad Fundamental**, Edit. ECASA.
19. NAVA LÓPEZ, José Emilio; **Organización de la empresa y nuevas tecnologías**, editorial Pirámide, Madrid, España, 1994.
20. POMAR, Julio; **Los Pochtecas : El Comercio en América Latina, desde los Aztecas hasta la Independencia**; Edit. EDAMEX; 1996.
21. ROSS, Hassing; **Comercio, Tributo y Transportes/ La Economía política del Valle de México siglo XVI**; Alianza Edit. Mexicana
22. RUEDA Isabel y varios; **Las Empresas Integradoras en México**, edit. Siglo XXI. 1997. México.
23. SANTILLANA GONZÁLEZ J. R.; **Cómo Hacer y Rehacer una Contabilidad - Control Interno**, Edit. ECASA.

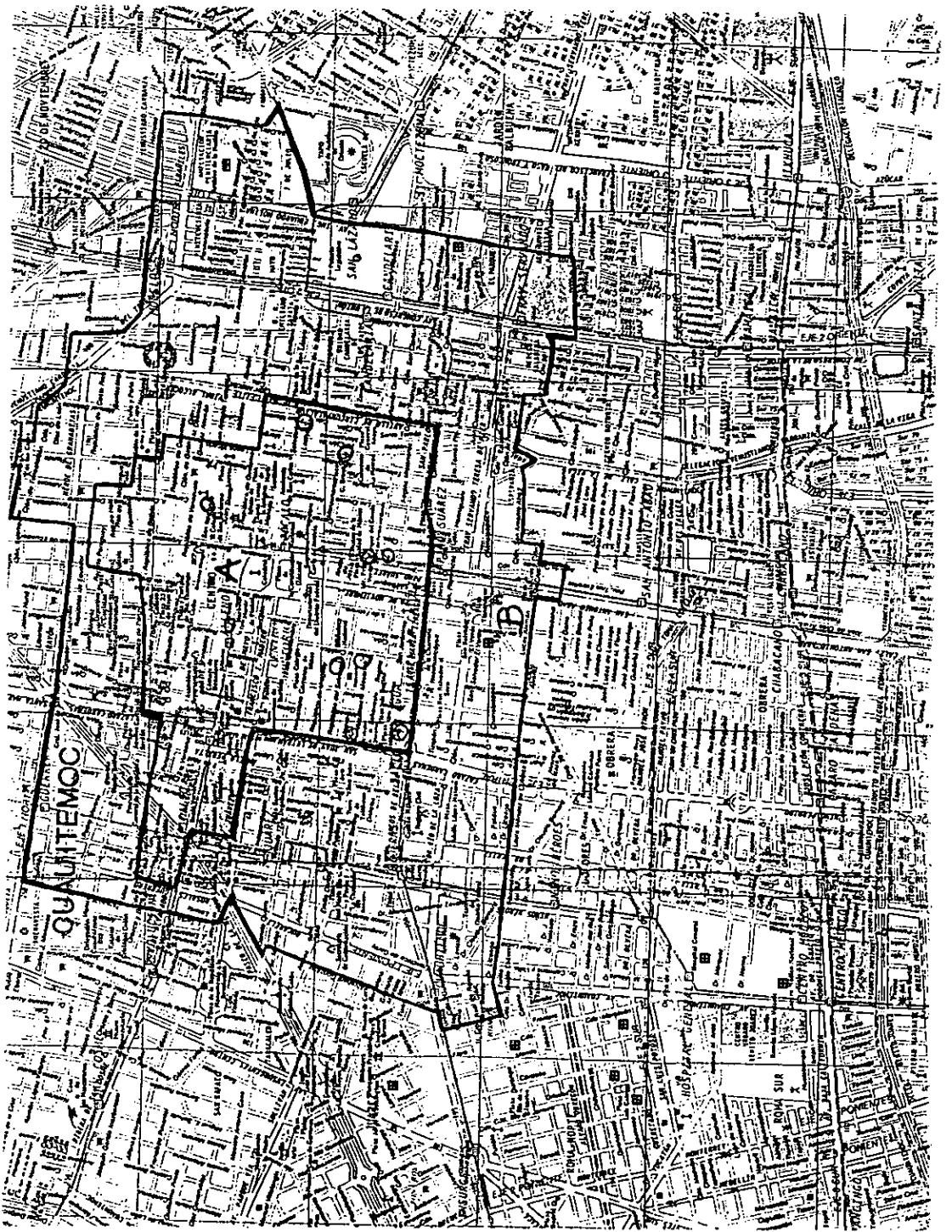
### PERIÓDICOS, REVISTAS Y APUNTES

24. Apuntes de Auditoría I de la Facultad de Contaduría y Administración. ALVAREZ RAMÍREZ, Daniel;
25. Ejecutivos de Finanzas, "Empresas Integradoras: Detonador Económico en México" Pag. 48 a 53 Octubre, 1997.
26. El Empresario, publicación semanal para la mediana y pequeña empresa, "Reubicación del comercio ambulante" México, D.F., del 5 al 18 de abril de 1993.
27. El Financiero; GÓMEZ SALGADO Arturo "Micro. Pequeña y Mediana Empresas las más afectadas", 8 de abril de 1996.

- 28.El Financiero; Isabel Beceril (Perdieron su empleo 171,000 mexicanos), 3  
Febrero de 1997 pag. 30
- 29.La Jornada, 23 de septiembre de 1997, pag. 51; "En 7 años se duplico su  
número según un estudio".
- 30.La Jornada, México, D.F., Viernes 5 de diciembre de 1997.

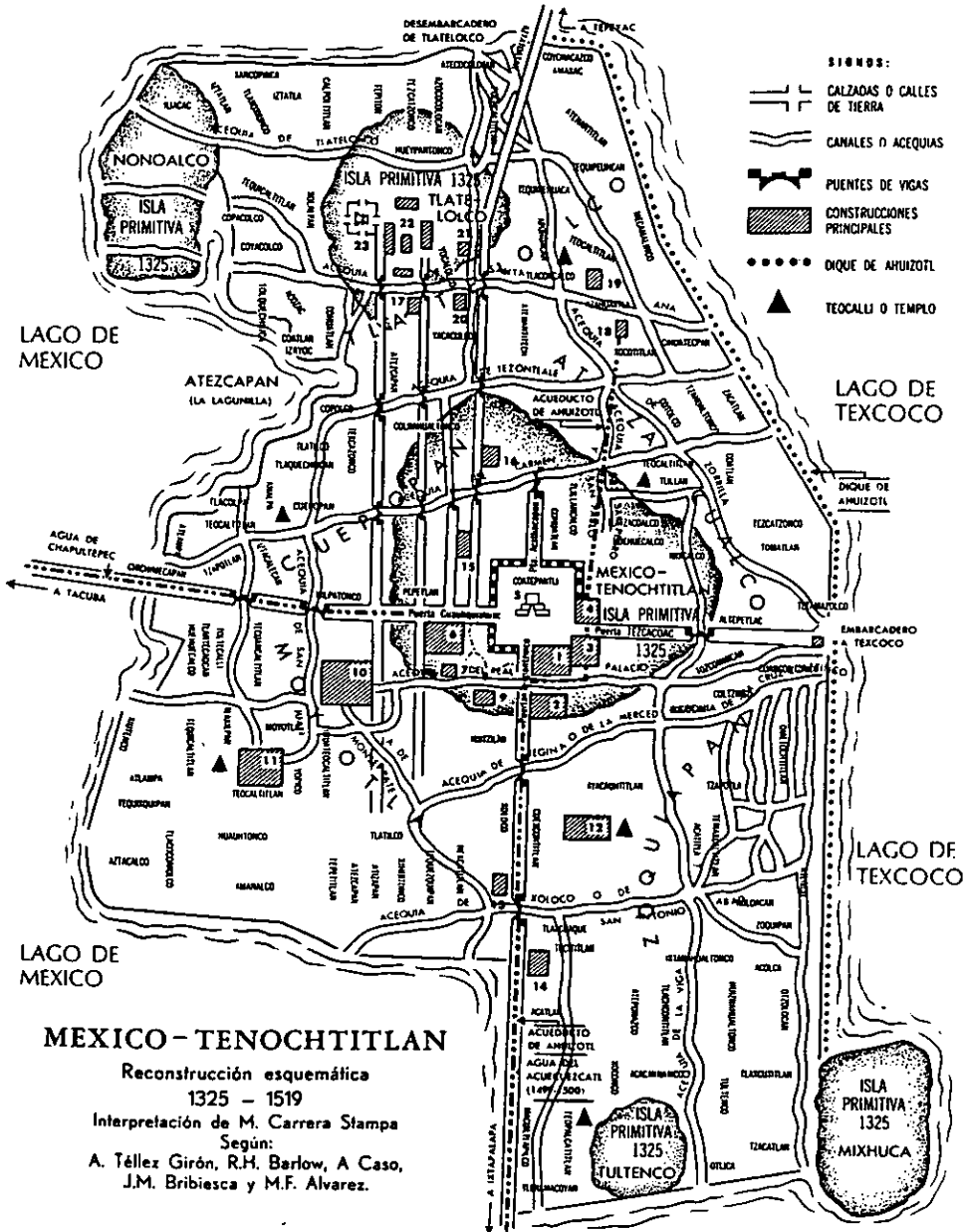


## **ANEXOS**





Yacatecutli, dios patrón de los pochtecah (Sahagún 1979, 1:124).



- Principales Construcciones y Plazas:
1. Palacio de Moctezuma II.
  2. Plaza de El Volador.
  3. Casa de las Aves.
  4. Telpochcalli.
  5. Templo Mayor.

6. Palacio de Axayacatl.
7. Cuicacalco.
8. Plaza Principal.
9. Palacio del Tlacanqui.
10. Casa de las Fieras.
11. Tianguis de Moyotla.

12. Huiznahuac.
13. Xoloco. (Teocalli)
14. Templo de Toci. (Teocalli)
15. Palacio de Cuauhtémoc.
16. Tzontlemacoyan. (Teocalli)
17. Palacio de Yacalco.

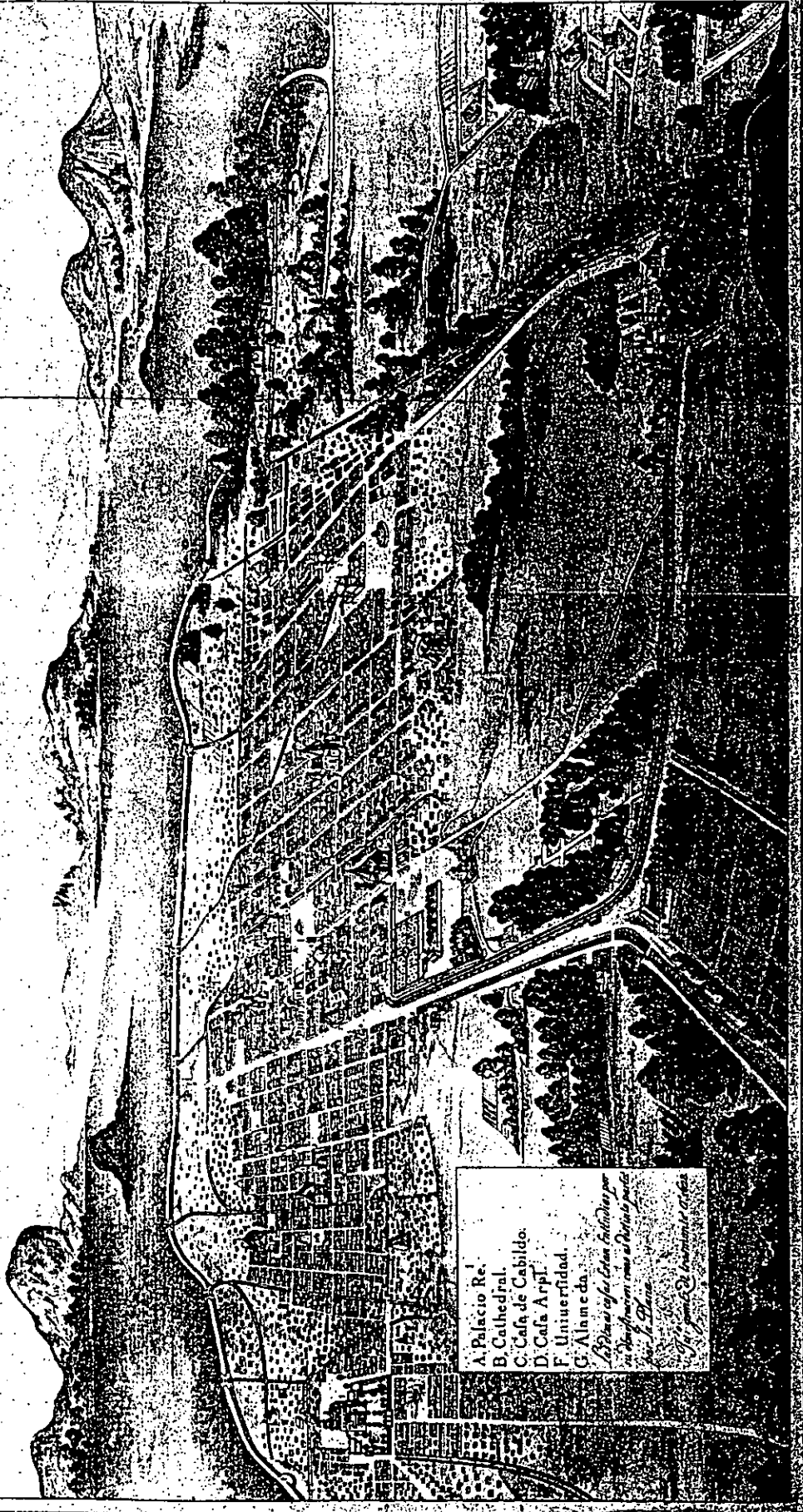
18. Tlacochcalco. (Teocalli)
19. Apahuaztlan o Azagauztla. (Teocalli)
20. Atenantitech o Tetenamitl. (Teocalli)
21. Xocolitla o Cihuateopan.
22. Tianguis o mercado de Tlatelolco.
23. Templo mayor de Tlatelolco.

# PLAN Y LEYENDA DE LA CIUDAD DE MARZO.

Por la correspondencia de los números de Sitios en Este Copia las construcciones y sus señalamientos.

- |                               |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| N.º 1. Comendador de la Cruz. | N.º 7. Monjas.           | N.º 13. Hospitales.      | N.º 19. Parroquias.      | N.º 20. Colegio.         |
| N.º 2. N.º de Augustin.       | N.º 8. N.º de San Juan.  | N.º 14. N.º de San Juan. | N.º 21. N.º de San Juan. | N.º 22. N.º de San Juan. |
| N.º 3. N.º de San Juan.       | N.º 9. N.º de San Juan.  | N.º 15. N.º de San Juan. | N.º 23. N.º de San Juan. | N.º 24. N.º de San Juan. |
| N.º 4. N.º de San Juan.       | N.º 10. N.º de San Juan. | N.º 16. N.º de San Juan. | N.º 25. N.º de San Juan. | N.º 26. N.º de San Juan. |
| N.º 5. N.º de San Juan.       | N.º 11. N.º de San Juan. | N.º 17. N.º de San Juan. | N.º 27. N.º de San Juan. | N.º 28. N.º de San Juan. |
| N.º 6. N.º de San Juan.       | N.º 12. N.º de San Juan. | N.º 18. N.º de San Juan. | N.º 29. N.º de San Juan. | N.º 30. N.º de San Juan. |

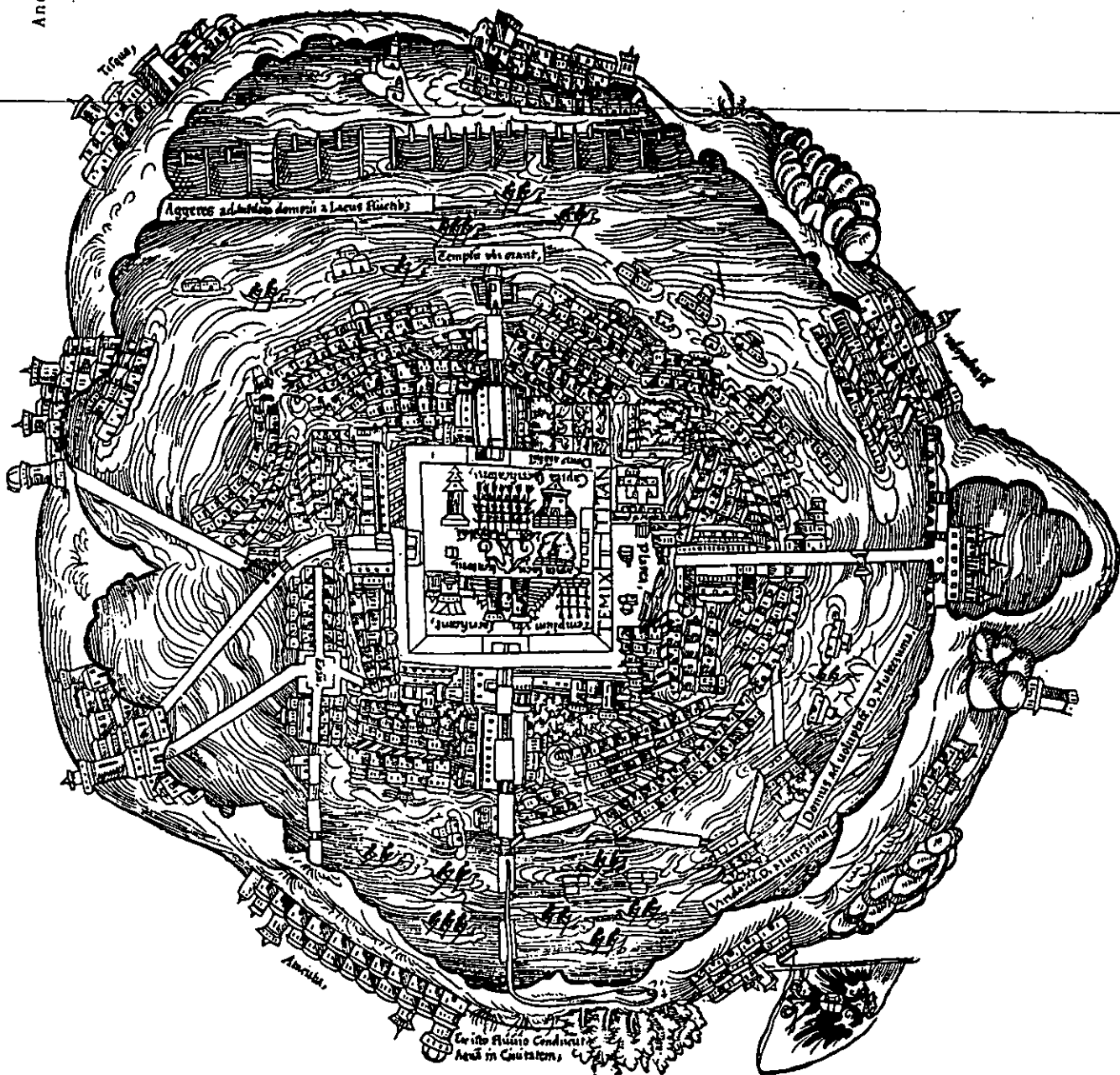
Suma 30.



A. Palacio Re.  
 B. Cathedral.  
 C. Casa de Cabildo.  
 D. Casa Arzob.  
 F. Universidad.  
 G. Alameda.

Plano de la Ciudad de Marzo por Don Francisco del Paso y Troncoso en 1628.

—Plano de Juan Gómez de Trasmonte, fechado en 1628. Reproducido de la edición de Don Francisco del Paso y Troncoso. Florencia en 1907. El original mide 0.538 x 0.43 mts. hecha en



—Plano atribuido a Hernán Cortés. Fue publicado por primera vez en 1524, en Nüremberg, en una edición latina de algunas Cartas de Relación.

Acaso fué grabado sobre el dibujo de un soldado to-  
pógrafo, que Cortés remitió a Carlos V en 1526. Con  
algún esfuerzo de imaginación casi puede reconstruirse  
el aspecto de la ciudad indígena, aunque a representa-  
ción sea fantástica en muchos detalles. De este plano  
se derivaron otros que aparecieron en tiempos poste-  
res, casi siempre mal interpretándolo. La reproducción  
de Nüremberg es de 0.36 x 0.205 mts., y tiene otro gra-  
do en la misma hoja que se refiere a un levantamiento  
de las costas del Golfo de México.

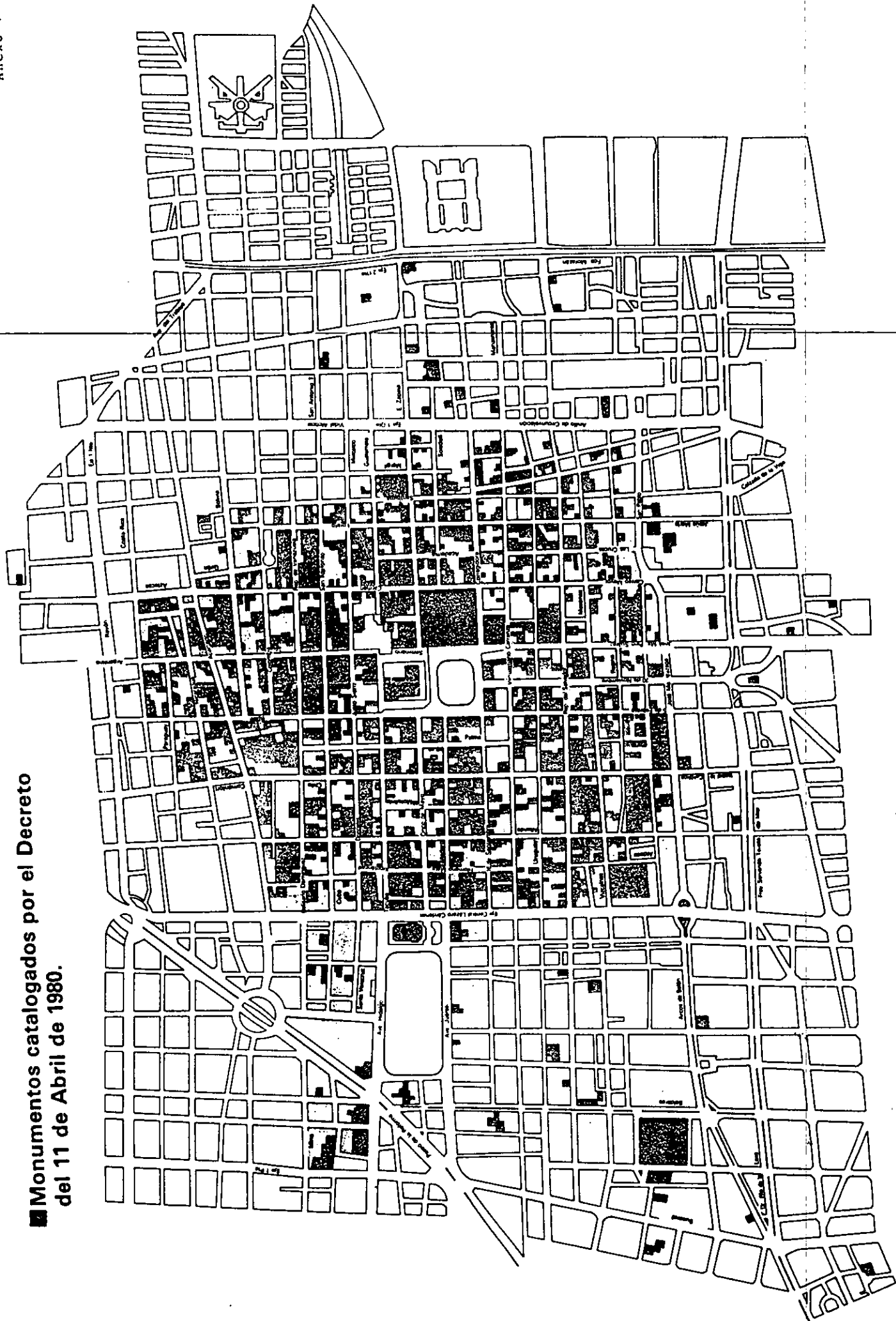


-Plano de México-Tenochtitlan publicado con la relación conocida por "El Conquistador Anónimo"

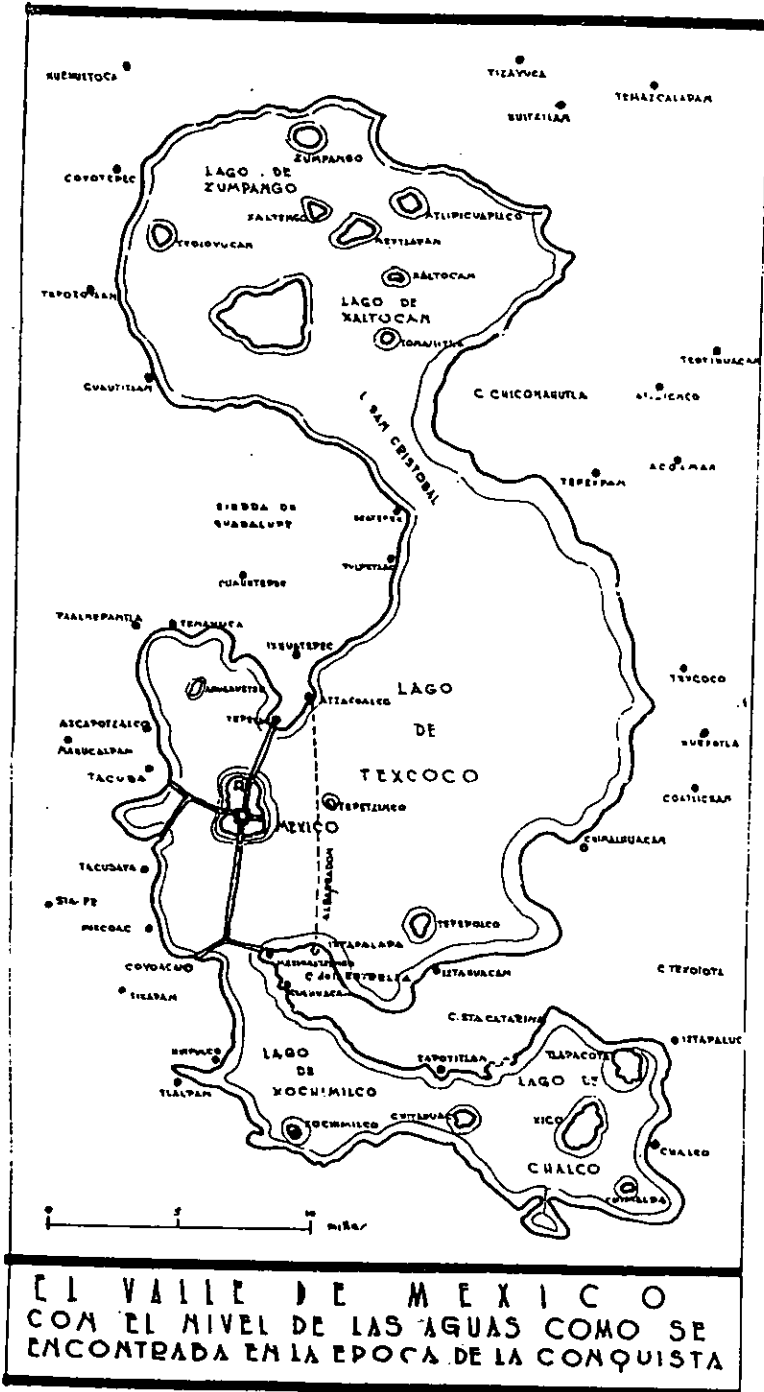
Apareció por primera vez en la Colección de Viajes de Juan Bautista Ramírez. Este plano inspirado en el atribuido a don Hernando Cortés, ofrece variantes notables con éste y con los otros, derivados también del plano del Conquistador, como son los que aparecen en los Islarios de Bordone y de Porcuchi.

Es una de tantas representaciones fantásticas de la ciudad de México. Se reproduce de la traducción hecha por don Joaquín García Icazbalceta de "El Conquistador Anónimo", en su colección de Documentos para la Historia de México. Se encuentra también en la edición "Alemania".

■ Monumentos catalogados por el Decreto del 11 de Abril de 1980.







**EL VALLE DE MEXICO  
COM EL NIVEL DE LAS AGUAS COMO SE  
ENCONTRABA EN LA EPOCA DE LA CONQUISTA**

—Reconstrucción del nivel de las aguas de la laguna, como se encontraban en la época de la Conquista.

Calca tomada del plano que acompaña la edición inglesa del Bernal Díaz (Hakluyt Society) por A. P. Maudslay. Se han indicado los lugares importantes en la época.