



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y POLÍTICAS PARA UN MERCADO PÚBLICO DE AUTOADMINISTRACIÓN

9/21/07

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN

MARIANA DE JESÚS MADRIGAL REYES



MEXICO, D.F.,

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
POLÍTICAS PARA UN MERCADO
PÚBLICO DE AUTOADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL
TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
MARIANA DE JESÚS MADRIGAL REYES**

**ASESOR:
M.A. MARIA ELENA FLORES BECERRIL**



MEXICO, D.F.,

2006.

Agradecimientos:

A DIOS

Por haberme permitido llegar y terminar esta etapa de mi vida

A MI MAMÁ

Por todo el amor, cariño, paciencia, confianza, apoyo e impulso que me dio durante toda mi carrera

A mis hermanos ANIA Y ARTURO por la valiosa ayuda que me brindaron para acabar este proyecto.

A MIS ABUELITOS

Por la confianza, amor y cariño que me han brindado siempre

A MI TÍA LAURA

Que gracias a su apoyo y ayuda pude realizar la investigación de mi tesis

A MI ESOSO

Por haber estado a mi lado en estos momentos

A MIS HIJOS ALLEN Y DESIREÉ

Por haberme dado la inspiración, fuerzas suficientes, y sobre todo, por los momentos que tenía que estar junto a ellos y que me regalaron para terminar este trabajo.

Y también quiero darle mi más sincero agradecimiento a la *MAESTRA MARÍA ELENA FLORES*, por su paciencia al haberme guiado y ayudado en la realización de este proyecto.

ÍNDICE

	página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. LA DELEGACIÓN XOCHIMILCO ACTUALMENTE	1
1.1 ÉPOCA ACTUAL EN LA DELEGACIÓN XOCHIMILCO	1
1.1.1 Hidrografía	1
1.1.2 Demografía	2
1.1.3 Cartografía	3
1.1.4 Turismo y tradiciones	3
1.1.5 Acciones que se han realizado actualmente en materia administrativa	4
1.1.6 Funciones de la Secretaría de Desarrollo Económico y sus Direcciones Generales	5
1.2 COMERCIO ESTABLECIDO EN MERCADOS	8
1.2.1 Situación administrativa, organizacional e infraestructura en los Mercados de la Delegación Xochimilco	9
CAPÍTULO 2. HISTORIA DEL COMERCIO EN XOCHIMILCO.	
2.1 ÉPOCA PREHISPÁNICA.	11
2.2 ÉPOCA COLONIAL	12
2.3 ÉPOCA INDEPENDIENTE.	13
2.4 ÉPOCA PORFIRISTA.	14
CAPÍTULO 3. "MERCADO AMPLIACIÓN SAN MARCOS"	
INTRODUCCIÓN	16
3.1 ANTECEDENTES	16
3.2 CARACTERÍSTICAS	18
3.3 OBJETIVOS	21
3.4 ESTRUCTURA	21
3.5 FUNCIONAMIENTO	22
3.5.1 Facultades y Obligaciones de la Mesa Directiva	22
3.5.2 Asamblea General de Asociados o Locatarios	24
3.5.3 Presidente	24
3.5.4 Secretario	24
3.5.5 Tesorero	25
3.5.6 Vocales	26
3.5.7 Comité de Vigilancia	26
3.5.8 Comité de Mantenimiento	26
3.5.9 Comité de Festejos	26
3.6 MEDIO AMBIENTE	27
CAPÍTULO 4. DISEÑO ORGANIZACIONAL	
PRIMERA PARTE: LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES	
INTRODUCCIÓN	28
4.1 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA	29

4.1.1	Conceptos tradicionales de Organización y Administración	29
4.1.2	Contribuciones de la Ciencias del Comportamiento y de la Administración	30
4.1.3	El Enfoque Moderno: Conceptos de Sistemas y de Contingencias	33
4.1.4	Enfoque Situacional	34
SEGUNDA PARTE: LA ORGANIZACIÓN		
4.2	ESTRUCTURA	36
4.3	ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL	37
4.4	AUTORIDAD, RESPONSABILIZAS Y OBLIGACIÓN	37
4.5	ORGANIGRAMAS	38
4.6	ESPECIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y DIVISIÓN DEL TRABAJO	38
4.7	JERARQUÍA	38
4.8	TRAMO DE CONTROL (Tramo de supervisión)	38
4.9	MEDIO AMBIENTE SOCIAL (GENERAL)	39
4.10	LA ESTRUCTURA VINCULADA CON EL MEDIO AMBIENTE Y OTROS SUBSISTEMAS	40
4.11	PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	40
4.12	DEPARTAMENTALIZACIÓN	41
4.13	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	41
4.14	TIPOS DE RELACIONES	41
4.15	ANÁLISIS DE PUESTOS	42
4.16	CARTA DE ACTIVIDADES	43
4.17	COMITÉS	43
4.18	MARCO DE REFERENCIA PARA ANALIZAR ORGANIZACIONES	44
4.19	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	45
4.20	METAS ORGANIZACIONALES	48
4.21	ESTRATEGIA	49
4.22	RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA	50
4.23	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	50
4.24	CONCEPCIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS	50
4.25	PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	51
4.26	CULTURA EMPRESARIAL	51
4.27	DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA	52
TERCERA PARTE: LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS		
4.28	LOS MANUALES	55
4.29	TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	56
4.30	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	57
4.30.1	Tipos de Manuales de Organización	57
4.30.2	Contenido del Manual de Organización	57
4.31	MANUAL DE POLÍTICAS	58
4.31.1	Tipos de Manuales de Políticas	59
4.31.2	Contenido del Manual de Políticas	59
CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA		
5.1	ANÁLISIS ESTADÍSTICO	61
5.2	MUESTRA	61

5.3. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	63
5.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	84
CAPÍTULO 6. "PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL MERCADO SAN MARCOS"	
INTRODUCCIÓN	86
I. MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA EL MERCADO SAN MARCOS	
ÍNDICE	87
1. INTRODUCCIÓN	89
1.1 Objetivo del Manual	89
1.2 Ámbito de Aplicación	89
1.3 Autoridad	90
1.4 Cómo usar el manual	90
2. DIRECTORIO	91
3. ORGANIGRAMA	97
3.1 Estructura Organizacional	92
3.2 Niveles Jerárquicos	93
3.3. Autoridad de Línea y Asesoría, Canales Formales de Comunicación	94
3.4 Centralización y Descentralización	94
4. ESTRUCTURA FUNCIONAL	95
4.1 Aspectos Generales del Mercado San Marcos	95
4.1.1 Misión	95
4.1.2 Metas	95
4.1.3 Objetivos	95
4.1.3.1 Objetivos Operativos	95
4.1.3.2 Objetivos Generales	95
4.1.3.3 Políticas Generales	96
ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS	97
COMITÉ DE VIGILANCIA	98
PRESIDENTE	99
MERCADOTECNIA	102
FINANZAS	107
CONTRALORÍA	109
RECURSOS HUMANOS	111
SERVICIOS GENERALES	113
PERSONAL DE LA DELEGACIÓN (Administrador y Auxiliar)	115
COMITÉ DE FESTEJOS	116
CONCLUSIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	121
APÉNDICE	124

INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes, hasta la fecha, los mercados públicos han constituido una pieza fundamental en la infraestructura comercial y de servicios de cualquier país; siendo una de sus principales características el abasto al menudeo, necesario para el consumo de la población sobre todo de aquellos sectores con escasos recursos económicos.

Una parte significativa de la demanda de la población se satisface a través de los mercados públicos, ya que estos están constituidos por diferentes giros comerciales, provenientes de comerciantes en pequeño. Son un auténtico mosaico de productos y servicios que rescatan y perpetúan lo auténtico de las tradiciones mexicanas.

Los mercados públicos tienen un potencial de demanda muy importante, ya que por su ubicación estratégica, la atracción que tienen sobre amplios sectores de la población, la atención personalizada de sus locatarios, su frescura y variedad, la experiencia en el comercio al menudeo, el movimiento comercial que se genera en su entorno y una imagen propia ante el público; todos estos factores determinantes, abren expectativas hacia atractivos negocios, para el proveedor de mercancías y por otra parte mejores adquisiciones para el comprador exigente.

Es necesario mencionar que existen dos clases de mercados según el tipo de administración que éstos poseen. Por un lado existen los mercados públicos administrados por el gobierno, y por el otro lado existen los mercados de autoadministración que no son administrados por el gobierno sino que son los locatarios del mercado los que se administran, constituyéndose como asociación civil.

A través de la investigación preliminar efectuada en los diversos mercados situados en la Delegación Xochimilco, se encontró de manera general los principales problemas que aquejan a los locatarios, y a los administradores de cualquier tipo de mercado, los más importantes son: falta de autoridad, escaso personal administrativo, de limpieza y vigilancia, capacitación deficiente, etc.

En cuanto a los mercados de Autoadministración la situación se complica aún más, ya que el administrador de la unidad se designa de entre los locatarios y, obviamente, la persona no cuenta con el conocimiento necesario para elaborar y aplicar todo lo que implican las funciones y prácticas administrativas, dando como consecuencia normas y procedimientos puramente empíricos, teniendo como resultado roces y conflictos con las autoridades, por desconocimiento del Administrador en relación a la normatividad y legislación respectivas.

La selección del tema lo realicé en virtud de la oportunidad que tuve de participar y observar, los conflictos que constantemente se presentan en el Mercado "Ampliación San Marcos", ubicado en la Delegación Xochimilco, D.F., (mercado de autoadministración), entre la mesa directiva, la administración aplicada por ésta y los locatarios del mercado; conflictos en donde en contadas ocasiones surgen acuerdos con la finalidad de resolverlos, y por el contrario, éstos se han tornado cada vez más agudos.

Por lo tanto estimé, que a través de un análisis más profundo de los problemas que aquejan a las partes en conflicto, podría contribuir a resolver o mejorar las relaciones entre ellos, motivo por el cual decidí desarrollar un proyecto de investigación, que aporte los elementos necesarios para la solución de los problemas administrativos, no sólo de este mercado, sino de aquellos que presentan las mismas características en el D.F.

Para poder entender la problemática que aqueja, específicamente hablando, del Mercado de "San Marcos" de Xochimilco, es necesario decir que éste se encuentra integrado por la existencia de numerosos comerciantes autónomos, que tienen la posibilidad de elegir entre ellos a la mesa directiva, que es la que debe asumir la obligación de administrarlo y recabar los fondos necesarios para ello, responsabilizándose conjuntamente con los locatarios.^(Nota)

Por lo tanto el administrador, siendo parte de los locatarios carece del conocimiento necesario sobre las cuestiones administrativas requeridas, para solucionar los conflictos surgidos en éste.

Basándome en este conflicto, inicié mi investigación acercándome a varios de los locatarios, los cuales me comunicaron que no sabían que hacer, porque ya habían pasado varios administradores y siempre era lo mismo cuando surgían problemas como los siguientes: cuando se planteaba un problema no les hacían caso; y en lugar de evitar roces entre los locatarios y la administración estos se agrandaban; reportes de faltantes en la contabilidad; y a pesar de pagar sus cuotas no se encuentra en óptimas condiciones el mercado, por ejemplo los baños al igual que los pasillos se encuentran sucios, hay poca vigilancia en la noche y carente en el día; los locatarios no respetan las normas establecidas en el reglamento, ni las conocen; falta de apoyo y participación tanto con el administrador, como en las reuniones de trabajo; además de la inasistencia del administrador, falta de documentos y manuales jurídicos y administrativos que permitan un mejor control y conocimiento de sus funciones, entre otros.

Nota Diario Oficial de la Federación, con fecha 11 de marzo de 1986, Acuerdo Cuarto, requisitos III y IV.

Los problemas que surgieron a través de esta investigación, son que al realizar las entrevistas al personal administrativo acerca de como llevan a cabo su trabajo, sienten que son agredidos y por lo tanto, al momento de hacerles preguntas, ocultan información; ya sea, por timidez, o porque lo consideran asunto personal; otro problema es el bajo nivel de estudios; el que casi no existen documentos actualizados acerca de mercados (de cómo están constituidos, cómo se manejan internamente, sus políticas, etc).

Resumiendo la problemática anterior se puede plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo apoyar a los locatarios para que administren al Mercado San Marcos de Xochimilco, bajo las normas de una organización autoadministrativa¹?

Hipotéticamente he pensado que una forma de apoyar a los locatarios del Mercado San Marcos de Xochimilco es aportándoles un manual administrativo, cuyo contenido deba de abarcar el sistema de organización y las políticas que deberán regir al mismo para que los locatarios nombrados como administradores tengan una guía que los lleve de la mano para administrar al mercado bajo los lineamientos que exige una organización autoadministrativa .

Por ello, el objetivo general de este trabajo es diseñar un manual de contenido múltiple: de políticas y organización, para que los locatarios elegidos como administradores puedan contar con una guía para administrar al Mercado.

Otro objetivo es minimizar los problemas existentes en el diario existir de un Mercado de Auto-administración.

El manual de referencia establecerá de manera clara y precisa las obligaciones de cada área funcional, desde luego con apego a las leyes, normas y reglamentación que existen para tal efecto; en virtud de que aunque hay entidades encargadas de esta función (como la Dirección General de Modernización Administrativa, DGMA), falta mucho por hacer a este respecto y la documentación oficial existente es escasa y deficiente, entre otras cosas porque fue elaborada, sin investigaciones de campo.

El manual resultante, coadyuvará a una mejor administración, ya que permitirá a personas sin conocimientos en esta disciplina llevar a cabo la función con reglas y actividades precisas. Asimismo, los administradores tendrán conocimiento de sus derechos y obligaciones, contribuyendo también a mejorar las tareas administrativas del personal oficial existente para estos propósitos.

¹ Diario Oficial de la Federación, con fecha del Martes 31 de diciembre de 1985, segunda sección, pag. 111.

El desarrollo de este trabajo es viable porque los locatarios quieren y necesitan saber como administrar de la mejor forma posible, el mercado que tanto sacrificio y esfuerzo les ha costado y considero por el trato que me han brindado, que la confianza de ellos hacia mi persona ha sido cada día más abierta.

La presente investigación comprende dos fases de gran importancia, la primera de tipo teórico y jurídico, que avala la elaboración de un manual y la segunda que fue la recolección de datos que se llevó a cabo entre los locatarios y la mesa directiva. Tomando muy en cuenta el medio ambiente, las costumbres y sobre todo ganándose la confianza para que ellos se sientan con libertad para dar toda la información.

En este trabajo encontramos los antecedentes de como se han manejado los mercados publicos y los mercados autoadministrables que son los que conforman el universo que se tomó para esta investigación, esta información me dio la oportunidad de conocer ciertos elementos que debían estar implícitos en el manual.

Por ello, este trabajo está dividido en seis capítulos que nos van introduciendo al tema de la administración de los mercados, hasta llegar a lo que se denominaría el Manual de Políticas y Organización para el Mercado San Marcos.

Así, el primer capítulo habla de lo que es la Delegación Xochimilco, ya que este mercado está ubicado en esta delegación es necesario conocerla un poco, porque es una delegación rica en costumbres y cosas típicas que no se ven en otras delegaciones y que influyen en el ambiente que tiene este mercado, también es necesario hablar de cómo está estructurada y a quiénes les corresponde su control.

El segundo capítulo habla de la Historia del Comercio, tanto en Xochimilco como en lo que se conocía como el Valle de México, ya que de esta manera podemos tomar más en específico la manera de cómo se realizaba el comercio antes y en los mercados que fueron surgiendo en esta zona.

El tercer capítulo ya más en específico, trata del Mercado San Marcos, en éste se plasma cómo está funcionando actualmente, su estructura funcional y qué actividades realizan las personas que se encuentran al mando, además de cómo surgió la idea de ser de autoadministración y ya no seguir siendo del gobierno, y de las reglamentaciones que surgieron a raíz de este movimiento, porque hay que recalcar que es primer mercado que pide al gobierno este tipo de administración.

El cuarto capítulo corresponde al marco teórico, habla de la teoría necesaria para el diseño organizacional, y todos los aspectos teóricos necesarios en que me basé para poder elaborar el manual.

Este marco teórico se elaboró en base a la información documental: libros, leyes, reglamentos, diarios oficiales, entrevistas, documentos brindados por los administradores de gestiones anteriores, consultas a maestros de la FCA.

- Ley Orgánica de la Administración del Distrito Federal (28-septiembre-1998)
- Reglamento Interno de la Administración Pública del Distrito Federal (Agosto- 1999)
- Reglamento de Mercados(1-junio-1951)
- Manual para Administradores de Mercados Públicos
- Iniciativa de Ley de Mercados Públicos en el Distrito Federal presentada por la Comisión de Abasto y Distribución de Alimentos (26-diciembre-1998)
- Funciones y atribuciones de SEDECO respecto a los mercados
- Acciones de la Dirección General de Modernización Administrativa (DGMA), en cuanto a los mercados públicos
- Manual de Administración de Empresas; Claver Cortés, Enrique.
- Organización y Administración. Enfoque Situacional; Dessler, Gary.
- Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias; Kast, Fremont
- Como elaborar y usar los manuales administrativos, e Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas; Rodríguez Valencia, Joaquín.
- Los Manuales y Procedimientos para las Oficinas Públicas; H. Duhalt Krauss, Ed. FCA-UNAM
- Manual para investigaciones literarias; Ma. de Lourdes López A., Graciela Martínez.
- Información extraída de internet

Y la información elaborada por administraciones de mercados públicos sin ser de autoadministración, como lo son pequeñas propuestas hechas por las personas que laboran en los mercados, dirigidas a los locatarios y además de las recolectadas de personas de la administración o mesa directiva; ya sean: resúmenes de los reglamentos o propuestas de tipo de mercadotecnia elaboradas por ellos. Además de información que se obtuvo al realizar visitas al Mercado y observar las diversas actividades que se desarrollaban en ese punto, como: las conductas de las personas, las costumbres, los problemas, etc.

El capítulo siguiente es la metodología que utilicé para confrontar la realidad del campo de estudio, con mi hipótesis. Para esto fue necesario conformar una buena base de datos en la cual me basé y conocer a ciencia cierta las ventajas y desventajas, necesidades o problemas o simplemente la manera de pensar de las personas que laboran en este mercado y las demás personas que tienen relación con el mismo.

Y por último, se encuentra el capítulo que corresponde a la propuesta de Manual de Políticas y Organización para el Mercado San Marcos, en el cual se propone y se describe la nueva manera de organización del Mercado, además se especifican las funciones que deben realizar cada una de las personas encargadas de los nuevos puestos, a quién deben reportar; es decir, se tratan todos los aspectos de un Manual de Organización, pero específicamente aplicado a este tipo de organización, además se mencionan las estrategias y políticas que han de seguir, una vez especificadas las funciones y departamentos de esta empresa.

CAPÍTULO 1

LA DELEGACIÓN XOCHIMILCO ACTUALMENTE

Para comenzar este capítulo y todo el trabajo en sí, es necesario situarnos en el lugar en donde se aplicará el presente trabajo, ya que es importante conocer cómo son sus costumbres, no sólo del lugar específico, dígame Mercado Ampliación San Marcos, sino que hay que dar un vistazo por todo su entorno, para poder entender sus necesidades y en sí su medio ambiente que lo rodea, incluyendo parte de su historia.

1.1 ÉPOCA ACTUAL EN LA DELEGACIÓN XOCHIMILCO

Al sudeste de la Ciudad de México se encuentra Xochimilco, a donde se puede llegar por el Anillo Periférico Sur y después prolongación de División del Norte o bien por la calzada de Tlalpan, en seguida la calzada México Xochimilco y finalmente la calzada Guadalupe Ramírez.

La delegación Xochimilco tiene una superficie de 125.17 kilómetros cuadrados (12,517 hectáreas), mismos que representan el 8.4% de la extensión total del Distrito Federal. El 20% de la totalidad de su territorio corresponde a suelo urbano y representa el 3.3% de las zonas urbanas del Distrito Federal.

Xochimilco puede dividirse en 2 zonas principales:

a) La zona cerril, al sur y sudoeste de la delegación; formada por la sierra del Ajusco al Sur y la Cuautzin al Sudoeste.

b) La zona de llanura, ligeramente inclinada de Sur a Norte y en la que se encuentra el área chinampera y ejidal.

El área chinampera se encuentra ubicada en 3 pueblos y los barrios del norte de Xochimilco.

1.1.1 HIDROGRAFÍA

Del suelo de la Delegación Xochimilco surgían numerosos manantiales de agua potable que abastecían a la población y que actualmente están casi agotados.

La importancia hidrológica de Xochimilco la componen los canales que limitan a las chinampas y que las comunican entre sí.

Los principales canales son: Cuemanco, Apatlaco, Nacional, del Bordo, Japón y el canal de Chalco, que sirve también como límite con la delegación Tláhuac.

El nivel de las aguas en los canales ha disminuido debido a que desde principios de siglo se comenzó a desviar el agua hacia la ciudad de México.

1.1.2 DEMOGRAFÍA

➤ Recursos Naturales

Entre los principales recursos naturales con que cuenta Xochimilco están:

- subsuelo, que tiene las reservas de agua más importantes del Valle de México
- sus 400 Km de canales
- área boscosa en la zona de la montaña
- agua tratada para agricultura en cantidades que superan los 1,200 litros por segundo
- nuevo parque ecológico, cuya función no sólo es de atractivo turístico, sino que contribuye a regular los excedentes de agua de la zona lacustre, además de reactivar la producción agrícola mediante el sistema hidroagrícola tradicional de las chinampas.

➤ Uso de Suelo

En la delegación Xochimilco el uso de suelo predominante es el agrícola que representa el 58.4% de su superficie territorial, le sigue en magnitud el habitacional, que junto con los espacios abiertos, usos mixtos, asentamientos urbanos y equipamiento, representan el 18.9%, y el 22.7% restantes se destina al uso industrial, pecuario, forestal y equipamiento urbano.

Xochimilco es una de las delegaciones que destina la mayor parte de su superficie territorial a las actividades primarias, el 80%; mientras que el D.F. destina el 49.6% de su superficie a dichas actividades.

➤ Densidad de Población

La densidad de Población de la delegación Xochimilco en 1990, fue similar a la registrada en promedio para el D.F., con 108.3 habitantes por hectárea.

La población total de la delegación según las cifras arrojadas por el censo de población y vivienda elaborado por el INEGI en 1990, era de 271,151 habitantes, que representan el 3.29% del total del D.F.

La población de la delegación Xochimilco está conformada por un alto grado de personas jóvenes (entre 0 y 24 años) destacando el segmento de 15 y 29 años, y en particular las mujeres del mismo, las cuales tienen mayor participación en la población.

Esto es de gran importancia, pues nos revela una demanda constante de educación básica en el mediano plazo y una fuerte presión en los ciclos de los niveles educativos medio y medio superior, así como la generación de nuevas plazas de trabajo para los jóvenes que se integrarán al mercado laboral.

➤ Industria y Comercio

El sector industrial de Xochimilco, según datos de la Representación Regional Sur de NAFINSA, está compuesto por 406 pequeñas medianas empresas contempladas dentro del sector de las manufacturas, (representando aproximadamente en 1994, el 7.0% del universo empresarial del Distrito Federal).

En lo que se refiere al comercio, conforme a los datos proporcionados por CANACO, en Xochimilco se localizan aproximadamente 4,487 establecimientos mercantiles que representan el 1.4% del total del Distrito Federal.

Dada su riqueza histórica, cultural y ecológica, Xochimilco es uno de los principales puntos turísticos de la Ciudad de México, calculándose que recibe en promedio una afluencia de 20,000 visitantes nacionales y extranjeros cada fin de semana.

1.1.3 CARTOGRAFÍA

Xochimilco está integrado por 18 barrios localizados en la cabecera delegacional, 14 pueblos (1. San Gregorio Atlapulco, 2. San Andrés Ahuayucan, 3. Santa Cruz Acapulco, 4. Santa Cecilia Tepetlapa, 5. Santa Cruz Xochitepec, 6. San Francisco Tlalnepantla, 7. Santiago Tulyehualco, 8. San Lorenzo Atemoaya, 9. San Luis Tlaxialtemalco, 10. San Lucas Xochimanca, 11. Santa María Nativitas Zacapan, 12. Santa María Tepepan, 13. San Mateo Xalpa y 14. Santiago Tepalcatlalpan), 70 colonias, 23 unidades habitacionales, 6 ejidos y 4 terrenos de bienes comunales.

1.1.4 TURISMO Y TRADICIONES

En la actualidad Xochimilco es uno de los sitios preferidos tanto de los propios habitantes de la Cd. de México como del turismo nacional e internacional, puesto que se trata de uno de los lugares más típicos de la capital.

Es el centro de venta de flores y plantas de todo tipo, de las que se pueden adquirir gran variedad. Se trata en realidad de un gran Mercado, no sólo de plantas, sino de cerámica, ropa, telas y otros productos, que se venden en especial los fines de semana cuando se lleva a cabo el tradicional día de tianguis en los alrededores del mercado situado en el centro de la población.

Xochimilco es una región de una importante tradición turística reconocida a nivel internacional, que permite al visitante la posibilidad de disfrutar sus atractivos y realizar diversas actividades culturales y recreativas. Como son:

La zona de chinampas que data de la época prehispánica, el Bosque de Nativas, el Bosque de San Luis Tlaxialtemalco, el Centro Deportivo Xochimilco, el Parque y el Deportivo Ecológico de Cuemanco.

También en Xochimilco se localizan varios museos como son: el museo "Dolores Olmedo" con obras pictóricas de Diego Rivera y Frida Kahlo; el museo arqueológico de Santa Cruz Acalpíxca; zona arqueológica de Cuahilama, cuna de la cultura Xochimilco; monumentos coloniales; capillas de pueblos y barrios tradicionales de Xochimilco; 189 kilómetros de canales, siete lagunas y nueve embarcaderos turísticos, donde se realizan los tradicionales paseos en trajineras; ferias regionales, destacando "La Flor más Bella del Ejido", "La Feria de la Alegría y el Olivo" y "La Feria de la Nieve" del pueblo de Tulyehualco, "La Feria del Dulce Cristalizado", "La Feria del Maíz y la Tortilla", además de 400 fiestas patronales, religiosas y populares al año

Los mercados de Plantas Flores y Hortalizas, donde el visitante puede adquirir una enorme variedad de plantas y flores cultivadas por los productores de Xochimilco.

Otros sitios de interés que se pueden visitar en la zona son las iglesias y capillas: la Iglesia de San Bernardino que se encuentra en la plaza Colonial, en pleno centro de Xochimilco. El convento de San Bernardino se fundó en 1535 y su iglesia anexa, entre 1543 y 1546. La Capilla Del Rosario, en la esquina de Morelos y Madero, y que se construyó en 1786 con el estilo popular de Puebla.

Finalmente, a la salida de Xochimilco rumbo a Nativitas, puede verse la Iglesia de Xaltocan, construida en el siglo XVII.

1.1.5 ACCIONES QUE SE HAN REALIZADO ACTUALMENTE EN MATERIA ADMINISTRATIVA EN LA DELEGACIÓN XOCHIMILCO

Xochimilco, nombrado por la UNESCO como patrimonio de la humanidad, se ha convertido en los últimos 15 años, en una región inmersa en un proceso de urbanización incontrolado que ha modificado los esquemas originales de vida de toda su comunidad tanto lo cultural como lo productivo, originando cambios en su estructura rural y urbana.

A continuación, se mencionan los avances logrados en varios aspectos, los cuales son:

- Participación ciudadana, Obras Públicas y Planeación Urbana
- Programa Agropecuario
- Fomento Económico
- Turismo
- Desarrollo Social
- Seguridad Pública
- Jurídico y Gobierno
- Administración

Este proceso acelerado de cambio cultural, requiere de una planeación, haciendo una necesidad el diálogo continuo con la población, para reestructurar el esquema tradicional con un nuevo marco socioeconómico y territorial, que responda a las necesidades de nuestra época. Esto no ha resultado sencillo ante los grandes rezagos y la urgencia de atenderlos en un breve lapso. Ante este reto de "planear y hacer al mismo tiempo", se requiere contar con todos los conocimientos sobre los procesos que a veces son lentos y que en muchos casos, también, se necesitan para la solución con otras instancias.

Así también, se ha garantizado el respeto a la libertad del comercio, en lo que se refiere a la modalidad de informar y notificar, se continua con las consultas y el diálogo a fin de que el reordenamiento de los comerciantes ambulantes se dé en condiciones de equidad mercantil y fiscal. Esto propiciaría el fortalecimiento del empleo, del comercio y el crecimiento de la planta industrial de Xochimilco.

Dentro del marco normativo constituido fundamentalmente por el Código Financiero, el Presupuesto de Egresos, la Ley de Adquisiciones y la Normatividad Específica en materia de Administración y Desarrollo de Personal, Recursos Financieros, Materiales, Organizacionales e Informáticos, de la Oficialía Mayor para 1998, se ha tenido especial esmero en dar cumplimiento a la Legalidad; así mismo, se han venido acatando los programas y procedimientos previstos de revisión, control y evaluación de la gestión.

En materia de servicios informáticos, se ofreció soporte a todas las áreas de la Delegación; destacando, el apoyo a las funciones de Ventanilla Única y del Centro de Servicios de Atención Ciudadana (CESAC).

1.1.6 FUNCIONES DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SUS DIRECCIONES GENERALES:

Es necesario nombrar a esta Secretaría, ya que le corresponde la atención y resolución de las áreas relativas al desarrollo y regulación de las actividades económicas en los sectores agropecuario, industrial, comercial y de servicios, que también le corresponden a esta Delegación. Sus atribuciones se distribuyen en las diferentes Direcciones Generales, tomando en cuenta que la que más nos interesa en este caso es la Dirección General de Abasto Comercio y Distribución, porque es a la que hay que apegarse en materia de mercados. Las Direcciones Generales y sus atribuciones son las que siguen:

➤ Dirección General de Abasto, Comercio y Distribución

Entre otras cuenta con las siguientes atribuciones:

- 1) Promover, evaluar y aprobar los programas de trabajo y las acciones específicas que realice la Administración Pública en materia de abasto, comercio y distribución.
- 2) Formular, supervisar y evaluar los programas de abasto, comercialización y distribución que se instrumentan para las delegaciones, proyectos de construcción y ampliación de mercados públicos y sobre ruedas, tianguis, concentraciones de comerciantes, bazares y cualquier modalidad de comercialización, así como supervisar las operaciones y funcionamiento de los mismos.
- 3) Planear, organizar y realizar acciones tendientes a establecer y mantener los precios de venta al público, en los productos básicos a niveles accesibles para los consumidores.
- 4) Promover, fomentar y participar en la organización de mercados de origen, centros de acopio y centrales de abasto, almacenamiento, transporte, distribución y venta de productos básicos.
- 5) Fomentar y apoyar las organizaciones de consumidores, para propiciar la comercialización de bienes y servicios a mejores precios y mayor calidad.
- 6) Coordinar acciones con el comercio organizado para mejorar el abasto, comercio y distribución de productos básicos.

➤ Dirección General de Operación y Control de Proyectos

Entre otras cuenta con las siguientes:

- 1) Coordinar y ejecutar las políticas en materia de proyectos de inversión; coordinar, operar y evaluar los proyectos de inversión estratégicos, sectoriales, especiales y delegacionales.
- 2) Coordinar actividades de ventanillas y centros de gestión y fomento económico.
- 3) Coordinar los trabajos de comités de fomento económico delegacionales y su operación.
- 4) Coordinarse con las entidades de la Administración Pública Federal, Delegaciones Políticas y la banca de desarrollo, para la operación y control de los proyectos de inversión.
- 5) Definir los criterios y normas técnicas para la evaluación de los proyectos de inversión y determinar sus sistemas de control.
- 6) Establecer y coordinar el sistema de información y evaluación permanente de proyectos.
- 7) Manejar, en coordinación con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, las comisiones mixtas para la promoción de las exportaciones y para la modernización de la micro, pequeña y medianas industrias.
- 8) Organizar y coordinar los trabajos del Consejo de Fomento Económico del Distrito Federal.

➤ Dirección General de Políticas y Normatividad Económica

- 1) Proponer los lineamientos generales de la política de fomento y desarrollo económico.
- 2) Proponer las políticas y criterios para los programas en materia de desarrollo agropecuario, industria, de comercio exterior e interior, de abasto, de servicios y de turismo.
- 3) Formular y diseñar los programas de protección al empleo, simplificación y desregulación administrativa, de la actividad económica, fomento a las exportaciones, y desarrollo tecnológico.
- 4) Proponer la normatividad a la que se sujetarán los diversos instrumentos en materia de fomento económico.
- 5) Proponer las políticas, lineamientos y criterios generales del programa de fomento y desarrollo económico del Distrito Federal.
- 6) Analizar y diagnosticar los sectores con mayor índice de desempleo, así como establecer medidas y lineamientos orientados a la protección del empleo.
- 7) Elaborar, en coordinación con la Oficialía Mayor, los programas especiales de simplificación y desregulación administrativa para el sector productivo, por rama de actividades y estructura empresarial.
- 8) Proponer las normas, programas y mecanismos tendientes a la Micro, Pequeña y Mediana Empresas.

➤ Dirección General de Promoción e Inversiones

- 1) Promover y fomentar los programas económicos, sectoriales y delegacionales.
- 2) Fomentar la creación de empleos y promover las de medidas de fomento e incentivos a la actividad productiva, incluyendo el establecimiento de parques y zonas industriales, comerciales, de servicios turísticos.
- 3) Promover los programas de fomento y desarrollo del comercio exterior y de la inversión extranjera, en sectores prioritarios.
- 4) Promover, orientar y estimular el desarrollo y modernización del sector empresarial.
- 5) Promover, organizar y coordinar la instalación y seguimiento de las acciones de los consejos de fomento a las empresas en materia de inversión y desarrollo económico.
- 6) Promover la realización de ferias, exposiciones y congresos, de carácter local, nacional e internacional, vinculadas a la promoción de actividades económicas.
- 7) Desarrollar análisis sobre la operación de los proyectos de inversión.
- 8) Coordinar y manejar los fondos de fomento y de garantía, así como aprovechar los fondos establecidos por otras instituciones públicas para apoyar los proyectos de inversión.
- 9) Promover la celebración de Convenios y Acciones con las diversas Instituciones Privadas, Públicas, tendientes a fomentar inversiones y proyectos de Desarrollo Económico.

- 10) Promover apoyos financieros que motiven la inversión en la zona rural del Distrito Federal.
- 11) Promover y fomentar la creación de Centro de Acopio de productos agrícolas y Centrales de Abasto.
- 12) Promover y fomentar la vinculación entre el productor y el comercio al detalle.
- 13) Promover y fomentar la creación de Empresas Agroindustriales en el Distrito Federal.
- 14) Promover y fomentar nuevas Tecnologías de Producción Agropecuaria.

➤ Dirección de Central de Abasto

- 1) Satisfacer la demanda de alimentos de más de 20 millones de habitantes de la Ciudad y su área metropolitana.
- 2) Interrelacionarse con la totalidad de las entidades federativas del país y agentes que intervienen en la cadena alimentaria.
- 3) Como prioridad el mercado mayorista resulte viable en su operación y economía, impulsando la actividad de los productores y comerciantes.

1.2 COMERCIO ESTABLECIDO EN MERCADOS

Las construcciones de los mercados que actualmente conocemos, empiezan a partir de los años 30's, de entre los cuales, uno de estos primeros mercados es el "Abelardo", ubicado en el Centro Histórico.

De ahí se parte que para los años de 1938 a 1950, surge el Departamento de Mercados de la Tesorería del D.F. Pero que a pesar de ello no existía ninguna ley que normara y regulara los sistemas comerciales en pequeño.

Durante muchos años, las administraciones de los mercados las controlaban recaudadores de la Tesorería, los cuales eran respetados, estimados y temidos.

En el año de 1951, por orden presidencial y en acato al artículo 89 fracción I de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, sale a luz el Reglamento que fija las condiciones normativas para el comercio en pequeño en general, trátase de establecidos, fijos, semifijos, temporales y ambulantes.

Uno de los primeros personajes y administrador en jefe de esa época, era Ernesto P. Uruchurtu.

Es muy representativo, que después de años de no existir mercados públicos bien constituidos, en los años de 1957 a 1965 se construyeron 165 Mercados Públicos, entre los cuales se encuentran algunos en la Delegación Xochimilco, como los que están en el centro y en algunos pueblos de esta Delegación.

Y por ello es que en agosto de 1957, se creó el "Instructivo", ordenado por C. Lic. Octavio Calvo, tesorero del D.F.

En aquella época, los administradores contaban con un respaldo absoluto por parte de las autoridades respectivas, y eran los mercados, ejemplo de limpieza, seguridad y disciplina. Los representantes de comerciantes eran auténticos guías de orientación para sus agremiados. Existiendo también, factores tales como unidad, comprensión y comunicación.

En el período de 1966 a 1971 a la Dirección de Mercados se le agregó una sigla: Abastos y luego Dirección General de Servicios Urbanos.

Posteriormente, en julio de 1972 surge y empieza, la idea de la desconcentración administrativa, y la Dirección General de Mercados y Abastos pasa a formar parte de las 16 delegaciones políticas del Departamento del D.F. (hoy Gobierno del Distrito Federal).

Y por esta causa, en lugar de haber una sola Dirección de Mercados, aparecen 16 Jefaturas de Mercados, con diferentes criterios, conductas y actitudes. Y así sucesivamente, en cada delegación van surgiendo más jefaturas, (en la actualidad ya suman 26 Jefaturas o Unidades de Mercados).

2.1 SITUACIÓN ADMINISTRATIVA, ORGANIZACIONAL E INFRAESTRUCTURA, EN LOS MERCADOS DE LA DELEGACIÓN XOCHIMILCO

La delegación Xochimilco ha avanzado considerablemente en la creación y dotación de infraestructura urbana y de servicios a su población. Entre los que destacan: Módulos de Bienestar Social; Clínicas de Salud; Bibliotecas y Centros de Cultura; Centros Deportivos; Mercados Red de Abasto; Transporte y Comunicaciones; Escuelas.

En lo referente a los Mercados y Red de Abasto:

La red de abasto de la delegación se compone por:

11 mercados públicos;

2 mercados de plantas, flores y hortalizas;

25 tianguis

y aproximadamente 4,487 establecimientos mercantiles que funcionan en la demarcación.

Esto es aparte del comercio formal, ya que en Xochimilco existen actualmente 14 "concentraciones", que son grupos de pequeños comerciantes que se asocian espontáneamente, instalándose en zonas marginadas, construyendo ellos mismos sus locales de cartón, lámina o madera, y por consiguiente carentes de los servicios más elementales para su operación, organizaciones que en su mayoría están instalados en terrenos propiedad del Gobierno de Distrito Federal, pero que debido al acelerado crecimiento que se ha venido presentando no sólo en la delegación sino en toda la ciudad, ha creado la necesidad de abastecer a grupos de población localizados fuera del área de influencia de los mercados públicos, es de esta forma que se originan tales asentamientos de comercio irregulares.

Respecto a la situación administrativa de los locatarios de los mercados públicos, éstos tienen que realizar sus trámites respectivos, ya sea a través del personal de la administración de su mercado, o ellos mismos, en la Ventanilla Única ubicada en las instalaciones de la Delegación.

Los trámites que se realizan en Ventanilla Única, correspondientes a los Mercados son:

MANUAL DE TRÁMITES Y SERVICIOS AL PÚBLICO 1998. TRÁMITES QUE SE GESTIONAN EN VENTANILLA ÚNICA:	
Trámite	Duración
42. Puestos permanentes o temporales en mercados públicos, por cuenta del empadronado	40 días
43. Obtención de cédula de empadronamiento para ejercer actividades comerciales en mercados públicos	15 días
44. Autorización para el traspaso de derechos de cédula de empadronamiento de local en mercado público	40 días
45. Refrendo de la cédula de empadronamiento para ejercer actividades comerciales en mercados públicos.	7 días
46. Puestos en mercados por fallecimiento del titular, de las cédulas de empadronamiento	15 días
47. Autorización para cambio de giro de local en mercado público	40 días
48. Expedición de copias certificadas de los documentos que obren en los archivos de la Delegación	3 días

Con todo lo anterior, se puede apreciar la situación actual que guarda no solo la delegación en su conjunto, sino más aún, que actividades y avances administrativo-económicos se han logrado dentro de ésta.

CAPÍTULO 2

HISTORIA DEL COMERCIO EN XOCHIMILCO

Retomando el tema de la creación de los mercados públicos, ahora en este capítulo conoceremos desde sus orígenes, como se han ido creando precisamente los mercados, desde lo que se conoce como el "trueque", hasta llegar a la época porfirista, en la que todavía no existían plenamente los mercados tal y como los conocemos hoy en día, pero ya vimos en el capítulo anterior, como fue evolucionando en muy pocos años, la creación de los actuales mercados públicos.

2.1 ÉPOCA PREHISPÁNICA.

Los primeros habitantes de Xochimilco fueron las tribus preclásicas de Cuicuilco, Copilco y Tlatilco, y durante el periodo clásico los Teotihuacanos.

Xochimilco se encontraba en el extremo sur del valle en los márgenes del lago que en aquella época cubría gran parte de la región. Contaba con una flora y una fauna de las más ricas y variadas.

Aquellos pobladores se dedicaron a la agricultura, fundando su señorío en el año de 919 con Acatonalli, su primer gobernante, quien de inmediato dispuso intensificar el cultivo de las tierras altas, decidiendo sobreponer en el lago unas varas y cieno o limo, creando así las chinampas en la zona lacustre del valle, que empiezan a producir maíz, frijol, chile, calabazas y otros cultivos. Desde entonces al lugar se le llamó Xochimilco "Sementera de Flores" y a sus habitantes xochimilcas.

Hacia 1352 bajo el reinado de Caxtolzin, noveno señor xochimilca, se mudó su ciudad sagrada a la zona del lago o islote de Titlan, donde actualmente se localiza la parroquia de Xochimilco. "La nueva ciudad lacustre - refiere Farías - se dividió en catorce calpullin o barrios según los oficios que habían y que por orden se enuncian: 1) chinamperos, 2) floricultores, 3) agricultores - en parte alta del pueblo -, 4) tejedores de tule, redes, iztle, vara, etc., 6) tlacuilos o escribanos; 7) agoreros o adivinos; 8) sabios de Chililico; 9) artífices en piedra o cerámica; 10) albañiles, 11) canteros, 12) carpinteros, 13) cesteros, 14) músicos y cantores.

Además había tres zonas bien definidas: El Calpulli o barrio principal, los Chinalcaltln (casas cercadas) o barrio de producción agrícola y el de los Pochteca o comerciantes. Se habla de otro llamado Ayahualtenco o barrio de pescadores.

Por razones geográficas también había tres regiones: la del TepetENCHI o pueblos altos; y la de Olac o Centro de Xochimilco y la de los Calpultin o barrios; y aún más la de Tecpan o zona comercial".

Así, en Xochimilco, al igual que en todo Tenochtitlan, empiezan a desarrollarse los mercados locales y a larga distancia, por medio de los pochtecas.

Los mercados (Tianquiztli) ya se instalaban en construcciones hechas con ese propósito, de manera planeada para que se vendiera en secciones separadas.

También existían funcionarios que recorrían el mercado para asegurar la honradez de las transacciones, calidad y precios, y un tribunal de mercaderes, compuesto por 12 comerciantes de importancia, que estaban dispuestos a oír disputas de negocios y decidir en casos de fraudes. Los artículos no se vendían por peso, sino por cuenta y medida, valiéndose de granos de cacao, mantas, cañones de pluma de ave rellenos de polvo de oro, etc. que tenían un valor estandarizado para servir en el sistema de intercambio.

2.2 ÉPOCA COLONIAL

Entre 1536 y 1579 Francisco Bautista, funda el convento Franciscano. Cuya orden trabajó intensamente en Xochimilco, fundando la capilla de San Pedro, la iglesia y el convento de San Bernardino De Siena, el hospital de la Concepción de Tlacoapa y la primera escuela de teología, artes y oficios

Entre 1543 y 1555, San Francisco de Soto funda la iglesia de San Bernardino de Siena, que actualmente muestra el arte arquitectónico, autodidacta de los frailes españoles, su decoración interior es una hermosa y rica muestra de los diferentes estilos de la época.

En el siglo XVIII, Xochimilco fue una importante escala de la ruta entre México, Cuernavaca y Acapulco, lo que le permitió aprovecharse de las abundantes riquezas del comercio marítimo con China y las Filipinas. Trayendo consigo importantes beneficios económicos, activando el comercio hasta la llegada del ferrocarril cien años más tarde, aunque a principios del siglo XIX se extinguiría la provechosa ruta marítima de la Nao de China, por lo cual el comercio con Morelos, Guerrero y la tierra caliente perdió su importancia internacional.

A diferencia de lo que ocurrió en la mayoría de los pueblos, en Xochimilco los habitantes no se contaban por barrios, sino por oficios, ya que por una parte cada uno de los barrios correspondía de hecho con una industria o una artesanía, y por la otra, era de mayor interés para las autoridades el saber el oficio de cada poblador, ya que la habilidad artesanal de los xochimilcas era muy reconocida.

En Tepetenchi estaban los carpinteros y los escultores, y en Tecpan los herreros y los alfareros. Los piedreros estaban en San Marcos, los lapidarios y floricultores en San Juan, los escultores en La Concepción, los herreros en San Pedro, los paneleros y ceramistas en San Antonio, los cesteros y chiquihuiteros en La Asunción, y los tejedores de tule, petateros y carriceros en Caltongo.

En esta época Hernán Cortés a pesar de haber mandado diseñar una nueva ciudad a través de la traza, esta quedó reservada para los españoles, quedando los indios fuera de ella, pero a pesar de ello, éstos siguieron celebrando su tianguis y acudían a los mercados a comerciar y surtirse de otros productos y volvían a marcharse a sus barrios.

En 1794, Xochimilco pasó a depender directamente de la intendencia de México, lo que le restó algo de su independencia y dio pie para que en el futuro Xochimilco fuera incorporado al territorio del Distrito Federal.

Con el propósito de regular el comercio, el Ayuntamiento ejercía el control sobre diversos ramos, extendiéndose 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 la cual trata sobre las tiendas, portales y 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 mandó construir para arrendarlas se empezaron a rematar desde los inicios. En ese entonces su arrendamiento se remataba en una sola persona y en sus hijos y descendientes, pero después se remataron por un periodo de uno a dos años, aunque en ocasiones causaba trastornos, por el tiempo que tardaban en desocuparlos. Asimismo, el Ayuntamiento fijaba el lugar y manera de como había de venderse las mercancías en la plaza pública, otorgando licencia para poner en ella mesas y mesillas.

2.3 ÉPOCA INDEPENDIENTE.

Durante el Movimiento Insurgente de Independencia, Xochimilco también participó con su contingente, dentro del grupo suriano que se desarrolló hacia 1815, después del fusilamiento del Gral. José María Morelos y Pavón.

El paso hacia el sur era por los alrededores de Xochimilco y el camino antiguo a Acapulco, pasaba por Tepepan (utilizado por Maximiliano y Carlota en sus viajes de descanso a Cuernavaca).

En toda la etapa insurgente, hasta consumarse la independencia en 1821, Xochimilco contribuyó para lograr el triunfo contra los realistas y el Gobierno Colonial.

El viaje de México a Xochimilco o viceversa duraba de tres a cinco horas; los remeros sólo podían variar este tiempo a costa de su propio esfuerzo. Las trajineras con flores llegaban hasta Jamaica y las que transportaban alimentos hasta el mercado de La Merced.

A finales del siglo XVIII y principios del XIX se puso de moda entre los capitalinos la costumbre de acudir al Paseo de la Viga para navegar en trajinera o, para pasear a orillas del canal. El paseo acuático de actualidad en aquellos años era similar al que hoy atrae a los visitantes de Xochimilco, pero no hay que olvidar que Xochimilco estaba extraordinariamente lejos de la ciudad de México para los estándares de lo que era un paseo en aquella época.

En estos días la ciudad crece lentamente, el mercado es restringido y la situación financiera insegura.

2.4 ÉPOCA PORFIRISTA

Durante el gobierno de Porfirio Díaz, Xochimilco se benefició con la construcción de importantes obras de infraestructura entre las que se pueden mencionar el servicio de tranvías eléctricos (julio de 1908); según el proyecto original, la ruta debía llegar hasta Tulyehualco y es por donde, en la actualidad, circula el Tren Ligero. Otra construcción importante entre 1905 y 1914, fueron las cajas de agua, bombas y red hidráulica, para conducir el agua de los manantiales de Xochimilco a la Ciudad de México, que carecía de abasto suficiente.

Al reducirse el agua para la Ciudad de México, se fueron cegando las acequias, afectando esta situación al comercio, ya que, durante siglos, el transporte de los productos; frutas y verduras; se habían hecho a través de los canales; por otra parte, la ruta por tierra estaba entorpecida por el arenal de Tepepan, que hacía difícil el paso.

Por otro lado los agricultores comenzaron a desecar los pantanos y a introducir como plantas de ornato jacintos acuáticos que se convirtieron en plaga incontrolable en los canales. Después se excavaban pozos para continuar abasteciendo de agua a la ciudad de México, todo esto contribuyó a un severo problema con los niveles de las aguas del lago y los canales de Xochimilco.

En esos tiempos, una extensión tan vasta de terreno, la falta de caminos y la inseguridad que representaban para el tráfico de mercancías, daban como resultado un aislamiento de los centros de consumo, fenómeno que aunado a la falta de una estructura industrial y un agricultura atrasada, fueron los factores que 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 comercio cotidiano 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.

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.

Los mercados públicos que tuvieron un gran auge en el segundo tercio de este siglo se han atrasado sin poder enfrentar ni vencer, en la batalla comercial de los últimos tiempos en materia de mercadotecnia, ya que no se presta el mismo servicio al cliente que ofrecen las grandes cadenas de tiendas de autoservicio o centros comerciales, por eso los mercados se deben esforzar por dar el mejor servicio al cliente y promover los mercados.

CAPÍTULO 3

"MERCADO AMPLIACIÓN SAN MARCOS"

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se hablará específicamente del Mercado San Marcos, de la Delegación Xochimilco.

Se tratarán aspectos de cómo surgió como Mercado y cómo se transformó de mercado tradicional a mercado de autoadministración. Así mismo se analizarán aspectos relacionados con su actual administración o manejo, y además de cómo se encuentra integrado y organizado actualmente.

3.1 ANTECEDENTES

El Mercado San Marcos, surgió en el año de 1979, a partir de una concentración de comerciantes libres que se ubicaron en un lote baldío, en el Barrio de Ampliación San Marcos, el cual, posteriormente compraron ellos mismos, decidiendo organizarse como Mercado, constituyéndose formalmente como Asociación Civil, el 28 de abril de 1982, protocolizando el acta constitutiva y estatutos de la Asociación el 5 de julio de 1982, con una duración indefinida, llamándose así mismos Asociación de Locatarios del Mercado San Marcos de Xochimilco.

Ya constituidos de esta manera, realizan las obras pertinentes para la construcción del edificio del Mercado, pidiendo al Departamento del Distrito Federal que les ayudara para la construcción del inmueble, ofreciendo a cambio de ello, el ceder los derechos del terreno al Departamento y pasar a formar parte de la matrícula de Mercados de la Delegación Xochimilco; y por tanto, ser administrados por el Departamento .

Posteriormente al ver las irregularidades de que eran objeto los mercados públicos por parte de las autoridades que los administraban, los locatarios plantean al entonces candidato a la presidencia de la República, Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, en una visita de campaña en el Barrio de San Marcos, un plan para adoptar el régimen de Autoadministración del Mercado, siendo ellos los primeros en presentar dicho proyecto ante el Departamento del Distrito Federal, poniendo de manifiesto que sería una buena opción, ya que con esta forma de administrarse ellos mismos, el Departamento del Distrito Federal, no tendría que gastar más en tal Mercado, sino que ellos mismos tendrían la obligación de administrar los fondos que ellos crearán, para darle mantenimiento y subsanar los demás gastos que como mercado público surgieran, sin tener que ser una carga más para el Departamento, pero siempre sujetándose a las leyes, reglas y normas dictadas por las autoridades correspondientes en materia de mercados públicos.

Así, el día 16 de septiembre de 1985 la Asociación de Locatarios del Mercado San Marcos, por conducto de su Mesa Directiva, solicitó a la Delegación Xochimilco del Departamento del Distrito Federal y a la Coordinación General de Abasto y Distribución del Distrito Federal, autorización para adoptar el Sistema de Autoadministración¹,

Además de sujetarse a las disposiciones expedidas por el C. Jefe del Departamento del Distrito Federal, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de marzo de 1986 y en la "Gaceta Oficial" del Departamento del Distrito Federal del 10. de abril del mismo año. ²

De esta manera se otorgó la primera autorización para constituirse como Mercado de Autoadministración en el Distrito Federal, al Mercado San Marcos 30 de abril de 1986, firmando tal documento el Tesorero del Distrito Federal el C.P. Fernando Hernández Valenzuela; el Coordinador General de Abasto y Distribución, el Lic. Demetrio Sodi de la Tijera; el Delegado del Distrito Federal en Xochimilco, el Dr. Héctor Terán de la Vega; los Locatarios del Mercado, por conducto de su Mesa Directiva integrada por su Presidente, el C. Manual Islas León, su Secretario, el C. Reyes Santander Cocina y Vocal, el C. Cutberto Martínez Hernández; y como testigos de honor El Presidente de la República el C. Lic. Miguel de la Madrid Hurtado y el Jefe del Departamento del Distrito Federal el C.C.P. Ramón Aguirre Velázquez.

¹ Ver en el apéndice la sección correspondiente al Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 1985, en el cual se publica la autorización para que los mercados puedan funcionar como autoadministración.

² Ver en el apéndice para mayor referencia, la parte correspondiente a los acuerdos tomados respecto a estos asuntos, en el Diario Oficial de la Federación del 11 de marzo de 1986 y Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal del 15 de Mayo de 1986.

3.2 CARACTERÍSTICAS

Las disposiciones a las que se deben sujetar todos los mercados públicos, al adoptar el sistema de autoadministración, son las siguientes:

1. El Sistema de Autoadministración otorga a los locatarios y a su asociación la facultad de administrar el mercado, responsabilizándose de su operación, limpieza, mantenimiento, vigilancia y prestación de servicios sanitarios y reparaciones, lo que se realizará con las cuotas que aporten;
2. Los locatarios del mercado cubrirán los derechos de Uso o Aprovechamiento de Inmuebles a que se refiere el artículo 106 de la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal, cuyo pago es obligatorio en los mercados públicos, mediante las aportaciones que efectúen con el fin de constituir un fondo destinado a cubrir los gastos del mercado, y
3. La participación directa de los locatarios y de su asociación en la administración del mercado público donde operan, así como en el manejo de los fondos requeridos para ese fin, constituyen un sistema de participación democrática ciudadana que redundará en su beneficio y en el del público consumidor, mismo que estará apoyado por acciones del Departamento del Distrito Federal.

Las Bases son:

PRIMERA.- Para los efectos de la presente autorización, se entiende por Sistema de Autoadministración la responsabilidad que asumen individualmente los locatarios del mercado y su asociación de locatarios ante el Departamento del Distrito Federal, con el objeto de participar en su administración, mantenerlo, repararlo y proveer a su limpieza, así como prestar el servicio de sanitarios, cobrando por ello o haciéndolo en forma gratuita, proveyendo los fondos necesarios para aplicarlos a esos fines, observando lo que al efecto determinen las disposiciones legales aplicables a las actividades comerciales que se realicen en dicho mercado.

Estas actividades también comprenden enunciativamente:

- a) Participar y apoyar al administrador del mercado y a otras autoridades competentes, a través de la Mesa Directiva de Locatarios, en el cumplimiento del Reglamento de Mercados y de disposiciones federales y del Distrito Federal aplicables a los mercados;
- b) A través de su Mesa Directiva, participar con las autoridades competentes en la fijación de días y horarios de operación del mercado, apoyando a su administrador en el cumplimiento de los mismos;
- c) Responsabilidad para que individualmente cada locatario mantenga su local y área contigua en óptimas condiciones de aseo, salubridad e higiene;

- d) Los locatarios individualmente colaborarán con la Mesa Directiva para que el mercado en general se mantenga en óptimas condiciones de uso, aseo, salubridad e higiene, incluyendo los sanitarios;
- e) El servicio de sanitarios del mercado será prestado directamente por los locatarios a través de su Mesa Directiva. En ningún caso podrá cederse a terceros su manejo, mantenimiento y cobra;
- f) Participar, a través de la Mesa Directiva de la asociación de locatarios, en el levantamiento de actas y reportes que formule el administrador del mercado y otras autoridades competentes.
- g) A través de la Mesa Directiva de la asociación de locatarios emitir su opinión sobre los traspasos de locales, cambios y ampliaciones de giros del mercado, formando de conformidad las solicitudes respectivas.
- h) A través de su Mesa Directiva e individualmente cada locatario del mercado, atender quejas, solicitudes y sugerencias del público consumidor;
- i) A través de la Mesa Directiva de la asociación, convalidar las solicitudes de expedición de Cédulas de Empadronamiento que presenten los locatarios;
- j) En los términos que señalen los estatutos de la asociación y por acuerdo tomado en asamblea general de locatarios, podrán aprobarse cuotas especiales a su cargo, mismas que se integrarán al fondo del fideicomiso señalado en la Base Segunda siguiente, cuyo pago será obligatorio en la forma y términos que se determine, así como los intereses moratorios que se generen. Dichos estatutos señalarán las sanciones a que se harán acreedores los locatarios que dejaren de cumplir con esta obligación.
- k) A través de la Mesa Directiva y en las sesiones que celebre el Comité Técnico del fideicomiso a que se refiere la Base Segunda siguiente, dar aviso por escrito a la Tesorería del Distrito federal y a la Delegación, informando sobre los locatarios que no cumplan oportunamente con su obligación de aportar cuotas para el fideicomiso que constituya, cuando se registre un atraso de dos mensualidades sucesivas, con el fin que en su caso dichas autoridades procedan a cobrarlas en los términos de Ley, incluyendo los recargos que correspondan;
- l) Contribuir, a través de la Mesa Directiva de locatarios, con el fin de que éstas observen los precios oficiales fijados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, los señalen al público y mantengan debidamente regularizados sus instrumentos para pesar las mercancías, y
- m) Otras funciones y acciones que en forma coordinada se determinen con la tesorería del Distrito federal, la Delegación o la Coordinación General de Abasto y Distribución.

SEGUNDA.- Para efectos de cubrir los gastos del Sistema de Autoadministración, la asociación de locatarios del mercado constituirá un fideicomiso ante alguna Sociedad Nacional de Crédito, con las cuotas que aporten sus propios locatarios, que incluirán las que correspondan al derecho de Uso o Aprovechamiento de Inmuebles, ingresos por concepto del servicio de sanitarios y las que determine la Asamblea General de Locatarios, en el que participarán la Tesorería y la Contraloría General de Departamento del Distrito Federal, así como la Delegación, para garantizar y supervisar su aplicación, cuyo manejo será facultad y responsabilidad de los locatarios a través de su asociación. Este fideicomiso deberá constituirse dentro de los siguientes treinta días naturales a partir de la fecha de la presente autorización.

TERCERA.- En los términos de lo dispuesto por el Artículo Noveno transitorio, tercer párrafo de la Ley que Reforma, Adiciona y deroga Diversas Disposiciones de la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal de 1986, los locatarios del mercado cubrirán las cuotas del derecho de Uso o Aprovechamiento de Inmuebles a que se refiere el artículo 106 de la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal, obligatorio en los mercados públicos, con las aportaciones que efectúen para el fideicomiso señalado en el punto anterior, mismo que será aplicado exclusivamente en ese mercado. Los locatarios del mercado que dejaren de aportar el referido fondo, por cualquier concepto, cubrirán sus cuotas del Derecho de Uso o Aprovechamiento de inmuebles en los términos de Ley, haciéndose acreedores, además, a las sanciones que para esos efectos se tienen señalados en los estatutos de la asociación de locatarios de la cual son miembros.

CUARTA.- Con el propósito de apoyar el inicio del Sistema de Autoadministración, el Departamento de Distrito Federal cubrirá el 75%, 50% y 25%, respectivamente, durante el primero, segundo y tercer años de vigencia de esta autorización, relativos a los costos derivados del suministro de luz y agua en ese mercado. A partir del cuarto año, los locatarios empezarán a cubrir en forma total dichos costos.

QUINTA.- Esta autorización y los beneficios y atribuciones que confiere a los locatarios del mercado se otorga por tiempo indefinido, siendo revocable cuando se violen las presentes disposiciones, en cuyo caso el Departamento del Distrito Federal reasumirá la administración del mercado y aplicará en sus términos las disposiciones legales, incluyendo las fiscales, obligatorias en los mercados públicos del Distrito Federal.

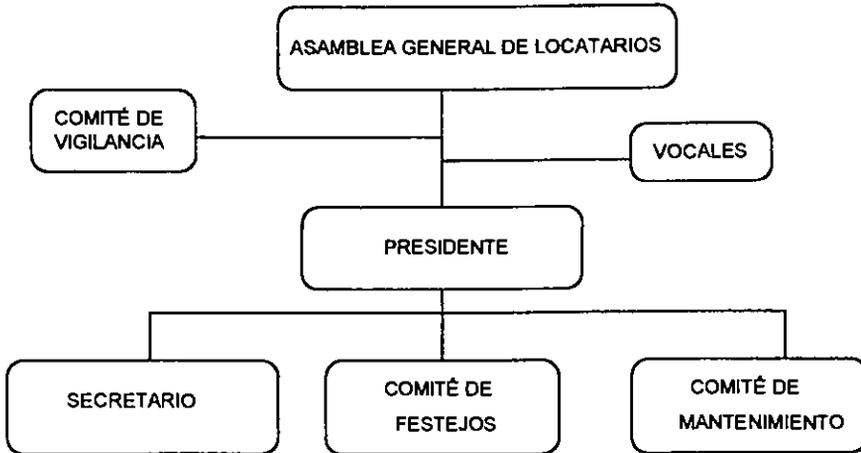
Otra característica de este Mercado de Autoadministración, constituido como Asociación Civil, es que la sociedad no podrá tener representado su capital por acciones, ni podrá perseguir ningún fin de lucro.

3.3 OBJETIVOS

El actual objetivo social u oficial del Mercado San Marcos, derivado de sus estatutos, es agrupar y organizar a los locatarios y comerciantes del barrio de San Marcos en Xochimilco, D.F., para el mejoramiento social y cultural de sus asociados y fundamentalmente, el mejoramiento y defensa de sus intereses y de todo aquello que beneficie directamente las condiciones de sus miembros o a las actividades dentro de la libre concurrencia y libre competencia.

3.4 ESTRUCTURA

El Mercado San Marcos, actualmente funciona bajo la Administración de una Mesa Directiva, que consta de:



3.5 FUNCIONAMIENTO

Las personas encargadas de la Mesa Directiva gozarán de las facultades que se señalan en los Estatutos de la Asociación.

3.5.1 FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA MESA DIRECTIVA

- Las convocatorias, circulares o cualquier otra comunicación que gire la Mesa Directiva a los Asociados, solo serán válidas si van firmadas por el Presidente y el Secretario de la Asociación o en ausencia de ellos, por el Tesorero.
- Cualquier solicitud de la Mesa Directiva al Comité de Vigilancia deberá hacerla por escrito, obteniendo acuse de recibo del Presidente o en caso de ausencia de éste, de alguno de los demás miembros del Comité, en una copia de la solicitud. En caso de que la solicitud sea para aprobación de actos que así lo requieran, la contestación del Comité deberá ser proporcionada por escrito en un plazo no mayor de cinco días a contar de la fecha del acuse de recibo, si pasado ese término, la Mesa Directiva no recibe respuesta a su solicitud, quedará en libertad de actuar como haya sido decidido por la propia Mesa Directiva. Cuando la solicitud no se refiera precisamente a actos que requieran aprobación, en la solicitud de la Mesa Directiva se fijará un plazo razonable para que dé respuesta el Comité.
- La Mesa Directiva debe representar legalmente a la Unión, por sí o por medio de los delegados o apoderados que designe, ante las Autoridades Federales, Estatales o Municipales, así como ante toda clase de Instituciones particulares, personas morales o físicas, con el poder más amplio y general.
- Ejecutar actos de dominio en lo relativo a los bienes muebles de la Unión, dentro de los límites del Presupuesto de Ingresos y Egresos aprobado por la Asamblea General de Asociados para el ejercicio correspondiente y previa aprobación del Comité de Vigilancia.
- Ejecutar actos de dominio en lo relativo a los bienes inmuebles de la Unión, previa aprobación de las dos terceras partes de los asistentes a la Asamblea General Extraordinaria de Asociados, a que se convocará estableciendo el caso como único punto del Orden del día, y contando de antemano con la autorización escrita del Comité de Vigilancia.
- Adquirir en su propiedad o tomar en arrendamiento los inmuebles necesarios para la realización de los fines de la Unión, dentro de los límites del Presupuesto de Ingresos y Egresos aprobado por a Asamblea General de Asociados para cada ejercicio.
- Celebrar los contratos y ejecutar los actos que tiendan a la realización de los fines de la Unión, de acuerdo con el Comité de Vigilancia. Los contratos que no impliquen actos de dominio deberán ser firmados por el Presidente y Tesorero de la Asociación.

- Designar las comisiones que estime necesarias para el desarrollo y ejecución de los trabajos de la Asociación. Todas las comisiones deberán estar presididas por un miembro de la Mesa Directiva.
- Aceptar o rechazar el ingreso, y decretar provisionalmente la exclusión de Asociados, en los términos de los artículos 8o. y 12o. de los Estatutos.
- Nombrar y remover libremente al personal administrativo de la Asociación, así como señalarle sus facultades y obligaciones y sus remuneraciones dentro de los límites del Presupuesto de Ingresos y Egresos aprobado por la Asamblea General de Asociados para cada ejercicio.
- Sustener relaciones con otras Uniones o Asociaciones que tengan problemas comunes y persigan los mismos fines.
- Convocar a Asamblea General Extraordinaria de Asociados cuando lo considere pertinente.
- Las convocatorias para la celebración de Asamblea General de Asociados contendrán la respectiva orden del día, fecha, hora y lugar en que tendrá verificativo la asamblea.
- Celebrar sesión ordinaria cuando menos una vez al mes, invitando al Comité de Vigilancia y a los demás que hayan sido creados, en la fecha y hora, de preferencia en el local que ocupen las oficinas de la Asociación que señale el reglamento interior.
- Celebrar sesiones extraordinarias en los casos que lo ameriten, a juicio del Presidente de la Mesa Directiva, en caso de ausencia del Presidente, o de cualquier otro miembro de la Mesa Directiva.
- Todos los acuerdos, en las sesiones de Mesa Directiva, se tomarán por mayoría de votos de los presentes. En caso de empate en la votación, el Presidente de la Mesa Directiva o quien lo supla tendrá voto de calidad.
- Las decisiones de la Mesa Directiva serán válidas cuando se tomen en sesiones con asistencia de la mayoría de los vocales y de todos los ejecutivos de la propia Mesa o suplentes.
- Las actas de las Asambleas Generales de Asociados serán firmadas por el Presidente y el Secretario de la Asamblea.
- Las actas de las sesiones de la Mesa Directiva deberán ser firmadas por el Presidente y el Secretario de la misma, o sus suplentes en caso de ausencia de éstos.
- Formular los Reglamentos Interiores de la Asociación.
- Formular el programa anual de actividades de la Asociación para someterlo a la consideración y aprobación si procede de la Asamblea General de Asociados.

3.5.2 ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS O LOCATARIOS

- Órgano supremo de la Asociación que podrá ratificar o rectificar todos los actos del Presidente y demás departamentos de la Asociación.

3.5.3 PRESIDENTE

OBLIGACIONES.

- A falta de designación especial de otra persona o Comité le corresponderá la representación legal u ejecución de las resoluciones de la propia Mesa Directiva y de las Asambleas Generales de Asociados.
- Presidir las sesiones de Mesa Directiva de la Asociación y firmar las actas correspondientes.
- Convocar y organizar, conjuntamente con el Secretario las Asambleas Generales de Asociados Ordinarias y las extraordinarias, convocadas por la Mesa Directiva.
- Presidir las Asambleas Generales Ordinarias de Asociados y las Extraordinarias convocadas por la Mesa Directiva y firmar las actas correspondientes.
- La ejecución de los actos aprobados por las Asambleas Generales de Asociados estará a cargo del Presidente de la Mesa Directiva de la Asociación o de la persona o comisión que se designe para el caso.
- Antes de cada votación en las Asambleas, el Presidente de la Asamblea debe anunciar el porcentaje de votos a favor requerida para que la proposición sea aprobada, en caso de empate en la votación, lo previsto en los Arts. 32, 33 y 34 de los Estatutos, el Presidente tendrá voto de calidad.
- Rendir un informe en las Asambleas Generales Ordinarias de Asociados, sobre las actividades desarrolladas en el semestre que termina referente a lo:
 - financiero
 - administrativo
 - social

3.5.4 SECRETARIO

OBLIGACIONES

- Llevar al día:
 - el libro de actas de la sesiones de la Mesa Directiva
 - el libro de actas de las Asambleas Generales de Asociados
 - registro de Asociados
 - demás libros que deba llevar una Asociación conforme a la ley
 - correspondencia y archivos de la Unión
 - registros de candidatos para elecciones
 - llevar orden del día

- Tener toda la documentación a su cargo disponible para ser inspeccionada por el Comité de Vigilancia o por cualquiera de los demás miembros de la Mesa Directiva en el momento en que lo consideren éstos conveniente.
- Funcionar como Secretario en las Sesiones de Mesa Directiva y en Asambleas Generales de Asociados convocadas por la Mesa Directiva, y firmar las Actas correspondientes.
- Colaborar con el Presidente en la organización de las Asambleas Generales de Asociados y de las Extraordinarias convocadas por la Mesa Directiva.

3.5.5 TESORERO

OBLIGACIONES

- Preparar para someter a la consideración de la Asamblea General de Asociados para su aprobación, previo examen y autorización por parte del Comité de Vigilancia, el Presupuesto Mensual de Ingresos para el próximo ejercicio.
- Presentar durante las Asambleas Generales de Asociados, un balance detallado de los ingresos y egresos de la Unión, correspondiente al semestre que termina, aprobado por el Comité de Vigilancia.
- Llevar al día la contabilidad de la Asociación
- Efectuar el manejo de todos los fondos de la Asociación, que podrá ser hecho a través de una Institución Bancaria, por medio del tipo de cuentas que se juzguen convenientes por el propio Tesorero. (Fideicomiso con BANAMEX).
Los fondos que ingresen a la Tesorería de la Asociación, deberán ser en todo caso, depositados a más tardar el siguiente día hábil. En este mismo supuesto, para el retiro de fondos bancarios, se requerirán documentos nominativos con las firmas mancomunadas del Presidente y del Tesorero, o sus suplentes, cuando estén en funciones.
- Cuidar que los asociados se encuentren al corriente en el pago de sus cuotas, y hacer las gestiones pertinentes para la regularización de los morosos, observando lo dispuesto en el Art. 12 frac. b)
- Cuidar que la Asociación se encuentre siempre al corriente en sus obligaciones y pagos.
- Cuidar que toda la documentación a su cargo se encuentre siempre al día para ser inspeccionada por el Comité de Vigilancia en el momento en que éste lo considere pertinente.
- Tener fondos suficientes y llevar la caja chica.

3.5.6 VOCALES **OBLIGACIONES**

- Deberán informar a la Mesa Directiva de las opiniones, sugerencias, necesidades, problemas de los asociados.
- Informar a los Asociados de los acuerdos, proyectos, problemas de la Mesa Directiva y de la Unión.

3.5.7 COMITÉ DE VIGILANCIA (3 Personas) **FACULTADES Y OBLIGACIONES**

- Revisar cada vez que lo estime conveniente los libros, cuentas, documentos, etc. de la Unión.
- Convocar a la Asamblea General Extraordinaria de Asociados, para denunciar cualquier irregularidad observada en la administración del Patrimonio de la Unión.
- Revisar y aprobar en su caso los balances semestrales y los presupuestos anuales de la Unión.
- Estudiar y autorizar en su caso las solicitudes de la Mesa Directiva para ejecutar actos de dominio sobre bienes inmuebles de la Asociación, para ser sometidas a la aprobación de la Asamblea General Extraordinaria de Asociados convocada al efecto.
- Las aprobaciones y autorizaciones de este Comité deberán ser firmadas por 2 miembros del mismo cuando menos.

3.5.8 COMITÉ DE MANTENIMIENTO (3 Personas) **OBLIGACIONES**

- Debe reportar por escrito a la Mesa Directiva, las fallas o necesidades en cuanto a mantenimiento del inmueble se refiere, así como dar el visto bueno a las compras que se hagan referentes a este rubro.

3.5.9 COMITÉ DE FESTEJOS (3 Personas) **OBLIGACIONES**

- Organizar los eventos que marcan las tradiciones de este Mercado, como son:
 - el 12 de diciembre
 - el 24 y 31 de diciembre
 - el aniversario del MercadoEn los cuales debe hacer un requerimiento de materiales y el presupuesto de gastos que se requiere para la celebración de estos acontecimientos.

Debe consultarlo y someterlo a consideración de la Mesa Directiva que lo llevará a votación durante la celebración de la Asamblea General de Asociados. Dando la aprobación de tal plan de festejos y en caso de negación, las posibles soluciones para realizar dichos eventos.

3.6 MEDIO AMBIENTE

Al analizar el medio ambiente que rodea al Mercado San Marcos, es necesario decir, que debido a la falta de interés de los locatarios al no proporcionar satisfactorios básicos al público consumidor a precios accesibles, ni de buena calidad, el mercado externo los ha superado, ya que han abierto varios comercios en calles cercanas al mercado, debido a que cuando el público consumidor buscaba ciertos productos, en el Mercado no los encontraba, ya sea porque estuvieran cerrados los locales o porque estuvieran muy caros, o porque simplemente no los tenían en existencia; por estos motivos, ha proliferado el comercio alrededor del mercado y en lugar de hacerle frente a esta competencia, los locatarios no han hecho nada por mejorar la situación. Otro inconveniente, es que cerca a este lugar, se abrió una Bodega Aurrerá, la cual al tener diversos artículos, tanto de abarrotes, frutas, verduras, de papelería, etc. surten a la mayoría de la población de esa zona y de zonas un poco más alejadas.

Por estos motivos, considero que al Mercado le hace falta tener más propaganda, hacerse publicidad con el público consumidor, porque son éstos quienes al sentirse satisfechos con las compras realizadas en su mercado, ellos mismos hablarían bien de él y de lo que ahí se puede encontrar, sin tener que ir más lejos; y sobre todo, por tradición, ya que es precisamente en los mercados públicos, en donde se pueden encontrar con mayor frescura: frutas y verduras, pollo, pescados, carnes, etc., además de abarrotes, lácteos, etc.

Además del buen aspecto o imagen que debe dar el mercado para el público consumidor; en lo que entraría el buen ambiente del mercado, su limpieza, su buena distribución e iluminación, precios, ofertas y amabilidad con que se atiende a la clientela, ya que es conocido, que estos factores son los que atraen a los consumidores.

CAPÍTULO 4

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Este capítulo es esencialmente teoría, extraída de libros de administración, y lo dividí en tres partes, para poder entenderlo mejor, ya que la primera es la que comprende un resumen de las teorías de la administración que tratan de las organizaciones, la segunda parte trata de todo lo que comprende una organización, es decir, sus partes y lo que éstas conllevan y la tercera parte teórica es la de los manuales administrativos, en la que se describe exactamente el manual que es necesario para este trabajo.

INTRODUCCIÓN

El nacimiento del conocimiento sobre las organizaciones y la administración tiene una relación estrecha con la Revolución Industrial y el surgimiento de las empresas a gran escala, las cuales han requerido del desarrollo de nuevas formas de organización y prácticas administrativas, a lo largo de todo el tiempo.

La teoría de la organización y la práctica administrativa como ya se mencionó, evolucionan continuamente. Los conocimientos ofrecidos por una gama de disciplinas subyacentes han modificado y enriquecido la teoría tradicional. La investigación científica y la conceptualización a veces han producido teorías divergentes; sin embargo, en los últimos años ha surgido un enfoque que ofrece la oportunidad de que las teorías de organización y administración converjan.

En el presente capítulo, se hará un recorrido a través de evolución de las diversas corrientes, por las que han pasado las teorías Administrativas y Organizacional; hasta llegar al Enfoque Moderno, de sistemas y de contingencias. Añadiendo por último un enfoque que me pareció muy útil y complementario para este trabajo, el enfoque situacional de Gary Dessler.

Después de analizar las diversas teorías sobre administración y organización, por supuesto se analizó más a fondo y se tomó lo más necesario y que más se acercaba para elaborar el presente trabajo, también se estudiarán varios aspectos o conceptos administrativos, que son necesarios para sustento de este trabajo.

PRIMERA PARTE: LAS TEORÍAS ORGANIZACIONALES

4.1 EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA

4.1.1 CONCEPTOS TRADICIONALES DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

La teoría tradicional de la administración y la organización es el resultado de las contribuciones de cierto número de fuentes incluyendo: la administración científica, contribución de Frederick W. Taylor y seguidores como Henry Gantt, Frank y Lillian Gilbreth, Harrington Emerson, Horace Hathaway y Sanford Thompson; en la última parte del siglo XIX y primera del siglo XX que se interesaba principalmente por la planeación, la estandarización y el mejoramiento de la eficiencia del trabajo humano; vió a la administración como una ciencia, más que como un enfoque individual basado en reglas prácticas.

Durante la primera parte del siglo XX, Fayol, industrial francés, fue uno de los primeros en exponer la Teoría General de la Administración. Se le conoce como el Padre de la Teoría Administrativa. Aportó sus ya conocidos 14 principios, los cuales son: 1) División del trabajo, 2) Autoridad y responsabilidad, 3) Disciplina, 4) Unidad de mando, 5) Unidad de dirección, 6) Subordinación del interés individual al general, 7) Remuneración al personal, 8) Centralización, 9) Línea de autoridad, 10) Orden, 11) Equidad (igualdad y sentido de justicia), 12) Estabilidad del personal, 13) Iniciativa y 14) Espíritu de grupo.

También en esta época, Nancy Parker Follet, estableció ciertos principios generales, haciendo hincapié en los aspectos psicológicos y sociológicos de la administración, pues la consideraba como un proceso social, en tanto que a la organización la concebía como un sistema social.

En EEUU, la contribución más importante al desarrollo de la teoría del proceso administrativo provino de James D. Mooney y Alan C. Reiley. Desarrollaron sus ideas alrededor de cuatro principios básicos: 1.- el principio coordinador (establecía las bases para la unidad de acción en el logro de un objetivo común), 2.- el principio escalar (destacaba la organización jerárquica y de autoridad), 3.- el principio funcional (organizaba las tareas en unidades departamentales) y 4.- el principio de staff (aceptaba la existencia de un staff para proporcionar asesoría e información).

Sus ideas se relacionaban con el desarrollo de la estructura piramidal de la organización como un delineación clara de la autoridad, especialización de las tareas, coordinación de actividades y utilización de un staff de especialistas. La aplicación de sus conceptos llevó al establecimiento de organigramas, descripciones de puestos y manuales de organización.

En general, en esta etapa, se desarrolló un cuerpo de conocimientos llamado "teoría del proceso administrativo". La forma piramidal, el principio escalar, la unidad de mando, el principio de excepción, la delegación de autoridad, los lineamientos de control y los conceptos de división departamental, fueron establecidos por este grupo.

Otra contribución a la teoría organizacional clásica la hizo Max Weber con su modelo burocrático. Weber concibió la burocracia como la forma más adecuada para las organizaciones complejas. Su modelo incluyó conceptos como jerarquía de autoridad bien definida, división del trabajo basada en la especialización funcional, un sistema de reglas, impersonalidad en las relaciones interpersonales, un sistema de procedimientos de trabajo y la asignación de puestos basada en la competencia técnica.

La teoría administrativa tradicional operaba bajo ciertas hipótesis como la del hombre económico racional; los administradores deben planear, dirigir y controlar las actividades del grupo de trabajo. La autoridad proviene de la cima de la pirámide jerárquica y es delegada hacia abajo. Se establecieron los principios para guiar la práctica administrativa.

Se ha criticado la teoría clásica por emplear hipótesis que ven las organizaciones como sistemas cerrados (irreal). No consideró muchas influencias ambientales e internas. Hace suposiciones irreales acerca de la conducta humana.

A pesar de esto, los conceptos clásicos representan una parte importante, aunque limitada, de la teoría organizacional. Muchos de ellos se utilizan todavía en las organizaciones y pueden servir como un aproximación inicial. Además, sirven de base para enfoques más modernos sobre la teoría organizacional y la práctica administrativa.

4.1.2 CONTRIBUCIONES DE LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y DE LA ADMINISTRACIÓN

Muchas fuerzas han afectado la evolución de la teoría tradicional de la organización y de la práctica administrativa. Nuevos conocimientos se han derivado de la conceptualización y de la investigación empírica en varias disciplinas relacionadas con dicha teoría. Es difícil resumir la investigación científica llevada a cabo en tantos campos, pero se pueden distinguir amplias categorías como fundamentales:

- 1) las ciencias del comportamiento, que hacen hincapié en el sistema psicosocial y en los aspectos humanos de la administración, y

- 2) la ciencia administrativa, considerada como una extensión básica de la administración científica, con ciertas modificaciones, que ve a las organizaciones como sistemas técnico-económicos, la cuantificación, modelos matemáticos y la aplicación de la tecnología electrónica (o computacional).

El movimiento de las relaciones humanas en la industria comenzó con la ya conocida investigación de Elton Mayo en una plantade Hawthorne de la Westin Electric Company entre 1927 y 1932.

Este experimento provocó el rompimiento con la administración científica y la psicología industrial tradicional. Ahora se veía que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad.

Los primeros partidarios de las relaciones humanas sacaron a luz el concepto de organización como un sistema social que comprende a los individuos, grupos informales, las relaciones entre grupos y la estructura formal.

Durante las décadas de 1940 a 1950 otros estudiosos hicieron aportaciones conductistas a la teoría organizacional y a la práctica administrativa. Rogers utilizó un planteamiento neofreudiano para terapia de asesoramiento (terapia centrada en el cliente), métodos clínicos y técnicas de entrevista libre no dirigida. Moreno desarrolló técnicas sociométricas. Kurt Lewin y sus seguidores contribuyeron a la dinámica de grupos y destacaron la importancia de los estudios de campo. Los conceptos del comportamiento organizacional tienen gran influencia de la teoría motivacional elaborada por Maslow.

Chester Barnard escribió un tratado sobre organización y administración, el cual constituye un punto de transición entre la teoría administrativa tradicional y los progresistas conceptos del comportamiento. Barnard fue uno de los primeros en considerar a la organización como un sistema social. "La hipótesis central de su obra es que el concepto más útil para el análisis de la práctica en sistemas cooperativos se basa en la definición de la organización formal como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas".¹

Barnard subraya la importancia de la comunicación para mantener la organización como un sistema cooperativo, y resalta los factores sociales y psicológicos en su discusión del ambiente en el proceso de toma de decisiones.

¹Kast, Fremont E. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Enfoque de Sistemas y de Contingencias. 4a. edición, 2a edición en español, Ed. McGraw Hill, México1988, 754 pags. p. 89

Científicos de la conducta destacan el valor de organizaciones estructurales de manera más democrática, menos autoritaria y menos jerarquizada que las propuestas por el enfoque tradicional. Son partidarios de un enfoque democrático-participativo. Likert sugiere un sistema de "interacción-influencia" que utiliza el concepto de relaciones de apoyo entre los miembros de la organización como tesis central. McGregor sigue esta tesis al insistir en la conveniencia de reemplazar la autoritaria teoría X por la teoría Y, que es más democrática-participativa. Argyris se centra en la necesidad que tiene la organización de proporcionar relaciones auténticas para sus miembros. El enfoque de la organización tradicional restringe el crecimiento humano y su satisfacción. Maslow lleva más allá esta teoría de motivación para resaltar la importancia de crear un ambiente organizacional en el que el individuo pueda lograr su máxima autorrelación. Bennis aboga porque los científicos de la conducta se comprometan a participar activamente para cambiar la forma burocrática tradicional a un sistema social más democrático.

La segunda revolución significativa provio de la aplicación de los métodos cuantitativos para la toma de decisiones. A este desarrollo se le ha llamado investigación de operaciones, ciencia administrativa o ciencia de las decisiones. Adopta el método científico como un marco de referencia para resolver los problemas, haciendo hincapié en juicios objetivos más que en los subjetivos.

Miller y Starr definen la investigación de operaciones como la aplicación de la teoría de la decisión. Sostienen que la investigación de operaciones se orienta hacia la solución real de los problemas que encara el ejecutivo. No tiene una orientación teórica, sino que se interesa por la solución de los problemas y su aplicación.

Baumol indica que la característica distintiva de los enfoques de los teóricos de la economía al análisis de los problemas de empresas es el concepto de optimización. Este autor dice que el investigador de operaciones también intenta emplear la optimización como criterio normativo para la toma de decisiones administrativas, pero desde un punto de vista diferente. El economista se interesa por el desarrollo de la teoría mientras que el investigador de operaciones por la aplicación práctica.

Los enfoques más recientes utilizan los conocimientos de una gran variedad de disciplinas e introducen nueva información a la teoría de la organización y la práctica administrativa.

No ha surgido un cuerpo de conocimientos totalmente integrado que pueda llamarse organizacional y administrativo. Cada escuela de pensamiento ha destacado los aspectos de la organización que considera más importantes. Las organizaciones son sistemas complejos compuestos por elementos psicológicos, sociológicos, técnicos y económicos que requieren una intensa investigación. El punto de vista que está surgiendo como una base para el desarrollo de la teoría moderna son los conceptos de sistemas y de contingencias.

4.1.3 EL ENFOQUE MODERNO: CONCEPTOS DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS.

El enfoque de sistemas representa un marco de referencia integrador para la moderna teoría de las organizaciones y la práctica administrativa. La teoría general de sistemas incluye conceptos para integrar el conocimiento en las ciencias físicas, biológicas y sociales. La teoría moderna ha avanzado hacia la consideración de la organización como un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente.

Hay varias características clave de los sistemas organizacionales. No son naturales, como los sistemas físicos o biológicos, sino que son creados. Hay límites que separan a la organización de su medio ambiente. Los sistemas abiertos presentan un crecimiento a través de un desarrollo interno. Finalmente, los sistemas abiertos tienen la característica de equifinalidad: los mismos objetivos pueden lograrse con entrada diversa y en formas diferentes.

La organización puede ser considerada como un sistema abierto en interacción con su medio ambiente y compuesto por cinco partes esenciales: objetivos y valores, y subsistemas técnico, estructural, psicosocial y administrativo. Los conceptos de sistemas representan un marco de referencia amplio para entender las organizaciones. Los puntos de vista de contingencia tienden a ser más concretos y a poner de relieve en características más específicas y esquemas de interrelaciones entre los subsistemas. Una suposición básica del punto de vista de contingencia es que debe haber congruencia entre la organización y su medio ambiente y entre los diversos subsistemas.

Los conceptos de sistemas y contingencia facilitan un diagnóstico más efectivo de situaciones complejas y aumentan la probabilidad de que se tomen acciones administrativas adecuadas.

ENFOQUE DE SISTEMAS

El enfoque de sistemas ofrece una base para la integración y permite visualizar la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas. Los conceptos de sistemas representan el marco de referencia básico para el desarrollo de puntos de vista de contingencias sobre las organizaciones y su administración.

En la literatura contemporánea, una organización se visualiza como un sistema que es: una entidad conceptual o física, compuesta de partes interdependientes.

Los diversos aspectos sociales y técnicos de la organización están altamente relacionados entre sí, y que un cambio en un factor afecta a otras partes de la organización.

Con el concepto de sistemas, se prestó atención a la acción recíproca entre la organización y su ambiente, y se entendió que la empresa y la manera como se administre tienen que ser apropiadas a lo que el ambiente exige de ellas.

Características de los sistemas:²

1. Un objetivo central y una medida del desempeño

El objetivo central o tarea primaria de la organización es sobrevivir.

2. Su ambiente

El ambiente consiste en las cosas que están fuera de la organización.

3. Sus recursos

Los recursos están dentro del sistema y para una organización incluirían el personal, materias primas y capital. A diferencia del ambiente, los recursos pueden ser influidos por el sistema y utilizados para su provecho. Constituyendo un depósito general del cual se puede dar forma a la acción específica del sistema.

4. Sus componentes

Los componentes (partes o subsistemas) son los que ejecutan las acciones específicas. A primera vista, estos componentes se parecen a los departamentos, divisiones, oficinas o grupos que son típicos de las organizaciones, pero al examinarlos más de cerca encontramos que los verdaderos componentes de un sistema atraviesan las líneas departamentales o divisionales.

5. Su administración

El subsistema de administración, según Churchman, se refiere a la administración de un sistema que genera los planes para éste, fija las metas globales y los componentes, asigna los recursos y controla la ejecución.

4.1.4 ENFOQUE SITUACIONAL

Según Gary Dessler, todas las organizaciones tienen ciertas características comunes, son unidades sociales constituidas con un propósito, y están formadas por personas que realizan tareas diferenciadas y autocordinadas para contribuir a la realización de sus objetivos y metas.

²Gary Dessler, Organización y Administración. Enfoque Situacional, 1a. edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México 1997, 410 pgs.
pag.5

La teoría de organización no puede ser separada de la teoría del ambiente en que operan.

Tomar en cuenta el ambiente de la tarea al diseñar una organización, no significa abandonar el punto de vista general en la teoría organizacional. Tampoco significa que sea imposible sentar principios generales de organización, pero sí significa que la naturaleza de la tarea de la organización siempre será una variable importante al determinar la forma que se le debe dar.

Según Dessler, el ambiente que tenga una organización (clientes y mercados, tecnología, instituciones financieras) ejerce su influencia sobre ella por el grado de complejidad, incertidumbre y diversidad que crea en las operaciones de la empresa y en los procesos de toma de decisiones. Los principios generales de organización, vienen a ser principios de cómo adaptarla a la complejidad, incertidumbre y diversidad a la que tiene que hacer frente.

Se adopta la posición de que la manera como se estructure y se administre una organización depende de la tarea que deba realizar. La idea de que es preciso adoptar un enfoque "situacional", es tal vez, la más importante nueva línea de investigación en el campo de la administración que haya surgido en los últimos treinta años. Asimismo, se utiliza el concepto de clima organizacional para conectar la estructura y el liderazgo de la organización, con las actitudes y comportamiento del personal.

Según la teoría de la dependencia o situacional de la organización, la estructura, el liderazgo, la dotación de personal, la planeación y el control dependen de la naturaleza del ambiente y tarea de la organización.

Esta tendencia hacia el punto de vista situacional ha traído consigo un énfasis creciente en la investigación aplicada. Si bien la investigación tiene sus limitaciones, los resultados ofrecen una base más útil para ayudar a resolver problemas organizacionales que las descripciones, que suelen caracterizar los típicos "manuales" de administración.

Es por esta razón que escogí esta teoría, ya que aunque al Mercado San Marcos se le puede considerar como una organización, no cumple totalmente con todos los aspectos, ya que por ejemplo, no existe en él un área de producción, ni todas las personas (locatarios) están subordinadas a una persona en específico, sino que entre todas constituyen la asamblea general. Así de esta manera, la teoría situacional es la que se adapta mejor a este tipo de organización, a su medio ambiente y a todas las características que son propias de ésta.

SEGUNDA PARTE: LA ORGANIZACIÓN

4.2 ESTRUCTURA

El suprasistema ambiental es un determinante importante de la estructura, a nivel estratégico. El sistema técnico tiene un efecto sobre el tipo de estructura apropiada para el desempeño de una labor. A su vez, la estructura establece el marco de referencia para el sistema psicosocial y está entrelazada con el sistema gerencial.

Según Kast, la estructura se puede considerar como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización.

"Los conceptos de estructura y proceso pueden ser vistos como las características estática y dinámica de la organización".³

"La estructura se establece de manera inicial por medio del diseño de los principales componentes o subsistemas y luego por medio del establecimiento de patrones de relación entre estos subsistemas."⁴

"La estructura formal se define de la siguiente manera:

1. Patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama más la descripción o guías de puestos.
2. Forma en la que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación)
3. Forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración).
4. Las relaciones de poder, status y jerarquías dentro de la organización (sistema de autoridad).
5. Políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo)."⁵

La estructura está directamente relacionada con la asignación de responsabilidades y obligaciones a varias unidades organizacionales.

"La estructura organizacional fue diseñada para la asignación y coordinación más eficiente de las actividades."⁶

³Kast. ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Enfoque de Sistemas y de Contingencias. pag.244

⁴ ibidem, pg. 244

⁵ ibid, pag. 245

⁶ ibid, pag. 247

4.3 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

"La organización formal es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente. Es el resultado de tomas de decisiones explícitas y tiene una naturaleza prescriptiva, una guía de la manera en que las actividades deben estar relacionadas.

Se suele representar por medio de un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, descripciones de puestos y otros documentos formales. Establece un marco de referencia general describiendo ciertas funciones y responsabilidades preescritas y las relaciones entre ellas.

La organización informal se refiere a los aspectos del sistema que no son planeados explícitamente, sino que, surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes. Se desarrollan este tipo de relaciones informales, para enfrentar ciertos problemas, cuando la organización formal tarda en responder a las fuerzas externas e internas".⁷

4.4 AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y OBLIGACIÓN

"La estructura se ocupa del establecimiento de puestos y las relaciones entre dichos puestos, ofreciendo el marco de referencia para las relaciones de autoridad. El patrón de autoridad es una parte de la estructura total.

La autoridad se refiere a un tipo de relación entre los puestos en la organización y no se atribuye a un individuo en particular. La estructura de autoridad ofrece las bases para asignar tareas a los diversos elementos en la organización y para desarrollar un mecanismo de control a fin de asegurar que estas labores se realicen de acuerdo con el plan"⁸.

En otras palabras, la autoridad, es el derecho a exigir acato de los subordinados con base en el puesto formal y el control sobre las recompensas y castigos. Este tipo de autoridad es impersonal e inherente al puesto más que al individuo. La autoridad y responsabilidad deben estar directamente vinculadas.

La obligación está asociada con el flujo de autoridad y responsabilidad y el empleado tiene la obligación de realizar su función y ejercer su autoridad en los términos de las políticas establecidas. La autoridad es así, el medio para integrar las actividades de los participantes hacia los objetivos y suministrar la base para la dirección y control centralizados.

⁷ *ibid*, pag. 250

⁸ *ibid*, pag. 246

4.5 ORGANIGRAMAS

"Son una manera de describir la estructura, en él se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización.

La mayor parte de los organigramas son jerárquicos y subrayan las relaciones entre los superiores y los subordinados directos. Con frecuencia se complementan con descripciones de puestos y manuales de organización, que intentan definir las tareas de los distintos puestos y determinar de forma más específica las relaciones entre ellos.

Muestra sólo algunas relaciones aún en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal⁹. No refleja los matices de las relaciones dentro de la organización. Pero puede tomarse como un útil punto de partida para la investigación de la estructura.

4.6 ESPECIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y DIVISIÓN DEL TRABAJO

Según Kast, es deseable determinar las actividades necesarias para el óptimo logro de los objetivos globales de la organización y luego dividir estas actividades con base lógica en departamentos que desempeñen las funciones especializadas. La estructura de la organización es un medio primordial para alcanzar ventajas técnicas y económicas de la especialización y la división del trabajo.

4.7 JERARQUÍA

En su forma tradicional, la autoridad y la responsabilidad debe fluir en línea directa y de manera vertical desde el nivel más alto de la organización al nivel más bajo, aún cuando en Japón y Alemania entre otros, ésta línea parte del inferior al superior en muchos casos. Sin embargo este principio es utilizado para planear la estructura, siendo complementario del concepto de unidad de mando, en el que cada subordinado tiene "solamente un superior".

4.8 TRAMO DE CONTROL (tramo de supervisión)

Kast maneja en su libro, que el tramo de control se relaciona con el número de subordinados que un superior puede supervisar efectivamente. En él está implícita la necesidad para coordinar las actividades de los subordinados por parte del supervisor. Hace hincapié en las relaciones superior-subordinado que permiten la integración sistemática de las actividades.

⁹ *ibid*, pag. 247

4.9 MEDIO AMBIENTE SOCIAL (GENERAL)

Tomando como referencia el libro de Administración en las Organizaciones de Fremont Kast, en el sentido más amplio, el medio ambiente es todo lo externo a los límites de la organización. Sin embargo, sería útil pensar en el medio ambiente de dos maneras: 1) el ambiente social (general), que afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada, y 2) el medio ambiente de tareas (específico), que afecta a la organización en forma más directa.

Muchas fuerzas en el nivel del ambiente social (general o macro) influyen en las organizaciones. A través del tiempo, se han sugerido varios esquemas de clasificación para las características ambientales que afectan a todas las organizaciones, representando un marco de referencia uniformador para empresas, sindicatos, agencias gubernamentales y demás organizaciones.

MEDIO AMBIENTE SOCIAL (GENERAL)¹⁰

CULTURAL. Incluyen los antecedentes históricos, ideológicos, valores y normas de la sociedad. Los puntos de vista sobre las relaciones de autoridad, esquemas de liderazgo, relaciones interpersonales, razonamiento, ciencia y tecnología definen la naturaleza de las instituciones sociales.

TECNOLÓGICA. Es el nivel de adelanto científico y tecnológico en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipo, instalaciones) y la base de conocimientos de tecnología. Es el grado en el que la comunidad científica y tecnológica es capaz de desarrollar nuevos conocimientos y aplicarlos.

EDUCATIVAS. Es el nivel general de alfabetización de la población, grado de complejidad y especialización del sistema educativo. La proporción de personas con un alto nivel profesional y/o capacitación especializada.

POLÍTICAS. Es el clima político general de la sociedad. El grado de concentración del poder político, la naturaleza de la organización política (grado de descentralización, diversidad de funciones, etc.). El sistema de partidos políticos.

LEGALES. Comprende las consideraciones constitucionales, naturaleza del sistema legal, jurisdicciones de las distintas unidades gubernamentales; leyes específicas acerca de la formación, control de las organizaciones.

RECURSOS NATURALES. Incluyen aspectos tales como la naturaleza, cantidad y disponibilidad de recursos naturales, incluyendo las condiciones climáticas.

DEMOGRÁFICAS. Es la naturaleza de los recursos humanos disponibles para la sociedad; su número, distribución, edad y sexo. Concentración y urbanización de las poblaciones (característica de las sociedades industrializadas).

SOCIOLÓGICAS. Es la estructura de clases y movilidad. Definición de las responsabilidades sociales. Naturaleza de la organización social y desarrollo de las instituciones sociales.

ECONÓMICAS. Marco económico general, incluye el tipo de las organizaciones económicas, propiedad privada en oposición a la pública, centralización o descentralización de la planificación económica; el sistema bancario y las políticas fiscales. Los niveles de inversión en recursos físicos y las características del consumo.

¹⁰ *ibid*, pag. 142

4.10 LA ESTRUCTURA VINCULADA CON EL MEDIO AMBIENTE Y OTROS SUBSISTEMAS

La estructura puede verse como la vinculación o red, entre el medio ambiente de la organización y los subsistemas internos: las relaciones entre la gente que realiza diversas tareas y el sistema administrativo de planeación y control.

Se utiliza el término vinculación debido a que cada uno de estos sistemas es un determinante importante de varias características estructurales de las organizaciones. La estructura es un elemento de enlace para la integración de estos sistemas.

El hecho de que una organización sea un sistema abierto y deba recibir apoyo de su medio ambiente, tiene un impacto importante en su estructura interna.

"El sistema psicosocial afecta y al mismo tiempo está influido por la estructura."¹¹

4.11 PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

La administración de la empresa queda definida como el conjunto de actividades que se desarrollan en su interior, mediante las cuales se pretende el logro de objetivos y metas en virtud de la coordinación e integración de sus partes constitutivas (hombres, recursos materiales e inmateriales), consiguiendo de esta forma, la adaptación de la empresa a las condiciones del entorno.

Según el autor Fremont Kast, una de las principales funciones del administrador es estructurar la organización en respuesta a las percepciones de estos diversos factores internos y contextuales. La administración toma decisiones estratégicas que son fundamentales en la determinación del diseño de una organización.

En realidad los gerentes encargados de tomar decisiones no deben responder al medio ambiente objetivo, sino al medio como ellos lo perciben. Los administradores generalmente deciden qué ambiente será importante; seleccionan un "dominio organizacional".

"El concepto de diseño de la organización implica el proceso de propiciar las relaciones y crear la estructura para lograr fines organizacionales. Por tanto, la estructura es el resultado del proceso de diseño. La estructura de la organización tiene una orientación prescriptiva y de acción; está adecuada para resolver problemas y mejorar el desempeño."¹²

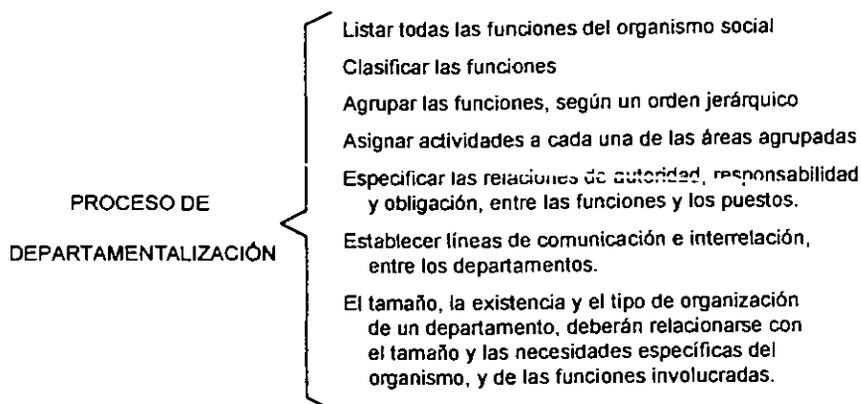
¹¹ *ibid.*, pag. 252

¹² *ibid.*, pag. 253

4.12 DEPARTAMENTALIZACIÓN

La departamentalización se logra mediante una división orgánica, que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Se entiende por departamentalización la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.



4.13 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Una vez establecidos los niveles jerárquicos y los departamentos del organismo social, es necesario definir las actividades y los deberes que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades administrativas.

Las funciones son: el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y coordinada de actividades afines.

La descripción de funciones se realiza, básicamente, a través de las técnicas de: análisis de puestos, carta de actividades, cuadro de distribución de actividades, entre otras.

4.14 TIPOS DE RELACIONES

RELACIONES	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
Jerarquía	General	De decisión directa
De cooperación o consejo	Especializada	De decisión indirecta
De transmisión	De comunicación	De ejecución

4.15 ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es el proceso de estudio, e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones, hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

Los principales usos del análisis de puestos, son los siguientes:

- definición de los cuadros de necesidades por departamentos y número de empleados.
- planeación de la organización en cuanto a: especialidades, categorías, etc.
- relatación, distribución y orientación.
- niveles de tareas y clasificación.
- fijación de responsabilidades, deberes y autoridad.
- estimación de remuneración.
- traslados y promociones, etc.

Información que se debe analizar.

Se tratará de obtener la información necesaria, por medio de cuestionarios, para llevar en la práctica un adecuado análisis de puestos, conteniendo:

1. Identificación y naturaleza del puesto. El analista deberá identificarlo y localizar su ubicación departamental. Deberá definir la naturaleza del trabajo, si corresponde a trabajo calificado (profesional, técnico, etc.) o a trabajo semicalificado o trabajo calificado. En esta fase se determinará si hay congruencia entre la denominación del puesto y la función específica.
2. Descripción del trabajo. Consiste en obtener información sobre: qué trabajo específico tiene asignado el puesto, el esfuerzo intelectual o físico requerido para analizar el trabajo. Para esto, hay que elaborar una descripción narrativa de las tareas principales y secundarias, atribuidas al puesto, en circunstancias en que pueda determinarse con exactitud, si se trata de trabajo en el que predomina el esfuerzo manual o mental.
3. Requerimientos de capacidad. Al llevar a cabo la valoración de las diferentes labores y determinar el nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios, para el desempeño eficaz del puesto. Aquí el supervisor está en las mejores condiciones, para señalar las aptitudes y experiencia que debe reunir un empleado, ya que él conoce directamente las características del puesto.
4. Otros requerimientos. Un efectivo análisis de puestos, debe abocarse a captar otra información adicional de importancia, tal como:
 - supervisión ejercida o recibida
 - grado de discrecionalidad para toma de decisiones
 - responsabilidad del puesto
 - relaciones
 - condiciones de trabajo
 - riesgos de trabajo
 - capacitación necesaria

4.16 CARTA DE ACTIVIDADES

Es una técnica relativamente reciente y sirve para mostrar mejor, las relaciones de las funciones y las obligaciones integradas a una estructura organizacional. En lugar de describir, detalladamente, determinado puesto, la carta de actividades, describe las acciones, así como las obligaciones de cada uno de los subordinados que participan en el logro de un objetivo específico.

El objetivo se describe en la parte superior e inmediatamente debajo, en el lado izquierdo, las acciones principales y secundarias para alcanzarlo. En la parte derecha, se hace indicación de las obligaciones correspondientes, a cada unidad orgánica.

La carta de actividades, puede ser de gran alcance e incluir personal de diversas unidades administrativas, o bien, limitarse a una sola unidad orgánica, dependiendo de los objetivos a lograr.

4.17 COMITÉS

La palabra comité designa a aquellos a los que se delega algún asunto o algún cargo. Se puede definir como un cuerpo de personas electas o designadas para reunirse sobre una base organizada para tratar y discutir los asuntos que se le encomienden. Los comités tienen su propia organización con una estructura definida.

Los comités tienen su lugar en la administración, pero puesto que forman parte de la organización, están sujetos a todas las influencias de una buena o mala organización.

El propósito de un comité es:

- 1) reducir la insatisfacción,
- 2) aumentar la tranquilidad y
- 3) que haya acción.

Sirven también para atender toda la problemática de la empresa y anticiparse a los problemas y obstáculos.

Los comités proporcionan el medio para que los individuos se reúnan y hablen sobre diversos asuntos. Debe tener una idea clara de lo que se va a considerar. El objetivo debe estar definido.

Un enfoque satisfactorio es proporcionar especificaciones por escrito que delineen el propósito y ámbito del Comité, su autoridad, responsabilidad y relaciones con las unidades orgánicas de la empresa.

Algunas ventajas son:

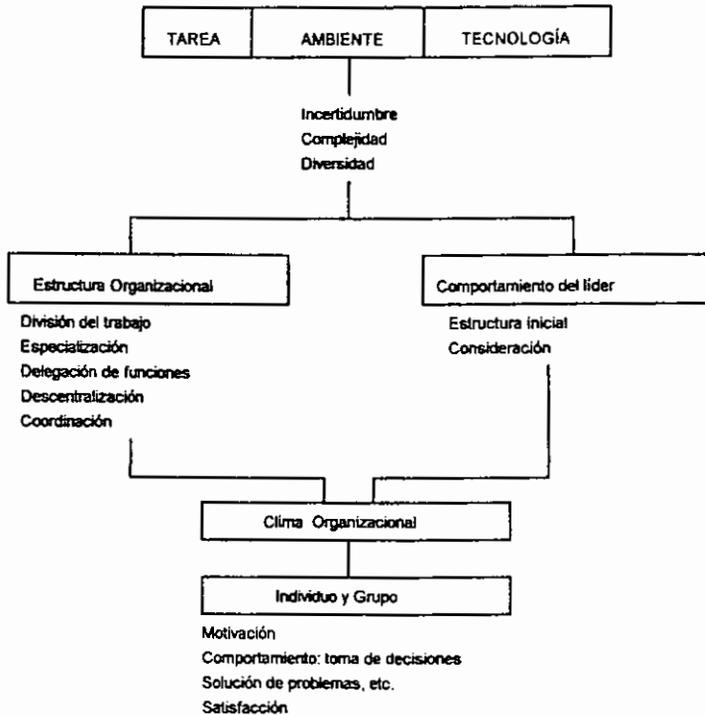
- existen varios juicios/criterios
- mayor posibilidad de realización

Algunas desventajas son:

- las personas no atienden sus obligaciones, o sus puestos, por estar en el Comité
- falta de organización

4.18 MARCO DE REFERENCIA PARA ANALIZAR ORGANIZACIONES¹³

El siguiente cuadro me pareció adecuado para poder analizar al mercado, ya que al considerar al mercado como una organización, podemos, a través de este cuadro, analizarlo más a fondo, incluyendo características que a simple vista no las vemos o no las podemos ubicar en un cierto tema.



¹³ Dessler, Gary. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN. Enfoque Situacional. 1a. edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1979, 410 pgs. pag. xxvii

Volviendo a la base teórica, los resultados que obtuvo Chandler sobre las relaciones entre objetivos, ambiente y organización, ilustran la utilidad del marco de referencia para analizar organizaciones.

Este marco supone que la organización y su administración tienen que ser adecuadas para hacer frente a las demandas de su ambiente y su tecnología de producción. La complejidad, incertidumbre y diversidad inherentes en el ambiente o la tecnología de la organización, son determinantes fundamentales en la adecuación organizacional.

Varios atributos de la estructura de la empresa: como la manera en que está dividida, el grado de especialización o el número de reglas y políticas, se cuentan entre las características principales de una organización, las que varían con la complejidad, incertidumbre y diversidad del ambiente y la tecnología.

Según Dessler, la estructura organizacional y el comportamiento del líder (sea él autoritario o participante), influyen en el clima sociológico de la organización, relacionándose a su vez con la motivación y el comportamiento. Así pues, se ve a la organización como un sistema sociotécnico en el cual los resultados finales, individuales y de grupo, se relacionan con el clima de ella y éste a su vez se relaciona con la estructura y el comportamiento del líder. Estos últimos factores, se ven interrelacionados con el ambiente y con la tarea organizacional y la tecnología, y dependen particularmente de la certidumbre o incertidumbre, y de la diversidad, inherentes a estos factores.

4.19 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

"Los objetivos representan las condiciones futuras deseadas que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar; incluyen misiones, propósitos, metas, fines, cuotas y plazos."¹⁴

Según Kast, existen 2 tipos de objetivos en una organización: los oficiales y los operativos reales.

- a) Los objetivos oficiales son establecidos en términos amplios y ambiguos para justificar las actividades de la organización.
- b) Los objetivos operativos son los que en realidad se persiguen.

¹⁴ Kast. Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias, pag. 187

Pero en realidad los objetivos más importantes para entender el comportamiento organizacional no son los oficiales, sino los que se incluyen en las principales políticas de operación y en las decisiones diarias del personal. Estos objetivos son conformados por los problemas o actividades particulares que la organización debe destacar, ya que estas tareas determinan las características de aquellos que dominarán la organización.

Los objetivos de una organización influyen en su interacción con el suprasistema ambiental y con otros subsistemas.

Los objetivos dirigen la atención de los participantes hacia acciones base para la organización, y ofrecen los estándares para evaluar el éxito. Ayudan a determinar las tecnologías requeridas y sientan las bases para la especialización del esfuerzo, los esquemas de autoridad, redes de comunicación y decisiones y otras relaciones estructurales. La naturaleza de los objetivos afecta el carácter básico de la organización.

Los ambientes específico y social tiene un efecto importante en los objetivos organizacionales. Thompson y Mc Ewen, proponen que el efecto del medio ambiente en la fijación de los objetivos organizacionales está influido por la naturaleza de la interacción:

- 1) competencia
- 2) negociación
- 3) cooptación (proceso de absorción de nuevos elementos en el liderazgo o la estructura de fijación de políticas de una organización, como un medio de evitar amenazas a su estabilidad o existencia. La cooptación limita aún más la oportunidad que tiene una organización de elegir sus objetivos en forma arbitraria o unilateral).
- 4) coalición

Los cuatro puntos anteriores, son medios por los cuales la organización se adapta a fuerzas de su ambiente. Este proceso de adaptación frecuentemente modifica los objetivos de la organización y requiere además ajustes en los medios para lograrlos.

"Los objetivos de la organización se refieren a los propósitos y condiciones deseados que la organización busca como una entidad individual."¹⁵

Al analizar los objetivos es necesario decidir cómo se van a alcanzar: los medios para llegar a ellos.

¹⁵ *ibid*, pag.191

En la organización, la relación entre medios y fines es jerárquica. Los objetivos establecidos a un nivel requieren ciertos medios para su cumplimiento. Estos medios se convierten entonces en subobjetivos en el siguiente nivel, y se desarrollan metas operativas más específicas conforme se avanza en el esquema jerárquico.

Los objetivos se formulan de forma operativa o como expresión exacta y específica de lo que el empresario desea para lograr los fines, tanto a corto como a largo plazo. Los objetivos son los resultados a lograr en determinadas áreas empresariales, elegidos racionalmente por el sujeto económico.

Los objetivos empresariales cumplen con las siguientes funciones esenciales para la dirección de la empresa:

- guiar, incitar y coordinar las decisiones y acciones en el seno de la empresa.
- proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, en busca de la implicación de éstos en la empresa.
- transmitir al exterior: a proveedores, clientes, competidores, sociedad en general, las intenciones de la empresa en busca de apoyos y de imagen.

Con el propósito de poner en marcha las operaciones necesarias para la consecución de los objetivos, se establecen las metas o subobjetivos, las cuales son consecuencia directa de la adaptación de los objetivos a nivel de unidad organizativa, operativa o de función.

Las metas y los objetivos tienen un valor orientativo, y reflejan las condiciones deseadas y necesarias para mejorar el desempeño general de la organización.

Se puede considerar al final como algo genérico o innato que participa dentro de la propia esencia de la empresa y de la formulación de su política como sistema concreto y con una estructura determinada; en tanto que los objetivos son producto del análisis de la situación presente y futura de los sistemas empresariales y se formulan tras analizar y conocer el estado del sistema empresa, así como su situación respecto al entorno y otros sistemas del medio ambiente en que se desenvuelve la compañía.

Los objetivos se desglosan en subobjetivos, como una forma de programación, y con ellos se va delimitando el comportamiento específico de cada subsistema.

El proceso tradicional de planificación estratégica se basa en el modelo "fines-formas-medios": establecer los objetivos de la empresa (fines); dados dichos objetivos, desarrollar una estrategia (formas) para alcanzarlos; y, entonces, disponer de los recursos (medios) necesarios para llevar a cabo esta estrategia.

Para entender cómo se estructuran las organizaciones hay que comprender cómo funcionan. Para ello, se requiere conocer sus partes constitutivas (incluyendo a parte de las "partes materiales", a la ideología, que abarca tradiciones y creencias de una organización, que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida al esqueleto de su estructura), las funciones que desempeñan cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre sí.

Una vez determinada la posición en que se encuentra y la condición en que se podría encontrar, de mantener vigente la actual orientación estratégica, es conveniente concretar el estado en que se quiere encontrar en un futuro. Con este fin se procede a la formulación de objetivos generales y metas de la empresa, teniendo en cuenta su "misión", requisitos y condiciones impuestos por el entorno actual y futuro y el potencial ostentado por ésta.

4.20 METAS ORGANIZACIONALES

Todas las organizaciones se dirigen a determinadas metas, distinguiéndose las metas oficiales y las operativas. Las oficiales son las que se preparan "para consumo del público" y aparecen en los informes anuales y en las declaraciones que hacen los altos ejecutivos. Reflejan lo que la sociedad espera de la organización; las metas operativas son las que realmente persigue la empresa y las que dan forma a sus operaciones.

Metas Múltiples. Según England, las metas se pueden agrupar en cuatro subconjuntos

1. (6 Criterios de Maximización, por Simon)
 - Eficiencia organizacional
 - Alta productividad
 - Maximización de utilidades
2. Crecimiento organizacional
 - Liderazgo de la industria
 - Estabilidad organizacional
3. Bienestar de los empleados
4. Bienestar social

4.21 ESTRATEGIA

A grandes rasgos, una estrategia es un conjunto de metas y políticas principales.

Chandler, define a la estrategia como: la definición de metas básicas y objetivos a mediano y largo plazo de la empresa y la adopción de líneas de conducta y asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

La estrategia se muestra como una herramienta para los encargados de la dirección de la empresa que trata de facilitar su labor, sirviendo de elemento orientador éstos, y a todos sus miembros, con independencia de la función desarrollada; así contribuye a la adaptación de la empresa al contexto y al logro de los objetivos perseguidos, siendo conveniente y necesaria para cualquier empresa.

Con independencia del tamaño o de la complejidad que presente la empresa, determinada en función del número de negocios que integran su cartera, cualquier empresa puede presentar un nivel social en la estrategia. Este nivel estará integrado por los valores, principios y actitudes que rijan su actuación frente a las condiciones y exigencias sociales, provenientes tanto de su interior como de su ámbito externo.

Las estrategias formuladas a diferentes niveles deben guardar entre sí coherencia y consistencia.

Una vez que se tiene claro, la clase de entorno genérico y específico en el que se envuelve la empresa y, además, que el instrumento de gestión empleado para defenderse y vencer las dificultades, es la estrategia, lo que sigue es la forma en que esa estrategia se genera.

Chang y Campo Flores (1980) indican que existen tres formas diferentes de formulación estratégica: el modo emprendedor, el modo adaptativo y el modo planificado.

La actitud estratégica, cuyo objetivo es alcanzar un profundo conocimiento de las relaciones de la empresa con el entorno, con una clara orientación como es conseguir la adaptación de aquélla a los numerosos, intensos e imprevisibles cambios que en él tienen lugar, exige la materialización de una estrategia explícita y, por tanto, visible y casi palpable. Esta contribuye considerablemente a desarrollar una mejor y más adecuada dirección empresarial puesto que facilita las funciones de coordinación, integración y control; contribuye a un adecuado reparto de los escasos recursos disponibles entre las actividades, los negocios o las funciones, y ayuda a la identificación tanto de oportunidades en el exterior y fortalezas en el interior como de amenazas y debilidades.

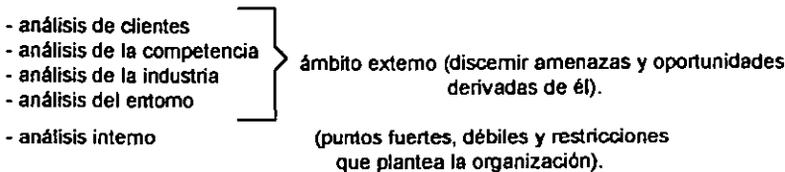
4.22 RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA ESTRUCTURA.

La relación que existe entre la estrategia, la organización y el ambiente, según Alfred Chandler es: "La estructura sigue a la estrategia". Su tesis es que la estructura organizacional sigue y depende de la estrategia.

Los cambios del ambiente llevan al desarrollo de estrategias sucesivas y éstas a su vez necesitan cambios en la estructura organizacional.

4.23 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Pretende proporcionar a los encargados de formular la estrategia, un profundo conocimiento acerca del estado en que actualmente se encuentra la empresa, así como, de su situación potencial, en ambos casos tomando como punto de referencia su entorno. Este diagnóstico se articula en base al análisis de:



Ya practicados los anteriores estudios, los resultados obtenidos serán objeto de un exámen con la pretensión de establecer la situación en la que se encuentra la empresa y la situación en la que puede llegar a encontrarse en un futuro cercano.

4.24 CONCEPCIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS.

La fase de concepción, evaluación y selección de opciones estratégicas tiene como objeto, conciliar o superar las diferencias o disparidades observadas entre la situación actual de la empresa, situación en que se encontrará de seguir con el planteamiento estratégico presente y la condición que desea presentar.

Dependiendo del grado de disparidad entre los puntos anteriores, se procederá a reformular la actual estrategia si la incoherencia no es elevada, o la formulación de una nueva estrategia en caso contrario, donde se indiquen las acciones a desarrollar tanto a nivel corporativo como a nivel de negocio y a nivel funcional.

4.25 PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La formulación, concreción y fijación tanto de los objetivos como de la estrategia empresarial se encuentran íntimamente ligados, pudiendo llegar a considerarlos verdaderamente complementarios.

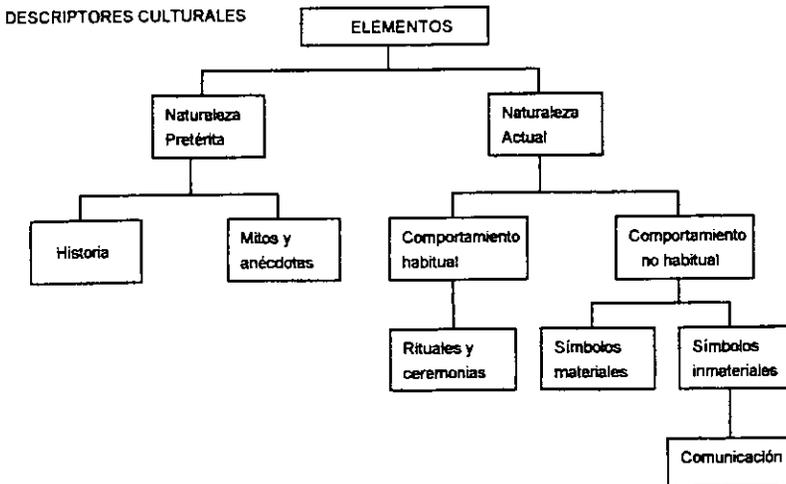
Las fases que constituyen el proceso de formulación son:

1. El diagnóstico estratégico.
2. La definición de objetivos y metas de la empresa.
3. Concepción, evaluación y selección de opciones estratégicas.

4.26 CULTURA EMPRESARIAL

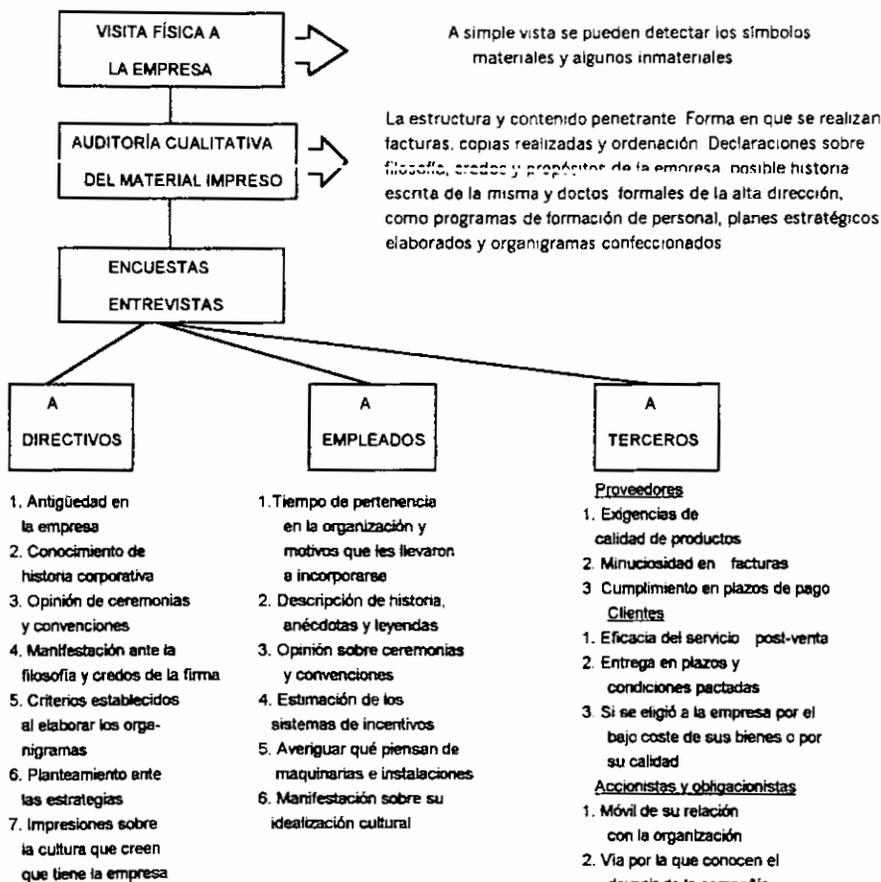
Si consideramos a la empresa bajo una vertiente de unidad de decisiones económicas, en la búsqueda de un vocablo para definir lo que sería la personalidad y manera de hacer las cosas en una empresa, se utiliza el concepto de cultura, (valores asumidos en cualquier institución).

La cultura empresarial es el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con clientes, proveedores y entorno (Llopis Taverner, 1992).



4.27 DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA

Al ser la cultura empresarial de índole cualitativa y de difícil transparencia, por estar compuesta de muchos elementos intangibles, su percepción se muestra indispensable para cuantificar en qué medida puede efectuar las misiones que tiene encomendada. El diagnóstico cultural tiene por objeto la descripción y definición más clara posible, de la taxonomía de una empresa en concreto.



No es muy recomendable cambiar la cultura para que concuerde con la estrategia, pero algunos de estos acontecimientos o factores son:

1. Cuando la aplicación de la estrategia tiene un sentido de subsistema corporativa
2. Por modificaciones legales
3. Cuando el entorno es tan confuso que una cultura formalista, estática y burocrática impide adaptar estrategias en consonancia con el medio que rodea a la compañía.
4. En la realización de proyectos interempresas tales como fusiones, adquisiciones, joint-ventures, entre otros, en donde culturas enfrentadas pueden llevar a que fracasen las perspectivas iniciales.
5. Cuando los beneficios esperados son altos y los riesgos correspondientes reducidos.

Una vez analizado que en ciertos casos sí hay que pensar en una alteración de los valores, el modelo de concretización de este menester se hace imprescindible.

Metodología de la modificación consciente de la cultura empresarial para alinearla a la estrategia emprendida.

Diagnóstico de la cultura	1. Conocimiento de los valores que se comparten. No tiene sentido empezar a realizar actuaciones para rectificar un fenómeno que no se conoce a fondo.
Argumento de variación	2. Definir el motivo de la necesidad de su variación. Ya que permite decidir si se merece realizar todo el esfuerzo de corrección cultural, o por el contrario vale más la pena abandonar el proyecto que se pretenda.
Definición de valores deseables	3. Delimitar claramente la clase de cultura requerida. Al conocerse la situación actual, se cuantificará la intensidad del esfuerzo de corrección.
Concienciar alta dirección	4. Concienciación y comportamiento de los directivos hacia la transformación.
Comunicación a empleados	5. Comunicar a los colaboradores esta nueva necesidad. Es importante porque las creencias compartidas se sitúan por encima de cualquier jerarquía organizacional.
Cambio de símbolos	6. Cambio de los símbolos materiales e inmateriales. Un esfuerzo potencial sería la recompensa, aunque sólo sea el reconocimiento verbal, de aquellos que aceptan de buen grado estas permutaciones indiscutiblemente molestas para muchos de ellos.
Reflejo en formación	7. Reemplazar los programas de formación de manera que los empleados lleven incrustados los valores que ahora son deseables, ya que es más viable formar en un espíritu corporativo, que modificarlo. La ventaja es que a estas personas no hay que reestructurarles sus esquemas respecto a la unidad económica, sino que al partir de una concepción inmadura, es posible asimilar determinados razonamientos, sin generar confusiones personales. En caso contrario, cuando ya se ha asumido una manera de funcionar en la compañía, su transformación implica la aceptación de que los planteamientos asimilados no eran óptimos, originando en consecuencia mayores inquietudes
Revisión periódica	8. Recordar periódicamente cuál es el carácter organizacional que sustenta todo el entramado de la firma, ya que aunque los valores están asentados, éstos por el poco tiempo establecidos son frágiles.

TERCERA PARTE: LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

4.28 LOS MANUALES

“Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente”¹⁶

El objeto principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.

En otras palabras, un manual significa un folleto, libro, carpeta, etc. en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tienen como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar funciones y relaciones de cada unidad administrativa para delimitar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta ejecución de las labores asignadas al personal y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Se puede decir que donde existe un organismo, es necesario una fijación de obtener objetivos, un diseño de estructura organizacional, implantación de procedimientos y políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer, por medio de los manuales administrativos, es la única manera de permitir acreditar definitivamente la total aceptación de la estructura existente.

¹⁶ Rodríguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos, pg. 29

4.29 TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales se clasifican de acuerdo al objetivo o propósito que ha de lograr en los organismos.

Así, tenemos que se pueden clasificar de la siguiente manera:

<p>POR SU CONTENIDO (Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Historia del organismo - Manual de organización - Manual de políticas - Manual de procedimientos - Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo: políticas y procedimientos; historia y organización) - Manual de adiestramiento o instructivo. - Manual técnico
<p>POR FUNCIÓN ESPECÍFICA (Se refiere a una función operacional específica a tratar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Producción - Manual de Compras - Manual de Ventas - Manual de Finanzas - Manual de Contabilidad - Manual de Crédito y Cobranza - Manual de Personal - Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

Y de acuerdo a esta clasificación, para el presente trabajo se ocupó un tipo de manual que es el de contenido múltiple, siendo para el caso del Mercado San Marcos, de organización y de políticas.

4.30 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama. Los manuales de organización exponen con detalle, los objetivos, antecedentes, base legal en su caso, el organigrama, y explican la estructura funcional entre otros.

La acción de organizar no se limita sólo al desarrollo de un manual de organización, sino en la concentración de los objetivos del organismo, el análisis de los bienes o servicios, la comercialización, las finanzas, la administración de personal y un conocimiento de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta. De una estimación de éstas y otras variables relacionadas entre sí, se deriva el plan de organización.

4.30.1 TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización, puede clasificarse de acuerdo a varios criterios, tales como: el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle, personal al que va dirigido. En este caso en particular, se consideró únicamente el primer criterio enunciado.

1. Manual General de Organización. Es aquel que abarca todas las funciones operacionales de un organismo social. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización, una parte para antecedentes históricos.
2. Manual Específico de Organización. Es aquel que se ocupa de una función operacional (un departamento en particular o en sección).

Y para el presente trabajo se utilizó el Manual General de Organización

4.30.2 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El contenido de este manual, varía de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea detallar, en este caso, se incluyen variantes que pudieran presentarse para manuales más detallados.

1. Identificación

Se debe indicar en primer término: los datos siguientes: Nombre del organismo o unidad administrativa correspondiente, título y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de publicación, unidad responsable o asesor que lo elaboró.

2. Índice

Consiste, en una relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión detallada de su esquema, añadiendo números o letras al formato de referencia.

3. Introducción

Contiene una explicación para el usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora. Los aspectos que se deben considerar en este apartado son: objetivos del manual, ámbito de aplicación, autoridad, cómo usar el manual.

4. Directorio

Consiste en una relación de los funcionarios principales, comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan.

5. Antecedentes

Este apartado se refiere, a una breve descripción del desarrollo histórico del organismo social o de la unidad orgánica de que se trate.

6. Organigrama

Consiste en representar gráficamente, la estructura organizacional y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen, niveles jerárquicos, autoridad de línea y asesoría, canales formales de comunicación.

7. Estructura funcional

Este apartado consiste, en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada una de las unidades administrativas, con los puestos contenidos en la estructura organizacional, que le permiten cumplir con sus responsabilidades, deberes y relaciones.

4.31 MANUAL DE POLÍTICAS

Con el propósito de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las "políticas", criterios o lineamientos generales" que le permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

Un manual de políticas es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

4.31.1 TIPOS DE MANUALES DE POLÍTICAS

Debido a su naturaleza, aún cuando por su utilidad contenga disposiciones con carácter técnico, la práctica nos ha enseñado a no limitar el uso del manual de políticas exclusivamente a aspectos administrativos, ya que también es una herramienta indispensable para el personal técnico

1. **Manuales Generales de Políticas.** Son aquellos que abarcan todo el organismo social. Incluye como elemento primario, aquellas disposiciones generales con tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
2. **Manuales Específicos de Políticas.** Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular. Se emplea para enfatizar las políticas básicas, de un área específica, que deben respetarse en sus labores especializadas.

Para el presente trabajo se utilizó el Manual General de Políticas.

4.31.2 CONTENIDO DEL MANUAL DE POLÍTICAS

El contenido de este manual puede ser el siguiente:

1. Índice
2. Introducción
3. Organigrama
4. Declaración de políticas

Este apartado deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate.

Hay que recordar que las políticas escritas establecen los límites o marcos de referencia dentro del cual el personal pueda actuar en forma equilibrada a los objetivos y actitudes según convenga las condiciones del organismo social.

Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:

1. Formular una lista de políticas, por función operacional (Finanzas, personal, auditoría, etc.) aplicable al organismo social que se trate.
2. Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional para:
 - Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
 - Precisar los límites a que llegarán las políticas
 - Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.
 - Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
 - Aprobación de las políticas por la dirección superior
 - Integrar las políticas al manual conforme éstas vayan siendo aprobadas.

Se recomienda que la definición de políticas se centre en los aspectos siguientes:

1. Propósito. Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.
2. Definición. Precisar los conceptos básicos que se involucran en la política.
3. Contenido. Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.
4. Responsables de su observación. Enunciar la(s) unidades orgánicas que deben observar las prácticas de la política.

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA

5.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

De acuerdo a la manera en que se realizó la investigación del presente trabajo, ésta se clasifica de la siguiente manera¹:

Criterios de clasificación.

1. De acuerdo con el periodo en que se capta la información, el estudio es: retrospectivo
2. De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado, el estudio es: transversal.
3. De acuerdo con la comparación de las poblaciones, el estudio es descriptivo.
4. De acuerdo con la interferencia del investigador en el fenómeno que se analiza, el estudio es observacional.

5.2 MUESTRA

El Universo de referencia se integra por 318 mercados públicos, en el D.F., entre los cuales existen 20 mercados que son autoadministrados. En la Delegación Xochimilco se encuentran un total de 11 mercados públicos, de los cuales únicamente dos son de autoadministración. (ver cuadro 1)

Ante el Universo descrito, es válido tomar como una muestra representativa del conjunto total de los mercados públicos ubicados en el D.F., un mercado público de autoadministración, ya que representa un 5% del total de este tipo de mercados en esta entidad, y el 50% de la delegación, en virtud de que se eligió un subconjunto sin restricción alguna; por lo que es válido para la muestra, será verdadero para el total del conjunto de mercados públicos que nos interesan². (ver cuadro 2)

¹ Méndez Ramírez, Ignacio. EL PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN, 2ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1991, p.11-14.

²Pierre Audoine, ALGEBRA SUPERIOR BOOLEANA. Editorial Dunod, París, 1998.

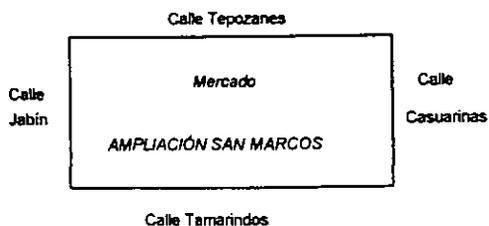
Cuadro 1

MERCADOS EN LA DELEGACIÓN XOCHIMILCO³

NOMBRE	No. OFICIAL	GIRO	NO. LOCALES
"Ahualapa"	383	M. Tradicional	33
"Ampliación San Marcos" (Autoadministración)	379	M. Tradicional	91
"Ampliación Tepepan"	382	M. Tradicional	66
"Guadalupe I. Ramírez"	380	M. Especializado Comida	25
"Nativitas"	115	M. Turístico y Especializado. Artesanías y Comida	296
"San Gregorio Atlapulco"	190	M. Tradicional	36
"Santa Cruz Acalpixca"	378	M. Tradicional	50
"Tierra Nueva" (Autoadministración)	381	M. Tradicional	74
"Tulychualco"	146	M. Tradicional	118
"Xochimilco Anexo"	377	M. Tradicional. Giros preponderantes: comida y plantas	795
"Xochimilco Zona (Xochitl)"	44	M. Tradicional. Giros preponderantes: comida y cárnicos	447

Cuadro 2

"Mercado Ampliación San Marcos",
Ubicado en la Calle de Tepozanes, No. 56, Colonia Ampliación Barrio San Marcos,
Delegación Xochimilco.



³Secretaría de Desarrollo Económico. Dirección General de Abasto, Comercio y Distribución.
DIRECTORIO DE LOS MERCADOS PÚBLICOS DEL DISTRITO FEDERAL

5.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se utilizaron cuestionarios para el llenado de los cuales se llevaron a cabo entrevistas directas con todos y cada uno de los locatarios (Ver anexo 1).

Adicionalmente se efectuaron entrevistas con los administradores y auxiliares de mercado, utilizando el formato 2 que se muestra en el anexo.

Por otra parte se observaron de manera directa los métodos de administración correspondientes.

A continuación se presentan las preguntas que se hicieron tanto a los locatarios como al personal de la mesa directiva, así como sus gráficas para posteriormente interpretarlas.

CUESTIONARIO PARA LOCATARIOS

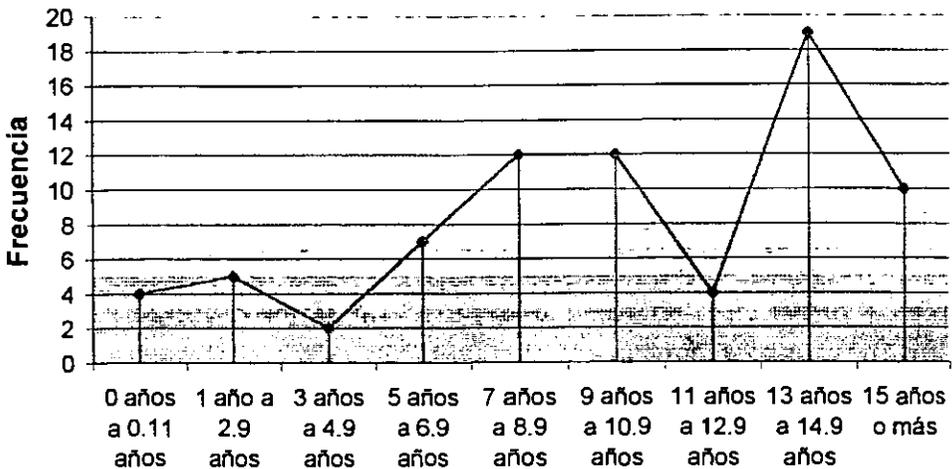
PREGUNTA 1

¿Cuánto tiempo tiene como locatario en este lugar?

	Frecuencias relativas (%)		Frecuencias Acumuladas
0 años a 0.11 años	4	5.33	4
1 año a 2.9 años	5	6.67	9
3 años a 4.9 años	2	2.67	11
5 años a 6.9 años	7	9.33	18
7 años a 8.9 años	12	16.00	30
9 años a 10.9 años	12	16.00	42
11 años a 12.9 años	4	5.33	46
13 años a 14.9 años	19	25.33	65
15 años o más	10	13.33	75
Total	75	100.00	

Moda	13 a 14.9 años
Media	8.3
Desviación estándar	4.95
Varianza	24.59

Tiempo como locatario en el Mercado San Marcos



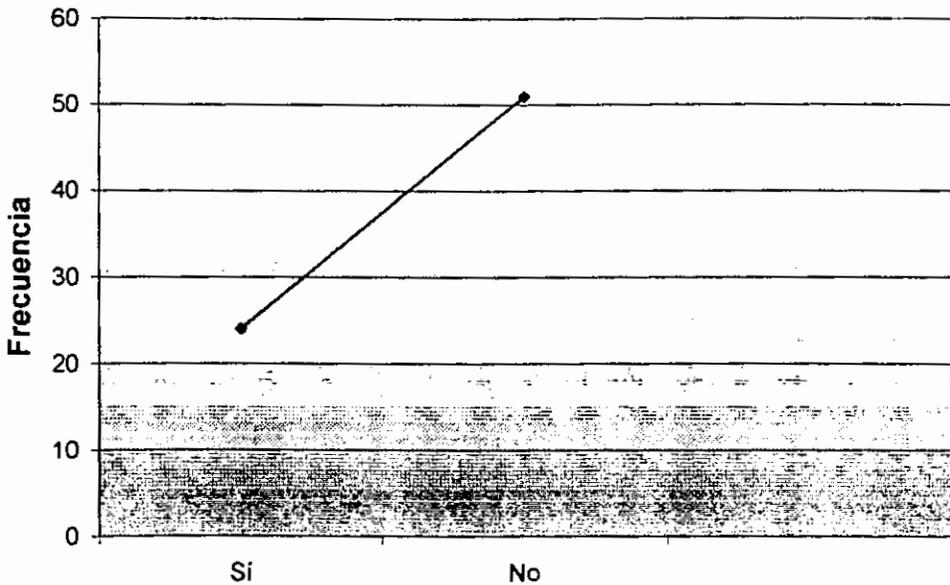
PREGUNTA 2

¿Antes había sido locatario?

Sí	24
No	51
Total	75

Media	37.5
Desviación estándar	13.1
Varianza	169.25

Personas que habían sido locatarias anteriormente



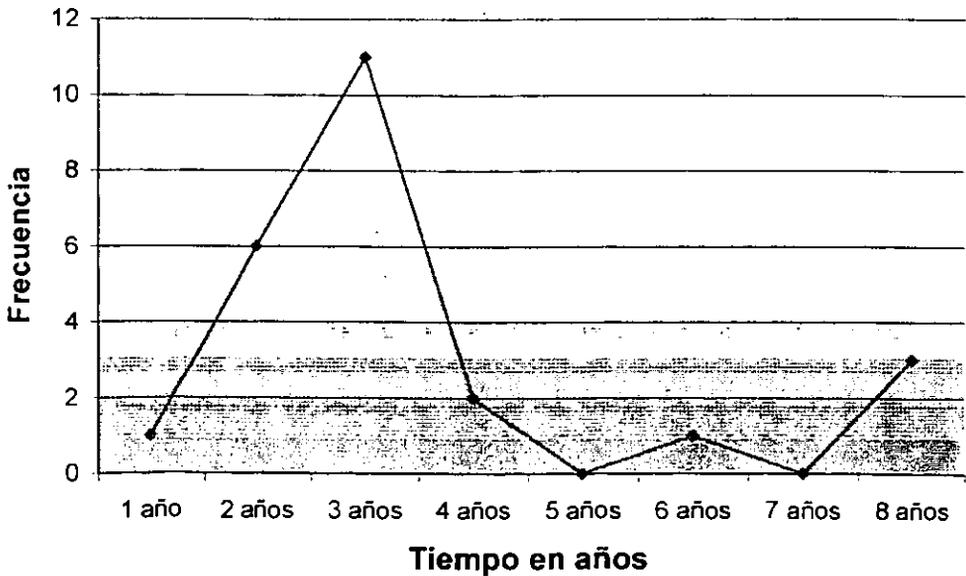
PREGUNTA 3

Si la respuesta a la pregunta 2 es sí, ¿Cuánto tiempo?

1 año	1
2 años	6
3 años	11
4 años	2
5 años	0
6 años	1
7 años	0
8 años	3
Total	24

Mediana	1.50
Media	3
Desviación estándar	3.53
Varianza	12.5

Tiempo de ser locatario antes de pertenecer al Mercado San Marcos



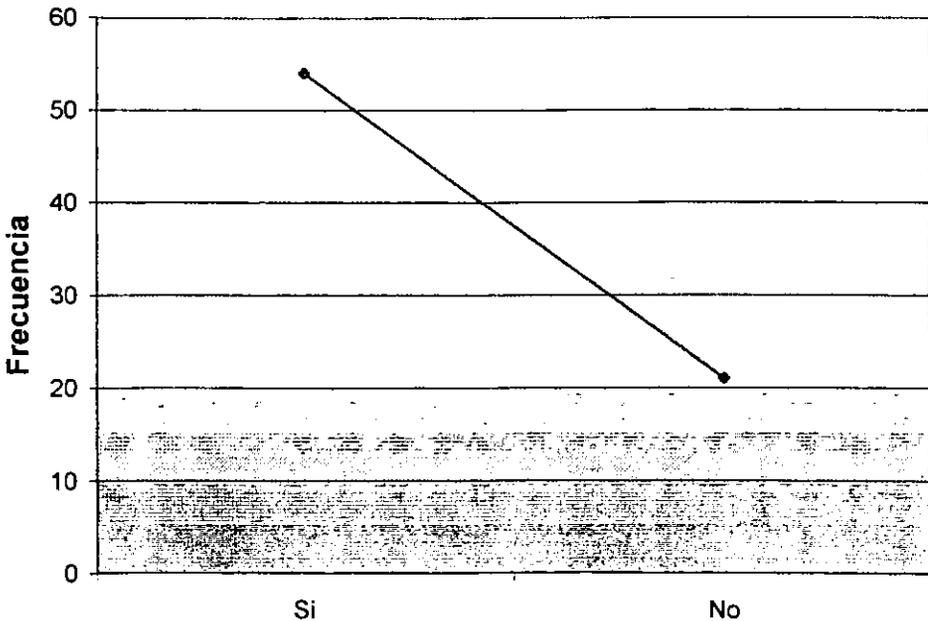
PREGUNTA 4

¿Ha desempeñado alguna vez algún cargo dentro de la Mesa Directiva?

Si	54
No	21
Total	75

Mediana	37.50
Media	37.5
Desviación estándar	17.52
Varianza	307.25

Cantidad de personas que han desempeñado algún cargo en la Mesa Directiva

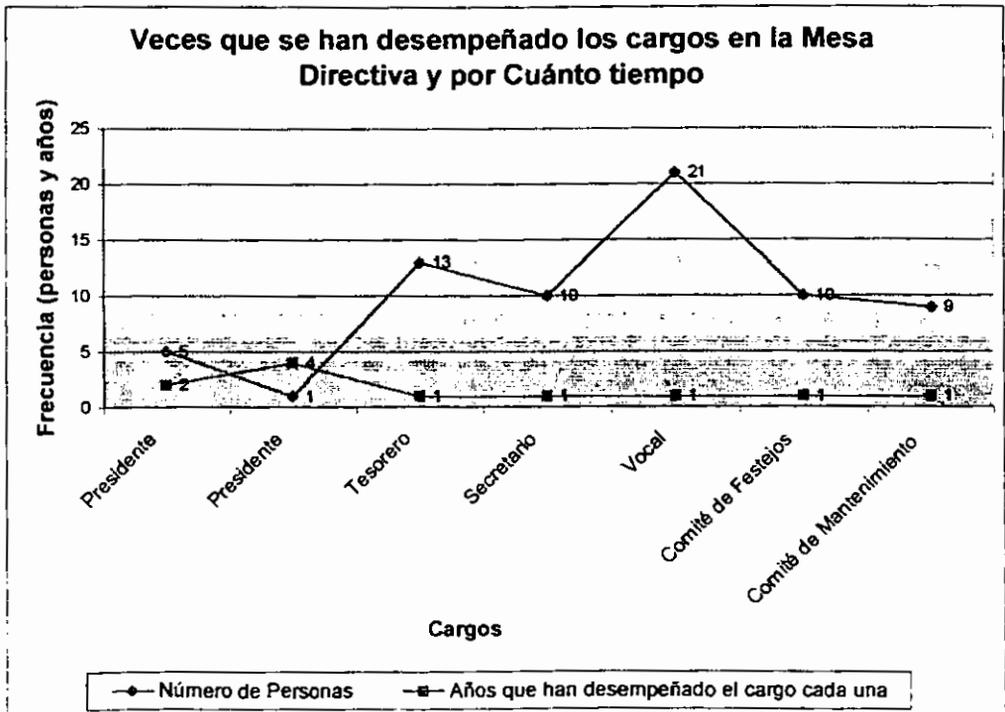


PREGUNTA 5

Si la respuesta a la pregunta 4 es sí, ¿Cuáles cargos y por cuánto tiempo?

Cargo	Número de personas	Tiempo que han desempeñado el cargo cada persona
Presidente	5	2 años
Tesorero	1	4 años
Secretario	13	1 año
Vocal	10	1 año
Comité de Vigilancia	21	1 año
Comité de Festejos	11	1 año
Comité de Mantenimiento	10	1 año
Total	80	

	Número de personas	Años
Mediana	7.00	1.50
Media	10	1.5
Desviación estándar	5.38	2.82
Varianza	29	8



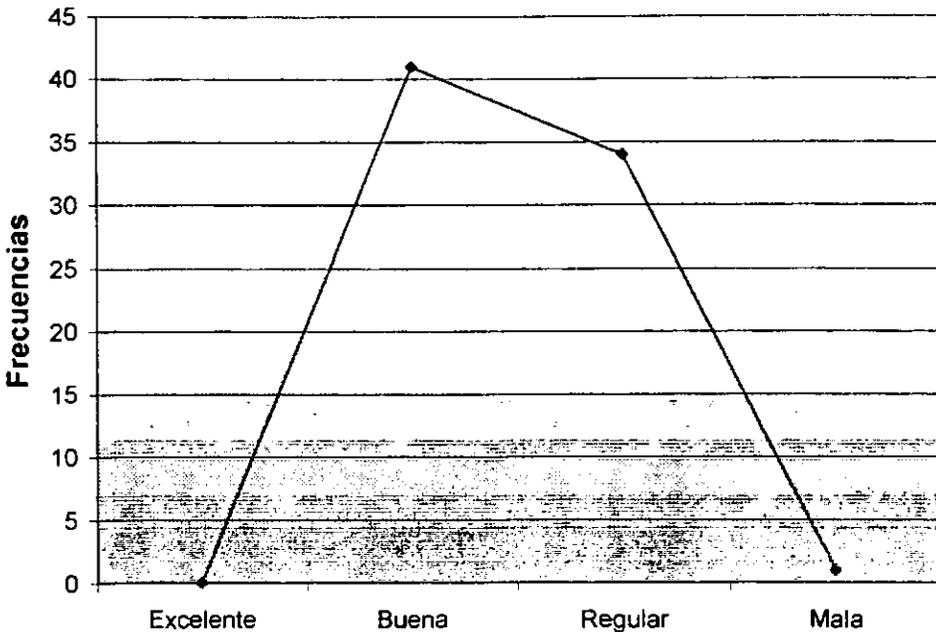
PREGUNTA 6

¿Qué opina de cómo se ha llevado a cabo la Administración de este Mercado?

	Número de personas	%
Excelente	0	0%
Buena	41	54%
Regular	34	45%
Mala	1	1%
Total	76	100%

Mediana	17.50
Media	19
Desviación estándar	18.66
Varianza	348

Cómo se ha llevado a cabo la Administración en el Mercado San Marcos



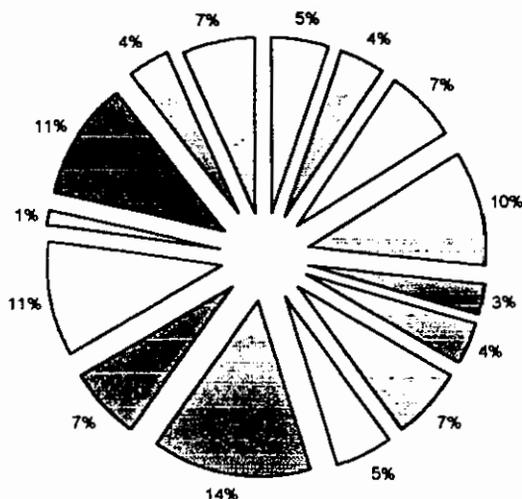
PREGUNTA 7

¿Por qué opinan que ha sido buena, regular o mala la Administración?

Respuestas	Número de personas	%
Algunas veces se resuelven bien los problemas	4	5%
Últimamente han mejorado la administración	3	4%
Se benefician los administradores y no resuelven nada	5	7%
No hay acuerdos entre ellos y los locatarios	8	11%
Está bien porque los mismos socios lo han sabido administrar	2	3%
Ha habido violación a los estatutos	3	4%
No hay problemas	5	7%
No asisten los administradores	4	5%
No cumplen los administradores	11	14%
No están de acuerdo en la forma en que se realiza la administración	5	7%
Los socios critican y no hacen nada	1	1%
Hay problemas con la administración y la Mesa Directiva	8	11%
Los socios no saben si hay problemas	1	1%
No hay coordinación entre autoridades	8	11%
No dan respuesta (porque tienen poco tiempo de locatarios)	3	4%
No contestaron	5	7%
Total	76	100%

Mediana	4.50
Media	4.75
Desviación estándar	2.7
Varianza	7.31

Opinión de porqué la administración ha sido buena, regular o mala



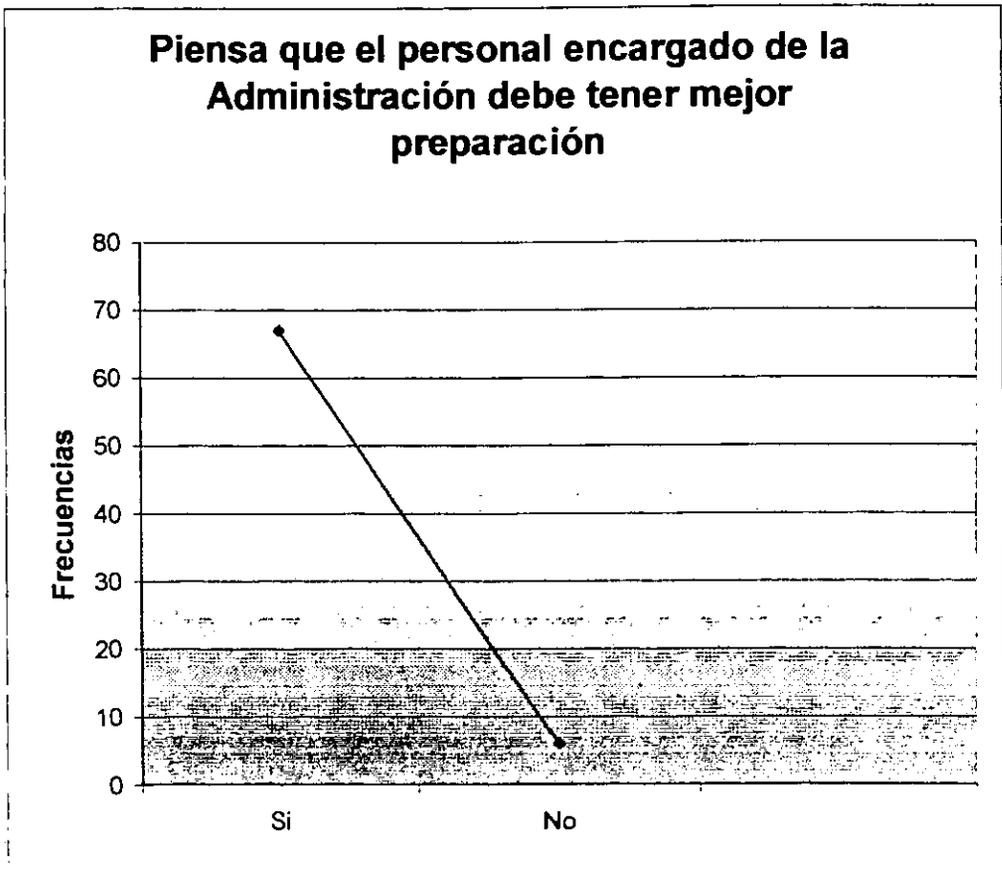
- Algunas veces se resuelven bien los problemas
- Últimamente han mejorado la administración
- Se benefician los administradores y no resuelven nada
- No hay acuerdos entre ellos y los locatarios
- Está bien porque los mismos socios lo han sabido administrar
- Ha habido violación a los estatutos
- No hay problemas
- No asisten los administradores
- No cumplen los administradores
- No están de acuerdo en la forma en que se realiza la administración
- Hay problemas con la administración y la Mesa Directiva
- Los socios no saben si hay problemas
- No hay coordinación entre autoridades
- No dan respuesta (porque tienen poco tiempo de locatarios)
- No contestaron

PREGUNTA 8

¿Piensa usted que el personal encargado de la Administración debe tener una mejor preparación?

		%
Si	67	91.78%
No	6	8.22%
Total	73	100%

Mediana	67.00
Media	36.5
Desviación estándar	30.74
Varianza	945.25



PREGUNTA 9

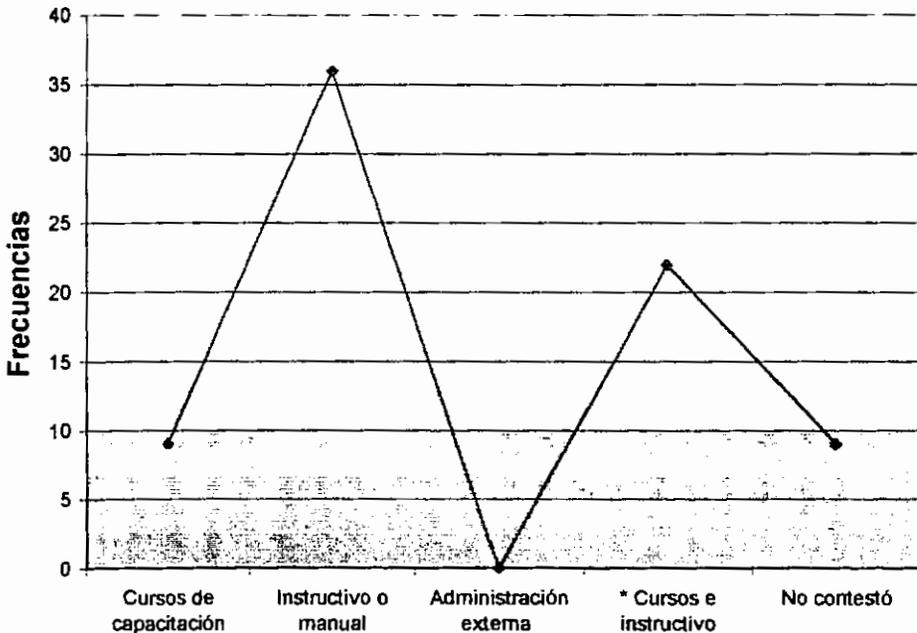
Si la respuesta a la pregunta 8 es sí, entonces ¿qué opción sería la mejor?

		%
Cursos de capacitación	9	13%
Instructivo en donde se detalle la autoridad, funciones y responsabilidades	36	54%
Administración externa con costo	0	0%
*Cursos e instructivo	22	33%
Total	67	100%

*Nota: un aspecto importante a tratar es hubieron personas que su opción para mejorar la administración del mercado eran dos opciones, la de capacitar al personal además de tener un instructivo.

Mediana	9.00
Media	16.75
Desviación estándar	13.94
Varianza	194.56

Opciones para que el personal encargado de la administración esté mejor preparado



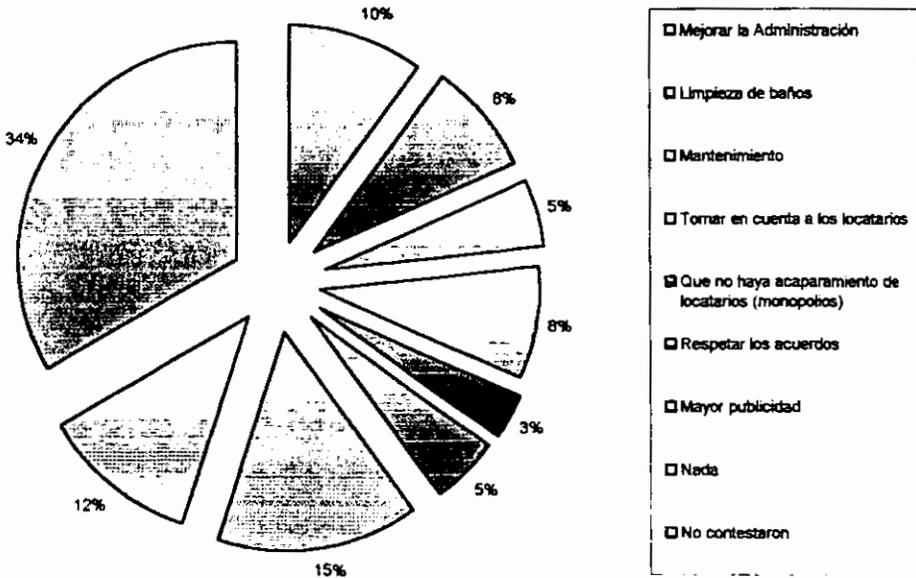
PREGUNTA 10

¿Cuáles serían los principales aspectos que se deben mejorar en la administración del Mercado?

Respuestas	Número de personas	%
Relaciones con la Administración y la Mesa Directiva	11	20%
Mejorar la Administración	6	11%
Limpieza de baños	5	9%
Mantenimiento	3	5%
Conocer los estatutos	5	9%
Tomar en cuenta a los locatarios	5	9%
Que no haya acaparamiento de locatarios (monopolios)	2	4%
Respetar los acuerdos	3	5%
Mayor publicidad	9	16%
Nada	7	13%
Total	56	100%

Media	5.6
Desviación estándar	2.65
Varianza	7.04

Aspectos que se deben mejorar en la administración del Mercado



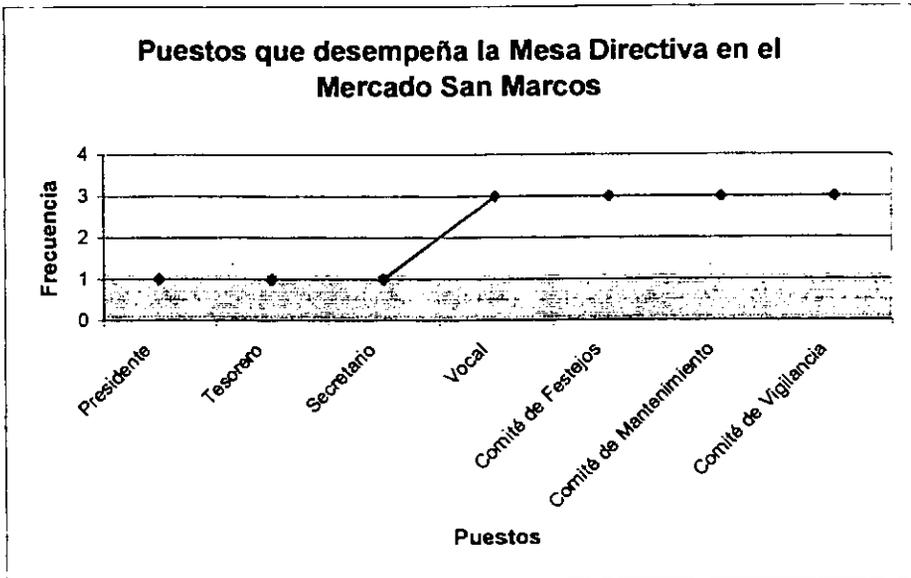
CUESTIONARIO PARA MESA DIRECTIVA

Pregunta 1

¿Qué puesto es el que desempeña?

Presidente	1
Tesorero	1
Secretario	1
Vocal	3
Comité de Festejos	3
Comité de Mantenimiento	3
Comité de Vigilancia	3
Total	15

Mediana	2.00
Media	2.14
Desviación estándar	0.98
Varianza	0.97

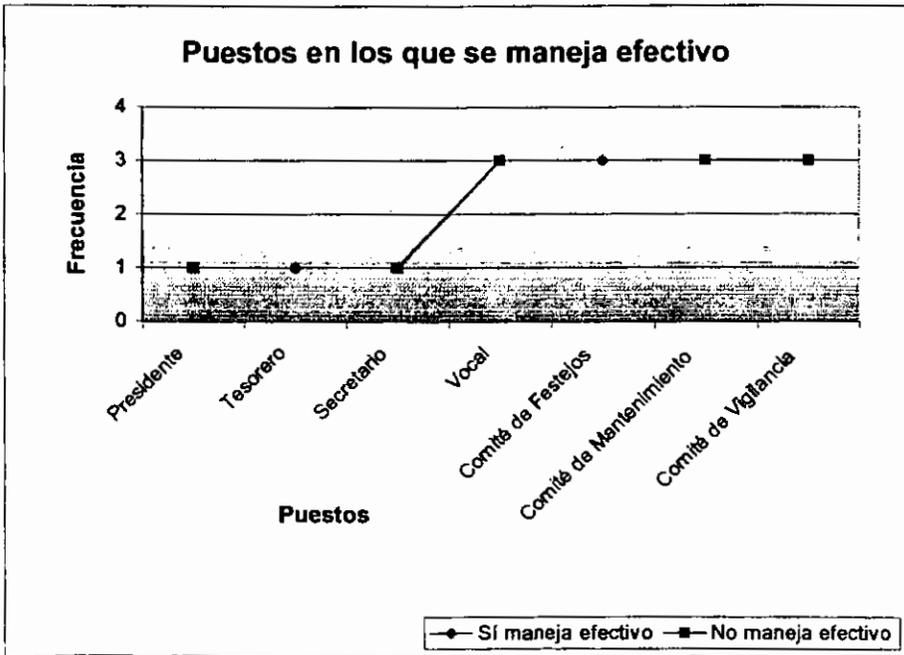


Pregunta 2

¿En este puesto maneja efectivo?

	Si	No
Presidente		1
Tesorero	1	
Secretario		1
Vocal		3
Comité de Festejos	3	
Comité de Mantenimiento		3
Comité de Vigilancia		3
Total	4	11

	si	no
Media	2	2.2
Desviación estándar	1	0.97
Varianza	1	0.96



Pregunta 3

Si la respuesta a la pregunta 2 es sí, ¿para qué fines?

Tesorero: Para el mantenimiento y funcionamiento del mercado en general.
 Guardar para el fideicomiso

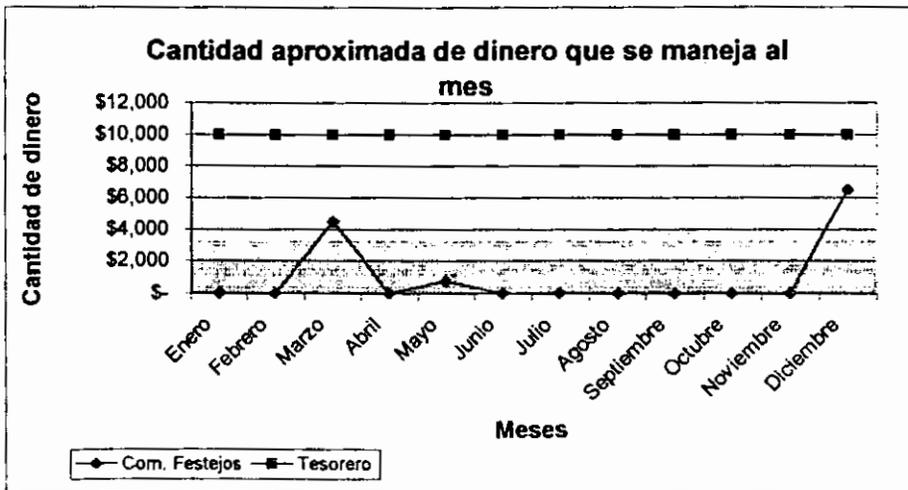
Comité de Festejos: Para realizar las fiestas o celebraciones que se tengan programadas para ese mes y para el resto del año.

Pregunta 4

¿Qué cantidad aproximada es mensual?

	Com. Festejos	Tesorero
Enero	\$ -	\$ 10,000
Febrero	\$ -	\$ 10,000
Marzo	\$ 4,500	\$ 10,000
Abril	\$ -	\$ 10,000
Mayo	\$ 800	\$ 10,000
Junio	\$ -	\$ 10,000
Julio	\$ -	\$ 10,000
Agosto	\$ -	\$ 10,000
Septiembre	\$ -	\$ 10,000
Octubre	\$ -	\$ 10,000
Noviembre	\$ -	\$ 10,000
Diciembre	\$ 6,500	\$ 10,000

	Com. Festejos	Tesorero
Mediana	3250	10000
Media	3933.33	12000
Desviación estándar	2361.4	2000
Varianza	5576244	4000000



Pregunta 5

¿En qué consisten sus actividades?

- Presidente:** Representar al Mercado ante las autoridades delegacionales, hacer un informe sobre las actividades que se hacen en el transcurso del mes y exponerlo en las asambleas que se hagan, y firmar las actas correspondientes a lo que se trate en las juntas.
- Tesorero:** Cobrar a los locatarios mensualmente sus cuotas y las que estén atrasadas, y darles sus recibos. Llevar el registro de los movimientos en los libros. Pagar los gastos que genera el mercado como son agua, luz, basura, y lo correspondiente al mantenimiento en general del inmueble.
- Secretario:** Llevar correctamente el libro de actas, de las juntas que haga la Mesa Directiva. Ayudar al Presidente cuando éste lo solicite o cuando no se encuentre. Tener ordenado el archivo de los papeles de la Mesa Directiva y de los de la Asociación.
- Vocales:** Se realizan actividades de toda índole, se les auxilia al Tesorero, al Secretario y demás Comités cuando hay cosas que hacer.
- Comité de Mantenimiento:** Revisar periódicamente las coladeras, cisterna, cuarto de basura, baños, que estén bien. También se da el visto bueno a las notas de cosas que se necesiten comprar para reparar los desperfectos o pagar los servicios de plomeros o pintores.
- Comité de Vigilancia:** Se revisan los informes que haga la Mesa Directiva, además de que los gastos que tengan ahí registrados, concuerden con los que se hayan hecho en el Mercado, por ejemplo que si se marca en el informe que se repararon los baños, sea cierto físicamente.

Comité de Festejos:

Organizar los festejos acostumbrados por el Mercado, como son el Aniversario del Mercado, el Día de la Virgen, celebrar el día de las Madres con una pequeña comida, Navidad y Año Nuevo. Para ello, se hace un presupuesto de cuánto costaría: la comida, lonas, mesas, sillas, conjuntos o sonidos que se vayan a ocupar, todo, aproximadamente con un mes de anticipación para ver si se aprueban esos gastos y que se nos dé el dinero para contratar los servicios necesarios.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Pregunta 6

Al realizar sus actividades, ¿cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta?

- Presidente:** Hay muchas veces que las personas no están de acuerdo con las cosas que se hacen o cómo se hacen y sólo critican y causan problemas, y cuando se les pide hacer algo o colaborar, no lo hacen, y esto se hace más visible cuando esas personas son las que ocupaban cargos en las anteriores Mesas Directivas y que no les es muy de su agrado la nueva Mesa Directiva.
- Tesorero:** La morosidad de las personas en sus pagos.
- Secretario:** Casi no hay problemas, porque muchas de las veces mi trato es con el Presidente y con el Tesorero y con ellos no tengo problemas, sólo a veces cuando se tiene que hablar con los locatarios, para convocarlos a juntas, y éstos no están o no les interesa saber, o no quieren asistir, y esto se traduce en ausentismo en las juntas y a veces se cancelan por falta de cuórum.
- Vocales:** La no cooperación por parte de los locatarios, cuando se les pide alguna cosa o que están haciendo algo mal.
- Comité de Mantenimiento:** No hay problemas realmente, porque casi no tratamos con los locatarios y cuando le informamos al Secretario o al Tesorero, de ciertos problemas, ellos ya se hacen cargo.
- Comité de Vigilancia:** Existen algunos problemas sólo cuando se les pide información al Secretario, Presidente o Tesorero de la Mesa Directiva, acerca de sus actividades y éstos se retrasan para entregarla, porque a veces no la tienen a la mano y tienen que hacer los reportes o informes en ese momento.

Comité de Festejos:

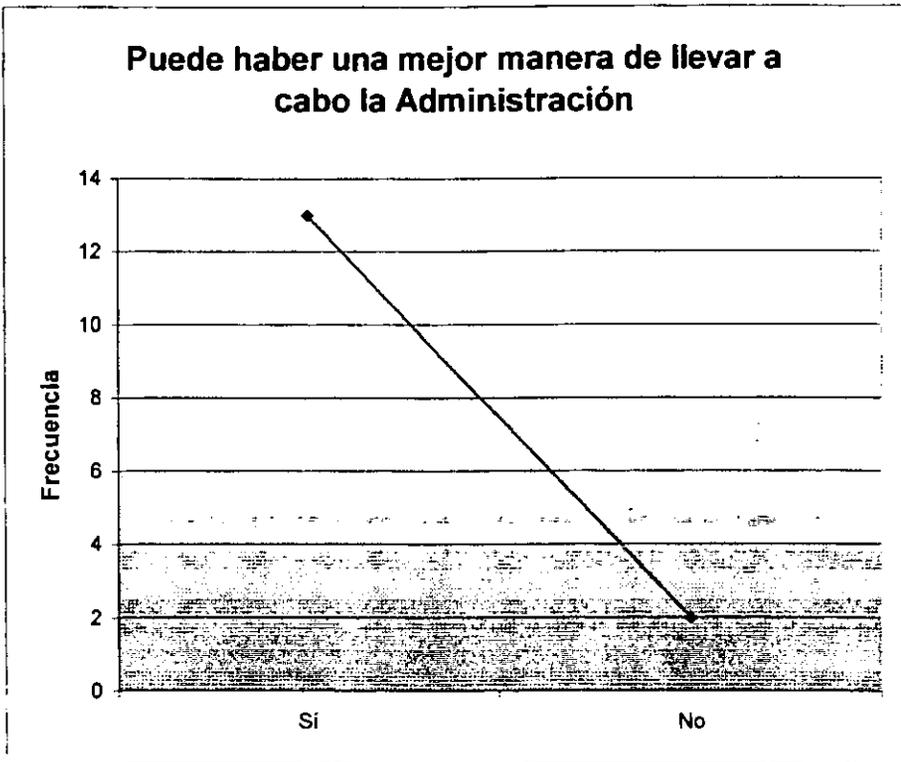
Se tienen algunas diferencias de opiniones acerca de las cosas que se deben de hacer para los festejos, y por lo tanto a la hora de entregar los presupuestos de gastos para estos eventos, no los acepta el Tesorero, Presidente o Secretario y por lo tanto, se tiene que volver a buscar y a cotizar todos los servicios o comidas que se pretendan realizar, hasta que éstos precios sean del agrado del Presidente, Tesorero y Secretario.

Pregunta 7

¿Piensa usted que podría haber una mejor manera de llevar a cabo la Administración del Mercado?

Si	13
No	2
Total	15

Mediana	7.5
Media	7.5
Desviación estándar	5.5
Varianza	30.25

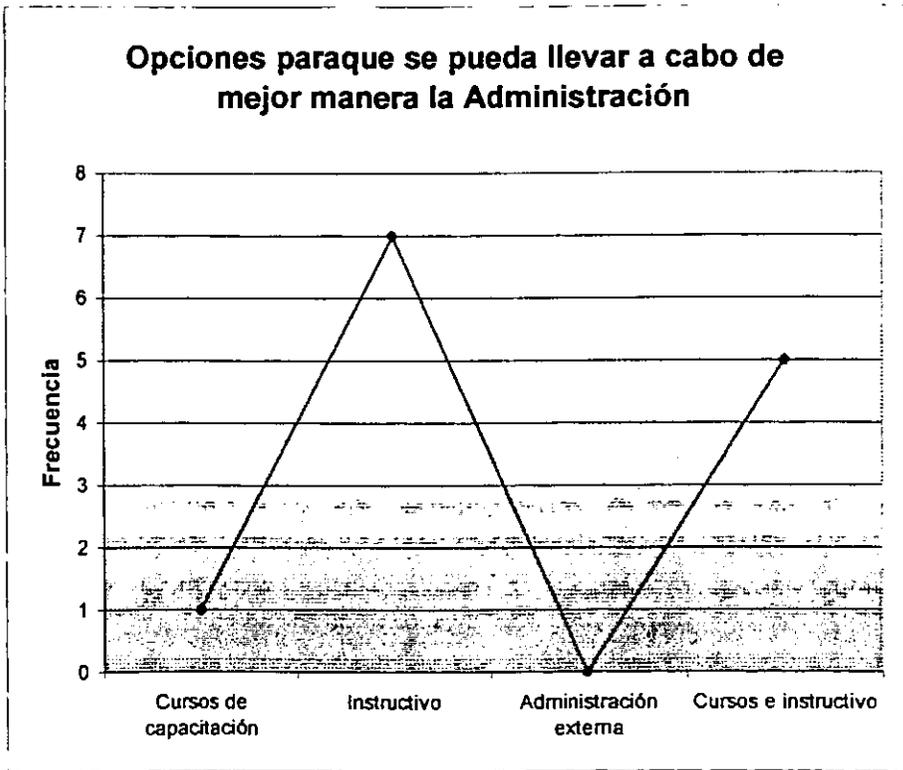


Pregunta 8

Si la respuesta a la pregunta 7 es sí, entonces ¿cuál sería ésta?

Cursos de capacitación	1
Instructivo	7
Administración externa	0
Cursos e instructivo	5
Total	13

Mediana	3
Media	3.25
Desviación estándar	2.86
Varianza	8.18



5.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

INTERPRETACIÓN

Del análisis del estudio estadístico se desprende que el promedio de antigüedad de los locatarios es de ocho años, con una desviación estándar de hasta cinco años, resultando en que la mayoría de éstos, cuenta con una antigüedad de 13 años.

A manera de reforzar lo anterior, se obtuvo que una tercera parte de estos, ya había trabajado en algún otro mercado y las dos terceras partes restantes no contaban con una experiencia previa en la operación de un mercado y la forma de administrarlo, por tanto se dificulta aún más, llevar a cabo una auto administración como la que actualmente se aplica en el mercado San Mateos. Así, las 24 personas que habían recibido alguna experiencia anterior en promedio contaban con tres años, y son las que al momento de la fundación y en los primeros años realizaron la auto administración.

Como se mencionó anteriormente, a la fecha la mayoría de los locatarios cuentan con una antigüedad en promedio de 8 años, los cuales se extienden hasta 13 años, periodo en el cual han ido adquiriendo experiencia en la forma de administrarse.

Durante este lapso en promedio 37 personas, han venido ocupando diversos puestos dentro de la mesa directiva, pero considerando la desviación se incrementa en 54 personas, que han desempeñado alguna función administrativa generándose con esto mayor experiencia dentro de los locatarios, sobre todo en los puestos de secretario, tesorero y vocal. De lo anterior se deriva que la auto administración vista por los locatarios en promedio fuese considerada como buena, aunque se reconoce que existen diversas fallas, aún por lo cual existe a la fecha una desviación estándar significativa dentro de la cual se considera como regular.

Las causas de la situación anteriormente descrita son diversas, sin embargo resaltan como fundamentales la falta de cumplimiento por parte del administrador, de los acuerdos tomados por la asamblea, los problemas derivados entre los mismos administradores, la falta de consenso e información entre los administradores y los locatarios y la forma en que se lleva a cabo la administración.

Debido a lo anterior se investigó con los interesados, como se podría mejorar la administración y cuales serían las áreas que habría que reforzar, de lo cual resultó que en promedio se consideraba necesario el contar con un manual de organización y otro de funciones, apoyando lo anterior con cursos de capacitación constantes para aquellas personas que estén o se interesen en ocupar un cargo dentro de la administración, con lo cual se mejorarían no solo los conflictos entre los locatarios y la mesa directiva, sino también entre la mesa directiva y la propia administración.

Lo anterior debido a que sabrían cuáles son sus funciones, obligaciones, que leyes y estatutos los rigen y porque tendrían que respetar los acuerdos tomados (la información a detalle se encuentra en el anexo estadístico).

Por otra parte se realizó una investigación específicamente con los administradores actuales de la cual se obtuvo la siguiente información:

Como se había mencionado la mayoría considera tener "experiencia" en cargos de secretario, vocal y tesorero.

Que debido a las actividades que realizan los administradores sólo deberían manejar recursos monetarios el tesorero y el comité de festejos, a su vez, que el tesorero por medio del fideicomiso administre los fondos para el pago de los servicios requeridos por los locatarios (mantenimiento, limpieza, luz, agua, seguridad, entre otros); para lo cual la cantidad recabada al año es de \$131,800.00.

Asimismo se consideraron las funciones-actividades que cada responsable debería realizar, llegándose a la conclusión que no sabían integralmente cuales son y solo mencionaron algunas que se venían realizando por cada una de las mesas directivas. Y que los problemas a los que se enfrentan es la falta de conocimiento tanto de ellos como de sus representados, la falta de cooperación y de información sin considerar que los verdaderos problemas están en la falta de organización, conocimiento pleno del manejo de los recursos financieros, y capacitación del personal.

Conscientes de lo anterior, la mayoría de los representantes consideró que se podría mejorar en buena medida la auto administración, así como sus relaciones por medio nuevamente de manuales, instructivos y capacitación.

Para ver la información a detalle se encuentra en el anexo estadístico 2.

CAPÍTULO 6

"PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y POLÍTICAS DEL MERCADO SAN MARCOS"

INTRODUCCIÓN

Este capítulo comprende el Manual de Organización y Políticas del Mercado San Marcos de Xochimilco, este manual está dividido por departamentos, en cada uno de éstos se detallan y explican las actividades que deben realizar las personas encargadas de los puestos en la nueva forma de organización del Mercado.

Además también trata lo concerniente a las políticas que deberán seguir las personas encargadas de cada uno de los departamentos, como son algunas estrategias e implicaciones de la aplicación del sistema propuesto.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y POLÍTICAS DEL MERCADO SAN MARCOS

IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL ORGANISMO	MERCADO SAN MARCOS
TÍTULO	"MANUAL DE ORGANIZACION Y POLÍTICAS DEL MERCADO SAN MARCOS"
EXTENSIÓN	GENERAL
LUGAR Y FECHA DE PUBLICACIÓN	MÉXICO, D.F. 2001
ASESOR QUE LO ELABORÓ	MARIANA DE JESÚS MADRIGAL R.

ÍNDICE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y POLÍTICAS DEL MERCADO SAN MARCOS

	Páginas
-1- Introducción	89
1.1 Objetivo del Manual	89
1.2 Ámbito de Aplicación	89
1.3 Autoridad	90
1.4 Cómo usar el manual	90
-2- Directorio	91
-3- Organigrama	
3.1 Estructura Organizacional	92
3.2 Niveles jerárquicos.....	93
3.3 Autoridad de Línea y Asesoría, Canales Formales de Comunicación...	94
3.4 Centralización y Descentralización	94
-4- Estructura Funcional	95
4.1 Aspectos Generales del Mercado San Marcos	95
4.1.1 Misión	95
4.1.2 Metas	95
4.1.3 Objetivos	95
4.1.3.1 Objetivos Operativos	95
4.1.3.2 Objetivos Generales	95
4.1.3.3 Políticas Generales	96
DEPARTAMENTOS:	
o ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS	97
o COMITÉ DE VIGILANCIA	98
o PRESIDENTE	99
o MERCADOTECNIA	102
Actividades del Área de Investigación de Mercados	102
Actividades del Área de Relaciones Públicas	104
o FINANZAS	107
o CONTRALORÍA	109
o RECURSOS HUMANOS.....	111
o SERVICIOS GENERALES.....	113
- Secretaria	113
- Personal de intendencia	113
- Vigilancia	114
- Personal de mantenimiento	114
o PERSONAL DE LA DELEGACIÓN (Administrador y Auxiliar).....	115
o COMITÉ DE FESTEJOS	116

1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización y Políticas es un documento oficial del Mercado San Marcos, el cual expone con detalle la estructura organizacional del Mercado, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas del Mercado.

1.1 OBJETIVO DEL MANUAL

Describir la estructura de funciones y departamentos en los que está dividida la organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada persona encargada de un determinado puesto dentro de la Administración del Mercado. También añadiendo las políticas a seguir en el trabajo que hagan dentro de la administración del mercado.

Todo esto con el propósito de deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones de actividades o funciones y detectar omisiones. También, coadyuvar a la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Así mismo y también muy importante, el servir como orientación al personal de nuevo ingreso o a los mismos locatarios que asumen un nuevo cargo, facilitando su incorporación a los distintos departamentos y a conocer las funciones y políticas que deberá desarrollar en su puesto.

1.2 ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente manual abarca toda la estructura funcional del Mercado San Marcos, en Xochimilco.

Es decir, se enlistan todas las actividades y responsabilidades, que deben realizar cada una de las personas encargadas de las áreas funcionales de la organización. Así como también a quién tienen que dirigirse en caso de dudas o saber quién representa la autoridad en algún caso específico al desarrollar su trabajo.

1.3 AUTORIDAD

Este manual será presentado a la actual Mesa Directiva del Mercado, para que pueda ser utilizado como prototipo de una nueva forma de organización del Mercado San Marcos, se les pedirá que lo lean, para poder en un futuro próximo, ponerlo en marcha.

Las personas a quienes se les dará primeramente serán: el Presidente y el Tesorero de la Mesa Directiva, los cuales opinaron a través de las entrevistas hechas con anterioridad, que aunque es una manera muy drástica de cambiar la manera de dirigir al mercado, es muy buena la idea de empezar con pequeños cambios, de hablar con los demás locatarios e influyendo, con bases sólidas, que representen los beneficios para todos, en las próximas decisiones que se tomen para administrar o dirigir el Mercado San Marcos.

1.4 CÓMO USAR EL MANUAL

El presente manual está dividido en los distintos departamentos que tiene la Administración del Mercado San Marcos.

En cada una de estas secciones se explican el número de personas que pueden ocupar un departamento y sus actividades y funciones respectivamente, así como responsabilidades que tienen las personas que ocupan determinados puestos. También se explica a quién(es) se deben dirigir para asuntos especiales, quién tiene la autoridad para tomar determinadas decisiones, a quién tienen que reportarles sus actividades o problemas, etc.

Además de estos puntos que se tratarán específicamente para cada departamento los puntos generales para todas las personas encargadas de cada puesto de la Administración, son los siguientes:

- Es responsabilidad de los usuarios de este manual que lo devuelvan a la administración al término de su cargo, así como también en las ocasiones que se les pida para actualizarlo o revisarlo.
- Es responsabilidad de los usuarios, mientras lo tengan en su posesión, el tener cuidado al manejarlo.

2. DIRECTORIO DEL "MERCADO SAN MARCOS"

DEPARTAMENTO Ó CARGO	NOMBRE
Presidente	_____
Comité de Vigilancia	_____

Comité de Festejos	_____

Mercadotecnia	_____

Finanzas	_____

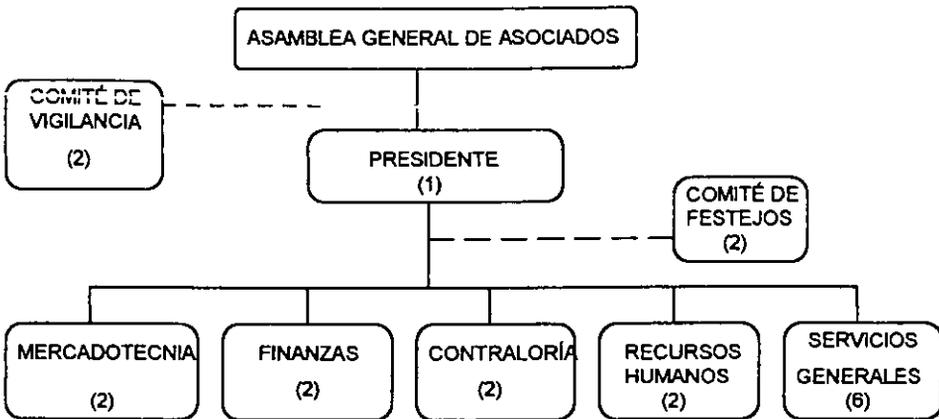
Contraloría	_____

Recursos Humanos	_____

Servicios Generales:	
Secretaria	_____
Persona de Intendencia	_____
Persona de Intendencia	_____
Persona de Vigilancia	_____
Persona de Vigilancia	_____
Persona de Mantenimiento	_____

3. ORGANIGRAMA

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



NIVELES JERÁRQUICOS:	
Asamblea General de Asociados Comité de Vigilancia	} 1er. Nivel
Presidente	} 2do. Nivel
Contraloría Finanzas Recursos Humanos Mercadotecnia Servicios Generales	} 3er. Nivel

NOTA: Los números entre paréntesis se refieren al número de plazas

3.2 NIVELES JERÁRQUICOS

El nivel jerárquico más importante lo ocupa la Asamblea General de Asociados y el Comité de Vigilancia. La Asamblea General de Asociados está constituida por todos los locatarios del Mercado, la cual es la que toma las decisiones más importantes respecto a los asuntos de la organización, es a ella a quien hay que reportarle todos los aspectos necesarios respecto a la toma de decisiones que no puede realizar ni el Comité de Vigilancia ni el Presidente. El Comité de Vigilancia es el que se encarga de controlar y ayudar al Presidente en la dirección y/o administración del Mercado.

El Comité de Festejos no tiene ningún nivel jerárquico, ya que sólo está para apoyar al Presidente y demás departamentos para llevar a cabo las festividades que se acostumbra en el mercado.

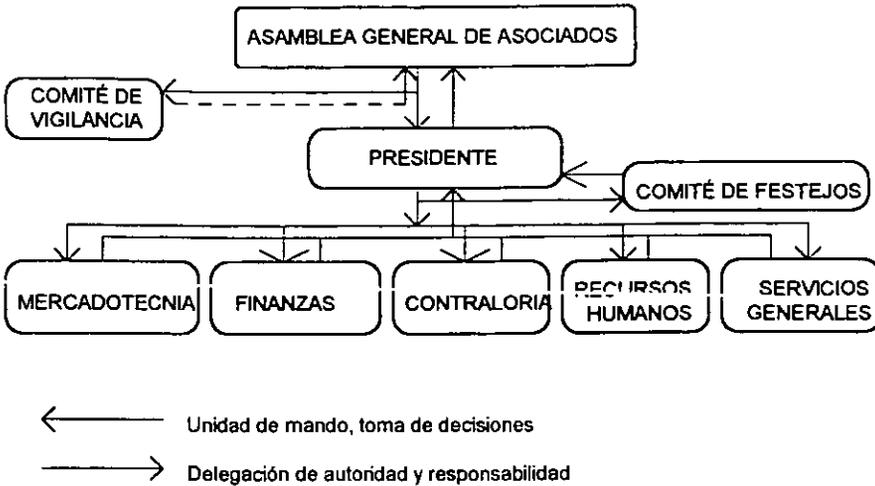
En el segundo nivel está el Presidente del Mercado que es el que se encarga de coordinar tanto los recursos materiales como humanos dentro de la organización, es él quien toma las decisiones correspondientes a los distintos departamentos, a él tienen que dirigirse los encargados de los departamentos para pedir autorización sobre algún tema en específico que deseen tratar y/o para aprobar algún presupuesto.

El tercer nivel jerárquico lo ocupan todos los departamentos en que está dividida esta organización, comenzando con Contraloría, que es la que tiene mayor injerencia en las decisiones económicas que atañen al Mercado, esto debido a que el Mercado se controla mayoritariamente de esta manera, posteriormente está Finanzas que sigue en importancia tanto económica como de decisiones que tienen que tomar para las demás áreas de esta organización.

Después se encuentra el Departamento Recursos Humanos, que controla a todas las personas que tienen cargos dentro de los departamentos, y que gracias a la acertada elección que tengan de este personal junto con la aceptación u opinión de la Asamblea General, será la manera de cómo lleven a cabo las funciones de acuerdo a lo previsto en el manual.

El siguiente es el Departamento de Mercadotecnia, el cual no tiene tanta influencia en decisiones, ya que a éste departamento le tienen que autorizar todas las propuestas o asuntos que involucren a los demás departamentos y locatarios del Mercado, este departamento deberá hacer planes y campañas para poder tener una mejor imagen, mayores ventas, etc. Finalmente tenemos a Servicios Generales, ya que esas personas no toman decisiones por sí mismas, sino que sólo son subordinados de los demás departamentos.

3.3 AUTORIDAD DE LÍNEA Y ASESORÍA, CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN



Todas las tomas de decisiones se llevan a cabo en los niveles más altos, ya que son los que tienen el mando de la organización, es decir, las tomas de decisiones las realizan el presidente y la Asamblea General de Asociados.

La autoridad y responsabilidad se delega de las partes más altas de esta organización hacia los niveles inferiores, ya que es la Asamblea General de Asociados la que delega autoridad y responsabilidad de esta organización al Comité de Vigilancia y al Presidente, y éste a su vez les brinda cierta responsabilidad a las personas que ocupan los distintos departamentos, debido al cargo que ocupan dentro de la organización.

3.4 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Esta es una organización centralizada, ya que los departamentos cuentan con sólo una o dos personas las cuales no toman directamente decisiones, sino que requieren la aprobación del Presidente de la organización y éste a su vez de la Asamblea General de Asociados.

Casi todas las decisiones se toman en el nivel más alto, es decir, es el Presidente el que aprueba los presupuestos y toma las decisiones más significativas o representativas para toda la organización, conservando en los altos mandos (Presidente y Asamblea General de Asociados) el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones (en lo referente a planeación, organización, dirección y control de la organización).

4. ESTRUCTURA FUNCIONAL

4.1 ASPECTOS GENERALES DEL MERCADO SAN MARCOS

Antes de tratar los aspectos funcionales de cada área en específico, es necesario dar a conocer algunos aspectos generales importantes para todas las áreas, acerca del Mercado. Y éstos son:

4.1.1 MISIÓN

Ser el principal proveedor de productos y servicios de buena calidad y a buen precio, con un trato preferencial y amable para todos los consumidores del barrio de San Marcos y zonas cercanas.

4.1.2 METAS

- Contribuir al desarrollo económico de la zona de Ampliación San Marcos, por medio del abastecimiento a los consumidores de productos y servicios a niveles competitivos.
- Llegar a ser mercado líder en su ramo, en su zona mediante una buena administración de los recursos que éste posee.

4.1.3 OBJETIVOS

4.1.3.1 OBJETIVOS OPERATIVOS

- Proporcionar el bienestar económico a los asociados del mercado
- Proporcionar el bienestar social a los asociados y a la comunidad
- Mantenerse en una cierta estabilidad o posición dentro de la zona, como el Mercado oficial del Barrio de Ampliación San Marcos.

4.1.3.2 OBJETIVOS GENERALES

- Lograrse la mejor organización posible del grupo administrativo, con el fin de que sirva eficazmente a la realización de las actividades y logro de los objetivos.
- Delimitar con toda precisión las funciones, autoridad y responsabilidad que corresponden a cada jefe en cada uno de los niveles, para evitar duplicidad de mando y fuga de responsabilidad.
- Desarrollar un programa intensivo de Relaciones Públicas, a base de una publicidad de tipo institucional, dirigida a que la organización se haga siempre presente a las personas, instituciones y las actividades sociales del lugar en que opera, con el fin de lograr una base sólida para el mayor efecto de la publicidad dirigida a la venta de todos los productos y servicios del Mercado.

- Formularse por escrito, y revisarse periódicamente, los objetivos y políticas dentro de cada división de la empresa, cuidando de tomar en cuenta siempre las que vayan surgiendo en resolución de consultas, por implantación de nuevos sistemas, etc.

4.1.3.3 POLÍTICAS GENERALES

Estas políticas se les harán llegar a todos y cada uno de los locatarios del Mercado San Marcos a través de la reunión de la Asamblea General, y así mismo se les darán por escrito, para su conservación y aplicación.

- Estimular al público consumidor con ofertas, calidad y buen precio.
 - Tratar con respeto y amabilidad al cliente
 - Permitir que el cliente se despache sólo (cuando le sea posible, y si no, ayudarlo o atenderlo, de la mejor manera posible)
 - Organizar días de plaza o poner un día (con poca ganancia) a la semana en productos básicos.
 - Que se manejen ingresos para el propio beneficio del mercado, por concepto de: sanitarios, derecho de piso, multas por infringir el reglamento de mercados, porcentaje por ceder derecho de locales, por cambio y ampliación de giros, cuotas especiales que se determinen en asamblea.
 - Organizar eventos culturales, sociales y deportivos con los clientes, locatarios, y Delegación.
 - Organizar cambios y ampliación de giros que no afecten entre sí.
 - Adoptar giros complementarios permitidos por el Reglamento de Mercados
 - El comerciante, aparte de ofrecer su producto, debe ofrecer su personalidad mediante su presentación, educación y buen trato al cliente.
- En caso de ausencia de un jefe a quien estén fijadas determinadas funciones, autoridad, etc., es responsabilidad del jefe superior, tratar de resolver el problema, informando después a su subordinado.
 - Cuando, por el contrario, falta el jefe superior, a cuya autoridad está reservado un problema, y sólo se encuentra presente un jefe inferior, corresponde a éste tratar de diferir su solución, si es posible, procurando evitar daños a la empresa, y localizar a su superior para obtener su intervención.
 - Procurar que todo problema que implique acción conjunta de dos o más departamentos o jefes, se realice por medio de comités formados por locatarios y designados por Asamblea General de Asociados, bajo la base de que éstos tendrán siempre carácter consultivo. La responsabilidad para la decisión pertenecerá al jefe de más categoría en la función de que se trate, y para la ejecución, al miembro del comité encargado de dicha función.

ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS

Entre las responsabilidades inherentes a todos los locatarios que conforman la Asamblea General de Asociados, se encuentran:

RESPONSABILIDADES:

- Vigilar las actividades de la organización, por medio de la observación directa y de los reportes que le entreguen: el Comité de Vigilancia y el Presidente.
- Aprobar presupuestos
- Autorizar nombramientos
- Decidir el horario de operación del Mercado

COMITÉ DE VIGILANCIA

Debe de realizar Auditoría Interna, el cual es un instrumento para llevar a cabo una adecuada vigilancia del desarrollo de todas las funciones de la organización, sobre el sistema de control establecido, proporcionando a la dirección superior y a los jefes de departamento, mayor confianza y seguridad al informarles que sus planes, políticas, procedimientos, funciones, controles, etc., son los adecuados y debidamente observados por toda la organización.

ACTIVIDADES:

- Analizar y evaluar los resultados administrativos, y llevar a cabo el control de manera ágil.
- Ayudar a la dirección superior y a los distintos departamentos, en el desempeño de sus responsabilidades generándoles análisis y objetivos, en los que se valoren, recomienden y hagan comentarios pertinentes, concernientes a las actividades realizadas.
- Asegurarse del grado de cumplimiento de las políticas, planes y programas, así como, procedimientos establecidos para el buen funcionamiento de la organización.
- Valorar la calidad de la actuación, en el desempeño de las funciones asignadas al personal de la empresa.
- Asegurarse de la confiabilidad de la información producida en la empresa.

RESPONSABILIDADES:

- Revisar sistemas y procedimientos de cada departamento de la empresa.
- Revisar y evaluar las funciones administrativas, aplicadas en cada departamento.
- Examinar y evaluar las funciones operacionales que conforman la organización.

REPORTA A:

Reporta sus actividades generales y situación interna de la organización a la Asamblea General de Asociados en sus sesiones ordinarias o en su caso extraordinarias mediante un informe escrito.

PRESIDENTE

ACTIVIDADES:

- Mejorar la posición competitiva de la organización, desarrollando estrategias para ello.
- Determinar los objetivos y planes, así como los medios necesarios para lograrlos.
- Marcar las pautas para la obtención y uso de los recursos, conforme a un plan y organización de las tareas de los departamentos.
- Coordinar y controlar el desarrollo de las operaciones, según el plan y revisar la estrategia y estructuras de la empresa en respuesta a imprevistos, que puedan ser externos o internos a ella.
- Tiene la función representativa, de líder y enlace de la organización con entidades externas y con el personal que manda la Delegación para ser informada y tener un control de la situación en la que se encuentra el Mercado.
- Función de monitor y portavoz. Examina su medio ambiente, en busca de información, interroga a sus contactos de enlace y a sus subordinados, y recibe información fuera de la organización.
- Buscar la manera de mejorar su empresa y de modificarla, para adaptarla a las condiciones cambiantes del ambiente.
- Atiende situaciones en las que el cambio está fuera de control
- En su función de asignador de recursos, tiene la posibilidad de decidir qué es lo que obtendrá cada área funcional en la organización.
- Otros que delegue la Asamblea General de Asociados

RESPONSABILIDADES:

- Es responsable de la fijación de objetivos a largo plazo de la organización.
- Es responsable por el desarrollo de los planes de apoyo que contribuyan al logro de los objetivos fijados.
- Tiene que desarrollar y coordinar todos los planes y estrategias para las áreas funcionales, debe escoger los puntos de verificación que probarán la viabilidad de los planes y estrategias, y poner a disposición, los planes contingentes que se puedan adoptar cuando las cosas no funcionan tal y como fueron planeadas.
- Es responsable de la solución de los conflictos inevitables que surgen, y de los intercambios que se deben hacer en muchas actividades, en la organización.
- Es responsable del clima organizacional, para ello, se encarga de la motivación, la comunicación y del trato justo de sus miembros.
- Es responsable de todo el funcionamiento de la organización.
- Su responsabilidad es la de establecer y poner en práctica las normas de desempeño necesarias, para lograr los objetivos organizacionales. Así como, de vigilar que se combinen las principales actividades de formulación e implantación de la estrategia empresarial.

REPORTA A:

Reporta directamente mediante un informe mensual escrito de sus actividades y las de sus subordinados a la Asamblea General de Asociados.

POLÍTICAS:

Unidad Orgánica:	PRESIDENTE
Título:	Cambios para la nueva organización

- Propósito:** Organizar un plan para lograr el cambio a la nueva forma de organización teniendo como ejemplo el siguiente:
- Definición:** Este será el único cambio que se haga para una nueva forma de organización, ya que pasará de ser una pequeña organización a un sistema más complejo, pero no por ello más difícil, sino al contrario, las labores se les facilitarán más a las personas por estar dedicados a una cosa específicamente. Será la única vez que se cambie a todo el personal de la administración de esta manera.
- Contenido:**
 - 1er. Mes:**

Día 1 al 15: Se elegirán por medio de la celebración de la Asamblea General, las personas que ocuparán los nuevos puestos en la organización. Ya sea que se quede en el mismo lugar el Presidente y algunas personas encargadas de servicios generales. Así como también podría quedarse en el mismo lugar el encargado de Tesorería que pasaría a Finanzas o Contraloría.

Días 16 al 30: Se cambiará a una parte de los empleados que ocuparán otro departamento y se les explicarán las nuevas actividades referentes a ese puesto. Por ejemplo, se cambiarán a los encargados de: Comité de Vigilancia, Finanzas, Contraloría, Recursos Humanos.
 - 2do. Mes:**

Se realizará la otra parte de los cambios, o nuevas "contrataciones", explicándoles también sus nuevas actividades como son el personal de: Comité de Festejos, Mercadotecnia.

Ya hechos estos cambios graduales y capacitando al personal para su nuevo puesto, leyendo el manual acerca de las actividades a seguir, se podrán seguir estrategias de crecimiento.

4. **Responsables de su observación:**
- Asamblea General de Asociados (todos los locatarios)
 - Presidente

NOTA RECOMENDATORIA:

Los concesionarios de locales al ser éstos, la principal fuente de personal de la Administración del Mercado, son ellos los que tendrán que designar sus propios cargos a desempeñar, a través de la celebración de la sesión de la Asamblea General, y comprometerse a realizar las acciones que les sean encomendadas, haciendo hincapié en que esta nueva forma de trabajar, será no sólo beneficiosa para el Mercado en sí, sino que repercutirá en la forma que percibe el cliente al Mercado y por tanto sus ventas y consiguientemente en el ingreso y bienestar personal que ellos desean.

Ya que será un cambio drástico de las nuevas y más formas de organización y administración, respecto con las anteriores, es necesario que al inicio de la puesta en marcha de esta nueva forma de organización, todo el personal que esté al mando de los nuevos puestos, lea el manual de organización propuesto, para que esté enterado de las funciones que va a realizar, así como a quién tiene que dirigirse en caso de dudas o para pedir autorización u opinión, respecto a las decisiones que tomará.

El personal que era enviado por la Delegación para supervisar que las actividades desarrolladas en el Mercado se sujetaran a lo estipulado en el Reglamento de Mercados, y que de alguna manera tenían autoridad sobre los locatarios, ahora solamente fungirán como observadores de éstos y en caso de encontrar alguna anomalía, se informará al Presidente de la organización, quien realizará las acciones correctivas convenientes de acuerdo a las políticas establecidas por el organismo. Además, el personal que es enviado, servirá de enlace con la delegación, debiendo trabajar conjuntamente y mediante lazos de amabilidad y respeto con los funcionarios de la organización, en pro de ésta y para que ellos realicen el trabajo de supervisión encomendado por la Delegación.

MERCADOTECNIA

El Departamento de Mercadotecnia ocupado por dos personas, realiza una serie de técnicas y actividades de gran interrelación entre sí y con otras áreas de la empresa.

Este departamento está dividido en Investigación de Mercados y Relaciones Públicas, cada una de las cuales será cubierta por una persona designada por la Asamblea General de Asociados para ocupar estos cargos, dentro de sus actividades, se encuentran las siguientes:

ACTIVIDADES DEL ÁREA DE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Investigación de mercados. Recopilar, registrar y analizar información importante, para la comercialización de los productos y hacerla del conocimiento de la dirección superior de la empresa.
Esta información consiste en preferencias de los consumidores, beneficios de los productos, tal como son percibidos por los clientes y los estilos de vida de los consumidores, información sobre distribuidores y precios, así como productos, promoción, competencias, etc., dará las bases para definir o tomar medidas correctivas, acciones a seguir, para fijar políticas y planes a seguir en lo referente al mercado real o potencial
- Estudios económicos previos
- Planeación y desarrollo de los productos o servicios que se van a ofrecer a la venta.
- Publicidad y Propaganda
- Realizar la planeación de ventas, para lo cual deberá:
 - Definir objetivos y planes de ventas
 - Fijar políticas de ventas
 - Analizar las ventas por producto.
 - Programación de las ventas
- Dirección de ventas
 - Atención a concesionarios y clientes.
 - Supervisión de la fuerza de ventas (locatarios).
 - Motivación del personal.
 - Capacitación y desarrollo de los locatarios en caso de necesitarlo.
- Control de ventas
 - Análisis y control de datos de ventas.
 - Estadísticas de venta.
 - Control de concesionarios y vendedores.
- Promociones de productos. Acción de remitir muestras, darlas a probar en la calle.

REPORTA A:

El encargado de este departamento debe registrar y analizar información importante, para la comercialización de los productos, y demás planes o publicidad, y hacerla del conocimiento del presidente de la empresa, a través de un informe mensual escrito, o si es de urgencia o importante lo puede hacer en el momento en que se necesite.

POLÍTICAS:

Unidad Orgánica:	MERCADOTECNIA
Título:	Mayor publicidad del mercado

1. **Propósito:** Organizar campañas de publicidad y propaganda para dar a conocer más al mercado, para atraer más clientela.

2. **Contenido:**

Realizar campañas de publicidad del Mercado para que la gente asista más a consumir a este lugar, por medio de anuncios sobre la avenida Prolongación División del Norte muy cercana a éste lugar y además darle más publicidad con pequeños carteles alrededor del edificio del Mercado, o con volantes que pudieran contener propaganda del mercado o que se pudieran organizar y armar ofertas de diferentes días de la semana, como por ejemplo: lunes ofertas en frutas y verduras, martes ofertas en carnes y pollos, miércoles ofertas en ropa y regalos, jueves ofertas en abarrotes, viernes ofertas en salchichonería, sábados ofertas en reparación de electrodomésticos y en peluquería, etc. Así el mercado podría atraer a más personas esos días de ofertas que irían por algo, pero a la vez también pasarían por los demás pasillos y podrían consumir los demás productos que también se ofrecen en el Mercado.

Otra cosa que también es importante mencionar es que por ejemplo el decir que van a poner en oferta algunas cosas no quiere decir tampoco que casi regalen los productos, sino que si toda la semana por ejemplo algún producto cuesta \$10.00 y lo venden en \$15.00 lo podrían ofrecer de la siguiente manera: 2 productos por \$26.50, es decir sin tener tampoco que sacrificar toda su ganancia, sino que aquí la ganancia que tendrían sería por volumen.

3. **Responsables de su observación:**

- Personal del departamento de Mercadotecnia
- Presidente

Unidad Orgánica: **MERCADOTECNIA**

Título: **Señalización de la distribución del mercado**

1. **Propósito:** Mejorar la imagen del mercado.

2. **Contenido:**

Se deberán poner en pizarrones o en cartelones en las entradas del Mercado San Marcos, la ubicación de los giros de los locales, para que la gente pueda saber en dónde encontrar los diferentes productos. Ya que éstos están organizados por pasillos o zonas.

También deberán tener letreros colgados con letras grandes y símbolos de los diferentes giros, arriba de los pasillos en donde empiecen o a la mitad de éstos pasillos, porque como se mencionó anteriormente, los giros están acomodados por pasillos específicos, es raro encontrar giros que no sean de lo mismo en otros pasillos.

3. **Responsables de su observación:**

- Personal del departamento de Mercadotecnia
- Presidente

ACTIVIDADES DEL ÁREA DE: RELACIONES PÚBLICAS

- Realizar actividades para promover, entre la comunidad de trabajo y cada uno de los actores sociales, la mutua comprensión y la recíproca y permanente solidaridad de carácter económico-social, en concordancia con la finalidad general de la empresa.
- Intentar crear una actitud positiva hacia la empresa y sus objetivos, sus bienes o sus servicios, entre los grupos humanos que puedan afectar su situación presente y futura.
- Fomentar relaciones informales con clientes, proveedores, bancos, funcionarios públicos, etc.
- Fomentar entre los locatarios el término de calidad tanto en productos como en atención al público, y de esta manera hacerles pensar en que entre mejores precios y productos ofrezcan, mejorará el nivel de consumo.
- Establecer y mantener relaciones con agrupaciones, asociaciones, cámaras, colegios de profesionales, etc.
- Realizar actividades de recepción, protocolo y atención a visitantes de la empresa.

- Organizar eventos especiales, en los que participen administradores, empleados y público en general.
- Coordinar y difundir las reuniones públicas, en que participe personal de la empresa.
- Elaborar y/o revisar borradores de los discursos de los administradores.
- Producir publicaciones dirigidas a los asociados (locatarios), empleados, clientes y público en general.
- Fijar con qué organismos sociales y grupos humanos, debe mantener relaciones, para darle un sentido auténtico a las relaciones públicas de una empresa con cada una de ellas.
- Garantías y servicios
- Decidir cuál será la mejor posición competitiva para la empresa, dentro de su mercado, así como la mejor forma de entrar y el momento oportuno.
- Planear el desarrollo a largo plazo de mercadotecnia, que especifiquen los objetivos de ventas, desembolsos en mercadotecnia, mezcla y asignación de mercadotecnia. Para lo cual deberá entregar al departamento de Finanzas un presupuesto anual detallando las actividades a realizar mes con mes, y el monto aproximado de capital que se necesite, para cubrir sus necesidades. Y al mismo tiempo, mensualmente deberá comprobar al Departamento de Finanzas mediante contra recibos, facturas o notas, los gastos que haya realizado en ese lapso.
- Asegurar que la empresa obtenga los ingresos necesarios, para alcanzar sus objetivos económicos, realizando ferias, concursos, etc. en los que se recauden fondos.
- Realizar una planeación de productos existentes, para satisfacer primero al mercado actual y después al futuro.
- Analizar si el estado actual de los productos existentes, deben ser mejorados, modificados o abandonados para satisfacer necesidades del cliente, hablando con cada uno de los locatarios, respecto a la opinión que tienen los clientes respecto a sus productos.
- Investigar nuevos productos, que se necesitan para satisfacer los mercados existentes.
- Establecer un sistema de investigación y análisis del mercado, para tomar decisiones hoy de la organización que cambiarán su trayectoria futura.
- Llevar a cabo una adecuada coordinación de las actividades de la función de mercadotecnia, para sincronizar acciones individuales de los locatarios y de grupo (Mercado), para competir con organizaciones externas.
- Establecer sistemas de información, que permitan a los locatarios concientizarse, de los objetivos generales y logros de la organización, como podrían ser de un periódico interno o un pizarrón para los avisos de locatarios.

REPORTA A:

El encargado de este departamento debe de reportar sus actividades y estar en constante comunicación con el presidente y encargados de los departamentos, ya que debe elaborar y/o revisar los borradores de los discursos que se vayan a tener en las sesiones de la Asamblea General.

Además también debe de entregar al Departamento de Finanzas un presupuesto anual detallando las actividades a realizar mes con mes, y el monto aproximado de capital que se necesite, para cubrir sus necesidades. Y al mismo tiempo, mensualmente también le deberá de comprobar, mediante contra recibos, facturas o notas, los gastos que haya realizado en ese lapso.

FINANZAS

El objetivo del Departamento de Finanzas es obtener y usar correctamente los fondos necesarios para operar la organización.

La función financiera está afectada por todas y cada una de las actividades de la organización, puesto que las decisiones, en la mayor parte de las áreas de la organización, producen un impacto sobre el flujo de efectivo. Por tanto este departamento estará representado por dos personas, que realizarán las siguientes actividades, según el juicio y conveniencia de cada uno, poniéndose de acuerdo ellos mismos e informando al Presidente de la Organización las actividades que realizarán.

ACTIVIDADES :

- Su cometido es mantener a la empresa solvente, por medio de la provisión de suficientes fuentes de financiamiento, para cubrir todas las posibles contingencias.
- Análisis y planeación financiera. Transformar información financiera, de manera que pueda utilizarse para estar al tanto de la posición financiera de la empresa.
- Evaluar requerimientos de los distintos departamentos, y saber hasta qué punto es posible satisfacerlos.
- Determinar si habrá de requerirse financiamiento adicional.
- Administración de fondos, manejo de flujo de efectivo. Abrir cuentas y depositar fondos en los bancos. Administrar los saldos de caja chica y de cuentas bancarias, pagar deudas disponiendo de desembolsos adecuados. Mantener registros de transacciones de fondos.
- Caja. Se encarga de las operaciones de cobros y pagos de la organización. Debe proveer la liquidez necesaria, evitando excesos que provocarían pérdidas de rentabilidad, al mismo tiempo que tiene que invertir todo lo sobrante, para que no quede inmovilizado y sin rendir.
- Crédito (Préstamos a los locatarios). Le corresponde el análisis, selección y determinación del crédito a otorgar a los locatarios, por medio de la fijación de políticas al respecto.
- Cobranza. Cobrar con rapidez lo que le deben a la organización. Conservar la buena voluntad del locatario, al mismo tiempo que se le cobra.
- Desarrollo y vigilancia del sistema de presupuestos y control.
- Adquisición y custodia de valores.
- Formulación de proyectos de pago de intereses.
- Financiamiento e inversiones. Supervisión de la caja y otros activos, búsqueda de fondos adicionales cuando se necesiten, e inversión de fondos en proyectos.
- Pronóstico y planeación a largo plazo. Pronóstico de costos, cambios tecnológicos, condiciones del mercado de capital, fondos para inversión, demanda de bienes o servicios de la empresa, proyectos de inversión propuestos.

RESPONSABILIDADES:

- Las funciones principales del tesorero son: la planeación y percepción de fondos, administración del efectivo, toma de decisiones de gastos de capital, manejo de créditos y cobranzas y administración de la cartera de inversiones.

REPORTA A:

El Departamento de Finanzas debe hacer reportes trimestrales o como mejor le convenga, al Presidente y a la Asamblea de Asociados, cada vez que se requieran para aclaraciones y simplemente como información de la situación económica en que se encuentra el Mercado.

POLÍTICAS:

Unidad Orgánica:	FINANZAS
------------------	----------

Título:	Incremento en los ingresos del mercado
---------	--

1. **Propósito:** Organizar campañas para incrementar el patrimonio de la Asociación.
2. **Contenido:**
Realizar ferias, colectas, etc. tanto con la comunidad de asociados o locatarios como con los clientes, para incrementar el patrimonio de la Asociación, con el único fin de poder cubrir sus demandas de dinero, para sus necesidades internas de funcionamiento, como son el de pintura del mercado, cambio de láminas del techo, plomería, luz, agua, etc.
3. **Responsables de su observación:**
 - Personal del departamento de Finanzas
 - Personal del departamento de Contraloría
 - Presidente

CONTRALORÍA

Al igual que el departamento de Finanzas, este departamento estará representado por dos personas, que realizarán las siguientes actividades, según el juicio y conveniencia de cada uno, poniéndose de acuerdo ellos mismos e informando al Presidente de la Organización las actividades que realizarán.

ACTIVIDADES:

- Desarrollo de procedimientos de pago de sueldos y salarios de acuerdo a los requerimientos del departamento de Recursos Humanos.
- Sustener relaciones con instituciones de crédito.
- Presupuestos. Teniendo en cuenta lo previsto en el sistema de costo adoptado, se analiza y formula el presupuesto anual que regirá en el próximo año, introduciéndole ajustes por inflación, y por nuevos procesos o programas mes con mes. Controla el cumplimiento mensual de cada área funcional, a fin de evitar desviaciones: en gastos, en la actividad, en el rendimiento, en precios de compra de lo presupuestado.
- Administración fiscal. Dar tratamiento fiscal adecuado a los ingresos de la empresa.
- Contabilidad. Llevar la cuenta y razón de los hechos y operaciones que efectúa una empresa, por medio de libros de contabilidad, legalmente aceptados, así como la elaboración de estados financieros y su análisis. Registrar y clasificar los impactos monetarios sobre la organización, de sus transacciones y hechos de los negocios.
Informar e interpretar resultados financieros. Proporcionar la base informativa, para la actuación de la empresa al Presidente de la organización.
Medición de la situación financiera de la empresa. Divulgar información contable, para la toma de decisiones de la administración al Presidente mediante un informe mensual.
Controlar contablemente, las operaciones realizadas en la organización.
- Auditoría interna contable. Verificar, comprobar y estimar las cuentas de balance y resultados.
Verificar el cumplimiento de disposiciones fiscales y legales.
- Proteger los bienes de empresa, mediante: arcos de caja y valores, toma de inventarios, revisión del control de activos.
- Elaboración de informes o reportes, del resultado de su actuación al presidente de la organización.
- Revisar y evaluar el grado de razonabilidad y aplicación, de los controles contables, financieros y de operación.
- Cerciorarse de la veracidad de la contabilidad y otros datos desarrollados, dentro de la organización.
- Realizar estudios de planeación financiera: efectivo y crédito.

- Hacer planes sobre nuevas inversiones.
- Proporcionar la financiación para la actividad comercial y respaldar sus operaciones, inversiones de capital y crecimiento de la organización.
- Registrar y contrastar la situación financiera de la empresa, mediante el proceso de la contabilidad.
- Analizar información financiera, para compararlos con objetivos presupuestarios y planes estratégicos.
- Informar sobre el rendimiento de la inversión, o del capital empleado.
- Contabilidad y control. Mantenimiento de registros financieros, control de actividades financieras, identificar desviaciones de lo planeado, cuestiones de impuestos, inventarios, activos fijos.

RESPONSABILIDADES:

- Es responsable de todo lo relacionado con aspectos de contabilidad financiera y de costos, administración fiscal, auditoría interna contable, y generar información a la gerencia de finanzas.

REPORTA A:

El Departamento de Contraloría debe hacer reportes trimestrales o como mejor le convenga, al Presidente y a la Asamblea de Asociados, cada vez que se requieran para aclaraciones y simplemente como información de la situación económica en que se encuentra el Mercado.

RECURSOS HUMANOS

El mantener al elemento humano de la empresa trabajando con entusiasmo e interés requiere conocer acerca de su naturaleza y motivaciones con el propósito de saber qué mecanismos de su conducta se pueden estimular para obtener de él su máximo esfuerzo y aportación.

Controlar administrativamente al personal es una actividad valiosa, ya que de esta forma se pueden conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, aspecto importante para promover y obtener candidatos a puestos vacantes, así como para satisfacer requisitos legales y de otra índole.

Este departamento también contará con la presencia de dos personas, encargadas cada una de ellas de las actividades que les correspondan según sus habilidades, informando al Presidente de las funciones que realizarán durante su periodo.

ACTIVIDADES que caen dentro del campo de Recursos Humanos:

- Previsión de personal (definición de necesidades). (Planeación, reclutamiento, selección, contratación e introducción de personal) Determinar necesidades de personal. Elaborar y ejecutar un plan, para satisfacer necesidades de personal, que se derive de las necesidades que los otros departamentos le den a conocer. Reclutar y seleccionar personal requerido por la organización.
- Remuneración. Elaborar análisis y evaluación de puestos.
 - Diseñar sistemas de remuneración.
 - Diseñar prestaciones al personal.
- Capacitación y desarrollo. Diseño y aplicación de programas de capacitación y desarrollo de personal, incluyendo el de escalafón dentro de la organización.
- Relaciones laborales. Negociación del contrato con el personal necesario para la empresa. Manejo de quejas, sugerencias, reclamaciones de los locatarios con el personal administrativo y viceversa. Manejar la disciplina.
- Seguridad e higiene. Diseñar y aplicar programas de higiene y seguridad. Dar asistencia técnica al trabajador que lo requiera.
- Investigación de personal. Crear una base informática del personal. Auditorías de personal. Controles de personal. Llevar el control de los Manuales administrativos que posea la organización.
- Administración de sueldos y salarios (comprende aspectos tales como: oferta y demanda de la mano de obra; necesidades de personal inmediatas y a futuro; mantenimiento del elemento humano en condiciones óptimas de aprovechamiento).
- Servicios y prestaciones

- Tiene a su cargo el personal que no es parte de la asociación, como es la secretaria y el encargado de limpieza, así como es responsabilidad de este departamento el vigilante o velador, que le asigne la delegación y a falta de éste proveer al mercado de personal adecuado para el cargo, mientras la delegación envía más personal.

RESPONSABILIDADES:

- Regular de manera justa y técnica, las fases de las relaciones de trabajo en la organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus bienes y/o servicios.
- Elevar la productividad de todo el personal, para promover la eficacia y eficiencia.
- Proporcionar a la organización, una fuerza laboral eficiente para alcanzar los planes y objetivos organizacionales.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo
- Resolver eficazmente, los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y, al término de dicha relación laboral para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

REPORTA A:

Reporta sus actividades al Presidente de la organización por medio de un reporte mensual.

Y además da un presupuesto anual al departamento de Finanzas de las probables necesidades de dinero que requiera para cubrir sueldos y salarios y otros gastos. Comprobando así mismo mediante facturas, notas, etc. los gastos realizados.

SERVICIOS GENERALES

Este departamento está integrado por el siguiente personal:

- Secretaria (1) *
- Personal de intendencia (2)
- Vigilancia (2)
- Personal de mantenimiento (1)

Estas personas están al servicio de todos los órganos de la empresa.

Los representantes de los departamentos de hacen llegar sus requerimientos de papelería.

El encargado de Servicios Generales reporta sus necesidades al Departamento de Finanzas para cubrir la demanda que le hacen los departamentos.

Entre las actividades que la Secretaria tiene a su cargo se encuentran:

- Mantenimiento de Papelería y Almacén
- Correspondencia y archivo
- Mensajería
- Copiado
- Mecanografiado de los reportes y presupuestos que los departamentos de la organización le hagan llegar, únicamente para situaciones de la organización.

Las actividades que desarrolla el personal de intendencia son:

- Mantener limpios los sanitarios, zona de lavaderos, zonas de carga y descarga y entradas posteriores al Mercado, durante todo el día.
- Mantener limpios los pasillos de oficinas, de zona de basura, y aquellos que no corresponden a locales.
- Cobrar la cuota determinada por la Asociación por el uso de los sanitarios a toda persona que haga uso de ellos. Y entregar diariamente la cuenta que resulte del cobro realizado por tal uso.

*NOTA: El número entre paréntesis indica el número de plazas o personas que deberán ocupar ese puesto

- Deberá encargarse de pagar la cantidad correspondiente al personal de la Delegación, por recoger la basura del Mercado, notificando al departamento de Finanzas la cuota convenida semanalmente con tal personal de la Delegación, para que éste le otorgue semanalmente dicha cantidad.

Entre las actividades que el personal de vigilancia realiza se encuentran:

- Mantenimiento de la Seguridad de los locatarios y del propio Mercado, por medio de la vigilancia tanto diurna como nocturna de los accesos al Mercado y no permitiendo la entrada a personas no gratas (p.ej. personas drogadas o alcoholizadas) a este establecimiento.
- Es la persona encargada de cerrar los accesos del Mercado a la hora convenida por la Asociación y no permitir que ningún locatario o persona ajena al establecimiento permanezca en su interior después de cerrado éste. Y así mismo deberá abrir los accesos del Mercado por la mañana a la hora que se le fije.

Las actividades que desarrolla el personal de mantenimiento son:

- Vigilar que las instalaciones de alumbrado interior, sanitarios, tomas de agua del mercado, etc. se encuentren en perfecto estado y en su defecto componerlas pidiendo al departamento de Finanzas dinero para comprar las piezas o refacciones necesarias para el buen funcionamiento de las zonas comunes del Mercado. Es decir, realiza composturas de plomería, electricidad, albañilería, etc., que el Mercado requiera, ya sea por ver directamente los desperfectos o por que algún locatario le dé aviso de los problemas.

PERSONAL DE LA DELEGACIÓN (ADMINISTRADOR Y AUXILIAR)

Estas personas enviadas por la Delegación Xochimilco, actuarán únicamente como observadores de que el Mercado san Marcos cumpla con lo estipulado en el Reglamento de Mercados Vigente. Y en caso de encontrar anomalías, deberá reportarlas al Presidente, el cual reportará dichos incidentes al departamento de Recursos Humanos, el cual tomará las medidas pertinentes con los locatarios que incurran en las faltas reportadas.

Además servirá de enlace con la Delegación Xochimilco, ya que deberá dar aviso al Presidente, de cuanta notificación para el Mercado o locatarios, le haga hacer llegar la Delegación al Mercado.

COMITÉ DE FESTEJOS

Este Comité estará encargado de realizar las celebraciones acostumbradas por el Mercado, mediante un plan y presupuesto anual de las actividades que se pretendan realizar así como los costos en que se incurrirán, informando por escrito al Presidente y al Departamento de Finanzas para aprobación o rechazo de los proyectos, y en su caso volver a proveer de otros proyectos para sustituir los rechazados y finalmente llevar a cabo la realización de dichos eventos, entre los cuales destacan:

- o Aniversario del Mercado (26 de Marzo)
- o Día de las Madres
- o Día del Padre
- o 12 de Diciembre
- o Navidad
- o Fin de año

CONCLUSIONES

Al llegar al final de este trabajo, me pude dar cuenta que realmente no es sencillo proponer cambios y mucho menos llevarlos a la práctica, en cualquier estructura ya organizada o semi-organizada, ya que al tener estas organizaciones algún tiempo funcionando de tal manera, es muy difícil que las personas cambien su manera de trabajar o el ritmo al que están acostumbrados, pero sin embargo considero importante que aunque existan este tipo de problemas, y que siempre van a existir, es en donde entra el liderazgo o la persuasión que deba tener el Lic. en Administración, ya que es éste quien tiene que convencer de cualquier manera posible a las personas involucradas en esta situación, para que se pueda dar el cambio de manera organizada, y sobre todo, hacerlas parte de la empresa u organización, hacerles ver que los cambios o la nueva forma de trabajar es para su propio beneficio.

El Mercado de San Marcos perteneciente a la Delegación Xochimilco, se ha convertido en ejemplo a seguir, puesto que fue el primero en el Distrito Federal, en el que los locatarios se asociaron para instalar un mercado con capital privado, evitándole a la Delegación a la que pertenece conflictos, gastos y problemas inherentes a cualquier mercado público.

El Mercado referido fue creado en 1986, siendo su administración muy empírica, que por su número pequeño de negocios no tenían graves problemas, pero hoy en día por su crecimiento, éxito y a la vez complejidad en su manejo, el mercado, requiere de una organización adecuada, propuesta por un Lic. en Administración.

En el caso concreto del Mercado San Marcos, los locatarios que han sido seleccionados como administradores del mercado no entienden términos administrativos y eso los lleva a no administrar correctamente el mercado. En el manual que se propone en este trabajo los locatarios que tengan que ocupar el puesto de administradores encontrarán con un lenguaje coloquial la guía que los oriente a desarrollar con facilidad las labores administrativas del mercado.

Con este manual las actividades y obligaciones que ha venido realizando la mesa directiva hasta la fecha, serán las mismas pero con una mayor comprensión y facilidad de realizarlas y podrán ampliar su equipo de trabajo para que los logros del mercado sean más compartidos y su empresa sea cada día más competitiva. Crearles una nueva visión, para que vean a su mercado como una empresa privada, con una visión de triunfo y fortaleza, utilidad, ser competitivos.

Pero hay que hacer conciencia con los locatarios, de que son un gran equipo, que tienen que "jalar" parejos, que todos tienen que colaborar, puesto que son una asociación de locatarios, que la carga del mercado no se la pueden dejar a unos cuantos, sino que por ello es que propongo que hayan cambios de administración cada año o cada dos años según el puesto y según como hayan funcionado las personas en esa actividad y que se trate de poner al mayor número de personas en los puestos, es decir que haya rotación de puestos y de personas en los puestos, no siempre las mismas personas, sino que éstos puedan cambiar de departamentos o que se cambie totalmente al personal, pero no todo al mismo tiempo, porque sino, no habría continuidad de actividades, sino que los cambios sean escalonados, por ejemplo, que al año se cambie primero a una persona de mercadotecnia, en tres o cuatro meses se cambie a la otra persona y así sucesivamente, para que haya gente nueva, cada año en diferentes épocas y que también puedan dar nuevas ideas y sobre todo que estando al mando de un departamento puedan llevarlas a cabo, claro, siempre con el consentimiento de todos los involucrados en la toma de decisiones.

Así que considero que aunque no es muy extenso este manual, servirá para dar el primer paso en la nueva organización del mercado, ya que posteriormente conforme se vayan necesitando más cosas o más ideas o incluso que se establezcan nuevas o más reglas, ellos mismos lo puedan hacer de manera organizada.

Por ello también pienso que este trabajo resultará muy útil para los locatarios del Mercado San Marcos, porque al tener ellos la experiencia de su trabajo de tantos años, y el manual que les facilitará el poder administrar el mercado con mejores resultados, podrán pensar en "ampliarse" como una organización privada.

Por último, considero que este manual puede servir a otros Mercados Públicos de autoadministración, ya que éstos problemas no son únicos de este mercado, sino que es lógico que existan este tipo de problemas también en otros mercados y el manual diseñado en este trabajo puede ayudarlos a dar solución a los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Campos, MANUAL DE ADMINISTRACIÓN PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. UNAM, Facultad de Contaduría y Administración México, D.F. 1995, 358 pgs.
- Claver Cortés, Enrique MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2a. edición, Editorial Civitas, Madrid, 1995, 674 pgs.
- Dessler, Gary ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN ENFOQUE SITUACIONAL 1a. edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México 1979, 410 pgs.
- Garza Mercado, Ario MANUAL DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA ESTUDIANTES DE CIENCIAS SOCIALES 3ª. Edición, El Colegio de México, México, 1981.
- Kast, Fremont, Rosenzweig, James ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS 4a. edición, 2a edición en español, Ed. Mc Graw Hill, México 1989, 754 pgs.
- Krauss, H. Duhalt Los Manuales y Procedimientos para las Oficinas Públicas;, Ed. FCAUNAM
- Hernández Sampieri, Roberto METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 2a. edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1999, 501 pgs.
- López Alcaraz Ma.del., Martínez Graciela MANUAL PARA INVESTIGACIONES LITERARIAS 1ª. Edición, Escuela Nacional de Estudios Profesionales, Acatlán, UNAM, México, 1998, 99 pgs.
- Méndez Ramírez, Ignacio EL PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN. LINEAMIENTOS PARA SU ELABORACIÓN Y ANÁLISIS 2ª. Edición, 1ª reimpresión, Editorial Trillas, México, 1991, 210 pgs.

- Rodríguez Valencia, Joaquín COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS
2a. edición, Editorial ECASA,
México, 1993, 163 pgs.
- Rodríguez Valencia, Joaquín INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS
3a. edición, Editorial ECAFSA, México, 1998,
730 pgs.
- Ross, Hassing COMERCIO, TRIBUTOS Y TRANSPORTES/
LA ECONOMÍA POLÍTICA DEL VALLE DE MÉXICO SIGLO XVI
Alianza Editorial Mexicana
- Secretaría de Desarrollo Económico. Dirección General de Abasto, Comercio y Distribución.
DIRECTORIO DE LOS MERCADOS PÚBLICOS DEL DISTRITO FEDERAL
- Tecla, Alfredo y Garza Alberto TEORÍA, MÉTODOS Y TÉCNICAS EN LA INVESTIGACIÓN SOCIAL.
13ª. Edición, Ediciones Taller Abierto, México 1981.
- Tesis "SISTEMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA INTEGRADORA PARA UNA PLAZA DEL COMERCIO POPULAR"
- Internet www.gdf.gob.mx

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA LOCATARIOS

No. de Local _____

FOLIO _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene como locatario en este lugar? _____
2. ¿Antes había sido locatario?
SI () NO ()
3. Si la respuesta es SI, ¿Cuánto tiempo? _____
4. ¿Ha desempeñado alguna vez algún cargo dentro de la Mesa Directiva?
SI () NO ()

Si la respuesta es SI,
5. ¿Cuál(es)? _____
¿Por cuánto tiempo? _____
6. ¿Qué opina de cómo se ha llevado a cabo la administración de este Mercado?
EXCELENTE ()
BUENA ()
REGULAR ()
MALA ()
7. ¿Por qué? _____

8. ¿Piensa usted que el personal encargado de la Administración debe tener una mejor preparación?
SI () NO ()
9. Y en este caso, ¿qué sería mejor?
() Cursos de capacitación ¿Cuáles? _____
() Instructivo en donde se detalle la autoridad, funciones y responsabilidades
() Administración externa con costo
10. En su opinión, ¿cuáles son los principales aspectos que se deben mejorar en la administración del Mercado?

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA ADMINISTRADORES

1. ¿Qué puesto es el que desempeña?
() Presidente
() Tesorero
() Vocal
() Secretario
() Comité de Festejos
() Comité de Vigilancia
() Comité de Mantenimiento
2. ¿En este puesto maneja efectivo?
SI () NO ()
3. Si la respuesta es Si, ¿Para qué fines?

4. ¿Qué cantidad aproximada es mensual?

5. ¿En qué consisten sus actividades?

6. Al realizar sus actividades, ¿cuáles son los problemas principales a los que se enfrenta?

7. ¿Piensa usted que podría haber una mejor manera de llevar a cabo la Administración del Mercado?
SI () NO ()
8. Si la respuesta es Si, ¿Cuál sería ésta?
() Cursos de capacitación, que implicarían tiempo y dinero extra
() Instructivo en donde se detalle la autoridad, funciones y responsabilidades
() Administración externa con costo

APÉNDICE

APÉNDICE

MARCO JURÍDICO

Dentro de este tenemos las siguiente LEYES APROBADAS

➤ De septiembre a diciembre de 1997.

"Código Financiero de 1998", aprobado el 29-dic-97

Entro otras cosas, amplía la época de pago de mensual a semestral, en derechos de uso de locales en mercados públicos y se obliga a la autoridad a proporcionar estados de adeudos fiscales en forma gratuita.

"LEY DE TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO". LEGISLACIÓN FEDERAL DEL TRABAJO BUROCRÁTICO.

"REGLAMENTO INTERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL DISTRITO FEDERAL". Versión actualizada Agosto 1999.

Capítulo III

De los Manuales

Artículo 10º.- En el Manual de Organización General de la Administración Pública, se contemplarán las Dependencias, Unidades Administrativas, Órganos Político-Administrativos y Órganos Desconcentrados.

Este manual será expedido por el Jefe de Gobierno. Asimismo deberá publicarse en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, debiendo mantenerse actualizado y con indicación del inicio de su vigencia. Las actualizaciones también se publicarán en el órgano de difusión señalado.

Artículo 11.- Los manuales administrativos serán elaborados y aprobados por los titulares de las Dependencias y Órganos Político-Administrativos. La adscripción y atribuciones de las Unidades Administrativas de Apoyo Técnico-Operativo, que no se establecen en este Reglamento, quedarán establecidas en dichos manuales. Estos manuales deberán remitirse a la Oficialía Mayor para su revisión, dictamen y registro, mismos que serán sancionados por la Consejería Jurídica y de Servicios Legales, en ejercicio de sus atribuciones.

Artículo 12.- Los titulares de las comisiones, comités, institutos y cualquier otro órgano administrativo colegiado o unitario, deberán elaborar manuales específicos de operación, en donde se contemple: su estructura, funciones, organización y procedimientos. Estos manuales deberán remitirse a la Oficialía Mayor para su revisión, dictamen y registro. Cuando en los citados manuales se establezcan atribuciones que puedan incidir en la esfera de terceros, estos manuales deberán ser sancionados por la Consejería Jurídica y de Servicios Legales, en ejercicio de sus atribuciones.

"LEY DE SALUD PARA EL DISTRITO FEDERAL"

Artículos 261,267 y 508

"LEY DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO"

Supletoria al artículo 4º y para una Sanción, el Artículo 129.Y Y en el caso de que se viole un sello de Clausura del Art. 6º, se remite al "CÓDIGO PENAL" en el Art. 187.

"DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN"

31 DE DICIEMBRE DE 1985

El 31 de diciembre de 1985 se publicó en el Diario Oficial, que "las autoridades fiscales podrán disminuir el derecho por el uso o aprovechamiento de inmuebles, establecidos en el Artículo 106 de la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal, siempre que se trate de mercados públicos y de inmuebles que se usen para concentraciones de comerciantes, distintas de las vías públicas.

Las autoridades fiscales estarán obligadas a publicar en la Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal, las cuotas que se fijen en los términos de este artículo a más tardar en el primer bimestre del año de 1985.

Asimismo, se autoriza al Departamento del Distrito Federal, para que tratándose de mercados públicos, deje de cobrar las cuotas por el uso o aprovechamiento de inmuebles, siempre que los locatarios correspondientes se sujeten a las disposiciones que dice el propio Departamento, relativas a las autoadministración de dichos mercados, y con las cuotas que debieran pagar se integre un fondo para los gastos indispensables del mercado de que se trate.

En dicho fondo, estará representado el Departamento del Distrito Federal.

Las disposiciones a que se refiere el párrafo anterior, deberán ser publicadas en la Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal."¹

¹DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, con fecha del martes 31 de diciembre de 1985, Segunda Sección, p.111.

"DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN"

11 DE MARZO DE 1986

Posteriormente, el día 11 de marzo de 1986, Ramón Aguirre Velázquez, Jefe del Departamento del Distrito Federal, hace que se publique en el Diario Oficial, un acuerdo por el que se establecen las normas y lineamientos para que las organizaciones de comerciantes y los locatarios de los mercados públicos del Departamento del Distrito Federal, adopten voluntariamente el sistema de autoadministración de estos inmuebles. El cual dice así:

"CONSIDERANDO

Que las actividades comerciales que se llevan a cabo en los mercados públicos del Departamento del Distrito Federal se han rezagado en sus sistemas y funcionamiento, impidiendo su adecuado desarrollo en comparación con otros canales de comercialización más modernos y eficientes que operan en el propio Distrito Federal;

Que el costo administrativo y operativo de dichos mercados se ha visto incrementado en forma muy significativa para el Departamento, sin que los ingresos fiscales captados por esa actividad compensen en forma alguna las erogaciones que se realizan con el fin de administrarlos, mantenerlos y repararlos;

Que las erogaciones de comerciantes y los propios locatarios de los mercados han manifestado al Departamento del Distrito Federal su interés en administrar estos inmuebles con fondos propios, de tal forma que provean a su mantenimiento, reparación y pago de cuotas por los diversos servicios que reciben;

Que el artículo Noveno Transitorio, tercer párrafo de la Ley que Establece, Reforma, Adiciona y Deroga Diversas Disposiciones de la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1985, autoriza al propio Departamento para que tratándose de mercados públicos, deje de cobrar los derechos por el uso o aprovechamiento de inmuebles, cuando los locatarios correspondientes se sujeten a las disposiciones que dicte el Departamento, relativas a la autoadministración de dichos mercados y,

Que la participación directa de los locatarios en la administración de los mercados públicos en donde operan, así como el manejo de los fondos requeridos para ese fin, constituye un sistema de participación democrática ciudadana que redundará en su beneficio y en el del público consumidor, mismo que estará apoyado por acciones del propio Departamento, he tenido a bien emitir el siguiente

ACUERDO

PRIMERO.- Se establecen las normas y lineamientos para que las organizaciones de comerciantes y los locatarios de los mercados públicos del Departamento del Distrito Federal, adopten voluntariamente el Sistema de Autoadministración de estos inmuebles, conforme a estas bases y a lo que al efecto determinen otras disposiciones legales aplicables a las actividades comerciales que se realizan en los mismos.

SEGUNDO.- Para los efectos de este ordenamiento, se entiende por Sistema de Autoadministración la responsabilidad que asumen las organizaciones de comerciantes de los mercados públicos del Departamento, así como individualmente sus locatarios, con el objeto de participar en administrar los mercados, mantenerlos, repararlos, coadyuvar a su limpieza y vigilancia, prestar el servicio de sanitarios y proveer los fondos necesarios para aplicarlos a esos fines.

TERCERO.- Para que se adopte el Sistema de Autoadministración en cada mercado público, se requiere autorización previa y por escrito que otorguen conjuntamente la Tesorería del Distrito Federal, la Delegación del Departamento del Distrito Federal que corresponda conforme a la ubicación del inmueble y la Coordinación General de Abasto y Distribución del propio Departamento. En dicha autorización se establecerán las bases y condiciones específicas a que se sujetará la autoadministración del mercado.

CUARTO.- Se autorizará el Sistema de Autoadministración en los mercados públicos, siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

- I. Que los representantes debidamente acreditados de las organizaciones de comerciantes, que necesariamente deberán ser locatarios del mercado relativo, lo soliciten por escrito ante la Delegación del Departamento del Distrito federal que corresponde, o a la Coordinación General de Abasto y Distribución del propio Departamento. Estas organizaciones deberán estar constituidas y reconocidas para esos fines por el Departamento del Distrito Federal
- II. Que los padrones de locatarios del mercado que se trate, estén actualizados por la Delegación del Departamento del Distrito Federal que corresponda y por la Coordinación General de Abasto y Distribución del propio Departamento.
- III. Que los locatarios de cada mercado, en asamblea general, aprueben la solicitud, acompañando copia del acta que al efecto se levante, con el fin de que se autorice la adopción del Sistema de Autoadministración y la designación de los integrantes de la mesa directiva de su organización de comerciantes, que suscribirán dicha solicitud.
- IV. Que las referidas organizaciones, en cada mercado, asuman la obligación de administrarlo y aportar los fondos necesarios para ello, responsabilizándose conjuntamente con los locatarios, y
- V. Que las aportaciones de los locatarios y los gastos que se realicen, sean manejados a través de un fondo constituido ante alguna Sociedad Nacional de Crédito, con la participación de la Tesorería del Distrito Federal y la Delegación del Departamento del Distrito Federal que corresponda, a fin de garantizar y supervisar su aplicación.

QUINTO.- En los términos de lo dispuesto por el Artículo Noveno Transitorio, tercer párrafo de la Ley que Establece, Reforma, Adiciona y Deroga diversas disposiciones de la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1985, los locatarios de los mercados que adopten el Sistema de Autoadministración, cubrirán los derechos por el uso o aprovechamiento de inmuebles a que se refiere el artículo 106 de la Ley de hacienda del Departamento del Distrito Federal, con las aportaciones que efectúen para el fondo señalado en la fracción V del punto Cuarto anterior, mismo que será aplicado en el mercado de que se trata.

Los locatarios de los mercados en los que se adopte el Sistema de Autoadministración cubrirán los derechos por el uso o aprovechamiento de inmuebles en los términos de la Ley, así como aquellos locatarios que estando ubicados en mercados que hayan adoptado el Sistema de Autoadministración, no cubran las cuotas correspondientes."²

² DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, con fecha del martes 11 de marzo de 1986, pgs. 36 y 37.

"GACETA OFICIAL DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL"

15 DE MAYO DE 1986

El 15 de mayo de 1986, en la Gaceta Oficial del Departamento del Distrito Federal, siendo Tesorero del Distrito Federal, Fernando Hernández y Valenzuela, se publica un Acuerdo por el que se determinan las cuotas correspondientes a los derechos por el uso o aprovechamiento de inmuebles, tratándose de mercados públicos y de inmuebles que se usen para concentraciones de comerciantes distintas de las vías públicas.

Estableciéndose lo siguiente:

"CONSIDERANDO

Que el artículo 106 de la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal en vigor señala que están obligadas al pago del Derecho por el Uso o Aprovechamiento de Inmuebles las personas físicas y morales que usen o gocen de inmuebles del dominio público del Distrito Federal ;

Que tratándose de actividades comerciales que se llevan a cabo en los mercados públicos del Distrito Federal, así como en otros inmuebles que se utilizan para concentraciones de comerciantes distintas de las vías públicas, el artículo 9 Transitorio de la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal de 1986, faculta al suscrito para disminuir la cuota de los derechos de referencia, y

Que en virtud de que las actividades que se realizan en los citados inmuebles, son efectuadas por comerciantes en pequeño, los cuales al proporcionar satisfactores básicos a personas que generalmente son de escasos recursos, deben necesariamente ofrecerlos a precios accesibles, lo cual se logra a través del establecimiento de cuotas de derechos que no redunden en un encarecimiento de los precios de los multicitados satisfactores, he tenido a bien emitir el siguiente

ACUERDO

ÚNICO: Durante el año de 1986, las cuotas del Derecho por el Uso o Aprovechamiento de inmuebles, tratándose de mercados públicos e inmuebles que se usen para concentraciones de comerciantes distintas de la vía pública, se determinarán aplicando el factor de 1.30 a aquellas que estuvieron en vigor durante 1985.³

³GACETA OFICIAL DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL, con fecha del 15 de mayo de 1986, Cuarta Época, No. 44.