

2012



REPORTE FINAL

# ESTUDIO PARA EL DESARROLLO DE UN ESQUEMA DE GESTIÓN PARA CENTROS DE ABASTO EN MÉXICO

PREPARADO PARA LA CONFEDERACION NACIONAL DE AGRUPACIONES  
DE COMERCIANTES DE CENTROS DE ABASTO, A.C.



*Presentado por*  
**AVQ Consultoría Integral, S.C.**

**Este informe es el reporte final presentado por AVQ Consultoría Integral, S.C., a la conclusión de las actividades de recopilación de información, sistematización y análisis del proyecto denominado “ESTUDIO PARA EL DESARROLLO DE UN ESQUEMA DE GESTIÓN PARA CENTROS DE ABASTO EN MÉXICO”, desarrollado para la CONFEDERACION NACIONAL DE AGRUPACIONES DE COMERCIANTES DE CENTROS DE ABASTO, A.C. A petición de la Confederación, se integrarán las evidencias correspondientes.**

## Contenido

1. PRESENTACIÓN .....	6
2. ANTECEDENTES.....	9
3. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	11
4. DISEÑO Y CONTENIDO GENERAL DEL ESTUDIO .....	13
5. METODOLOGIA DE VALIDACION DEL ESTUDIO.....	18
6. INTRODUCCION .....	29
6.1 Objetivo: .....	31
6.2 Situación actual.....	32
6.3 Marco de referencia. ....	33
7. ELEMENTOS DEL ESTUDIO.....	34
7.1 SELECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE CENTROS DE ABASTO.....	35
7.1.1 Identificación de las buenas prácticas en gestión de Centros de Abasto.....	36
7.1.2 Análisis de las buenas prácticas .....	40
7.1.3 Aspectos físicos y funcionales.....	40
7.1.4 Gestión de residuos.....	44
7.1.5 Imagen.....	53
7.1.6 Seguridad.....	55
7.1.7 Innovación Tecnológica .....	58

7.1.8	Dimensionado óptimo .....	62
7.1.9	Señalización .....	63
7.1.10	Servicios.....	65
7.1.11	Conclusiones parciales.....	67
7.2	REVISIÓN DEL MARCO LEGAL APLICABLE .....	68
7.2.1	Identificar y caracterizar elementos jurídicos más comunes que afectan a las centrales de abasto y a las empresas que participan en estas operaciones. ....	68
7.2.2	Revisión y sistematización de la legislación nacional e internacional aplicable a centrales de abasto y a las empresas que operan en sus nichos. ....	74
7.2.3	Nivel federal.....	75
7.2.4	Nivel Estatal.....	76
7.2.5	Nivel Municipal .....	77
7.2.6	Nivel internacional .....	78
7.2.7	Leyes y reglamentos aplicables a centrales de abasto .....	78
7.2.8	Códigos y reglamentos: .....	79
7.2.9	Normas oficiales mexicanas (NOM): .....	80
7.2.10	Conclusiones parciales.....	91
7.3	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA IDÓNEA PARA UN CENTRO DE ABASTO EN MÉXICO ...	92
7.3.1	Evaluación de la infraestructura organizacional de la central de abasto.....	93
7.3.2	Elementos relevantes en la operación y administración de la central de abasto.....	94
7.3.3	Estructura operativa interna.....	96
7.3.4	Estructura operativa externa.....	100

7.3.5	Comercio exterior.....	102
7.3.6	Procesado de alimentos .....	105
7.3.7	Proyectos de valor agregado (responsabilidad social y ambiental).....	106
7.3.8	Conclusiones preliminares .....	108
7.4	DISEÑO DE LOS ELEMENTOS OPERATIVOS EN LA CENTRAL DE ABASTO .....	109
7.4.1	Organización de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales. ....	109
7.4.2	Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad. Factores que influyen en el ambiente del administrador .....	120
7.4.3	Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc. ....	125
7.4.4	Conclusiones preliminares .....	139
7.5	PRÁCTICAS COMERCIALES Y SISTEMAS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS .....	140
7.5.1	Problemática que enfrentan las centrales de abasto en México para solución de conflictos.....	142
7.5.2	Prácticas comerciales y de negocio competitivas y eficientes entre los distintos agentes comerciales. 147	
7.5.3	Solución de conflictos bajo esquemas de mediación y arbitraje.....	153
7.5.4	Conclusiones preliminares .....	175
8.	RECOMENDACIONES.....	176
9.	REFERENCIAS CONSULTADAS.....	179

## **1. PRESENTACIÓN**

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el segundo eje rector, “Economía competitiva y generadora de empleos”, tiene como uno de sus objetivos el potenciar la productividad y competitividad de la economía mexicana para lograr un crecimiento económico sostenido y acelerar la creación de empleos, y que para ello se establece como estrategia el diseñar agendas sectoriales para la competitividad de sectores económicos de alto valor agregado y contenido tecnológico y, de sectores precursores, así como la reconversión de sectores tradicionales, a fin de generar empleos mejor remunerados; por lo que se creó el Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (PROLOGYCA).

El objetivo de PROLOGYCA es promover el desarrollo de la logística en el Sector Abasto, a través del otorgamiento de Apoyos a proyectos que fomenten la creación, modernización, eficiencia, consolidación, competitividad y sustentabilidad de las empresas del Sector Abasto, en lo que respecta a la logística y servicios relacionados, favoreciendo la generación de empleos y la atracción de inversión

Por su parte, la Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes en Centros de Abasto, A.C. (CONACCA) es una organización Nacional que agrupa a los comerciantes mayoristas de las centrales de abasto del País, la cual fue fundada en 1977. Actualmente agrupa a 78 centros mayoristas, que cuentan con cerca de 90,000 establecimientos comerciales, de los que 19,000 se especializan en productos alimenticios.

Por medio de esa red comercial circula el 70% de la producción agrícola nacional, atendiendo a canales de distribución detallistas (Tradicional) como mercados públicos, tianguis, mercado sobre ruedas, misceláneas, tienditas de barrio, lonjas mercantiles, restaurantes, hoteles, comedores industriales y un 70% a las tiendas de autoservicio; además de abastecer parte importante de la agroindustria. El valor económico del sistema alimentario mexicano es de 786 mil millones de pesos, empleando a más de 10 millones de personas. Correspondiendo solo a las tareas de acopio, comercialización y distribución, alrededor de los 350 mil millones de pesos y empleando a cerca de 2 millones 720 mil personas.

AVQ Consultoría Integral, S. C. es una empresa mexicana dedicada a proveer consultoría y servicios técnicos a pequeñas, medianas y grandes empresas, principalmente relacionadas con agricultura y la industria de alimentos. Con una fuerte comprensión de los negocios de agro alimentos en México, combinados con la adaptabilidad internacional y la experiencia de sus integrantes, el grupo tiene una posición sólida para diseñar e implementar soluciones integrales de alta calidad y valor agregado para cumplir las necesidades del cliente.

CONACCA, organismo interesado en el desarrollo y competitividad del sector y de sus agremiados, planteó la necesidad de establecer herramientas de ayuda para la operación de un eslabón clave en su constitución, que son los administradores de centros de abasto. Estos administradores típicamente son designados por las mesas directivas, con cargos y responsabilidades directivas y gerenciales, pero en muchas ocasiones, sin los recursos necesarios para hacer frente a una gestión exitosa, acorde a las demandas de sus directivos, de sus agremiados y de los usuarios que acuden a los centros de abasto, procurando servicios y productos de calidad.

Por ello, se plantea la necesidad de realizar este estudio, a cargo de AVQ Consultoría Integral, S.C., con recursos del programa PROLOGYCA. Este estudio pretende identificar las principales áreas de oportunidad y los recursos que los administradores de centros de abasto pueden disponer, con la finalidad de generar mejoras significativas en su operación y que les redunde en herramientas prácticas y de bajo costo, para enfrentar el significativo crecimiento de otros formatos comerciales, que poco a poco han ganado terreno en el plano comercial, desplazando de manera significativa a las centrales de abasto, ante la baja en la percepción de valor por parte de los consumidores, y los factores que alejan a compradores de alimentos, que se discutirán en este estudio.

## **2. ANTECEDENTES**

Diversos estudios, análisis de casos y reportes institucionales han mostrado que en los años recientes, la cadena de abasto de alimentos se ha vuelto más competitiva y más demandante no solo de productos de calidad sino de servicios asociados a esos productos, que respondan a las altas exigencia de calidad del mercado.

Asimismo, esos reportes muestran como el sector que agrupa a los comerciantes mayoristas en centros de abasto, se han quedado rezagados en el proceso globalizador, y enfrentan retos organizacionales internos, casi tanto o más relevantes que sus deficiencias hacia el exterior.

Si bien algunas centrales han hecho mejoras significativas en su infraestructura y servicio, estos cambios se han dado en las centrales de abasto de reciente creación o las que se han reubicado. Hoy, la percepción de valor que un consumidor promedio encuentra en la mayoría de las principales centrales de abasto es baja.

Si bien sigue siendo el principal canal de distribución de alimentos, los comerciantes de mercancías generales se han movido a formatos innovadores, estableciendo sus propios centros de distribución en diferentes regiones del país, o anclándose de los centros de distribución de cadenas de supermercados, lo que les ha generado flexibilidad y eficiencia en sus procesos de abasto hacia el sector detallista.

Asimismo, un gran porcentaje de estos centros de abasto – creados en su mayoría en los años 70 con el impulso del Sistema Alimentario Mexicano y ubicados en ese entonces en posiciones estratégicas que pudieran cumplir su

función de abastecer de mercancías y alimentos a la población de grandes centros urbanos –han sido absorbidos por la mancha urbana, lo que consecuentemente genera problemas de tráfico, seguridad, imagen y posicionamiento en el consumidor, que cada vez más es atraído por cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia que con mayor agilidad, eficiencia, calidad de producto y servicio y conveniencia, son mas atractivos para el consumidor promedio.

Este es solo un ejemplo del tipo de retos que el administrador de una central de abasto. En este cargo y en esta persona, recae la mayor parte de la responsabilidad de la operación de un centro de abasto, y del mantenimiento de las condiciones de operación de la administración en turno. El puesto y el cargo ha sido relegado en ocasiones a un gerente operativo, cuando en realidad por el perfil profesional, la experiencia y su capacidad de observar la problemática diaria desde una perspectiva diferente a la de un comerciante, puede ser más creativo a la hora de encontrar soluciones prácticas y eficientes, con un enfoque directivo de alto nivel.

Pero eso requiere que el administrador de una central de abasto tenga un perfil específico. La mayoría de los administradores de centrales de abasto son profesionales del área contable o de administración de empresas, pero es importante saber que los principales retos a enfrentar tienen relación con los temas de logística y tráfico, seguridad, regulaciones de alimentos y organización empresarial.

Este estudio pretende brindar un paquete fundamental de recursos al alcance de un administrador de centrales de abasto, para atender las necesidades internas y externas más apremiantes, con soluciones prácticas y eficientes. Se revisará la naturaleza de los elementos básicos indispensables para la gestión administrativa, técnica, operativa de las centrales de abasto, con la intención de crear un marco de desarrollo y competitividad del sector de abasto de alimentos.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

La Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes de Centros de Abasto, A.C., (CONACCA) solicitó la elaboración de un estudio que sirviera de base para el desarrollo de un esquema de gestión para centros de abasto en México. A partir de los resultados del estudio, se requiere la generación de un manual de gestión de centros de abasto y el desarrollo de un taller de formación para administradores de centros de abasto del país.

Para ello, se pensó en la revisión, diseño y presentación de diversas herramientas de gestión para los administradores de centros de abasto, en aspectos tales como:

- Buenas Prácticas
- Marco Legal
- Administración
- Operación
- Logística
- Comercialización
- Solución de controversias

Para ello se consideró un guión básico que identificara los siguientes temas:

- I. Selección de Buenas Prácticas de Gestión
- II. Revisión del Marco Legal Aplicable
- III. Diseño de la Estructura Operativa Idónea
- IV. Diseño de los Elementos Operativos
- V. Prácticas Comerciales y Sistema de Solución de Controversias
- VI. Recomendaciones Generales

Adicionalmente, se considera la ejecución de un Taller práctico para administradores de centrales de abasto, basado en la temática identificada.

## 4. DISEÑO Y CONTENIDO GENERAL DEL ESTUDIO

Para poder llevar a cabo el estudio, es importante establecer un marco de referencia sobre el contenido y el alcance del mismo. Los temas a tratar se describen a continuación:

### 4.1. Selección de buenas prácticas de gestión.

Este tema se refiere a la selección de buenas prácticas de gestión operacional y empresarial focalizadas en el fortalecimiento y dinamización de los Centros de Abasto.

Los elementos a considerar en esta fase son:

- a. Identificación de las mejores prácticas en gestión de Centros de Abasto
- b. Análisis de las mejores prácticas (Aspectos físicos y funcionales, Gestión de residuos, Imagen, Seguridad, Innovación Tecnológica, Dimensionado óptimo, Señalización, Servicios)

### 4.2. Revisión del marco legal aplicable

Esta fase del proyecto permitirá recoger y sistematizar información sobre el marco legal aplicable desde el punto de vista inmobiliario, mercantil, fiscal y de manejo de alimentos.

Para el logro de los objetivos de esta fase, se realizará lo siguiente:

- a. Identificar y caracterizar elementos jurídicos más comunes que afectan a las centrales de abasto y a las empresas que participan en estas operaciones.
- b. Revisar y sistematizar la legislación nacional e internacional aplicable a centrales de abasto y a las empresas que operan en sus nichos.
- c. Identificar casos exitosos de operación comercial en este y otros países en la materia, cuando existan.

#### 4.3. Diseño de la estructura operativa idónea para un centro de abasto en México

Este módulo implica la documentación de la infraestructura mínima necesaria para prestar servicios de comercialización en los centros de abasto en México, y la identificación de características de profesionales especialistas en los sectores comerciales que cubren estas operaciones.

El contenido de esta fase será orientado a contar con lo siguiente:

- Aspectos administrativos
- Aspectos fiscales
- Aspectos operativos
- Aspectos legales

- Aspectos logísticos
- Aspectos comerciales
- Aspectos de comercio exterior (cuando aplique)
- Aspectos de procesado de alimentos (cuando aplique)

4.4. Diseño de los elementos operativos a considerar en ese marco de referencia (administración, operación, logística y comercialización)

Se diseñará una guía de elementos clave en la administración de negocios ya establecidos, y la guía de buenas prácticas comerciales con nuevos clientes o nuevos esquemas de operación.

El contenido tomará en cuenta los aspectos de:

- Organización de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión dentro de la empresa.

4.5. Prácticas comerciales y sistema de solución de controversias

La revisión de las prácticas comerciales actuales tendrá el objetivo de crear espacios de reflexión, discusión e intercambio de experiencias sobre las cuestiones fundamentales que se deben de tomar en cuenta en las Centrales de Abasto.

El objetivo de esta fase se centra en:

- a. Analizar la problemática que enfrentan los empresarios administradores del sector de centrales de abasto en México para solucionar conflictos derivados de las relaciones comerciales con sus clientes y con el mercado en general.
- b. Documentar e informar de las prácticas comerciales competitivas y eficientes entre los distintos agentes comerciales y sus esquemas de solución bajo justicia alternativa.
- c. Sustentar la interpretación y enriquecimiento de prácticas comerciales, así como la precisión de las condiciones comerciales y operativas sobre las cuales deben operar.

#### 4.6. Recomendaciones generales

Conclusiones y recomendaciones.

El objetivo de esta fase es la de desarrollar las conclusiones generales del estudio y generar las recomendaciones para la óptima aplicación de un esquema de gestión para Centros de Abasto.

En esta etapa se producirá un manual de gestión aplicable a la administración de centros de abasto.

#### 4.7. Taller práctico

La impartición de un taller práctico a Administradores de Centrales de Abasto busca que los administradores, en un evento organizado por CONACCA y con la participación de AVQ, se familiaricen con los resultados del estudio, aporten información que permita diagnosticar el avance actual en cada uno de estos temas por central de abasto, y cuyos resultados puedan ponerse en práctica en las centrales de abasto a su cargo.

## 5. METODOLOGIA DE VALIDACION DEL ESTUDIO

### 5.1. Sustento de la validación

La Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes de Centros de Abasto, A.C., (CONACCA) estableció la necesidad de realizar un diagnóstico para la validación del esquema de gestión para centros de abasto en México, con la finalidad de elevar el nivel de gestión y desempeño administrativo y operativo que se tiene en dichos centros, que permita mejorar la competitividad del sector en el marco del comercio globalizado actual.

Se estableció la necesidad de realizar este diagnóstico de las condiciones operativas y administrativas de diversos centros de abasto en el país, de tal forma que se validara con información proporcionada con los administradores de dichos centros, el grado de desarrollo de políticas y acciones que tienen impacto en la competitividad del sector abasto nacional.

### 5.2. Organizaciones Participantes

En este ejercicio, participarán administradores de los siguientes centros de abasto y organizaciones relacionadas:

1. Administradora del Centro Comercial Agropecuario de Aguascalientes, A.C.
2. Asociación De Comerciantes De La Central Megabasto, A. C. (Zamora, Mich)
3. Asociación de Comerciantes Establecidos en Frutas y Legumbres de San Luis Potosí, SLP, A.C.

4. Asociación de Comerciantes y Productores de Frutas Legumbres y Carne de Irapuato
5. Asociación de Condóminos de la Central de Abasto de Querétaro, A.C.
6. Asociación de Condóminos de la Central de Abastos de Gómez Palacio, Durango, A.C.
7. Central de Abasto de Acapulco, Caudillo del Sur "Emiliano Zapata"
8. Central De Abasto De La Cd. De México, A. C.
9. Central de Abasto de Tijuana CEDA, A.C.
10. Central de Abasto de Tultitlán, A.C.
11. Central De Abastos De Cd. Juárez.
12. Central De Abastos De Culiacán, A. C.
13. Central De Abastos Y Servicios Monterrey, S. A. De C. V.
14. Central De Bodegueros Y Comerciantes De La Central De Abastos De Tuxtla, A. C.
15. Comerciantes Unidos de la Central de Abasto del Sur de la Huasteca, A.C.
16. Desarrollo CEDAE, A.C.
17. Grupo de Amigos del Mercado de Abastos, A. C. (Guadalajara)
18. Introdutores y Distribuidores de Abasto de Tijuana, A.C.
19. Mercado de Abastos de La Yarda Grande de Los Mochis, A.C.
20. Mercado De Abastos Estrella en Condominio, A.C. (Monterrey)
21. Unión De Bodegueros Y Comerciantes De La Central De Abastos De Tuxtla, A. C.
22. Unión De Bodegueros Y Comerciantes De La Central De Abastos De Villahermosa, A. C.
23. Unión de Comerciantes de Chicoloapan
24. Unión de Comerciantes de Frutas, Legumbres, Sección Bodegas del Mercado de Abasto de la Ciudad de Oaxaca, A.C.
25. Unión de Comerciantes de la Central de Abasto de Cancún, A.C.

26. Unión de Comerciantes de la Central de Abasto de Emiliano Zapata, Morelos A.C.
27. Unión de Comerciantes de la Central de Abastos de León A.C.
28. Unión De Comerciantes De La Central De Abastos De Tepic, A. C.
29. Unión de Comerciantes del Centro de Abasto de Aguascalientes, A.C.
30. Unión De Comerciantes del Centro de Abasto de Ciudad Guzmán, A. C.
31. Unión de Comerciantes del Centro de Abasto de Fresnillo, A.C.
32. Unión de Comerciantes del Mercado de Abasto de La Laguna, A.C.
33. Unión De Comerciantes del Mercado de Abastos De Guadalajara, A. C.
34. Unión de Comerciantes e Introdutores de Frutas, Legumbres, Huevos y Semillas de los Mercados de Tapachula, Chis. Plaza San Juan
35. Unión de Comerciantes en Frutas, Legumbres, Abarrotes y Locales Comerciales de la Central de Abasto de la Ciudad de México, A. C.
36. Unión De Comerciantes en Frutas, Legumbres, Abarrotes, Cereales y Anexos Central de Abasto De Celaya, Gto., A. C.
37. Unión de Comerciantes José María Morelos y Pavón de Mexicali, A.C.
38. Unión de Comerciantes y Productores de la Central de Abastos de Chihuahua, A.C.
39. Unión De Comerciantes, Productores y Condóminos de Abasto Tecámac, S.A. de C.V.
40. Unión De Comerciantes, Productores, y Condóminos del Centro de Abasto de Ecatepec, A. C.
41. Unión de Empacadores de Aguacate de Peribán, A. C.
42. Unión De Introdutores Y Vendedores De Frutas Y Verduras De Hermosillo (Mercado Francisco I. Madero)
43. Unión De Locatarios De La Central De Abastos De Reynosa, A. C.
44. Unión General de Empacadores de Frutas y Legumbres del Estado de Colima, A.C.
45. Unión Mutualista de Introdutores y Productores de Frutas, Legumbres y Cereales, Mercado de Abasto José

Ma. Morelos, S.C.

46. Unión Nacional de Comerciantes Importadores y Exportadores de Productos Agrícolas, A.C.

47. Unión Nacional de Introdutores de Pescados y Mariscos, A.C.

a. Estándar de referencia

Se establecieron criterios mínimos de calificación sobre una serie de parámetros que permitirán definir un marco básico de operación, con enfoque a la solución de las necesidades más apremiantes para generar factores de competitividad ante la globalización y la llegada de nuevos formatos que compiten directamente con las funciones que desarrollan los centros de abasto en México.

Para esto se diseñó un cuestionario con preguntas claves en cada tema, referenciadas a un sistema de calificación de los centros de abasto evaluadas y establecer un mecanismo de comparación, estableciendo estratos o parámetros de comparación.

El catálogo de preguntas se basa en los temas más relevantes contenidos en la estructura del Estudio para el Desarrollo de un Esquema de Gestión para Centros de Abasto en México.

Modulo I. Selección de buenas prácticas en gestión de centros de abasto.

Esta fase pretende identificar y seleccionar las buenas prácticas focalizadas en el fortalecimiento y dinamización de los Centros de Abasto.

Criterios a dimensionar:

- ¿Cuál es la principal responsabilidad de su oficina respecto a la administración del mercado?
- ¿Cuáles son sus funciones en la administración del mercado?
- ¿Cuáles programas de buenas prácticas ha implementado en su central de abasto?
- ¿La central de abasto ha preparado una declaración de política que indique el compromiso con el mejoramiento continuo?
- ¿La central de abasto ha preparado objetivos específicos en calidad y servicio?
- ¿Cuáles son sus funciones en la administración del mercado?
- ¿Qué función desempeñan los integrantes de la mesa directiva o consejo de administración de su central?
- ¿La central de abasto cuenta con políticas de calidad y servicio y que cumplan las regulaciones oficiales?
- ¿La central de abasto cuenta con políticas de calidad y servicio y que cumplan las expectativas de los usuarios?
- ¿La central de abasto ha preparado objetivos específicos para atender las necesidades de los socios y asociados?

Modulo II. Revisión del marco legal aplicable

Esta fase del proyecto permitirá recoger y sistematizar información sobre el marco legal aplicable desde el punto de vista inmobiliario, mercantil, fiscal y de manejo de alimentos

Criterios a dimensionar:

- ¿El organigrama de la central de abasto describe quiénes tiene responsabilidades sobre la calidad y servicio y cuáles son esas responsabilidades?
- ¿La central de abasto ha asignado recursos adecuados para la implementación de un sistema de gestión de calidad y servicio?
- ¿Se han definido y documentado sus necesidades de capacitación para poder llevar a cabo sus funciones?
- ¿Se han hecho revisiones del cumplimiento del marco legal en materia de salud pública?
- ¿Cuenta con un manual de políticas de la empresa que indique los métodos de la organización para cumplir sus objetivos de calidad y servicio?
- ¿Su manual incluye los métodos que aplicarán para cumplir las políticas de calidad y servicio?
- ¿Quién establece los criterios para el diseño y construcción de infraestructura?
- ¿Proporcionalmente, cuanto se invierte en mantenimiento preventivo y cuanto en mantenimiento correctivo?
- ¿Cuándo fue la última vez que participó la mesa directiva en la evaluación del sistema de calidad y servicio?
- ¿La documentación legal y fiscal está actualizada?

### Modulo III. Diseño de la estructura operativa idónea para centros de abasto

Este módulo implica la documentación de la infraestructura necesaria para prestar servicios de comercialización en los centros de abasto en México, y la identificación de características de profesionales especialistas en los sectores comerciales que cubren estas operaciones.

Criterios a dimensionar:

- ¿La infraestructura física y organizacional con la que cuenta es adecuada?

- ¿Cuáles son los elementos mas relevantes en su central de abasto?
- ¿Qué porcentaje de su presupuesto destinan al personal de oficina?
- ¿Cuántos integrantes tiene su mesa directiva o consejo de administración?
- ¿Cuántas gerencias o subgerencias dependen de usted en la administración?
- ¿Cuál es el grado de estudios promedio de los gerentes o subgerentes?
- ¿Cuenta con asesores externos en el área fiscal, contable y legal?
- ¿Cuenta con asesores en el área comercial, logística y de tráfico?
- ¿Realiza actividades de comercio exterior o de relaciones internacionales?
- ¿Cuenta con proyectos de responsabilidad social o ambiental?

Modulo IV. Diseño de los elementos operativos a considerar en ese marco de referencia (administración, operación, logística y comercialización)

Se diseñará una guía de elementos clave en la administración de negocios ya establecidos, y la guía de buenas prácticas comerciales con nuevos clientes o nuevos esquemas de operación

Criterios a dimensionar:

- ¿Cuenta con herramientas de planeación?
- ¿Cuánto tiempo dedica a la planeación de sus actividades?
- ¿Quiénes participan en el proceso de planeación en su central de abasto?
- ¿Cuál es la principal enseñanza de la planeación?
- ¿Qué porcentaje de costos se ha ahorrado gracias a la planeación?

- ¿Cuenta con estudios de planeación estratégica de sus central ?
- ¿Ha recibido cursos de capacitación en materia de planeación estratégica?
- ¿Ha participado en la elaboración de planes estratégicos en su central de abasto?
- ¿Cuántos cursos de capacitación recibe usted al año?
- ¿Cuánto tiempo tiene a cargo de la administración de la central de abasto?

#### Módulo V. Prácticas comerciales y sistemas de solución de controversias

Criterios a dimensionar:

La revisión de las prácticas comerciales actuales tendrá el objetivo de crear espacios de reflexión, discusión e intercambio de experiencias sobre las cuestiones fundamentales que se deben de tomar en cuenta en las Centrales de Abasto.

- ¿Ha identificado las barreras más importantes para mejorar su operación?
- ¿Ha identificado las variables más importantes que pudieran prevenirse con mediación y arbitraje?
- ¿Ha considerado cómo evitar ir a juicios por cuestiones que se pueden prevenir?
- ¿Se han analizado todos los posibles riesgos legales?
- ¿Cuenta con un plan para adecuarse a las condiciones cambiantes del mercado?
- ¿Tiene contempladas posibles soluciones para las fallas que puedan surgir en sus planes de contingencia?
- ¿Alguna vez ha conformado un comité de conciliación?
- ¿Cuenta con acceso a un especialista en mediación y arbitraje comercial?
- ¿Conoce casos que se hayan resuelto por mediación y arbitraje comercial?
- ¿Había escuchado de la mediación y el arbitraje comercial?

b. Metodología General

Considerando los objetivos y alcances del proyecto para la recopilación y sistematización de la información base para validar el estudio, la metodología establecida para la realización del diagnóstico busca:

- La medición del estado actual de los elementos que conforman el sistema operativo - administrativo en las instalaciones de los centros de abasto evaluados.
- La estratificación del grado de avance en cada materia evaluada, y la identificación de los retos y áreas de oportunidad de mejora
- La participación de los administradores o encargados de la administración – operación de los centros de abasto, o de la aplicación de sus políticas y reglamentos, así como de la prestación de servicios a socios y usuarios.
- La comparación y análisis de resultados para la validación de la propuestas hechas en el estudio de referencia y generar las recomendaciones finales o de seguimiento y mejora.

Los datos recabados mediante las encuestas serán procesados y analizados por AVQ Consultoría Integral, a fin de:

- a) Cuantificar el grado de avance que los centros de abasto tengan en las materias evaluadas.
- b) Estratificar los centros de abasto en función de ese grado de avance

En total participarán en el diagnóstico 40 centros de abasto, procedentes de 16 entidades del país, lo cual es una muestra representativa de los grandes centros de abasto de cobertura regional, aquellos centros de abasto de tamaño mediano de cobertura regional y los pequeños centros de abasto locales.

Metodológicamente, se establece una puntuación base (lo que equivaldría al cumplimiento del 100% de los aspectos señalados por el estándar global en los puntos evaluados). Esa puntuación base se compara con la obtenida por cada una de las áreas. Los criterios de calificación son los siguientes:

- a. Respuestas adecuadas al criterio (estándar global): 1 punto
- b. Respuestas aproximadas al criterio: 2 puntos
- c. Respuestas que no satisfacen el criterio: 3 puntos
- d. Respuestas que denotan ausencia o incumplimiento del tema evaluado 4 puntos

La suma de los puntos, forma la calificación de cada una de las áreas evaluadas, y los resultados se agrupan en los incisos señalados en el punto 1.

Para poder presentar los datos en forma gráfica, se utiliza una gráfica de distribución, en la cual se indica:

- Una referencia, o estándar hacia el cual se intenta orientar el benchmark (punto de referencia) del centro de abasto

- Un nivel denominado “Umbral”, que corresponde al criterio de cumplimiento del benchmark del centro de abasto con relación al estándar evaluado
- Un nivel promedio de los resultados obtenidos por las áreas evaluadas en la gráfica. Es importante notar que el estar por encima o abajo del umbral no es indicativo de falla o deficiencias. Solo es una comparación con un nivel preestablecido de un estándar.

En cada gráfica, se procura presentar los resultados de los centros de abasto evaluados, agrupadas por cada tipo de información evaluada.

Los resultados obtenidos se presentarán en un reporte por separado.

## **6. INTRODUCCION**

El administrador de centrales de abasto no puede limitarse a una actividad pasiva con un perfil profesional elemental. En tiempos de globalización y una lucha constante y creciente por la preferencia de compra del consumidor y de los grandes mercados, se debe plantear un nuevo perfil de administrador de centros de abasto, de alto nivel, con agresividad y pro-actividad en sus tareas diarias.

Entre los alcances que se pretenden cubrir con este estudio, se busca definir como un administrador de centros de abasto, con la diferentes características que se pueden generar de su posición en un componente fundamental de la cadena de abasto de alimentos, ya que en su trinchera administrativa se deben de enfrentar aspectos que influyen la vida de los comerciantes, de los usuarios y clientes y de la habilidad de los centros de abasto de cumplir su función económica, social y comercial.

Ha pasado mucho tiempo desde la apertura comercial y el impacto de las tecnologías de información de los negocios, y desde ese entonces otros sectores han aprovechado esos cambios de conformidad al contexto en que vivimos. Pero no parece lo propio con las Centrales de Abasto. Se reconoce que existen suficientes aspectos que impiden un adecuado desarrollo. Sin embargo, muchos de esos aspectos recaen en el ámbito de responsabilidad del administrador de centros de abasto, el cual debe estar preparado y actualizado en esos temas.

Típicamente, se identifica un perfil básico del administrador de centrales de abasto. Este perfil, no siempre es el más adecuado, ya que en ocasiones depende de otro tipo de factores, como es la cercanía con la mesa directiva

en turno. A continuación se ilustran algunos aspectos contrastantes en el desempeño de esta función, y los elementos deseables de su operación en el entorno globalizado actual.

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>STATUS ACTUAL</b>	<b>STATUS DESEABLE</b>
Profesión	Licenciado en Administración o Contador Público	Licenciado en Administración o Contador Público, Comercio Internacional.
Grado de estudios	Licenciatura	Posgrado o licenciatura con diplomados complementarios
Experiencia	Procesos administrativos y contables	Planificación, la organización, la dirección y control
Habilidades	Aspectos administrativos, contables y financieros	Formación integral humanística, científica y tecnológica, con una visión multidisciplinaria del proceso administrativo
Especialidad	Recursos humanos	Logística, tráfico, regulaciones y seguridad
Tareas	Atención de problemas recurrentes o necesidades generadas al día	Gestión de proyectos de gran escala, gestión de recursos financieros, coordinación institucional y desarrollo de planes estratégicos
Idioma	Español	Español, inglés

Basados en estos aspectos esenciales, lo que se busca idealmente es un profesional universitario preparado de manera integral, con una mentalidad analítica, reflexiva, crítica, creadora, orientadora y con una capacidad promotora que le permita tener activa y protagónica participación en el desarrollo de la central de abasto.

Se busca que además se complemente con la capacidad de interpretar las estructuras culturales, históricas, económicas, sociales y políticas que rodean su entorno inmediato para captar racionalmente su realidad, adoptando una posición imparcial y transparente frente a éstas diversas problemáticas, proporcionando alternativas de solución y participando activamente en el desarrollo de dichas alternativas.

Y todo esto por la necesidad de entender la idiosincrasia que rodea a las centrales de abasto y su entorno, en el cual confluyen todos los estratos sociales, económicos y culturales. Desde las grandes empresas hasta lo micro empresarios; desde los deciles más ricos del país a la pobreza y marginación extrema y desde los profesionales más preparados hasta analfabetas.

Esta mezcla *sui generis* es lo que exige al administrador a buscar la especialización en gestión de sistemas, pero dado que este proceso de formación no es algo que se obtiene de un día a otro, es necesario complementarlo con información de las alternativas disponibles siendo capaz de promover y desarrollar diversos tipos de organización, desde aquellas con enfoque de micro a gran empresa, consolidándose como el agente de cambio e innovación al haber adquirido habilidades para percibir, diagnosticar y solucionar situaciones comunes e inesperadas.

### **6.1 Objetivo:**

Contribuir a desarrollar y actualizar los conceptos de administrador profesional en centrales de abasto, en atención a la problemática existente desde un punto de vista integral considerando la legislación, la operación, la logística, el comercio y las prácticas de mercado, a fin de promover la figura de "administrador profesional competente".

## **6.2 Situación actual**

Diversos estudios muestran que las centrales de abasto, aún cuando constituyen el corazón de la cadena de abasto de alimentos ya que en ellos radica la capacidad de proveer mercancías generales y alimentos a los principales centros de población, han perdido competitividad de manera acelerada, ante diferentes iniciativas comerciales que han liderado nuevos formatos, principalmente centros comerciales, cadenas de supermercados y cadenas de tiendas de conveniencia.

Asimismo, la obsolescencia de sus instalaciones ha creado problemas de logística y tráfico, manifestándose en altas mermas, altos costos para operar, prácticas comerciales ineficientes, baja cultura empresarial, y ausencia de tecnología para, entre otro, con lo cual han venido reduciendo su participación en el mercado.

Por otra parte, y contrastando con la situación anterior, los formatos comerciales de autoservicio y supermercados, que en principio no son competidores con la central de abasto, pues aquellos están orientados a la venta al detalle, han ido ampliando su participación en el mercado. Sin embargo, en el caso de productos hortofrutícolas la influencia de las tiendas de autoservicio y supermercados no es tan significativa como, en los abarroses.

Existe discrepancia entre los diversos centros de abasto y los especialistas que han estudiado dichos aspectos, respecto del origen de esta problemática. Ciertamente existen problemas de infraestructura, ubicación, dimensionamiento, presión urbana, pero ciertos análisis recaen en la competencia del administrador del centro de abasto y de su pericia para atender las necesidades mas apremiantes de comerciantes, usuarios, clientes y el entorno.

Esto se conjuga con la situación económica y político – social que se vive dentro de las propias centrales, con muy pocos recursos, con administraciones divididas y sin talento profesional, es necesario que el administrador ponga su creatividad al servicio de sus tareas, identificando los asuntos que le compete resolver en el ámbito de las centrales y desarrollar el conocimiento administrativo como herramienta clave de generación de competitividad.

La falta de un adecuado administrador, entonces, converge con la problemática detectada, lo cual empeora en caso de que no se pueda contar con administradores profesionales competentes. Naturalmente las posiciones directivas no están reservadas a profesión alguna; sin embargo lo que se observa es sintomático cuando aún cuando se cuenta con administradores profesionales de centrales de abasto, estos o sus iniciativas no están siendo formados ni tomados en cuenta adecuadamente, lo que permite mantener, y en ocasiones incrementar sus desventajas respecto de sus competidores comerciales.

En general, se les prepara realmente como técnicos y no así como profesionales; en el mejor de los casos se les capacita "para administrar", pero no para renovar, ampliar y profundizar en el conocimiento administrativo, ni para generar innovaciones respecto a su campo de estudio y trabajo. Esto se refleja en el hecho de la participación de personas de diferentes especialidades y no así de administradores.

### **6.3 Marco de referencia.**

Los administradores de las centrales de abasto no participan en las actividades de comercialización de mercancías o de prestación de servicios por sí mismos, aunque existan algunas excepciones. Su función esencial consiste en ser facilitadores de los servicios que se requieren para su adecuado funcionamiento, atender las demandas

recurrentes o eventuales de atención ante contingencias, y coordinar los esfuerzos para la identificación de recursos que permitan mejoras. Asimismo, son el punto de contacto con las autoridades locales, estatales y federales en diversos temas, gestores de proyectos y en ocasiones, voceros ante los medios de comunicación e información. En ciertas centrales que tienen una dependencia con los gobiernos estatales (como es el caso de la Ciudad de México), los administradores son funcionarios públicos o son designados por la autoridad estatal o municipal en turno.

Por lo tanto, existe un cierto nivel de rotación, que impide la continuidad de los programas que los administradores de centrales de abasto puedan establecer, ya que no se cuenta con documentos, lineamientos, planes o manuales de gestión que establezcan los elementos mínimos para ello.

Por lo tanto, la solución a los problemas de las centrales de abasto, requieren en buena parte de un administrador profesional competente que oriente la participación activa de la mesa directiva en funciones, de la identificación de los aspectos que restan competitividad a las operaciones de sus socios o comerciantes, de los aspectos que faciliten la llegada de más compradores institucionales o consumidores, y de que sus esfuerzos se vean documentados en manuales, a los cuales se les pueda dar continuidad y mantenerlos dentro de los objetivos y metas que las propias centrales se planteen.

Para lograrlo se requiere que los administradores profesionales competentes completen su formación y experiencia con elementos legales, operativos, logísticos que permitan impulsar la competitividad de los Centros de Abasto.

## **7. ELEMENTOS DEL ESTUDIO**

## **7.1 SELECCIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE CENTROS DE ABASTO.**

En general, el concepto de “buenas prácticas” se refiere a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos apropiados o pautas aconsejables, que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro generalmente aceptado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto.

El concepto de buenas prácticas se ha utilizado en una amplia variedad de contextos para referirse a las formas óptimas de ejecutar un proceso, que pueden servir de modelo para otras organizaciones, similares o no. Las buenas prácticas permiten aprender de las experiencias y aprendizajes de otros, y aplicarlos de manera más amplia y/o en otros contextos. Pueden promover nuevas ideas o sugerir adaptaciones y proporcionar una orientación sobre la manera más efectiva de visibilizar los diversos impactos de una intervención en las comunidades.

La búsqueda de buenas prácticas se relaciona directamente con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad y eficiencia de las intervenciones sociales, que abarcan no sólo la gestión y los procedimientos, sino fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de las personas o empresas afectadas y la superación de su problemática.

Haciendo una sistematización de los criterios comunes a todas las evaluaciones revisadas, podríamos decir que una buena práctica sería un programa, proyecto o intervención que tiene al menos algunas de las siguientes características:

- Responden a una necesidad identificada,
- Desarrollan estrategias basadas en la evidencia, y son innovadoras en su aplicación,
- Los recursos humanos que implementan la iniciativa están calificados y especializados,
- Proponen un sistema de seguimiento a los procesos y los resultados de las acciones emprendidas a la vez que permiten la retroalimentación y reorientación de las acciones,
- Cuentan con una amplia base de participación, sobre todo de los beneficiarios,
- Incorpora estrategias de sostenibilidad de la iniciativa, propiciando su institucionalización;
- Sistematiza los procesos y resultados;
- Propicia de alguna manera la replicación de la experiencia.

Por ello, la importancia de establecer criterios comunes para la detección y selección de buenas prácticas.

En las centrales de abasto, son muchos los problemas identificados, pero solo algunos realmente causan un perjuicio a la imagen, la operación, la competitividad y la sustentabilidad, por lo que este estudio se enfocará a revisar aquellos aspectos en donde las buenas prácticas son herramientas clave para su solución.

### **7.1.1 Identificación de las buenas prácticas en gestión de Centros de Abasto**

Un diagnóstico llevado a cabo entre 23 centros de abasto del país, han identificado los principales problemas identificados en las centrales de abasto nacionales, a saber:

- Congestionamiento de vehículos, mercancías y personas
- Basura y su acumulación
- Desorden
- Inseguridad de las personas y su bienes
- Falta de herramientas de comunicación
- Espacios reducidos de tránsito
- Falta de señalamientos
- Falta de servicios

Estos aspectos son bastante negativos en la operación diaria de una central de abasto, considerando que estos aspectos, tienen un impacto directo en:

- la imagen de los centros de abasto
- la percepción de seguridad
- la posibilidad de incrementar la base de clientes
- la atracción del público en general

Por ello, las buenas prácticas que se deban implementar, deben tener un impacto dirigido a mejorar, cuando menos, los siguientes aspectos:

- Calidad del servicio prestado a los clientes.
- Gestión en los establecimientos comerciales.
- Imagen de los establecimientos comerciales ante sus clientes.
- Profesionalizar la gestión de los establecimientos comerciales.
- Garantizar a los clientes la calidad del servicio que van a percibir.
- Diferenciar a los establecimientos comerciales que adopten normas de la calidad del servicio.

Las buenas prácticas serán por lo tanto un conjunto coherente de acciones que han rendido un buen o excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.

Estas buenas prácticas deben incluir, de manera consistente, soluciones, métodos, procedimientos y prácticas que sean funcionales y sustentables. De no ser así, el impacto en la carga de trabajo de la administración de la central de abasto puede ser negativo, al traer más trabajo sin crear soluciones prácticas.

La sustentabilidad radica en que las buenas prácticas que se adopten deben de ser aceptadas por la mayoría de los comerciantes, generar una mejora en las condiciones de operación, reduciendo costos y gastos, además que en lo posible coadyuve a la generación de mayor actividad de negocio para los comerciantes.

De esta forma, se debe de procurar la funcionalidad de las buenas prácticas mediante una serie de recomendaciones que son básicas en el establecimiento de estas propuestas, sobre todo, cuando lo que se procura es que las recomendaciones sean adoptadas por la mesa directiva en turno y sobre todo, que sean aceptadas y adoptadas por los comerciantes que operan en la central de abasto en cuestión.

Así, las buenas prácticas deben ser:

- Formalizadas en políticas de la organización
- Establecidas en actividades programadas
- Identificadas por su prioridad
- Consultadas y de preferencia, consensuadas con socios comerciantes, , usuarios y agentes relacionados (servicios, negocios, gremios)
- Evaluadas y sujetas a seguimiento

Las buenas prácticas identificadas para contrarrestar los aspectos negativos de la operación de una central de abasto en la situación actual, son las más elementales que deben de encontrarse sustentadas, documentadas y puesta en práctica por los beneficiarios inmediatos (socios comerciantes) e impulsadas y lideradas por la administración de la central de abasto. Entre estas prácticas se encuentran:

- La revisión de los aspectos físicos y funcionales de la central de abasto
- El establecimiento de programas de gestión de residuos
- El impulso de la imagen de la central de abasto
- La atención al tema de la seguridad
- La adopción de la innovación tecnológica disponible
- El dimensionado óptimo para un flujo adecuado de mercancías y personas
- La adopción de programas de señalización
- El establecimiento de servicios orientados a comerciantes y usuarios en general

### **7.1.2 Análisis de las buenas prácticas**

A continuación se realiza una descripción de las buenas prácticas seleccionadas y su revisión, buscando mantener el enfoque del fortalecimiento y dinamización de los Centros de Abasto.

### **7.1.3 Aspectos físicos y funcionales**

Desde 1997, el Instituto Nacional de Administración Pública presentó sus “Normas Para El Establecimiento De Centrales De Abasto”, las cuales estaban agrupadas en tres elementos fundamentales:

- Normas de integración al contexto urbano.
- Normas para su ubicación e instalación
- Las áreas básicas para su operación.

Las primeras hablan de la adecuación que estas unidades comerciales deberían de tomar en cuenta respecto a las condiciones y características del desarrollo urbano del municipio en el que se estuvieran ubicados.

Por su parte, las Normas para su Ubicación e Instalación establecían criterios poblacionales y en razón de la distancia a centros de consumo, la necesidad de hacer análisis de riesgos de las zonas donde se establecerían y aspectos que pudieran interferir con su adecuada operación.

Finalmente, las Áreas Básicas para su Operación, consideraron la necesidad de que – debidamente planeadas – las centrales de abasto contaran con:

- Área de maniobras y estacionamiento de vehículos de carga.
- Andenes para carga y descarga de productos.
- Andenes para la circulación de peatones.
- Bodegas para manejo y almacenamiento de productos.
- Superficie de reservas para la ampliación de la unidad.
- Servicios de apoyo, dentro de los que destacan las básculas para pesaje de productos, locales de maduración y frigoríficos generales.
- Servicios complementarios, que comprenden: bancos, servicio de telégrafos y correos, servicio de abastecimiento de combustible, servicio de transporte, distribución de insumos agropecuarios, etc.

No obstante, con el paso del tiempo, y en función del crecimiento poblacional y el incremento de la actividad mercantil, esos criterios fueron poco observados desde la perspectiva del crecimiento futuro. Si bien en su momento fueron consideradas el modelo latinoamericano para la distribución de mercancías y alimentos, con el paso del tiempo ha quedado demostrado el problema de diseño funcional de las centrales de abasto.

Ejemplos hay suficientes: pasillos muy estrechos, la diversidad de alturas, el espacio limitado de almacenamiento, la descoordinación en los horarios de recepción y salida de embarques y la atención al público. Adicionalmente, por el desconocimiento o falta de aplicación de reglamentos, muchos de los pasillos, andenes y bodegas han desvirtuado su uso principal, convirtiéndose en almacenes de maquinaria, estacionamientos particulares, talleres de mantenimiento, instalaciones de actividades diferentes al comercio al mayoreo y el consecuente hacinamiento y desorden.

En muchos foros se ha planteado la necesidad de empezar de cero. Construir nuevas centrales de abasto que respondan a las nuevas necesidades del comercio con especificaciones y lineamientos más claros, y con un enfoque de crecimiento y diversificación de servicios enfocados al futuro. Sin embargo, también existen estudios que indican el impacto negativo de la reubicación, sobre todo, en las ventas al menudeo, ya que los nuevos proyectos forzosamente tienen que ser fuera de los centros urbanos, en ocasiones alejados de las rutas del transporte público, y con el consecuente impacto negativo en la atención directa al consumidor final o el comprador de medio mayoreo, el cual se ve obligado a tener que acudir a los nuevos formatos comerciales, especialmente al formato de club de precios, para poder satisfacer sus necesidades que usualmente cubre acudiendo los fines de semana a la central de abastos.

Por ello, si bien se reconoce que hay espacios que han sido saturados, la reubicación o la construcción de nuevos centros de abastos sin la visión de crecimiento de muy largo plazo (25 años o más), serían paliativos temporales, a los cuales solo se trasladarían los problemas una vez que fueran ocupados por nuevas actividades comerciales.

Un factor adicional a considerar es el financiamiento de esos nuevos proyectos, la posibilidad de obtener créditos para su ejecución y la voluntad de los gobiernos por participar con aportaciones económicas o en especie, sobre todo, los terrenos donde se desarrollen estos nuevos proyectos. Ejemplo de ello son las inversiones de \$145 millones de pesos en una central de abasto para una ciudad de tamaño mediano (Mexicali), hasta \$280 millones de pesos planeados para una ciudad con más de un millón de habitantes (Querétaro).

La presión que generan los nuevos formatos, su correcta planeación, su ubicación estratégica, la calidad de sus servicios y su diversidad y flexibilidad hacen que las centrales de abasto tengan que replantear en el corto plazo

estrategias que hagan de su actividad comercial eficiente, sin obstaculizar los hábitos de atención a compradores y consumidores.

Para ello, se debe retomar ciertas prácticas establecidas por formatos más competitivos, como son:

Buenas prácticas que benefician los aspectos físicos y funcionales de centros de abasto a un bajo costo.

- La entrega – recepción de mercancías en horarios definidos y que no obstaculicen el tráfico del público en general (típicamente entre las 16:00 y las 6:00 horas)
- El ordenamiento del tráfico. Particularmente las rutas de entrada y salida de camiones de caja larga o carga pesada.
- Establecimiento de sentidos en las calles
- Liberación de los andenes de carga de mercancía. Mediante el aprovechamiento adecuado de los espacios destinados al comerciante, o la utilización de bodegas contiguas menos saturadas.
- Separación de los estacionamientos dedicados al público en general contra los
- Generar recomendaciones a usuarios sobre los días y horarios adecuados para su asistencia a la central.

Buenas prácticas que benefician los aspectos físicos y funcionales de centros de abasto con inversión.

- Remozamiento de pasillos y andenes.
- Pintura de paredes y áreas a la vista de los usuarios.
- Identificación de áreas de atención al pequeño y mediano comprador.
- La identificación de áreas exclusivas a la venta al detalle.

- Logística para la organización
- La remodelación no es garantía de eficiencia

#### **7.1.4 Gestión de residuos**

Siendo la limpieza uno de los máximos aspectos valorados por consumidores, compradores y público en general, los mercados de abasto se asocian, en muchos casos, a suciedad y falta de higiene. La limpieza de todos los espacios de uso común (pasillos, andenes, calles, estacionamientos, entre otros) es un factor esencial para mejorar la experiencia de compra en un centro de abasto.

Este es uno de los puntos clave en la gestión de centros de abasto ya que su descuido conlleva a otros problemas mayores, y en muchos de los casos, sobre todo en centrales de abasto con más de 10 años de operación, es un aspecto notablemente descuidado.

Las centrales de abasto son grandes generadores de residuos, particularmente orgánicos, que de ser bien manejados presentan un gran potencial para fomentar la minimización y el reciclaje de los mismos. Para ello se requiere una serie de equipamientos adecuados y de un papel más activo de la administración de la central de abasto en materia de residuos.

No todas las centrales de abasto en México han incorporado prácticas de separación de materia orgánica del resto de la basura, que es la que en mayor cantidad se genera. Esto hace difícil su manejo, ya que la contaminación de basura reciclable con materia orgánica no la hace atractiva para recolección.

Parte importante del trabajo del administrador es la organización y la gestión de la recolección de basuras. Típicamente este servicio se organiza en conjunto con la autoridad municipal, ya que estos últimos son los responsables de la recolección de la basura y se otorgan concesiones para ello.

Sin embargo, existen estrategias para poder complementar la labor de la autoridad, toda vez que se pueden realizar labores preventivas para evitar la generación de basura y de manejo de productos que no van a entrar a la cadena de abasto, y con ello permitir su adecuada disposición antes de que entren en el proceso contaminante de la basura orgánica.

En actividades preventivas, se encuentra la disposición de los productos que ya no cumplen las condiciones de calidad para ser vendidos en fresco. Normalmente estos se pueden canalizar a través de bancos de alimentos, instituciones sin fines de lucro dedicadas a la recolección de alimentos aptos para el consumo humano pero que ya no se van a integrar a la cadena de abasto y que servirán para alimentar a sectores marginados de la población.

Otro aspecto preventivo es el destinar productos maduros y sobremaduros a compañías que se dedican al procesado de alimentos, y que requieren como materias primas, productos en completo estado de maduración o sobremaduración por aspectos de color y contenido de azúcares.

Ambos aspectos son de beneficio para los comerciantes y permiten que se obtengan no solo ventas, sino también beneficios fiscales, ya que los bancos de alimentos pueden otorgar dichos comprobantes.

Una vez que se ha generado la basura, su adecuado almacenamiento es importante. La basura orgánica sobre todo por su proceso de descomposición, generadora de aromas, líquidos y fermentos, que a su vez atraen a fauna nociva. Por lo que su colocación en contenedores diseñados para contener fugas, elevados del piso y separados de las paredes, hace más fácil la contención de los residuos orgánicos y evitan la acumulación de detritus y formación de nidos o áreas de protección para la fauna nociva. Entre más expuesta se encuentra la fauna nociva, más difícil es su presencia o acumulación.

La sobreacumulación de residuos en contenedores o áreas de almacenamiento de basura se logra gestionando con las empresas concesionadas o con el municipio, el incremento de la frecuencia de recolección. Hay que recordar que la recolección de basura representa un beneficio para las empresas recolectoras, por lo que es un esfuerzo que se debe de realizar.

Finalmente se encuentra una práctica que no es muy adecuada, pero que bien dirigida puede resultar en aspectos positivos para mejorar la imagen del mercado. Se refiere a la recolección de basura por particulares organizados. Este normalmente no se encuentra organizado y se da en diferentes maneras y frecuencias, a las necesidades de los recolectores. La participación del administrador de la central de abasto puede ayudar a organizar a estas personas y ponerles horarios de recolección, que sigan prácticas de ordenamiento de los materiales que recogen, que no obstaculicen el tráfico de vehículos, mercancías y personas.

Adicionalmente, se pueden establecer campañas informativas dirigidas a los comerciantes. Las principales acciones que pueden implementarse son la separación de la basura desde cada establecimiento; el uso de recipientes con tapa; el evitar la presencia de pepenadores, y la organización para la limpieza, control de plagas y

eliminación de desechos acumulados en las bodegas (cajas inservibles, materiales de empaque dañados y disposición de la basura en los contenedores indicados).

Una práctica adicional es la gestión con empresas dedicadas a la elaboración de compostas o fertilizantes orgánicos. Estas empresas demandan gran cantidad de materia orgánica, la cual pueden encontrar debidamente segregadas en las centrales de abasto. En la mayoría de los casos, los desechos orgánicos no reciben tratamiento alguno y su destino final es los depósitos de basura. La mayor parte de estos residuos, están formados de materia orgánica fácilmente biodegradable, la cual podría ser biotratada y aprovechada por métodos aerobios o anaerobios por empresas de composta o fertilizantes orgánicos.

Algunos casos de éxito en la gestión de residuos, son los que se presentan en la central de abasto de la ciudad de México y en Bogotá, Colombia.

Por ejemplo, en la Ciudad de México, la central de abasto es el centro de abastecimiento más grande de nuestro país, se generan diariamente entre 720 y 875 toneladas de desechos sólidos orgánicos, de los cuales cerca de 80 por ciento son desechos de productos comestibles, el resto son residuos de empaques (papel, cartón, madera y diversos tipos de plásticos).

Además de tener variación en las cantidades generadas de desechos a través del tiempo, también se tiene una variación en la composición de éstos, lo que es normal debido a que los productos hortícolas tienen entre sí diferentes épocas de producción y, por lo tanto, de comercialización en la Ceda.

En las etapas de distribución, acopio y venta de alimentos frescos, se pueden generar porcentajes altos de desechos debido a diferentes causas como pueden ser enfermedades y plagas, deterioro fisiológico y daños mecánicos por un mal manejo pos cosecha o incluso la generación de desechos puede verse aumentada por caídas de precio en el mercado. La Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2002, reporta que las pérdidas pos cosecha de productos tales como papas, plátanos, tomates y cítricos son calculadas por autoridades de algunos países en desarrollo en no menos de 50 por ciento. Esto porque la mayoría de frutas, hortalizas y raíces son muy perecederos.

La mayoría de los desechos generados en la Ceda se depositan en el relleno sanitario de Bordo Poniente sin recibir tratamiento alguno o ser aprovechados de alguna forma. Los beneficios de aprovechar los desechos orgánicos biodegradables generados en las centrales de abasto podrían ser considerables, y entre ellos podemos mencionar:

- a) La disminución de la cantidad de materia orgánica que se deposita en los rellenos sanitarios (sitios de disposición final de los residuos sólidos municipales).
- b) La disminución de la contaminación que emana de los sitios de disposición final.
- c) El aprovechamiento integral de los desechos agrícolas que se producen diariamente en las centrales de abasto, podría proporcionar productos útiles tales como composta (por vía aerobia) o biogás (por vía anaerobia).

El método que ha representado la mejor opción para tratar los desechos en cuestión en la ciudad de México, ha sido el compostaje. Existen diferentes formas de producir composta, la descripción de los diferentes procesos de composteo y la diferencia entre ellos es descrita detalladamente en varias fuentes.

El método de compostaje en pilas no requiere de reactores. La materia orgánica se amontona en pilas después de haber sido picada o molida (si el proceso lo requiere) y mezclada. Estas pilas son volteadas mecánicamente para favorecer la aireación y controlar la temperatura. Las dimensiones de estas pilas dependen del material que se esté tratando y del área disponible.

En el caso de Bogotá, Colombia, por ejemplo, según un estudio realizado en 2008, el 83% de los desechos que se generaban dentro de Corabastos a esa fecha, eran de origen orgánico. Las 80 toneladas diarias de desechos se redujeron a 60, como consecuencia de un programa que se inició meses atrás, por medio del cual, en su primera etapa se prohibió el ingreso de bultos empacados en costales que tuvieran residuos orgánicos dentro de los mismos. La segunda etapa de este proceso va dirigida hacia la prohibición del uso de las cajas de madera para empacar frutas, y su reemplazo por cajas de plástico.

De las 80 toneladas que quedaban dentro de la central de abasto de Bogotá, 10 son aprovechadas por parte de personas que viven de los desechos. Ellas reciclan el cartón, la madera y el plástico; los residuos orgánicos los utilizan para consumo. Las 50 restantes se envían al relleno sanitario.

La materia orgánica enviada a el relleno sanitario se compostea y se vende como fertilizante. Los recursos generados por los servicios de recolección de basura y limpieza de bodegas y andenes se realizan actividades internas en beneficio directo de la central de abasto.

El administrador de centrales de abasto debe conocer la dinámica de generación de desechos orgánicos. Es muy importante que tome en cuenta los factores que propician su presencia y las consecuencias de un mal manejo de los mismos, en detrimento de las condiciones de higiene y de la imagen en general de la central de abasto.

Los principales factores son:

- Perdidas post-cosecha en los alimentos: lo que exige mayor atención en productos de fácil descomposición, de vida de anaquel corta y de las instalaciones que no cuentan con cámaras de refrigeración.
- La promoción del reemplazo de cajas de madera contra cajas de plástico abatibles y re utilizables (tipo chep)
- La carencia de criterios de calidad al momento de recibir mercancías y destinar su desplazamiento más rápido a los productos con calidad comprometida.
- La necesidad de disponer a través de bancos de alimentos, plantas de alimentos procesados, plantas de fabricación de alimentos para animales (mascotas y ganado) y empresas de composteo, el producto que ya no se va a integrar a la cadena de comercialización.
- Incrementar la educación entre los integrantes de la central de abasto respecto de la conveniencia de la adecuada disposición de la basura.
- La venta ambulante de comida en forma desordenada y sin la limpieza y adecuada disposición de envases y materiales usados en su servicio.
- La acumulación de desechos y basura que se convierten en nidos de plagas y alimañas en general, que con su presencia y sus excretas incrementan no solo la mala imagen de las centrales de abasto y de problemas potenciales de salud pública.

- Información y educación al sector comerciante de la normatividad en materia de alimentos e instalaciones dedicadas al manejo de alimentos y la necesidad de cumplir con sus requisitos. Particularmente lo que establece la NOM-251-SSA1-2009 de la Secretaría de Salud.

Los administradores, comerciantes y usuarios deben estar conscientes de las consecuencias de no adoptar prácticas adecuadas de gestión de basura y residuos, por lo que es muy importante comunicar adecuadamente lo que en ocasiones es evidente, pero que la costumbre ha generado insensibilidad a la comunidad y el entorno que rodea a la central de abasto. Las consecuencias de una mala gestión de la basura y los desechos mas relevantes son:

- Efecto de los lixiviados orgánico en el deterioro de la capa asfáltica:

Se reconoce que la capa asfáltica de las vías internas se deteriora tres veces más rápido en los sectores donde se comercializan frutas, que en los sectores en donde se comercializan tubérculos y seis veces más rápido que en los sectores de alimentos secos y procesados.

- Pérdida de competitividad por altas mermas o rezagas.

Los alimentos de origen perecedero que no se clasifican adecuadamente, resultan más costosos y todas las deficiencias del sistema de distribución de alimentos en nuestro país, la paga únicamente el consumidor final, pues los otros eslabones de la cadena agroalimentaria simplemente incrementan el precio de los alimentos, cuando éstos se deterioran en sus manos.

- Contaminación en zonas específicas.

Esta se presenta cuando no se recogen los desechos en el momento en que se originan. En el sector de hortalizas y frutas, la actividad se complica cuando llueve, porque los desechos se apelmazan en el piso. El tránsito de vehículos, peatones y carretas de mano, convierten los desechos en una masa amorfa sobre las vías. Para retirarlas se requiere de un raspado intenso o uso de productos químicos o tratamientos térmicos al piso.

- Accidentes de trabajo.

Los desechos que producen algunos alimentos, son los responsables de gran cantidad de resbaladas y caídas de peatones.

- Mendicidad.

Parte del entorno de Las centrales de abasto está compuesto por personas de estratos de alta marginación y pobreza. A diario llegan niños y personas adultas, en busca de desechos que puedan servir para su alimentación. Se recogen frutas y hortalizas en descomposición, maltratadas y contaminadas con tierra. Estos alimentos deteriorados se utilizan para alimentación humana de estos sectores de la sociedad, lo cual contribuye a su hacinamiento y generación de contaminación.

- Mala imagen de la central.

El aspecto de desaseo es uno de los factores que más incide en la presentación de cualquier Central de Abastos o plaza de mercado. Indudablemente es una de las debilidades que mas efecto negativo se presenta, frente a la organización de los hipermercados y supermercados.

- Altos costos operativos.

A los costos por aseo y evacuación de basura, se deben agregar los gastos que ocasiona la reparación de vías ocasionadas por los lixiviados de las frutas y hortalizas, lo mismo que el dinero que se requiere para destaponar las alcantarillas o la reparación de los daños por inundaciones generadas por drenajes bloqueados por basuras.

Por ello, el administrador de las centrales de abasto debe contribuir con su conocimiento a la concientización y la educación, basado en normas claras y precisas, sencillas, operantes y de fácil aplicación, control y verificación. Todo ello contribuirá en un futuro cercano a reducir el asfixiante problema de las basuras en las Centrales de Abastos del país.

### **7.1.5 Imagen**

Los problemas de imagen son más serios de los que se pueden entender. Una mala imagen de una central de abasto aleja a los clientes actuales y evita la llegada de clientes potenciales.

Particularmente, el hecho de la funcionalidad de las centrales de abasto es un orden entendido de las cosas de tal forma que los diferentes actores (comerciantes, vehículos, mercancías, usuarios y clientes) se desplazan por sus instalaciones en un orden entendido, pero que puede dar la imagen de un desorden aparente.

Este desorden es lo que aleja de las centrales de abasto a aquellos consumidores que ahora están familiarizados con nuevos formatos que les ofrecen los espacios adecuados para realizar sus actividades. Adicionalmente, el desorden aparente generalmente se le vincula con la ocurrencia de hechos delictivos, algo que los grandes compradores procuran evitar día con día.

Es por ello que es necesario atender en primera instancia la falta de control de flujo de bienes, vehículos y personas. Típicamente donde ocurre un congestionamiento, es más frecuente ver otro tipo de problemas asociados, particularmente los relacionados a la seguridad.

Si bien es cierto que en ocasiones las inversiones para generar mejores condiciones de ordenamiento y control de flujo requieren inversiones considerables, existen ahora programas gubernamentales para el equipamiento y solución de pasillos mal iluminados y remozamiento de fachadas o instalaciones.

Pero aspectos simples y de bajo costo pueden ayudar a mejorar el problema de imagen. Por ejemplo, la presencia de productos y mercancía en andenes es la principal causa de obstaculización del flujo y de la generación de congestionamientos. El uso de los pasillos y calles para el acomodo de maquinaria descompuesta o en proceso de reparación o como almacén de productos de desecho, genera no solo congestionamientos innecesarios, sino problemas de mala imagen.

Por otra parte, desde el punto de vista de imagen exterior, la reforma física de fachadas solo es recomendable cuando se cuenta con proyectos arquitectónicos en instalaciones con perfil histórico o con valor cultura. Son muy

pocas las centrales de abasto que caen en estas condiciones por lo que es muy difícil implementar estas acciones, independientemente del costo que representan.

Sin embargo, dentro de las buenas prácticas que se pueden implementar al respecto, se encuentran aquellas como el remozamiento de fachadas y paredes y su cubrimiento con colores llamativos en tonos claros, para facilitar la identificación de problemas de higiene o hacinamiento.

El uso adecuado de paredes para aspectos publicitarios puede no solo mejorar la imagen del mercado, sino generar ingresos adicionales a la administración de la central de abasto. Estas estrategias de uso de espacios para publicidad pueden también estandarizarse en formatos, colores, presentaciones y modelos de diseño buscando dar una imagen de confort visual y continuar con el desorden aparente.

El control de flujo es importante, como ya se ha comentado, no solo para los aspectos de tráfico sino para contar con espacios adecuados para estacionamientos, áreas de carga pesada, áreas de carga menor. Las calles con flujos adecuados de vehículos y con sentidos de circulación definidos, mejoran sensiblemente la imagen de la central de abasto.

#### **7.1.6 Seguridad**

Es evidente que en México se presenta una etapa de violencia, situación a la cual las centrales de abasto no son ajenas. Sin embargo, no es la violencia de alto impacto aquella que ha plagado las centrales de abasto, sino los denominados delitos del fuero común, como son el robo, el asalto, el fraude, privación de la libertad, secuestro,

delitos sexuales y homicidio. En ciertos casos, si se tiene impacto de la delincuencia organizada, particularmente en la modalidad de secuestro y extorsión.

Es decir, estos delitos han estado presentes en el entorno de las centrales de abasto prácticamente desde el inicio de sus operaciones, pero la delincuencia ha encontrado en el desorden, falta de control, y desintegración del trabajo grupal y cooperativo de los comerciantes, aunado a la falta de medidas preventivas al crimen, un caldo de cultivo adecuado para el crecimiento sin control de estos problemas, como ha reportado la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal, acerca que en los últimos cinco años en la central de abastos de la ciudad de México, el robo de vehículo aumentó 110 por ciento; a transeúnte 68 por ciento y a negocio 46 por ciento.

Asimismo, estadísticas de organismos de representación del comercio detallista, manifiestan que los consumidores en general consideran que uno de los beneficios de acudir a supermercados o tiendas de conveniencia es, entre otros, el no tener que preocuparse de su propia seguridad.

Asimismo, en muchas ocasiones, las estadísticas de denuncias de este tipo de delincuencia reflejan una inseguridad superior a la que se produce en otros comercios. Al mismo tiempo, los niveles de seguridad percibida por los clientes suelen ser peores de lo que debería deducirse de dichas estadísticas. Es decir, sea o no mayor la delincuencia en las centrales de abasto que otros formatos comerciales, la percepción o imagen de inseguridad, ha alejado a muchas personas de los centros de abasto, prefiriendo sobre todo a otros formatos, particularmente el de autoservicio.

Habitualmente, la seguridad en los centros de abasto corresponde a la autoridad municipal o estatal, y la ejerce mediante los efectivos del servicio de policía o seguridad pública. Esto no resuelve el problema ya que la dotación

de dichos servicios resulta insuficiente, ya sea por el número de efectivos que puedan destinarse a la vigilancia del mercado, ya sea por la escasez de medios a disposición de dichos efectivos. El tema de corrupción y colusión entre delincuentes y policías es un tema que no está en manos de las centrales de abasto resolver.

Siendo la seguridad un elemento fundamental para el correcto funcionamiento de la central de abasto, en muchos casos se ha recurrido a la contratación de seguridad privada, así como el establecimiento de instalaciones informatizadas para el control continuado de los servicios de vigilancia del recinto e instalaciones generales, incluidos por ejemplo una central de alarmas, que permitan al instante observar cualquier anomalía, como complemento a los servicios públicos de policía. Sin embargo, estos aspectos requieren inversión, costos de mantenimiento y la coordinación con seguridad pública, aspectos no siempre disponibles para el administrador de la central de abasto.

Por ello, las buenas prácticas recomendadas son encaminadas a fortalecer el tema de percepción. A la fecha, no hay voceros de centrales de abasto que emitan comunicados a la opinión pública acerca de las acciones que se toman para mejorar la seguridad de clientes y usuarios. No se emiten alertas o denuncias sobre problemas sistemáticos identificados o se hace manejo de crisis cuando estos asuntos se presentan. Es importante que las centrales de abasto, a través de sus administradores puedan dar su versión de los hechos.

La cooperación institucional es una tarea permanente, que no debe de ser omitida o puesta en su consideración correcta. La presencia de efectivos policiales, la realización de operativos y la denuncia deben ser tareas que deben ser promovidas por el administrador en funciones.

La administración de la central de abastos es clave en el proceso de organización de los comerciantes y usuarios y la denuncia. Sin embargo, esta tarea debe hacerse con un bajo perfil y tomando las precauciones del caso, ya que las represalias de la delincuencia también son temas que se deben de prever y atender.

Lo más común y sencillo de organizar son los esquemas disuasivos. Son de bajo costo, son visibles y buscan un aspecto muy deseable: que el delito no se cometa. Entre estos esquemas disuasivos se encuentran las mantas de advertencia, los rondines de seguridad con la autoridad competente, la distribución de folletos y panfletos, la colocación de letreros de vigilancia las 24 horas del día, el anuncio del establecimiento de redes de información entre usuarios y la generación de recomendaciones a los usuarios y comerciantes sobre reglas básicas de seguridad. En algunos casos, la instalación de simuladores de dispositivos de vigilancia permanente pueden ser una estrategia disuasiva, pero servirá de muy poco si el problema no se enfrenta de manera integral.

Y finalmente, eliminar los aspectos favorables a la delincuencia o a la promoción de la misma, como el hacinamiento, el desorden, la falta de limpieza, la acumulación de residuos, las malas instalaciones de iluminación y la acumulación de cajas o materiales de empaque y embarque o la presencia de vehículos abandonados son temas que el administrador de la central de abasto debe de atender en colaboración con los comerciantes.

### **7.1.7 Innovación Tecnológica**

Diversas iniciativas se han adoptado tratando de generar economías de escala, sin embargo, por diversas razones, entre ellas las culturales, la diversidad de empresas en tamaño y tipo y la falta de un modelo de gestión formalizado, no se han establecido acciones conjuntas para la gestión de compras, ventas en bloque, campañas de imagen o generación de información estadística de ventas y comportamiento del consumo. Otros formatos, como

los supermercados y cadenas de tiendas de conveniencia han podido fácilmente establecer estrategias de ofertas, productos-gancho, promociones, sorteos, entre otros, gracias al aprovechamiento de la tecnología y al poder que ofrece actualmente herramientas como el internet, la telefonía celular y la las redes de información.

En México, por ejemplo, el uso de las tecnologías de la información está ampliamente adoptado en el consumidor. El número de usuarios de internet en México es de 40.6 millones de personas, 14% más que los reportados en 2011 (34.9 millones), según el Estudio AMIPCI de Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2012. El 92% de los usuarios con acceso a internet dice acceder a una red social y mas del 65% del tiempo laboral destinado a internet, se dedica a actividades de interacción con proveedores o de promoción comercial.

Poco se ve en las redes de información la presencia de las centrales de abasto, además de que ninguna central de abasto tiene un impacto relevante en las redes sociales. Esto es relevante, porque además la mayoría de consumidores con acceso a internet se encuentran en centros de población de medianos a grandes, justo donde se encuentran las centrales de abasto.

Y finalmente, para entender el impacto de las tecnologías de información en el consumidor, AMCI revela un incremento significativo en el uso de dispositivos móviles para conectarse a internet: 58% utilizan este tipo de dispositivos; en 2011, sólo lo hacían un 26%.

Por otra parte, las tecnologías de información son ya una herramienta de negocios, modelo que pueden adoptar desde los pequeños hasta los grandes comerciantes. Las redes de información y redes sociales son de utilidad para el usuario y el comerciante, permitiendo operar proyectos de comercialización y promoción de ventas y consumo, con un esquema de fácil acceso y de bajo costo.

Sin embargo, es posible y conveniente que los comerciantes de los mercados de abasto tomen iniciativas en este sentido a través de las asociaciones de comerciantes de los mercados y/o el ente gestor.

Algunas herramientas tecnológicas mas sofisticadas y que quizá requieran una inversión relevante en plataformas de control, son aquellas que se usan para el control de tráfico, similar a los esquemas automatizados de flujo en grandes ciudades; el establecimiento de cajas de cobro centralizadas, que requieren no solo la voluntad de los comerciantes, sino la homologación de sus prácticas de venta y de cobranza, situación que por cuestiones culturales o de organización interna no se puede dar; y el establecimiento de tarjetas de lealtad de compra, con bonos e incentivos, además de promociones de temporada. Estos esquemas deben venir acompañados de mecanismos de control que requieren de sistemas centralizados operados sobre plataformas tecnológicas de alto nivel.

No obstante, existen otros esquemas, como son los de identificación de usuarios con claves de acceso para proporcionar información de inventarios, calendarios de disponibilidad y esquemas de crédito; establecimiento de terminales de pago con tarjetas de crédito o de débito; el llenado de encuestas de satisfacción al cliente y de hábitos de compra; el establecimiento de perfiles en redes sociales (facebook, twitter y hi5 son las redes más populares en México) y la promoción comercial a través de ello.

Es importante entender que el uso de tarjetas como medios de pago para los comerciantes, no solamente es un incentivo de compra por la seguridad que ofrece, sino que además proporciona estadísticas e información del comportamiento de los clientes y permite realizar campañas de promoción y ofertas, mantiene un vínculo de comunicación con el usuario y genera información útil para el resto de comerciantes.

Entre el tipo de información que se puede generar se encuentra la información agregada y estadísticas de los clientes del área (por características), hábitos de los clientes (compras por horarios, volumen de compra por grandes subsectores, etc.).

Solo un par de centrales de abasto han desarrollado una página web, que les permite una mayor presencia en internet, acceder a un público más joven y dar una imagen más dinámica y moderna, compartiendo información de utilidad no solo a compradores sino a generadores de información y líderes de opinión. Las páginas de internet deben contener cuando menos: información sobre los puestos y comerciantes, horarios, promociones, calendario de eventos, galería de imágenes y fotos, área de carga y descargas, noticias e historia, contacto y enlaces de interés.

Por supuesto, el uso de redes de información también puede ser utilizado de manera interna en el consorcio de comerciantes agremiados en una central de abasto, que a través de una intranet pueden acceder a información de relevancia para ellos, como son información de precios, volúmenes de producción, situaciones que afectan la producción y el comercio, como son los temas climatológicos, políticos y sociales, además de alertar a la comunidad en aspectos de seguridad. Con pequeñas inversiones, el administrador de central de abasto puede ser el impulsor de estas iniciativas e identificar a los proveedores idóneos de dichos servicios. También las redes sustentadas en internet pueden servir para monitorear los aspectos relevantes del entorno de la central de abasto, mediante la instalación de cámaras con conexión inalámbrica para internet, lo que permite tener un sistema de vigilancia preventiva de muy bajo costo.

### **7.1.8 Dimensionado óptimo**

Cuando se planeó el establecimiento de centrales de abasto en el país, se establecieron tamaños mínimos de bodegas, pasillo, andenes, corredores y áreas especializadas para la venta al detalle y días de mercado. Sin embargo, no se planeó que con el tiempo, los estándares de empaçado, transporte, practicas de palletizado y necesidades de cadenas de frío se modificarían sustancialmente con el correr de los años.

Por ello, hoy se dan problemas en el manejo de cargas consolidadas, se presentan problemas para el tránsito de trailers con caja larga (52 pies), no existe la maniobrabilidad para el manejo de cargas palletizadas y el flujo de personas y mercancías en ocasiones se vuelve complicado.

Los administradores de centrales de abasto deben enfocarse a atender los problemas de hacinamiento de puesteros de pequeño tamaño, o que se dedican a la venta de alimentos en la calle, quienes también contribuyen al mismo problema.

Muchos de los problemas de dimensionado óptimo se dan por incumplimiento o inexistencia de otras buenas prácticas. Por ejemplo, el hacinamiento y el desorden contribuyen a que los pasillos y andenes se saturen de producto en horas pico de flujo de personas y mercancía. Así que resuelto el hacinamiento y el desorden se puede ofrecer un mejor espacio visual para venta, mejorar el tráfico de bienes y personas, haciendo eficientes los controles de seguridad y reduciendo accidentes.

En los proyectos nuevos el aspecto de dimensionado óptimo ha sido resuelto, pero a fin de maximizar los espacios para venta o renta, algunos proyectos siguen incurriendo en la misma mala práctica. Debe tenerse cuidado de considerar lo anterior en el diseño de los espacios de venta.

### **7.1.9 Señalización**

En todo proyecto de comercialización a gran escala, la señalización es clave para brindar al usuario o comprador eventual, la mejor de las experiencias mientras se desplaza a través de las instalaciones de la central de abasto.

En una época en la que el tiempo es clave y se convierte en un factor de decisión a la hora de realizar transacciones comerciales, es importante que un mercado, nuevo o con años de operación, mejore la conducción de los flujos a través de un correcto plan de señalización.

La señalización nos permite contar con flujos más adecuados de bienes, personas y vehículos, establece reglas para liberar espacios. También se convierte en un regulador de hábitos y costumbres y permite auxiliar a las personas en caso de emergencias. El administrador de centrales de abasto debe recordar que una central de abasto no es solo un centro de comercio de mercancías, sino la concentración de activos y sobre todo, de personas.

Existen dos maneras de iniciar un programa de señalización: el mas sencillo es seguir las costumbres y tradiciones del mercado, sobre todo en centrales de abasto que ya cuentan con años de haber sido creadas y donde ya se tienen definidas las áreas comerciales por secciones, las áreas comunes para usuarios y las de venta al detalle,

que son las más requeridas de orden. De esta forma, se puede acoplar el plan de señalización a las costumbres de la central y encontrar menos resistencia al cambio.

En centrales de abasto nuevas o donde se lleven a cabo gestiones con los comerciantes para establecer reglas de operación y la consecuente señalización para su observación y vigilancia, es más sencillo pre-determinar los flujos, áreas y espacios designados para mejorar la experiencia de compra y los beneficios a grandes y medianos compradores. En esta circunstancia es posible agrupar por secciones las distintas actividades, creando áreas diferenciadas y agrupadas por categorías de producto, lo cual permite a los compradores una mejor orientación y facilidad de elección.

Existen diversas estrategias de señalización, como es el establecimiento de señales para dirigir a compradores a zonas específicas o directorios que indiquen la ubicación de áreas específicas. Los señalamientos de tráfico, la autorización o prohibición de vehículos grandes o de carga pesada, la autorización o prohibición de estacionarse, la autorización o prohibición de colocación de puestos de comida o depósito de desechos. El señalamiento de tráfico debe ser gestionado en conjunto con la autoridad vial municipal.

La prestación de servicios y áreas especiales, con enfoque al usuario y al comerciante deben estar debidamente señalizadas, con la intención de informar al consumidor y compradores de la disponibilidad de áreas dedicadas a su bienestar. En este sentido se puede informar acerca de la ubicación de bancos, restaurantes, servicios sanitarios, estacionamientos, cajeros automáticos, casetas telefónicas y oficinas de atención al público, además de la ubicación de la administración de la central de abasto.

En proyectos donde se pueden gestionar recursos oficiales, se puede establecer un plan de identificación de áreas comerciales o secciones de mercancías especializadas basadas en códigos de colores, diferenciando las ventas de perecederos de las mercancías generales, y dentro de perecederos se puede diferenciar la venta de especialidades, frutas finas, frutas tropicales, hortalizas, cárnicos, lácteos y pescados y mariscos.

La señalización de seguridad no solo es conveniente sino además obligatoria, en términos de la Ley de Protección Civil de las diferentes entidades del país. Señalamientos como salidas de emergencia, ubicación de extintores, rutas de evacuación, casetas telefónicas, ubicación de módulos de policía, teléfonos de emergencia (policía, bomberos, ambulancias), ubicación de botiquines y primeros auxilios y puntos de reunión son algunos de los temas que se deben de considerar en estos programas.

#### **7.1.10 Servicios**

Las centrales de abasto son centros de concentración de consumidores y por lo tanto, demandantes de servicios. La visión de un administrador es ofrecer servicios que permitan obtener la confianza, lealtad y repetición de la experiencia de compra o de la proyección de sus servicios a través de esa masa de consumidores.

Pero esto no solo es percibido por las centrales de abasto. Los prestadores de servicios y oferentes de diversos estándares de comodidad también lo saben. Es por ello que el administrador de la central de abasto debe buscar sinergias o alianzas estratégicas con dichos prestadores de servicios, entre otros:

- Proveedores de servicios de telefonía
- Proveedores de servicios de internet de banda ancha

- Proveedores de servicios bancarios
- Proveedores de otros servicios financieros (cajas de ahorro, casas de cambio, servicios de traslado de valores)
- Servicios de alimentos
- Servicios sanitarios
- Centros de información comercial
- Puntos de venta de cadenas comerciales
- Servicios de radio – comunicación y telefonía celular

Además, la disponibilidad de estos servicios debe ser comunicada de manera adecuada a los usuarios, clientes y comerciantes, con la intención de que sean aprovechados y sientan el respaldo de la administración de la central de abasto en la realización de sus negocios.

Algunos de estos servicios, cuando son negociados con proveedores masivos, pueden generar ingresos para la administración de la central de abasto. Por ejemplo, la venta de espacios para el uso de internet, la venta de espacios publicitarios, el cobro de servicios sanitarios o de alimentos, o aportaciones de cuotas de las empresas que busquen colocar sus servicios en la masa de consumidores que acuden cotidianamente a los centros de abasto.

En relación al comprador al detalle, es importante entender que el consumidor acude a centros de venta que cada vez más le ofrecen resolver sus demandas en un solo servicio. En parte, es el éxito de las cadenas comerciales que se enfocan en ofrecer “todo en uno”, generando bienestar a sus usuarios y clientes. Esto sin duda incrementa el flujo de personas y ventas y resuelve uno de los grandes retos, que es el tema de seguridad.

Así, la administración de la central de abasto puede orientar parte de sus políticas de atención a desarrollar servicios enfocados al consumidor y buscar el retorno de aquellos que dejaron de acudir al encontrar mejores opciones, quizá no en calidad y precio, pero si en servicios. Estos son, entre otros: entregas a domicilio o en estacionamiento de carga, cajeros automáticos y pagos con tarjeta, pedidos y pagos centralizados, servicio de teléfonos e internet y servicios de alimentos y servicios sanitarios. El costo de estos servicios prestados al consumidor al detalle podría ser absorbido por la administración de la central de abasto como una contraprestación a la preferencia de compra.

#### **7.1.11 Conclusiones parciales**

- Las buenas prácticas nos permiten ofrecer mejor calidad a usuarios y socios en centros de abasto
- Facilitan el trabajo administrativo y de gestión de los administradores
- Mejoran la imagen y la percepción de los usuarios y socios sobre la seguridad, higiene y calidad de los servicios

## **7.2 REVISIÓN DEL MARCO LEGAL APLICABLE**

La labor del administrador de una central de abastos no es arbitraria. Debido a una serie de consideraciones de carácter estratégico, en su origen, la actividad que desarrolla una central de abasto se consignó en la constitución de los Estados Unidos Mexicanos. De esto derivaron la aplicación de un sinnúmero de leyes y reglamentos de carácter federal, además de la reglamentación de carácter estatal y municipal, al considerarse su actividad no solo comercial, sino inmobiliaria, mercantil, fiscal y de manejo de alimentos.

Es por ello que el administrador debe conocer, documentar, y actualizar su conocimiento de las leyes, reglamentos, normas y disposiciones oficiales relacionadas con la existencia, funcionalidad y operatividad de la central de abasto a su cargo. No se trata de conocer la descripción específica de cada uno de ellos, pero si su existencia y aplicación, con la finalidad de darle sustento a sus iniciativas y funciones.

Esto se logra conociendo el marco legal en el que se circunscribe, mismo que debe reflejar también la estructura legal que constituye a la propia central de abasto para su operación interna. Esto es, dependiendo de la figura jurídica que se hubiese elegido para su constitución, es necesario determinar si existe correlación entre su objeto social y las tareas y actividades que desea realizar.

### **7.2.1 Identificar y caracterizar elementos jurídicos más comunes que afectan a las centrales de abasto y a las empresas que participan en estas operaciones.**

Las centrales de abasto en México se encuentran organizadas a través de personas morales, que son las que les dan sustento para su operación. En México la mayoría opera bajo el concepto de asociación civil o sociedad civil, que son las figuras más comunes. Unas cuantas se denominan uniones de comerciantes, sin determinar el carácter gremial que las conforma. Existen centrales de abasto que son administradas a través de programas gubernamentales y operan como fideicomisos, y solo en un caso la central actúa como una sociedad anónima de capital variable.

Y este gremio tiene esa distribución principalmente porque históricamente se les ha vinculado a una causa sin fines de lucro o de actividad comercial, lo que por un lado las protege al darles beneficios y exenciones fiscales, pero por otro lado limita el alcance de sus programas, ya que la reglamentación en el código civil para asociaciones civiles es muy claro.

Esto a su vez representa un reto para el administrador de la central de abasto, a quién se le exige que cumpla con tareas en las áreas organizacionales, en el registro y administración inmobiliaria, en aspectos mercantiles, fiscales y ante la autoridad sanitaria por ser áreas de manejo de alimentos.

En principio, en el tema organizacional, el administrador de la central de abasto debe tener claridad, acceso y control a los siguientes documentos esenciales:

- Acta constitutiva de la organización, con estatutos internos o reglamento de socios o asociados
- Mecánica de elección y operación del consejo de administración, su proceso de aprobación, elección o ratificación ante asamblea y actas de nombramientos y poderes de sus representantes legales
- Actas de asamblea ordinarias y extraordinarias, de los ciclos vigente y desde la creación de la organización

- Designación y poderes de sus representantes actuales y apoderados legales, auditores externos y comité de vigilancia, ratificados ante asamblea de socios o aprobados en reuniones de consejo de administración

Siendo necesario que todos estos documentos consten en escritura pública y sean registrados ante las autoridades correspondientes estatales en el rubro de personas, propiedades y comercio, sociedades y asociaciones.

El arreglo de la estructura documental de la central de abasto podrá establecer un punto de partida en la toma de decisiones para la implementación de programas de mejora. Esto permite a la administración de la central de abasto centrarse en sus tareas más relevantes, entre otras:

- Coadyuvar con el consejo de administración en las tareas directivas, gerenciales y administrativas.
- Elaboración y actualización de planes estratégicos en el desarrollo integral de la central de abasto.
- Desarrollo de planes de negocios de nuevos proyectos.
- Desarrollo de proyectos de mejora continua en proyectos en marcha.
- Desarrollo de planes de financiamiento de actividades generales de la central y planes financieros de proyectos
- Desarrollo de proyectos de infraestructura para mejoras en la central o nuevos desarrollos y su financiamiento
- Ejecutar las tareas encargadas a la administración de la central por el consejo de administración o consignadas en Identificación y desarrollo de los planes de negocio de socios o agrupaciones la central de abasto,
- Establecimiento de planes de comunicación social (vocería)

- Gestión de recursos ante dependencias oficiales de carácter federal, estatal y municipal, o en instancias internacionales
- Gestión de trámites y permisos oficiales ante instancias de carácter federal, estatal y municipal
- Ejecución de acuerdos de cooperación y complementación con otras instituciones o con el gobierno
- Manejo de relaciones nacionales e internacionales y atención a eventos gremiales o especializados en el sector comercio

En lo que corresponde a la operación inmobiliaria, el administrador de la central de abasto debe tener información, documentación y soporte legal en relación a:

- Tenencia de predios y títulos de propiedad acordes al régimen de la propiedad donde se encuentran las instalaciones del mercado
- Régimen de condominio o propiedad privada, o acuerdos de comodato con bienes públicos usufructados por la central de abasto
- Reglamento interno de la central de abasto o reglamento establecido por la autoridad estatal o municipal (en el caso de fideicomisos en donde el fideicomitente es la autoridad)
- Relación con la autoridad municipal o estatal para la administración de bienes públicos cedidos por la autoridad en comodato a la central de abasto
- Aspectos relacionados a protección civil y programas de mantenimiento o remodelación de las instalaciones
- Actualización de impuestos y avalúos sobre la propiedad, regularizando su situación y determinando su viabilidad como garantía colateral en financiamientos

Respecto a las actividades de carácter mercantil que en ocasiones las administraciones de las centrales de abasto del país encabezan, ya sea a nombre de sus socios o mediante esquemas de promoción comercial organizados por la administración a fin de generar ingresos, es importante vigilar en primera instancia el objeto de la sociedad formada, a fin de no incurrir en violación a las leyes fiscales, o que pueda ser objeto de controversias por parte de sus socios.

Especialmente, es relevante que la administración de la central de abasto cuide los aspectos relacionados al lucro y a la especulación comercial en las actividades mercantiles en la que se involucre, toda vez que una actividad realizada fuera del objeto legal de la organización y las consecuencias pueden ser muy costosas en términos de planeación fiscal.

Adicionalmente, se recomienda que, en caso de que la administración de la central de abasto desarrolle o involucre a la central de abasto en proyectos de carácter mercantil, mediante el esquema de generación de proyectos autosustentables o con apoyo gubernamental, pueda contar con asesores o consultores especializados en tráfico, logística, contratos comerciales y crédito y cobranza

Finalmente, en el ámbito de la responsabilidad fiscal, con independencia de las actividades que desarrolle o de la figura legal a la que se hay suscrito, es importante que la administración de la central de abasto cuente con los siguientes documentos y registros:

- Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes
- Aviso de actualización de actividad económica y obligaciones fiscales en caso de haber ampliado o modificado su actividad organizacional o empresarial.

- Aviso de cambio de domicilio fiscal y del domicilio donde se resguarda la información fiscal (no siempre son los mismos domicilios)
- Aviso de reanudación de actividades, en caso de haber suspendido sus actividades de manera temporal
- Autorización de tenencia de comprobación fiscal en domicilio distinto al fiscal
- Contabilidad formal y conforme a Normas de Información Financiera en México
- Estados financieros completos y comparativos
- Razones financieras claras y comparativas
- Dictamen financiero y/o fiscal según necesidades

Un aspecto que se ha descuidado en lo general por parte de comerciantes y administradores de las centrales de abasto, son las obligaciones legales que las centrales de abasto adquieren por el simple hecho de recibir, almacenar, empacar, distribuir y comercializar alimentos. Esto es por la existencia de la norma oficial mexicana NOM-251-SSA1-2009, que establece los requisitos para la operación de instalaciones de producción, manejo, procesado y distribución de alimentos. Esta norma establece que las instalaciones que caigan en estos casos, se deben de implementar de forma obligatoria un paquete de programas de pre-requisitos para el manejo y distribución de alimentos. Estos pre-requisitos procuran establecer condiciones mínimas operativas respecto a la calidad y a las condiciones necesarias para evitar la presencia de peligros químicos y biológicos en alimentos.

Entre otros, los requisitos obligatorios para empresas que manejan alimentos se refieren a las especificaciones y condiciones establecidas en relación a:

- Instalaciones y áreas
- Equipos y utensilios

- Servicios
- Almacenamiento
- Control de operaciones
- Materias primas
- Envasado
- Agua
- Mantenimiento y limpieza
- Control de plagas
- Manejo de residuos
- Salud e higiene del personal
- Transporte
- Capacitación

Es innegable entonces que el administrador debe contar con conocimientos básicos del marco legal y su aplicación, en todos los contextos de su operación, sobre todo en la operación de proyectos que busquen consolidar estrategias de diversificación o la generación de ingresos adicionales a las cuotas de servicios de las que tradicionalmente se financian las centrales de abasto.

### **7.2.2 Revisión y sistematización de la legislación nacional e internacional aplicable a centrales de abasto y a las empresas que operan en sus nichos.**

El marco normativo vigente aplicable a los centros de abasto, su organización y su funcionamiento parte de lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículos 27, 28, 73, 115 y 122 (para el

Distrito Federal), que garantizan la realización de las actividades de abasto de alimentos, a través de las políticas que para ello establezca el ejecutivo en las disposiciones relativas a la libre empresa, el derecho a la alimentación y la capacidad de abasto de alimentos y mercancías generales, así como la regulación de sus servicios.

Asimismo, adicionalmente al marco constitucional y con enfoque en la operación diaria, los mercados y centrales de abasto se consideran un servicio público, cuya reglamentación está contemplada en un conjunto de disposiciones jurídicas, que respaldan su operación y funcionamiento en los niveles federal, estatal y municipal, a través de los ordenamientos que se señalarán en este apartado.

De manera complementaria, todas las leyes y reglamentos vierten sus especificaciones en la norma oficial mexicana, instrumento último de la aplicación acabada de la ley, mismo que establece las especificaciones a las que las personas físicas o morales deben atender de acuerdo a la naturaleza de su operación.

En este apartado, se revisará el marco legal nacional e internacional que afecta la operación de negocios en centrales de abasto, y de los cuales la administración de dichas centrales deben conocer, de manera sistemática y de acuerdo a la atención de las diferentes necesidades de sus socios.

### **7.2.3 Nivel federal**

En este nivel se encuentra la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que en su artículo 115, fracción III, señala que los servicios públicos de un mismo estado, previo acuerdo de sus ayuntamientos, podrán coordinarse para la mejor prestación de servicios públicos, entre ellos, la operación de los mercados y las centrales de abasto.

Por otra parte, el Código Sanitario de los Estados Unidos Mexicanos en su título undécimo, capítulo primero, establece que la Secretaría de Salud llevará el control sanitario de los alimentos, bebidas, tabacos, medicinas, productos de perfumería y aseo, entre otros. Por ello, los establecimientos que elaboren estos productos o los expendan deberán contar con una licencia sanitaria. En el caso de los mercados y centrales de abasto, los que ejerzan el comercio o presten sus servicios, deberán contar con la autorización de la Secretaría de Salud para poder funcionar.

#### **7.2.4 Nivel Estatal**

En este nivel se encuentran la Constitución Política del Estado donde se ubica la central de abasto y la Ley Orgánica Municipal del municipio correspondiente. Su sustento se encuentra en la desconcentración de funciones que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 115, señalando que el servicio público de mercados y centrales de abasto estará a cargo de los municipios, con la consecuente participación de la autoridad estatal.

La Ley Estatal de Asentamientos Humanos, también ubicada en este nivel, regula la ordenación de los espacios urbanos entre los que se encuentran los destinados al comercio. Asimismo, establece ciertas normas para la construcción o ampliación de las instalaciones dedicadas a la prestación de los servicios públicos; por esta razón, las autoridades municipales deberán apearse a lo dispuesto en esta ley, para realizar actividades de construcción o remodelación de mercados, procurando el equilibrio de la infraestructura urbana del municipio.

Sin embargo, dada la estructura republicana de nuestras leyes, las disposiciones estatales no impositivas son otorgadas para su cumplimiento y vigilancia a las entidades municipales, donde se encuentran las centrales de abasto operando.

### **7.2.5 Nivel Municipal**

En las normas de Planeación para Mercados Públicos Municipales, Centrales de Abasto y Módulos de Abasto, que estableció en su momento el Instituto Nacional de Administración Pública, en conjunto con el Centro de Estudios de Administración Municipal, en sus guías técnicas para la administración municipal, se describen un conjunto de normas para la dotación, construcción, ubicación, operación y diseño arquitectónico de centrales de abasto.

Salida de la esfera municipal, por apearse a una reglamentación y estándares internacionales, el Sistema Normativo de Equipamiento Urbano, publicado por la Secretaría de Desarrollo Social, en la parte dedicada a las Unidades de Abasto mayorista del Subsistema Abasto, operando de manera secundaria. En este nivel se encuentran los Bandos de Policía y Buen Gobierno, el Reglamento de Construcciones y el Reglamento de Mercados Públicos.

Estos reglamentos atribuyen la facultad al ayuntamiento para reglamentar todo lo concerniente a la organización, funcionamiento, administración, conservación y explotación de los servicios públicos, procurando que éstos se presten de manera continua, general y equitativa a toda la población. No todos los estados ni todos los municipios cuentan con estas reglamentaciones, aunque los más competitivos sean aquellos que han avanzado en la regulación de los centros de abasto presentes.

### **7.2.6 Nivel internacional**

Las centrales de abasto que realizan actividades de comercio exterior, ya sea de importación y exportación, se van a ver regulados por las siguientes leyes y reglamentos:

- Acuerdos de complementación económica
- Tratados de Libre Comercio
- Ley de Comercio Exterior y su reglamento
- Ley Aduanera y su reglamento
- Decretos de facilidades al comercio exterior (PITEX, ALTEX, Maquila, PROSEC)

Y la normatividad aplicable a productos específicos en el comercio exterior, considerando principalmente las reglas de etiquetado, sanidad e inocuidad, medidas sanitarias y fitosanitarias y pago de aranceles o impuestos.

### **7.2.7 Leyes y reglamentos aplicables a centrales de abasto**

Los administradores de las centrales de abasto podrán contar con un catálogo exhaustivo de leyes y normas relacionadas a la operación de centros de abasto, aun cuando siempre será necesario solicitar al área jurídica la validación de las leyes y reglamentos expedidos a nivel estatal y la actualización de las leyes y reglamentos de carácter federal.

Algunas de las leyes identificadas son:

- Ley de Adquisiciones para el estado en que se ubiquen
- Ley de Obras Públicas para el estado en que se ubiquen
- Ley Federal del Trabajo
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- Ley Federal del Procedimiento Administrativo
- Ley del ISSSTE
- Ley del Seguro Social
- Ley del Tribunal Contencioso Administrativo del Distrito Federal
- Ley de Desarrollo Urbano para el estado en que se ubiquen
- Ley de Protección Civil para el estado en que se ubiquen
- Ley de Amparo
- Ley del Régimen Patrimonial y del Servicio Público para el estado en que se ubiquen
- Ley para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles para el estado en que se ubiquen
- Ley de Ingresos para el estado en que se ubiquen
- Ley de Participación Ciudadana para el estado en que se ubiquen
- Ley del I.V.A.
- Ley del I.S.R.

#### **7.2.8 Códigos y reglamentos:**

Los cuales son emitidos para establecer reglas generales de interpretación de las leyes y su aplicabilidad en función del marco de operación de la actividad comercial desarrollada en una central de abasto.

- Código Civil para el estado en que se ubiquen o para el Distrito Federal
- Código de Procedimientos Civiles para el estado en que se ubiquen o para el Distrito Federal
- Código Federal de Procedimientos Civiles
- Código Penal para el estado en que se ubiquen o para el Distrito Federal
- Código de Procedimientos Penales para el estado en que se ubiquen o para el Distrito Federal
- Código de Comercio
- Código Financiero para el estado en que se ubiquen o para el Distrito Federal
- Código Fiscal de la Federación

#### **7.2.9 Normas oficiales mexicanas (NOM):**

Estas normas son de cumplimiento obligatorio, toda vez que la Ley Federal de Metrología y Normalización establece que son las especificaciones complementarias del marco regulatorio en la vida de las personas físicas o morales que desempeñan sus funciones administrativas, operativas, comerciales y de servicios en centros de abasto.

Clasificación por rama de actividad económica:

Rama de la actividad económica	Total
1. Agua y suministro de gas por ductos	20
2. Auto transporte de carga	3
3. Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias, para la industria y materiales de desecho	1
4. Comercio al por mayor de productos textiles y calzado	1
5. Comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco	1
6. Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios	1
7. Comercio al por menor de enseres domésticos, computadoras y artículos para la decoración de interiores	1
8. Comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes	2
9. Edificación	6
10. Industria alimentaria	31
11. Industria de las bebidas y del tabaco	9
12. Intermediación al comercio al por menor por medios masivos de comunicación y otros medios	1
13. Intermediación y comercio al por mayor por medios masivos de comunicación y otros medios	1
14. Manejo de desechos y servicios de remediación	96
15. Servicios de almacenamiento	4
16. Servicios relacionados con el transporte	30

Fuente: Secretaría de Economía, Catálogo de NOM. 2012

Algunos de los ejemplos de las NOM más relevantes:

- i. Ambientales: aquellas que impactan la actividad comercial y la afectación de su entorno.
  - Norma Oficial Mexicana NOM-004-SEMARNAT-2002, Protección ambiental- Lodos y biosólidos.- Especificaciones y límites máximos permisibles de contaminantes para su aprovechamiento y disposición final.
  - Norma Oficial Mexicana NOM-083-SEMARNAT-2003, Especificaciones de protección ambiental para la selección del sitio, diseño, construcción, operación, monitoreo, clausura y obras complementarias de un sitio de disposición final de residuos sólidos urbanos y de manejo especial.
  - Norma Oficial Mexicana NOM-098-SEMARNAT-2002, Protección ambiental-Incineración de residuos, especificaciones de operación y límites de emisión de contaminantes. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
  - Norma Oficial Mexicana NOM-083-SEMARNAT-2003, Especificaciones de protección ambiental para la selección del sitio, diseño, construcción, operación, monitoreo, clausura y obras complementarias de un sitio de disposición final de residuos sólidos urbanos y de manejo especial.
  - Norma Oficial Mexicana NOM-002-SEMARNAT-1996, que establece los límites máximos permisibles de contaminantes en las descargas de aguas residuales a los sistemas de alcantarillado urbano o municipal.

- Norma Oficial Mexicana NOM-003-SEMARNAT-1997, Que establece los límites máximos permisibles de contaminantes para las aguas residuales tratadas que se reusen en servicios al público.
- Norma Oficial Mexicana NOM-001-SEMARNAT-1996, Que establece los límites máximos permisibles de contaminantes en las descargas de aguas residuales en aguas y bienes nacionales.
- ii. Manejo de agua: las que tienen relación con el uso y manejo del agua dentro de las centrales de abasto.
  - NOM-001-CONAGUA-1995. Sistemas de alcantarillado sanitario - Especificaciones de hermeticidad.
  - NOM-002-CONAGUA-1995. Toma domiciliaria para abastecimiento de agua potable - Especificaciones y métodos de prueba.
  - NOM-005-CONAGUA-1996. Fluxómetros - Especificaciones y métodos de prueba.
  - NOM-006-CONAGUA-1997. Fosas sépticas prefabricadas - Especificaciones y métodos de prueba.
  - NOM-007-CONAGUA-1997. Requisitos de seguridad para la construcción y operación de tanques para agua.
  - NOM-008-CONAGUA-1998. Regaderas empleadas en el aseo corporal - Especificaciones y métodos de prueba.

- NOM-009-CONAGUA-2001. Inodoros para uso sanitario. Especificaciones y métodos de prueba.
  - NOM-010-CONAGUA-2000. Válvula de admisión y válvula de descarga para tanque de inodoro – especificaciones y métodos de prueba.
  - NOM-013-CONAGUA-2000. Redes de distribución de agua potable-Especificaciones de hermeticidad y métodos de prueba.
- iii. Laborales: las que afectan la generación y mantenimiento de empleos y la protección del trabajador.
- NOM-001-STPS-2008, Edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo - Condiciones de seguridad.
  - NOM-002-STPS-2010, Condiciones de seguridad - Prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo.
  - NOM-004-STPS-1999, Sistemas de protección y dispositivos de seguridad de la maquinaria y equipo que se utilice en los centros de trabajo.
  - Aclaración a la Norma Oficial Mexicana NOM-004-STPS-1999, Sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria y equipo que se utilice en los centros de trabajo.

- NOM-005-STPS-1998, Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas.
- NOM-006-STPS-2000, Manejo y almacenamiento de materiales - Condiciones y procedimientos de seguridad.
- NOM-009-STPS-2011, Condiciones de seguridad para realizar trabajos en altura.
- NOM-010-STPS-1999, Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se manejen, transporten, procesen o almacenen sustancias químicas capaces de generar contaminación en el medio ambiente laboral.
- Aclaraciones y Fe de erratas de la Norma Oficial Mexicana NOM-010-STPS-1999, Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se manejen, transporten, procesen o almacenen sustancias químicas capaces de generar contaminación en el medio ambiente laboral.
- Acuerdo que modifica la Norma Oficial Mexicana NOM-010-STPS-1999, Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se manejen, transporte, procesen o almacenen sustancias químicas capaces de generar contaminación en el medio ambiente laboral.
- NOM-011-STPS-2001, Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se genere ruido.

- NOM-014-STPS-2000, Exposición laboral a presiones ambientales anormales-Condiciónes de seguridad e higiene.
- Aclaración y Fe de erratas de la NORMA Oficial Mexicana NOM-014-STPS-2000, Exposición laboral a presiones ambientales anormales - Condiciónes de seguridad e higiene.
- NOM-017-STPS-2008, Equipo de protección personal - Selección, uso y manejo en los centros de trabajo.
- NOM-018-STPS-2000, Sistema para la identificación y comunicación de peligros y riesgos por sustancias químicas peligrosas en los centros de trabajo.
- Aclaración a la Norma Oficial Mexicana NOM-018-STPS-2000, Sistema para la identificación y comunicación de peligros y riesgos por sustancias químicas peligrosas en los centros de trabajo.
- NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene.
- NOM-020-STPS-2011, Recipientes sujetos a presión, recipientes criogénicos y generadores de vapor o calderas - Funcionamiento - Condiciónes de Seguridad.
- NOM-021-STPS-1993, Relativa a los requerimientos y características de los informes de los riesgos de trabajo que ocurran, para integrar las estadísticas.

- NOM-022-STPS-2008, Electricidad estática en los centros de trabajo - Condiciones de seguridad.
- NOM-024-STPS-2001, Vibraciones - Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo.
- NOM-025-STPS-2008, Condiciones de iluminación en los centros de trabajo.
- NOM-027-STPS-2008, Actividades de soldadura y corte - Condiciones de seguridad e higiene.
- NOM-029-STPS-2011, Mantenimiento de las instalaciones eléctricas en los centros de trabajo - Condiciones de seguridad.
- NOM-030-STPS-2009, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo - Funciones y actividades.
- NOM-031-STPS-2011, Construcción - Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
- NOM-100-STPS-1994, Seguridad - Extintores contra incendio a base de polvo químico seco con presión contenida - Especificaciones.
- NOM-101-STPS-1994, Seguridad - Extintores a base de espuma química.
- NOM-102-STPS-1994, Seguridad - Extintores contra incendio a base de bióxido de carbono - Parte 1: Recipientes.

- NOM-103-STPS-1994, Seguridad - Extintores contra incendio a base de agua con presión contenida.
- NOM-104-STPS-2001, Agentes extinguidores - Polvo químico seco tipo ABC, a base de fosfato mono amónico.
- Aclaraciones a la Norma Oficial Mexicana NOM-104-STPS-2001, Agentes extinguidores - Polvo químico seco tipo ABC a base de fosfato mono amónico
- NOM-106-STPS-1994, Seguridad - Agentes extinguidores - Polvo químico seco tipo BC, a base de bicarbonato de sodio.
- NOM-113-STPS-2009, Seguridad - Equipo de protección personal - Calzado de protección - Clasificación, especificaciones y métodos de prueba.
- Acuerdo de modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-113-STPS-2009, Seguridad - Equipo de protección personal - Calzado de protección - Clasificación, especificaciones y métodos de prueba.
- Aclaración al acuerdo de modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-113-STPS-2009, Seguridad - Equipo de protección personal - Calzado de protección - Clasificación, especificaciones y métodos de prueba.
- NOM-115-STPS-2009, Seguridad - Equipo de protección personal - Cascos de protección - Clasificación, especificaciones y métodos de prueba.

- Acuerdo de modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-115-STPS-2009, Seguridad - Equipo de protección personal - Cascos de protección - Clasificación, especificaciones y métodos de prueba,
- iv. Sanitarias: aquellas relacionadas a la operación comercial y la protección de la salud pública.
  - NOM-048-SSA1-1993. Que establece el método normalizado para la evaluación de riesgos a la salud como consecuencia de agentes ambientales.
  - NOM-051-SCFI/SSA1-2010. Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-información comercial y sanitaria.
  - NOM-110-SSA1-1994. Bienes y servicios. Preparación y dilución de muestras de alimentos para su análisis microbiológico.
  - NOM-159-SSA1-1996. Bienes y Servicios. Huevo, sus productos y derivados. Disposiciones y especificaciones sanitarias.
  - NOM-179-SSA1-1998. Vigilancia y evaluación del control de calidad del agua para uso y consumo humano, distribuida por sistemas de abastecimiento público.
  - NOM-213-SSA1-2002. Productos y servicios. Productos cárnicos procesados. Especificaciones sanitarias. Métodos de prueba.

- NOM-242-SSA1-2009. Productos y servicios. Productos de la pesca frescos, refrigerados, congelados y procesados. Especificaciones sanitarias y métodos de prueba.
- NOM-243-SSA1-2010. Productos y servicios. Leche, fórmula láctea, producto lácteo combinado y derivados lácteos. Disposiciones y especificaciones sanitarias. Métodos de prueba.
- NOM-251-SSA1-2009. Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.
- v. Movilización nacional de mercancías: aquellas que afectan el comercio nacional de perecederos.
  - Norma Oficial Mexicana NOM-023-FITO-1995, Por la que se establece la Campaña Nacional contra Moscas de la Fruta
  - Norma Oficial Mexicana NOM-066-FITO-2002, Especificaciones para el manejo fitosanitario y movilización del aguacate
  - Modificación de la Norma Oficial Mexicana NOM-075-FITO-1997, Por la que se establecen los requisitos y especificaciones fitosanitarias para la movilización de frutos hospederos de moscas de la fruta
  - Norma Oficial Mexicana NOM-040-FITO-2002, Requisitos y especificaciones para la producción y movilización nacional de papa comercial

- Norma Oficial Mexicana NOM-054-ZOO-1996, Establecimiento de cuarentenas para animales y sus productos
- Norma Oficial Mexicana NOM-046-ZOO-1995, Sistema Nacional de Vigilancia Epizootiológica

#### **7.2.10 Conclusiones parciales**

- El administrador debe fortalecer sus conocimientos básicos del marco legal y su aplicación
- Se debe tener acceso a fuentes de información primarias y actualizadas
- Se debe contar con herramientas de acceso a la información del marco jurídico vía terceros

### **7.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA IDÓNEA PARA UN CENTRO DE ABASTO EN MÉXICO**

La infraestructura mínima necesaria para prestar servicios de comercialización en los centros de abasto en México, y la identificación de características de profesionales especialistas en los sectores comerciales que cubren estas operaciones, son temas de particular relevancia en el perfeccionamiento de la función administrativa que enlaza las instalaciones físicas con su funcionalidad.

En general, las principales actividades de las centrales de abasto son: la recepción, exhibición y almacenamiento especializado, así como la venta de producto. Considerando lo anterior, el enfoque de la infraestructura de operación siempre se ha orientado a satisfacer las necesidades físicas, como son:

- Áreas de maniobras y estacionamiento de vehículos de carga.
- Andenes de carga y descarga.
- Bodegas para manejo y almacenamiento de productos.

Sin embargo, siempre se ha dejado de lado la infraestructura operativa que debe estar detrás de cada instalación física, ya que si bien algunas centrales más modernas o de reciente creación han puesto más atención en el diseño arquitectónico y la funcionalidad de espacios, continúan cometiendo los mismos errores o se siguen presentado los mismos problemas que en el corto plazo arruinan los esfuerzos por proveer de servicios de calidad a usuarios y consumidores.

En este tenor, el contenido de esta etapa será obtener algunos lineamientos que pueden ayudar a transformar el concepto de operación eficiente, que aunado a los pocos o muchos recursos que se tengan para resolver los temas de instalaciones físicas en las centrales de abasto, se puedan tomar decisiones por parte de la administración de la central de abasto, en conjunto con sus mesas directivas, para agilizar la atención a las necesidades de los socios comerciantes y sus clientes. Estos recaen en:

- Evaluación de la infraestructura organizacional básica
- Elementos relevantes en la operación y administración de la central de abasto
- Aspectos de comercio exterior (cuando aplique)
- Aspectos de procesado de alimentos (cuando aplique)

### **7.3.1 Evaluación de la infraestructura organizacional de la central de abasto**

La infraestructura organizacional de una central de abasto y su administración se debe de fundamentar en un esquema muy sencillo o simple de operación en el cual se tomen en cuenta los siguientes componentes:

- Documentación legal de la organización: conforme al objeto social de la misma, es importante que se cuente con los siguientes documentos, debidamente notariados e inscritos en el registro público:

- Actas constitutivas
  - Estatutos
  - Acuerdos de asamblea ordinaria y extraordinaria
  - Mecanismos de afiliación de socios y asociados
- 
- Formalización de un consejo de administración funcional y su equipo de trabajo, conforme a la estructura y esquema organizacional elegido. Es importante que se cuente con las actas de asamblea o los documentos protocolizados ante notario que otorgan personalidad y poderes a los diferentes cargos y representantes
  - Profesionalización de los servicios: para ello, es importante que en la estructura organizacional interna se cuente cuando menos con un catálogo de definición de puestos (responsabilidades del staff)
  - Herramientas de comunicación, conforme a sus políticas de comunicación con socios, ya sea a través de medios impresos (periódicos, revistas, folletos, panfletos o circulares), medios electrónicos (correos de voz, correos electrónicos o mensajes de texto) y medios de comunicación pública (desplegados de prensa, anuncios en radio y televisión).

### **7.3.2 Elementos relevantes en la operación y administración de la central de abasto**

#### Aspectos administrativos

- Creación de empresas específicas (subsidiarias o relacionadas) de acuerdo a los proyectos realizables
  - Sin fines de lucro

- Sin fines especulativos
- Para lucro y especulación
- Identificación de operadores clave para cada proyecto

#### Aspectos legales

- Basado en la estructura operativa, se deslindan las responsabilidades de cada área
- Formalizar los acuerdos internos y con terceros ante notario o bajo contrato
- Pensar en beneficios de empresas relacionadas y subsidiarias
- Apoyo de los abogados externos

#### Aspectos logísticos y de tráfico

- Políticas y procedimientos
- Reglamentos
- Vigilancia y supervisión
- Educación y orientación
- Apoyo de la autoridad
- Proyectos de asistencia institucional

#### Aspectos comerciales

- Definición clara de las actividades comerciales

- Políticas y procedimientos
- Participación de los interesados
- Delegación de responsabilidad
- Rendición de cuentas
- Apoyo en especialistas en el ramo

### **7.3.3 Estructura operativa interna**

Las centrales de abasto se organizan con esquemas desde muy simples a muy complejos. En décadas pasadas, era muy común contar con organigramas muy complejos, debido al número de comisiones que se creaban con la finalidad de dar representación y sentido de pertenencia a los socios, así como atender desde aspectos administrativos hasta culturales.

Un ejemplo de ello es la propia CONACCA, con una estructura muy compleja como la que se describe a continuación:

#### Integrantes del Comité Ejecutivo

- Presidente
- Vicepresidenta Nacional
- Vicepresidente Nacional Ejecutivo
- Secretario
- Pro Secretario
- Tesorero

- Co Tesorera
- Secretario de Relaciones Públicas
- Secretario de Medios de Comunicación
- Secretario de Desarrollo Comercial
- Sub Secretario de Desarrollo Comercial
- Secretario de Asuntos Fiscales
- Secretario de Proselitismo
- Secretario de Desarrollo Agroalimentario y Normalización
- Comité Técnico de Evaluación y Seguimiento del Plan Estratégico
- Comisión de Información y Estadística
- Comisión para el Reordenamiento de las Centrales de Abasto
- Comisión de Proyectos Especiales
- Comisión para la Atención de Socios
- Comisión de Enlace Legislativo
- Comisión de Giros Especializados
- Comisión de Arbitraje Comercial para las Centrales de Abasto
- Comisión para el Desarrollo de Empresas Socialmente Responsables
- Comisión de Asuntos Internacionales
- Comisión de Eventos Especiales
- Comisión de Buenas Prácticas Comerciales
- Comisión para la atención del Comercio Tradicional (Mercados Públicos, Tianguis, Sobre Ruedas, Tiendas de Barrio, etc.)
- Coordinador de Asesores

Siendo menor la carga en la oficina de la administración de la central de abasto, que cuentan con organigramas más sencillos, dependiendo del tamaño de la central y del tipo de organización con que se cuente.



Fig. 7. Estructura tipo de una central de abastos y su área administrativa

Sin embargo, cada día más se requieren esquemas más ágiles, pero que pueden apoyar en la diversificación de servicios y de áreas que permitan el desarrollo de proyectos estratégicos nuevos o en curso, con la finalidad de promover beneficios para la organización.

Un ejemplo de ello, son los esquemas corporativos estructurados en empresas de corte internacional, que les permite aprovechar tanto la gestión de proyectos lucrativos y no lucrativos, como los beneficios fiscales en las diferentes causas que encabezan.



Fig. 8. Esquema propuesto de organización para centrales de abasto en México.

La organización líder debe seguir siendo la asociación civil, sin fines de lucro, que desarrolla proyectos a través de la sociedad civil prestadora de servicios de consultoría y capacitación, en alianza con la sociedad anónima de capital variable que presta los servicios internos a la asociación y le permite tener una administración independiente. Tres organizaciones relacionadas soportan esta estructura: la sociedad anónima de capital variable que ejecuta los proyectos y desarrolla las instalaciones físicas y sus proyectos de mejora, las sociedad anónima de capital variable de sociedad operadora de sociedades de inversión para el financiamiento y la captación de recursos financieros de terceros, y finalmente, la fundación sin fines de lucro para la gestión de proyectos en beneficio de la sociedad.

#### **7.3.4 Estructura operativa externa**

Para prácticamente cualquier empresa, y en especial para una central de abasto, contar con asesores o consultores externos representa una ventaja en muchos sentidos.

En principio, el propósito del asesor externo es brindar una opinión especializada y experta, en relación a temas de interés y alto impacto en la organización, al más bajo costo posible. El contar con estos expertos dentro de la nómina de la administración del mercado tendría altos costos, por lo que esquemas de outsourcing o de participaciones eventuales, representan erogaciones más razonables. Asimismo, muchos de estos asesores logran cubrir sus ingresos en la gestión de proyectos que desarrollan para las centrales de abasto.

Algunos aspectos donde los expertos externos hacen aportaciones valiosas para las centrales de abasto son los siguientes:

- Identificación correcta del objeto de la organización y sus figuras subsidiarias: los esquemas operativos descritos en el punto anterior requieren del desarrollo de proyectos que consoliden las figuras legales requeridas para la consecución de los objetivos de la asociación. Asimismo, el diseño de los reglamentos y procedimientos aplicables son esenciales para la correcta operación de dichos proyectos. Esto es relevante ya que las inversiones que en ocasiones se deben hacer para estos propósitos son importantes, y es mejor que sus diseño se lleve a cabo con un enfoque operativo inmediato que permita la puesta en marcha de los programas de interés de los socios comerciantes de los centros de abasto, mientras que en paralelo permiten la generación de ingresos o de actividad económica.

- Conocimiento básico de las actualizaciones en la miscelánea fiscal aplicable: anualmente la autoridad hacendaria emite las disposiciones aplicables en general en materia impositiva, y las especificaciones aplicables a ciertos sectores empresariales, particularmente los programas de beneficios fiscales. Ya que como se ha revisado, las empresas del sector abasto pueden tener varias figuras y roles en la actividad empresarial, la administración de la central de abasto puede prestar un servicio a sus socios al identificar y acercar expertos en la materia, para que de manera oportuna brinden la asesoría correspondiente. Por su parte, la propia administración de la central de abasto debe estar al tanto de dichos temas, ya sea para atención de sus necesidades propias o de las iniciativas gremiales que se lancen al respecto. Los asesores en estos temas son de particular valía ya que permiten traducir las necesidades de las centrales de abasto al lenguaje fiscal que la autoridad necesita entender.
- Utilización de servicios contables externos: quizá el servicio externo más común, del cual las administraciones de las centrales de abasto tienen más experiencia. Sin embargo, más allá del correcto registro y aplicación de ingresos y egresos, el sentido de esta asesoría externa debe ser orientado a generar información de eficiencias productivas y de rentabilidad de procesos internos en la administración, a fin de evaluar su eficiencia y eficacia. Adicionalmente, se puede complementar con el análisis financiero, que permite determinar indicadores y resultados del mejor ejercicio de los recursos y su aplicación, a fin de minimizar el costo del dinero y maximizar su inversión.
- Aprovechamiento de estrategias fiscales: una vez que se tiene definido el marco de operación de la central de abasto y las figuras legales que circularán alrededor de sus proyectos, es importante la asistencia de expertos fiscalistas para buscar eficientar el pago de impuestos y su aplicación en nuevos proyectos, o su

retorno cuando la ley así lo establece, para fortalecer la posición financiera de la administración de la central de abasto. Este no es un tema menor, ya que permite contar con recursos líquidos para hacer frente a las responsabilidades tributarias de las organizaciones o reducir la carga impositiva regular.

### **7.3.5 Comercio exterior**

La central de abasto que desee exportar o que realice actividades de comercio exterior debe tener claro el panorama de comercialización de su producto en mercados extranjeros, especialmente los canales de distribución que tomará debido a que muchas veces la decisión de vender a un intermediario facilita las operaciones de ventas que si intenta llegar al consumidor final. También, las centrales de abasto que deseen realizar actividades de procesado de alimentos, deben conocer cuando menos, el marco normativo que regula dicha actividad.

En cuanto al comercio exterior, esta actividad exige conocimiento del mercado destino, experiencia y recursos. En ocasiones, la estrategia de introducción y consolidación para micro, pequeñas y medianas empresas es la exportación indirecta a través de comercializadoras, y una vez aprendido lo referente a exportaciones, hacerlo de manera directa, o bien, para que sea la forma constante de exportación.

Las empresas que operan en centrales de abasto, o aquellas que deseen hacerlo de manera gremial, deen tomar en cuenta los siguientes factores clave:

- **Canales de distribución:** Existen múltiples alternativas en el mercado internacional para escoger el canal de distribución y comercialización más efectivo, que garantice el éxito de los productos de exportación. La función del canal de comercialización es ofrecer el producto adecuado en el mercado adecuado, en el

momento oportuno a un precio conveniente. Algunos de estos canales son: Agentes Importadores, Distribuidores, Mayoristas y centros de venta al detalle.

- Transporte y flete: Es importante primero definir el medio de transporte óptimo (terrestre, multimodal, aéreo o marítimo)
- Fijación del Precio: Para formular el precio de exportación se dispone de dos procedimientos. Uno parte del precio de planta, al que se adicionan los demás conceptos para obtener el precio de exportación. El otro parte del precio del mercado (óptimo), y sustrae los conceptos agregados que se calculan aparte, para adecuar las variables de la ecuación al resultado predeterminado.
- Gastos en que se incurre para exportar
  - i. Envase y embalaje de exportación
  - ii. Marcas, etiquetas, leyendas o impresos especiales para exportación (en el embalaje)
  - iii. Optimización de la carga (consolidación, unitarización)
  - iv. Inspección, certificación y verificación de exportación en planta o almacén
  - v. Almacenaje previo (si se requiere)
  - vi. Tramitación de documentos
  - vii. Recolección o transporte nacional, incluyendo maniobras o renta de equipo especial (en su caso)
  - viii. Impuesto de exportación (en su caso) y derecho de trámite aduanero
  - ix. Despacho aduanal de exportación
  - x. Seguro de la mercancía hasta su entrega al cliente según INCOTERM pactado.

- **Formas de Pago:** En el comercio internacional se cuenta con varias formas para realizar o recibir los pagos de las mercancías. La selección de la forma de pago puede irse ajustando por el mayor o menor nivel de experiencia y confianza que, de manera recíproca se van teniendo las partes, cuando han tenido la oportunidad de comerciar entre sí en repetidas ocasiones y, por lo tanto, conocen su seriedad en el cumplimiento de sus compromisos, así como su solvencia moral y económica. Las cartas de crédito y transferencias electrónicas son las mas seguras.
- **Estrategias de Mercadeo:** Tiene como objetivo el de definir las estrategias específicas para cada unidad de actividad estratégica, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado, enfocado en dos dimensiones: los atractivos del mercado de referencia y las posiciones mantenidas en cada producto
- **Proceso de Negociación y contratos:** El contrato internacional es el acuerdo de la voluntad entre dos o más partes, así como una fuente generadora de derechos y obligaciones, la cual surge cuando las partes tienen su establecimiento en estados diferentes, es decir que una parte hace una oferta y la otra parte, en el extranjero, la acepta expresamente, y da a conocer dicha aceptación a la otra parte, en tiempo y forma, o viceversa. El objeto del contrato debe versar sobre asuntos comerciales lícitos (bienes o servicios). Este acuerdo de voluntades puede ser o no escrito. Sin embargo se recomienda que sí se formalice por escrito, ya sea en forma manuscrita o impresa, con firmas autógrafas y ejecutables en el país de destino de la mercancía, sujetos a un esquema de mediación y arbitraje para solución de controversias.

- Regulaciones no arancelarias al comercio: Normas sanitarias, fitosanitarias y zoonosanitarias: Estas normas están destinadas a la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, mediante el control de plagas, enfermedades y tóxicos de animales, plantas y alimentos.
- Incentivos a la Exportaciones: La mayoría de los gobiernos ofrecen incentivos y beneficios a aquellas empresas que participan en el comercio exterior. Estos van desde servicios de apoyo a inversionistas extranjeros, subsidios, protección de la propiedad y hasta exenciones de impuestos.

### **7.3.6 Procesado de alimentos**

Las leyes mexicanas establecen los requerimientos mínimos para el procesado de alimentos. Por proceso se entiende el conjunto de actividades relativas a la obtención, elaboración, fabricación, preparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, transporte, distribución, almacenamiento y expendio o suministro al público de alimentos.

Para ello existe la Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009 que establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene que deben observarse en el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y sus materias primas a fin de evitar su contaminación a lo largo de su proceso.

Esta Norma Oficial Mexicana es de observancia obligatoria para las personas físicas o morales que se dedican al proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, destinados a los consumidores en territorio nacional, y se complementa con la legislación aplicable para el uso de agua para consumo y etiquetado e información comercial.

Los puntos relevantes de la norma se describieron en el apartado del marco legal aplicable a las centrales de abasto. Y respecto a su estructura operativa, estos proyectos deben estar respaldados por personas especializado en la implementación de sistemas de gestión de inocuidad y calidad de alimentos, quién servirá no solo de enlace con la autoridad, sino con los comerciantes que deben llevar a cabo estas tareas.

### **7.3.7 Proyectos de valor agregado (responsabilidad social y ambiental)**

El concepto de Responsabilidad Social y ambiental es muy diverso, pero existe el consenso generalizado que los proyectos empresariales que carecen de ellos, no cuentan con el enfoque completo de una administración responsable. Esto es relevante desde que las centrales de abasto se les ha estigmatizado en el último año como centros generadores de contaminación, donde la desigualdad social es imperante.

Aunque generalmente se entiende por responsabilidad social y ambiental a aquellos comportamientos de negocio basados en principios éticos y de transparencia, que incluyan la mejora continua en la relación con toda la sociedad que le rodea y el cuidado del medio ambiente limitando su capacidad contaminante.

Una central de abasto social y ambientalmente responsable es aquella que brinda al mercado productos y servicios que, en una u otra medida, tienden a mejorar la calidad de vida de las personas, por encima de su mera afán mercantil o de negocios. Dichos productos y servicios tienen aplicaciones sociales y ambientales directas, y pueden desprenderse de los programas de buenas prácticas expuestos en este estudio. Como son el caso de un esfuerzo adicional en el control y manejo de la basura, la eliminación de focos de contaminación y la disposición de

mecanismos de recolección y separación diferenciada, la eliminación de la fauna nociva y el control del ambulante y la mendicidad.

Aunque un esquema de responsabilidad social y ambiental debe basarse en normas para ser candidato a reconocimientos, por regla general, la gestión de proyectos sociales y ambientales nace de una iniciativa personal o gremial. No obstante, eso no deja de lado la necesidad de establecer parámetros de actuación y asignar niveles de reconocimiento de logros, a fin de generar incentivos y motivación en el gremio.

Algunos aspectos que se deben considerar en la aplicación de proyectos de responsabilidad social y ambiental son los siguientes:

a) Responsabilidad Social

- Compromiso y política general
- Lucha contra la discriminación
- Igualdad de oportunidades en la contratación
- Igualdad de oportunidades en el empleo
- Programas de gestión social
- Cumplimiento de salarios y prestaciones
- Condiciones de empleo
- Salud y seguridad ocupacional

b) Responsabilidad Ambiental

- Plan de Manejo Ambiental
- Cumplimiento de la normativa oficial
- Mantenimiento de Equipo e instalaciones
- Manejo de Incidentes
- Auditorías Internas
- Investigación de denuncias de terceros
- Acciones correctivas

#### **7.3.8 Conclusiones preliminares**

- La operación dependerá del objeto social y los intereses de los integrantes de la organización
- El administrador es la pieza clave que enlaza la parte directiva con el la parte ejecutiva de la organización
- Los centros de abasto pueden buscar su sustentabilidad a partir del desarrollo de proyectos

## **7.4 DISEÑO DE LOS ELEMENTOS OPERATIVOS EN LA CENTRAL DE ABASTO**

Los elementos operativos son el complemento adecuado a los aspectos de infraestructura, de organización y de las iniciativas de mejora de los centros de abasto. Finalmente, cualquier iniciativa debe de ser operada con recursos, desde los humanos hasta los recursos financieros. Y en muchas ocasiones, éstos son escasos o simplemente no se tienen, y la administración de la central de abasto debe de tomar en cuenta que cualquier iniciativa de cambio no prosperará de no contar con los elementos operativos principales.

Muchos de esos recursos deben ser gestionados por parte de las centrales de abasto, ya que en ocasiones, a pesar de contar con ellos, o no son suficientes, o son obsoletos. En muchos de los casos, el administrador de la central de abasto o la directiva se debe enfrentar con estructuras de recursos humanos no planeadas para la atención del desarrollo de la propia central, pero tampoco deben deshacerse de todo el personal, ya que capitalizar la experiencia es una de las mejores estrategias para fortalecer la función de los centros de abasto.

### **7.4.1 Organización de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.**

#### **Organización de recursos humanos**

Es de conocimiento general, que la organización de recursos humanos debe llevarse a cabo de manera que al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento en que deben

reclutarse, pueda determinarse también el incremento en los ingresos que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado y desde luego, el efecto que este reclutamiento tenga en los costos de operación.

Por lo que la administración de la central de abasto, debe de considerar una reestructura interna, antes de iniciar un proceso activo de contratación de personal. Utilizar los talentos disponibles es mucho más efectivo que la asignación de nuevo personal, en ocasiones por el tiempo que toma el poder poner al día a los nuevos ejecutivos, de las políticas y programas en marcha en la central de abasto.

En general un administrador de una central de abasto ya cuenta con elementos que le permiten determinar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. La ventaja de planear los recursos humanos radica en:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos actuales y futuros
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en las contrataciones y extender los periodos de rotación del personal
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otras áreas de desarrollo
- Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de políticas de empleo, ya que la oferta de personal tiene límites muy precisos. En una central de abasto, en principio, esta demanda está orientada a la profesionalización. Es muy común encontrar organizaciones que cuentan con personal con mucha experiencia, pero con poca formación académica. Los requerimientos

actuales radican en que si una central de abasto no cuenta con personal especializado, algunas materias como la fiscal, la comercial o el cumplimiento de las regulaciones, pueden hacer caer a la organización en incumplimientos de orden legal.

Las razones por las cuales la administración de la central de abasto establezca la necesidad de un programa de reclutamiento o de reestructuración de personal pueden ser diversos, pero los más relevantes son:

- Económicos: la reasignación de un presupuesto de gasto corriente en la operación administrativa.
- Desafíos sociales, políticos y legales: particularmente, aquellos designados por la mesa directiva o junta de consejo.
- Tecnología: la adopción de nuevos sistemas de comunicación o plataformas tecnológicas de intercambio de datos.
- Competencia: el incrementar la eficiencia y rentabilidad de los procesos administrativos internos o programas en marcha.
- Decisiones de la organización: el simple cambio de mesa directiva o la salida de funcionarios actuales
- El plan estratégico de la organización: es la más recomendable, ya que en ese plan estratégico se identifica el perfil de las personas que deben estar al frente de los proyectos en el futuro, para su mejor desempeño.

Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características. A corto plazo, estos planes de reestructuración se hacen operativos en forma de presupuesto. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto de plazo de más alta importancia en las necesidades de recursos humanos.

Los nuevos proyectos siempre se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos. Una reorganización puede cambiar radicalmente las necesidades de recursos humanos, si se consideran las prioridades de la administración de la central de abastos y los planes que tenga la mesa directiva o el consejo de administración en turno. De igual manera, el diseño de puestos hace que varíen las calificaciones que es necesario pedir a los futuros empleados o la versatilidad en la adaptación de los empleados existentes a sus nuevas asignaciones.

Los cambios en la fuerza de trabajo (jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y licencias) también pueden ser vistos como oportunidades para reestructuras o reubicación de la base laboral, sobre todo cuando las ausencias abren espacios en puestos que pueden ofrecer un crecimiento al empleado. La experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse para el crecimiento laboral, teniendo en cuenta la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado que afectan el buen desempeño de las administraciones, como son los favoritismos, el nepotismo, la formación de grupos internos, entre otras.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, en periodos de tiempo no mayores a un año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad en función de las cargas de trabajo identificadas. Son aproximaciones de gran utilidad, que permiten a los administradores a cargo de centrales de abasto afrontar las necesidades de personal más inmediatas, e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Actualmente, las contrataciones eventuales o de personal profesional en esquemas de honorarios asimilados a salarios resuelven la mayor parte de las necesidades de personal de corto plazo, sin necesidad de establecer compromisos laborales de mayor trascendencia.

El reclutamiento de recursos humanos surge una vez evaluada la demanda futura de corto y largo plazo. De esta forma, el departamento de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa. El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requieren llenar. El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización

Los encargados de proyectos y el administrador de la central de abasto procurarían clasificar los recursos humanos presentes a fin de conocer sus competencias. Esta información permite prever tentativamente qué puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales. La información generada permite identificar las promociones potenciales o inventario de recursos humanos. Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades da a los empleados la certidumbre de que pueden progresar. Los listados de promociones potenciales resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización. Esta parte del reclutamiento genera información muy valiosa a los integrantes de las mesas directivas y a los socios de las organizaciones de comerciantes, pues pueden auxiliar a identificar recursos de apoyo en proyectos futuros. Estos elementos se pueden sistematizar en un cuadro de reemplazo potencial, el cual es una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una organización.

Lo relevante de este análisis es que, a corto plazo, una vacante que no pueda llenarse mediante una promoción interna requiere una contratación externa. Sin embargo, el no promover a empleados, como el hacer pública la información de quienes pueden ser y no ser promovidos, son esquemas muy sensibles, por lo que deben quedar sujetos a la confidencialidad de los directivos y de los tomadores de decisiones. Evidentemente, aquellas personas con limitaciones para la promoción, deben ser reemplazadas en el menor plazo posible.

Sin embargo, no es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada, o porque el puesto es de nivel inicial (nivel básico). En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión.

El crecimiento de la estructura administrativa de la central de abasto y el desarrollo de nuevos proyectos, constituyen el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las empresas que alientan la promoción interna de su personal. El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en identificación, localización, invitación y contratación.

Tras evaluar la oferta y la demanda de los recursos humanos es posible que se requiera proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la administración de la central de abasto, existe exceso en la oferta de recursos humanos. La mayor parte de las organizaciones responde a esta situación con el congelamiento de las contrataciones, impidiendo que el departamento de personal llene las vacantes disponibles mediante contrataciones externas, y se procede a una política de reubicaciones. El proceso normal de abandono del empleo corrige lentamente esta situación.

Los administradores deben entonces apelar a los recursos externos y localizar nuevos empleados. A largo plazo, sus planes pueden ser más flexibles y reforzar sus acciones conducentes a que los empleados desarrollen el conocimiento, la experiencia y las habilidades que permitan la promoción a través de capacitación.

El plan de recursos humanos es pieza fundamental del sistema de información de recursos humanos de la organización. La información contenida en el plan sirve de guía para reclutadores, capacitadores, planificadores de desarrollo y otros especialistas. Sabiendo cuáles son las necesidades de la organización, todo el personal puede actuar en consonancia con los objetivos definidos y los cambios que se perciben. Provistos de información sobre las futuras creaciones de puestos, sobre el contenido de los mismos y mediante su análisis, el profesional de recursos humanos puede proporcionar personal a su organización en forma eficiente y efectiva.

No obstante, el administrador de recursos humanos debe entender que uno de los medios que más ha propiciado el desarrollo de estos recursos son los avances alcanzados en la capacitación y el desarrollo de habilidades internas, misma que está orientada a determinar las capacidades y potencialidades humanas para el encauzamiento hacia los puestos que pueden desempeñar las personas, aprovechando al máximo las aptitudes y capacidades, propias de cada individuo.

### **Organización de recursos materiales**

La planeación de recursos materiales en una organización prestadora de servicios, como lo es una central de abasto puede parecer sencilla, ya que no se cuenta con una planta productiva de bienes de consumo. Sin embargo, eso no quiere decir que el administrador de una central de abasto omita este componente relevante, ya

que aún la proveeduría de recursos materiales para la operación de las actividades de oficina pueden ser un obstáculo relevante en la consecución de los planes y objetivos de los proyectos en marcha.

Un administrador de una central de abasto debe tener en cuenta que bajo su responsabilidad se encuentra la operación de lo siguiente:

1. Instalaciones: edificios, predios, bodegas, pasillos, andenes y vías públicas.
2. Equipo: equipo de limpieza, transporte, comunicación y de oficina (muebles, equipo de cómputo y herramientas administrativas). En algunos casos, algunos servicios concesionados, como la recolección de la basura, incluye el manejo y mantenimiento de equipo especializado.
3. Materiales de prestación de servicios: consumibles de oficina, artículos promocionales, materiales informativos.

El objetivo de la organización de los recursos materiales es la utilización óptima de éstos, para la obtención de una eficaz rentabilidad económica y la previsión de insumos necesarios para el desarrollo de los proyectos nuevos o en marcha.

En la planeación de las instalaciones, el administrador de la central de abasto tiene poco que aportar, excepto en los planes de mantenimiento y de aprovechamiento de los espacios disponibles de los edificios. Cabe recordar que más del 90% de las centrales de abasto son instalaciones diseñadas y construidas en la década de los años 70's. Y los proyectos nuevos, si bien incluyen la maximización de espacios y una mejor localización en función de

las necesidades de las nuevas centrales, los administradores pocas veces tienen la oportunidad de participar en el diseño y la conceptualización de dichos proyectos.

Pero por el contrario, el administrador debe de considerar los planes de mantenimiento y de aprovechamiento de espacios. Para ello se debe de contar con un plan de mantenimiento mayor, mantenimiento de emergencia y obra que se considere pública, con el apoyo gubernamental correspondiente. Los planes de aprovechamiento de espacios son principalmente en la identificación de nuevas áreas de servicios (estacionamientos, principalmente) y aprovechamiento publicitario.

Por su parte, para seleccionar un determinado equipo de apoyo a las labores de la central de abasto, es necesario primero conocer cuál va a ser el proceso de desarrollo de un servicio, para el cual el equipo va a ser utilizado o puesto en marcha.

En la planeación de materiales se consideran las compras históricas, información que está disponible en los registros contables de la organización. Los inventarios de almacenes (debidamente auditados) y el control de inventarios, con levantamientos físicos de los mismos. Una vez definidos los factores de compra, se debe de considerar la calidad de la compra, la cantidad (si se requiere el establecimiento de inventarios estratégicos, o la compra en volúmenes, pero suministrada parcialmente por el proveedor), el tiempo en el cual la compra debe hacerse, a fin de que estos factores impacten en el precio ofrecido por los proveedores, para obtener la mejor negociación.

Mediante la adecuada aplicación de un sistema de manejo de materiales bajo indicadores industriales, es posible reducir los costos mediante el aumento de la eficiencia del mismo sistema en el desplazamiento de materiales. Con

ello se obtiene una reducción del tiempo improductivo de los procesos de producción, gracias a un movimiento y manejo más rápido de los materiales, reducción de la fatiga humana, reducción del tiempo ocioso de los equipos en la prestación del servicio, el aumento de la seguridad en el manejo de materiales al disminuirse la intervención del factor humano y por consecuencia, la reducción en el daño o desperdicio, y en su caso, el ahorro del espacio de almacenamiento.

Un efectivo control de inventarios asegura el disponer de cantidades de materiales adecuados para hacer frente a las exigencias de operaciones al costo más bajo posible.

Dentro de la organización de recursos materiales, en el caso de las organizaciones de servicios como son las centrales de abasto, se encuentra la planeación de recursos técnicos y de tecnología. A esta clase de recursos actualmente se le está dando su debida importancia ya que se observa que las dimensiones de las centrales de abasto han sufrido en los últimos años cambios considerables en su estructura, lo cual se debe sobre todo a la realización de una mayor diversificación de servicios prestados a socios y a usuarios.

Por su parte, tradicionalmente, los recursos tecnológicos se ha adquirido del extranjero, con la consabida venta de tecnología, conocimiento y experiencia diferentes al medio empresarial mexicano, pero con implicaciones negativas para los usuarios. Antes de iniciar un proceso de adopción de una plataforma tecnológica, es conveniente correr un pequeño diagnóstico para conocer, entre otras cosas, las modificaciones a las líneas de energía eléctrica de las instalaciones, la disponibilidad de mantenimiento y refacciones con proveedores locales, la facilidad o amigabilidad de la interface de comunicación con el usuario y el conocimiento del usuario sobre redes tecnológicas. Esto puede ayudar a eliminar la necesidad de modificaciones, cambios, o capacitaciones adicionales a las que se esperaría de un ejecutivo efectivo y con habilidades en mecanismos tecnológicos.

## **Organización de recursos financieros**

En relación a los recursos financieros, se requiere determinar cuáles serán las necesidades en cantidad y calidad de cada tipo de recursos, y su distribución para cada periodo. Los recursos financieros se refieren a los recursos de carácter económico y monetario que la central de abasto necesita para el desarrollo de sus actividades. En la planeación de recursos financieros se requiere determinar: las necesidades financieras de la organización, definir como se originan (o adquieren) y cuál será la asignación (o aplicación) de tales recursos.

El buen funcionamiento es esencial para el éxito de todo proyecto financiero. A través de los presupuestos se puede usar un modelo financiero para hacer las proyecciones de la cantidad de dinero que estará disponible y cuanto requieran los planes formulados. Las estimaciones para este presupuesto se preparan una vez que se han determinado las otras estimaciones, especialmente en el caso de las centrales de abasto, los gastos de operación y de ejecución de proyectos.

El principal propósito del presupuesto financiero es la estimación anticipada de los ingresos y egresos que tendrá la empresa en un periodo determinado. Además, auxilia para determinar la cantidad de capital de trabajo necesario para diversas actividades. Asimismo se podrá determinar el grado de apoyo financiero externo, el tiempo y método de pago de obligaciones en que se incurra, las posibilidades de tener fondos disponibles para compra de equipo, el grado hasta el cual se conserve el capital en inversiones productivas y los periodos de disponibilidad de efectivo y también de su escasez. Lo anterior se considera entre los principales beneficios que pueden obtenerse de las estimaciones y del presupuesto financiero.

Si el efectivo derivado de las operaciones que se anticipan de los ingresos es insuficiente y no se pudieran conseguir préstamos, es necesario revisar la naturaleza de los proyectos, de manera que el financiamiento se adecue a las circunstancias específicas.

Esta previsión se refiere a la forma en que la empresa obtendrá el financiamiento. La planeación en la administración abarca, principalmente, la selección de los medios de financiamiento, el manejo del crédito y la determinación del capital de trabajo o circulante.

Se puede decir que escoger los medios de financiamiento que convengan a una organización constituye una importante decisión del proceso de planeación y deberá estar basada en un cuidadoso estudio de las circunstancias y su proyección o futuro. No existe una regla rígida y estricta para la selección del medio de financiamiento. Los costos relativos al financiamiento se deben tomar muy en cuenta; cuando se pretenden conseguir préstamos sobre bases económicas sucede que los menos costosos implican restricciones o contienen requisitos indeseables.

Una vez que se ha determinado la necesidad de los recursos financieros y la forma de obtenerlos, es pertinente saber que se aplicaran tales recursos y que se haga un seguimiento adecuado y en forma periódica en los menores plazos posibles, para determinar su correcta aplicación, además de la auditoría interna y externa que se debe aplicar a los proyectos en marcha y finalizados.

#### **7.4.2 Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad. Factores que influyen en el ambiente del administrador**

La administración de una organización como las centrales de abasto, se basa en sistemas que interactúan con sus ambientes específicos, y que busca identificar los componentes en ambientes tanto específico como generales. Entre ellos, diversas figuras destacan como claves para el sano desempeño de las operaciones de los centros de abasto:

- Los proveedores. Los proveedores de una organización tan compleja como las centrales de abasto, incluye los que proporciona servicios, insumos y otras acciones, ya sea directamente a los usuarios en las instalaciones de los centros de abasto, como a través de sus administraciones. Aquí encontramos a bancos, compañía de seguros, fondos de inversión, seguridad y traslado de valores, servicios de cobranza, y servicios generales a la sociedad (alimentos y recreativos, y servicios sanitarios, entre otros). La administración de la central de abasto trata de asegurar un flujo continuo de los servicios que se necesitan, al más bajo costo posible. Estos insumos representan incertidumbres, porque su falta de disponibilidad o su retraso pueden reducir en un gran grado importante la eficacia de la organización, por lo que es común que la administración realice grandes esfuerzos para asegurar su flujo continuo.
- Los clientes o usuarios: Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios, que son quienes le dan dinamismo a las actividades desarrolladas en las centrales. Los clientes obviamente representan una incertidumbre potencial para las organizaciones. Los gustos del consumidor pueden cambiar. Estos pueden quedar insatisfechos con el producto o servicio de la organización.
- Competidores: Es claro que ninguna central de abasto puede darse el lujo de ignorar a sus competidores. Cuando lo hacen, pagan un precio muy alto. Los competidores se pueden ver desde el punto de vista de

los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares. Representan una fuerza ambiental importante que la administración que debe verificar, prepararse y responder con estrategias de atención al público consumidor o generar ambientes favorables a los negocios.

- Los gobiernos: tanto federales, estatales y municipales influyen en lo que las organizaciones de centros de abasto pueden o no hacer. Ciertas organizaciones, en virtud de sus actividades, son controladas por dependencias gubernamentales específicas. Por ejemplo, los fideicomisos para la administración de centrales de abasto completas o de las instalaciones donde operan. Las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero para cumplir con las regulaciones gubernamentales, por lo que es favorable su conocimiento y dinamismo.
- Grupos de opinión: Los administradores de centrales de abasto no pueden dejar de reconocer la existencia de grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Estas influencias consisten en simplemente amenazar a algunas organizaciones a fin de que su administración cambie o adopte sus políticas. Conforme cambian los movimientos sociales y políticos, así también lo hace el poder de los grupos de presión. Los administradores deben estar conscientes del poder que estos grupos pueden ejercer sobre sus decisiones.
- Economía nacional: El ambiente económico no solo le interesa a los negocios y servicios que operan dentro de centrales de abasto, sino que algunos factores económicos en el ambiente general, pueden afectar las prácticas administrativas en una organización. Y esto considera desde el ambiente de negocios hasta los indicadores económicos, como son las tasas de intereses, porcentaje de inflación, cambios en el ingreso

disponible, índices del mercado laboral, y el ciclo económico general, y en el caso de las centrales de abasto, el índice inflacionario en la canasta básica.

- Niveles de precios: la parte de insumos de una empresa recibe la clara influencia de los cambios de los niveles de precios. Si estos suben suficientemente rápido, los trastornos en el medio económico, tanto de insumo como en la producción, pueden ser graves. La inflación no solo desequilibra a las empresas, sino que también distorsiona todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.
- Tecnologías de información: Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona los conocimientos y la tecnología lo usa. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida. Más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos. Un ejemplo de cómo el ambiente tecnológico afecta a la administración, lo encontraremos en el diseño de oficinas. Estas se han vuelto centro de comunicaciones. La administración ahora puede enlazar sus computadores, teléfonos, procesadores de palabras, fotocopiadoras, máquina de fax, almacenamiento de archivos y otras actividades de oficinas, en un sistema integrado, que puede ser controlado a nivel remoto.

En cualquier clasificación de los elementos ambientales que influya sobre un administrador, es en extremo difícil separar los medios sociales, políticos y éticos. El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada.

Estos elementos ambientales son difíciles de estudio y comprensión, para pronosticarlo y que el administrador puede anticiparse y prepararse para los cambio.

Es decir que la administración de la central de abasto debe adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que opera. Conforme cambian los valores, costumbre y gustos, así también debe cambiar la administración. Esto se aplica tanto a sus productos y ofrecimiento de servicios como a sus políticas internas. Un ejemplo recientes de condiciones sociales que han tenido un impacto significativo en la administración de determinadas organizaciones incluyen las expectativas cambiantes de carreras de las mujeres y el envejecimiento de la fuerza laborar.

La inflación, el movimiento femenino, y el incremento en la tasa de divorcio al contribuido al aumento dramático de las tasas de participación laboral femenina. Hoy en día, más de la mitad de todas las mujeres adultas están empleadas con propósito lucrativo fuera del hogar. Los bancos, fabricantes de automóviles y los de ropas femeninas encuentran que su mercado está cambiando conforme varían las expectativas de carreras de las mujeres, ellas quieren mayor crédito, carros que se adapten a su nuevo estilo de vida y ropas para negocios.

La administración también ha tenido que ajustar sus políticas organizacionales internas debido al incremento en el número de mujeres que trabajan. Aquellas organizaciones que no ofrecen guarderías para el cuidado de niños, por ejemplo, pueden perder en sus esfuerzos para contratar a empleadas competentes.

Las condiciones políticas incluyen la estabilidad general y el entorno de seguridad en que opera una central de abasto y las actitudes específicas que los funcionarios gubernamentales electos tienen hacia el rol de los negocios en la sociedad. El ambiente político, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y

gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Con relación a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Por ejemplo, hace lo primero cuando estimula la expansión y el desarrollo económico, proporciona ayuda mediante la administración para pequeños negocios, subsidia determinadas industrias, ofrece ventajas fiscales, respalda la investigación y el desarrollo e incluso protege algunas empresas mediante aranceles especiales.

Todo gerente está rodeado por una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no solo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Algunas se elaboran para proteger a los trabajadores, a los consumidores y a comunidades. Muchas tienen el fin de regular el comportamiento de los administradores y de sus subordinados en los negocios y en otras empresas. Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los administradores, porque se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los administradores de centrales de abasto perceptivos no solo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles legales.

#### **7.4.3 Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.**

La planeación estratégica debe ser la herramienta por excelencia de la administración de la central de abasto moderna, consistente en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Es un compromiso, por parte de la dirección, de estudiar al porvenir que se tienen los mercados para determinar qué servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuáles conservarse y cuáles abandonarse, y de establecer prioridades en la dirección del desarrollo de nuevos y mejores servicios.

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas. La planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro.

La herramienta clave en la planeación estratégica es el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, o FODA. Para lograr una mejor comprensión de este concepto, se explican sus componentes.

- Fortalezas. Son aquellas características propias de la empresa, que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- Oportunidades. Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

- Debilidades. Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- Amenazas. Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Si agrupamos esos conceptos, dos componentes son de naturaleza interna: "fortalezas y debilidades". Mientras que los otros dos componentes, son de naturaleza externa a la organización: "oportunidades y amenazas".

El análisis FODA pretende responder a las siguientes preguntas:

a. Respecto a la central de abasto:

- ¿Qué puntos fuertes tiene el sistema operativo de mi organización que podría facilitar el logro de los objetivos?
- ¿Qué puntos débiles existen en mi organización que podrían ser serios obstáculos en el logro de los objetivos?

b. Respecto al entorno:

- ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno, que podrían favorecer a la empresa en el logro de sus objetivos?
  
- ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado, que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?

La recopilación de datos relativos a los ambientes externos e internos proporciona la materia prima que permite trazar un cuadro del ambiente de la organización.

El análisis FODA pretende evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. Asimismo, este análisis pretende aislar los principales problemas que una organización debe afrontar por medio de un análisis detallado de cada uno de los factores. Los administradores podrán formular después estrategias para resolver los problemas clave.

Estas preguntas pueden servir de ayuda para realizar un análisis FODA, pero es preciso trabajar intensamente para situarlas en su perspectiva real y ara resolverlas adecuadamente. Por ejemplo, el analista debe evaluar la importancia relativa de cada problema, así como el impacto potencial de éste para la empresa y para su estrategia. Además, la prioridad o importancia relativa de cada área problemática puede variar según se trate de estrategias formadas a nivel de la empresa, a nivel de área funcional y nivel corporativo.

De lo expuesto hasta aquí, el análisis "FODA" nos permite:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.
- Que el administrador de la central de abasto adquiriera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Del resultado generado por el análisis FODA, se podrá encontrar con una de las siguientes posibilidades.

- a) Mantenimiento del objetivo: El objetivo permanece tal y como había sido establecido en un principio, debido a que el análisis de los factores positivos y negativos le indica que, concretamente es posible alcanzarlo.
- b) Revisión del objetivo: El análisis de una o más fortalezas u oportunidades que no había considerado inicialmente, dan la posibilidad de modificar el objetivo, para establecerlo en niveles más ambiciosos.
- c) El análisis de una o más debilidades o amenazas no consideradas inicialmente: inducen a modificar el objetivo para establecerlo en niveles más bajos, menos ambiciosos.
- d) Invalidación del objetivo: El análisis de una o más debilidades o amenazas que no había considerado inicialmente, le indican que éstas son de tal magnitud (o imposibles de solucionar), que impedirán el logro del objetivo establecido inicialmente y, en consecuencia, es necesario invalidarlo y formular un objetivo totalmente nuevo más coherente con la situación real de la organización.

La planeación trata con las perspectivas de las decisiones actuales. Esto quiere decir que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el gerente general. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

La planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir anticipadamente qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

Para lograr mejores resultados, los directivos y el personal de una empresa, deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Un sistema de planeación estratégica formal, une tres tipos de planes básicos que son: plan estratégico (a largo plazo); planes tácticos (a mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo).

La importancia de la planeación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, o cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

Existen diversos acontecimientos representativos que han aumentado la importancia de la planeación estratégica.

A continuación se muestra los aspectos que han hecho importante e este tipo de planeación.

a) Determinación de la Misión/Razón de ser.

Como primera parte del proceso se define la misión. Esto es, la "razón de ser" de la empresa, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados.

La planeación de la misión significa el objetivo más elevado para una empresa. Aunque la misión no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de planeación, especialmente cuando una empresa pública la formula por primera vez. No hay propósitos, fines y objetivos más allá de la misión. Por ello, la misión se puede calificar como la finalidad o el propósito que persigue una organización. Si no existe una misión clara, la planeación carece del eje alrededor del cual giran las estrategias, las tácticas, etc.; y, ni siquiera se puede hablar de un sistema de planeación, dado que se omite el punto de partida del mismo.

La misión de una empresa pública es frecuentemente la respuesta al cómo puede una organización determinada contribuir, de manera efectiva, a las metas del interés público. Para determinar el contenido de la misión, los directivos de una empresa pública deben enfrentarse con:

- Un gran número de influencia.
- Grupos de influyentes con objetivos contradictorios.
- Objetivos abstractos con poco valor operativo.

b) Determinación de las Estrategias.

Para lograr la misión se tienen que fijar las estrategias. Ellas son los grandes caminos en cuanto mercados, productos, productividad, rentabilidad, administración/organización, tecnología, específicos por unidad de planeación, cuyo logro combinado asegura a su vez el logro de la misión.

La suma de las estrategias en valor es igual a la misión. Las estrategias son el primer nivel de concretización de la misión; contestan a la pregunta: ¿Cómo hacer operativa la misión? Ciertas estrategias pueden ser más importantes que otras, sin embargo hay que llevar a cabo todas las estrategias para lograr la misión plenamente.

En la mayoría de los sistemas de planeación no se cuantifican las estrategias, lo cual las convierte en simples recomendaciones de carácter poco obligatorio. Se simplifica la planeación y se obtienen mejores resultados si se valoran las estrategias, esto es, si se reúnen los objetivos puros con estrategias puras. La cuantificación se refiere a dinero, unidades, regiones geográficas, tiempo y porcentajes.

Las áreas para las cuales con más frecuencia hay que formular estrategias, son las siguientes:

- Productos/servicios

- Mercados/cliente.
- Competencia.
- Productividad/producción
- Administración/organización.
- Tecnología/innovación.
- Específicos por unidad de planeación.

c) Determinación de las acciones.

Cada estrategia se tiene que dividir en una serie de acciones. Igual que a las estrategias es indispensable cuantificar a las técnicas, la suma de un paquete de técnicas debe sumar igual a la estrategia correspondiente. La suma de todas las acciones debe ser igual a la suma de todas las estrategias plasmadas en la planeación. Las acciones son actividades encaminadas al logro de las estrategias cuantificadas.

Las acciones resultan del análisis del medio ambiente (oportunidades y problemas) y de las capacidades (fuerzas y debilidades). Es recomendable crear un marco de conceptos del medio ambiente, como el siguiente:

- Mercado actual y comportamiento de la competencia.
- Mercado complementario y de sustitución.
- Mercado de abastecimiento.
- Factores económicos.
- Factores laborales.
- Factores ecológicos.

- Factores políticos.
- Factores sociales.
- Factores financieros y fiscales.
- Factores tecnológicos.

Los factores del medio ambiente influyen en la empresa sin que la empresa pueda influir en los factores del medio. Los factores pueden tener una influencia positiva o negativa. Cuando se espera un impacto positivo de habla de oportunidades. Las oportunidades buscan generar un factor positivo del medio ambiente, lo que ayuda a la unidad de planeación en el logro de sus objetivos y estrategia, si aprovecha adecuadamente la oportunidad.

Los factores del medio ambiente, puesto que son factores internos de la empresa y, por consecuencia, bajo control de la misma. Las capacidades pueden tener una influencia positiva (fuerzas) o negativa (debilidades). En primer lugar, hay que elaborar nuevamente una lista tanto de las debilidades como de las fuerzas, con el fin de llegar a la definición de las tácticas.

Las acciones contestan ahora a la pregunta: ¿Cómo podemos mantener o incrementar una fuerza y cómo podemos disminuir o eliminar una debilidad? Para ello se debe tomar en cuenta a la:

Fuerza. Es una característica positiva y propia de la unidad de planeación. Sobre la naturaleza se tiene control completo. Con respecto a la administración por objetivos y a las estrategias, una fuerza ayuda en el logro de los mismos.

Debilidad. Es una característica negativa y propia de la unidad de planeación. Sobre la debilidad de tiene control completo. Con respecto a la administración por objetivos y a las estrategias, una debilidad impide o dificulta el logro de los mismos.

En la siguiente fase de concretización; las acciones son transformadas en proyectos. Los proyectos son un conjunto de actividades encaminadas a la realización de una o más acciones. Las acciones sirven como nexo con los proyectos, lo que significa que los proyectos son una etapa más en la labor de concretización de la razón de ser.

Toda la planeación está basada en supuestos cuya realización se espera en el futuro. Esto significa que el logro de cualquier objetivo está sujeto a un cierto grado de incertidumbre. Sin este fenómeno no necesitamos la ayuda de la planeación, puesto que se podría alcanzar cualquier objetivo. Se sabe que la incertidumbre no se puede eliminar totalmente. Sin embargo, hay dos técnicas que permiten reducirla. En la medida que se está mejorando el levantamiento de información y la interpretación de la misma, se puede bajar el grado de incertidumbre. Se puede lograr el objetivo con mayor probabilidad, siempre y cuando se prevea en la planeación, antes de la implantación, una serie de caminos alternos. En la mayoría de los casos dichas alternativas no son más que una modificación o agregación de tácticas y proyectos.

Los elementos de la planeación alternativa se pueden definir entonces como auxiliares de la planeación que se necesitan cuando el logro del objetivo esté en peligro por situaciones ignoradas en la planeación básica.

#### **7.4. Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión dentro de la empresa.**

Para el administrador competitivo en centrales de abasto, se deben de considerar algunas habilidades mínimas necesarias que le permitan desarrollar sus tareas con mayor certeza y eficacia. Entre ellos, destacan:

- **Habilidad Técnica:** Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimiento. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas, por ejemplo los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben tener la capacidad de enseñarle como usarla.
- **Habilidad Humana:** Es la capacidad para trabajar con personas: es el esfuerzo cooperativo: es el trabajo en equipo: es la creación de un ambiente en que las personas se sienten segura y libres para expresar sus opiniones.
- **Habilidad Conceptual:** Es la capacidad de ver la imagen del conjunto de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- **Habilidad De Diseño:** Es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficiente, en particular en los niveles organizacionales más altos. Los gerentes deben estar en posibilidad de ser algo más que ver el problema. Necesitan tener además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar una solución práctica para él.

Se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tiene una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de fabricación

acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes de preparatoria, actúan en un papel de representación y figura decorativa. Todos los administradores tienen un rol de líder. Este rol incluye la contratación, capacitación, motivación, y disciplina de los empleados. El tercer rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Se describió esta actividad como el contacto de fuentes externas que proporcionan información al administrador.

Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en la misma compañía, tiene una relación interna de enlace. Cuando ese gerente de ventas tiene contacto con otros ejecutivos de ventas a través de una asociación comercial de mercadotecnia, tiene una relación externa de enlace.

Todos los administradores, hasta determinado grado, reciben y captan información de organizaciones fuera de la suya. Por lo común, esto se hace por medio de la lectura de revistas y al hablar con otras personas para saber los cambios en los gustos del público, lo que puede estar planeando los competidores y cosas semejantes. A esto se le llamó el rol de seguimiento o vigilancia. Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización. Cuando ellos representan a la organización frente a extraños los administradores también desempeñan el rol de voceros.

Como emprendedores, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoraran el desempeño de su organización. Como manejadores de disturbios, toman acciones correctivas en respuesta a los problemas no previstos con anterioridad. Como asignadores de recursos, los administradores son responsables de distribuir los recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores se desempeñan como negociadores cuando analizan y negocian con otros grupos y así obtener ventajas para sus propias unidades.

### Valores institucionales de la administración

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante la población, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad.

Cabe recordar en esta fase los valores institucionales de la administración, a saber:

- a) Sociales: Estos son los más importantes, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través de:
  - El mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
  - El mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
  - El cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.
  - Evitar la competencia desleal.
  - La promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
  - Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.
  
- b) Organizacionales: Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social, y que tienden a:
  - Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.

- Optimizar la coordinación de recursos.
  - Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
  - Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.
- c) Económicos: Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos y que puede ser:
- Generando riqueza
  - Maximizando la obtención de utilidades.
  - Manejando adecuadamente los recursos financieros.
  - Propiciando el desarrollo económico del grupo social.
  - Promoviendo la inversión.

#### **7.4.4 Conclusiones preliminares**

- Los elementos operativos son las herramientas principales al alcance del administrador
- Promueven con el administrador un proceso de mejora continua personal e institucional
- Los directivos aprecian a sus administradores por el valor que agregan a sus procesos, no por el trabajo realizado

## 7.5 PRÁCTICAS COMERCIALES Y SISTEMAS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Uno de los grandes retos en la administración de centros de abasto y en el desarrollo de las actividades propias de los mercados, es la falta de mecanismos que agilicen la solución de controversias. Esto es importante porque al igual que la población en general, los mecanismos legales ofrecen un esquema de alto costo y prolongado tiempo para su resolución, aunado al hecho que en la práctica, la ejecución de las resoluciones legales que ofrecen los tribunales no siempre son ejecutables, por la existencia del derecho de amparo, en adición a recursos legales a favor de los demandados, quienes pueden solicitar la revisión, la revocación, la nulidad y la revisión en segunda instancia del proceso, alargando el tiempo procesal.

Por ello, en este último componente del estudio, se pretende revisar las experiencias de los comerciantes y las administraciones en centrales de abasto en la solución de controversias y los mecanismos que se encuentran disponibles en la atención de los mismos, como una vía opcional que cuenta con el reconocimiento del sistema judicial mexicano, y que si bien requiere de un perfeccionamiento, ya ofrece soluciones prácticas a los problemas que enfrentan los comerciantes.

Como base se toma la práctica comercial diaria que enfrenta un comerciante y documentada por el Consejo Nacional Agropecuario en México. Según sus estudios, se reveló que:

- 72% de las ventas de frutas y hortalizas se realizan otorgando crédito al cliente.
- 36% de los créditos se otorgan a la palabra del cliente o comprador.
- 65% de las ventas a crédito otorgan crédito del 50% o más del valor de la venta.

- 54% de las operaciones de venta a crédito presentan problemas de cobranza.
- 60% de los compradores se resisten a dar información que permita evaluar su capacidad de pago.

Se puede observar que de nada sirve hacer todo el esfuerzo de obtener una producción de calidad, certificar la inocuidad de los productos y presentarlos al mercado nacional o de exportación si los compradores no honran sus compromisos de pago de acuerdo a los compromisos de entrega de los comerciantes, en volumen y calidad.

Típicamente, los comerciantes no cuentan con recursos líquidos para afrontar los gastos de operación y dependen en gran medida del pago oportuno de sus clientes. Cuando se presentan problemas de este tipo, las empresas del sector mayorista acuden a mecanismos de solución poco efectivos y con resultados inciertos, como son el cobro personal, el buscar un negociador o representante, el buscar la ayuda de instituciones oficiales. En general, asumen el costo y buscan recuperarse en la siguiente oportunidad.

En este sector, el apoyo legal y de los tribunales es también muy poco efectivo. Prácticamente ninguna empresa puede llevar y subsidiar juicios por 3 o 4 años pagando abogados y atendiendo diligencias legales, especialmente cuando en México aplica el recurso de amparo a favor del demandado. Una vez que no se recibe el pago, el comerciante en particular queda en una posición muy difícil, ya que los comerciantes tienen que liquidar sus compromisos ante proveedores, empleados y acreedores.

La única forma que los comerciantes en México cuenten con una ventaja competitiva real y de fondo con sus contrapartes y usuarios de sus instalaciones en centros de abasto, es el contar con mecanismos ágiles de solución de controversias bajo esquemas alternativos al judicial.

### **7.5.1 Problemática que enfrentan las centrales de abasto en México para solución de conflictos**

La diversidad, tanto en la actividad comercial como del uso inmobiliario en centros de abasto, crea la necesidad de desarrollar un sistema accesible, efectivo y de bajo costo, encaminado a resolver las controversias que inevitablemente surgen en algunas de estas operaciones. Considerando esto, una de las barreras estructurales o impedimentos para hacer más eficiente la realización de las actividades comerciales y la administración de estos inmuebles ante la diversa gama de usuarios, es el insuficiente conocimiento, acceso y utilización de Métodos Alternativos de Solución de Controversias (incluyendo la mediación y el arbitraje) para resolver controversias que surjan de contratos y transacciones relacionadas al uso de inmuebles comerciales.

Diversos estudios han documentado que la globalización económica ha tenido impacto en nuestro país de diversas formas. Hoy en día encontramos, cada vez con más frecuencia, fenómenos trascendentales como la proliferación de nuevos formatos comerciales en forma de cadenas de tiendas, megamercados, hipermercados, supermercados, bodegas, tiendas de conveniencia, clubes de membresías y centros comerciales, y la expansión de las tiendas de autoservicio y departamentales a través de alianzas comerciales.

Por el contrario, los comercios tradicionales de venta al menudeo, como las tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas, siguen operando, pero en condiciones de desventaja por la forma en que los grandes establecimientos llevan a cabo sus operaciones en nuestro país.

Las condiciones en que participan los pequeños establecimientos y las grandes cadenas en el mercado son inequitativas, siempre en detrimento de los pequeños y medianos comerciantes, quienes bajo el auspicio de las

grandes tiendas de autoservicios son desplazados del mercado mediante prácticas económicas desleales e injustas, propias de un monopolio y de un monopsonio.

En la actualidad, los micro, pequeños y medianos comerciantes, proveedores de las tiendas de autoservicio, enfrentan dificultades para operar ante la fuerza económica de las grandes cadenas comerciales que los obliga a aceptar condiciones unilaterales y desventajosas para seguir en el mercado, o bien, a cerrar sus negocios.

La creciente participación de las cadenas de tiendas de autoservicios que concentran la demanda y consiguen una mayor participación del valor total de la producción vendida, obliga a los pequeños productores, agricultores, ganaderos, industriales, entre otros, y a sus organizaciones, a recurrir a estrategias cada vez más complicadas para lograr que sus productos ingresen y permanezcan en el mercado de las grandes cadenas comerciales.

Por su parte, los mercados locales, en los que todavía prevalece el comercio al menudeo, están desapareciendo bajo la presión de una competencia desigual y el ingreso indiscriminado a nuestro país de productos de otras latitudes a precios inferiores.

Los almacenes y cadenas comerciales pueden jugar con técnicas de bajar precios a los consumidores, generalmente por los grandes volúmenes que manejan, pero también porque “castigan” a sus proveedores obligándolos a disminuir sus márgenes de utilidad que, en muchos casos, los llevan a quebrar, con lo cual alteran la calidad de vida del entorno donde se instalan y las posibilidades de actividad en pequeña escala y de ocupación local.

El problema fundamental que representan las grandes cadenas comerciales radica en las prácticas monopsónicas que realizan y en sus estrategias de compra que incluyen contratos abusivos con sus proveedores que se ven obligados a asumir condiciones de riesgo injustificadas para poder vender sus productos mercancías a las grandes cadenas de autoservicio, tales como:

- aceptar el pago en plazos demasiado largos,
- responsabilizarse enteramente del transporte,
- aceptar las devoluciones injustificadas de mercancías,
- aceptar el pago de publicidad y estantes de exhibición,
- aceptar la necesidad de abaratar sus productos hasta niveles intolerables, bajo la amenaza de no poder venderlos en ninguna cadena o establecimiento.

Por ello, se requiere de un régimen jurídico que atienda específicamente la interacción de las transacciones entre comerciantes, así como entre éstos y sus proveedores, además de establecer una mínima protección contra los abusos de los grandes establecimientos o cadenas comerciales, beneficiando con ello al consumidor final, que actualmente resulta perjudicado por abusos o mala calidad de la mercancía.

Se deben impedir los desequilibrios entre las grandes y las pequeñas empresas comerciales, contribuyendo al mantenimiento de una libre competencia que redunde en beneficio de los consumidores, consolidando mercados con productos accesibles y de buena calidad, mediante la promoción de prácticas comerciales sanas.

Comerciantes y empresarios (especialmente pequeños y medianos), razonablemente ven la posibilidad de recurrir a los tribunales ordinarios como una opción cara, lenta, impredecible y muchas veces como un desincentivo para

realizar y ejecutar contratos en el ámbito comercial e inmobiliario. Por otro lado, en los casos en que las compañías tienen controversias con sus clientes, los altos costos de los medios de solución judicial arbitraje existentes, generalmente los obligan a ceder posiciones antes de iniciar la batalla.

Por otra parte, se ha documentado que históricamente, cuando se intensificaron las políticas de apertura comercial, las empresas se han visto sometidas a una mayor competencia debido al incremento en el número de jugadores locales y extranjeros. No obstante la mayor competencia, muchas empresas han afianzado su posición en el mercado y aprovechado las oportunidades que se presentaban para generar nuevos negocios.

En el caso del mercado de alimentos, por su importancia fue uno de los que más se protegió y los productos de este sector han tardado más en incorporarse a las reglas generales del mercado. Por la misma razón, es en este sector donde las prácticas de comercialización se han ido modificando muy lentamente, siendo los canales detallistas modernos (autoservicios y supermercados) quienes más han influido para que esto suceda. En contraste, las prácticas que realizan los agentes en los canales tradicionales (centrales de abasto, mercados públicos, tianguis), han observado muy pocas variaciones.

Esta nueva condición exige a los agentes comerciales dar un giro a su actividad para adaptar sus prácticas a nuevos esquemas en los que tendrán que agregar algún valor que justifique su intervención en la cadena. Los comerciantes mayoristas, que hasta hace muy poco tiempo básicamente estaban dedicados a la intermediación de los productos, han tenido que asumir un papel más proactivo, lo que ha implicado ampliar su intervención a otras fases del proceso, tales como la producción y la distribución y entrega a clientes, debiendo realizar actividades en las que anteriormente no participaban.

Los mayoristas que se adaptaron a las nuevas circunstancias y han ido asumiendo esos nuevos roles, no sólo han logrado conservar sus cuotas de mercado sino adicionalmente han descubierto nuevas oportunidades para agregar valor y/o para generar nuevos negocios. También han logrado diferenciarse de sus competidores logrando, en muchos casos, la preferencia de sus clientes. Por otra parte, si bien las tareas por atender se han ido ampliando, se dispone de una gran variedad de herramientas que apoyan la actividad empresarial, resultado del avance importante registrado en las comunicaciones y en las tecnologías de información.

Por otro lado, se reitera que en la medida que el mayorista tome conciencia de su posición en la cadena, se convertirá en un agente detonador del cambio y estimulará la eficiencia del resto de los participantes, lo que facilitará la integración de cadenas de valor.

Es por ello que es necesario, entre otros aspectos,

- La capacitación constante como elemento para fortalecer sus capacidades, en aspectos técnicos, operativos, empresariales, entre otros.
- La mejora constante de prácticas comerciales, que contempla aspectos como: manejo de productos, empaque y embalaje, información, trazabilidad.

Es importante destacar que los trabajos que deban emprenderse tienen que orientarse a atender las tendencias mundiales en el comercio y reconvertir la infraestructura tomando en consideración el componente logístico, con lo cual las centrales de abasto podrían recuperar y fortalecer su posición en la distribución al mayoreo de productos agroalimentarios.

### **7.5.2 Prácticas comerciales y de negocio competitivas y eficientes entre los distintos agentes comerciales.**

En el establecimiento de contratos comerciales de diversa índole, desde aquellos enfocados a la comercialización de mercancías, especialmente de aquello que tienen una vida de anaquel limitada, comúnmente conocidos como perecederos, y en contratos de servicios para la administración de inmuebles a cargo de las administraciones de los centros de abasto, es necesario que existan reglas claras entre los participantes, para que sus acuerdos puedan cumplirse, tanto en la entrega del producto o servicio como en la recepción del pago de la operación realizada.

También es frecuente que, debido a condiciones fuera de control de las contrapartes comerciales, existan cambios en las condiciones de calidad y presentación del producto o servicio, principalmente por el efecto de la oferta y la demanda, o por otros aspectos que hacen que existan cambios en los precios que pueden tener un efecto negativo en la expectativa del proveedor de producto y servicios.

Estos cambios y condiciones variables propias de los contratos mercantiles generan controversias entre las contrapartes que participan en la compra venta de dichos productos. Si esto lo adicionamos al poco tiempo que muchos productos, entre ellos los alimentos, pueden durar almacenados en las bodegas, es posible percatarse de la importancia de que dichas controversias se resuelvan en el menor tiempo posible y al menor costo para las empresas que están relacionadas con la controversia.

La base y sustento del mecanismo privado de solución de controversias es la mediación y arbitraje comercial internacional. Este sistema tiene reconocimiento y está homologado en los tres países del Tratado de Libre

Comercio de América del Norte, gracias a la Convención Internacional sobre Arbitraje Comercial de la UNCITRAL de 1958, lo que lo hace el único en su tipo en Norteamérica.

Existen cuando menos dos servicios de arbitraje en México: el Centro de Arbitraje México y el Centro de Arbitraje de la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo. Ambos, CAM y CANACO, ofrecen servicios generales de arbitraje aplicables a casi cualquier sector de comercio o servicios.

Sin embargo, al no ser específicos, han obligado a la creación de mecanismos alternos de solución de controversias, como el que existe en el sector financiero (La Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de las Instituciones Financieras, CONDUSEF) o en el sector de servicios médicos (Consejo Mexicano de Arbitraje Médico).

En tanto, las disputas entre compañías son cada día más comunes en el nuevo mundo globalizado en el que vivimos, donde los negocios entre empresas que se encuentran en diferente locación geográfica son cada vez más frecuentes. Sin embargo, los conflictos que pueden surgir de estas relaciones comerciales pueden no sólo resolverse a través de los mecanismos convencionales instaurados por las cortes locales, sino por el contrario, el mundo de los negocios ha impuesto el uso del Arbitraje como herramienta alternativa, para encontrar solución a las controversias derivadas del comerci<sup>o</sup>, de forma rápida, confidencial, consensual y por personas expertas.

Dados los beneficios que el arbitraje como método alternativo al sistema judicial tradicional ha demostrado tener en asuntos mercantiles, ha traído como resultado que inclusive en los negocios locales se decidiera implementar éste medio, como forma para la resolución de sus conflictos y, es por ello, que este sistema es el presente y el futuro en materia de métodos alternativos para la resolución de controversias comerciales y de inversión.

México es el país que por excelencia de Latinoamérica, se ha visto favorecido por las partes y por diversas cámaras, como lugar sede para llevar a cabo procedimientos arbitrales, no solo por la importancia de sus intercambios comerciales, sino incluso por ser un foro que siempre se ha mostrado favorable y amable a la jurisdicción arbitral.

El intercambio comercial, ha experimentado un intenso cambio debido a factores como el avance tecnológico en las telecomunicaciones, la disminución del uso de papeles, el uso de los términos del comercio mundial llamados INCOTERMS, el uso de la Internet y muy recientemente el cada vez más cotidiano comercio electrónico, en razón de ello los sectores público y privado se han visto obligados a buscar mecanismos que protejan y promuevan dicha actividad, encontrando en los métodos alternativos de solución de controversias un camino adecuado para la solución de estos problemas.

Así, la sociedad y el gobierno han encontrado en la mediación y el arbitraje instrumentos ideales para impulsar el desarrollo comercial y económico, dando seguridad y haciendo ágiles las transacciones comerciales y negocios que forman parte del quehacer diario de empresarios, comerciantes y abogados.

Debido a la globalización, en los últimos años se ha intensificado la competencia entre países por atraer inversión extranjera como una opción para el fortalecimiento de sus economías. En tal sentido México ha realizado reformas a sus leyes y mejoras administrativas, con mayor intensidad en la última década.

Los Tratados de Libre Comercio que recientemente ha suscrito nuestro país, así como los acuerdos de inversión recíproca han sido elementos esenciales para atraer más inversiones, brindando seguridad jurídica, certidumbre a

los inversionistas tanto nacionales como extranjeros y simplificando los procedimientos administrativos aplicables para el registro de las inversiones extranjeras en México.

Uno de los mecanismos incluidos en esos tratados y acuerdos, para brindar seguridad jurídica a los inversionistas nacionales y extranjeros es el arbitraje comercial.

En 1971 México ratificó la Convención de Nueva York de 1958, sobre el Reconocimiento y Ejecución de las Sentencias arbitrales Extranjeras. Y tal ha sido la disposición del Gobierno de México para adaptar la figura del arbitraje comercial en su legislación nacional, que como sabemos, la Convención de Nueva York contiene la facultad de establecer reservas cuando es adoptada por un país, sin embargo, México no hizo uso de ese derecho y en consecuencia es de aplicación en toda la República Mexicana.

Sólo 5 años después en 1976, ratificó la Convención Interamericana sobre Arbitraje Comercial Internacional, suscrita en Panamá.

Por ello, en las últimas décadas el arbitraje comercial ha estado presente en la tarea de los legisladores nacionales, quienes han buscado incluir esta figura jurídica en nuestra legislación, además ha tenido un incremento notable en la contratación, en las que participa una parte mexicana.

En Julio de 1993 se presentó al Congreso de la Unión, una iniciativa para reformar y adicionar diversos artículos del Código de Comercio y del Código Federal de Procedimientos Civiles, que en su exposición de motivos señala que con frecuencia se recurre al arbitraje comercial para la solución de controversias entre empresarios mercantiles; de modo principal para las que resultan de sus relaciones contractuales, sin excluir las que derivan de

relaciones extracontractuales. La inserción de cláusulas de sometimiento al arbitraje en los contratos comerciales y la recurrencia a los juicios arbitrales, se ha multiplicado en las últimas décadas.

El arbitraje comercial ha probado su utilidad para la solución de los problemas que no reciben satisfacción adecuada a través de las soluciones tradicionales del Derecho Privado. En efecto, el método tradicional consiste en escoger a cuál o a cuáles sistemas domésticos debe recurrirse para determinar tanto el derecho aplicable al fondo de la controversia, como el foro en donde se debe ventilar la misma. Hoy en día, dicho sistema, en general, resulta inadecuado para el comercio.

El arbitraje ayuda a resolver estos problemas. En efecto, por acuerdo de voluntades, las partes, o en su caso, los árbitros, determinarían el derecho aplicable a la relación concreta de que se trate.

Esta iniciativa trajo como consecuencia que se incluyera en el Código de Comercio, normativa de aplicación Federal, un estatuto autónomo, que consistió prácticamente en adoptar la Ley Modelo de Arbitraje Comercial Internacional de UNCITRAL de 1985. Así, en el Título Cuarto, artículos 1415 al 1463, se regula íntegramente la figura del arbitraje comercial en México. Dichas disposiciones serán aplicables al arbitraje comercial, nacional e internacional, salvo lo dispuesto en los tratados de los que México no sea parte signante.

No obstante lo anterior, se debe señalar que el Código de Comercio Mexicano, mismo que data del año de 1890 y que a la fecha sigue vigente, claro con sus reformas correspondientes, en su artículo 1051 establecía y establece en esencia, que el procedimiento mercantil preferente es el convencional, es decir el que acuerden las partes, en su texto actual sólo han adicionado las palabras convencional ante tribunales o procedimiento arbitral. Ello significa

que desde aquel entonces México tomaba en consideración los métodos alternativos de solución de controversias, aún y cuando no estuvieran regulados.

Además de la legislación antes citada, existen diversos criterios de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, que garantizan la constitucionalidad del arbitraje, así como la ejecución de los laudos nacionales y extranjeros.

Sin embargo, y a pesar de que México cuenta ya con una legislación completa y moderna en arbitraje comercial aún la figura no es lo suficientemente empleada. Las razones son varias, pero la principal es la falta de información y difusión de esta. Se desconocen las Convenciones Internacionales, se desconoce la relativamente nueva normatividad adjetiva mercantil y por ende se desconocen las ventajas del arbitraje.

En la actualidad, el arbitraje como fórmula de solución de controversias mercantiles en México encuentra su base principal, al margen de las normas particulares de los estados que cuentan con competencia para reglamentar el arbitraje, en el artículo 1051 del Código de Comercio, de aplicación federal en toda la República, que establece que el procedimiento mercantil preferente a todos será el que libremente convenga a las partes con las limitaciones que señala el mismo código, pudiendo ser un procedimiento convencional ante los tribunales o un procedimiento arbitral, y que fue adicionado en los artículos 1415 y 1463.

Como consecuencia de ello, la institución arbitral se regula atendiendo a la Ley Modelo de Arbitraje Comercial Internacional, preparada y aprobada como la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional, con las adaptaciones a las necesidades del derecho mercantil mexicano.

### **7.5.3 Solución de conflictos bajo esquemas de mediación y arbitraje.**

De acuerdo a la Cámara de Comercio de la Ciudad de México, el arbitraje comercial ofrece las siguientes ventajas:

- Inmediatez con el litigio. Existe atención muy directa del tribunal (en este caso el tribunal arbitral) a la controversia. Un buen arbitraje es característico por la inmediatez de los árbitros con el litigio. La sobrecarga de expedientes que se ventilan ante los tribunales jurisdiccionales hace difícil cumplir con la inmediatez hacia el procedimiento.
- Flexibilidad procesal. El procedimiento tiende a estar alejado del formalismo y la rigidez procesal. Cada tribunal arbitral tiene la posibilidad de conducir el procedimiento con las particularidades más apropiadas para cada controversia.
- Ahorro de tiempo. En un arbitraje, la duración del procedimiento tiende a ser mucho más reducida que en los tribunales estatales. En los tribunales públicos se pueden tardar entre cuatro y diez años para resolver un conflicto comercial, mientras que a través del arbitraje se requieren máximo, seis meses. Los dos factores que dan lugar a ello son la mayor rigidez del proceso jurisdiccional y la extraordinaria carga de trabajo que pesa sobre los tribunales judiciales.
- Costo del arbitraje. Los ahorros de tiempo, invariablemente, significan un ahorro en costos, con lo cual en el resultado final hay un balance favorable para el arbitraje; sin embargo, el costo del trámite depende del

conflicto e incluye los gastos del despacho de abogados que actúe como árbitro. Los expertos dicen que es recomendable usar arbitraje comercial cuando se están negociando acuerdos superiores a 100 mil pesos.

- Internacionalidad del arbitraje. Tratándose de litigios derivados de negocios internacionales, en la actualidad son muy pocos los contratos que no incorporan una cláusula arbitral. El procedimiento jurisdiccional internacional es particularmente lento y complejo. Si bien a nivel mundial se han registrado avances en materia de cooperación procesal entre Estados, es de esperarse que los actos procesales que inciden en dos sistemas jurisdiccionales estén supeditados a más trámites y exigencias.

Finalmente, el hecho de que el Estado Mexicano se reserve el monopolio de la jurisdicción, el denominado monopolio de exclusividad recogido en el artículo 104 constitucional, no implica que los particulares puedan sustituir dicha actividad a través de procedimientos de carácter privado, cuando estos últimos sean admitidos de manera voluntaria, incluso con fuerza de cosa juzgada, como determina el Código de Comercio.

El empleo del arbitraje supone una usurpación de funciones jurisdiccionales que corresponden al Estado o un desentendimiento por parte de éste de la función jurisdiccional inherente a su soberanía. Por el contrario, el ordenamiento mexicano concede a los particulares la posibilidad de optar por la solución de sus problemas entre el cauce o vía jurisdiccional y el extrajudicial, señaladamente, el arbitraje.

La diversidad comercial y del uso de instalaciones en centros de abasto, crea la necesidad de desarrollar un sistema accesible, efectivo y de bajo costo, encaminado a resolver las controversias que inevitablemente surgen en algunas de estas operaciones.

Considerando lo anterior, una de las barreras estructurales o impedimentos para hacer más eficiente la administración de estos inmuebles ante la diversa gama de usuarios, es el insuficiente conocimiento, acceso y utilización de Métodos Alternativos de Solución de Controversias (incluyendo la mediación y el arbitraje) para resolver controversias que surjan de contratos y transacciones relacionadas al uso de inmuebles comerciales.

Comerciantes y empresarios (especialmente pequeños y medianos), razonablemente ven la posibilidad de recurrir a los tribunales ordinarios como una opción cara, lenta, impredecible y muchas veces como un desincentivo para realizar y ejecutar contratos en el ámbito comercial mayorista o de aprovechamiento de espacios en las centrales de abasto. Por otro lado, en los casos en que las compañías tienen controversias con sus clientes, los altos costos de los medios de solución judicial arbitraje existentes, generalmente los obligan a ceder posiciones antes de iniciar la batalla.

Especialmente en el caso del sector de las centrales de abasto donde se requiere un mecanismo agilizado que permita superar las deficiencias del marco jurídico vigente, la solución más idónea a este problema se encuentra en el marco de los métodos alternativos de solución de controversias

De acuerdo a un estudio que lleva a cabo anualmente el Banco Mundial, hacer cumplir un contrato en México, requiere de 37 distintos procedimientos, 415 días y representa un costo de aproximadamente el 20 por ciento del

valor de los bienes y o servicios en disputa. En el país mejor evaluado en dicho estudio, se necesita de 15 procedimientos, 190 días y sólo 6.5 por ciento del valor en disputa.

Si analizamos lo anterior, los costos y el rezago judicial detienen a la economía. De hecho según datos del Banco Interamericano de Desarrollo, las "estadísticas publicadas por el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, señalan que los jueces manejan un promedio de 2 mil casos anuales, recibiendo cerca de 10 asuntos nuevos por día y sólo pueden resolver aproximadamente tres casos diarios".

Un ejemplo de cómo se ha utilizado el mecanismo de solución de controversias por parte del gobierno mexicano, es la creación del Convenio de Concertación para la Mejora Continua de Prácticas Comerciales Competitivas, que impulsado por la Secretaría de Economía, es un instrumento que pretende fomentar la identificación, el desarrollo y la aplicación de mejores prácticas comerciales, respetando la libre competencia y concurrencia, que deriven en una sana convivencia entre los productores, distribuidores, detallistas, tiendas departamentales, cámaras y demás entidades involucradas en la producción y distribución de bienes y servicios, en beneficio de la productividad y competitividad del sector.

Abarca una amplia gama de prácticas comerciales, entre ellas:

- Entregas completas y a tiempo
- Pagos
- Descuentos
- Devoluciones y Rechazos
- Ventas debajo de costo

- Lista de precios
- Especificaciones de Calidad
- Marcas propias
- Cumplimiento del marco normativo
- Compras / Ventas condicionadas
- Medios de presión
- Prácticas monopólicas
- Orden de compra

Los mecanismos de solución de controversias.

- Avenencia
- Conciliación
- Mediación
- Arbitraje

El Convenio de Prácticas Comerciales pretende beneficiar a productores, distribuidores, detallistas, tiendas departamentales, cámaras y demás entidades involucradas en la producción y distribución de bienes y servicios.

Para ello, es indispensable firmar y sujetarse a un convenio que busca fomentar la identificación, el desarrollo y la aplicación de mejores prácticas comerciales, respetando la libre competencia y concurrencia, que deriven en una sana convivencia entre los productores, distribuidores, detallistas, tiendas departamentales, cámaras y demás

entidades involucradas en la producción y distribución de bienes y servicios, en beneficio de la productividad y competitividad del sector.

Entre los propósitos del convenio destacan:

1. La adhesión por parte de empresas y/o Organizaciones a este Convenio se realizará en los términos previstos en el presente instrumento. Dicha adhesión será voluntaria y dará lugar a que las empresas que lo suscriban se obliguen recíprocamente en sus relaciones comerciales al cumplimiento de este Convenio. Las organizaciones y empresas que suscriban o se adhieran a este Convenio sólo se obligan con aquellas que también lo hayan realizado.
2. El fortalecimiento del Comité Ejecutivo Permanente (CEP), el cual tiene a su cargo las funciones que se establecen en este Convenio y sus anexos.
3. Los propósitos específicos del Convenio serán lograr, por consenso, lo siguiente:
  - a) Armonizar las prácticas comerciales competitivas y eficientes entre los distintos agentes de la cadena productiva.
  - b) Asegurar el cumplimiento de la prácticas comerciales acordadas, así como resolver las controversias respecto de su cumplimiento.
  - c) Desarrollar la interpretación y enriquecimiento de prácticas comerciales, así como la precisión de las condiciones sobre las cuales deben operar.
  - d) Crear subcomités y grupos de trabajo para el cumplimiento de este Convenio.

- e) Hacer operativa la adhesión de organizaciones y empresas a este Convenio.
- f) Promover el desarrollo de mecanismos de solución de controversias en las relaciones comerciales entre empresas que sean parte de este Convenio.
- g) Facilitar la mejora continua de prácticas comerciales así como monitorear su cumplimiento
- h) Promover la legalidad en las actividades comerciales.

Al amparo de este convenio, el mecanismo de solución de controversias en las relaciones comerciales entre empresas que se adhieran a este Convenio se ajustará a los siguientes lineamientos.

- i. Sin perjuicio de lo que disponen las leyes y de lo que prevean los contratos entre las Partes, las organizaciones y empresas que sean Parte de este Convenio tendrán la comunicación oportuna para resolver de la mejor manera cualquier incidente que se origine en sus relaciones comerciales, así como también en la correcta interpretación y aplicación de este Convenio.
- ii. Las empresas que se adhieran a este Convenio proveerán lo necesario para determinar contractualmente, preferentemente por escrito, sus relaciones comerciales y para dar cabal cumplimiento a los compromisos contraídos en este Convenio, evitando en lo razonablemente posible diferencias con su contraparte.
- iii. Avenencia. Las Partes de este Convenio de Concertación procurarán resolver sus diferencias bajo un principio de comunicación y entendimiento recíproco y preferentemente sin la intervención de terceros, ya sean administrativos o judiciales. Al efecto y sin perjuicio de los derechos de las Partes para acudir a la jurisdicción competente, realizarán consultas entre ellas

con el propósito de encontrar acuerdos mutuamente satisfactorios para resolver sus diferencias. Será una consideración de buena disposición y de buena fe el que las Partes involucradas en una diferencia designen y acrediten representantes o negociadores, los cuales cuenten con facultades jurídicas para decidir sobre la cuestión o cuestiones controvertidas, cualquiera que sea la naturaleza de éstas. Esta fase no podrá tener una duración mayor a 40 días hábiles.

- iv. Conciliación. En caso de controversia las Partes podrán recurrir a los buenos oficios de una organización empresarial quien deberá ser escuchada recíproca y razonablemente. Cuando los buenos oficios de una organización empresarial sean solicitados por una de las partes, dicha organización estará obligada a notificarlo al Secretario Técnico para fines estadísticos. La notificación deberá identificar a las partes involucradas en la diferencia comercial y la fecha de recepción de la solicitud. Esta fase no podrá tener una duración mayor a 40 días hábiles.
- v. Mediación. Cuando la diferencia no se resuelva, no obstante los esfuerzos para evitar la controversia y para procurar la avenencia conforme se prevé en los párrafos anteriores de esta Cláusula, las Partes libremente y de buena fe podrán establecer un mecanismo amistoso de solución con el auxilio de un tercero que sea experto y neutral. El mecanismo amistoso de solución puede ser la mediación, la obtención de un dictamen técnico o cualquier otro método previsto en sus contratos o que libremente elijan y que sea pertinente para resolver la problemática de que se trate. Una vez definido el mecanismo amistoso de solución de controversias, las partes involucradas estarán obligadas a notificarlo al Secretario Técnico para fines estadísticos. La notificación deberá identificar a las partes involucradas en la diferencia comercial, la fecha de recepción de la solicitud y el mecanismo definido. El CEP, por conducto

del Subcomité correspondiente, realizará estudios y propondrá guías, metodologías y demás instrumentos para favorecer la adopción de estos mecanismos amistosos de solución de controversias asistidos por expertos neutrales. Esta fase no podrá tener una duración mayor a 40 días hábiles.

- vi. Arbitraje. Una vez agotadas las posibilidades de avenencia, de conciliación o de mediación previstas en esta cláusula, o pasados 40 días hábiles después de que se notificó al Secretario Técnico, el inicio de la controversia, cualquiera de las Partes podrá solicitar la resolución de la controversia de que se trate mediante un procedimiento arbitral conforme a lo previsto en el Anexo 3 del Convenio. La organización empresarial representante de la parte solicitante durante el proceso de solución de controversias, notificará al Secretariado Técnico del inicio del procedimiento de arbitraje para fines estadísticos. La notificación deberá identificar a las partes involucradas en la diferencia comercial, la fecha de recepción de la solicitud y el mecanismo de definido.
- vii. Lo dispuesto en esta cláusula y en general en este Convenio no implicará restricción alguna para que cualquiera de las Partes involucradas en una controversia acuda directamente a las autoridades.

El anexo 3 – procedimiento de arbitraje - convenio de concertación para la mejora continua de prácticas comerciales competitivas, establece que todas las desavenencias que deriven de este Convenio o que guarden relación con los mismos y que sean sometidas a arbitraje serán resueltas definitivamente de acuerdo con el Título Cuarto del Libro Quinto del Código de Comercio.

El derecho aplicable será el mexicano, el idioma será el español, y la sede del arbitraje será la Ciudad de México, Distrito Federal.

El procedimiento para determinar el número y nombramiento de árbitros será el siguiente:

4. Los arbitrajes podrán ser resueltos por un árbitro único o por tres árbitros.
5. Si las partes no convienen en el número de árbitros, la controversia será sometida a un árbitro único.
6. Cuando las partes hayan convenido que la controversia se someta a tres árbitros, cada una de ellas debe designar a uno en la demanda y la contestación respectivamente, y el tercero será designado por los dos árbitros.
7. Las partes tendrán hasta 20 días hábiles para seleccionar el/los árbitros que determinen de manera independiente.
8. Habiéndose concluido dicho plazo sin que hubieran designado el árbitro, la Secretaría remitirá a las partes una lista de cinco candidatos de entidades reconocidas para fungir como árbitros.
  - a. Cada una de las partes comunicará a la Secretaría, en un plazo máximo de 10 días hábiles, los nombres de tres árbitros seleccionados de dicha lista en el orden de su preferencia.
  - b. Tomando en consideración dichas preferencias, la Secretaría asignará el/los árbitros a las partes para continuar con su procedimiento de arbitraje.
  - c. En caso de que alguna parte no remita a la Secretaría su lista de preferencia ésta designará al/los árbitro(s) de la parte que si la hubiera remitido.

- d. En caso de que ninguna de las partes remitiera dicha lista, la Secretaría designará libremente el/los árbitros correspondientes.
  - e. En el caso de un panel la Secretaría identificará al árbitro que actuará como Presidente del mismo.
  - f. Las partes se obligarán a acatar dicha designación y el laudo que el/los árbitros emitan.
9. Los costos del arbitraje serán cubiertos en su totalidad por las partes. Bajo ninguna circunstancia la Secretaría cubrirá parte alguna del costo.

Sin embargo, este esquema no es especializado en alimentos y solo está enfocado a la cadena de proveeduría de alimentos y mercancías a supermercados o cadenas comerciales, sin estar enfocado a resolver los problemas en los puntos intermedios de la cadena de distribución o los problemas de operación internos en centrales de abasto.

Un esquema genérico de arbitraje tiene la gran desventaja de no contar con elementos específicos que permitan atender las necesidades de sectores clave de la industria a la que se pretende servir con esquemas de justicia alternativa.

En otros países, por ejemplo, como en España, para la solución de las cuestiones litigiosas que surjan entre los agentes que intervienen en el sector inmobiliario o con terceros, ya sea dentro o fuera de centros de abasto, en materia de libre disposición, puede utilizarse la institución del arbitraje, que ha sido regulada por la Ley 36/1988 del 5 de Diciembre del 2003.

Algunas características de este sistema son:

- Es necesario que previamente los interesados hayan convenido someter dichas cuestiones a la decisión de uno o más árbitros comprometiéndose a cumplir el Laudo que emitan
- El convenio Arbitral puede figurar como cláusula específica de un contrato o establecerse cuando surja una controversia. En todo caso por escrito.
- La administración del Arbitraje y la designación de árbitros pueden encomendarse, de acuerdo con su reglamento, a un sistema de arbitraje institucional.
- En el sector inmobiliario, la única entidad especializada es "ARBIN", Asociación de Arbitraje Inmobiliario
- Las resoluciones que dictan los Árbitros tienen la condición de cosa juzgada, no siendo susceptible de revisión judicial, a excepción de los escasos supuestos de nulidad que establece la Ley.
- Las ventajas del Arbitraje radican en su menor coste y su rapidez en las resoluciones.

Como ya se ha comentado, entre los factores más decisivos que explican el alejamiento de los particulares de los tribunales de Justicia para resolver sus conflictos de derecho privado, hay que destacar dos sobre cualesquiera otros: la desesperante lentitud de la Justicia, de una parte, y el aumento sorprendente de las sociedades y personas jurídicas en la vida civil y mercantil, de otra.

La clara evasión de la solución judicial en aquellas materias en las que gobierna la libre disposición de las partes, es nota que impera en gran número de países que, en cierta manera, rehúsan el sistema judicial. Y es que, "lo que la naturaleza del nuevo tipo de conflicto reclama es un mediador, pero lo que se le ofrece es un Juez". Y la diferencia entre una y otra figura es que "el mediador busca, ante todo, influir sobre las partes para que lleguen a un acuerdo, en base a los intereses que ponen en juego, en tanto que la misión del Juez tiene mayor relación con el nivel de las normas aplicables, intentando llegar a una conclusión respecto a cuál de las partes, y en qué medida tiene razón"

Con la finalidad de hacer atractivo el arbitraje se elaboró y promulgo la Ley 60/ 2003 de 23 de diciembre. Las ventajas de la figura del Arbitraje español, justifican su utilización, en alza bien notoria. Gran parte de las virtudes del Arbitraje en la Ley Española, radican en el carácter del procedimiento arbitral que es, por esencia, muy simple e informal.

Pero es que, además, el Arbitraje es un equivalente jurisdiccional, mediante el cual pueden obtenerse los mismos objetivos que en la Jurisdicción ordinaria, mediando, claro, la disponibilidad de los asuntos, ya que la decisión del conflicto goza de todos los efectos de la "cosa juzgada". El elemento subjetivo de la vigente Ley de Arbitraje se halla comprendido, de un lado, por las personas naturales o jurídicas que suscriben el convenio arbitral y, de otro lado, por los Árbitros.

Pueden formalizar un convenio arbitral, las personas físicas o jurídicas, plenamente capaces, en tanto que las incapaces deben suplir tal capacidad que es, cabalmente, la capacidad de negociación. En cuanto a las personas

jurídicas, pueden válidamente concluir un convenio arbitral por medio de sus órganos administrativos o, sus representantes, de conformidad con lo que dispongan sus estatutos.

La cuestión litigiosa posee una indiscutible proyección de "presente" y de "futuro". Y es que, para la Ley de Arbitraje, el convenio arbitral puede afectar a cuestiones litigiosas, que pueden ser, tanto presentes como futuras. Objeto del arbitraje son todas aquellas cuestiones litigiosas, o algunas de ellas, surgidas o que puedan surgir, de relaciones jurídicas determinadas -sean o no contractuales-, siempre que esas cuestiones estén - según dijimos- dentro de la esfera de la libre determinación de las partes.

Los Árbitros decidirán la cuestión litigiosa con sujeción a derecho o en equidad, según su saber y entender, a elección de las partes. En el caso que las partes no hayan optado expresamente por el arbitraje de derecho, los Árbitros resolverán en equidad, salvo que hayan encomendado la administración del arbitraje a una corporación o asociación, en cuyo caso se estará a lo que resulta de su reglamento.

El convenio arbitral deberá formalizarse por escrito, siendo esencial esta forma escrita, por ello si falta, el convenio es nulo. Sin embargo, no se exige que el escrito sea firmado por las partes, optándose por un criterio flexible, entendiéndose que el acuerdo se ha formalizado por las partes, no solo cuando esté consignado en documento por ellos suscrito, si no también resulte del intercambio de cartas o, cualquier otro medio de documentación (fax, telegrama, etc.) que deje constancia bastante de la voluntad de las partes de someterse al arbitraje.

El procedimiento arbitral se ajusta a las normas, sencillas y pragmáticas de la Ley de Arbitraje, con sujeción a los principios esenciales de audiencia, contradicción e igualdad.

Este procedimiento sencillo y abierto admite el tener en cuenta la voluntad de las partes o, las normas establecidas por las Corporaciones o Asociaciones a las que se haya encomendado la administración del Arbitraje, así como al criterio de los Árbitros.

Los Árbitros practicarán, a instancia de parte, o por propia iniciativa, las pruebas que estimaren pertinentes y admisibles en derecho; podrán solicitar el auxilio del Juez de Primera Instancia para la práctica de aquellas pruebas que no puedan efectuar por sí mismos; y una vez practicadas las pruebas, los Árbitros podrán acordar oír a las partes o a sus representantes.

Si las partes no hubieran dispuesto otra cosa, deberán dictar el Laudo en el plazo de seis meses. Transcurrido tal plazo sin dictarse el Laudo, quedará sin efecto el convenio arbitral y facilita la vía judicial para plantear la controversia.

Finalmente, otro ejemplo acabado y en marcha es el sistema de solución de controversias comerciales, conocido como Sistema de Solución de Controversias sobre frutas y hortalizas, o DRC.

La Corporación de Solución de Controversias sobre Frutas y Hortalizas (de aquí en adelante denominada DRC), es una asociación civil que agrupa a productores y comercializadores mexicanos de frutas y hortalizas y está dedicada a ofrecer servicios de solución de controversias eficientes, económicos y capaces de hacerse cumplir.

Desde su fundación, la DRC se ha enfocado al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Prestar servicios de mediación y arbitraje para ayudar a sus miembros a resolver controversias comerciales.

- Fomentar la realización de transacciones comerciales dentro de un marco ético y seguro a través de un conjunto común de prácticas de comercio.
- Ofrecer alternativas de solución de conflictos que existen y sus ventajas frente a los juicios tradicionales.

La DRC fue creada originalmente para cubrir un servicio hasta entonces solo disponible en Estados Unidos a través de la Ley de Productos Agrícola Perecederos (PACA) que protege mediante un sistema de arbitraje, las operaciones de compra venta de frutas y hortalizas, los cuales no son accesibles a productores de México y Canadá. Al igual que PACA, la DRC se está volviendo un cuerpo disciplinario para la industria de frutas frescas y Hortalizas en México, Estados Unidos y Canadá. Las Reglas y Procedimientos de la DRC cada vez son más conocidas, y las reglas para suspensión o expulsión de miembros se han vuelto más rígidas.

En su búsqueda por ofrecer mejores servicios a los miembros, la DRC México ha fortalecido sus acciones mediante la prestación de servicios adicionales, como es la capacitación y divulgación, así como la alianza con organizaciones clave del sector como asociaciones de supermercados, centrales de abasto y organizaciones de productores.

Con un sistema único de normas y prácticas de arribo y entrega de mercancías, aplicable en mercado nacional, importación y exportación de estos productos, es posible tener acceso, cuando así se requiere, a referencias específicas de precio, calidad y condiciones de embarques de productos comercializados o solucionar estos problemas sin recurrir a las vías judiciales.

Los servicios de mediación y el arbitraje, si bien existen en México desde finales de la década de los ochentas, no se habían perfeccionado para ser utilizados en el sector de agro alimentos. La única opción disponible, era recurrir a las instancias judiciales que implican juicios largos y complejos, costos de asesoría y orientación legal, costos de abogados y pago de comisiones o compensaciones por la recuperación de cuentas por cobrar.

Todo esto se evita con conocer las vías de solución que ofrece la DRC México, al ser un esquema privado orientado a beneficiar a la industria de frutas y hortalizas frescas en su conjunto.

La misión de la DRC es ofrecer a la industria de frutas y hortalizas de México las políticas, normas y servicios trilaterales necesarios para resolver controversias de una manera oportuna y económicamente efectiva. De tal forma que la visión de la asociación es convertirse en la organización privada líder en la prevención y solución de controversias dentro del sector hortofrutícola en México. Para ello el fortalecimiento de su membresía es clave para lograr sus objetivos como asociación, ya que las prácticas de comercio justo podrán establecerse con mayor facilidad en tanto se logre integrar a un mayor grupo de empresas a la membresía de la asociación.

DRC funciona como un seguro, ya que sus resultados no se miden en función de los arbitrajes realizados sino en los casos que se pudieron prevenir brindando asesoría en contratos, revisión de la calidad crediticia del cliente y revisión de los términos de compra venta tanto en mercado nacional como internacional.

A pesar de ello, hasta el año 2011 se han llevado más de cuarenta casos a arbitraje de empresas mexicanas que requirieron este servicio, permitiendo a los productores recuperar el producto de sus ventas. En comparación, los asuntos que se resuelven sin arbitraje solo tomaron 37 días en promedio, mientras que los casos con arbitraje

tomaron 179 días, periodo muy competitivo contra los plazos que se toman en instancias judiciales. 82% de los casos se resuelven sin necesidad de un arbitraje.

El modelo para solucionar las controversias está basado en un proceso que contempla seis etapas.

Etapa 1 - Medidas de Prevención antes de realizar la operación comercial

Etapa 2 - Solución de problemas sin ayuda

Etapa 3 - Consulta y Asesoría

Etapa 4 - Mediación Informal

Etapa 5 - Mediación Formal

Etapa 6 - Arbitraje

Bajo este sistema, las empresas que se unen a la Corporación de Solución de Controversias sobre Frutas y Hortalizas (DRC) se adhieren a un conjunto de prácticas comerciales y procedimientos de mediación y arbitraje en común. Las decisiones de la DRC pueden registrarse y hacerse cumplir en los tribunales de los tres países.

Las empresas afiliadas a DRC también reciben servicios de orientación y asesoría en general en la rama comercial de frutas y hortalizas a todas las empresas del sector, Análisis de clientes actuales y potenciales, sin costo adicional.

Se ha reconocido que uno de los problemas estructurales de la comercialización en México son los excesivos costos en que tienen que incurrir los participantes en el mercado para dirimir las disputas que surgen en el comercio. Ello tiene que ver con la lentitud de los procesos judiciales, que deriva no solo de la naturaleza misma del marco jurídico, sino también de las ineficiencias en el funcionamiento de las Procuradurías Federal y Estatales y del Poder Judicial. Para un productor primario, el hecho de que el comprador le demore el pago ó no se lo realice le puede significar la pérdida de todo su capital de trabajo y su eventual retiro de la actividad. En los productos perecederos, estas ineficiencias tienen consecuencias aún más graves ya que la evidencia del incumplimiento de un contrato también es perecedera. Un cargamento que arribó con buenas condiciones de calidad ya no existirá en el momento que se inicien las investigaciones judiciales.

Incluso en Estados Unidos, con un sistema judicial expedito, hay una legislación paralela para regular el comercio de los productos perecederos (Perishable Agricultural Products Act, PACA), mediante la cual el Departamento de Agricultura está facultado para garantizar el cumplimiento de los contratos, y fungir como árbitro con resoluciones obligatorias en casos de conflicto, entre otras funciones. En Canadá existe un sistema similar al de Estados Unidos, con la opción que permite a las empresas del sector afiliarse a DRC como una alternativa para demostrar debido cumplimiento a las leyes. En México las disposiciones constitucionales impiden la creación de instancias extra-judiciales oficiales de este tipo.

Existen dos formas en que las decisiones de la DRC se pueden adoptar: 1) En forma automática: cuando ambas partes en conflicto son miembros de la DRC, o 2) Por adopción de obligatoriedad, cuando ambas partes firman un acuerdo arbitral o han incluido en su contrato una cláusula compromisoria para resolver sus controversias a través de la DRC. Entre los miembros de DRC, las resoluciones son de cumplimiento forzoso y no son renunciables.

Sus reglas y procedimientos están alineados a las establecidas en materia de arbitraje y conciliación comercial internacionales establecidas por la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL) y el Centro de Arbitraje Comercial y de Mediación para las Américas.

Asimismo, dado que los tres países integrantes del TLCAN son signatarios de la Convención sobre el Reconocimiento y la Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras de UNCITRAL de 1958, los laudos arbitrales de la DRC obtienen el reconocimiento por los tribunales de México, Estados Unidos y Canadá mediante el procedimiento de homologación, que hace de un laudo cosa juzgada, instruyendo al juez a emitir la condena judicial sin necesidad de presentación de demanda y, en el caso de México, sin que el perdedor del arbitraje tenga el recurso de amparo. El mismo TLCAN establece en el capítulo 20, sección C, la posibilidad de recurrir al arbitraje internacional privado para solución de controversias comerciales, siendo el artículo 2022 el que promueve y facilita el acceso a este recurso para solución de controversias en el sector de agro negocios.

En México, la creación del Servicio Nacional de Arbitraje del Sector Rural en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS) es un avance importante, aunque posiblemente insuficiente, ya que no se ha llegado a definir los reglamentos para su operación ni los agentes que coadyuvarían en su ejercicio. La DRC puede ayudar a acortar el camino para cumplir y poner en operación las disposiciones emitidas en el artículo 185 de la LDRS, de la siguiente forma:

DRC puede ayudar al Servicio Nacional de Servicio Nacional de Normalización e Inspección de Productos Agropecuarios y del Almacenamiento, ya que entre sus documentos normativos se cuenta con lineamientos de buena llegada y entrega de productos, que establecen las tolerancias de defectos y daños aceptables a embarques comerciales, sin necesidad de pasar por el proceso de emisión de Normas Oficiales Mexicanas.

Estos criterios están alineados a las normas de calidad que se aplican en Estados Unidos y Canadá. Además, DRC cuenta con lineamientos de transporte de estos productos que permiten resolver controversias generadas de problemas en el manejo o condición del transporte de los perecederos donde aplica.

En los Artículos 71, inciso II, y 108 de la LDRS, se expresa el interés de la SAGARPA por el desarrollo de la agricultura por contrato. La agricultura por contrato tiene grandes ventajas: El comprador garantiza su abasto en condiciones pre-establecidas en términos de calidad del producto, precio, términos de pago, y tiempos de entrega. El productor garantiza su comercialización y tiene certidumbre en su precio de venta y rentabilidad. Idealmente los contratos se cierran antes de la siembra. La agricultura por contrato se da desde acuerdos a la palabra hasta arreglos formales de carácter obligatorio. Estudios de FIDEC-Banco de México indican que en no más de 30 por ciento de la producción comercial se utilizan contratos.

En México los programas institucionales para la agricultura por contrato se centran en granos y oleaginosas, ya que se trata de mercados que están intervenidos. Hay mayores subsidios a las coberturas de precios cuando existen contratos registrados. En otros programas se orienta a canalizar subsidios para lograr la comercialización de las cosechas. El comprador se compromete mediante contrato a pagar al productor un precio determinado haciendo uso de un subsidio determinado.

En el caso de frutas y hortalizas, el fomento a la agricultura por contrato tendrá poca efectividad si no existen condiciones básicas que la sustenten, como lo son las normas de calidad, sistemas de inspección y arbitraje, entre otros aspectos, dadas las deficiencias en el régimen judicial vigente y en el marco normativo de la calidad.

Bajo este sistema, las empresas que se unen a la Corporación de Solución de Controversias sobre Frutas y Hortalizas (DRC) se adhieren a un conjunto de prácticas comerciales en contratos, transporte y calidad de productos hortofrutícolas y procedimientos de mediación y arbitraje en común. Las decisiones de la DRC pueden registrarse y hacerse cumplir en los tribunales de los tres países. Los procedimientos de DRC se pueden hacer extensivos a otros subsectores y servicios, existiendo un alto grado de compatibilidad con los preceptos de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable en materia de Arbitraje para el Sector Rural.

Con ello se establece la factibilidad de que los sistemas de arbitraje comercial puedan servir para resolver controversias de:

- Prácticas comunes de comercio y relaciones mercantiles
- Operaciones comerciales
- Operaciones inmobiliarias
- Cobro de cuotas y conflictos gremiales
- Prácticas desleales de comercio

#### **7.5.4 Conclusiones preliminares**

- El Arbitraje hoy ofrece un proceso flexible y el mejor medio de solución de controversias que garantice profesionalismo e imparcialidad.
- Se debe tener cuidado de actuar diligente, cuidadosa e inteligentemente en todas las etapas para aprovechar las ventajas del arbitraje.
- Nunca cerrarse a la posibilidad de la mediación cuando éste medio es viable y se tienen pocas posibilidades de éxito.

## **8. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones generales por cada uno de los temas tratados, pretenden identificar las áreas de oportunidad que se puede encontrar para mejorar la competitividad de las centrales de abasto. Estas por supuesto, de ser aplicables a la realidad de las centrales de abasto, requieren de un grado de compromiso, tanto en las mesas directivas y consejos de administración, como en los responsables de la administración o gerencia de las centrales de abasto, en el cual los primeros le otorguen a los segundos, grados de libertad en la toma de decisiones, basadas principalmente en planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo, en periodos de tres a cinco años.

8.1 La implementación de programas de buenas prácticas son elementos fundamentales para la regeneración de la competitividad de las centrales de abasto, toda vez que todos los formatos comerciales que compiten con éstas, de manera directa o indirecta, han adoptado dichos estándares de desempeño en su relación con clientes y usuarios. En este esquema de buenas prácticas se deben de considerar, sin ser necesariamente limitativos, los aspectos físicos y funcionales, la gestión de residuos, los aspectos relacionados a imagen, la seguridad, la innovación tecnológica, el dimensionado óptimo, la señalización y los servicios.

8.2 Las centrales de abasto deben basar su desempeño en el cumplimiento de la ley y del marco jurídico que les aplica. En ese sentido, identificar y caracterizar elementos jurídicos más comunes que afectan a las

centrales de abasto y a las empresas que participan en estas operaciones es una tarea que la administración de dichas centrales debe dedicar periódicamente, con la finalidad de mantenerse al tanto de los aspectos que afectan su operación cotidiana, revisando tanto la legislación nacional e internacional aplicable a las centrales de abasto y a las empresas que operan en sus instalaciones. El marco jurídico es de cobertura federal, estatal y municipal, siendo las normas oficiales mexicanas los elementos jurídicos más relevantes y aplicables en la materia, siendo su sistematización y difusión, tarea importante en las actividades de un centro de abasto.

8.3 Las centrales de abasto, en base a una evaluación preliminar, deben flexibilizar y reestructurar su estructura operativa, con la intención de generar las figuras legales que les permitan adecuarse al marco normativo legal, fiscal y mercantil idóneo, y contar con los elementos relevantes en la operación y administración de la central de abasto, ya sea como un ente elementalmente administrativo, o cuando este acompaña a sus socios comerciantes en el impulso de proyectos de valor agregado, actividades de comercio exterior, o de procesado de alimentos, actividades específicamente reguladas por la autoridad. La central de abastos puede modificar su estructura operativa interna y reforzar los apoyos que puede recibir en contar con una estructura externa menos pesada y más versátil, con personal altamente especializado y experto en las materias de su interés.

8.4 La organización de recursos humanos, materiales y financieros son elementos relevantes en la administración para la competitividad de una central de abasto. El desempeño de ciertas funciones específicas para la administración, como es el establecimiento de objetivos, la planeación operativa y estratégica, la identificación, gestión, asignación y control de recursos y la instrumentación y puesta en marcha de proyectos, se debe ver complementada con la reorganización de la estructura interna y externa

de la central de abasto para dar respuesta a las necesidades de la sociedad en su conjunto, de los actores que influyen en el desempeño del administrador, y fundamentalmente a los que soportan la carga operativa de la central de abasto: el comerciante y el usuario o cliente de sus servicios.

8.5 En un ambiente de negocios más exigente y con nuevos formatos de comercio más agresivos e innovadores, y ante las limitaciones que existen para el establecimiento de programas de buenas prácticas comerciales, los sistemas de solución de controversias basados en la justicia alternativa. La mediación y el arbitraje comercial ha probado su eficacia y eficiencia en temas diversos, y la comercialización de mercancías no es una excepción. Asimismo, su versatilidad le permite extenderse a los reglamentos de operación inmobiliaria de las centrales de abasto, entre otros temas relevantes. Sin embargo, existen dos opciones: afiliarse a un mecanismo de solución de controversias ya creado, el cual tendría como principal desventaja no ser especializado en la materia de operación de actividades propias de una central de abasto, o el desarrollar un sistema gremial de solución de controversias al amparo del conocimiento y especialización del sector abasto.

Cualquier esfuerzo aislado no tendrá los mismos beneficios, y en cuanto estas recomendaciones se puedan adoptar a través de planes de trabajo que permitan la conjunción de esfuerzos entre centrales de abasto, instituciones oficiales, representaciones gremiales, bajo esquemas promovidos por la Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes en Centros de Abasto, A.C. (CONACCA), la multiplicación de los beneficios será potenciada por la aportación de recursos y talentos que cada organización participante pueda contribuir.

## 9. REFERENCIAS SELECTAS

1. Anónimo. 1986. La administración de mercados y centrales de abasto municipales. Guía Técnica 17. Centro de Estudios de Administración Municipal. INAP. México
2. Anónimo. 2003. European Code of Good Trading Practice. COCERAL. Bruselas.
3. Anónimo. 2003. Normatividad básica para el pequeño y mediano comercio. CECA. Valencia, España
4. Anónimo. 2004. Programa para la competitividad de las centrales de abasto del estado de Chihuahua. Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico. Chihuahua, México
5. Anónimo. 2005. Normativa UNE 175001-1 Calidad de servicio para el pequeño comercio. Cámara Navarra de Comercio e Industria. Pamplona. España
6. Anónimo. 2005. Programa Estatal de Comercio y Abasto 2005 - 2011. Gobierno del Estado de Hidalgo. México
7. Anónimo. 2007. Manual de buenas prácticas para el pequeño comercio. CECA. Valencia. España

8. Anónimo. 2008. Agenda de Competitividad para las Centrales de Abasto 2008-2012. Secretaría de Economía. México
9. Anónimo. 2008. Fideicomiso para la construcción y operación de la central de abasto de la ciudad de México. Gobierno del Distrito Federal. Ciudad de México.
10. Anónimo. 2010. Guía de Buenas Prácticas en Mercados Municipales. Fundación Valenciana de la Calidad. Valencia, España
11. Anónimo. 2012. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación. México
12. Antún, J.P. Et al. 2005. Modelo de distribución al mayoreo de frutas y hortalizas para la reconversión de las centrales de abasto. Instituto de Ingeniería de la UNAM, Secretaría de Economía. México
13. Martínez, L., Thornsby, S. 2006. U.S. Fresh produce wholesale sector trade practices: initial survey results. Agric. Econ. Report. No. 626. MSU. Michigan, EUA.
14. Núñez F.,F. 2009. Central de Abasto en la ciudad de Apatzingán, Mich. Tesis. UMSNH. Morelia, México
15. Núñez, J., E. 1987. Guía para la Preparación de Proyectos de Servicios Públicos Municipales. INAP. México

16. Orozco, H., M.A. García, R., M.D. 2002. Organización Comercial en la Central de Abasto de la ciudad de Toluca, México. Ciencia Ergo Sum, Vol. 9. No. 1. México.



**AVQ Consultoría Integral, S.C.**  
**Consulting Services for the Food Industry and Agriculture Sector**

---