

UNIVERSIDAD

AUTONOMA

METROPOLITANA

" IZTAPALAPA "

✓ CIENCIAS

SOCIALES

Y

HUMANIDADES

✓ LICENCIATURA

EN

ADMINISTRACION

SEMINARIO

DE

INVESTIGACION

✓ Analisis del cambio estructural en
diconsa, durante el periodo 1974-1987
desde una perspectiva organizacional

ASESOR: M. EDUARDO IBARRA COLADO

✓ ALUMNOS: GUERRERO VAZQUEZ VICTOR

CARRERA DAVALOS RENE

078769

SEPTIEMBRE DE 1987



IZTAPALAPA
SERVICIOS DOCUMENTALES

" ANALISIS DEL CAMBIO ESTRUCTURAL EN DICONSA
DURANTE EL PERIODO 1974 - 1987 DESDE UNA
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL. "

AGRADECIMIENTOS:

En primera instancia agradecemos al Maestro Eduardo Ibarra Celado por habernos guiado para el logro del presente trabajo, ya que sin sus asesorías no se hubiera podido lograr esta Tesis. El cúmulo de conocimientos que posee y sus experiencias contribuyeron para el logro de este trabajo, así como los constantes consejos para el perfeccionamiento del mismo.

Al Maestro Pedro Solís Pérez por habernos facilitado el material necesario para la investigación y por la confianza que depositó en nosotros.

Y al personal de la " Biblioteca General de CONASUPO " por facilitarnos la información necesaria para la conclusión de este trabajo.

DEDICATORIA:

A mis Padres y Hermanos por el constante apoyo que me brindaron tanto moral como espiritual para el logro de mi carrera. (VICTOR).

A mi Esposa e Hija por el apoyo moral y el cariño que siempre me han demostrado para la conclusión de mi carrera. (RENE).

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
MARCO HISTORICO DE CONASUPO	4
1. PRIMEROS ANTECEDENTES	4
2. LOS INICIOS	5
3. EL DESARROLLO	6
4. LA CONSOLIDACION	8
5. EMPRESAS FILIALES DE CONASUPO	13
5.1 FIDEICOMISO COMISION PROMOTORA CONASUPO S.A.	14
A. ANTECEDENTES	
B. OBJETIVOS	
5.2 BODEGAS RURALES CONASUPO S.A.	16
A. ANTECEDENTES	
B. OBJETIVOS	
5.3 CENTRO CONASUPO DE CAPACITACION S.A.	19
A. ANTECEDENTES	
B. OBJETIVOS	
C. PROGRAMAS DE ACCION	20
C.1 INSTITUCIONALES	
C.2 DE APOYO A LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION	
D. MODALIDADES DE LA CAPACITACION	21
5.4 TRIGO INDUSTRIALIZADO CONASUPO S.A.	24
A. ANTECEDENTES	
B. OBJETIVOS	
5.5 LECHE INDUSTRIALIZADA CONASUPO S.A.	27
A. ANTECEDENTES	
B. OBJETIVOS	
5.6 INDUSTRIAS CONASUPO S.A.	31
A. ANTECEDENTES	
B. OBJETIVOS	

5.7 MAIZ ESPECIALIZADO CONASUPO S.A.	35
A. ANTECEDENTES	
B. OBJETIVOS	
5.8 ALMACENES NACIONALES DE DEPOSITO S.A.	38
A. ANTECEDENTES	
B. OBJETIVOS	
C. SERVICIOS	
5.9 IMPULSORA DEL PEQUEÑO COMERCIO S.A.	40
A. ANTECEDENTES	
B. OBJETIVOS	
<u>6.</u> FONDO PARA LA INDUSTRIA ASOCIADA	
A. ANTECEDENTES	43
B. OBJETIVOS	
CAPITULO II	
DESCRIPCION DEL SISTEMA DICONSA	46
1. ANTECEDENTES	46
2. DESARROLLO	47
3. DESCENTRALIZACION	48
4. ESTRUCTURA ACTUAL	49
5. PROGRAMA DE VENTAS	51
5.1 CONASUPER	
5.2 CENTROS DE OFERTA	
5.3 BODEGAS PARA EL PEQUEÑO COMERCIO	
5.4 TIENDAS POPULARES	
5.5. TIENDAS RURALES POR COOPERACION	
5.6 TIENDAS RURALES EN COORDINACION CON INSTITUCIONES PUBLICAS	
5.7 TIENDAS DEL PLAN HUICOT	
5.8 FERROTIENDAS	
5.9 PLAN TARAHUMARA	
6. PLAN CAÑERO	55
6.1 PLAN CREDITO DEL CONSUMO	
6.2 DAMNIFICADOS	
6.3 POLITICAS DE COMPRAS	

7. EVOLUCION DEL CAPITAL SOCIAL DE DICONSA	57
8. OBJETIVOS	57
9. CRECIMIENTO DE DICONSA PARA EL PERIODO 1982-2000	61
10. CRECIMIENTO DE DICONSA	65
A. ESTRATEGIA DE CORTO PLAZO	
B. ESTRATEGIA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO	
C. LINEAMIENTOS DE POLITICA DE CORTO PLAZO	
D. LINEAMIENTOS DE POLITICA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO	

CAPITULO III

MARCO TEORICO	73
---------------	----

CAPITULO IV

ANALISIS	93
----------	----

1. DESCENTRALIZACION Y CRECIMIENTO (1974-1977)	93
1.1 ESTRUCTURA	
1.2 TECNOLOGIA	
1.3 OBJETIVOS	
1.4 ESTRATEGIA	
1.5 EVALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	
1.6 DISPOSICIONES JURIDICAS	
1.7 GRAFICAS	
2. CRECIMIENTO SOSTENIDO Y REORIENTACION SOCIAL DEL SISTEMA (1978-1982)	104
2.1 SITUACION EN 1978	
2.2. SITUACION EN 1979	
2.3 SITUACION EN 1980	
2.4 PERSONAL	
2.5 SISTEMA CONTABLE	
2.6 RELACION DE DICONSA CON LAS ORGANIZACIONES	
2.7 LA VARIABLE ESTADO	
2.8 ESTRATEGIA Y OBJETIVOS	
2.9 GRAFICA	
3. CRECIMIENTO ACELERADO A TRAVES DEL ABASTECIMIENTO A ZONAS MARGINADAS (1983-1987)	114
3.1 MEDIO AMBIENTE (Tecnológico)	
3.2 ORGANIZACION INTERNA	
3.3 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1982-1988	

- 3.4 OBJETIVOS
- 3.5 CONSUMIDOR
- 3.6 ESTRATEGIA
- 3.7 GRAFICAS

CONCLUSIONES

125

NOTAS

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

El trabajo que presentamos tiene como objetivo, el análisis del cambio estructural en DICONSA mismo que se pretende explicar desde una perspectiva organizacional.

Una de las primeras interrogantes a resolver, fue la necesidad de examinar si el análisis organizacional contaba con un cuerpo coherente de principios teóricos relevantes para, en un momento posterior, estudiar la compatibilidad con los supuestos que creemos nos permita explicar el cambio estructural de un tipo particular de Empresa Pública que logramos distinguir en lo teórico y en lo práctico.

Esta investigación para efectos de una mejor comprensión se ha dividido en tres capítulos, aunando a ellos gráficas y anexos que permitan familiarizarse al lector.

El primer capítulo, para un mejor entendimiento se ha dividido en dos partes; la primera es una recopilación de datos del marco Histórico, de CONASUPO desde su inicio hasta su consolidación, auxiliándonos de gráficas que contribuyan a reafirmar los datos recabados. La segunda parte es una descripción de sus filiales, misma que contempla sus antecedentes y objetivos de tal manera que pueda apreciarse su función social de cada una de ellas; así mismo se anexan gráficas que permitan sea más entendible su actividad en la sociedad.

En el siguiente capítulo, se tratará de describir a la organización DICONSA de una manera más amplia y detallada pues, aquí estará nuestro tema central del análisis. En el se podrá apreciar sus antecedentes, objetivos, estrategia, función social, sus regionales y principalmente su estructura; misma que nos servirá de trampolín para nuestro análisis. También se anexará una serie de gráficas que permita al lector familiarizarse con la organización; por otro lado se sumará a ello el documento llamado " Planificación del Taller " en donde se contempla el cambio estructural de DICONSA discutido y aprobado en Guadala---

jara en 1986.

En el capítulo tres se llevará a cabo una serie de análisis de discusión teórica que permita tener un marco teórico conceptual para arribar a nuestro cometido mismo, que estudiará tanto a la Teoría de la Organización; por un lado la convencional y crítica como a la Teoría Económica, con análisis de la escuela neoclásica, keynesiana y marxista.

Creemos que la Teoría de la Organización constituye una perspectiva por demás heterogénea, que incorpora un número elevado de corrientes de pensamiento es decir, tanto convencionales como críticas que efectivamente podrían ser de gran utilidad para entender y explicar el fenómeno del Cambio Estructural.

Por tanto, pretendemos demostrar que la modificación de una estructura no solo depende de procesos internos; ni de la tecnología como arguye el movimiento contingencial, sino que influyen otras variables dignas de estudiarse tales como: el Estado, el comportamiento del mercado, las necesidades del consumidor y el factor tiempo a través de gráficas que permitan sea más entendible y reforzado nuestro análisis.

No obstante, la Teoría Económica a partir de la escuela marxista nos permitirá observar la función social que cumple una Empresa Pública en el sistema capitalista.

Posteriormente en el capítulo cuarto y último de esta investigación, nos daremos a la tarea de articular el capítulo 2 y 3 el cual se fundamenta en la Teoría de la Organización, específicamente del movimiento de la contingencia, demostramos que ciertamente hay otras variables que este movimiento no explica detalladamente, pero que las deja implícitas, las cuales son el Estado, los consumidores, mercado y el factor tiempo.

Por tanto este capítulo de análisis del cambio estructural en DICONSA, será dividido en tres etapas a saber:

La primera etapa comprende " La Descentralización y Crecimiento " durante 1974-1977.

La segunda etapa comprende el llamado " Crecimiento Sostenido y Reorientación Social " y se ubica en los años 1978-1982.

Y una última etapa corresponde a lo que hemos denominado como " Crecimiento Acelerado a través del Abastecimiento de Zonas Marginadas " durante los años 1983-1987.

Por otro lado es importante mencionar el porqué de ese cambio estructural y de qué manera se llevó a cabo así como las causas que acarrió esta reestructuración en DICONSA.

Con ello no pretendemos realizar un análisis-funcional que explique el origen de dichas estructuras pues, rechazamos en lo general las propuestas estructural-funcionalistas, más bien entendemos un análisis de cambio estructural visto desde la Teoría de la Organización evaluada críticamente.

Tampoco pretendemos arribar a recomendaciones pues esto no es nuestro objetivo, sino el análisis de un caso que permita establecer ciertas hipótesis de trabajo para posteriores estudios.

Este trabajo pretende analizar aquellas variables estructurales que nos permitan detectar el cambio estructural en una organización, más aquellas variables no consideradas como son el Estado, consumidores, mercado y el factor tiempo y que consideramos indispensables para llegar a nuestro cometido.

Reconocemos que este trabajo está expuesto a críticas tal vez debido a falta de tiempo para su realización y a que, no somos investigadores en la materia; no obstante está implícito nuestro esfuerzo en dicho análisis, aunque ello no sea justificable por los errores que el mismo contiene.

CAPITULO I

MARCO HISTORICO DE CONASUPO

(COMPANIA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES)

1. PRIMEROS ANTECEDENTES:

En 1917 fueron consignadas las disposiciones para dirigir el desarrollo del país; sin embargo, es hasta 1937-- hace ya 50 años (1) que se establecieron las primeras bases normativas y por consiguiente operativas para regular las necesidades que presentaba el mercado de los alimentos básicos.

Se contempla en la constitución de la República que corresponde al Gobierno Federal ofrecer a la población un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural.

Entre las medidas para conseguirlo se le da la facultad de perseguir todo acto monopólico (2) de acaparamiento de los bienes básicos, así como de la responsabilidad para evitar alzas inmoderadas en los precios de tales bienes.

El proceso revolucionario, vinculado estrechamente a la vida de lucha de los caudillos, logró significativos avances en la década de los treinta, durante el mandato del General Lázaro Cárdenas. La preocupación constante de su gobierno fue auspiciar la participación activa de campesinos y obreros en las actividades económicas y políticas del país. Al tiempo que surgieron la Confederación Nacional Campesina (CNC) y la Confederación de los Trabajadores Mexicanos (CTM) (3), el gobierno impulsaba la reforma agraria y abría el camino para la industrialización (4), a la vez que cimentaba las bases de los organismos que, canalizando los esfuerzos de los sectores productivos, deberían luchar por una justa distribución de la riqueza orientada a incrementar la capacidad de compra

de los trabajadores, tratando de mantener bajos los precios de los alimentos.

2. LOS INICIOS

El antecedente básico de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), se encuentra en la discusión del Artículo 28 Constitucional en el Congreso Constituyente de 1917; en éste fué propuesta la creación de un organismo que regulara los precios de algunos productos del campo, con el objetivo principal de defender los intereses de los pequeños productores agrícolas.

Es a partir de 1937 cuando el Gobierno Federal comienza a intervenir en la regulación de los mercados nacionales de los productos agrícolas denominados como de primera necesidad.

Considerando todo lo anterior, tenemos que:

El Comité Regulador del Mercado del Trigo, fué creado por acuerdo Presidencial el 22 de junio de 1937, bajo la Administración del General Lázaro Cárdenas, para atender la insuficiencia en la producción triguera y superar las consecuencias de la escasez permanente del cereal en el país, procurando que las necesidades de consumo quedasen satisfechas importando y vendiendo las cantidades necesarias.

El 10. de septiembre del mismo año inició sus actividades la Compañía Importadora y Exportadora Mexicana, S.A. (CEIMSA) (5).

Posteriormente, el Gobierno Federal en unión de otros organismos públicos suscribió las acciones de la sociedad anónima, que en su primera etapa se hizo cargo de la tarea de fomentar, desarrollar y organizar el comercio exterior de productos agrícolas básicos.

No obstante los objetivos fijados se cumplían aceptablemente, (6) el desarrollo económico y las condiciones del comercio demandaban una acción más amplia; así, se crea el 15 de marzo de 1938 el -

Comité Regulador del Mercado de las Subsistencias (7) que substituyó al Comité Regulador del Mercado del Trigo y el cuál amplió en un mayor número lo relacionado a los productos que se venían acaparando y por ende dió un paso significativo para satisfacer las necesidades que demandaba la población.

La Segunda Guerra Mundial vino a reaucir y casi a eliminar las presiones adversas provenientes del exterior, lo que permitió al Estado intervenir más en los factores de la producción. En efecto, el 18 de junio de 1941 el Gobierno de la República creó entonces la institución denominada Nacional Distribuidora y Reguladora, S.A. -- (NADYRSA) (8), bajo la administración del General Manuel Avila Camacho, con acciones suscritas por instituciones nacionales de crédito y las organizaciones de campesinos y trabajadores.

3. EL DESARROLLO

El siguiente paso que dió el Gobierno Federal fué la fusión de NADYRSA y CEIMSA en un solo organismo. En julio de 1949, por acuerdo Presidencial y bajo la Administración del Licenciado Miguel Alemán Valdez, se ordenó la liquidación de NADYRSA y se dieron facultades a CEIMSA, para que procurara el mejor abastecimiento y regulación de los precios del trigo, maíz y otros artículos de primera necesidad que se consideraran necesarios y que sirviera como instrumento a través del cual el Gobierno Federal adquiriera la experiencia primaria para el ejercicio en gran escala de su función reguladora, mediante la presencia oficial en la adquisición, almacenamiento, distribución y venta de grandes volúmenes de subsistencias con sus repercusiones en el mercado y en el establecimiento de los precios; CEIMSA se abocó a analizar la situación general en granos básicos -maíz, frijol, trigo y sorgo- y en subsistencias populares -le-

che, pan y huevo- así como a fijar normas de calidad, formular programas institucionales de compra, distribución y venta, y determinar precios de garantía.

De 1949 a 1961 la sociedad mexicana experimentó cambios sustanciales. La industrialización se aceleró y produjo corrientes migratorias del campo a la ciudad, dando lugar a serias contradicciones en el consumo: la población rural y la urbana de zonas marginadas, atendidas por un comercio ineficiente, debían pagar precios más caros por sus satisfactores básicos que las clases medias y altas, abastecidas por un sistema comercial más organizado y moderno.

Mientras que en los años treinta los recursos se canalizaron hacia el sector rural y fué la agricultura base de nuestro desarrollo económico, apoyada en la reforma agraria, hacia el año 1950 el panorama tendió a la industrialización del país como resultado de la coyuntura que generó la pos-guerra y la apertura de mercados al exterior, así como los incrementos de la inversión interna: mientras que en 1930 el sector rural representaba el 66.5% de la población, para el año de 1950 había descendido al 57.3%, lo que significó un desplazamiento de la mano de obra del campo a la ciudad.

El auge se sustentó, en buena parte en el impulso que el Estado dió a las instituciones financieras nacionales, que se convirtieron en factor determinante de crecimiento.

Por lo que se refiere a la industria alimenticia tuvo un incremento en establecimientos de 10.115 en 1930 a 23.969 en 1955. El personal ocupado, en números índices con base en 1939 - 100%, ascendía a 179.3% en 1959 con un ritmo de crecimiento uniforme. En cifras absolutas, la ocupación fué de 45.598 obreros en 1930 y de 294.191 en 1955.

Mientras tanto el problema del abasto de productos básicos a las clases populares continuaba inmerso en serias deficiencias, toda vez que los organismos que tenían a su cargo la regulación de dichos mercados, en especial CEIMSA, no lograban conjuntar los elementos necesarios para aplicar las políticas gubernamentales en la materia. Por fin el 25 de marzo de 1961 se decretó la liquidación de CEIMSA para dar paso a la creación de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO).

4. LA CONSOLIDACION

Dadas las necesidades de las zonas marginadas y de bajos recursos, así como de las condiciones económicas que presentaba México, el perfeccionamiento institucional de la regulación y el abasto del mercado. Por acuerdo Presidencial del 25 de marzo de 1961 y bajo la Administración del Licenciado Adolfo Lopez Mateos, se crea la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S.A. (CONASUPOSA.) en sustitución de CEIMSA, empresa paraestatal encargada de fundar las empresas filiales adecuadas para el mejor cumplimiento de sus funciones y al manejo integral del mercado de subsistencias populares, teniendo como propósitos fundamentales: el de mejorar la dieta de los sectores de la población económicamente débiles mediante una política de precios bajos, calidades satisfactorias y abastecimientos oportunos; el de regular la compra y venta de productos agropecuarios; y el de participar en operaciones de comercio internacional.

El primero de abril de 1965 y bajo la Administración del Licenciado Gustavo Díaz Ordaz, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto Presidencial del 23 de marzo anterior, por el cual se ordenó que CONASUPO fuera sustituida por el Organismo Público Federal Descentralizado de Servicios Sociales denominado; Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) (Ver cuadro No.1)

a través del cual el Gobierno Federal estuviera en capacidad de ejercer las funciones de regulación de precios y abasto de los productos básicos. A fin de llevar a cabo con eficiencia y eficacia las funciones que tiene asignadas y para el cumplimiento de las mismas y en base a la fracción VIII del Artículo 3o. del Decreto Presidencial de su creación, cuenta con las Empresas Filiales y Unidades desconcentradas que a continuación se señalan, y que constituyen los brazos ejecutores idóneos de las funciones a su cargo:

a) Un grupo de empresas industriales dedicadas a la producción de alimentos básicos, formado por Maíz Industrializado CONASUPO, S.A. de C.V. (MINSA); Industrias CONASUPO, S.A. de C.V. (ICONSA); Leche Industrializada CONASUPO, S.A. de C.V. (LICONSA) y Trigo Industrializado CONASUPO, S.A. de C.V. (TRICONSA).

b) Las filiales de servicios específicamente relacionadas con el acopio y almacenamiento: Bodegas Rurales CONASUPO, S.A. de C.V. (BURUCONSA) y Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. (ANDSA). (Ver cuadro No. 2 en el cual se puede apreciar la evolución de almacenamiento en miles de millones de pesos. El cuadro No. 3 muestra los subsidios otorgados por el Gobierno Federal a productos de consumo básico, y los cuadros No. 4 y 5 representan las importaciones realizadas por CONASUPO durante el período 1980 a 1985).

c) Siete empresas destinadas a la distribución de productos:
Impulsora del Pequeño Comercio, S.A. de C.V. (IMPECSA)
Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A. de C.V. (DICOMESA)
Distribuidora Conasupo Centro, S.A. de C.V.
Distribuidora Conasupo Norte, S.A. de C.V.
Distribuidora Conasupo Noroeste, S.A. de C.V.
Distribuidora Conasupo Sur, S.A. de C.V.

Distribuidora Conasupo Sureste, S.A. de C.V.

d) El Fideicomiso Comisión Promotora CONASUPO para el mejoramiento social destinado al manejo de productos perecederos y al auxilio de la población en los casos de emergencia cuando lo señale el Ejecutivo Federal.

e) Centros CONASUPO de Capacitación, S.C. que coadyuvan a la capacitación del personal que labora en el organismo y sus filiales, encargándose además de la capacitación relacionada con las funciones del organismo.

f) Como unidades desconcentradas que prestan diversos apoyos a las tareas de CONASUPO y sus filiales, existe la Coordinación de Servicios Especiales de Alimentación (COSIF), que presta servicios asistenciales en casos de desastre, inundaciones y otras emergencias que reclama el interés público, así como alimento a los internados federales; el Laboratorio Integral de Alimentos, S.C. (LIDA), destinado a la supervisión técnica de los productos que opera el Sistema Conasupo; el Bufete Cooperativo, a través del cual se manejan los asuntos litigiosos de las Filiales y el Fideicomiso Somex, destinado al financiamiento de la pequeña y mediana industria productora de básicos.

Desde 1961, el Sistema CONASUPO empezó a trabajar en el interior del país como sociedad mercantil del Estado, con un Departamento de Supervisión de servicios. Antes, como CEIMSA, sin infraestructura ni instalaciones, era necesario enviar personal para realizar incluso tareas de certificación de calidad en los primeros programas de compras.

El siguiente paso fué la creación, en 1971, de la Comisión de Supervisión y Coordinación de Programas Especiales con una estructu-

ra definida en relación con las funciones de regulación y de abasto, a partir de 1973 se comenzó formalmente el proceso de descentralización de funciones.

Entre 1976 y 1978 se completó la instalación de las Delegaciones Estatales y de algunas subdelegaciones en zonas de particular importancia (9).

En 1982 se crearon las siete Delegaciones Regionales responsables de coordinar a las Estatales contenidas en su zona (10).

Pero en los programas de desconcentración administrativa no se elaboran las funciones que debieran ejercer tales Delegaciones, por lo cual se dice que es un programa " Sobre rodillas ".

Por la naturaleza de sus funciones se lleva a cabo un programa de desconcentración: así la economía nacional se ha visto "desahogada", pues la Compañía Nacional de Subsistencias Populares ha mantenido desconcentradas, desde su creación, las funciones de regulación y abasto en el interior del país, y las ha reforzado en la medida en que el gobierno federal lo a dispuesto.

En 1984 CONASUPO decidió trasladar sus principales funciones operativas a 5 unidades piloto, que se localizan en las ciudades de: Monterrey, Hermosillo, Puebla, Guadalajara, Mérida.

Esto nos lleva a comprobar que del total de 53.250 personas que laboran en el Sistema CONASUPO, 41.950 que significa el 78.7% operan en provincia; y 11.350 o sea el 21.3% prestan sus servicios en el D.F.

A raíz del temblor de septiembre de 1985, la institución inició en noviembre el fortalecimiento de sus programas de desconcentración administrativa, al instalar oficinas operativas en Culiacan, Gomez Palacio, San Luis Potosí, Irapuato y Tuxtla Gutierrez.

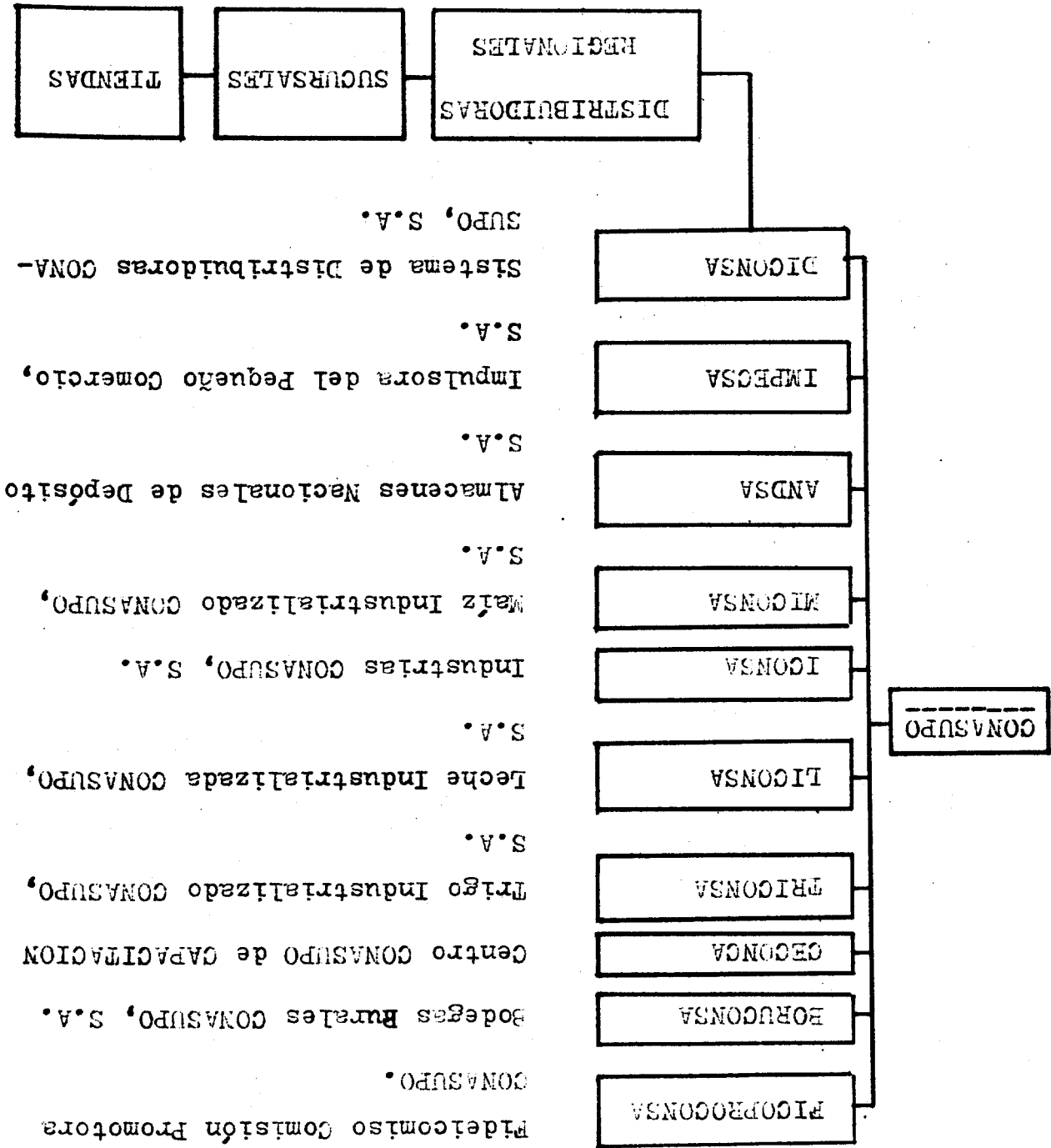
Para 1986, en una primera etapa, se trasladan las oficinas centrales de Impulsora del Pequeño Comercio -IMPECSA- a la ciudad de Toluca y las de Centros Conasupo de Capacitación -CECONCA- a Lerma en el Estado de México, a su vez las oficinas de Bodegas Rurales Conasupo -BURUCONSA- se instalarán en la ciudad de Celaya Guanajuato.

Otro de los objetivos fundamentales del programa de desconcentración administrativa es fortalecer sus delegaciones estatales, dotándolas de pleno poder de decisión operativa.

De acuerdo con las operaciones y presencia de la institución, las nuevas atribuciones que se les confiere a los delegados les permitirán contar con autoridad suficiente para ejecutar todos los programas operativos. Podrán disponer en el mismo sitio, de recursos humanos y financieros para la adquisición de cosechas, así como de atribuciones para la venta de productos básicos a nivel estatal y regional sin perder de vista las prioridades nacionales.

Con el Plan del Gobierno del Presidente Miguel de la Madrid, en uno de sus siete postulados se contempla la desconcentración, pero fueron aplicados después de emitido el decreto presidencial de julio de 1984 para "descentralizar y desconcentrar la vida nacional". (Ver cuadro No.7 el cual muestra los créditos para poder llevar a cabo el Plan de Gobierno).

Programa de las Empresas Comerciales del Sistema CONASUPO 1984 - 1988. (Ver cuadros 7 y 8, los cuales muestran los presupuestos otorgados a las filiales).



5.1 FIDEICOMISO COMISION PROMOTORA CONASUPO SOCIEDAD ANONIMA.

F I C O P R O C O N S A

A. ANTECEDENTES.

Este organismo fué creado en 1966, bajo la denominación de Comisión Promotora Conasupo para el Mejoramiento Rural con el propósito de auxiliar al organismo central en la construcción y acondicionamiento de silos y bodegas rurales.

En 1970 apoyó la construcción de los centros de capacitación interna campesina.

Durante el período de 1971 a 1976 cambió su estructura legal y su denominación; fueron ampliadas las acciones de la Comisión con nuevas tareas, a fin de apoyar los programas federales encomendados al sistema. En 1971 pasó a ser Comisión Promotora CONASUPO para el Mejoramiento Rural. En mayo de 1973 pasó a convertirse en Fideicomiso Comisión Promotora CONASUPO para el Mejoramiento Social.

Entre ellos se destacan diversos programas especiales de apoyo a la producción rural; El Programa Presidencial Extraordinario de Ayuda Alimentaria a Zonas afectadas por Heladas y Sequías y la operación en conjunto con la Secretaría de la Defensa Nacional del Plan DN-III para ayuda a damnificados.

b. Los Objetivos de FICOPROCONSA son:

1) Contribuir al fortalecimiento de la economía rural, mediante el estímulo y orientación a los productores de escasos recursos procurando su incorporación a las actividades productivas adecuadas.

2) Incrementar la eficiencia en los sistemas de producción y comercialización de las empresas de la institución, mediante el establecimiento y desarrollo de la infraestructura tanto física como de apoyo técnico y social requerida para el logro de este fin.

3) Contribuir al mejoramiento social de la población rural mediante la integración de los aspectos sociales, técnicos y económicos dentro del marco de los programas a cargo del fideicomiso.

4) Estimular la exportación de los productos de las empresas y programas del fideicomiso, con el fin de contribuir al mejoramiento del nivel de vida de los productores y a las políticas generales del desarrollo del país.

5) Asesorar a CONASUPO sobre la problemática del mejoramiento rural y social.

6) Realizar los proyectos y construcciones de los inmuebles necesarios del sistema.

7) Incrementar y desarrollar la industria rural para reforzar la producción, coadyuvando a satisfacer la demanda de productos básicos.

La función de FICOPROCONSA se centra en las siguientes actividades:

- a) Producción de artículos y alimentos de consumo popular.
- b) Comercialización de los mismos.
- c) Apoyo a la producción agropecuaria a través de insumos y de la creación de canales de comercialización de productos agrícolas, ganaderos y agroindustriales.

5.2

BODEGAS RURALES CONASUPO, S.A.

B. O. R. U. C. O. N. S. A. .

A. ANTECEDENTES.

El acopio de cosechas se inició haciendo llegar vagones de tren a lugares cercanos a las zonas productoras; todas las operaciones se llevaban a cabo manualmente, sin posibilidades para aplicar normas de calidad o sistemas de manejo y almacenamiento óptimo.

Por otra parte, el pequeño productor tenía difícil acceso a los centros operados por ANDSA, situados, por razones de consumo, principalmente en núcleos urbanos. En cambio los intermediarios acudían al lugar de la cosecha y, con ese argumento, convencían al campesino de aceptar menores precios a los estipulados por el Gobierno Federal.

Así, se creó en 1966 la Comisión Operadora de Graneros del Pueblo para hacer llegar efectivamente los precios de garantía al productor agrícola. (COCGRAP).

El 30 de julio de 1970 se constituyó la Comisión Operadora del Pueblo como dependencia de CONASUPO.

Su creciente importancia en beneficio de la población rural y urbana y de las necesidades de acopio así como de la conservación y movilización, propiciaron que el 2 de agosto de 1971 pasara a ser filial del Sistema CONASUPO con el nombre de Bodegas Rurales Conasupo (BURUCONSA), por acuerdo del consejo.

El acta se firmó el 30 de octubre del mismo año.

B. Sus OBJETIVOS son:

1) Coadyuvar a la organización de la participación activa de los campesinos en la comercialización de sus cosechas proporcionando les la capacitación necesaria para que se conviertan en factores dinámicos y concientes del desarrollo del país y de sus comunidades.

2) Operar, administrar, acondicionar y mantener en buen estado de funcionamiento los silos, almacenes y bodegas rurales, tanto los ya construídos como los que en el futuro edifiquen los campesinos con intervención de CONASUPO así como cualquier otra clase de centros receptores, almacenes de bodegas destinados a guardar y conservar toda clase de frutas o productos agrícolas, industrializados o no, fertilizantes, insecticidas y parasiticidas, aperos de labranza, equipos agrícolas, bienes de consumo popular, etc.

3) Organizar eficientemente la operación de los silos, almacenes y bodegas rurales, aplicando los sistemas adecuados para la recepción, almacenamiento, conservación, distribución y venta de los productos que en ellos se manejan.

4) Llevar a cabo todos los actos jurídicos y mercantíles necesarios para el cumplimiento de las finalidades anteriores.

5) Realizar todas las finalidades descritas dentro de los programas de desarrollo rural de comercialización de los productos del campo, de distribución, de subsistencias populares y de industrialización de la producción agrícola.

6) La duración de BORUCONSA está contemplada para 99 años a partir de 1970.

La labor de BORUCONSA consiste en auxiliar al campesino mexicano en el suministro de fertilizantes, así como en la venta de maíz, frijol, aceite comestible, arroz y azúcar en los lugares que radica y en recibir los productos en sus bodegas, facilitándole transporte y costeará, dando también trabajo a los campesinos que son capacitados como almacenistas y analistas por los centros CONASUPO de capacitación campesina.

Los programas de BORUCONSA son: de acopio de cosecha, de almacenamiento y conservación, de manutención de productos, de venta de productos básicos y de apoyo a la comercialización ejidal.

078769

5.3

CENTRO CONASUPO DE CAPACITACION? S.C.

C E C O N C A

A. ANTECEDENTES.

En sesión del Consejo realizada el primero de mayo de 1972 fué creada la sociedad civil denominada CENTROS CONASUPO de CAPACITACION S.C. (Ver organigrama cuadro No. 9).

B. OBJETIVOS.

Los objetivos de CENTROS CONASUPO DE CAPACITACION, S.C., los podemos resumir en la siguiente forma:

- 1.- Capacitar en forma específica, sistemática y coordinada a los trabajadores que prestan sus servicios en el sistema CONASUPO.
- 2.- Coadyuvar al fomento del desarrollo económico y social del país, participando en la capacitación de ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios usuarios del sistema, tendiendo a lograr su actuación dinámica, conciente y organizada en los procesos de producción, industrialización y comercialización de los productos del campo.
- 3.- Instrumentar la participación antes mencionada a través de la operación y administración de los Centros De Capacitación establecidos en Bodegas Rurales adaptados para este efecto, los que cedan los organismos federales y los Gobiernos de los Estados, así como los que se construyan para este fin.
- 4.- Apoyar, en el marco de sus actividades, los programas de la Alianza para la Producción y los que surjan del sector agropecuario, en coordinación con las instituciones federales y los Gobiernos de los Estados.
- 5.- Llevar a cabo todos los actos jurídicos y mercantiles, necesarios para el adecuado cumplimiento de sus finalidades.

C. PROGRAMAS DE ACCION.

C.1. INSTITUCIONALES:

Mediante los Programas Institucionales, CECOCCA realiza y/o contribuye a la inducción, capacitación y actualización y desarrollo del personal que labora en CONASUPO y sus filiales; de esta manera CECOCCA atiende las demandas de cada filial según sus necesidades específicas de operación.

Subprograma "A" . Capacitación para el personal de CONASUPO/MATRIZ; cursos secretariales, de relaciones humanas, de inducción sobre los objetivos, metodología y la mística de trabajo que persigue y utiliza CONASUPO.

Subprograma "B" . Capacitación del personal que trabaja en Bodegas Rurales CONASUPO, S.A. de C.V.; cursos para almacenistas analistas, de certificadores de trigo y demás productos que maneja CONASUPO.

Subprograma "C" . Apoyo a los programas que realiza el Fideicomiso Comisión Promotora CONASUPO para el mejoramiento social; cursos de apicultura, horticultura, fruticultura, etc.

Subprograma "D" . Capacitación del personal que labora en las oficinas centrales y de campo de la Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V. (DICONSA); cursos de actualización y capacitación para consecionarios de tiendas, de actualización para Gerentes Regionales; de actualización para Almacenistas y Jefes de Operaciones de las Gerencias Regionales, Supervisores, Promotores, Jefes de Piso, Anaqueleros y Cajeros.

C.2 DE APOYO A LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION:

Los programas de apoyo a la producción obedecen al objetivo de CONASUPO de coadyuvar con el Gobierno Federal el fomento del desarrollo económico y social del país en el campo de las subsistencias po-

pulares ... mediante la difusión de los programas de compra de los diversos productos que maneja, de la divulgación de las normas de calidad y los precios de garantía de cada producto en general, así como la penetración y el mejoramiento de la imagen institucional entre los trabajadores del campo. Además coopera con los programas que promueven los Gobiernos de los Estados.

D. MODALIDADES DE LA CAPACITACION:

Para cubrir sus programas, CECONCA ha implementado diversas modalidades que respondan regionalmente a las necesidades del campo entre las que destacan:

1) Capacitación Interna.- Esta acción se desarrolla dentro de las instalaciones de los Centros de Capacitación y responde a necesidades específicas de conocimientos con una profundidad capaz de desarrollar habilidades, incrementar conocimientos y despertar interés por algunas actividades relacionadas con la producción y/o comercialización.

2) Capacitación Externa.- Esta actividad se desarrolla en las comunidades rurales y propone principalmente el desarrollo de las habilidades manuales con un fin eminentemente práctico, sin descuidar la adquisición de la teoría necesaria y de la actitud correspondiente.

3) Cursos por Correspondencia.- Esta modalidad la maneja el Departamento de operación desde las oficinas centrales y está destinada a todo trabajador del campo que lo solicite. Su objetivo es el de iniciar y/o despertar interés en los trabajadores para que adquieran nuevos conocimientos mediante la distribución de los Cuadernos Agropecuarios.

4) Cursos por Radio.- Esta acción la efectúa el Departamento de

operación desde sus oficinas centrales, en coordinación con la Dirección General de Radio y Televisión; su objetivo es el de sensibilizar a los productores del campo para lograr su participación efectiva en la adquisición de nuevos conocimientos, afines a sus actividades cotidianas; en sí tiene un fin promocional para la acción capacitadora de CECONCA.

E) SERVICIOS AL PUBLICO:

La filial CECONCA es una Empresa de Servicios y por lo tanto no lucrativa, siendo sus servicios:

- a) De Consultoría.
- b) Información y
- c) Capacitación.

1) Servicio de Consultoría.- Está dirigido a Conasupo- Matriz y sus diferentes filiales según requerimientos de cada organismo.

Estos servicios están encaminados a la inducción, capacitación, actualización y desarrollo del personal que presta sus servicios en los organismos del Sistema.

2) Este servicio se desarrolla en coordinación directa con las autoridades y con la participación del propio personal de cada organización ; generalmente a los técnicos de CECONCA se les encomienda desarrollen una labor de asesoría, coordinación y apoyo.

3) El Servicio de Información.- Está destinado a los usuarios del Sistema CONASUPO, a fin de divulgar las normas de calidad, los precios de garantía, los programas de compra y los servicios en general que ofrece al público el Sistema Conasupo.

4) El Servicio de Capacitación.- Está dirigido a los usuarios del Sistema atendiendo al objetivo primordial de CONASUPO ya mencio-

nado: Coadyuvar con el Gobierno Federal en el Fomento del Desarrollo Económico y Social del país en el campo de las subsistencias populares.

Existen actualmente 27 Centros de Capacitación en 24 Entidades Federativas.

5.4

TRIGO INDUSTRIALIZADO CONASUPO, S.A.

T R I C O N S A

A. ANTECEDENTES.

Esta filial es la más pequeña del Sistema Conasupo y actualmente cuenta con una sola planta, ubicada en el Distrito Federal.

Su origen se remonta al año de 1968 en que se constituye como filial de CONASUPO como la Compañía Panificadora CONASUPO, S.A. cuya finalidad era la de atender la demanda de pan, sobre todo de bolillo, de los estratos de menores ingresos de la comunidad; es hasta el año de 1972 que se acordó modificar su razón social por la de Trigo Industrializado CONASUPO, S.A. de C.V. (TRICONSA). El 6 de noviembre del mismo año se firmó el acta correspondiente.

Dentro de las características más señaladas en la industria del trigo se puede observar un alto grado de concentración, ya que son tres las industrias que procesan este cereal en sus principales derivados a saber:

- a) Harina de trigo
- b) Pan y pasteles
- c) Galletas y pastas alimenticias.

Desde su creación, TRICONSA se ha orientado a la producción y comercialización de pan blanco y de dulce en volúmenes reducidos.

Comparado con los niveles que maneja la industria privada de este ramo no llegan a tener un peso a nivel nacional, ya que sin duda la elaboración de pan y pasteles es la menos dinámica de las tres clases mencionadas.

Su principal canal de comercialización lo constituyen las lecherías de CONASUPO ubicadas en el Distrito Federal que acaparan el

el 72% de su producción y el 28% restante es distribuido a través de canales oficiales como DICONSA, DIF e ISSSTE.

En TRICONSA la producción de pan blanco y de dulce no representa su factor primordial, sino el abasto de trigo a la industria molinera que cubre con un 60% la demanda de harina de trigo en los últimos años. (ver cuadro)

PARTICIPACION DE CONASUPO
EN EL ABASTO A LA INDUSTRIA MOLINERA
(%)

ANO	ABASTO TOTAL DE CONASUPO	MERCADO NACIONAL	IMPORTACIONES
1980	60.8	63.6	34.4
1981	65.0	63.6	36.4
1982	59.7	83.8	16.2
1983	56.6	76.1	23.9
1984	57.8	82.1	17.9
1985	53.4	85.2	14.8

Fuente: Informe elaborado con datos estadísticos de CONASUPO en diferentes partes.

De lo anterior puede inferirse que tan importante es el papel de CONASUPO vía TRICONSA como el vínculo entre la agricultura y la industria. Esta empresa derivada del Sistema no solo significa un abasto seguro y oportuno de materia primas, sino sobre todo, un flujo sustancial de recursos en forma de subsidios que quizá representa para las pequeñas empresas fuente importante en sus márgenes de rentabilidad, pero de ganancias extraordinarias para las grandes empresas procesadoras de este cereal.

B. Sus OBJETIVOS son:

- 1) Coadyuvar al fomento del desarrollo económico y social del

país, participando en la regulación y modernización del mercado de los productos derivados del trigo que se consideraran necesarios y de consumo para la alimentación de los sectores de la población económicamente débiles, tendiente a lograr el desarrollo equilibrado de la producción de esas subsistencias.

2) Instrumentar la participación antes mencionada a través de la organización, administración y operación de sistemas y establecimientos destinados a la industrialización y comercialización de toda clase de productos derivados del trigo.

3) Llevar a cabo todos los actos jurídicos y comerciales necesarios para el adecuado cumplimiento de sus finalidades.

La duración de TRICONSA es de 50 años a partir del 18 de junio de 1968.

5.5

LECHE INDUSTRIALIZADA CONASUPO, S.A.

L I C O N S A

A. ANTECEDENTES:

En 1952 siendo una empresa privada con razón social, lechería Nacional S.A. comenzó a producir leche rehidratada para CEIMSA por lo que aún no era parte del patrimonio CONASUPO.

Dicha empresa empieza arrendando 300 expendios para distribuir - lo que posteriormente serían los establecimientos LICONSA, es decir, se empiezan a dar los primeros pasos para formar lo que conocemos actualmente como Leche Industrializada.

La creciente necesidad del producto, así como la cada vez urgencia de abastecer leche rehidratada suficiente y a un precio al alcance de las mayorías, el Gobierno decidió manejar el abasto de la leche en forma tal que se permitiera tener bajos precios y a la vez la autosuficiencia para la cual se fundó la Compañía Rehidratadora de Leche CEIMSA, S.A. el 2 de mayo de 1961.

En 1962 pasó a formar parte de CONASUPOSA aumentando su producción. En 1963 cambió su nombre por el de Compañía Rehidratadora de Leche Conasupo, S.A.

En 1968 empezó a operar con el sistema de tanques refrigerados y máquinas automáticas y, en 1971, distribuyó la leche en vehículos propios.

Modifica nuevamente su razón social en 1972, esta vez por el de Leche Industrializada CONASUPO.

Frente a las circunstancias económicas difíciles como las actuales, el gobierno federal ha respondido a las necesidades más urgentes de la población, particularmente la de menores recursos.

A través de las acciones normativas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y de las Operativas de CONASUPO, el abasto de productos básicos se ha identificado con el propósito de atenuar el impacto inflacionario entre los sectores menos favorecidos.

Uno de los principales esfuerzos que se realizan para conseguir dicho propósito, es el abasto de productos lácteos de Leche Industrializada CONASUPO (LICONSA), empresa filial del Sistema CONASUPO que se encarga de pasteurizar la leche de origen nacional que adquiere en las cuencas lecheras y de procesar la leche en polvo que compra en Canadá, Nueva Zelanda y Estados Unidos.

Esta industria le permite a CONASUPO, suministrar leche en diversas presentaciones a través de sus distintos mecanismos de distribución diseminados por toda la República.

LICONSA asegura la posibilidad de consumo de leche a la población de menores recursos económicos y en especial a los niños, regular el mercado de productos básicos lácteos industrializados y contribuir al abasto necesario fomentando y estimulando la producción de la ganadería lechera nacional.

El abasto social que consiste en la venta directa de litros diarios de leche fluída a familias de escasos recursos y que viven en las zonas más pobladas hace que tenga autosuficiencia del líquido.

Los productos que se obtienen son: leche pasteurizada, crema, mantequilla, quesos, etc.

Cabe hacer notar que las importaciones de leche en polvo se han conservado a un nivel constante, con un promedio de 142.360 toneladas por año. Los otros productos industriales lácteos como son: rehidratación, homogenización, condensación, evaporación y en polvo se han conservado constantemente en los últimos años. Podemos apreciar en el siguiente cuadro el abastecimiento de la materia prima láctea que se ha importado.

VOLUMENES DE IMPORTACION DE LECHE
EN POLVO REALIZADA POR LICONSA
(1980 - 1985)

ANO	TONELADAS
1980	206.694
1981	168.500
1982	76.000
1983	105.157
1984	125.071
1985	151.000
T O T A L	832.322

Paralelamente, es necesario apuntar que existen otras materias primas tales como: grasas butíricas, lactosa, caseína, suero en polvo, escencias para la fabricación de esos productos lácteos, que también son importados por CONASUPO.

Analizando las distintas líneas de producción que integran la línea láctea, se observa que : (ver cuadro No. 10)

a) La actividad de reconstitución de leche se realiza en su totalidad para el público como único agente.

b) La pasteurización es una actividad que tradicionalmente ha estado en manos de propietarios privados en su totalidad, pero actualmente el Estado participa en esa rama gracias a LICONSA, la cual cuenta con una serie de plantas que le permiten una producción para cubrir la demanda.

c) En el nivel industrial el número de empresas es reducido, ya que participan agentes nacionales y extranjeros.

LICONSA cuenta con un total de 10 plantas situadas en diferentes partes de la República: Aguascalientes, Veracruz, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Oaxaca, Queretaro y la planta más grande que se encuentra

en el Estado de México. Las plantas restantes se localizan en Tlaxcala, Veracruz, Sonora, Colima, Chihuahua y Yucatán.

En LICONSA funcionan también tres plantas de alimentos balanceados que se han instalado en Jalisco.

B. Los OBJETIVOS de LICONSA son:

1) Coadyuvar al fomento del desarrollo económico y social del país, participando en la regulación y modernización del mercado de los productos lácteos que se consideren de consumo para la alimentación de los sectores de la población económicamente débil, tendiente a lograr el desarrollo equilibrado de la producción de esas subsistencias, el aumento del ingreso eficiente y el aumento del poder real de los consumidores de escasos recursos.

2) Instrumentar la participación antes mencionada a través de la organización, administración y operación de sistemas y establecimientos destinados a la industrialización y comercialización de toda clase de productos-básicos lácteos.

3) Llevar a cabo todos los actos jurídicos y comerciales necesarios para el adecuado cumplimiento de sus finalidades.

La duración de LICONSA es de 50 años a partir del 2 de marzo de 1971.

5.6

INDUSTRIAS CONASUPO SOCIEDAD ANONIMA

I C O N S A

A. ANTECEDENTES:

La empresa Industrias CONASUPO, S.A. de C.V. (ICONSA), filial de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, se constituyó legalmente el 31 de marzo de 1975 con el objeto de fomentar el desarrollo económico y social del país mediante la industrialización de semillas oleaginosas; procesamiento de aceites crudos y refinados; grasas de origen vegetal y animal; fabricación de harinas de trigo y de maíz; fabricación de pastas para sopa; elaboración de alimentos balanceados; procesamiento y transformación de los subproductos obtenidos de los procesos industriales e industrialización de otros productos de primera necesidad.

ICONSA inició sus operaciones cuando el sistema CONASUPO adquirió la propiedad de lo que hasta entonces eran empresas Longoria, S.A. por lo cual partió de una estructura ya establecida, que servía a intereses privados elaborando los productos antes mencionados.

Al asumir la dirección de esta plataforma industrial, ICONSA contrajo una serie de compromisos entre los que destacan: incrementar la producción para servir a los fines sociales del Sistema CONASUPO; mantener o superar la calidad anterior y alcanzar los mayores índices de productividad para abatir costos que le permitiesen trabajar a precios CONASUPO, los cuales se han encontrado siempre por debajo de los comúnmente rigen en el mercado.

Cuando se fundó ICONSA con la adquisición de las empresas Longoria por CONASUPO, no era suficiente cambiar de nombre ya que esas industrias funcionaron con el criterio de una correcta administración empresarial, y lo que se buscaba era tener acceso a metas más amplia,

tales como ser instrumento de CONASUPO para promover la industrialización de productos necesarios para la alimentación popular y regular los mercados respectivos en cantidad, calidad y precio; participar en el abasto y regulación de precios de esos productos; aumentar la capacidad de compra de la población económicamente débil; mantener reservas de sus productos para responder a demandas y participar en los programas presidenciales de alimentación nacional, como fué el caso del Programa Nacional de Alimentación (PRONAL).

De esta forma los objetivos a alcanzar por la empresa industrial CONASUPO, superaron desde un principio la capacidad que ésta tenía para cumplirlos, razón por la cual el Estado, vía el Sistema CONASUPO, observó la necesidad de reajustar y proyectar la ampliación y construcción de nuevas plantas.

En la actualidad, ICONSA, una de las dos ramas importantes del Sistema CONASUPO, cuenta con un equipo sofisticado de unidades productivas, en las cuales se han venido elaborando los productos "Alianza" (en un 80% de dicha marca).

Además, ICONSA realiza estudios de marca para saber cual es la aceptación de sus productos, lo cual hace que se modifiquen alguna de las marcas ya existentes para que se sustituyan por otras.

Las fábricas de ICONSA se encuentran ubicadas en distintos estados de la República, con excepción de la de Tultitlán que se levanta en el Estado de México y a la que se le considera la más grande de América Latina en su ramo (en esta planta se envasan más de 200 toneladas diarias de los aceites comestibles bajo las marcas de "Premier", "Sarita", "Lucero", y "Alianza").

En Mexicali, Baja California, se localiza otra planta de ICONSA con un molino de oleaginosas y una refinadora de aceites.

ICONSA adquirió también dos plantas de alimentos balanceados que forman un solo complejo industrial.

El desarrollo que ha tenido esta empresa industrial en los últimos años se debe en parte al aumento de la demanda de alimentos que han venido creciendo a la par de la población, situación que requiere de un permanente y cada vez mayor intervención estatal, sobre todo para garantizarles a aquellos para quienes lo indispensable se ha convertido en lujo, su más valioso derecho: la alimentación y subsistencias.

C. Los OBJETIVOS de ICONSA son:

1) Coadyuvar al fomento del desarrollo económico y social del país a través de la industrialización de semillas y oleaginosas, del procesamiento de aceites crudos, refinados y grasas de origen vegetal y animal, de la fabricación de harina de trigo, de maíz, alimentos balanceados para ganado y pastas para sopa, así como el procesamiento y transformación de los subproductos que resulten de los procesos industriales mencionados, y en la industrialización de otros productos de primera necesidad.

2) Instrumentar la participación antes mencionada a través de almacenar, conservar, distribuir y vender al mayoreo y menudeo, dentro y fuera del país, las materias primas, materiales y productos que fabriquen.

3) Adquirir directamente las materias primas y los materiales auxiliares que requiere para la industrialización.

4) Explotar, comprar y vender patentes, marcas industriales y nombres comerciales y otorgar y obtener licencias para el cumplimiento de su objetivo social.

5) Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para el --

cumplimiento de su objetivo social.

6) Llevar a cabo todos los actos jurídicos y comerciales necesarios para el cumplimiento de sus finalidades.

La duración de ICONSA es de 50 años a partir de la fecha de su constitución.

5.7

MAIZ INDUSTRIALIZADO CONASUPO

S.A. de C.V.

M I C O N S A

A. ANTECEDENTES:

Maíz Industrializado Conasupo, S.A. de C.V., es la empresa filial de CONASUPO que produce la popular harina "MINSAs", con el objeto de regular y abastecer en el mercado la existencia de esta harina para la elaboración de productos alimenticios derivados del maíz, como la masa, la tortilla y otros de tradición en el consumo popular.

Esta industria se constituyó en el año de 1950. Inicialmente se encargaba de comprar, vender, exportar e importar cereales, especialmente maíz, en la adquisición en el exterior de los productos químicos necesarios para la mejor producción de éste grano básico, así como para combatir las plagas que afectan en general a este producto.

El antecedente más directo de MICONSA data precisamente del año de 1950, cuando el Gobierno Federal instruyó a Nacional Financiera, S.A. (NAFINSA) para que creara la empresa denominada Maíz Industrializado, S.A. (MINSAs).

MINSAs pasó en el año de 1962 a ser propiedad de la entonces CONASUPOSA, la cual al convertirse en el año de 1965 en organismo descentralizado, modificó su razón social a CONASUPO y absorbió el patrimonio de MINSAs transformándola en sociedad anónima de capital variable, con el fin de agilizar los procedimientos para aportarle los recursos económicos necesarios, es decir los incrementos patrimoniales que le permitiera adecuarse al comportamiento de la demanda, mediante la creación de nuevas plantas en el interior de la República.

En junio de 1972 la empresa modificó su nombre a Maíz Industria-

lizado Conasupo, S.A. de C.V. (MICONSA), pero conservó el nombre comercial de su producto harina de maíz MINSA, ya que tenía arraigo en el mercado sobre todo entre los consumidores tradicionales del Sistema.

Lo que dió origen a la antecesora de MICONSA fué la costumbre del pueblo de considerar a la tortilla de maíz como un complemento básico de su dieta alimenticia. Desde ese momento se investigó técnicamente a través del Instituto de Investigaciones Tecnológicas, A.C. en base a los estudios realizados por el Banco de México, S.A., el proceso tradicional de la elaboración de la tortilla a nivel familiar y artesanal, para poder pasar a una producción a escala industrial con la finalidad de convertir al maíz nixtamalizado en harina a nivel mundial.

No solamente en tortilla se industrializa el maíz; existen varias clases industriales que sirven para la dieta mexicana: (ver cuadro No. 11 y 12).

- a) Fabricación de harina de maíz
- b) Fabricación de almidones, féculas, levaduras, etc.
- c) Fabricación de tortillas
- d) Fabricación de palomitas de maíz, papas fritas, charritos y similares.
- e) Fabricación de nixtamal.

De esta clase de transformación, tenemos que la fabricación de tortillas es la más representativa.

En sí, CONASUPO vía MICONSA tiene una importante función abastecedora en el mercado de la producción privada.

ABASTECIMIENTO DE MAIZ CONASUPO

A LA INDUSTRIA

(%)

PRODUCTO	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Molienda de nixtamal	24.0	72.0	82.1	68.0	57.7	53.0
Fabricación de harina	88.0	73.6	100	91.6	88.7	96.5
Fabricación de derivados	41.0	45.0	98.9	82.2	78.2	68.6

A raíz de la industrialización del maíz en harina, se han obtenido ventajas como la facilidad de almacenamiento, mejor distribución, mayor facilidad de transporte, conservación y eliminación de mermas y desperdicios.

MICONSA cuenta con cinco plantas industriales en diferentes regiones del país: Estado de México, Distrito Federal, Queretaro, Morelos, Tlaxcala, Puebla, Hidalgo, Guerrero, San Luis Potosí, Tamaulipas, Coahuila y el norte del Estado de Veracruz. Otra está en Guadalajara que también funciona como abastecedora entre otros de Jalisco, Sinaloa, Sonora, etc. La planta de Arriaga cubre Chiapas, Oaxaca, Campeche, Yucatán y Quintana Roo.

Cabe reiterar que MICONSA desde su origen fué concebida por el Gobierno Federal y transferida al Sistema CONASUPO para cumplir las funciones de tipo netamente social y no lucrativa, teniendo como meta principal regular y modernizar el mercado de los productos derivados del maíz que consideren de consumo necesario para la alimentación de la población económicamente débil.

B. Los OBJETIVOS de MICONSA son:

Adquirir y explotar plantas industriales para producir harina de maíz y de otros cereales; producir, envasar y comercializar la harina de maíz y sus productos terminados, así como de otros cereales; adquirir los artículos necesarios para el establecimiento de las plantas procesadoras; y en general, practicar todas las acciones civiles y mercantiles relacionadas con los objetivos de la sociedad.

5.8

ALMACENES NACIONALES DE DEPOSITO, S.A.

A N D S A

A. ANTECEDENTES.

Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. se creó en 1936 como institución auxiliar de crédito y se integró definitivamente al Sistema CONASUPO en 1974.

ANDSA, en su carácter de institución coadyuvante de la acción de CONASUPO y de las entidades del sector público encargados de la comercialización de beneficio popular, desempeña tareas que revisten una doble importancia. Por otra parte, en los principales centros demográficos de almacenes destinados a la concentración de los volúmenes de mercancías integrantes de las reguladoras. Por otra parte, auxilia en la obtención de financiamiento necesario para impulsar la producción, comercialización e integración de tales reservas.

Su red nacional de almacenes y su especialización en el almacenamiento y la conservación de casi todo tipo de producción agropecuaria ha propiciado que ANDSA se convierta en un elemento de apoyo de primera importancia para el desarrollo agrícola del país.

Los Almacenes Nacionales de Depósito es la empresa almacenadora más importante y más grande de América Latina está facultada para expedir certificados de depósito, bonos de prenda y títulos de crédito con un plazo de seis meses y que se pueden endosar adjunto al bono de prenda.

B. Los OBJETIVOS de ANDSA son:

- 1) El aprovechamiento óptimo y la ampliación y mejoramiento de la capacidad existente.
- 2) La descentralización administrativa y operativa de ANDSA, pa-

ralela a la del Sistema CONASUPO.

3) El funcionamiento de un sistema coordinado de operación CONASUPO-ANDSA-BUROCONSA que agilice los servicios, evite duplicidad de esfuerzos y acciones y permite el abastecimiento de los costos y la programación de inversiones de los sistemas de almacenamiento, de tal manera que se complementen mutuamente.

4) La participación de los campesinos previamente capacitados en la comercialización de las cosechas, que capten los centros receptores establecidos por CONASUPO en instalaciones de ANDSA.

5) El mantenimiento de los elementos que ANDSA requiere para desempeñar su función como institución nacional auxiliar de crédito.

6) En materia de almacenaje y conservación de los productos del mar, ANDSA promueve la instalación de frigoríficos en puntos estratégicos del país, a fin de guardar y conservar en forma adecuada esos puntos y coadyuvar así, al desarrollo de la industria pesquera, al consumo interno y a las exportaciones.

B. Los Servicios que presta ANDSA son:

- a) Almacenamiento nacional directo (nacional y extranjera reglamentada).
- b) Almacenamiento fiscal
- c) Servicios de frigoríficos (cuenta con sistema de refrigeración)
- d) Habilitación de bodegas (las tarifas que cobran por tonelada).

5.9

IMPULSORA DEL PEQUEÑO COMERCIO

I M P E C S A

A. ANTECEDENTES.

Actualmente existen 2 tipos de mercado, es decir, de comercio: uno, el de los sofisticados sistemas de comercialización y el otro, el tradicional, representado por el mercado de tianguis y pequeño comercio.

El mecanismo del primero en el campo de operación comercial les permite adquirir una gama de mercancías a precios muy bajos, los cuales sirven como artículos ganchos para atraer a los consumidores y éstos adquieren a su vez otra clase de artículos muchas veces superfluos y caros. Estas organizaciones operan solamente en zonas con probada capacidad de compra.

El segundo tipo, miles de pequeños establecimientos con poco capital, mínima capacidad negociadora y escasa variedad de productos les hace tener ínfimas utilidades, lo que contribuyó en buena medida a que el gobierno tomara una iniciativa para que no se viera distorsionada la ya de por sí dieta alimenticia.

La suma de los factores anteriores determinó a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial a crear, el 6 de abril de 1977, una empresa denominada Impulsadora del Pequeño Comercio. Este organismo pasó a formar parte del cuerpo de CONASUPO en 1979 para apoyar la venta al mayoreo y medio mayoreo de productos básicos a los pequeños y medianos comerciantes, y a la vez aumentar el poder de consumo de la población atendida por ellos.

Desde el momento de su fundación hasta el presente, IMPECSA ha tenido dos momentos definidos en su desarrollo:

El primero va desde su inicio de operaciones en 1977 hasta el 1 -

de junio de 1979, fecha en la que se cambió la administración. Durante ese lapso, bajo una organización centralizada, se establecieron su cursales en las entidades federativas.

El segundo momento comienza con la incorporación de la empresa - al sistema de filiales de CONASUPO, fusión que se formaliza el 24 de junio de 1980 . A partir de esa etapa se hace cargo del Sistema de Distribución al Mayoreo, para regular esta esfera del mercado de básicos, a través del abasto y modernización del pequeño comercio, responsabilidad que exigió extender las acciones a escala nacional, alrededor del diseño y ejecución de un Plan Maestro de Desarrollo, cuyo punto de sustento fué la ubicación conceptual, filosófica y operativa de la empresa, plasmándose los lineamientos en el documento denominado "IMPECSA : Definición de su Función Social", el cual se complementa con el Plan de Desarrollo Comercial que tiene como eje el diseño y la ejecución - del "Programa de Expansión" de la estructura física y operativa.

En esta segunda fase de acuerdo con los postulados de la Reforma Administrativa, se modificó el esquema administrativo de una dirección centralizada por un desconcentrado tanto territorial como funcional-- mente.

De lo anterior se refleja el dinamismo de la empresa, que ha logrado a través de su corta existencia.

B. Sus OBJETIVOS son:

Para cumplir con su principal objetivo IMPECSA ha instrumentado - un conjunto de programas institucionales como son:

1) El programa de autogestión que busca ayudar a obtener una capacidad de compra de los consumidores organizados en grupos de compras en común. Se dirige más a sindicatos, organizaciones populares e institucionales.

2) Programa nacional de afiliados que tiene como objetivo el abastecer de productos básicos a precios accesibles a comerciantes que -- cuenten con locales de 60 m² de superficie mínima. Estos comerciantes reciben la mercancía en su local sin cargo de flete; si su compra es directa en la sucursal de IMPECSA se les retribuye el gasto de transportación.

3) Otra función de la Impulsora con estos comerciantes es la de actuar como gestor de la línea de funcionamiento existente en la banca para la aplicación de la estructura física del pequeño comercio. Capacita al pequeño comerciante en la aplicación de técnicas de contabilidad y mercadotecnia en el manejo de productos, cumpliendo así con la finalidad de impulsar la modernización comercial.

La idea es fortalecer su posición en la distribución de productos básicos en estos establecimientos, IMPECSA actúa además como regulador de precios ofreciendo a los pequeños comercios precios accesibles.

6.

FONDO PARA LA INDUSTRIA ASOCIADA

F I A

A. ANTECEDENTES.

El Fondo para la Industria Asociada es un fideicomiso que , como en toda institución con un sistema tan complejo como el que presenta el Sistema CONASUPO, tiene la finalidad de canalizar recursos para cubrir sus necesidades y por ende para satisfacer demandas, así como auxiliar a empresas establecidas.

El Fondo para la Industria Asociada es un fideicomiso que CONASUPO estableció junto con el Banco Mexicano Somex el 30 de junio de 1981 con una aportación inicial de 1000,000,000 de pesos.

El FIA otorga prioridad a las empresas establecidas, de acuerdo a los siguientes criterios de prioridad:

- 1) Productos de marca Alianza y Natural
- 2) Empresas de carácter social
- 3) Empresas ubicadas en zonas prioritarias
- 4) Industrias pequeñas y medianas con capital nacional.

Actualmente el FIA garantiza a sus asociados la venta de sus productos pagados al contado y las ventajas de usar una marca única que evita gastos de publicidad y mercadotecnia llevando a cabo sus actividades de financiamiento a través de tres programas operativos:

A) Programa de pago de contado con recursos patrimoniales del FIA que cumple con una doble función: por una parte; permite a la industria asociada recuperar su capital de trabajo, en consecuencia, mantener su ritmo de producción; por la otra, el sistema de comercialización CONASUPO tiene la seguridad de contar con el abasto de productos básicos.

B) Programa de pago a través de líneas de crédito de los distintos fondos de fomento del gobierno federal y de las sociedades nacio-

nales de crédito. La actuación del Fondo reside en el otorgamiento del aval de garantía de recuperación a esos organismos financieros, que descuentan los contrarecibos expedidos por DICONSA e IMPECSA a favor de las empresas asociadas.

C) Programas de mezcla financiera, que se ha instrumentado conjuntamente con algunas sociedades nacionales de crédito, consistente en que el FIA aporta un porcentaje de recursos y la Banca proporciona el restante, dando por resultado una tasa de interés atractiva para los proveedores, que así no se ven afectados por altas tasas de financiamiento.

B. Los OBJETIVOS del FIA son:

- 1) Reorientar la capacidad productiva de la planta industrial hacia la producción de básicos.
- 2) Aprovechamiento de la capacidad instalada en la pequeña y mediana industria nacional.
- 3) Racionalizar los costos de producción, distribución y comercialización.
- 4) Garantizar a la planta industrial acceso al mercado.
- 5) Asegurar los canales de comercialización.
- 6) Abastecer el mercado con la oferta suficiente y oportuna, de calidad uniforme y a precios accesibles.
- 7) Promover la creación de una clase media industrial dominante de básicos.

Así, al poner en funcionamiento sus objetivos, el FIA brinda apoyos prácticos a sus asociados, los cuales entre otros son:

- 1) Compromiso de operación a largo plazo.
- 2) Pago inmediato contra entrega de mercancía.
- 3) Otorgamiento de crédito a tasas preferenciales.

- 4) Garantía de desplazamiento de mercancía.
- 5) Facilidades y respaldo a la distribución de materias primas.
- 6) Prestación gratuita de servicios de asesoría jurídica y administrativa así como de información.
- 7) Utilización de marca única.
- 8) Descuentos de títulos con que se documenten préstamos del propio fondo a productores y comerciantes.

CAPITULO II.

DESCRIPCION DEL SISTEMA DICONSA

1. ANTECEDENTES.

En el mes de abril de 1961 se creó la "Compañía Distribuidora de Subsistencias Populares", S.A. que en septiembre de 1964 cambió su de nominación para convertirse en la "Compañía Distribuidora de Subsistencias CONASUPO", S.A. (CODISUCO), con el fin de establecer tiendas tanto en las zonas semiurbanas como en las rurales, donde la Comisión Promotora CONASUPO para el mejoramiento rural tenía establecidos los graneros del pueblo haciéndoles llegar enseres de uso doméstico, víveres, ropa y calzado en apoyo a lo que el campesino estaba recibiendo en materia de aperos de labranza, fertilizantes y semillas especialmente para las condiciones del suelo y clima.

Desde entonces fué necesario visualizar una distribución idónea a las características regionales del país descentralizando la operación comercial en la República.

Por tal motivo CODISUCO, organismo filial de CONASUPO, se convirtió el 30 de octubre de 1972 en la "Distribuidora CONASUPO", S.A. (DICONSA), acordándose la creación de seis empresas regionales con personalidad jurídica y patrimonio propio con el objeto de corregir las deficiencias detectadas en cuanto a programación y control de sus actividades en las distintas áreas.

Fué así como nació el "Sistema de Distribuidores CONASUPO", S.A. de C.V. mediante el cual DICONSA cuenta con las siguientes empresas filiales regionales:

- "Distribuidora CONASUPO del Centro", S.A. de C.V., con sede en Guadalajara, Jal., comprende los Estados de Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, Jalisco, Colima, Michoacán, Nayarit y Zacatecas.

- "Distribuidora CONASUPO del Noroeste", S.A. de C.V., con sede en

Hermosillo, Son., comprende los Estados de Sonora, Sinaloa, Baja California Norte y Baja California Sur.

- "Distribuidora CONASUPO del Norte", S.A. de C.V., con sede en Monterrey, N.L., comprende los Estados de Chihuahua, Durango, Coahuila, San Luis Potosí, Nuevo León y Tamaulipas.

- "Distribuidora CONASUPO del Sureste", S.A. de C.V., con sede en Villahermosa, Tab., comprende los Estados de Campeche, Quintana Roo, - Tabasco, Yucatán y Chiapas.

- "Distribuidora CONASUPO del Sur", S.A. de C.V., con sede en Puebla, Pue., comprende los Estados de Veracruz, Oaxaca, Guerrero, Morelos, Puebla y Tlaxcala.

Descrito lo anterior partamos de mencionar los objetivos y la misión de DICONSA, siendo éstos los lineamientos mediante los cuales se va a regir el sistema y con los que se justifica la razón de ser de DICONSA. (Ver cuadro geográfico No. 13).

DISTRIBUIDORA CONASUPO, S.A. DE C.V.

2. DESARROLLO.

Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V. es una entidad filial de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares. Se constituye como empresa de participación estatal encargada de realizar programas específicos de Conasupo, para el cumplimiento de sus objetivos. (Ver cuadro No 13a).

Concretamente desarrolla en su mayor parte el programa de distribución al menudeo de subsistencias y de auxilio a ~~dama~~ificados. Así mismo, participa en los programas de promoción de industrias regionales, crédito al consumo familiar y alimentación popular.

Los objetivos de DICONSA pueden apreciarse claramente en el cuadro 13 a. Para lograr los efectos esperados en el desarrollo de sus ac

tividades, esta empresa ha tenido un desarrollo creciente desde su creación: En 1965 operaban 3 sucursales en el interior del país y un total de 270 tiendas, siendo el capital social de 80 millones de pesos. Actualmente existen 33 sucursales en todo el territorio nacional y se operan directamente 2644 unidades de venta, siendo el capital social de 300 millones de pesos.

Lo anterior se ha traducido en un incremento de ventas en el curso de 9 años de 1.060 %, al pasar de 198 millones en 1965 a 2.100 millones en 1973. Para el presente ejercicio el presupuesto de ventas asciende a 3.000 millones de pesos.

3. DESCENTRALIZACION.

A finales de 1973, de acuerdo a los planes de reforma administrativa de CONASUPO y del Gobierno Federal, esta empresa se descentralizó

Dentro del nivel de descentralización geográfica en que se realiza este proceso en CONASUPO, se crearon 6 empresas regionales con personalidad jurídica propia a fin de incrementar la eficiencia del sistema operativo existente y sostener programas de expansión ambiciosos.

De tal forma que el aparato administrativo y de toma de decisiones, que hasta antes de la descentralización estaba concentrado en la ciudad de México, ha sido transformado en 6 Distribuidoras Regionales ubicadas en Hermosillo, Monterrey, Guadalajara, Puebla, Villahermosa y el Area Metropolitana del Valle de México, así como una Gerencia General que realiza actividades de coordinación y control de estas Empresas Regionales.

Para ello el Consejo de Administración de cada Empresa Regional se integra por funcionarios de CONASUPO y por los Gerentes Generales de dicha empresa.

Los objetivos de la descentralización se pueden sintetizar en los siguientes puntos :

1. Una mayor eficiencia en la tienda.
2. Descentralizar el aparato administrativo de las oficinas centrales.
3. Fomentar el desarrollo de la industria regional y al descongestionamiento industrial del Valle de México.
4. Diferenciar claramente las actividades gerenciales y las de operación, a través de una precisa delimitación de responsabilidades que descansen en la centralización de las decisiones de políticas y en una amplia delegación de las responsabilidades y decisiones operativas
5. Control de resultados.

4. ESTRUCTURA ACTUAL. (ver cuadro No. 14)

Se presenta el organigrama estructural de la Distribuidora CONASUPO. El cuerpo de la Gerencia General se integra por 5 áreas, que son las de Abastecimientos, Ventas, Finanzas y Administración, Contraloría Sistemas y Procedimientos.

Así mismo se presenta el Organigrama Estructural de cada Gerencia Regional. (ver cuadro NO. 14a).

Las características más importantes de la estructura de la empresa, son las siguientes:

1. Se operan 33 programas comerciales distintos mediante la compra, venta, abasto al consumidor de subsistencias populares, directamente o a través de conccionarios.

2. Las 2.644 unidades de venta se encuentran situadas tanto en áreas rurales como en zonas populares de concentraciones urbanas en todo el país. Estas tiendas son abastecidas mediante las 33 Sucursales, las cuales son surtidas por los proveedores.

Como un logro del proceso de descentralización, todas las empresas regionales son autosuficientes en este sentido, con excepción de la Distribuidora del Sureste que sigue recibiendo apoyo a través de surtimientos del Almacén de la Distribuidora Metropolitana, por razones de retraso relativo de tal región.

3. Los productos que se ofrecen a las tiendas CONASUPO son víveres, artículos del hogar, vestido, calzado, aperos de labranza y otros que por sus características regionales se estiman de consumo necesario.

Se expenden a través de los diversos programas cerca de 3.700 artículos, siendo los principales azúcar, frijól, arroz, maíz, aceites, leche evaporada, café soluble, harina de maíz, jabón de lavandería y tocador, detergentes, galletas y pastas para sopa.

4. La compra de tales productos se realiza a través de un Comité de Compras, integrado por los funcionarios de las áreas de compras de la 6 Empresas Regionales y por funcionarios de las áreas de Ventas, Finanzas y Almacenes de la Gerencia General, así como por un representante de la Secretaría de Patrimonio Nacional (SEPANAL).

Una condición indispensable para realizar una compra, consiste en el registro que el proveedor debe de tener de los precios de sus artículos ante la SEPANAL.

5. Se compran artículos a cerca de 300 proveedores, de los cuales el 16% representan nuevas industrias regionales a las que se les comercializa su producción, lo cuál se ha logrado por el proceso de descentralización.

6. Diariamente se reciben en promedio 700 toneladas de mercancía en el Almacén del D.F., las cuales son almacenadas en un área de 16.000 m².

Este mismo volúmen de productos surtidos por los proveedores, se embarca a los canales de venta del Distrito Federal en 80 camiones, a razón de 16 unidades por hora.

Para el proceso de surtimiento existe un área que registra mediante computadoras, las existencias de mercancías en el almacén, elabora los pedidos de las tiendas y establece las estadísticas de las necesidades de compra.

7. Existe un laboratorio de Control de Calidad que certifica el peso y contenido de los productos recibidos en los almacenes regionales y de los proveedores que surten directamente a las Sucursales, mediante un proceso de muestreo.

8. Para la venta al menudeo de granos se cuenta con una planta - maquiladora en las instalaciones del Distrito Federal que envasa diariamente entre 70 y 150 toneladas de arroz, azúcar y frijól.

9. Aproximadamente un 50% de los abastecimientos de compras se realizan mediante el surtimiento directo del proveedor a la Sucursal.

10. Las instalaciones de las oficinas del Distrito Federal suman un área total de 70.000 m²., siendo 27.000 de construcciones, entre los cuales destacan 16.000m² para el proceso de almacenamiento.

5. PROGRAMAS DE VENTAS.

Durante los 6 primeros meses de 1974 las ventas de la Empresa - fueron del orden de 1.382 millones de pesos, que representaron un 12% más del presupuesto estimado por el mismo período de tiempo, y constituyeron un incremento del 71%, en relación al lapso enero-julio de 1973. (ver cuadro No. 15)

Como consecuencia de todos los programas de venta, se ha incrementado la población atendida. En 1970 se calcula que 993.000 habitantes consumían productos CONASUPO y en los primeros 6 meses del presente año ascendieron a 2 millones quinientos mil.

Los precios de venta al público representan en promedio un ahorro mínimo del 15% sobre los que rigen en el mercado. Consecuente, por haber adquirido productos CONASUPO, el ahorro generado al consumidor fué en 1974 de 244 millones de pesos.

La política de precios consiste en fijarlos con porcentajes más bajos que los que rigen en el mercado local, para buscar su regulación y obtener los ingresos suficientes que permitan absorber los gastos que se generan por el transporte y operación de todas las tiendas del país. (Se presenta un cuadro de los 33 programas específicos que -

la Empresa opera.)

En las zonas urbanas existen tiendas principalmente por los programas Conasuper, Centros de Oferta, Tiendas Móviles, Bodegas para el Pequeño Comercio, Tiendas Populares, Tiendas en Secretarías y Departamentos de Estado, Tiendas en Reclusorios y algunos programas de promoción temporales como son los de jugueterías.

5.1 CONASUPER.

El programa Conasuper surgió por indicaciones presidenciales con 41 tiendas ubicadas en delegaciones del Distrito Federal, (ver cuadros 16 y 17) que iniciaron sus operaciones en septiembre de 1971. Posteriormente se amplió a diversas colonias del Distrito Federal y a las principales ciudades del país, de tal forma que actualmente funcionan 248 tiendas de este tipo.

Lo importante de este programa consiste en cumplir mejor los objetivos sociales del sistema DICONSA y presentar una imagen moderna de comercialización, mediante la operación de unidades comerciales con una superficie más amplia que la de las tiendas tradicionales para disponer de una mayor área de exhibición y almacenaje, capitales de trabajo superiores, localización adecuada y utilización de sistemas modernos de comercialización, incluyendo promoción y publicidad.

Con este criterio y a título de plan piloto, se han establecido 2 grandes centros comerciales en coordinación con otras co-filiales para ampliar la variedad de productos y, en general, presentar los mismos atractivos que los grandes centros comerciales de la iniciativa privada, aunque con precios más reducidos.

5.2 CENTROS DE OFERTA.

El Programa de Centros de Oferta nació en virtud del aumento tan significativo de precios experimentado el año pasado (1970). Inicialmente se planteó como un programa provisional, pero por el éxito lo--

grado se ha mantenido y actualmente cuenta con 122 establecimientos de este tipo en todo el país.

5.3 BODEGAS PARA EL PEQUEÑO COMERCIO.

Se inició en enero de 1971 como una disposición emergente por el encarecimiento de productos que los intermediarios propiciaron. Su objetivo consiste en la venta al medio mayoreo a los pequeños comerciantes establecidos en los principales mercados del Distrito Federal y en el interior del país, de un cuadro básico de artículos a precios más bajos que los que obtienen en sus centros tradicionales de abastecimiento, mediante 58 bodegas.

5.4 TIENDAS POPULARES.

En las principales zonas urbanas del país operan 1.403 tiendas populares cuya acción también se ha extendido a reclusorios, como son las Islas Mariás, así como a Secretarías y Departamentos de Estado, - para hacer llegar los beneficios de los precios CONASUPO a núcleos de población hasta entonces marginados.

En el sector rural es donde la Empresa buscará una mayor expansión en el futuro. Básicamente funcionan tiendas por los programas rurales por cooperación, tiendas en coordinación con otras instituciones públicas, tiendas móviles rurales, tiendas en el Plan Huicot, Ferrotiendas, tiendas en el Plan Tarahumara, tiendas en el Plan Cañero y en el Plan Crédito al Consumo.

5.5 TIENDAS RURALES POR COOPERACION.

A finales de 1972 en coordinación con el Fondo Nacional de Fomento Ejidal, con el INDECO y con la Secretaría de Obras Públicas, se instalaron 430 tiendas rurales para ser operadas por ejidatarios. El capital de trabajo lo aportó el FONAFE y la construcción fué realizada por el INDECO y la SOP.

5.6 TIENDAS RURALES EN COORDINACION CON INSTITUCIONES PUBLICAS.

Conjuntamente con el Instituto Mexicano del Café, Instituto Nacional Indigenista, La Forestal y otras empresas paraestatales, se han instalado cerca de 500 tiendas en las zonas rurales en que operan estas instituciones. Esta Empresa se responsabiliza del abastecimiento a subalmacenes y las citadas Instituciones establecen la tienda y cuidan su debida operación.

5.7 TIENDAS DEL PLAN HUICOT.

Para participar en el Plan de Ayuda Forestal a la región de Huicot, se inició en 1971 la operación directa de 16 tiendas CONASUPO -- hasta entonces administradas por el INI. (ver organigrama No. 18).

Actualmente funcionan 26 tiendas que benefician a un total de 48.000 habitantes, y son surtidas por las sucursales de Aguascalientes Tepic y Durango.

5.8 FERROTIENDAS.

En marzo de 1971, en coordinación con Ferrocarriles Nacionales de México se inició el Programa de Ferrotiendas, consistente en la readaptación de 4 vagones de Ferrocarril que cubrían distintas rutas de las zonas desérticas de los Estados de Zacatecas, Durango, Chihuahua, San Luís Potosí y Coahuila, para beneficiar directamente a 250 poblaciones de esta región.

Posteriormente se amplió este servicio utilizando las 19 rutas -- del sistema que cubre Ferrocarriles Nacionales de México, con 18 Ferrotiendas que benefician a 1.040 localidades. (ver cuadro No. 19).

5.9 PLAN TARAHUMARA.

En la región Tarahumara funcionan 8 tiendas situadas en lugares tradicionales de concentración indígena, con una población beneficiada de 45.000 personas, a fin de hacerles llegar artículos básicos pa-

ra el consumo. Dado que la economía de estos pobladores no está desarrollada se ha establecido la coordinación con el INI para que a través del sistema de trueque se les puedan vender mercancía.

6. PLAN CANERO.

Durante la época de la zafra en todas las zonas donde se siembra caña de azúcar y en los ingenios azucareros, operan 26 unidades comerciales a fin de evitar la reducción del ingreso del campesino cortador de caña por aumentos injustificados en los precios de artículos primordiales al consumo.

6.1 PLAN CREDITO AL CONSUMO.

El Plan de Crédito al Consumo tiene como objetivo hacer llegar subsistencias a campesinos en las épocas del año en que sus ingresos son más reducidos a través de la venta de artículos a crédito, mediante las Instituciones de Crédito Oficiales, que posteriormente es liquidado cuando se incrementa el ingreso por la cosecha.

Este programa tiene su antecedente en las ventas a crédito que desde hace tiempo se realizan a la sociedad del crédito ejidal del Sur de Sonora y actualmente se amplió a las cooperativas Ixtleras y a los agricultores de la Laguna y del Valle del Carrizo, Sin.

6.2 DAMNIFICADOS.

Para cumplir con la responsabilidad asignada a esta filial de mantener reservas de algunos productos básicos, se ha estructurado un plan de coordinación con la Secretaría de la Defensa Nacional a fin de incrementar temporalmente los stocks en sucursales y en almacenes provisionales, para constituir centros de auxilio precisamente en aquellos lugares en que por la experiencia anualmente ocurren inundaciones por fenómenos meteorológicos.

Por tal motivo se ha elaborado la despensa CONASUPO para damnifi

cados, incluyendo los productos de mayor utilidad en casos de emergencia.

En 1974, por este programa se han repartido mercancías por un valor de 2'658.256 pesos en 16 Estados de la República. Esta mercancía permitió subsistir a todas aquellas personas afectadas por estas catástrofes y que, por desgracia, vieron deteriorado su patrimonio familiar.

6.3 POLITICAS DE COMPRAS.

En virtud de que esta Empresa opera en una actividad muy dinámica y competitiva, no puede prescindir de productos líderes en el mercado, que por su prestigio e imagen son fundamentales en las ventas. (ver cuadro No. 20).

Sin embargo, la política de compras se basa fundamentalmente en dar un trato preferencial a las empresas nacionales sobre las extranjeras, promover a la industria mediana y pequeña, especialmente a la rural, sobre los grandes consorcios, y buscar que las empresas del Gobierno vendan más sus productos en las tiendas.

7. EVOLUCION DEL CAPITAL SOCIAL DE DICONSA.

En bases a sus ordenamientos legales, la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) creó la Compañía Distribuidora de Subsistencias Populares, S.A. de C.V. (CODISUCO), el 5 de abril de 1961, con un capital social de \$ 40.000.000.00

El 2 de septiembre de 1964, se cambió la denominación, sustituyéndola por la Compañía Distribuidora de Subsistencias CONASUPO, S.A de C.V., (CODISUCO), y se aumentó su capital social a \$ 80.000.00.00

El 30 de octubre de 1972, se modifica nuevamente la razón social de la empresa quedando como Distribuidora CONASUPO, S.A. de C.V. (DICONSA), y se decretó como capital mínimo \$ 350.000.000.00.

Asímismo, se modificaron los objetivos sociales a que se refieren sus atribuciones.

Cumpliendo con las Políticas de Reforma Administrativa del Gobierno Federal y en acatamiento a las directrices señaladas en el Acuerdo Presidencial del 13 de marzo de 1973; la Asamblea de Accionistas acordó la descentralización de Distribuidora Conasupo, S.A. de C.V (DICONSA), creando seis empresas cofiliales con idénticos objetivos sociales, cada una con jurisdicción geográfica y responsabilidad en las operaciones, circunscrita a una determinada extensión del Territorio Nacional.

Estas empresas se constituyeron como Sociedades Anónimas de Capital Variable, señalándoseles como límite máximo de capital social - \$ 100.000.000.00 y como límite mínimo \$ 10.000.000.00 sin derecho a retiro.

8. OBJETIVOS.

Los objetivos de DICONSA desde su creación en el año de 1972 continúan vigentes, ya que su contenido de gran alcance social hace que-

se puedan adoptar en el presente y en el futuro.

Los objetivos de esta empresa paraestatal se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a) Regular el mercado de menudeo de subsistencias populares mediante la operación de sistemas de comercialización.
- b) Aumentar el ingreso de los productores de bajos ingresos.
- c) Aumentar el poder real de compra de los consumidores de escasos recursos.

Desde su origen, DICONSA fué concebida para ofrecer subsistencias populares al menudeo, a precios que correspondieran a la capacidad de adquisición de los consumidores de escasos recursos. Por esta razón, las políticas y programas seguidos han requerido que la acción oficial se complemente con las políticas y programas de fomento a la producción para coadyuvar al cumplimiento de la tarea asignada. Así, puede observarse que DICONSA cuenta con el apoyo de industrias paraestatales que son cofiliales de ellas o de otras entidades públicas como las pesqueras o azucareras principalmente.

Sin embargo la acción de estas empresas no ha sido suficiente para que DICONSA supere los problemas de distribución, los cuales se han agudizado por el crecimiento de la economía mexicana.

Como se ha mencionado, el sistema de distribuidoras regionales afronta una serie de problemas para llevar a cabo su actividad, que se puede enunciar con brevedad en los siguientes términos:

En materia de distribución y venta de productos básicos, el objetivo se ha desviado al ofrecer productos que no son del todo básicos.

En el área rural, debido a varias circunstancias, DICONSA no ha

IZTAPALAPA
SERVICIO DOCUMENTAL

logrado distribuir la mayoría de los productos que incluye la canasta básica recomendable.

Si bien se ha garantizado un nivel de abastecimiento, no se ha podido influir, de una manera determinante, en la regulación del mercado de los bienes considerados básicos.

En las tiendas rurales se observan muchas deficiencias en su operación, pudiéndose citar entre las principales, falta de surtimiento, venta de productos no necesarios y falta de capital e infraestructura, entre otros.

En materia de precios no se ha logrado la imagen de que sean lo suficientemente atractivos para los consumidores, siendo indistinto para estos, en muchas ocasiones, el realizar las compras en las tiendas de CONASUPO o en las del sector privado, sobre todo en el área urbana.

Aún no se han cubierto todos los núcleos de la población objetivo y existe un fuerte déficit de operación en las áreas rurales.

Las acciones conducentes a evitar el excesivo intermediarismo y la especulación de los productos básicos, no se han dejado sentir en beneficio de las capas mayoritarias de la población.

Se observa un retraso del programa CONASUPO/COPLAMAR y una acentuada dependencia, de los productores y proveedores de los bienes que DICONSA comercializa, exceptuando a sus cofiliales y otras empresas u organismos paraestatales.

No obstante lo anterior, ante la realidad económica y social en la que periódicamente se presentan faltantes en la producción agropecuaria e industrial, acompañados de una intermediación innecesaria, especulación, acaparamiento y ocultamiento que perjudican particular-

mente a los consumidores de bajos ingresos, se requiere la intervención estatal para prever, controlar, moderar o tratar de eliminar los efectos negativos de esos fenómenos, para hacer frente y, paulatinamente, superar los obstáculos del comercio doméstico.

La perspectiva de esta empresa en el corto plazo, debe ser la de consolidar su operación y aumentar su eficacia y eficiencia para la consecución de sus objetivos en el mediano y largo plazo. Es decir, si DICONSA trabajara igual que ahora en los próximos 3 lustros la única manera para cumplir los objetivos sería eficientar su operación.

Para el mediano y largo plazo, la acción del Estado en materia de distribución tendrá que contemplar una estrategia de comercialización mucho más profunda que la llevada a cabo hasta ahora, pues de lo contrario, sus esfuerzos en este sentido, se verán marginados, quedando sus objetivos en simples postulados.

Siendo el Sistema de Distribuidoras CONASUPO el instrumento principal del Estado para intervenir en la regulación y abastecimiento del mercado de subsistencias populares, se establecerán para su actuación en el período 1982-2000:

1) El primero de ellos contemplará el comportamiento natural de DICONSA, es decir, lo que pasará con el sistema de seguir actuando como hasta la fecha, tomando en cuenta las expectativas de crecimiento que ha contemplado para llevar a cabo su operación.

2) En el segundo, se tratará de señalar algunas alternativas para DICONSA, a efecto de lograr una mayor participación dentro del mercado y procurar cumplir en forma más eficiente con los objetivos que le han sido trazados.

9. CRECIMIENTO DE DICONSA PARA EL PERIODO 1982-2000. &

DICONSA definió en base a los niveles de ingreso su población objetivo para 1981 en 33 millones de personas, de los que solo se admitieron 13 millones, quedando aproximadamente el 60% sin atención, es decir, 15 millones en el área urbana y 5 millones en el área rural.

La cobertura geográfica de DICONSA para el año señalado fué de 9.258 poblaciones que incluyeron el 57% de los municipios críticos señalados por el Sistema Alimentario Mexicano, apoyándose con 2.047 unidades comerciales urbanas, 8.424 rurales, 40 sucursales de operación y 199 almacenes CONASUPO-COPLAMAR para la distribución rural. Se generaron ventas por 38 mil millones de pesos en donde las ventas urbanas contribuyeron con el 82% y el resto fué aportado por las ventas rurales.

La participación de DICONSA en la distribución de productos básicos pasó de 7.6% en 1976 a 18.8% en 1981 generando un ahorro de 10 mil millones de pesos para la población objetivo atendida.

Las perspectivas de expansión según DICONSA, para el corto plazo son las de alcanzar una cobertura de 15.000 poblaciones que abarcarían el 98% de los municipios críticos con 15.840 canales de distribución, -14 mil tiendas rurales- y 275 almacenes, lo que requeriría - para cumplir con esta meta, un ritmo de aperturas de 465 tiendas rurales durante 12 meses de 1982, lo cual se antoja bastante difícil de realizar, ya que el cumplimiento de la meta de tiendas rurales se ha ido posponiendo para este último año del sexenio (). Como referencia hasta decir que en el documento "Estrategia de Crecimiento de DICONSA", elaborado por esta empresa, se estipuló que en 1980 se abrirían 6.096 tiendas rurales, y en el Plan de Acción del Sector Comer--

& Se anexa el documento de Planificación de taller para el Cambio Estructural.

078769

gio se especificó que en 1981 y 1982 se abrirían dos mil tiendas rurales en cada año y ahora resulta, que en 1982 se pretende abrir 5.57 5.576 tiendas para cumplir la meta.

Los planes de la empresa para el mediano plazo, están en función de las perspectivas de crecimiento de su población objetivo y de los niveles de ingreso de ésta, es decir, son los factores que más inciden en la selección de localidades en donde se establecerán las nuevas tiendas.

Ante tal perspectiva, la población objetivo de DICONSA a la cual habrá de dar atención en el horizonte 1982-1988 por regiones, será la siguiente:

POBLACION OBJETIVO POR REGIONES PARA EL PERIODO
1982 - 1988
(Miles)

Región	1982	1985	1988
Centro	7.648	8.682	9.892
Metropolitana	9.956	11.875	14.474
Noroeste	3.573	4.182	4.905
Norte	7.380	8.423	9.705
Sur	6.264	7.284	8.520
Sureste	1.866	2.098	2.368
Total Nacional	36.687	42.544	49.864

De las expectativas de crecimiento de población, así como de la de cobertura de DICONSA observada hasta diciembre de 1981, se puede inferir, que si se continuara operando con los mismos criterios que hasta ahora, para el año de 1988, tendrían que existir una infraes---

estructura comercial rural cercana a los 20 mil establecimientos, puesto que así se lo requeriría el ritmo de crecimiento demográfico, así como las necesidades alimenticias. Por otra parte, también tendría que garantizarse un abastecimiento en forma oportuna y adecuada a todas las tiendas para poder atender a su población eficientemente.

En tal perspectiva, la brecha entre los requerimientos de la población objetivo y las posibilidades de cubrirlas por parte de DICONSA se va haciendo cada vez más amplia, no observándose para el mediano y largo plazo alguna estrategia que prevea, por lo menos en forma paulatina, la solución de esa problemática. De continuar con la misma tónica de operación, de cuidar más su crecimiento en términos cuantitativos y no cualitativos, las acciones que lleve a efecto la empresa se traducirán en esfuerzos estériles, al dar soluciones parciales y coyunturales en vez de estructurales.

En efecto, la política de comercialización de DICONSA para el horizonte señalado, de continuar laborando bajo el mismo temor, seguirá siendo conservadora, tratándose únicamente de coexistir con el comercio privado, cubriendo aquellas áreas que a éste último no le interesan.

De esta manera, es como DICONSA trataría de cumplir su "objetivo social", dentro de nuestra "economía mixta" que, por una parte, garantiza la rectoría del Estado y por la otra respeta los derechos sociales y las libertades individuales.

Para que DICONSA pueda realizar sus funciones de una manera óptima, requeriría del acompañamiento de otras políticas encomendadas a otras entidades del sector público. Ello implica, que mientras el Estado no lleve a cabo cambios estructurales en la producción de subsistencias populares, no consolide un sistema de transporte eficiente, -

ni exista una capacidad de almacenamiento suficiente, y se logre una verdadera integración estatal productiva y comercial, DICONSA seguirá realizando su actividad de la misma manera en que la ha venido efectuando. Esto es perfectamente válido y no se estará compitiendo con la iniciativa privada, en virtud de que los objetivos de ambos sectores son opuestos; y la iniciativa privada, quien ha tenido a su cargo la función mayoritaria comercial, sólo busca aumentar su tasa de ganancias.

A pesar de que las actividades de DICONSA se realizan con un alto costo para el erario federal a través de fuertes sumas de subsidios, es justificable su presencia en el mercado de subsistencias populares, con la salvedad de que, ya se mencionó, en el corto y mediano plazo, debe de reorientar su política de precios, productos y proveedores para que: en primer lugar, a través del precio exista un incentivo suficiente para adquirir artículos en sus tiendas; en segundo lugar, para que sólo comercialize productos exclusivamente básicos en volúmenes importantes; y en tercer lugar para que tenga suficiente capacidad de abasto a sus tiendas y para la población.

Como medida complementaria deberá existir un mayor control sobre los precios del comercio en general para estar en posibilidades de tener un control sobre el fuerte proceso inflacionario. (ver cuadro No. 20a.),

10. CRECIMIENTO DE DICONSA.

Con el fin de establecer otra opción para el Sistema DICONSA, y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos desde su creación, se plantean las siguientes estrategias y lineamientos de políticas para el corto, mediano y largo plazo.

A. Estrategia de Corto Plazo.

Del panorama que se presenta en el sector comercial y de la participación que ha tenido DICONSA en los últimos años, se hace indispensable, modificar la orientación de su desarrollo, que le permita cerrar la brecha de necesidades de la población objetivo y lograr un mayor abastecimiento de productos básicos.

Como premisa fundamental de esta estrategia, debe considerarse la consolidación de la infraestructura comercial de DICONSA, a través de la relocalización de las tiendas en poblaciones que presentan como característica ser centro de actividades comerciales de pueblos circunvecinos. El beneficio inmediato sería reducir tanto la atomización de las tiendas como los costos. Asimismo será preferible que la expansión del sistema sea por medio de la modernización de las tiendas y no a través del incremento en el número de las mismas.

Estas opciones de crecimiento, atendiendo la reubicación de tiendas y la modernización de sus sistemas debe ser aplicable en el área urbana y rural.

En este contexto, debe darse atención a los nuevos polos de desarrollo y a las zonas petroleras que por sus características de crecimiento, presentan distorsiones del mercado mucho más profundas que las restantes poblaciones, ya que la ausencia de producción local de alimentos, frente a un rápido crecimiento de la demanda ha provocado una escasez que induce al alza de precios, ya sea por los costos de

flete, o por la especulación, alentada por las variaciones en los volúmenes disponibles para el consumo.

Adicionalmente, el establecimiento de almacenes y bodegas debe realizarse en forma oportuna y estratégica para que exista un mejor abastecimiento. Consecuentemente, de la adecuada localización que se haga de las tiendas y bodegas, se obtendrá un mayor beneficio a un menor costo.

Otro aspecto muy importante y que debe tomarse en cuenta es fortalecer los servicios de apoyo de la comercialización y distribución de productos básicos, tales como la red de transporte, los sistemas de empaquetado, envasado, información sobre productos, etc.

También es conveniente que se determine un cuadro básico de alimentos para la empresa, ya que se distribuyen productos que no necesariamente son básicos.

Por otra parte, la lista de productos considerados básicos para efecto de estímulos fiscales, se podrían excluir el jamón, las salchichas, chiles envasados, margarinas, frutas en conserva, galletas (animalitos, marías y saladas) etc., productos que se contraponen a lo señalado en la Canasta Básica Recomendable porque casi todos son productos en estado natural. Como ya se mencionó, la mayor parte de los productos de la Canasta Básica Recomendable no se distribuye en el área rural por falta de infraestructura, principalmente.

En lo que se refiere a la elaboración y distribución de los productos básicos se otorgan estímulos fiscales a las empresas productoras o distribuidoras sin que se aprecie una mejoría real, por lo que sería recomendable eliminar los estímulos fiscales a las empresas que no aumenten sustancialmente su producción o no hagan compromisos con-

el Gobierno Federal en beneficio de las capas más amplias de la población. Así, los montos destinados al sacrificio fiscal, se podrían orientar a otras áreas prioritarias del sector primario o secundario de la economía.

B. Estrategias de Mediano y Largo Plazo.

El programa de apertura de tiendas, del sistema DICONSA en el mediano y largo plazos deberá realizarse no sólo en base al crecimiento de la población y al nivel de ingresos, tal y como lo establece la empresa, sino también debe considerarse otros factores tales como: el nivel nutricional, la idiosincracia, los hábitos de consumo por regiones, zonas productoras regionales, industrialización, vías de comunicación etc.

Con esto, quiere decirse que deben conformarse sistemas económicos regionales para que la comercialización no se presente aisladamente de los demás factores locales.

Cuando las tiendas se modernicen y sean eficientes, deberán ser parte integral de subsistencias regionales que han sido delineados por otros planes nacionales, entre los que se pueden señalar el Plan Nacional de Desarrollo Urbano, el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, la Red de Acopio-Abasto del SAM, el Sistema Nacional de Abasto, etc.

Con respecto a la población objetivo que falta por atender será preciso que la atención se proporcione estableciendo nuevas prioridades, debiendo ser una de éstas, el satisfacer las áreas marginadas de las zonas urbanas, que comprenden un gran número de esa población objetivo, ubicado en cinturones de miseria y barrios dispersos en la ciudad, dado que todavía existen varias áreas o colonias de las zonas

urbanas, que no cuentan con los servicios que proporciona DICONSA.

Un aspecto fundamental que contribuiría a mejorar la distribución de productos básicos en el mediano plazo sería la creación de cooperativas de consumo y producción estableciéndose así, un sistema integrado vertical y horizontalmente.

Para efectuar esta tarea, el Estado sería el nivel normativo de las organizaciones interesadas en particular, proporcionándoles ayuda administrativa, capacitación, e incluso ayuda financiera.

C. Lineamientos de Política de Corto Plazo.

Para conseguir una distribución más efectiva, debe fomentarse la organización de las comunidades rurales en cooperativas productoras y de consumo, aprovechando lo realizado por el programa CONASUPO-COPLAMAR.

De esta manera se lograría racionalizar el consumo y se efectuaría una mejor distribución.

Con el propósito de aumentar la distribución y venta de productos básicos, sería oportuno estudiar la implantación de un crédito al consumo para aquellas asociaciones o cooperativas formadas por campesinos y obreros.

En relación al abasto, DICONSA debe apoyarse, en mayor medida en la pequeña y mediana industria para estimularlas a que incrementen y diversifiquen su producción, al tener asegurada la venta de sus productos.

Por otra parte, es necesario estimular a los proveedores regionales, para el abastecimiento de las tiendas locales, lo que redundaría en una disminución de costos de comercialización y una optimización de las funciones de abasto.

La consolidación de un cuadro básico de alimentos, sería una medida necesaria en la integración vertical con las empresas del Estado - elaboradoras de productos alimenticios básicos, para incrementar la oferta de alimentos.

También es necesario acrecentar la eficiencia de operación de las tiendas, disminuyendo gastos de operación y reorientando la política de precios a fin de que se obtenga una mayor diferencia de éstos en relación con el comercio privado, esencialmente en las zonas rurales.

Para evitar la reventa que provoca la venta de productos a precios bajos, debe instrumentarse un sistema de información y control a nivel regional y nacional.

Las ventas del sistema, deberán realizarse en función del incremento del volumen de productos distribuidos y no a través del incremento en los precios.

Para incrementar la eficiencia de operación de las tiendas, deberían aplicarse cuestionarios u otros mecanismos para que los consumidores expresen sus opiniones y sugerencias sobre el servicio proporcionado por el Sistema. Esta medida puede servir para mejorar la atención.

D. Lineamientos de Política de Mediano y Largo Plazo.

En forma específica, DICONSA deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

Es necesario considerar como prioridad, la población ubicada en las zonas marginadas de las áreas urbanas, que es y será mayor que la que se prevee en las zonas rurales. Asimismo, debe intervenirse en aquellas zonas cuyas condiciones del mercado lo requieran, por even-

tuales o permanentes incrementos en el nivel de vida, como en el caso de las zonas petroleras o nuevos polos de desarrollo económico.

Las tiendas rurales y bodegas se localizarán estratégicamente en aquellas poblaciones que sean base de desarrollo de las actividades económicas municipales o estatales.

La continuidad en el fomento de la organización de las comunidades rurales en cooperativas productoras y de consumo serían abastecidas por DICONSA ó IMPECSA evitándose así el intermediarismo y lograr mayores ahorros al consumidor final en sus compras de subsistencias. El fin deseado será que se formen subsistemas regionales que se abastezcan a sí mismos y generen excedentes en la producción para otras regiones.

Debe procurarse que se incremente el volúmen de productos distribuidos, especialmente alimentos, buscando de esta manera, una mayor participación en el mercado de las subsistencias populares.

Por otro lado, es preciso revisar periódicamente la política de precios del sistema, adecuándolo a las condiciones socioeconómicas que prevalezcan en cada región o localidad.

Otro aspecto de gran importancia es que se induzca una mayor participación directa del Estado en la producción de alimentos, procurando que se diversifiquen las líneas de productos. Así se lograría una menor dependencia de los productores del sector privado.

Considerando que la población objetivo en 1982 representaba aproximadamente el 50% de la población total del país, en esa misma proporción sería el límite que le correspondería al Estado participar en el mercado de subsistencias.

Deberán hacerse revisiones periódicas de la infraestructura, financiamiento, estímulos e incentivos para obtener una mejor operación

y efectuar una mejor orientación de la acción de DICONSA.

Es conveniente que los estímulos fiscales se proporcionen únicamente a aquellas empresas que contraigan compromisos con el Estado, - para aumentar sustancialmente su producción y sólo para aquellos productos básicos de alto contenido nutritivo. Así, se evitaría diluir los estímulos fiscales en muchos productos.

Es de primordial importancia que se establezcan Servicios Integrados de Transporte que se desarrollen paralelamente al crecimiento del sistema de distribución.

Respecto al consumo de productos no necesarios, debe eliminarse la venta de los mismos en las tiendas de DICONSA por no proporcionar valor nutritivo.

El presupuesto asignado al sistema DICONSA por regiones lo manejarían directamente los gobiernos estatales y municipales. (ver cuadro No. 21). De esta forma, cada entidad federativa se haría cargo - de la distribución de alimentos a sus respectivas áreas tanto urbanas como rurales o bien se daría atención a aquellos polos de desarrollo donde el abasto es incipiente y hay marcados desequilibrios entre la oferta y la demanda, motivada por una gran afluencia de recursos, tanto humanos como monetarios.

Dentro de este supuesto, es factible que los gobiernos locales decidieran emplear el presupuesto asignado anteriormente a DICONSA, para la formación de agro-industrias, o establecimientos de empresas - productoras o transformadoras de bienes primarios, resultando también benéfico para aumentar la oferta y distribuirla preferentemente en su territorio o bien, cuando hubiera excedentes, se podrían distribuir a otras entidades de la República.

En primera instancia, se ha pensado que el mejor instrumento para llevar a cabo esta tarea sería el Convenio Unico de Coordinación, el cual constituye un nuevo concepto del Federalismo Mexicano, aonde la colaboración de los sectores públicos, privado y social, adquieren mayor cohesión respetándose la soberanía de las Entidades, se les proporcionan mayores recursos y se les otorga mayor poder de decisión para resolver sus necesidades.

Dentro de este esquema, quedaría comprendida la operación del Sistema de distribución y abasto con objetivos específicos a nivel nacional y regional, lo cual coadyuvaría a concertar acciones más claras sobre el proceso de planeación.

El planteamiento de esta alternativa es mucho más ambiciosa, pero quizá sea la más conveniente.

Por su parte, el Gobierno Federal sería el encargado de vigilar el cumplimiento de metas y el logro de objetivos, siendo su función principal la de ser eje rector de todo lo que se hace en las entidades federadas.

CAPITULO III

M A R C O T E O R I C O

¿ Como estudiar a las organizaciones? ¿ Qué aspectos hay que considerar - para estudiarlas? ¿ Qué fenómenos intervienen en los constantes cambios de las organizaciones? Estas y otras preguntas que ha merude se hacen los teóricos de la organización abren caminos que permiten explicar los fenómenos que se presentan en las organizaciones y que a su vez repercuten en la sociedad; sociedad compuesta de organizaciones que tienen cierta interrelación y que a su vez permiten el desarrollo de una sociedad determinada.

Así, las organizaciones son aquellas unidades mediante las cuales se expresa y ejerce el poder de unos hombres sobre otros, son la manifestación cotidiana de la contradicción fundamental del capitalismo, concretada en el antagonismo propio de las relaciones sociales enajenando muchas veces, aunque no siempre adecuadamente, a través de la relación capital-trabajo, "ellas" institucionalizan la desigualdad, normalizan y legitiman el orden establecido pretendiendo su reproducción por medio de la imposición y renovación de diversos arreglos estructurales y formas de funcionamiento. (Ibarra, 1987;55).

Ahora bien, las sociedades están compuestas de individuos que se interrelacionan para formar una organización y ésta, a su vez, intercambiar bienes o servicios con las demás organizaciones. Pero hay ciertos elementos que hacen que se rompa el equilibrio de una organización, o bien elementos que provocan un cambio en la misma que conlleva a una mejor posición dentro de las organizaciones, aunque es necesario recalcar que hay quienes explican los cambios dentro de una organización a partir de su propia estructura interna, por lo cual rechazamos tal enfoque en tanto, proponemos que hay ciertos elementos ajenos a ella que provoca tal o cual cambio es decir, que influyen en cierta medida como elementos del propio contexto en que se desenvuelve y se desarrolla toda organización.

Razonar es nuestro objetivo y comprobar si verdaderamente aquellos elementos que se inscriben dentro de la organización son los únicos capaces de explicar el cambio de una organización. Por un lado, razonamiento que permita entender cuál es esa función social de las organizaciones dentro de una sociedad, - pues como es sabido todas y cada una de ellas cumplen una función social cuyo objetivo es un beneficio directo al campo en que se desenvuelve: así, tenemos que todas las organizaciones como entes cumplen con ciertos lineamientos que - hacen de ellas ser heterogéneas y por ende ser posible estudiarlas tratando de explicar el porqué y el cómo de su función dentro de la sociedad.

En segunda instancia, comparar es nuestro reto porque pretendemos a partir del contexto tratar de explicar cómo y de qué manera se relacionan todos - aquellos elementos para poder determinar cuáles serán las posibles causas que dan lugar a un cambio o que diferencia a una organización, ya que existen ciertos fenómenos que se gestan dentro de la misma, y que repercuten también para el desarrollo de una organización. Así, toda organización está expuesta a posibles cambios, cambios que se explican a través de ciertas teorías organizacionales lo cuál no es una tarea fácil, puesto que existen diversas variables que hace que el estudio sea más complicado y abstracto, ya que ello constituye reunir elementos de juicio que permitan reforzar aquello que se pretende esclarecer, tarea por demás difícil.

La tarea no es sencilla pues se supone un esfuerzo permanente de investigación que, asumiendo como fundamental la construcción de conceptos y categorías específicas, permita articular el análisis de la organización a la sociedad de la que se constituye como elemento esencial, intentando clarificar la unidad compleja y contradictoria de la totalidad social, de su esencia y configuración específica que adquiere en distintos momentos del desarrollo del capitalismo (Ibarra, 1987:46).

Ello nos hace pensar que hay que suponer que existen ciertos obstáculos - los cuales debemos de librar y a su vez encontrar aquellos elementos capaces - de explicar el porqué de las organizaciones en su constante transformación. - Así, tenemos que existen ciertas teorías que explican tales fenómenos en las or- ganizaciones, pero hemos notado que para arribar a nuestro cometido es neces- rio ver cómo explican los cambios que se presentan en las organizaciones.

Existen dos caminos viables a seguir dentro del análisis organizacional; uno de ellos es el que se refiere al estudio de las organizaciones a partir de las teorías convencionales. Y el segundo, el comprendido en las teorías de - orientación crítica.

Veamos: las teorías convencionales tratan de explicar los cambios en las organizaciones a partir de aquellos elementos que creen necesarios para refor- zar su aspecto de producción, así como el de mantener a la organización en - equilibrio y que ésta no se vea afectada por los intereses de sus miembros es decir, esconden aquellos verdaderos elementos que influyen en el cambio estruc- tural de una organización y que la hace ser cada vez más diversificada en el mundo capitalista. Dichas teorías se apegan más a tener contentos a sus miem- bres sin explicar verdaderamente cuales son aquellos elementos e fenómenos que permitan comprender el aspecto organizacional, por tanto nos pierde y a su vez hace necesario se expliquen cuales son aquellos elementos que intervienen en - la evolución de la organización.

Nuestro trabajo a lo largo de su recorrido, no ha encontrado en las orientaciones convencionales de la teoría de la orga- nización una concepción organizacional adecuada que nos per- mita comprender plenamente la complejidad del fenómeno orga- nizacional capitalista y de los diversos elementos que la - constituyen /.../. (Ibarra, 1987:4).

Es por ello que los problemas esenciales que han enfrentado las grandes organizaciones inmersas en el mundo capitalista, y a los cuales las teorías convencionales han tratado de dar respuesta, tanto a través del diseño de diversas teorías para optimizar la producción, innovaciones tecnológicas, métodos de control de gestión, así como explicaciones aparentes y parciales de la realidad que apoyan la reproducción del sistema instituido, nos pierden y se salen del contexto del cuál pretendemos auxiliarnos para la explicación de cambios estructurales de la organización..

Quepa hacer la aclaración que se pretende rescatar aquellos elementos básicos que aporta la teoría de la contingencia, pues ella nos dice algo al respecto del cambio estructural que tiene una organización, veamos: esta escuela inmersa en la teoría de la organización explica el cambio estructural a partir de diversos elementos que influyen de una manera directa para su transformación; tales como en primera instancia la tecnología, vista como aquel elemento capaz de transformar " materia prima " (léase humana, simbólica o material) y que por ende contribuye a maximizar su congruencia ante la estructura y la propia tecnología. Así, hemos notado que dicho elemento contribuye a aspectos tales como: iniciativa de subgrupos, coordinación entre los mismos y una interdependencia, que se manifiestan a través de un cambio de estructura bien sea aumentándola o disminuyendo su propia estructura de la organización, ya que necesariamente se debe manifestar que la tecnología es un elemento que provoca cambios. Por otro lado también provoca dentro de la organización o bien, un estímulo o una reacción de comportamiento.

Otro elemento manifiesto por ésta escuela y que tiene una gran convergadura para nuestro análisis es el medio ambiente. Elemento de gran diversidad por ser éste aquel en el cuál están sujetos elementos tales como: proveedores, competidores, clientes, gremios potenciales, agencias reguladoras. la propia tecnología así, como el medio político y el medio social. Por tanto consideramos

que hay aún otros elementos capaces de pertenecer a este grupo del medio ambiente y que necesariamente influyen al cambio de estructura de una organización los cuales pueden ser: el propio Estado, el comportamiento del mercado, las necesidades de consumidores (léase a nivel geográfico específicamente, en zonas marginadas y que repercuten al modificar la estructura de la organización vía descentralización) y el factor tiempo.

No obstante se contempla que el medio ambiente da forma a una organización bien sea parcial o total.

Otro aspecto es el relacionado al medio social, la cultura y el sistema político. Cultura que se relaciona de una manera directa con los propios trabajadores de la organización. Por tanto toda organización tiene tareas bien definidas a través de técnicas (reglamentos, normas, etc.) que aplica a "materias primas" y que la hace ser una organización transformada capaz de entrar al proceso de producción. Por tanto queda hacer la aclaración que cada organización constituye en sí el medio ambiente de alguna otra entidad y que por ende esta hace sentir su poder.

Otro aspecto importante que marca esta escuela y que no puede pasarse por desapercibido es el relacionado a los objetivos ya que al haber una serie de cambios es lógico pensar que hay una nueva visión de objetivos, pero uno se cuestiona: ¿A quienes van dirigidos los objetivos? Es obvio pensar que muchas veces los objetivos se realizan una vez hecho el cambio estructural a la producción, es decir a la eficiencia de la organización pero, puede no suceder así e inclinarse a la sociedad, o bien a metas de rendimiento esto es, al público que está en contacto con la organización (léase cuidado de la salud, la educación, etc.) aunque puede incurrirse a otros caminos viables que estime la organización.

Una vez descrito lo anterior se tomarán aquellos elementos básicos que permitan relacionarlos y aunarlos con los nuestros para de ahí llegar a un análisis

sis de comprensión al cambio de estructura que se dé en una organización.

El otro camino es el propuesto por las orientaciones críticas, aquellas - tentativas teóricas que, a partir del establecimiento de las orientaciones convencionales, pretenden explicar aquellos factores que inciden en las organizaciones y las hacen ser diferentes en cuanto estudio y aportaciones. Dichas teorías recuperan el marco de la sociedad para establecer aquellos elementos básicos que expliquen el fenómeno organizacional, pero ello nos hace caer en la generalidad y por tanto divagar por ser éstas "teorías frescas" o recientes que expliquen la evolución de la organización en un sistema predominante capitalista. Estas teorías pierden aspectos que deben ser considerados para el estudio de las organizaciones a partir de la Teoría de la Organización, aspectos tales como el cambio estructural, pues estas teorías se centran en el aspecto productivo a partir de la sociedad, sociedad que necesariamente requiere de bienes y servicios para establecer su equilibrio y a la vez su retroalimentación, dejando de lado aquellos factores que necesariamente influyen para que se dé ese equilibrio y por ende se tenga una sociedad de organizaciones desarrolladas; así, las orientaciones críticas enfocan su análisis al proceso laboral como si fuera este el único aspecto que hace de una organización ser permanente y estable. Es por ello que resulta difícil de explicar las organizaciones a través de este enfoque teórico .

Por su parte las orientaciones críticas de la teoría de la organización, aún se han constituido en una importante base de reflexión en nuestro texto para arribar a una concepción organizacional sustentada en el análisis histórico real de las condiciones sociales en las que se inserta el fenómeno, tampoco nos han ayudado suficiente. (Ibarra, 1987:5).

Aunque ello no excluye que se puedan rescatar elementos básicos para ex-

plicar una problemática sobre el fenómeno organizacional: el cambio estructural que presenta toda organización.

Nuestro análisis pretende explicar tal fenómeno a partir de la interrelación que se da entre la organización y la sociedad sin caer en lo abstracto; creemos que en cierta medida las teorías tanto convencionales como críticas explican el cambio estructural, pero hay que rescatar aquellos elementos que nos proporcionen tanto unas como otras, y nos permita clarificar aquellos elementos básicos que nos orienten para explicar tal fenómeno.

Pues si bien la teoría convencional nos explica a partir del movimiento contingencial la influencia del contexto como elemento central en las cuales podemos encontrar aquellas causas que originan un cambio en la organización, así mismo nos dice cuál es aquella variable que tiene ingerencia en el cambio es decir, explica elementos tales como la tecnología, pero olvida que en el contexto hay otras variables como el Estado, necesidades del consumidor, comportamiento del mercado y el factor tiempo que influyen directamente en el cambio estructural.

Ahora bien creemos necesario rescatar aquellas aportaciones de la orientación crítica que se apege más a nuestra problemática por ser ésta orientación la que explica más la ingerencia que tiene el Estado en las organizaciones es decir, explica en cierta medida cual es su función social dentro de la sociedad, aunque olvida como interviene en la organización para que se dé un cambio estructural.

Por tanto la teoría marxista será aquella dentro de las orientaciones críticas la que nos reforzará con elementos básicos para cimentar nuestro análisis.

Para reforzar lo antes expuesto es necesario establecer una aproximación con las teorías económicas y saber como se insertan en nuestro análisis.

Lograr lo anterior significa intentar procesar el papel que juega en la economía una organización, es decir su función social, pero la tarea no es nada fácil ya que no solo la organización queda inscrita en este campo económico sino que hay un elemento que tiene una ingerencia muy importante y que permite se lleve a cabo el desarrollo de las organizaciones llamado Estado. Por tanto este elemento poco estudiado nos permitirá establecer lineamientos que sirven de base para nuestro análisis al cambio estructural de una organización.

Pues si bien en cada campo teórico tanto lo organizacional o lo económico hay elementos que explican la razón de una organización, también es necesario rescatarlos y a su vez compararlos para determinar nuestro propio juicio, el cual se pretende construir a partir de aquellos elementos básicos de las teorías, más aquellos no considerados que nos permitan construir un camino para posteriores análisis.

En primera instancia, es sabido que toda organización juega un papel muy importante en el campo económico y que ese papel se explica a través de las teorías económicas, pero veamos como juega ese papel la organización desde tres perspectivas diferentes: La neoclásica, la keynesiana y la marxista.

La teoría neoclásica nos dice que la concepción de la organización es totalmente individualista donde se persiguen mismos fines es decir, donde se da el libre mercado sin intervención del Estado. Pues sólo se considera justificada su ingerencia cuando las entidades ven en peligro las condiciones de competencia perfecta de un mercado el cual se desea libre, por tanto no se permite su incursión en el desarrollo de las organizaciones ni en el mundo de la producción sino; únicamente como instrumento de alerta sin funciones de empresario, lo cual implica que el desarrollo de las organizaciones se da a partir de la interrelación entre oferentes y demandantes, pues creen que es la mejor forma de desarrollo. Hay, consideran, una tendencia natural al equilibrio ya que

el mercado capitalista tiende a autoregularse.

Esta corriente señala, que los inicios del capitalismo fueron los mejores momentos, ya que había libertad económica. Entonces es viable considerar que no había ingerencia del Estado y que éste no tenía influencia en la organización la cual pudiera repercutir en un cambio estructural, por tanto nos hace suponer que el equilibrio de una organización y su posible desarrollo estaba determinado por factores ajenos a la organización, esto es olvidaban la importancia que tiene el contexto con sus posibles causas, así como aquel elemento que en un momento dado pudiera solucionar problemas organizacionales en sí, desconocían cuales serían aquellos posibles fenómenos que daban lugar al desarrollo de las organizaciones, por tanto rechazamos este análisis económico dado que no encontramos elementos de aportación para el análisis que pretendemos.

La postura keynesiana.- Uno de los enfoques que más sobresale quizás, sea esta o no, pues a aportado mecanismos para regular las crisis del capitalismo ya que han servido como auxiliares para sanear los síntomas patógenos que presenta el sistema capitalista. Este enfoque es uno de los primeros que acepta o más bien cree necesario la intervención del Estado en la Economía y en las propias organizaciones en las cuales tiene cierta ingerencia al cambio estructural pero, más que un empresario lo hace ser un instrumento del propio sistema con cierta función social que cumple a través de las organizaciones que administra y regula. Para este enfoque el Estado utiliza la apropiación pública para racionalizar la economía es decir, utiliza la nacionalización como fenómeno de explicación a posteriori en algunos sectores de la economía, orillando a que sus propias organizaciones deben racionalizarse a sí mismas, por lo tanto las empresas deberán integrarse a la lógica del mercado, lo que nos hace suponer que debe tomar toda organización aspectos del contexto que influyan en su desarrollo esto es, en su posible cambio estructural.

Dicho enfoque tiene aportaciones tan esenciales que podríamos retomar para nuestro caso, así dicho análisis económico pretende justificar la interferencia del Estado en la economía por ser éste pilar para el desarrollo, estabilidad y permanencia de las organizaciones. A su vez la creciente participación que se encomienda al Estado en este enfoque nos hace rescatarlo como eje conductor para explicar a partir de él su ingerencia en el cambio estructural de las organizaciones, aunque ello no quiera decir que caemos en un apartado diferente del estudio del fenómeno organizacional, sino como un refuerzo de lo que se ha venido planteando y en especial al estudio de las organizaciones con carácter público.

La concepción marxista.- Esta perspectiva marxista desearza sobre una visión radicalmente distinta a las antes expuestas enfocándose en la sociedad y la historia. Aspectos que tienen ciertamente una valuación importante para éste análisis ya que son elementos necesarios a considerar por su aspecto relevante en las organizaciones. Así, el Estado es visto como resultado de la división de clases antagónicas, pero con necesidades y relaciones; en esencia, el Estado es un organismo y un conjunto de instrumentos en las manos de la clase dominante que debe cumplir una función social para la reproducción del sistema capitalista.

Funciones que son aplicadas a partir de lo que sustenta Altvater.

/...Existen esencialmente cuatro áreas en las cuales el Estado es básicamente activo:

- 1.- La creación de las condiciones materiales generales de la producción.
- 2.- La salvaguarda del sistema legal...
- 3.- La regulación de los conflictos...
- 4.- La garantía y expansión del capital.../. (Altvater, 1979:72).

Así el Estado es utilizado por los capitalistas para sus propios fines e intereses, provocando que en éste análisis se pierda aquella esencia participativa en las organizaciones es decir, el carácter que tienen las propias organizaciones inmersas dentro de la sociedad y que las hace ser entes expuestas al desarrollo. Así el papel que juega el Estado dentro de dichas organizaciones para su cambio estructural está en función de la sociedad de acuerdo a sus necesidades y a la propia historia de la organización.

Por lo tanto este carácter analítico marxista considera necesario la participación del Estado para el surgimiento y reproducción de las entidades, - pues no se pueden valer a sí mismas para reproducir las condiciones de existencia del capitalismo que, contrariamente al dogma neoclásico no pueden fabricar los recursos necesarios para salvaguardar el sistema al cual pertenecen, a esto es necesario añadir que el Estado cumple a través de sus propias organizaciones (Empresas Públicas) el de ser reproductor de la fuerza de trabajo así, como el de mantener la tasa de ganancia en las organizaciones y de crear la infraestructura necesaria para la reproducción de las organizaciones.

La existencia de las empresas públicas es para éste análisis un fenómeno que corresponde a la contradicción entre las relaciones de producción y las - fuerzas productivas, también la inserción de la empresa pública en el funcionamiento de la economía no está dada sino que al contrario, hay un juego de lucha política. Pues si bien las organizaciones con carácter público funcionan como instrumentos del capital para la explotación y mantenedor del sistema también, deben de cumplir el de ser mantenedores de la reproducción de la fuerza - de trabajo.

Por tanto podemos esclarecer que este enfoque marxista se apega más a la función social que debe cumplir el Estado en el campo económico, y que por tanto permite que se desenvuelvan las organizaciones hacia un cambio estructural .

Hemos visto que a través de cada una de las teorías expuestas encontramos elementos para el análisis de lo que pretendemos. Así, al hacer un recuento de cada una de las teorías primero las organizacionales, estas son convencionales y críticas, notamos tres ejes conductores más que permitieran reforzar lo expuesto por ellas mismas y que no consideraran del todo, estos son: el Estado, el factor tiempo, los consumidores (en sus necesidades) y el comportamiento del mercado aunque quepa hacer la aclaración que el movimiento contingencial a los dos últimos los deja implícitos, más no explica su ingerencia al cambio estructural. Por otro lado las orientaciones críticas a partir del marxismo recalcan la importancia que tiene el Estado, pero olvida que este tiene un papel importante al cambio de estructura, pues ésta teoría se apega más al aspecto del proceso laboral. Por otro lado en las teorías económicas encontramos la ingerencia que tiene el Estado en la economía, por un lado la keynesiana justifica su intervención en la economía a través de sus organizaciones para paliar las épocas de crisis vía gasto público, en tanto la marxista ve al Estado como un ente reproductor del sistema capitalista. esto es, ser garante de la tasa de ganancia en beneficio del sistema, olvidándose totalmente que el Estado como ente provoca ser un medio hacia el cambio de estructura esto significa, que lleva a cabo técnicas (normas y reglamentos) capaces de transformar las actividades de una organización, ya que su influencia repercute de una manera en la organización, por ser éste un instrumento del sistema en que se desenvuelve afectando de ésta manera por medio de sus agencias gubernamentales la estructura de la organización.

Para los fines de ésta investigación se hará un estudio de caso en DICONSA, filial de CONASUPO, planteando una serie de problemas teóricos que trataremos de resolver auxiliandonos por aquellos elementos de las teorías antes expuestas.

Nuestro objeto de estudio como se ha venido recalcando será el cambio estructural que presenta tal organización desde mediados de los 70s hasta nuestros días, dividiéndose en tres etapas; la primera que comprende el período que ini-

cia en 1974-1977 (descentralización y crecimiento), la segunda que abarca de 1978-1982 (crecimiento sostenido y reorientación social del sistema) y la última que corre de 1983- hasta nuestros días (crecimiento acelerado a través del abastecimiento de zonas marginadas).

En virtud de que estudiaremos CONASUPO y más específicamente DICONSA, planteamos nuestra hipótesis fundamental: que el Estado, el comportamiento del Estado y las propias necesidades del consumidor conllevan a un cambio de estructura en la organización y por ende a nuevos objetivos. Por tanto éstos elementos serán considerados en nuestro análisis por medio de la teoría de la organización, específicamente por medio de la escuela de la contingencia.

En concreto, el estudio del cambio estructural en la empresa pública significa para nosotros el análisis del Estado, necesidades del consumidor y comportamiento del mercado; elementos que intervienen y modifican la estructura y el ritmo de crecimiento de la organización es decir, factores que creemos no han sido del todo cuestionados como ejes conductores ya que tienen un carácter que los hace ser responsables a la transformación de una entidad.

CONASUPO constituye un atractivo caso de estudio, organización reconocida, como de mayor desarrollo comercial en el sector paraestatal; la búsqueda de una de sus filiales, DICONSA, nos orilló a estudiarla a partir de explicar aquellos determinantes estructurales que inciden en la modificación de su estructura, así como el estudio de la forma concreta que asume la intervención del Estado a través del procesamiento de técnicas que influyen en la transformación de la organización.

O bien como lo explica Hall al arguir "/.../Entonces la estructura de una organización no es solamente una respuesta automática a tamaño, tecnología y medio ambiente" (Hall, 1983;74). Ello nos hizo pensar en analizar variables que modifican a la organización y que le dan una nueva pauta dentro de la sociedad.

esto es nuevos objetivos, estrategias y poder que le permitan ser más desarrollada y compleja, en suma ser un medio ambiente de alguna otra entidad.

El análisis que pretendemos es justificar que dichas variables planteadas en nuestra hipótesis son factores que provocan una modificación a la organización, ya que cada una de ellas tendrá la función de transformar y a su vez permitir su desarrollo, por tanto deberán ser tomadas en cuenta por aquella organización que este expuesta al cambio, organización que sea capaz de afrontar amenazas del medio ambiente.

Para llegar a lo anterior es requisito indispensable y como primera premisa a la explicación de lo que se pretende, saber que función social cumple la organización y el porqué de esa función, pues ello nos permitirá arribar a nuestro análisis, en tanto se explique la verdadera razón de aquel eje conductor que interviene en el cambio de estructura de la empresa.

No se pretende encontrar respuesta al cambio de estructura a través de la función que cumple cada puesto, pues ello nos llevaría a encontrar diferentes funciones y tareas encomendadas a cada una de ellas.

En efecto, no se trata de derivar la naturaleza de las estructuras del estudio a partir de sus funciones, sino más bien de ilustrar esta naturaleza como un todo, así como de aprehender ciertas especificidades que nos permitan una mayor comprensión y análisis. Tampoco se trata de conceptualizar su reestructuración en un momento particular como una estructura sin pasado ni génesis, es lo que rechazamos y lo que nos orilla a explicar aquella verdadera función social de la organización como un todo en un período determinado y específico.

Así mismo, para entender el cambio estructural de una organización es menester tomar en consideración todas aquellas variables que influyen y ordenarlas para determinar cuales influyen más y que repercusión tienen tanto a nivel interno como externo de la propia organización.

Analizar el cambio estructural para entender a la organización nos conduce a una serie de cuestionamientos ; Cómo se da el cambio estructural? ; Qué variables intervienen? ; Quiénes la llevar a cabo? ;Cuál es su misión? ; Cómo afecta o beneficia al contexto? ; Bajo que parámetros o lineamientos se lleva a cabo?. Estas y otras preguntas son el reto de nuestra investigación; trataremos de explicarlas a través de nuestra hipótesis y con el auxilio de las teorías antes expuestas en las cuales creemos están aquellos ejes conductores que nos guiarán al razonamiento de tal problemática.

Por tanto, resulta interesante arribar a tal estudio pues se pretende conocer el cómo se llevan a cabo tales cambios en un organismo de carácter público y de fines comerciales.

Como último intento y para complementar lo antes expuesto trataremos de explicar aquellos ejes necesarios con categorías relevantes tales como el poder, - el cuál es una manifestación de una organización y no necesariamente de un individuo que repercute en las demás organizaciones, por otro lado la estrategia como la expresión a través de la cuál se ha de llevar a cabo una visualización del futuro, tomando en consideración aquellos recursos necesarios que se encuentren circunscritos alrededor de la organización y que influyan al logro de nuevos diseños estructurales de la organización, así mismo, las decisiones como aquellas acciones tomadas por un grupo o dirigente específico quienes encaminarán nuevos horizontes que ha de tomar la organización. Además de aquellos elementos antes considerados y que en cierta medida tienen que ver hacia el cambio estructural; estos son el Estado, los consumidores y el comportamiento del mercado. Es evidente que para presentarse un cambio en cualquier orden sea este estructural o de otra índole, sea relaciones humanas, sueldos y salarios, finanzas, presupuestación, etc, siempre existirá una interrelación de categorías.

Todo lo anterior nos permitirá enlazarlos y explicarlos en nuestro análisis

por medio de las siguientes gráficas con elementos que sirvan para posteriores casos de análisis en la Teoría de la Organización.

Innovaciones Tecnológicas

Técnicas

Herramientas

MEDIO
AMBIENTE

Organización { Competencia

Consumidores { Necesidades

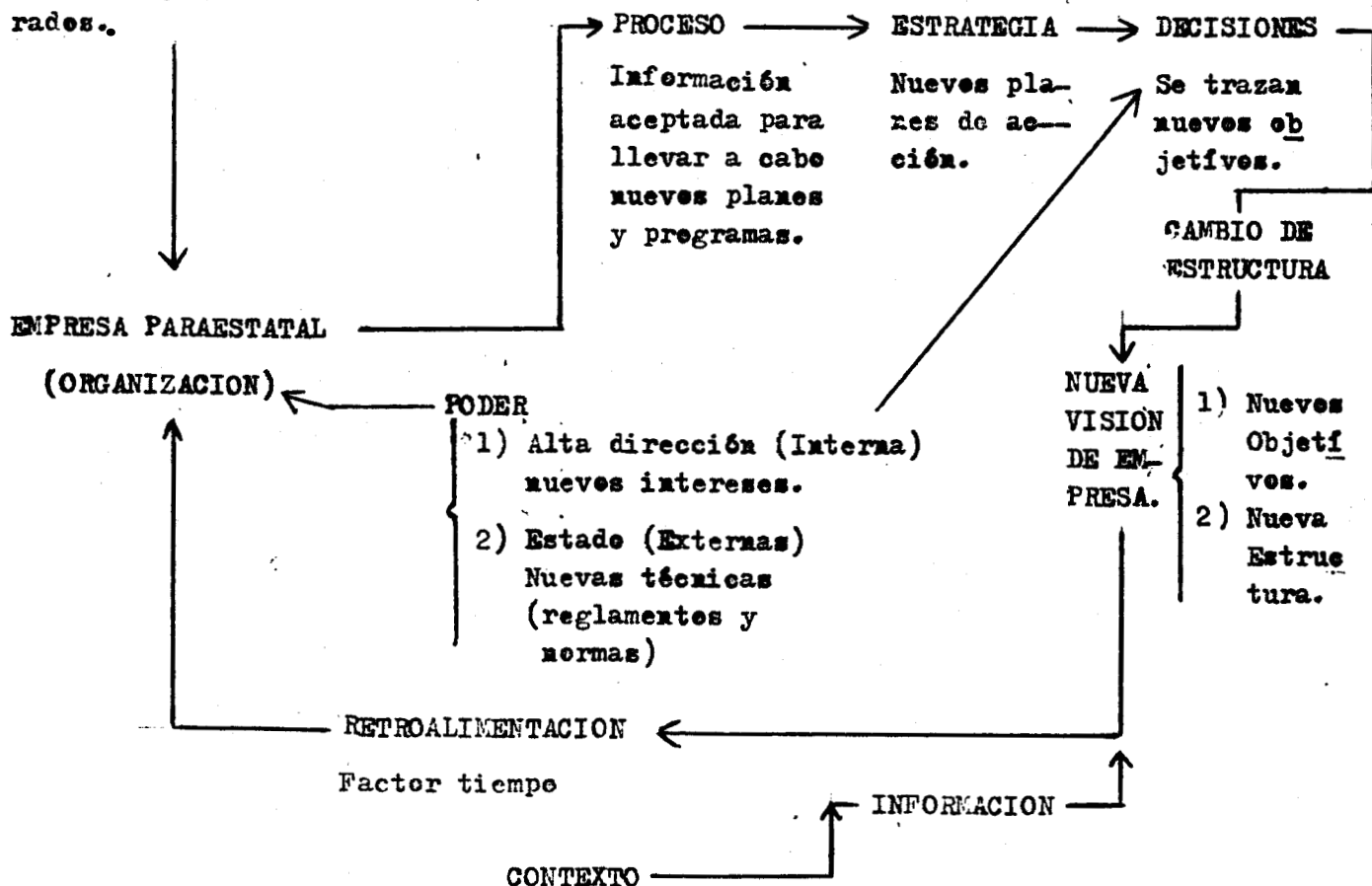
Clientes { Potenciales
No potenciales

Estado { Influencia
Regulación - S.H.C.P., S.P.P., S.E.C.O.F.I.
Normas, reglamentos, decretos.

Proveedores { Cambios en la M.P.

INFORMACION

(Banco de datos que proporciona el contexto como posibles variables que influyen al cambio, es decir, nuevas acciones que manifiesta el contexto y que deben ser consideradas.)



- 1) Cultura (influye en los trabajadores provocando un cambio en su conducta).
- 2) Sociedad (destino posible de los objetivos).
- 3) Economía (papel de la organización).
- 4) Leyes (sugerencias, peticiones, influencia).
- 5) Política (influencia en cargas públicas)

Variables Internas

- Departamentalización
- Nivel de autoridad (Poder)
- Alcance del control
- Delegación de autoridad
- Descentralización

CAMBIO ESTRUCTURAL

(ORGANIZACIÓN)

nuevo enfoque
de empresa.
ESTRUCTURA.

- Objetivos
- Estructura
- Decisiones

Sistema Socioeconómico

- Política
- Cultura
- Sociedad
- Economía

ESTADO:
Secretarías Reguladoras

- SECOFI (nivel de precios)
- S.H.C.P. (imposiciones)
- S.P.P. (ingresos-egresos)

Estado
(poder)

- Leyes
- Reglamentos
- Decretos

Mercado

- Competencia
- Consumidores

Factor Tiempo

- Antigüedad en el medio
- Permanencia en el mercado

Tecnología (innovaciones)

Prestigio (medio que se desarrolla)

Proveedores (cambios en la M.P.)

Organizaciones (competencia)

Sindicato (poder)

ESTADO
(función)

- Infraestructura
- Reproducir la fuerza de trabajo
- Mantenedor de la tasa de ganancia

Variables Externas

IZTAPALAPA
SERVICIOS DOCUMENTALES

Como puede apreciarse en la gráfica No.1 se describe cómo y de qué manera - afectan las variables del contexto en la organización hacia un cambio de estructura, veamos:

El medio ambiente proporcionará la información necesaria que servirá a la - organización bien sean de índole tecnológico, de competencia, de necesidad, de - regulación, de reglamentos o decretos, de cambios en la materia prima, etc. Los cuales serán procesados por la organización a través de planes y programas lleva dos a cabo por los actores de la organización quienes, determinarán en última - instancia cuales afectan a la entidad, y que por ello implique un cambio de es- tructura, mismo que se planeará, esto es, se llevará a cabo una estrategia con nuevos planes de acción orientados a lograr nuevas decisiones de la alta direc- ción quienes delinearán nuevos objetivos y de estructura que darán una nueva vi- sión de empresa. Por tanto para que haya una retroalimentación es necesario con- siderar al factor tiempo, ya que dirá si permanece o no dentro del contexto y - que por tanto de acuerdo a las circunstancias se verá obligada a estar expuesta - al cambio esto como un reciclaje de información-proceso-respuesta-información.

En la gráfica No.2 se muestran aquellas variables tanto internas como exter- nas que influyen al acambio estructural de una organización.

Para estos fines de análisis se tomar más en cuenta las variables externas por ser estas las que influyen de una manera más directa al cambio de estructura de una empresa y que por tanto quede implícito que no se omiten las variables in- ternas.

En esta gráfica vemos como cada una de las variables externas tiene necesari- mente que ver con la organización por ser estas variables que debe de afron- tar una organización.

Aunque algunas de ellas con mayor problema que otras, tal es el caso de la competencia, de las necesidades del consumidor, tecnología y del Estado por ser

estas las que más cambios provoquen en la organización dado sus constantes cambios e innovaciones en el medio ambiente en el cual están inmersas y que por tanto, la organización debe estar lista para la transformación. Aunque dichas variables no necesariamente son las únicas, simplemente se mencionan por ser estas - las que van a utilizarse en el análisis de este caso, probablemente para posteriores análisis consideren las relacionadas al sistema socioeconómico, a los proveedores, inclusive al propio sindicato, etc., ya que esta gráfica solo muestra cuales son las principales variables externas y que es lo que las designa como - tales.

CAPITULO IV

A N A L I S I S

La tendencia del Sistema DICONSA al cambio estructural se puede apreciar - a través del comportamiento de las variables, tanto internas como externas, que influyen en la organización y que por ende hace que sea necesaria una reubicación de la estructura.

Para efectos de éste análisis consideraremos aquellas variables que afectan y sean capaces de modificar la estructura y el funcionamiento de la organización, organización que tiene una función hacia el sistema más amplio, esto es, una función social capaz de permitir la estabilidad del sistema con características especiales (sistema capitalista).

Para arribar a nuestro cometido se distinguieron tres etapas. La primera - que abarca de 1974-1977 que hemos llamado Descentralización y Crecimiento. Una segunda etapa que corre de 1978-1982 en la cual se observa un crecimiento sostenido con reorientación social del sistema. Finalmente la etapa 1983-1987 que corresponde a una situación de crecimiento acelerado a través del abastecimiento de zonas marginadas.

A continuación se analiza la evolución del Sistema en base a los períodos mencionados, haciendo referencia al cambio estructural que se observó.

1. DESCENTRALIZACION Y CRECIMIENTO (1974 - 1977)

En este período se marca el crecimiento del Sistema al observar una tasa - promedio del 40 % del valor de sus ventas; en 1974 el monto de lo vendido fué - de 3004.4 millones de pesos, incrementándose a 8292.3 millones de pesos a fines de 1977, pero ¿ Cuáles fueron sus efectos para que se expandiera su estructura esto es, se diera un cambio estructural? ¿ qué variables influyeron para tal fenómeno? ¿Cuál fué la influencia del Estado?.

1.1 Estructura

Hasta 1970 la Compañía Distribuidora de Subsistencias Conasupe estaba inte

grada por un Concejo de Administración, presidido por el Director de Conasupo, siguiéndole en orden de importancia una Gerencia General, la cual se apoyaba en seis Sub-Gerencias: Compras, Ventas locales, Ventas Externas (zonas uno y dos), Administración y Finanzas y Contabilidad; asimismo, contaba con las unidades auxiliares de Auditoría Interna, Asesoría General y, para el aspecto operacional de la comercialización, la Asesoría Social, Instalación de Tiendas, Publicidad Promocional, Supervisión de Calidad, y Almacenes y Embarques.

Además, se tenía un Almacén General y 20 bodegas (Sucursales) para el depósito de mercancías. La red comercial contaba con 1467 establecimientos para sus tres canales de venta: Tiendas Populares, Campesinas y Móviles; y 529 lecherías.

Cumpliendo con las políticas de Reforma Administrativa del Gobierno Federal y en acatamiento a las directrices señaladas en el Acuerdo Presidencial del 13 de Marzo de 1973, la Asamblea de Accionistas acordó la descentralización de la Distribuidora Conasupo, S.A. de C.V. (DICONSA), creando seis empresas filiales con idénticos objetivos sociales, cada una con jurisdicción geográfica y responsabilidad en las operaciones, circunscrita a una determinada extensión del Territorio Nacional.

Las Distribuidoras Regionales son:

Distribuidora Conasupo del Norte, S.A. de C.V.
(Con sede en la Ciudad de Monterrey, N.L.)

Distribuidora Conasupo del Noroeste, S.A. de C.V.
(Con sede en la Ciudad de Hermosillo, Son.)

Distribuidora Conasupo del Centro, S.A. de C.V.
(Con sede en la Ciudad de Guadalajara, Jal.)

Distribuidora Conasupo del Sur, S.A. de C.V.
(Con sede en la Ciudad de Puebla, Pue.)

Distribuidora Conasupo del Sureste, S.A. de C.V.
(Con sede en la Ciudad de Villahermosa, Tab.)

Su estructura administrativa estaba constituida de la siguiente manera:
(ver cuadro No. 22)

A partir del proceso de desconcentración y como consecuencia de la expansión de las operaciones en todos y cada uno de los niveles, Tienda, Sucursal Regional, y Gerencia General, se tuvo la necesidad de realizar algunas reformas y adecuaciones en la organización y en los sistemas y procedimientos, de manera tal que éstas atendieran en forma eficiente y eficaz la operación del Sistema, propiciando una mayor congruencia entre los sistemas administrativos y las actividades y las actividades a desarrollárse.

Por tanto, al siguiente año, la estructura administrativa del Sistema, que dó como puede apreciarse en el cuadro No. 23

En tanto el cambio de estructura fué muy notorio, es decir se expandió demasiado, se creó una comisión interna de Administración y Programación con carácter de Staff, una Asesoría Jurídica Corporativa, ellas con la finalidad de reforzar a la Gerencia General, departamento responsable de sus acciones, en su eficiencia y eficacia al Sistema. Y que por ende se presenta la variable interna Delegación de Autoridad para hacer de ello una organización más dinámica dada sus inicios de crecimiento.

Por otro lado, desaparece la Gerencia de Abastecimientos, y se crea la Gerencia Corporativa de Asuntos Especiales, la Gerencia de Sistemas y Procedimientos pasa a ser Gerencia Corporativa de Sistemas y Organización, además se crean dos nuevas Gerencias, Gerencia Corporativa de Operaciones y una Gerencia Corporativa de Programas Alimentarios y Perecederos, se fusiona la Gerencia de Finanzas y Administración en Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas, permanece únicamente tal cual la Gerencia de Contraloría pero ahora como Corporativa de Compras. Todo ello con la finalidad de dar una nueva visión a la organización por la influencia en las ventas y que por ende al ser ésta una variable ex

terna, provocará a la vez la Departamentalización y el nivel de autoridad así - como la delegación de autoridad, variables internas al cambio estructural de la organización.

1.2 Tecnología:

La Gerencia General encargó a su Coordinación de Sistemas, el desarrollo - de un estudio que permitiera resolver todos los aspectos de procesos de la in- formación que ya constituía un problema grave. Además, en dicho estudio se debe rían contemplar adecuadamente las necesidades futuras de las empresas y la sa- tisfacción de las mismas necesidades dentro de un plan; con el objeto de que - las Distribuidoras CONASUPO no se fueran a encontrar posteriormente ante limita- ciones tan radicales que detuvieran el desarrollo de sus futuros proyectos.

Dicho estudio fué elaborado durante el año de 1976 y contenía la propuesta de instalar un pequeño centro de cómputo en cada una de las sucursales de las Distribuidoras CONASUPO.

Este trafa consigo la necesidad de adquirir los equipos de cómputo neces- rios, para lo cual, deberían seguirse procedimientos técnicos adecuados ante la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Este estudio se presentó a dicha Secretaría el día 22 de febrero de 1978 y finalmente fué autorizado el día 19 de enero de 1979, Concretamente se proponía el cambio de los viejos equipos Olivetti DE 525 por los de Control Data Cyber - 18-20 que deberían de ser instalados en las Sucursales de las empresas Distri- buidoras CONASUPO. A ésta conclusión se había llegado, después de analizar me- dio centenar de equipos disponibles en el mercado mexicano en ese entonces.

1.3 Objetivos

A pesar de los intentos para mejorar, precisar y unificar los objetivos de la empresa, y a la luz de la realidad que intenta transformar, es necesario ha-

cer algunas reformas que favorezcan y mejoren el cumplimiento de sus propósitos principales. Se refiere esto a la conveniencia de evaluar la posibilidad de eliminar lo referente a la modernización del mercado de básicos y añadir objetivos relativos a la necesidad de mejorar los patrones de consumo, principalmente nutricionales, de los sectores mayoritarios de la población y a la difusión de la cocina popular mexicana. (es evidente notar que su función social hacia el sistema es la reproducción de la fuerza de trabajo).

1.4 Estrategia

La elaboración de estrategias para alcanzar los objetivos institucionales ha sido práctica. Esa labor que ha tenido altibajos, en general ha sido fructífera, pues las estrategias se han enriquecido con nuevos planteamientos y se han rediseñado o mejorado algunas de las ya existentes.

Las estrategias más trascendentes se refieren a la reorientación social de la empresa hacia el medio rural a través del programa CONASUPO-COPLAMAR, la modernización de las unidades tradicionales y la diversificación de fuentes de financiamiento para incrementar la cobertura. Sin embargo se necesitan nuevos planteamientos elaborados o políticas para mejorar el nivel de surtimiento en las tiendas, diversificando las fuentes de abastecimiento y ampliar la capacitación de personal que apenas se ha iniciado en forma en 1974.

1.5 Evaluación de los Recursos Humanos.

Para evaluar el incremento de personal en el Programa de Ventas al Menudeo, se presentan a continuación indicadores que relacionan la tendencia en las ventas y en las plazas ocupadas:

AÑO	Ventas Anuales (millones \$)	Incremento	Plazas Ocupadas Anualmente	Incremento
1970	898.0	-	1,492	-
1971	1,296.5	45.7%	2,634	76.5%
1972	1,576.6	21.6%	3,107	18.0%
1973	2,064.5	30.0%	4,250	36.8%
1974	3,350.0	62.3%	5,494	29.3%
1975	4,953.2	47.9%	7,028	27.9%

Fuente: DICONSA, Estimaciones realizadas por la Subgerencia de Investigaciones Económicas.

Puede observarse que la tasa de crecimiento de las ventas es superior al incremento en el personal ocupado, excepto en los ejercicios 1971 y 1973, lo cual se ecentúa a partir del proceso de descentralización administrativa.

Todo esto permite afirmar, en una primera apreciación maeroadministrativa, que el crecimiento en el volúmen de operaciones del Programa ha tenido un razonable aumento en sus recursos humanos. (En tante podemos apreciar que la variable comportamiento del mercado influye de manera directa en la transformación de la estructura en la organización DICONSA).

Las ventas por hombre empleado permiten conocer con mayor precisión el grado de correlación existente entre el aumento en el volúmen de operaciones y el de recursos humanos utilizados. La tendencia de este indieador es :

AÑO	Ventas Anuales Por Hombre Empleado	Incremento
1970	601.8	-
1971	492.2	- 22.2%
1972	507.4	3.1%
1973	485.7	- 4.4%
1974	609.7	25.5%
1975	704.7	15.5%

Fuente: DICONSA, Estimaciones realizadas por la Subgerencia de Investigaciones Económicas.

Las ventas por hombre ocupado presentan un crecimiento constante, con excepción de las correspondientes a 1971 y 1973, lo cual es consecuencia de la mayor tasa de incremento en el personal que en el de ventas, registrada en estos ejercicios. Se observa también que a partir de 1974 han crecido más rápidamente las ventas por hombre ocupado.

La mayor eficiencia en la operación ha permitido neutralizar las presiones que propicia el costo creciente del factor trabajo. La participación anual de este costo en las ventas totales ha mantenido una proporción que no supera el 7% pese al 90% de aumentos otorgados al personal desde septiembre de 1971 a septiembre de 1975, derivados de acuerdos presidenciales (variable Estado) y revisiones de las condiciones generales del trabajo. Estos aumentos se detallan en los siguientes cuadros 22a-22b en los cuales puede apreciarse la integración de Recursos Humanos.

1.6 Disposiciones Jurídicas (ver anexo en los cuales pueden apreciarse los principales cuerpos Jurídicos que regulan la operatividad del Sistema DICONSA)

Como hemos visto tales disposiciones jurídicas influyen en el cambio estructural ya que limitan y a la vez contribuyen al desarrollo estructural de la organización, esto es, son disposiciones jurídicas que normalizan a la propia organización para sus alcances comerciales, así como normas que influyen en el control del personal desde un alcance externo, es decir, leyes que rigen sus disposiciones de actuación en la propia organización; así el Estado como instrumento del sistema capitalista controla la fuerza de trabajo, mismo que al ser variable externa influye en el cambio estructural por medio de la normatividad de Leyes y Decretos.

Por otro lado sus facultades y obligaciones en la regulación y distribución de básicos se amplían mejor en el segundo período pues es en el siguiente período de análisis donde el Estado interviene con más soltura.

Nota:

El anexo que se presenta es una modificación al de principios de los años 70's, no obstante nos sirve de reflexión para este período, pues en este se encuentran disposiciones jurídicas que regían en el período que se analizó, en este primer esbozo al cambio estructural que presentó DICONSA durante los años de 1974 a 1977.

A continuación de manera gráfica se explicará como influyen las variables externas al cambio de estructura de la Organización DICONSA.

INFORMACION DEL EXTERIOR

Disposiciones jurídicas

E S T A D O	}	C.P.E.U.M.	A
		C.C.	P
		L.G.S.E.	L
		L.G.C.G.P.F.	I C A N

Organos gubernamentales.

S.H.C.P. (imposiciones)
 SECOFI (control de precios)
 S.P.P. (ingresos - egresos)
 SEDUE
 S.S.A.
 Etc.

Necesidades del consumidor :
 Regional
 Urbano
 Rural

DICONSA (MATRIZ)

Proceso

6 nuevas Regionales para cubrir la eficiencia del sistema.

Estrategias

Incrementos en :
 Personal
 Tecnología
 Ventas

Mercado (nivel de ventas)

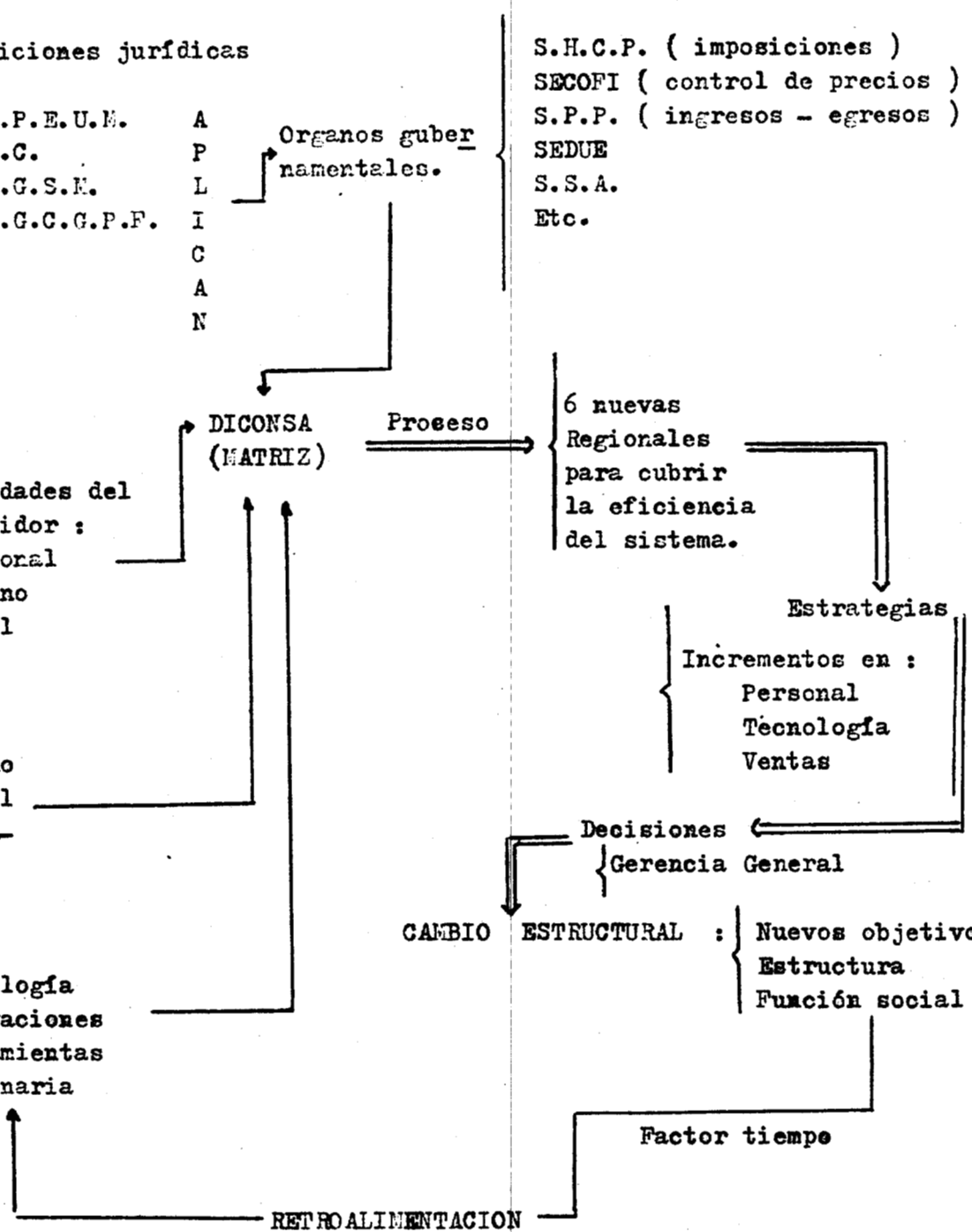
Decisiones } Gerencia General

CAMBIO ESTRUCTURAL :
 Nuevos objetivos
 Estructura
 Función social

Tecnología
 Innovaciones
 Herramientas
 Maquinaria

Factor tiempo

RETROALIMENTACION



Como puede apreciarse, la variable Estado a través de disposiciones jurídicas influyó de manera indirecta hacia la organización creando, leyes, decretos y reglamentos que serán aplicados por agencias gubernamentales; quienes, serán los encargados de llevarlos hacia la organización, afectando con ello en su estructura vía restricción o ampliación de gastos, y que por ende modificarán a la organización. Por otro lado la variable necesidades del consumidor a través de peticiones al sistema más amplio CCNASUPO, contribuirán a la Descentralización del Organismo DICONSA vía creación de nuevas regionales a nivel geográfico, para así cubrir sus demandas, quedando implícitas la Delegación de responsabilidades y autoridades que ayudarán a la eficiencia de la matriz, implicando con ello una nueva función social hacia el sistema capitalista a través de la reproducción de la fuerza de trabajo y al mantenimiento de la Tasa de Ganancia del Sistema. Así mismo, la variable comportamiento del mercado determinará su permanencia en el mercado vía nivel de ventas, ocasionando con ello el incremento o decremento de la estructura a través de patrones de Recursos Humanos, como pudo apreciarse al principio del análisis.

En tanto que el elemento tecnológico influyó como un factor de infraestructura es decir, como una variable para posteriores reestructuraciones del sistema dada la compleja información que recopilan sus regionales y que por ende retarda la eficiencia de la Empresa.

El análisis de estas variables implicadas al cambio de estructura de la organización a través de la información necesaria y procesada por sus actores permitieron llevar a cabo nuevas estrategias contemplando planes y programas para dar una nueva proyección a la entidad, en tanto sean analizados por la alta dirección a través de decisiones encaminados hacia nuevos objetivos quienes cumplen una función social hacia el sistema más amplio (léase reproductores -

de la fuerza de trabajo, y mantenedores de la Tasa de ganancia, ésta última de una manera indirecta ya que esta empresa por ser comercial permite a las demás entidades capitalistas se beneficien a través del surtimiento de materias primas a bajos precios y que por tanto capten una Tasa de ganancia lo suficientemente aceptable para que permanezcan en equilibrio ante el sistema capitalista.

2. CRECIMIENTO SOSTENIDO Y REORIENTACION SOCIAL DEL SISTEMA (1978 - 1982)

El Sistema de Distribuidores CONASUPO , marca en este período un dinamismo en sus operaciones al incrementar sustancialmente la infraestructura y el volumen y valor de sus ventas, mismas que ocasionaron la modificación de su organización; (ver cuadro No.23 que modifica al cuadro No.22) además se presenta una reorientación social al incrementar su acción a las zonas rurales del país.

La variable Estado en la regulación y distribución de básicos sobresale a través de facultades y obligaciones que se desprenden de las diversas leyes, reglamentos y decretos que ha expedido el Gobierno Federal Mexicano.

A continuación se detallan las variables que intervienen en el cambio estructural de este período.

2.1. Situación en 1978.

Con el objeto de agilizar las operaciones y facilitar la toma de decisiones, al inicio del ejercicio 1978, se reforzó la estructura de las Sucursales mediante la creación de una Sub-gerencia de Administración y Finanzas, con el fin de que se realizaran algunas actividades de registro contable principalmente: pólizas de Contabilidad, nóminas, seguros, fianzas, etc.

Todo esto en cumplimiento a la política de desconcentración (variable interna) fijada por la Gerencia General.

Las actividades que esta área realiza, se intensificaron enfocándose a mantener el adecuado control y a brindar la necesaria y oportuna información sobre las operaciones de la Empresa, cuidando de no quedar a la zaga en relación al crecimiento de las mismas.

Lo anterior implicó que las áreas Administrativas se allegaran de elementos humanos y en cierta medida de una mayor cantidad de personal, además de la constante actualización de Sistemas Administrativos y de Control.

2.2. Situación en 1979.

En 1979 siguió en incremento el volúmen de operaciones, tanto por la apertura de nuevos canales como por la mejoría en las existentes, en tales condiciones el Departamento de Contabilidad empezaba a absorber demasiadas cargas de trabajo por las que se planteó la necesidad de delegar parte de su operación hacia las Sucursales. Para ello, como paso inicial, se desconcentró a la Sucursal Guadalajara la Contabilidad de cuatro Conasupers "A" y la elaboración de las pólizas de ventas y compras de la operación tradicional; de esta manera, este Departamento pudo afrontar el incremento de trabajo originado por la apertura de nuevos Conasupers "A", sin tener aumento en su plantilla de personal.

Para llevar a cabo la desconcentración contable mencionada, se utilizó el Sistema Contable de Matriz y Sucursales, abriendo una cuenta corriente que permite consolidar los saldos de las cuentas y presentar Estados Financieros integrales.

Otro aspecto importante ocurrido en el año 1979, fue la contratación a Nivel Nacional del equipo de cómputo denominado CYBER-18 proveniente del proveedor CONTROL DATA COMPANY (CDC), siendo adquirido un equipo completo por Sucursal, en un número variable de terminales según la importancia de la Sucursal. Para la regional se dispuso y se dispone del equipo de la Sucursal Guadalajara, mismo que fue instalado en noviembre y contaba con 4 terminales. (tecnología).

Por otra parte las ventas se incrementaron en 783 millones de pesos que equivalen al 46% más que en 1978. (comportamiento del mercado).

2.3 Situación en 1980.

En el inicio del año se mantuvo la atención sobre la evolución del Impuesto al Valor Agregado (influencia de agencias gubernamentales: S.H.C.P.), ya que

al entrar en vigor se adecuaron los documentos y registros contables para su control, así como el procedimiento de marcaje en cajas de Tiendas y los respectivos reportes de ingresos. Así mismo, hubo necesidad de programar las computadoras de Sucursales para efectos de Facturación. (efecto de la influencia del Estado a través de imposiciones afectando la Estructura-Tecnología).

2.4. Personal.

En el período comprendido entre 1977-1982, se ha llevado a cabo la integración paulatina del personal necesario para la Oficina Regional y las Sucursales, conforme a las plantillas autorizadas por el consejo de administración.

El crecimiento en cuanto al número de personal ha estado sujeto al crecimiento de la Empresa y es como a continuación se describe (ver cuadro No.24)

Por otro lado se dan diversas reuniones con el Sindicato de la Empresa a fin de establecer las Condiciones Generales de Trabajo y aprovechar la coyuntura para realizar la estructuración de la plantilla.

2.5. Sistema Contable.

Evolución de 1977 a 1980

El registro de las operaciones se venía efectuando de acuerdo con un catálogo general de cuentas e instructivos contables vigentes en el Sistema DICONSA, cuya finalidad era el de prestar uniforme y consistentemente la información financiera de la Empresa.

Para la mejor realización de este objetivo, en 1977, se afinaron y actualizaron instructivos y catálogos de cuentas contables, mismos que proporcionó la Gerencia General de DICONSA de acuerdo a las operaciones que se generaban en Sucursales y Centros Comerciales con motivo de la descentralización. Así mismo, se elaboraron los manuales de procedimientos para el control de las operaciones en la Oficina Regional para operaciones específicas y para Programas Especiales.

Además de lo anterior, constantemente se venía depurando y actualizando la clasificación y envío de la información de las Sucursales a la Oficina Regional, en la que se implantaron cambios significativos destacando el Informe Diario de Operaciones y los formatos para reembolsos en donde en una forma práctica, sencilla y completa las Sucursales estaban ya reportando sus operaciones. (ver cuadro No. 25)

Cabe mencionar, por otra parte, que en la totalidad de las Sucursales se contaba con máquina Olivetti DE-525 para elaborar la facturación y obtener Estadísticas de Ventas.

Al contratar la Computadora B-700, se canceló la renta de una de las máquinas L-6500.

En esas fechas la estructura de las áreas de Contabilidad y Tesorería era la siguiente:

Contabilidad.

- 1.- Jefe de Departamento.
- 2.- Jefes de Sección
 - 1.- Jefe de Módulo de Centros Comerciales.
 - 1.- Contador del Módulo de Centros Comerciales
 - 2.- Jefes de Area del Módulo de Centros Comerciales
 - 1.- Cajeras
- Auxiliares

Tesorería.

- 1.- Jefe de Departamento
- 3.- Jefes de Sección
- 1.- Cajera
- Auxiliares (ver cuadro No. 26)

Se decidió la desaparición del Módulo de Servicios Administrativos, inte -

grándose a los Departamentos de Contabilidad y Tesorería respectivamente, de acuerdo a la naturaleza de las actividades que realizaban, de esta manera se eliminó un puesto a nivel de Jefes de Departamento y algunos auxiliares de oficina. (El efecto que ocasionó la introducción de la Tecnología se hizo manifiesto a través de la reducción de personal modificando la estructura de DICONSA.

Estructura de la CIDAP.

El titular de Ejecutivo en acuerdo presidencial publicado el 24 de abril de 1979, dispuso la integración de Comisiones Internas de Administración y Programación (CIDAP), en todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; así esta variable llamada Estado influyó de manera directa en el cambio estructural de la organización DICONSA por tener ésta la característica de ser dependencia del Estado. La finalidad de este Departamento es la ser un mecanismo para apoyar a los titulares en el planteamiento, coordinación y a autoevaluación de sus programas sectoriales e institucionales, tanto a nivel operativo como de apoyo administrativo general.

Dicho departamento esta constituido por:

Un presidente que sea Gerente Regional.

Un Secretario Técnico, Jefe de Organización y Métodos

Miembros Permanentes, que pueden ser Contralor, Gerente Administrativo, - Gerente de Operaciones, Gerente de Compras y Gerente de Finanzas.

2.6. Relación de DICONSA con las Organizaciones como variables en el cambio estructural.

Por la magnitud que alcanzó en este periodo la organización se vió involucrada a centrarse a solucionar problemas que ocupa en el contexto de la política económica que representa; así, esta dependencia se vió obligada por la naturaleza del mercado) variable externa importante que modifica la estructura, -

como se ve en este caso) de las subsistencias, el cual implica todo un proceso de etapas diferentes, pero intimamente ligada entre sí, a cambiar su estructura a tal grado que permitiera abastecer aquellas zonas que no alcanzaba a cubrir, creando nuevas tiendas y que por ende creaba nuevos departamentos a nivel interno, esto es, departamentos encargados de controlar aquellas tiendas de nueva creación.

2.7. La Variable ESTADO.

Las facultades y obligaciones que tiene el Estado que en materia de regulación y distribución de básicos se desprenden de diversas leyes, reglamentos y decretos que ha expedido el Congreso de la Unión en el transcurso de sus diferentes épocas, así como de las directrices y acciones normativas de apoyo y fomento de acciones directas que ha dictado para orientar el proceso de desarrollo comercial de la Entidad y del propio país; ello implica una reestructuración de la organización, en beneficio de las grandes mayorías de la población. (para una mejor familiarización remitirse a los anexos normativos del análisis anterior).

En relación con las Leyes para el Control por parte del Gobierno Federal en los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, se mencionarán algunas leyes que tienen mayor relevancia al respecto:

La Ley Orgánica del Artículo 28 Constitucional en Materia de Monopolios, en su Artículo I, Fracciones I y II, dice que todos los organismos cuyas actividades están relacionadas con artículos alimenticios de uso generalizado, se les aplicará el Artículo 28 Constitucional párrafo III., en tanto el Artículo 90, da las restricciones de la economía nacional y el mejor abastecimiento de las necesidades del país.

La Ley sobre Atribuciones del Ejecutivo Federal en materia Económica, en su Artículo 17, y demás relativos; faculta al Ejecutivo Federal para constituir organismos consultivos que colaboren en el cumplimiento de esta Ley.

Las Facultades de la Secretaría de Comercio para intervenir en la producción, distribución y consumo que afecten a la economía del país, así como para fijar precios máximos y vigilar su cumplimiento, particularmente en los artículos de consumo y uso popular, entre otras facultades.

Artículo 28 de la Constitución.- Combatir los monopolios y las concentraciones de artículos de primera necesidad, así como los acuerdos de productores y distribuidores que tiendan a subir injustificadamente los precios.

Leyes, Reglamentos y Decretos de este precepto constitucional.

Decreto por el que se crea el organismo Público Federal Descentralizado Compañía Nacional de Subsistencias Populares.

Artículo 40 de la Constitución.- Libertad de Comercio y Justificación de la Intervención del Estado en la vida económica del país.

Con respecto a las obligaciones que el Estado ha asumido en la presente administración gubernamental, (1976-1982) estas se encuentran comprendidas en los diferentes planes, estrategias y programas que integran el Sistema Nacional de Planeación y entre las que se encuentran las acciones normativas, de apoyo y fomento y directas en donde se inserta la acción de CONASUPO y del Sistema DICONSA como dos de los principales instrumentos de política económica en materia de regulación y distribución de productos básicos y que en sí comprenden la acción del Estado en esta materia.

Las obligaciones concretas que en materia de regulación y distribución de básicos el Estado ha asumido a través de CONASUPO y el Sistema DICONSA son las que se expresan en el Plan Global de Desarrollo 1980-1982, el Plan del Sector Comercio 1980-1982, el Sistema Alimentario Mexicano, el Sistema Nacional para el Abasto, el Programa Nacional de Productos Básicos, los Planes Estatales de Desarrollo y los Planes Municipales y, adicionalmente los que probablemente asumirá con respecto al Plan Básico de Gobierno 1982-1988.

En los diagramas anexos se puede observar la relación que tiene la Compañía Nacional de Subsistencias Populares CONASUPO, así como el Sistema de Distribuidoras, con el Sistema Nacional de Planeación. (ver diagrama No.27)

2.8 Estrategia.

Para efectos de este período la estrategia a seguir en el cambio estructural estuvo en relación a los sectores de la población, variable externa que demanda necesidades y que por ende hace ser más compleja la organización al expandirse, esto es, crear nuevas tiendas, canales de distribución, etc. para cubrir las demandas de la población. (reproducción de la fuerza de trabajo).

La estrategia para estos fines fue impuesta por la Gerencia General como una necesidad dado el incremento en las ventas que se estaban presentando y las cuales conllevaron a la expansión de la organización al crearse departamentos capaces de solucionar tal problemática dado que se tenía que delegar autoridad y responsabilidad. Otro factor que propició llevar tal estrategia fueron las disposiciones legales normativas impuestas por el Estado.

GRAFICA

PLANES Y PROGRAMAS :

S.A.E.

P.N.P.B.

ESTADO (Interviene con) → F.E.D.

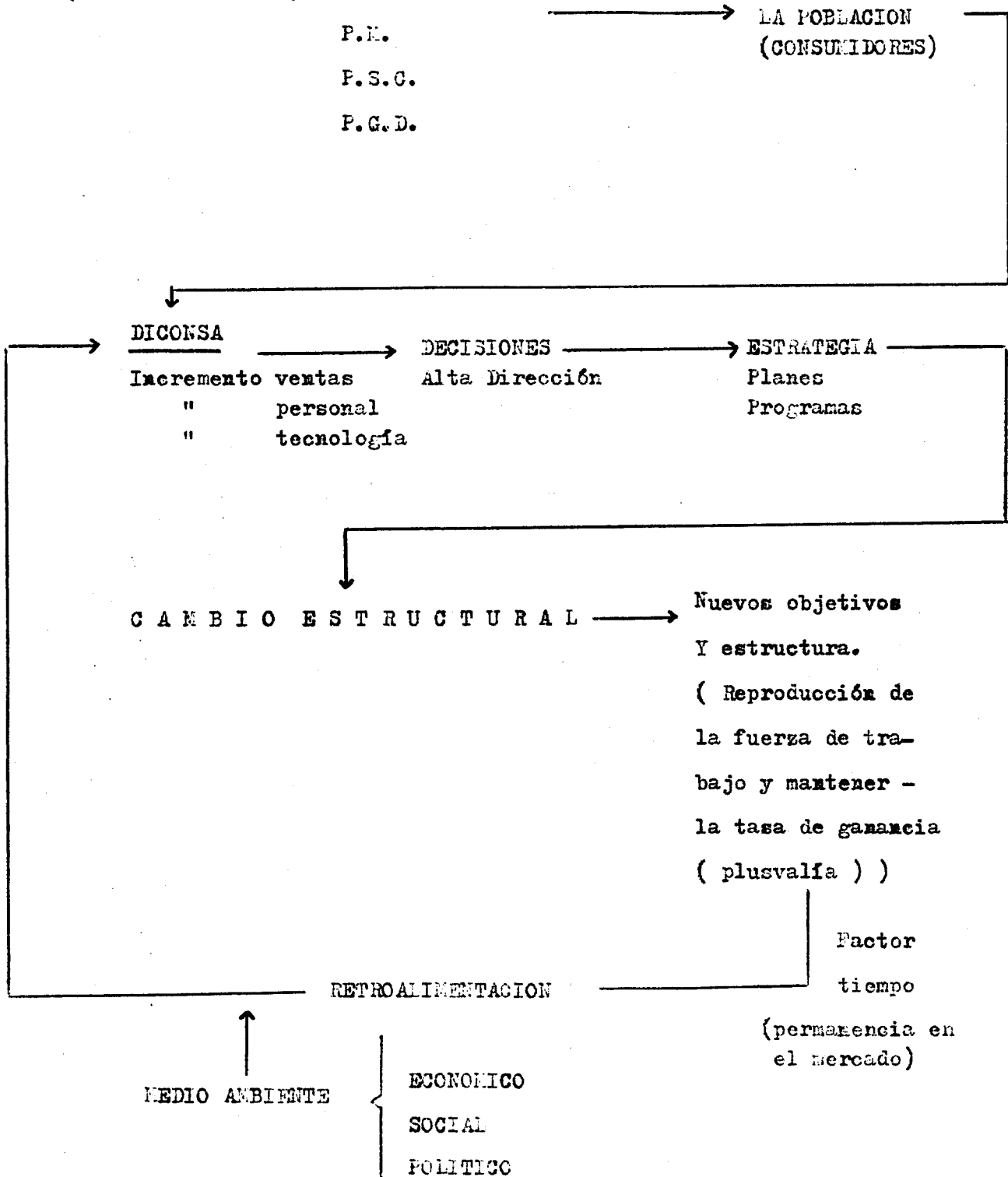
P.M.

P.S.C.

P.G.D.

Como

NECESIDADES DE LA POBLACION (CONSUMIDORES)



DICONSA

Incremento ventas
" personal
" tecnologia

DECISIONES

Alta Dirección

ESTRATEGIA

Planes
Programas

CAMBIO ESTRUCTURAL

Nuevos objetivos
Y estructura.
(Reproducción de
la fuerza de tra-
bajo y mantener -
la tasa de ganancia
(plusvalfa))

Factor
tiempo

RETROALIMENTACION

MEDIO AMBIENTE
ECONOMICO
SOCIAL
POLITICO

(permanencia en
el mercado)

Como muestra ésta gráfica, el proceso que sigue DICONSA hacia el cambio estructural en este segundo período es el relacionado al Estado, quien influye a través de planes y programas, como una necesidad de cubrir demandas de consumo de la población (consumidores urbanos y rurales) lo cual implica que DICONSA se ve obligado como abastecedor de básicos, a crear nuevas sucursales y por ende Tiendas para cumplir lo establecido por los programas, lo cual tiene consigo necesariamente un cambio de estructura en la organización cumpliendo objetivo y principalmente una función social que es la de reproducción de la fuerza de trabajo en beneficio de organizaciones que pertenecen al sistema capitalista.

3. CRECIMIENTO ACELERADO A TRAVES DEL ABASTECIMIENTO A ZONAS MARGINADAS (1983-1987)

En virtud de que este último período abarca los 4 últimos años y a raíz de ello determinar cuales fueron las variables que modifican el cambio estructural se considera necesario que este análisis debe partir del documento llamado " Taller de Planificación - Cambio Estructural " (ver el anexo) por estar contemplado en él, lo que hemos llamado " abastecimiento de zonas marginadas " concideración trascendente al cambio estructural de DICONSA. Zonas Marginadas que operan como variables del contexto que implica necesidades, capacidad de compra, demandas, y a su vez la posible intervención del Estado.

Asímismo para llegar a nuestro cometido consideramos que debemos partir de las siguientes variables al cambio estructural:

- a.- Medio Ambiente
- b.- Organización Interna
- c.- Estado
- d.- Tecnología
- e.- Objetivos de Cambio Estructural
- f.- Estratègia
- g.- Consumidor

Con estas variables podemos partir para analizar este último período el cual es el más interesante ya que contempla una rre²estructuración a future, este es, hasta 1988.

3.1. MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente, como se ha venido recalcando, es aquella variable que involucra a todas aquellas demás variables que influyen en el funcionamiento y modificación de la organización.

Así tenemos que el medio ambiente para objeto de este análisis contempla

lo siguiente:

La infraestructura, como una variable que obedece a las necesidades del incremento tanto de sucursales como de tiendas y ferrotiendas, etc. y que por ende conlleva a la ampliación de la organización. (léase descentralización de Sucursales).

Dicha infraestructura ha tendido a ser cada vez más ínfima dado el alto índice de expansión de tiendas; así tenemos que en las zonas tanto urbanas, como rural han visto reducido su presupuesto. (ver cuadro No.28 en el cual se ve afectado el presupuesto por disposición de la S.P.P. para las empresas paraestatales a través del Plan Nacional de Desarrollo 1982-1988).

3.2. ORGANIZACIÓN INTERNA.

En el se contemplan para el estudio estructural, el potencial alto de ventas, subsidios a la población para cubrir sus necesidades, adecuación de normas y procedimientos para el cumplimiento de la ampliación.

El alto índice de ventas ha sido una de las variables que ha trascendido en este análisis para el cambio estructural, ya que ha determinado se diversifique y a la vez se segmenten nuevos horizontes que canalicen mayores ingresos a la organización, por tanto la necesidad de ampliar la estructura es contemplada a través de tres partes: (ver cuadro No.29).

1982.

- 1.- Un fuerte crecimiento de ventas.(comportamiento del mercado)
- 2.- Fuerte crecimiento de la infraestructura. (tecnología)
- 3.- Delegación de autoridad y responsabilidad para hacer más eficiente y eficaz la Empresa.
- 4.- Lejanía de poder de decisión respecto a soluciones locales en tiendas.

1983 - 1985

- 1.- El incremento de sucursales capaces de integrarse a las estatales (descentralización).

- 2.- Delimitaciones de autoridad para no perder el control.
- 3.- La desconcentración de funciones al crearse nuevas sucursales. (ver cuadro No.30 que permite analizar las responsabilidades asignadas de una Gerencia Regional y Sucursal).

1986-1988

- 1.- Se pretende centralizar el control operativo para fortalecimiento de la matriz.
- 2.- Incrementar su aportación de Capital Social a las Empresas Estatales Federales por conducto del Gobierno.
- 3.- Integrar el Concejo de Administración para la nueva visualización a la entidad. (Estrategias y Decisiones)

Así mismo para integrar lo anterior se ha considerado la eficiencia administrativa como una variable interna que incluye aspectos o factores que se relacionan directamente al cambio de estructura de la organización. (ver cuadro No. 31).

En el se contemplan variables que necesariamente hace ser a la Empresa tener una nueva concepción del contexto donde se desenvuelve, así mismo, el ser conciente ante las demás organizaciones para su eficiencia.

Los aspectos considerados son base que se determinan a través de consideraciones de la propia empresa, factores que influyen al cambio de estructura y al incremento o decremento que se observa, son decisiones tomadas por la Gerencia a través de resultados obtenidos por la misma empresa en el desarrollo de este análisis.

3.3. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1982 - 1988

Documento que influye necesariamente a la coordinación de la entidad DI-CONSA, por ser éste una resolución del Estado para fines del desarrollo del propio país, y que además se contempla en la propia C.P.E.U.M. en el Artículo 27.

Considerando la trascendencia que en la actualidad ha alcanzado el Sistema de Distribuidoras CONASUPO como uno de los instrumentos de política económica en materia de regulación y abasto de subsistencias populares y teniendo en cuenta la rápida expansión que ha observado en los últimos seis años, tanto en ventas como en cobertura y participación en el mercado, se considera necesaria la formulación y establecimiento de un Plan Nacional de Desarrollo del Sistema 1982 - 1988, que mejore su eficacia y su accionar para el mejor cumplimiento de sus propósitos durante los próximos seis años.

Dicho Plan se origina de la necesidad que tienen las Empresas Públicas de contar con una estructura programática integral, que conciba el desarrollo del Sistema a partir de una imagen-objetivo de largo plazo, es decir, la situación ideal a la que se desea llegar en los próximos seis años y que, en base a esto, se corrijan las desviaciones y se establezcan metas, estrategias y programas acorde con las condiciones cambiantes del mercado y con las funciones que el propio Sistema tiene asignadas y debe cumplir dentro del contexto del sector comercio y específicamente en la regulación y abasto de productos básicos.

Con la formulación del Plan, se establecería un marco programático que en primera instancia, evaluaría las acciones emprendidas hasta ahora por el Sistema, con el propósito de identificar los principales obstáculos que han dificultado alcanzar sus objetivos de manera adecuada y en segunda, se identificaría; a través de un análisis de diagnóstico, los principales problemas que enfrenta el desarrollo del comercio interior en sus aspectos de producción, acopio, comercialización, abasto y regulación de productos básicos, con el objeto de ampliar el ámbito de acción del Sistema hacia nuevos programas que fueran de su incumbencia.

Por otra parte, con el establecimiento del Plan, se redefinirían y adecuarían los objetivos, metas y estrategias de desarrollo de corto y mediano plazo

del Sistema, de acuerdo a las condiciones cambiantes del proceso de distribución, comercialización y abasto de productos básicos, con la finalidad expresa de establecer una política de comercialización adecuada que expresará las aspiraciones de la población hacia la cual está orientada su actividad.

En base a la problemática detectada y a la concepción ideal que se desea para el Sistema, se determinarían los objetivos y las acciones del Plan Nacional de Desarrollo, ubicándolos tanto a nivel temporal como espacialmente, con la finalidad de orientar las actividades del Sistema en el transcurso del período 1982 - 1988.

Finalmente, el Plan Nacional de Desarrollo del Sistema, se orientará a través de políticas e instrumentos adecuados y mediante el establecimiento de programas congruentes con los objetivos y estrategias definidas previamente, con el propósito de orientar la programación a corto, mediano y largo plazo.

En este contexto y desde esta perspectiva es como se considera viable un desarrollo adecuado del Sistema de Distribuidoras CONASUPO, durante el período 1982 - 1988, con objetivos y estrategias definidas, metas precisas y programas e instrumentos adecuados para hacer del Sistema de Distribuidoras CONASUPO un instrumento eficaz, eficiente y congruente con los propósitos que persigue el Estado de otorgar mínimos de bienestar, en especial alimentación, a los grupos más desposeídos de la nación, sobre todo los marginados. (ver cuadro No.32)

3.4. OBJETIVOS

La función social que asume esta Empresa está en relación a lo que Marx llama " Reproducción de la Fuerza de Trabajo " y que por tanto se ha venido recalando, ya que sus objetivos están orientados a armonizar las necesidades de la clase trabajadora.

El cambio estructural de Diconsa, en el documento " Taller de Planificación " contempla los objetivos del programa PAZPU como sigue:

1.- Distribuir mercancías de consumo popular a la población urbana.

2.- Aprovechar la estructura comercial DICONSA al servicio del Gobierno Federal para permitir la organización y evitar la desviación de subsidios de consumo.

3.- Ampliar tiendas así como líneas de productos de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la comunidad.

4.- Cubrir las necesidades de consumo en las zonas marginadas, esto es, urbana y rural que no les sea posible la canalización y distribución de productos por su bajo nivel económico a través de subsidios.

Así la misión de DICONSA está en función de regulación, equidad y fomento tanto al consumo como a la producción. (ver cuadros 33 y 34 en los cuales se contemplan los procesos a seguir del sistema.) Dichos indicadores tienen la visión de la sociedad, como factores como la reproducción y manutención de la misma, sociedad integrada por individuos con tareas específicas y asignadas que permitan la reproducción de su fuerza de trabajo para el beneficio directo del sistema capitalista vía plusvalía.

^{3.5}
4.5. CONSUMIDOR

Variable que influye una vez más en el cambio de estructura por diversas razones:

- 1.- Por sus necesidades de consumo. (crear más sucursales y por ende más personal, tecnología, etc.)
- 2.- Por decreto presidencial al influir esto en la regulación y distribución de abastos. (F.N.D.)
- 3.- Por el constante crecimiento de la población y que por tanto provoca se creen nuevas tiendas en coberturas geográficas determinadas. (Zonas Marginadas).
- 4.- Por su bajo índice de poder adquisitivo.

5.- Por la limitación al crecimiento de mercado (esto es en zonas marginadas).

En base a lo anterior, las modificaciones estructurales próximas a aparecer en los organismos de DICONSA, tiene como finalidad ampliar su Departamentación principalmente en los organigramas de las Sucursales, pues es ahí donde deben delegar responsabilidades y autoridades. (ver cuadro No. 35 mismo - que señala que departamento de una regional tiene a su cargo tal responsabilidad).

3.6. ESTRATEGIA.

La acción estratégica está encaminada como el título del análisis de este último período lo indica a las " Zonas Marginadas " todo ello en base a proyectos de servicios capaces de satisfacer las demandas necesarias de la población tanto urbana como rural. Así mismo la concertación social regida por una promoción de bases operativas integradas a través de Planes tanto del Sector Federal, Estatal y Municipal pretenden coordinar junto con DICONSA las necesidades de consumo de dichas zonas. Ello implica una cobertura amplia a esos sectores y a la vez conlleva a un incremento de organización, cambio estructural en los Regionales y Sucursales capaces de coordinar con la matriz DICONSA empresa que necesariamente implica un incremento de organización ya que contribuye a delegar responsabilidades en sus sucursales.

Acciones Estratégicas.

Medio Ambiente:

- 1.- Se consolida y concerta información ya existente (externa e interna) de diferentes instituciones públicas.
- 2.- Se corrigen faltas de conocimiento de mercado.
- 3.- Se lleva a cabo un recuento que permita la concertación social es decir, la participación activa de la sociedad en programas mediante la concientización a través de medios de difusión y otros organismos con iniciativa y acciones co-

laterales.

4.- Concertar con organismos constitucionales para apoyar nuevos hábitos de consumo más nutritivos y económicos, corrigiéndose la deficiente orientación a básicos.

5.- Lograr una acción concertada con otros organismos/sectores y hacerlo a todos los niveles.

6.- Incorporar el mayor grado bienes de productores y artículos de la primera y mediana industria.

7.- Corregir la baja cobertura geográfica.

8.- Aprovechar al máximo la actual infraestructura y experiencia del personal.

Organización Interna.

1.- Apoyar la realización de Asambleas comunitarias y de Consejo y aprovechar la fuerza de esta unión para atender sus necesidades. (mezcla eficiente)

2.- Aprovechar la capacidad instalada, distributiva y de recursos humanos para beneficio de la institución.

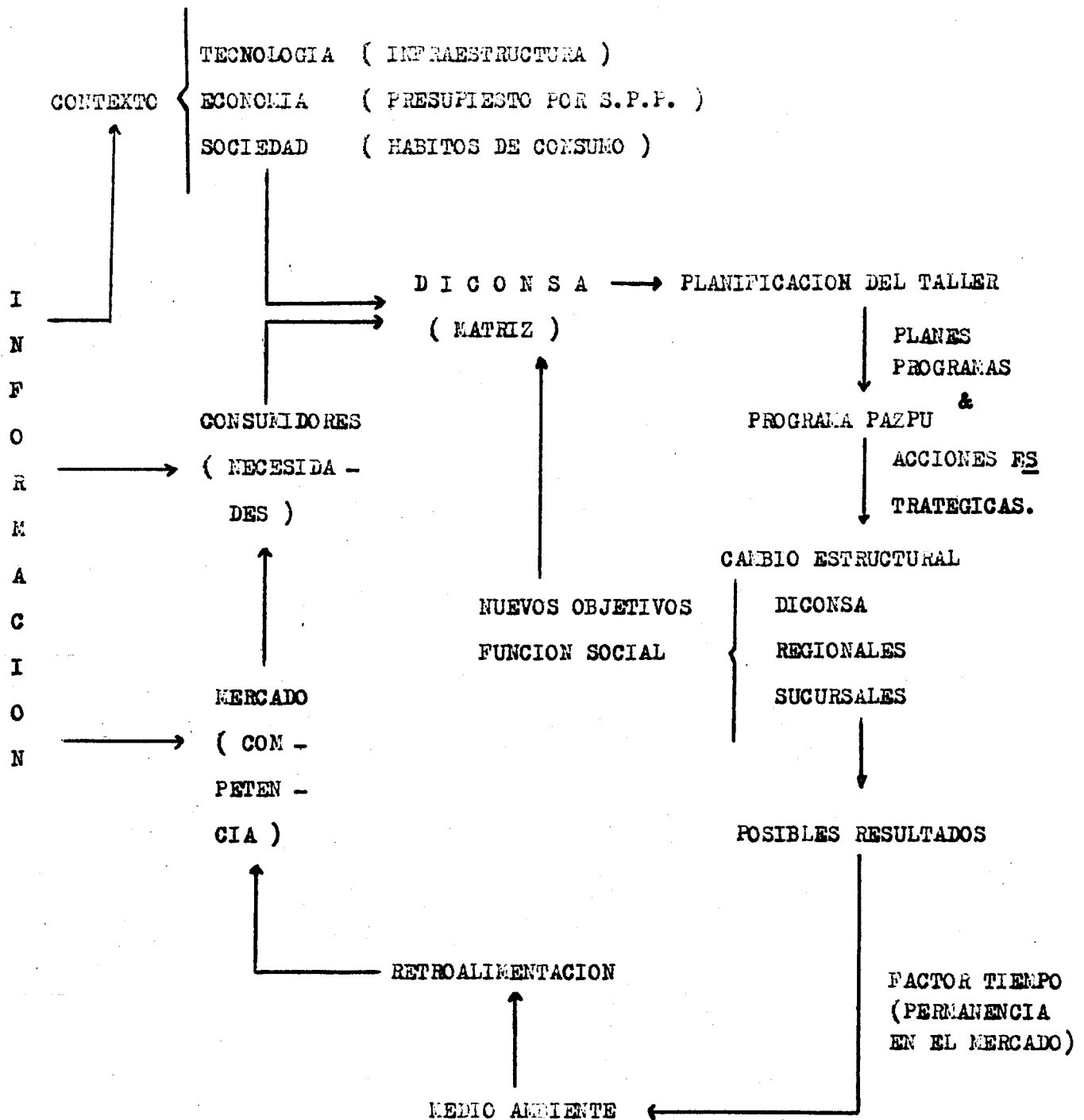
3.- Se pretende la capacidad de autofinanciamiento.

4.- Implantar un sistema integrado de mercadotécnia que abarque las zonas urbana y rural (zonas marginadas)

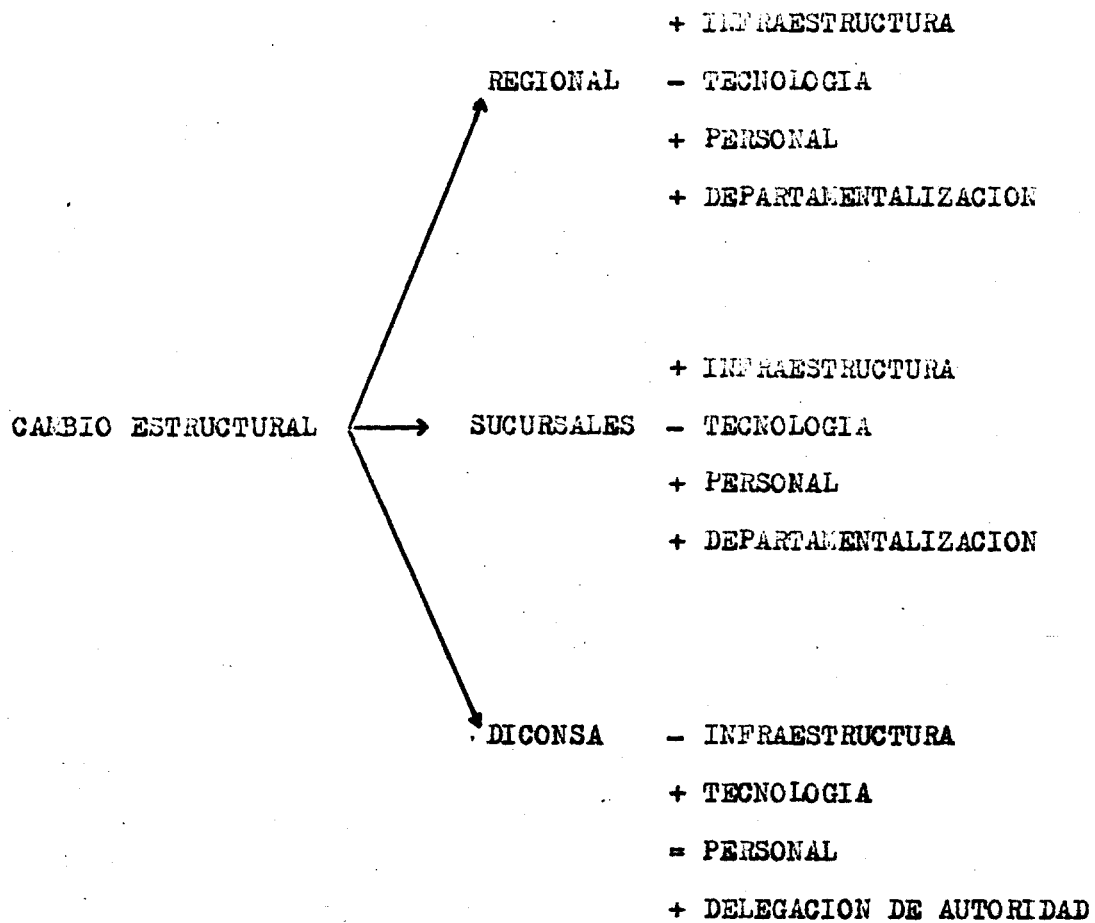
5.- Implantar un sistema de abasto de básicos y de productos de consumo general corrigiendo con ello una limitación en capacidad de abasto.

6.- Implantar un sistema de definición de puestos incorporando los objetivos sociales; así como los comerciales; es decir, deficiencias en descripción de puestos.

DIAGRAMA DE ESTRATEGIA SEGUIDO POR
DICONSA PARA ESTE PERIODO ANALIZADO



EFFECTOS DEL CAMBIO ESTRUCTURAL
EN DICONSA EN ESTE PERIODO



Como última gráfica de este análisis y en especial del tercer período, se ve claramente que el cambio de estructura está relacionado como una estrategia de DICONSA a través de planes y programas (para una mejor comprensión remitase al anexo " Planificación del Taller ") A través de los cuales se analiza principalmente el medio ambiente (consumidores, infraestructura, hábitos de consumo, etc.) el cual es un medio de información de la organización para llevar a cabo su reestructuración. (se contempla una reestructuración hasta el año 2000)

Por tanto la variable Estado influye de manera indirecta como un ente regulador de básicos, mismo que se define de manera implícita en el Documento — Planificación del Taller.

Esta reestructuración en este tercer período como su título lo menciona, va dirigido hacia zonas marginadas (rurales) los cuales no tienen los medios — necesarios que le permiten reproducirse como fuerza de trabajo (quede claro — que por ser esta una área rural, los campesinos organizados como ejidatarios, venden su producto a DICONSA, he ahí el interés por la reestructuración, lo — cual implica no importar granos del exterior).

Por tanto el cambio estructural en la segunda gráfica muestra cuales son — aquellas variables que afectaron tanto a sucursales como a regionales y a la — propia Matriz, DICONSA, en esta etapa analizada.

C O N C L U S I O N E S

Se considera que de acuerdo a lo antes expuesto y a las observaciones así como como el comportamiento que presenta DICONSA, hemos llegado a las siguientes conclusiones.

Que para adentrarnos al análisis de la Reestructuración de DICONSA en las etapas antes expuestas, así como para llegar a nuestro cometido fue necesario empaparnos de los aspectos teóricos y metodológicos que expone la Teoría de la Organización, es por ello que creímos necesario ubicarnos en el movimiento de la contingencia por ser esta la que más aspectos teóricos describe hacia un cambio estructural a nivel externo; así mismo como segundo plano, el observar el comportamiento de los fenómenos (léase variables estructurales) que intervienen en el cambio o modificación de una organización con características de Empresa Pública (Léase DICONSA).

Los diversos elementos que describe la Teoría de la Organización específicamente el movimiento de la contingencia ubicando variables estructurales hacia un cambio estructural, nos sirvieron de base para que junto con las variables observadas por nosotros en esta organización (DICONSA) lleguemos a lo siguiente:

Que ciertamente hay variables que intervienen en el cambio estructural de una organización como son a nivel interno y externo. Por tanto se complementan y se interrelacionan hacia una nueva estrategia de organización; variables internas que nos permitieron ubicarnos en la transformación de la organización tales como la Departamentalización, el Nivel de Autoridad y la Descentralización. Estas variables se vieron prácticamente manifiestas en las tres etapas. La Departamentalización, está a nivel geográfico ya que fueron necesarias dado el auge que presentó DICONSA en su consolidación ello en base a las necesidades que demandaba la población, el Nivel de Autoridad como un alcance de Control rela-

cionado con la Departamentalización; misma que se lleva a cabo por la delegación de autoridad por parte de la alta Gerencia, así mismo la Descentralización como una forma de necesidad de la organización para el mejor funcionamiento del Sistema visto como un alcance más amplio para cubrir objetivos y eficiencia en la toma de decisiones de acuerdo a lo planeado.

Dichas variables nos permitieron analizar el comportamiento a nivel interno ya que dicha organización a través del factor tiempo (antigüedad de la organización o de la pertenencia a la misma), contribuyeron a los cambios generalmente más notorios en las tres etapas antes analizadas, no obstante queda implícito el aspecto estructura material y humana en dichas variables al llevarse a cabo el análisis.

A nivel externo nuestra observación tuvo dos fases muy importantes:

Aquellas variables descritas por la escuela de la contingencia que influyen de una manera directa hacia el cambio de estructura, principalmente la Tecnología y el Medio Ambiente (léase Sistema Socioeconómico, Cultura, Político y Jurídico) es decir el contexto implicando para ello aspectos de orden legal, económico, social y, como se dijo anteriormente, tecnológico.

La segunda fase está constituida de acuerdo a nuestro análisis prácticamente con una variable no descrita por la escuela de la contingencia, pero descrita por las Teorías de Orientación Crítica, no obstante esta variable llamada Estado tampoco es analizada como una variable de influencia hacia el cambio estructural, pues esta Teoría se aboca al Proceso Laboral, y es vista como un instrumento de control en la organización.

La variable que hemos considerado como eslabón a dicho análisis es el Estado. Otras variables que consideramos importantes para dicho análisis y que no han sido del todo consideradas son: las necesidades de la población (consumidores) ya que enmarcan aspectos relevantes hacia el cambio de estructura de una -

organización, en el orden de Descentralización de Regionales(sucursales) y -
Tiendas.

Otra variable que se concatena a dicho análisis, es el relacionado al tipo de mercado y producto ya que éstas pueden influir hacia una estrategia de estructura (nivel de ventas), quedando implícito el factor tiempo dada la permanencia de la organización en el Mercado.

El Estado como se notó en el análisis tiene una cierta participación en el cambio estructural pues notamos un nivel de poder, poder como una forma de influencia en la organización, a través de agencias gubernamentales que aplicaban ordenamientos legales como se describieron anteriormente en el análisis; facultades y obligaciones del Estado en las regulaciones de básicos. Con ello consideramos que ciertamente el Estado interviene directamente hacia el cambio estructural de la organización y no solamente como un instrumento de control en la organización.

El sistema socioeconómico muestra claramente en el análisis que describe aspectos de orden de necesidad para el buen funcionamiento de la organización, ya que cubre necesidades de la población. (léase creación de nuevas tiendas, canales de distribución, bajos precios, etc.)

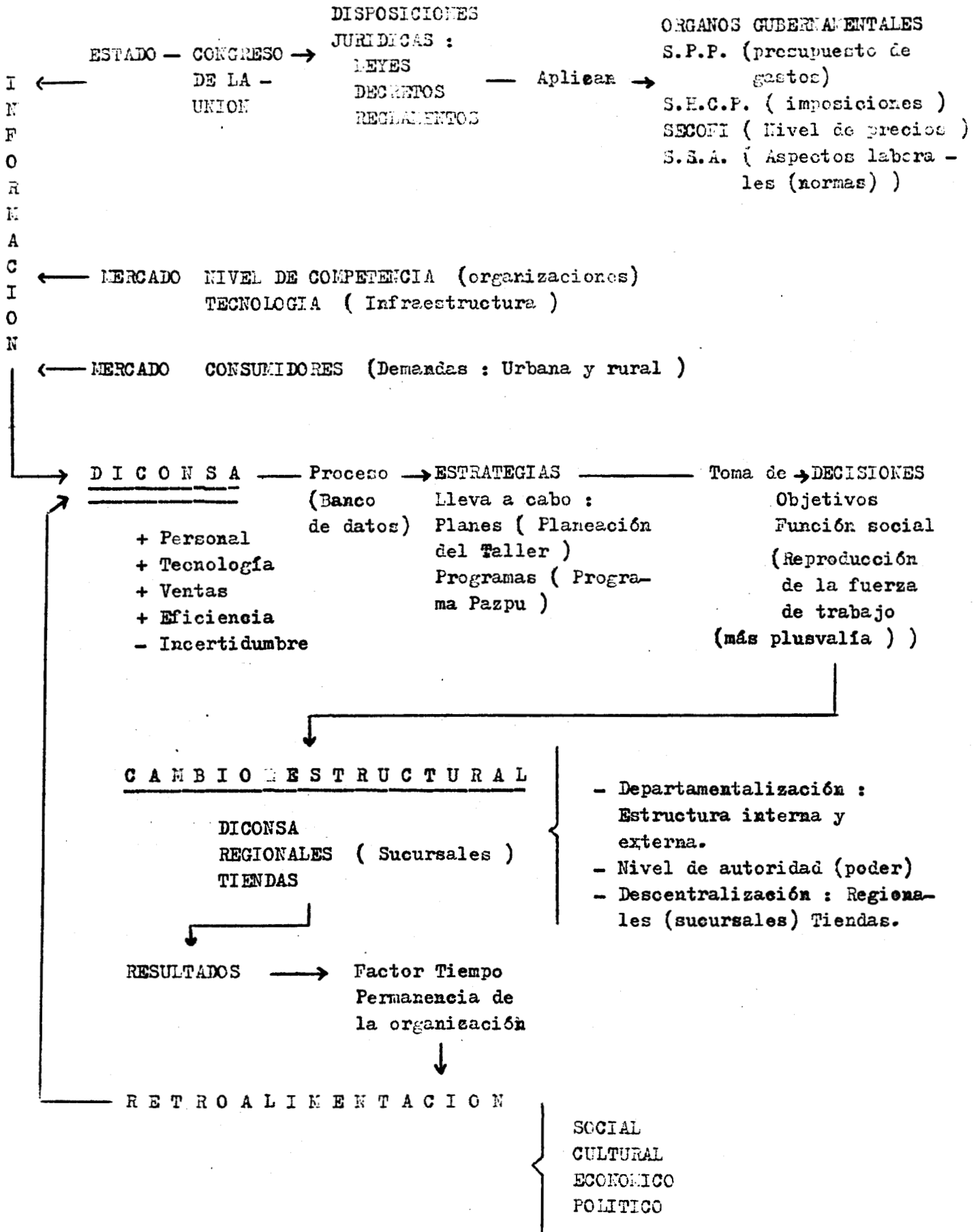
Por otro lado el tipo de mercado y de producto enmarcados a través de la expansión hacia zonas marginadas que necesariamente conllevan a un cambio de estructura.

En síntesis podemos decir que no necesariamente la tecnología proyecta un cambio estructural sino que se complementa con otras variables que están inmersas en el contexto y que influyen de una manera directa hacia el cambio estructural, así pues, es necesario ubicarse en todas aquellas variables que describan la estructura y la conceptualización del funcionamiento de la organización. Con ello consideramos que podemos arribar al análisis del cambio estructural -

que presenten similares casos al antes descrito, aunque ello no necesariamente implique como está descrito un cambio estructural, sino que sean vistos como una forma de auxiliares, ya que pueden incluirse otras variables que por falta de observación se haya permitido complementar este análisis dado el comportamiento que presenta esta organización pues lo que pretendimos fue un análisis y no una recomendación a nivel general.

A continuación se muestra de manera gráfica el proceso que podría servir de análisis hacia un cambio estructural en una Empresa Pública.

GRAFICA DE CONCLUSION



NOTAS

1
Como festejo de los 50 años de la creación de lo que hoy conocemos como Sistema CONASUPO, el Gobierno Federal por conducto del Sistema CONASUPO encaminó un "Programa de Apoyo a la Economía Familiar" que tiene por objeto bajar los precios - (considerando los precios de la Secretaría de Comercio) a nivel nacional con - descuentos que fluctúan desde un 10 hasta un 30 %, del 1o. de mayo al 30 de junio de 1987.

2
" En los Estados Unidos Mexicanos quedan prohibidos los monopolios, las prácticas monopolísticas, los estancos y las exenciones de impuestos en los términos y condiciones que fijan las leyes. El mismo tratamiento se dará a las prohibiciones a título de protección de la industria /.../." Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 28.

3
Dichas confederaciones tienen una singular importancia ya que al conformarse, entre sus peticiones se encuentra la distribución de la riqueza, así como todo lo relacionado a la Agricultura. Para una mayor información consultar: - Reyna, L.J. y Miquet, M. Las organizaciones obreras en México; Colegio de México, México, 1978, pp. 31-52.

4
La participación del Estado en el proceso industrial alimentario responde a las necesidades de poner al alcance de los consumidores los productos industrializados a precios accesibles. Una de las primeras intervenciones del Gobierno en este sector, se dió en 1945 con la creación de la " Lechería Nacional ".

5
Este organismo tuvo por objeto analizar el mercado triguero, intervenir en la

distribución de granos, evitar alzas injustificadas e importar, si fuese necesario, las cantidades suficientes para combatir la especulación por escasez. (Conasupo Ahora, 1984: 10).

6
Los objetivos de regular el abasto de productos básicos, así como acabar con el intermediarismo fueron cumplidos en relación a la creación de las primeras instituciones, lo cual contribuyó al desarrollo económico comercial.

7
El nuevo Comité propició la protección del ingreso del agricultor con la aplicación de precios rurales y estableció -a nivel experimental- tiendas para abastecer directamente al consumidor final. (agenda Conasupo 1986).

8
Esta institución orientó su acción a controlar los mercados de materias primas y a mantener un equilibrio entre los precios de producción y consumo, propiciando para mayor efectividad en ese punto, la participación de los comerciantes privados. (Agencia Conasupo, 1986).

9
Una zona es una situación geográfica, de índole económica, que se divide en Estados y que por tanto colindan uno con otro también dividido en zonas. Un Delegado es aquél que representa la dirección de Conasupo ante el Gobierno; es decir ante el Estado en lo referente a normatividad, operación, etc. El Subdelegado por tanto dependerá del Delegado de Estado.

Actualmente se cuenta con 31 Delegados Estatales y 12 Subdelegado. (Entrevista con el Lic. José Antonio Aranda Zúñiga, Subgerente Corporativo de Granos - de DICONSA, 1987).

10
Así, tenemos que dada la complejidad de división en tanto, la ardua tarea de con

trolar a cada zona, se llevó a cabo la creación de las 7 Delegaciones Regionales en las cuales existirán 7 Delegados Regionales encargados de controlar a cada Delegado Estatal, teniendo la función principal de recabar toda la información necesaria al sistema así como de retroalimentar a cada Delegado Estatal.

BIBLIOGRAFIA

Agenda, Conasupo, 1986

Altwater, Elmar, 1982, Notas sobre algunos problemas del intervencionismo de Estado, en empresa estatal y sistema económico, antología UAMI, México.

Andrade, Berzabá, 1982, Origen y naturaleza de las empresas públicas en empresa estatal y sistema económico, antología, UAMI, México.

Benson, Kennet, 1985, " Las organizaciones: Una perspectiva dialéctica, " en estudios sociológicos, Vol 3, No. 7, Enero-Abril, pp 85-116.

Bouzas, Roberto, 1982, " Introducción, crisis fiscal del Estado, acumulación privada y acumulación estatal, funciones del Estado Capitalista, - las funciones del Estado como respuesta a dinámicas y a tendencias específicas del patrón de acumulación, las funciones del Estado Capitalista y las categorías para su análisis: Un esfuerzo de variación y caracterización teórica ", en empresa estatal y sistema económico, antología, UAMI, México.

Brave Ahuja, Victor, 1982, La Empresa Pública Industrial en México, INAP, serie 11, No. 4, México.

Castillo, Heberto, 1982, Paraestatales, nodrizas del imperialismo, en empresa - estatal y sistema económico, antología, UAMI, México.

Carrillo, Castro, 1982, Administración Pública y Reforma Administrativa, CIDE, México.

Conasupo, Conasupo en cifras, 1965-1981, México, 1982

—————, 1982, Conasupo, 1977-1982, México, pp, 60

—————, 1964, Conasupo, informe anual, 1962, México, pp. 275

—————, Conasupo: razones sociales, s.p.i., 4p.

—————, 1981, Conasupo y filiales, 1976-1978, México.

- _____, El Sistema Conasupo, México, Conasupo, S.A.
- _____, 1982, Estados Financieros, 1979-81-82, México.
- _____, 1973, Manual de Administración Financiera, México.
- _____, Manual de filiales, México.
- _____, ¿ Qué es Conasupo ?, México, p.8
- _____, 1973, ¿ Qué hace la Conasupo ?, México, pp.37
- _____, 1982, Conasupo y filiales, 1978-1982, México.
- _____, 1974, Memoria de labores, Dic. 1970, Junio, 1973, México.
- _____, 1976, Organigramas de la Conasupo, 1971-1976, México.
- _____, 1984, Conasupo ahora, México, pp.62

- Conasupo, Sistema, No. 34, Junio, 1985
- _____, No. 41, Enero, 1986
- _____, No. 42, Febrero, 1986
- _____, No. 44, Abril, 1986
- _____, No. 45, Mayo, 1986
- _____, No. 46, Junio, 1986
- _____, No. 47, Julio, 1986
- _____, No. 48, Agosto, 1986
- _____, No. 49, Septiembre, 1986
- _____, No. 50, Octubre, 1986
- _____, No. 52, Diciembre, 1986
- _____, No. 53, Enero, 1987
- _____, No. 55, Marzo, 1987

_____, No. 56, Abril, 1987

Hall, Richard, 1982, Organizaciones, estructura y proceso, PHL, Colombia.

Ibarra Eduardo, Barba Antonio, varios, 1985, Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México, UAMI, Col. Cuadernos Universitarios, No. 29, México.

Ibarra Celado, Eduardo y Luis Montañe Híroze, 1984, Mito y Poder en las organizaciones: Notas para un análisis crítico de la Administración, UAMI, Col. Cuadernos Universitarios, No. 10, México.

Ibarra, Celado, 1987, El Fenómeno Organizacional Capitalista más allá del "Control Bravermaniano": Análisis Estratégico de las Organizaciones.

Impecsa, El Afiliado, año 6, Vol. VI, No. 46, Mayo, 1986

_____, año 6, Vol. VI, No. 49, Agosto, 1986

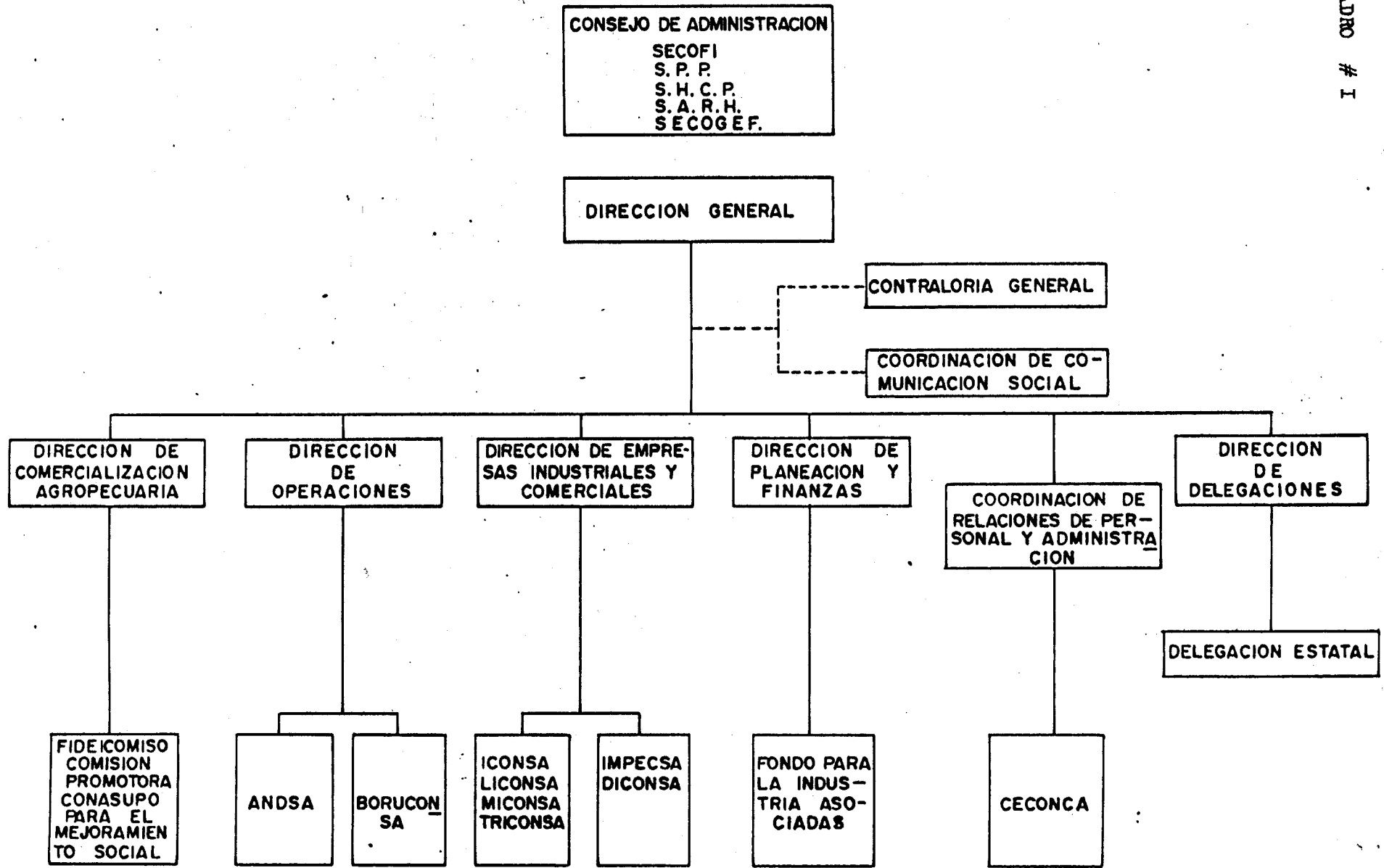
_____, año 6, Vol. VI, No. 51, Octubre, 1986

Salamán Graeme, y Kenneth Thompson, 1984, Control e Ideología en las Organizaciones, FCE, México.

Perrow, Charles, 1972, Análisis de la Organización: Aspecto Sociológico, — CECSA, México.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CONASUPO

CUADRO # I



COMERCIALIZACION AGROPECUARIA

GRUPO # 2

EVOLUCION

CONCEPTO (MILL. DE TONS.)	1977	1982	1983	1984	1985
COMPRAS NACIONALES	2.9	8.3	5.8	5.0	6.7
IMPORTACIONES	4.0	6.0	8.4	9.7	4.3
VENTAS NACIONALES	6.3	14.1	13.5	13.0	10.3
EXPORTACIONES	0.2	0.03	—	0.14	—
EXISTENCIAS	3.0	3.5	4.6	4.9	3.7
IMPORTACIONES PRIVADAS	—	0.2	—	—	3.2
CAP. ALMACENAMIENTO					
ANDSA	3.7	3.9	4.4	4.4	4.6
BORUCONSA	1.3	2.5	2.5	2.6	2.7
TRANSFERENCIAS FISCALES*	\$ 4.4	\$ 54.0	\$ 126.2	\$ 348.1	\$ 466.6

PROBLEMATICA
 REZAGO EN LOS PAGOS AL CAMPO
 OTORGAMIENTO DE SUBSIDIOS QUE NO CUM-
 PLEN CON TRANSPARENCIA Y SELECTIVIDAD
 INFRAESTRUCTURA INADECUADA
 PARTICIPACION MASIVA EN EL ABASTO

AVANCES
 APLICACION MAS RACIONAL DE SUBSIDIOS
 DISMINUCION DE SUBSIDIOS
 REDUCCION DE IMPORTACIONES
 RACIONALIZACION DEL PROCESO DE
 MOVILIZACION DE GRANOS

* DATOS EN MILES DE MILLONES DE PESOS

CUADRO # 3

Subsidio dado por el Gobierno Federal a Productos de consumo básico de la Población (A Precios Corrientes).

PRODUCTO	1966 - 1972	%	1973 - 1979	%	1980 - 1986	%
	Miles de Pesos		Miles de Pesos		Miles de Pesos	
Maíz	1'921,606.00	76.5	2'664,477.00	50.0	7'973,260.00	34.0
Trigo	552,598.00	15.0	1'405,078.00	26.0	8'911,290.00	38.0
Arroz	(2,230)	(0.5)	148,686.00	3.0	2'579,584.00	11.0
Sorgo	142,380	4.0	438,487.00	3.0		
T O T A L	3'786,996.00	100	5'304,432.00	100	23'450,763	100

Fuente: Elaborado con datos de CONASUPO - Departamento de contabilidad, estados financieros CONASUPO.

IMPORTACIONES REALIZADAS POR CONASUPO EN:
1980, 1981 Y 1982 (CIFRAS EN TONELADAS)

PRODUCTO	1980	1981	1982
Maíz	4'709,174	2'282,000	1'153,420
Trigo	1'015,271	1'162,500	478,600
Frijol	324,660	482,165	122,000
Arroz	101,500	-----	9,000
Sorgo	1'363,500	2'100,000	2'539,640
Leche en Polvo	206,700	168,500	76,000
Sebo Fancy	13,950	59,000	98,050
<u>SEMILLAS OLEAGINOSAS</u>			
Soya	82,141	250,400	790,000
Ajonjolí	-----	-----	-----
Algodón	-----	34,000	-----
Cartamo	-----	-----	-----
<u>ACEITES</u>			
Crudos	44,100	31,700	72,250
Refinados	-----	-----	24,000
<u>PASTAS</u>			
Soya	249,000	39,140	96,670
Copra	-----	-----	-----
Girasol	38,600	178,000	57,630
<u>OTROS PRODUCTOS</u>			
Canela	1,418	1,050	990
Garbanzo y Lenteja	-----	-----	-----
Harina de Pescado	-----	-----	10,000
Huevo Fresco	-----	-----	11,000
Suero en polvo	5,400	2,730	2,520
Grasa Leche Anhidra	5,055	4,145	3,000
TOTAL	7'939,759	7'395,330	6'004,770

CUADRO # 2
IMPORTACIONES REALIZADAS POR CONASUPO EN:
1983, 1984 Y 1985 (CIFRAS EN TONELADAS)

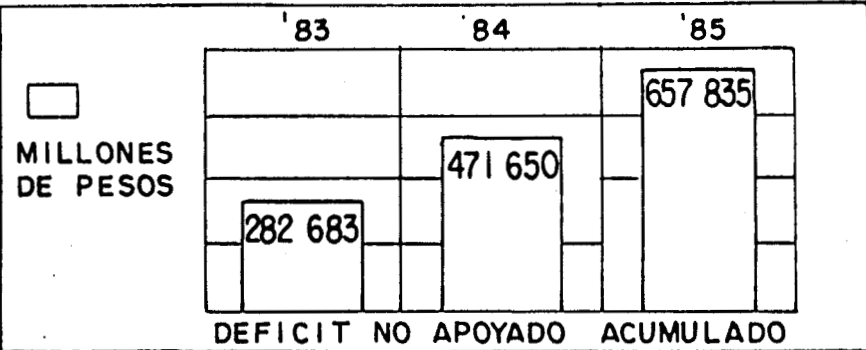
P R O D U C T O	1983	1984	1985
Maíz	3'460,311	2'928,300	1'629,000
Trigo	440,000	340,000	-----
Frijol	-----	-----	116,000
Arroz	-----	205,000	162,000
Sorgo	2'696,400	3'104,376	1'534,270
Leche en Polvo	105,157	125,071	151,000
Sebo Fancy	66,500	203,650	31,690
<u>SEMILLAS OLEAGINOSAS</u>			
Soya	961,650	1'881,665	432,000
Ajonjolí	-----	-----	-----
Algodón	8,500	53,700	24,900
Cartamo	-----	-----	-----
<u>ACEITES</u>			
Crudos	93,400	148,150	51,400
Refinados	-----	-----	-----
<u>PASTAS</u>			
Soya	961,650	76,100	31,000
Copra	30,000	100,000	18,500
Girasol	375,800	614,637	187,900
<u>OTROS PRODUCTOS</u>			
Canela	-----	-----	-----
Garbanzo y Lenteja	87,190	-----	-----
Harina de Pescado	-----	-----	-----
Huevo Fresco	-----	-----	-----
Suero en polvo	4,670	3,785	2,500
Grasa Leche Anhidra	2,000	2,500	1,000
T O T A L	8'381,728	9'786,934	4'373,160

S. N. O. 10005

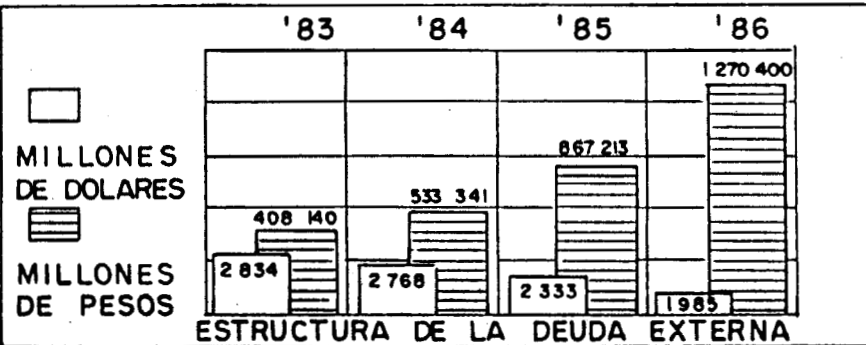
EVOLUCION DE LOS ASPECTOS FINANCIEROS

CUADRO # 6

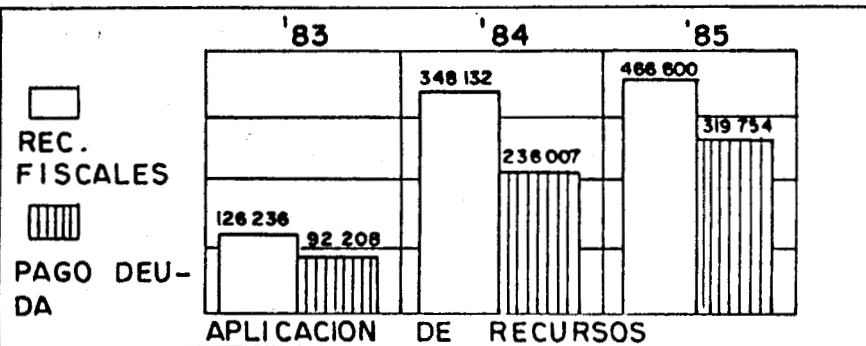
DEFICIT NO APOYADO POR EL GOBIERNO FEDERAL
 EL DEFICIT DE OPERACION NO HA SIDO APOYADO EN SU TOTALIDAD POR EL GOBIERNO FEDERAL INCREMENTANDOSE ACELERADAMENTE POR LO QUE SE HA TENIDO QUE ACUDIR AL CREDITO



NIVEL DE LA DEUDA '83/86
 A PESAR DEL DESENDEUDAMIENTO NETO ANUAL EN DOLARES SU EQUIVALENTE EN PESOS REPRESENTA PARA CONASUPO UNA CARGA CADA VEZ MAS PESADA



APLICACION DE LOS RECURSOS FISCALES.
 EL PORCENTAJE DE RECURSOS QUE ABSORBEN LOS COMPROMISOS DE LA DEUDA ES CADA VEZ MAYOR



DATOS EN MILLONES DE PESOS

CUADRO # 08

ANALISIS PRESUPUESTAL DE 1985

	(MILLONES)	
	(DE PESOS)	PORCENTAJE
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	647.310	100. %
CONASUPO	634.365	98. %
EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL	660.889	100. %
ANDSA	18,662	2.8 %
BUROCONSA	7,961	1.2 %
MICONSA	19,943	3.0 %
LICONSA	76,966	11,7 %
ICONSA	99,200	15.0 %
DICONSA	313,826	47,5%
TRICONSA	2,177	0.3 %
IMPECSA	116,330	17,6 %
FIDEICOMISO	34.265	100. %
FICOPROCON	4,507	13.1 %

CUADRO # 97

ANALISIS PRESUPUESTAL DE 1982.

	\$ (Mill.)	Porcentaje
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	170,442	100 %
CONASUPO	167,444	98.2 %
OTROS	2,998	1.8 %
EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL	118,446	100 %
ANDSA	5,085	4.3 %
BORUCONSA	2,092	1.7 %
CECONSA	339	.3 %
MICONSA	270	.2 %
LICONSA	11,001	9.3 %
ICONSA	12,883	10.8 %
DICONSA	67,429	56.9 %
TRICONSA	268	.2 %
IMPECSA	12,988	10.2 %
OTROS	7,225	6.1 %
FIDEICOMISOS	1,259	100 %
FICOPRON	1,259	100 %

Estas cifras no incluyen el acceso que tienen a un fondo de reserva, ya que éste no es asignable por programa.

EVOLUCION, PROBLEMATICA Y AVANCES EN 83/85 TRANSFORMACION INDUSTRIAL

CUADRO # 08

EVOLUCION

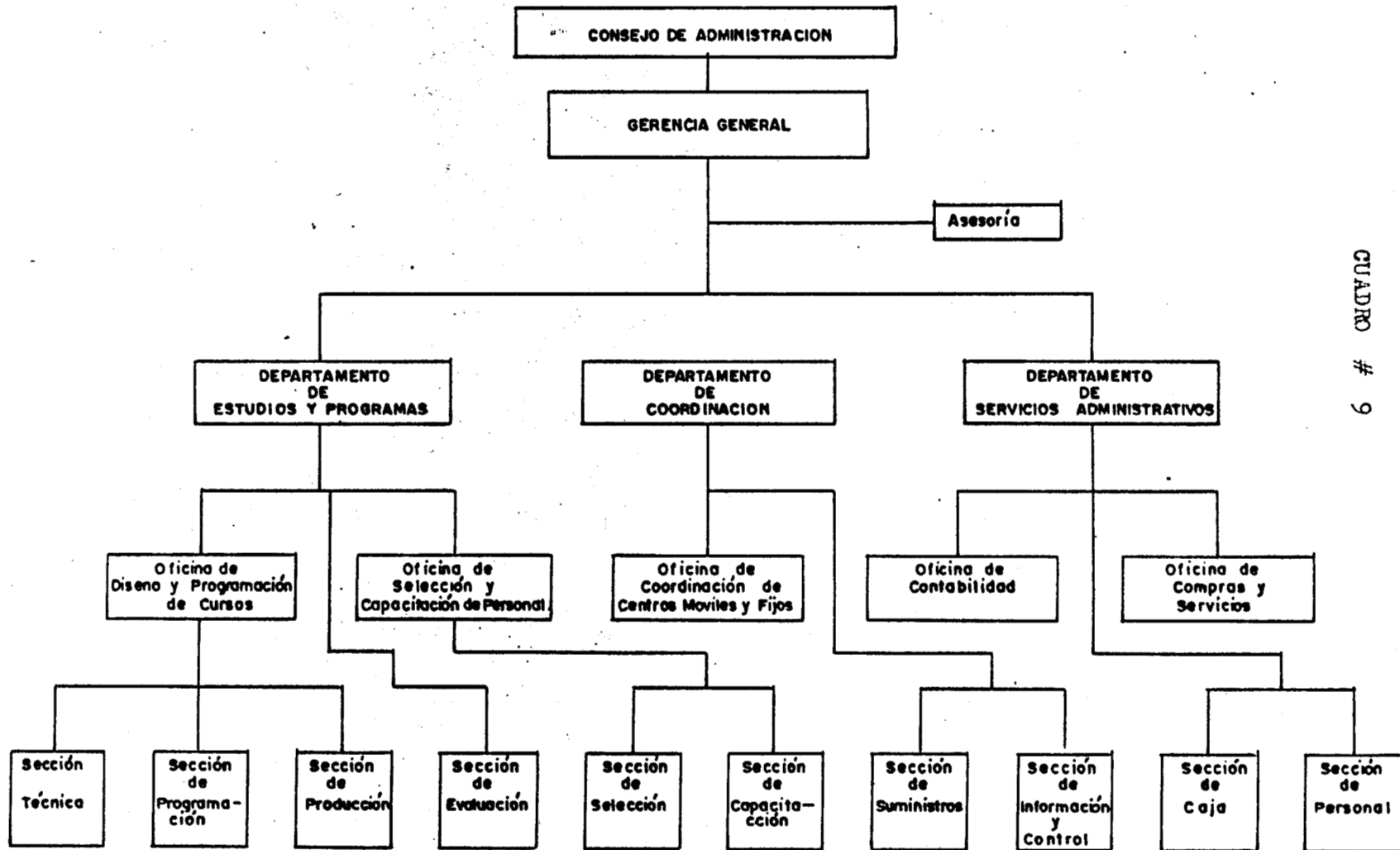
PRODUCCION*:	1977	1982	1983	1984	1985
ACEITES Y MANTECAS	65.8	86.5	119.9	146.2	177.0
HARINA DE MAIZ	198.5	365.2	486.0	500.4	606.0
HARINA DE TRIGO	165.6	162.5	174.5	129.9	180.0
PASTAS PARA SOPA	6.6	8.2	10.0	9.5	11.0
LECHE (MILLONES DE LITROS)	387.2	788.2	971.5	1129.1	1300.0
PAN (MILLONES DE PIEZAS)	370.6	255.9	238.5	233.2	255.0
ALIMENTOS BALANCEADOS	85.6	122.1	148.0	175.0	236.0
INFRAESTRUCTURA :					
No. DE PLANTAS :					
ICONSA	8	8	8	10	11
MICONSA	3	5	5	5	5
LICONSA	2	12	14	15	16
TRICONSA	1	1	1	1	1
No. DE LECHERIAS	372	577	612	651	849

PROBLEMATICA:
 CAPITAL DE TRABAJO INSUFICIENTE
 REZAGO EN LOS AJUSTES DE PRECIOS DE VENTA
 ALTOS COSTOS FINANCIEROS
 ALTA DEPENDENCIA TECNOLOGICA EXTERIOR

AVANCES:
 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO
 INCORPORACION DE TECNOLOGIA NACIONAL
 INCREMENTO EN LA PRODUCCION
 NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS
 INCREMENTO DEL NUMERO DE LECHERIAS

(*) DATOS EN MILES DE TONELADAS

centros CONASUPO de capacitación campesina s.c.



CUADRO # 9

Cuadro # 10

Como se podra Observar en el siguiente cuadro:

Participación de CONASUPO en el Abasto de Leche
en las diferentes modalidades (PORCENTAJE)

Proceso Industrial	EMPRESA	PORCENTAJE					
		1980	1982	1982	1983	1984	1985
Rehidratación	LICONSA	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Pasteurización	LICONSA	1.5	2.8	5.6	9.7	9.7	9.7
	LALA	18	19	22	22	21	18
	ALPURA	15	12	9	3	4	22
	BOREAL	8	11	12	11	10	3
	CHIPILO	5	7	7	7	8	2
	E. DE XALPA	3	4	4	2	3	2
Industrialización leche en polvo.	NESTLE	93.4	90.7	89.3	87.3	81.1	75.8
	LICONSA	6.6	9.3	10.7	12.7	18.9	24.2
Leche Condensada	NESTLE	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Leche evaporada	CARNATION*	72	71	68.7	65.6	62.3	59.8
	LICONSA	28	29	31.3	34.4	37.7	40.2
Leche para Lactantes	NESTLE	59	60	60	58	58	58
	WETHVALES	20	20	19	19	20	20
	MEADL JOHNSON	13	13	14	17	18	18
	LICONSA	8	7	7	7	4	4

* CONASUPO compró en 1984, la empresa CARNATION

Fuente: Elaborada por el INL (SARH)

Cuadro # 21

DESTINO DEL MAIZ INDUSTRIALIZADO (PORCENTAJE)

DESTINO	1 9 8 0	1 9 8 2	1 9 8 4	1 9 8 5
Molienda de nixtamal	61.0	67.3	63.8	68.2
Fabricación de harian	25.8	11.5	07.5	07.3
Fabricación de derivados	13.2	21.2	28.7	35.5
T O T A L	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: CONASUPO y CONAIM

Como se puede observar el sistema CONASUPO vía MICONSA es el abastecedor mayoritario a la industria de este producto, sobre todo en el año 1982, en el cual abastece el 93.6% del total de maíz requerido en la transformación industrial.

CUADRO # 12

DEMANDA INDUSTRIAL DE MATERIA PRIMA
(MAIZ, TRIGO, OLEAGINOSA Y SORGO)
AÑO DE 1985

CLASES INDUSTRIALES	CUBIERTAS POR CONASUPO	CUBIERTAS POR MERCADO LIBRE
FABRICACION DE HARINA DE MAIZ	90 %	10 %
MOLIENDA DE MIXTAMAL	74 %	26 %
FABRICACION DE HARINA DE TRIGO	57 %	43 %
FABRICACION DE ACEITES Y GRASAS VEGETALES	50 %	50 %
OTRAS INDUSTRIAS DEL MAIZ	59 %	41 %
FABRICACION DE ALIMENTOS PARA GANADO Y AVES DE CORRAL	53 %	47 %

FUENTE: Elaborado con datos de CONASUPO
Subgerencia de Información y Documentación

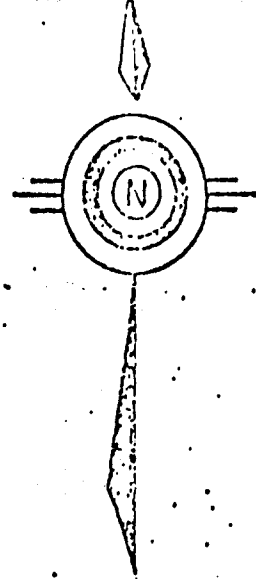
sistema de distribuidoras **CONASUPO**

ESTADOS UNIDOS

GOLFO DE MEXICO

PLANO DE LOCALIZACION

- ◆ REGIONAL
- SUCURSAL



A	NORTE
A1	CD Victoria
A2	Chihuahua
A3	Durango
A4	Monterrey
A5	San Luis Potosí
A6	Torreón
A7	Matamoros
A8	Parras
B	NOROESTE
B1	CO. Ouregón
B2	Culiacán
B3	Hermosillo
B4	La Paz
B5	Tijuana
B6	Mexicali
C	CENTRO
C1	Aguascalientes
C2	Cuama
C3	Guadalajara
C4	Irapuato
C5	Mérida
C6	Querétaro
C7	Toluca
C8	Uruapan
C9	Zacilcas
D	METROPOLITANA
D1	Distrito Federal
D2	Pedernce
D3	Toluca
E	SUR
E1	Aguaycan
E2	Chilpancingo
E3	Cuahuila
E4	Oaxaca
E5	Orizaba
E6	Puebla Rico
E7	Puebla
F	SURESTE
F1	Comproco
F2	Cruzmal
F3	Mérida
F4	Tuxtla Gutiérrez
F5	Villahermosa
F6	Tepicahuila

CUADRO # 13

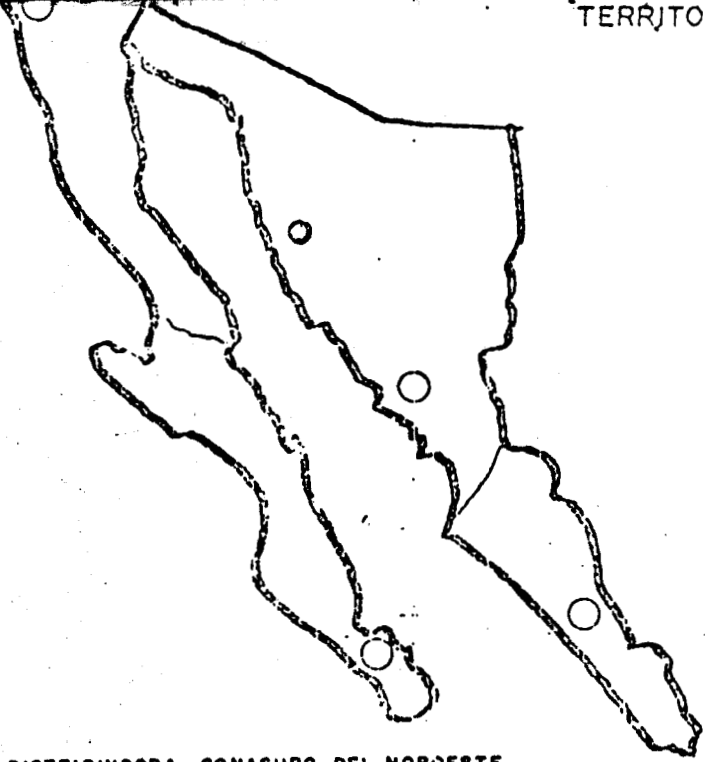
XIZTAPALAPA
 SERVICIOS DOCUMENTALES



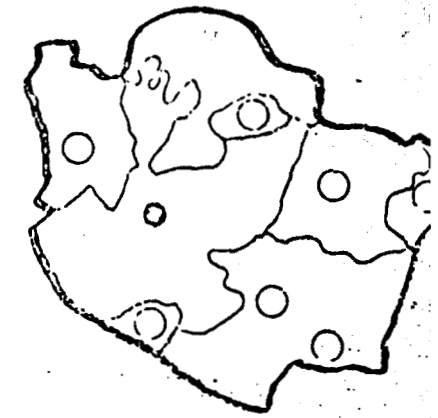
SUCURSAL ○
GERENCIA REGIONAL ●



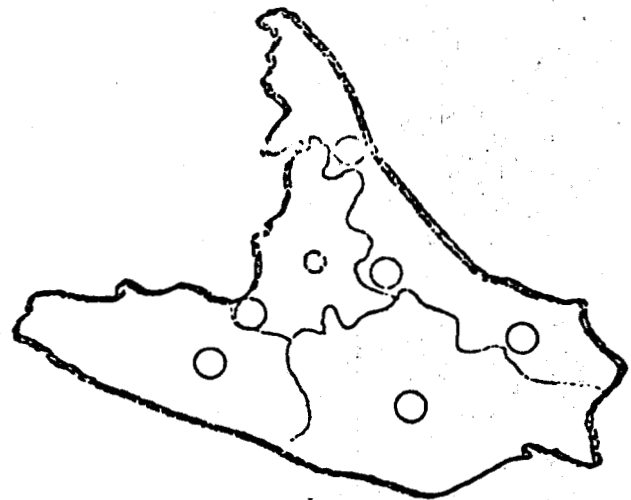
DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NORTE
482 TIENDAS CONASUPO
15.4 % PARTICIPACION EN VTAS. TOTALES



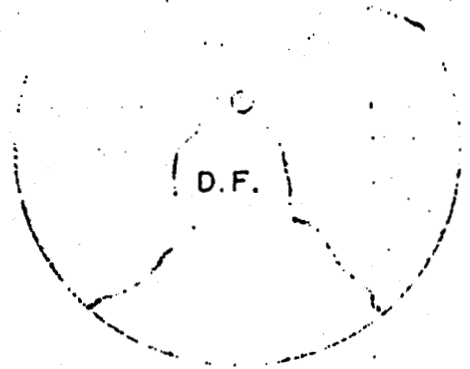
DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NOROESTE
253 TIENDAS CONASUPO
6.5% PARTICIPACION EN VTAS. TOTALES



DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL CENT
595 TIENDAS CONASUPO
12.1% PARTICIPACION EN VTAS. TOTAL

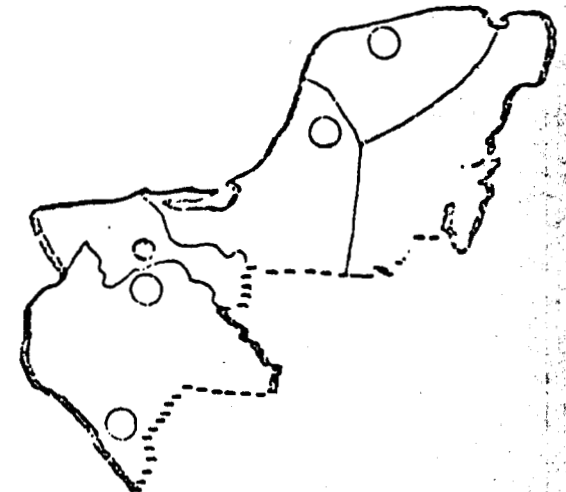


DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL SUR
444 TIENDAS CONASUPO
14.8% PARTICIPACION EN VTAS. TOTALES



DISTRIBUIDORA CONASUPO METROPOLITANA
473 TIENDAS CONASUPO
36.7% PARTICIPACION EN VENTAS TOTALES

CUADRO # 13



DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL SURESTE
397 TIENDAS CONASUPO
10.5% PARTICIPACION EN VTAS. TOTALES

Participar en la acción de CONASUPO, a través de canales adecuados de distribución de subsistencias populares, para coadyuvar a una mejor redistribución del ingreso y una mejor canalización del excedente económico.

II. Ampliar el poder de compra de la población de ingresos reducidos.

III. Mejorar la dieta alimenticia del pueblo.

IV. Fomentar la industrialización nacional.

V. Operar sobre el principio de racionalidad económica.

VI. Mantener reservas de algunos productos básicos para responder a demandas excepcionales originadas por fenómenos meteorológicos.

2. Modernización de sistemas de distribución.

1. Ejercer una influencia sobre el ingreso real que permita diversificar la compra de productos y servicios.

1. Modificar los patrones y hábitos de consumo.

1. Retención del excedente económico acumulable.

2. Fomento de actividades productivas.

3. Generar ocupación e ingresos.

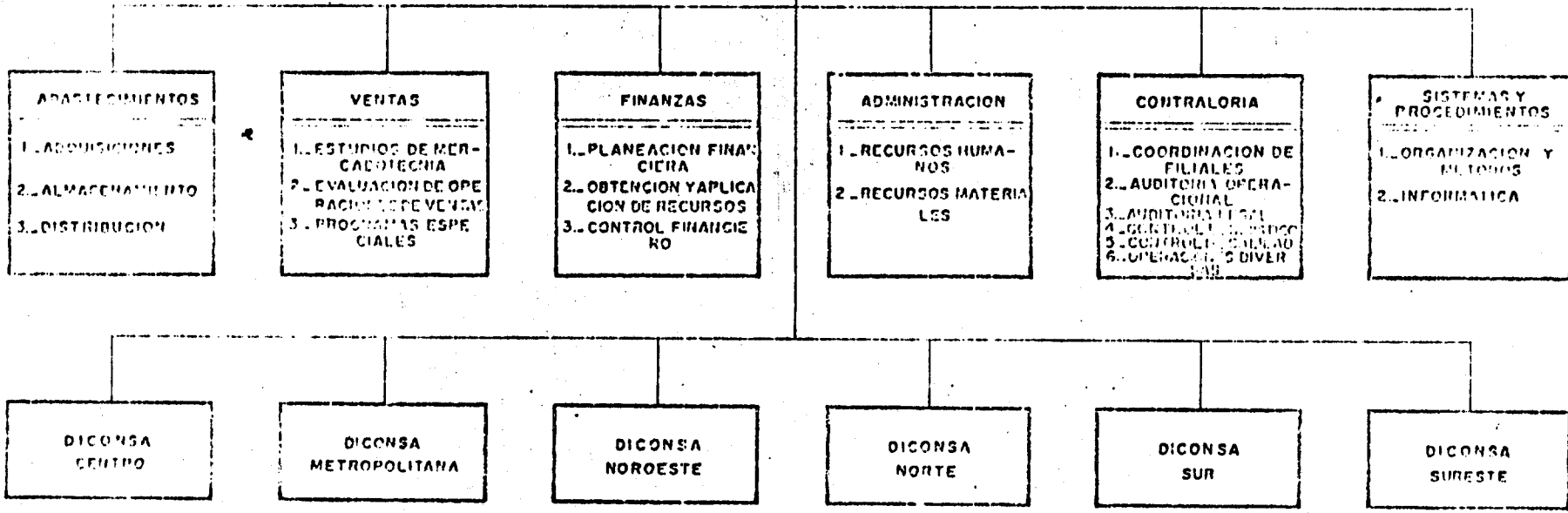
4. Promover la desconcentración industrial.

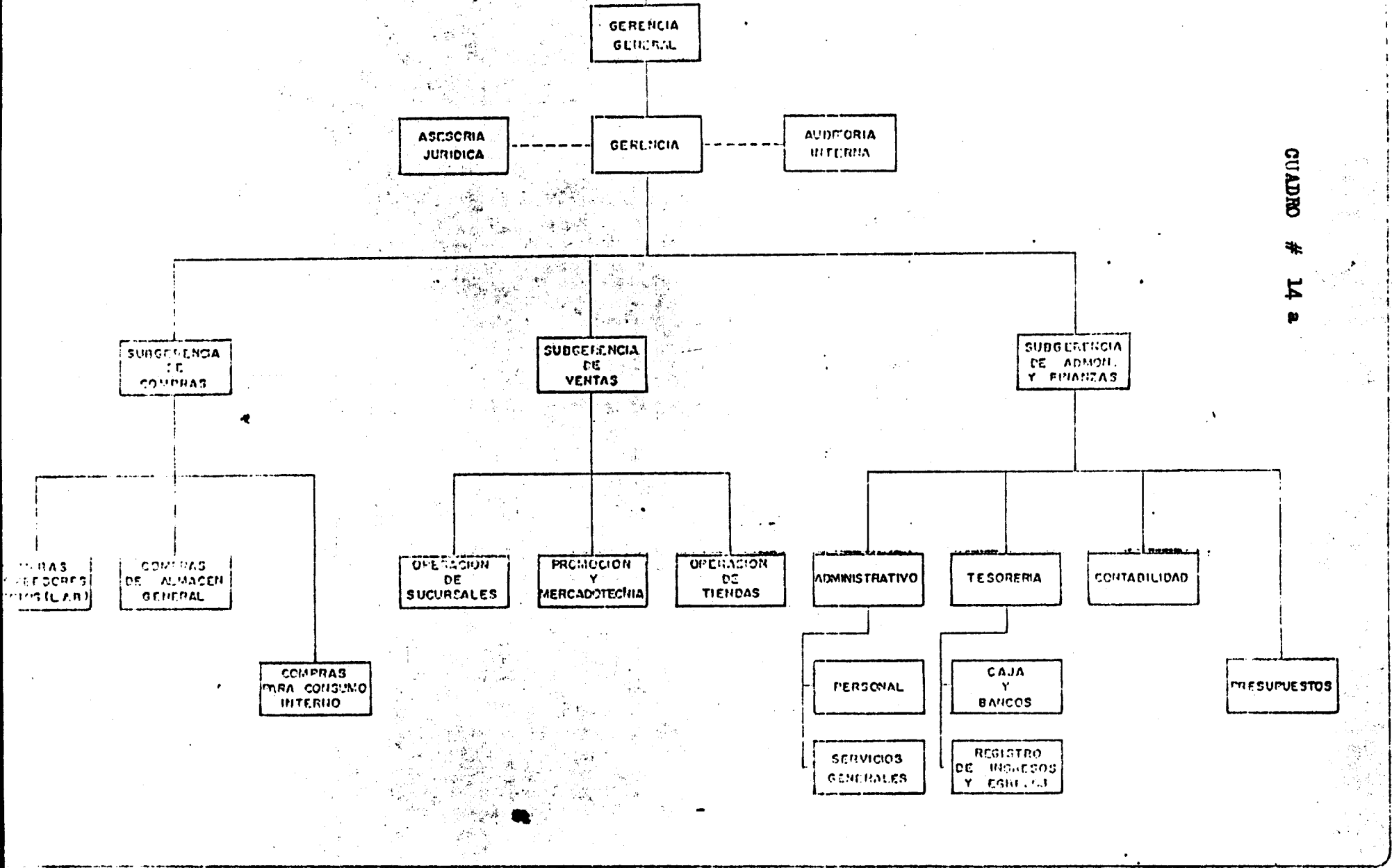
1. Incremento de la eficiencia administrativa y operativa.

CONSEJO D
ADMINISTRACION

GERENCIA
GENERAL

CUADRO # 14





VENTAS

(Millones de Pesos)

GERENCIAS REGIONALES	1 9 7 4		Incremento %	VENTAS Reales		Incremento %
	VENTAS Reales	VENTAS Presupuestadas		1974	1973	
T O T A L	1,382.3	1,235.1	11.9	1,382.3	809.4	70.7
N O R T E	205.4	181.3	13.3	205.4	143.2	43.5
NOROESTE	131.0	120.4	8.8	131.0	92.2	42.1
C E N T R O	187.4	167.8	11.7	187.4	117.3	59.7
S U R	199.7	173.0	15.4	199.7	113.3	76.3
SURESTE	148.9	127.1	17.1	148.9	98.7	50.9
METROPOLITANA	509.9	465.5	9.5	509.9	244.7	108.3

CUADRO # 15

- Número de tiendas -

	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Total	<u>2,788</u>	<u>3,059</u>	<u>3,001</u>	<u>2,872</u>	<u>5,171</u>	<u>6,660</u>	<u>6,974</u>	<u>10,471</u>	<u>16,119</u>
Programa:									
Urbano			<u>2,081</u>	<u>1,988</u>	<u>1,860</u>	<u>1,880</u>	<u>2,042</u>	<u>2,047</u>	<u>2,119</u> ^{1/}
Rural:			<u>920</u>	<u>884</u>	<u>3,311</u>	<u>4,780</u>	<u>4,932</u>	<u>8,424</u>	<u>14,000</u>
Rural institucional			n.d.	n.d.	n.d.	1,264	1,413	-0-	-0-
Rural DICONSA			n.d.	n.d.	n.d.	3,516	3,519	3,153	7,904 ^{2/}
COPLAMAR								5,271 ^{3/}	6,096

CUADRO # 16

1/ El dato para el programa urbano es en base al programa de inversión para 1982.

2/ En 1982 se integrarán las tiendas rurales DICONSA al programa CONASUPO - COPLAMAR.

3/ En septiembre de 1981, el programa CONASUPO - COPLAMAR absorbió las tiendas rurales-institucionales. Dentro de esta clasificación se encontraban 1,342 tiendas, que representaban el 0.4% de las ventas acumuladas, hasta agosto de 1981; evidentemente su participación casi era nula. Las tiendas rurales-institucionales eran tiendas que DICONSA tenía en convenio con instituciones como: el Instituto Nacional Indigenista, Tabacos Mexicanos, Productos Químicos Vegetales Mexicanos y La Forestal, entre otros. Estas son las tiendas en operación hasta diciembre de 1981.

NOTA: Para los años de 1974 y 1975, las tiendas no se manejaron por programa, por eso no existe desglose.

Fuente: Para el período 1974-1978, V Informe de gobierno del Lic. José López Portillo.

Para el período 1979-1981, Sistema DICONSA. Informe de Ventas, diciembre de 1981. Gerencia Corporativa de Operaciones.

(MILES DE PESOS)

GERENCIA REGIONAL	TIENDAS EN OPERACION						VENTAS ACUMULADAS					
	1980			1981			1980			1981		
	URBANO	RURAL	COPLAMAR	URBANO	RURAL	COPLAMAR	URBANO	RURAL	COPLAMAR	URBANO	RURAL	COPLAMAR
TOTAL			TOTAL			TOTAL			TOTAL			
NORTE	378	623	1001	368	594	1388	3'182 961	1'140 548	4'323 509	4'922 125	1'150 253	6'072 378
NOROESTE	272	533	805	277	543	1083	2'326 472	784 208	3'110 680	2'924 167	900 504	3'824 671
CENTRO	394	605	1078	383	617	1876	2'869 182	1'036 563	3'905 745	4'268 822	1'164 653	5'433 475
SUR	470	737	1207	488	505	1475	3'004 987	1'029 193	4'034 180	4'361 236	1'074 222	5'435 458
SURESTE	184	760	952	209	730	933	1'565 265	767 645	2'332 910	1'705 561	849 610	2'555 171
METROPOLITANA	344	173	517	322	164	336	8'248 075	357 718	8'605 793	11'935 590	2'72 859	12'668 449
GRAN TOTAL	2042	3519	5561	2047	3153	5271	21'196 922	5'115 875	26'312 797	30'115 309	5'512 101	35'627 410

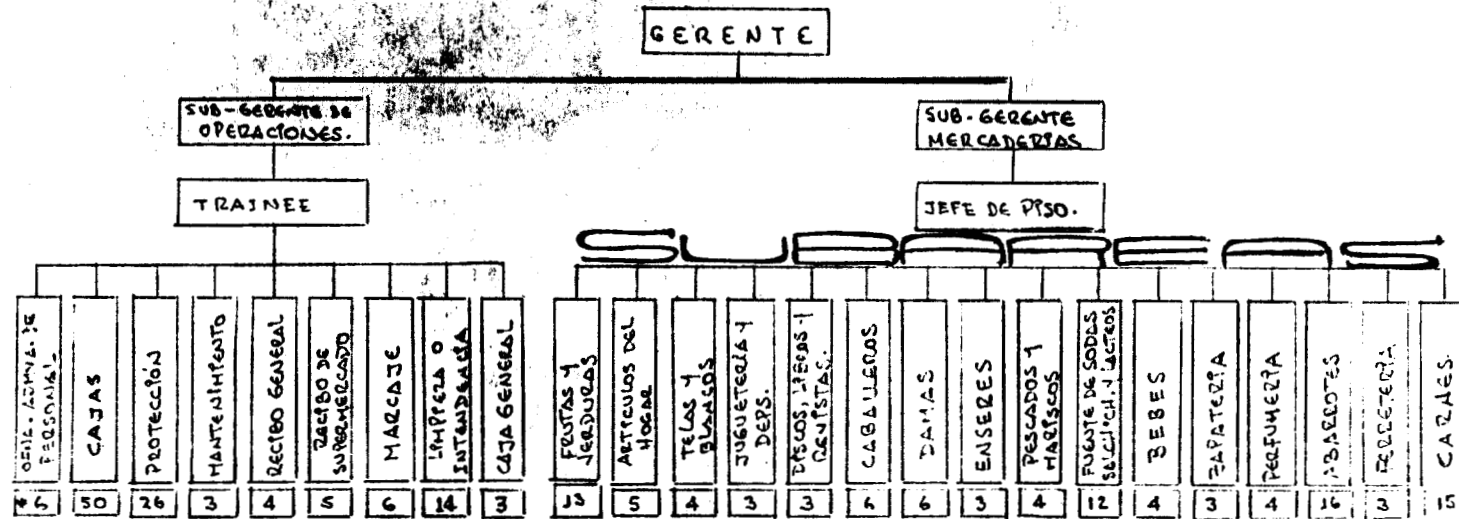
FUENTE: SISTEMA DE DISTRIBUIDORAS CONASUPO
SUBGERENCIA CORPORATIVA DE OPERACIONES

* No se incluyen 1,413 tiendas rurales institucionales. Estas tiendas contribuyeron con ventas inferiores al 1% del total.

Cuadro # 17

COMPANIA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES
 ESTRUCTURA ORGANICA DE TIENDAS
 SUCURSAL "LA VIGA"

ABRIL 1979



CUADRO # 18

* NUMERO DE EMPLEADOS.

LA ESTRUCTURA DE ESTE ORGANIGRAMA ES IGUAL A LAS DEMAS SUCURSALES, VARIANDO UNICAMENTE EL NUMERO DE EMPLEADOS QUE LA INTEGRAN.

FUENTE: MANUAL DE ORGANIZACION (CONASUPO) ABRIL DE 1979

CANALES	UNIDADES	CANALES	UNIDADES
TOTAL	2,644	Plan Tarahumara	8
Populares	1,394	Meseta Tarasca	2
Unidades Móviles	60	Móviles Ejidales	2
Ferrotiendas	18	Tiendas Tabamex	11
Conasupers	248	Tiendas I.P.I.	16
Rurales	430	Tiendas Coprodeco	10
Centros de Oferta	122	Tiendas C.N.O.P.	12
Moviles S.O.P.	64	Mercado Sobre Ruedas	1
Pequeño Comercio	58	Plan Chontalapa	1
Tiendas Sedena	79	La Angostura	2
Reclinatorios	9	Barco Tienda	1
Tiendas Sedema	7	Plan Cañero	9
Crédito al Consumo	6	Centros Inmecafe	3
La Forestal	5	Patrimonio Indigenista	1
Inversión Pública	22	Damañicados	
Centros I.N.I.	17	Operación Maíz	
Plan Huicot	26	Ventas Directas	

CUADRO # 19

CUADRO # 20

COMPRAS NACIONALES REALIZADAS POR CONASUPO
DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE 1980 A 1985

CIFRAS EN TONELADAS

AÑO	MAIZ	TRIGO	ARROZ	FRIJOL	SORGO	SIMILLA DE GIRASOL
1980	311,500	751,000	35,000	646,334	1'579,176	22,000
1981	2'653,400	861,00	64,00	986,835	1'767,000	47,500
1982	3'230,580	2'472,094	117,897	557,300	1'540,000	-0-
1983	1'058,189	1'398,900	60,300	530,400	1'678,290	58.014
1984	2'039,200	1'551,500	26,200	39,500	792,150	-0-
1985	2'121,000	1'891,000	67,900	440,000	1'503,926	3,492
AÑO	SOYA	CARTAMO	SIMILLA DE ALGODON	AJONJOLII	CEBADA	COPIA
1980	230,000	48,000	48,000	46,300	329,000	7,300
1981	217,000	71,000	70,000	53,000	274,000	2,300
1982	232,000	2,400	60,000	13,000	137,500	14,700
1983	246,550	32,500	77,000	9,000	120,000	1,660
1984	276,500	5,800	20,900	3,450	97,000	1,000
1985	296,000	27,000	5,410	2,300	123,00	2,256

CUADRO # 20

FUENTE: DIRECCION GENERAL DE ECONOMIA AGRICOLA (S.A.R.H.)
DIRECCION DE PLANEACION Y FINANZAS CONASUPO.

DISTRIBUCION MAYOREO Y MENUDEO

CUADRO # 20 a

E V O L U C I O N

	1977	1982	1983	1984	1985
VENTAS *					
DICONSA	\$ 8 292	\$ 62 865	\$112 600	\$184 700	\$ 298 603
IMPECSA	\$ 109	\$ 12 633	\$ 24 366	\$ 53 756	\$112 317
INFRAESTRUCTURA					
DICONSA					
No TIENDAS	2 872	11 197	13 292	15 603	16 989
URBANAS	1 988	2 148	2 809	3 716	4 492
RURALES	884	9 049	10 483	11 887	12 497
IMPECSA					
No. SUCURSALES	17	202	210	233	252
MERCAMEX					1
FINANCIAMIENTO INDUSTRIAS					
No INDUSTRIAS			7 000	11 051	15 000
			120	150	180

PROBLEMATICA
 LIQUIDEZ FINANCIERA QUE LIMITA
 OPERACIONES COMERCIALES
 CAPITAL INSUFICIENTE PARA ENFRENTAR
 CRECIMIENTO
 ABASTO INSUFICIENTE DE BASICOS

AVANCES
 APOYO FINANCIERO A PROVEEDORES
 APLICACION DEL PROGRAMA MERCAMEX
 PARTICIPACION DE CONSUMIDORES
 IMPULSO A DISTRIBUCION DE BASICOS
 FORTALECER PROGRAMA DE P. M. INDUSTRIA

(*) DATOS EN MILLONES DE PESOS

INGRESOS DE DICONSA PARA EL PERIODO 1980 - 1982.

(Millones de pesos)

CUADRO # 21

1980	1981	1982	Variación relativa	
			1981/80	1982/81
35,683.9	47,256.2	78,247.1	32.4	65.6
100.0	100.0	100.0		
27,048.5	40,618.0	60,568.3	50.2	49.1
930.5	1,137.0	5,333.6	22.2	369.1
7,704.9	21.6	12,345.6	28.6	124.4
1,162.0	3,500.0	7,776.8	201.2	122.2
34,521.9	43,756.2	70,470.3	26.7	61.1
100.0	100.0	100.0		
96.7	92.6	90.1		
3.3	7.4	9.9		
1,162.0	3,500.0	7,776.8	201.2	122.2

Plan del Sector Comercio 1980 - 1982. Revisión 1981. Excluyen 688.4 millones de pesos asignados al programa COMASUR - COMANAR.

PRESTUUESTO DE DICONSA PARA EL PERIODO 1980 - 1982.

(Millones de pesos)

1980	1981	1982	Variación relativa	
			1981/80	1982/81
35,683.9	47,256.2	78,247.1	32.4	65.6
100.0	100.0	100.0		
27,048.5	40,618.0	60,568.3	50.2	49.1
930.5	1,137.0	5,333.6	22.2	369.1
7,704.9	21.6	12,345.6	28.6	124.4
1,162.0	3,501.2	7,776.8	201.2	122.2
34,521.9	43,756.2	70,470.3	26.7	61.1
100.0	100.0	100.0		
96.7	92.6	90.1		
3.3	7.4	9.9		
1,162.0	3,500.0	7,776.8	201.2	122.2

APOYOS FISCALES AL SISTEMA DICONSA

Plan del Sector Comercio 1980 - 1982. Revisión 1981.

1980	1981	1982	Variaciones anuales	
			1981/80	1982/81
1,850.4	3,500.0	7,776.8	89.1	122.2
100.0	100.0	100.0		
570.0	163.0	437.7	-71.4	168.5
980.4	1,137.0	5,333.6	16.0	369.0
300.0	2,200.0	2,005.5	633.3	-8.8
16.2	62.9	25.8		
53.0	32.5	68.6		
16.2	62.9	25.8		

Plan del Sector Comercio 1980 - 1982. Revisión 1981.

SUBSIDIOS A COMASUR Y SUS FILIALES

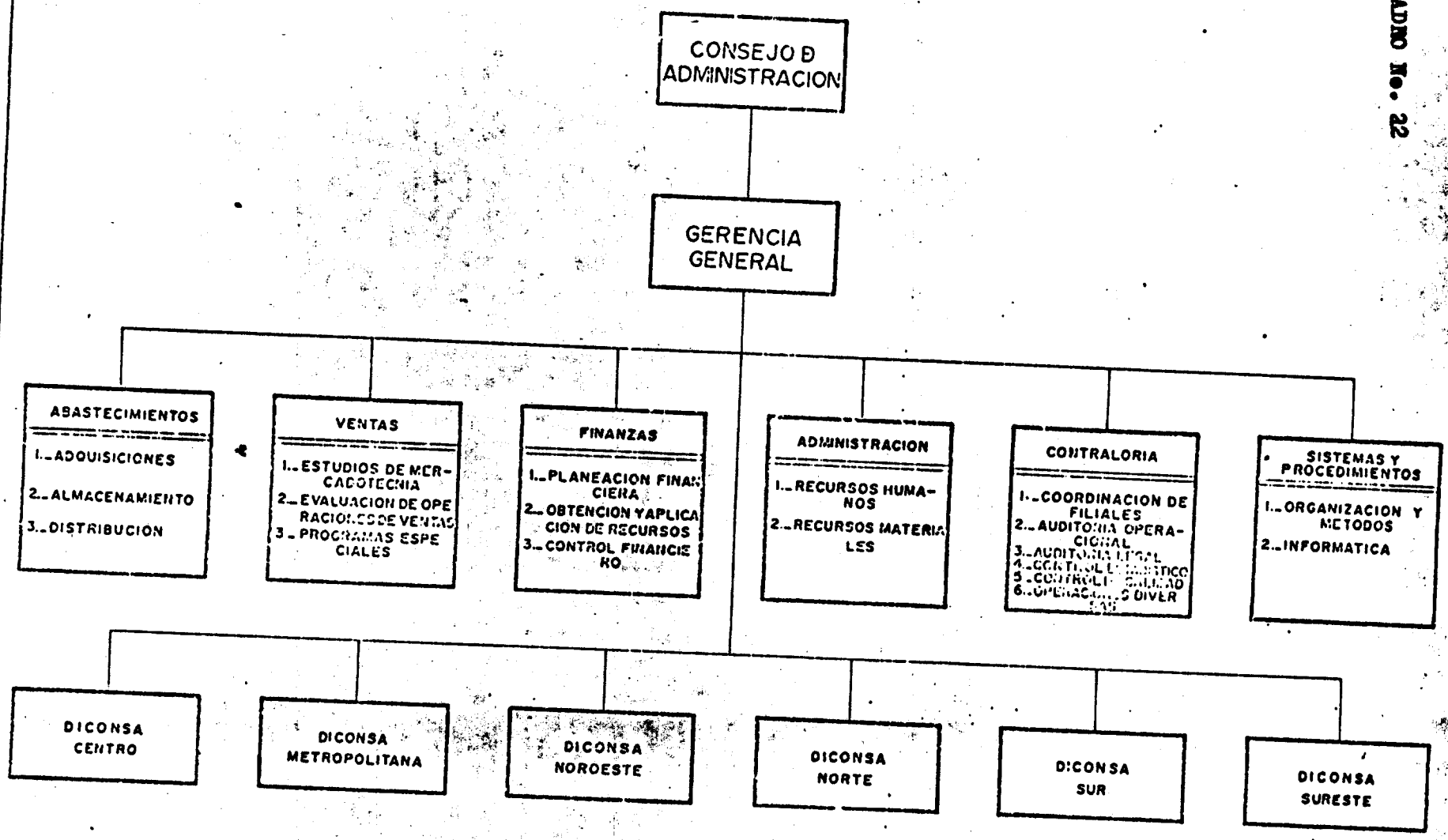
(Millones de pesos)

1980	1981	1982	Variaciones anuales	
			1981/80	1982/81
29,541.0	41,801.3	50,715.0	41.5	21.3
100.0	100.0	100.0		
1,350.4	3,500.0	7,776.8	89.1	122.2
328.0	1.1	2,756.0	168.3	235.9
1.1	2.1	5.8		
1.1	2.1	5.8		

Plan del Sector Comercio 1980 - 1982. Revisión 1981.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE DISTRIBUIDORA CONASUPO

CUADRO No. 22



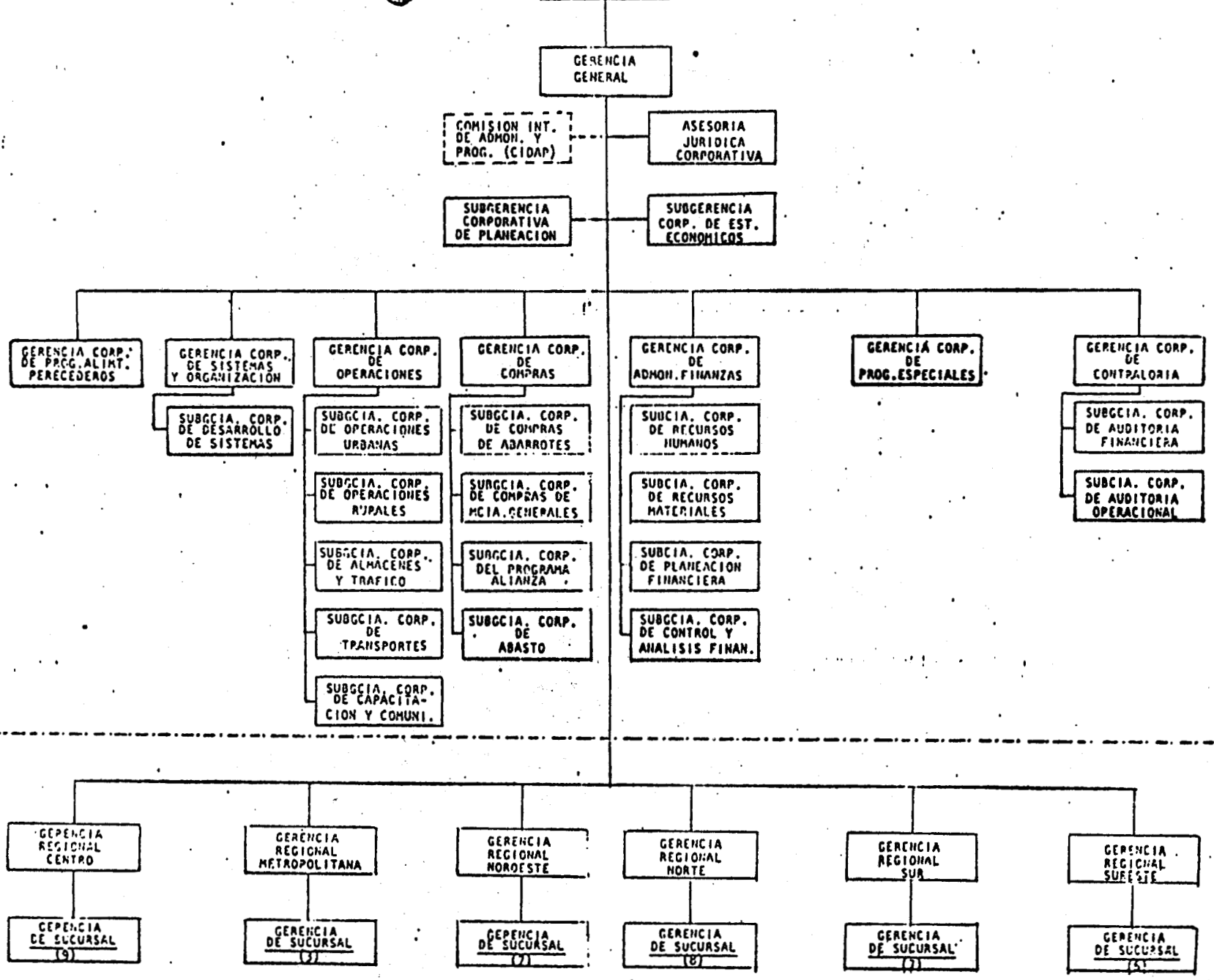
INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS

	No. de Plazas a septiembre de		DIFERENCIA	INTEGRACION DE LA DIFERENCIA					
	1973	1975		NORTE	NOROESTE	CENTRO	SUR	SURESTE	METROPOLITANA
TOTAL	<u>4 259</u>	<u>7 069</u>	<u>2 810</u>	<u>285</u>	<u>155</u>	<u>548</u>	<u>344</u>	<u>484</u>	<u>994</u>
CABECERAS REGIONALES	993	2 176	1 183	174	126	191	181	170	341
TIENDAS	1 800	3 036	1 236	54	17	239	47	124	755
SUCURSALES	1 075	1 572	497	114	6	177	99	123	-22
EVENTUAL	391	285	-106	-57	6	-59	17	67	-80

CONCEPTO	AUMENTO No. plazas %		EXPLICACION
TOTAL	<u>2 810</u>	<u>100%</u>	
CABECERAS REGIONALES	1 183	42%	<p>Con la creación de las DICONSA en el interior del país, se crearon 842 plazas que en promedio dan 168 plazas -- en cada cabecera regional.</p> <p>DICONSA Metropolitana incrementó 341 plazas en su oficina matriz.</p>
TIENDAS	1 236	44%	<p>645 plazas se crearon por el inicio de operaciones de 130 Conasupers en el Sistema, que dan en promedio 5 plazas por unidad de venta.</p> <p>591 plazas se crearon en DICONSA Metropolitana por la puesta en marcha de 3 Centros Comerciales, correspondiendo 70 plazas a una nueva área de apoyo administrativo y 174 a cada Centro Comercial, en promedio.</p>
SUCURSALES	497	18%	<p>Se aumentaron 14.6 plazas, en promedio, en 33 sucursales, para lograr aumentos de ventas que varían entre el 50 y el 150%.</p> <p>Sólo DICONSA Metropolitana disminuyó 22 plazas en el D. F.</p>

CUADRO No. 2b.

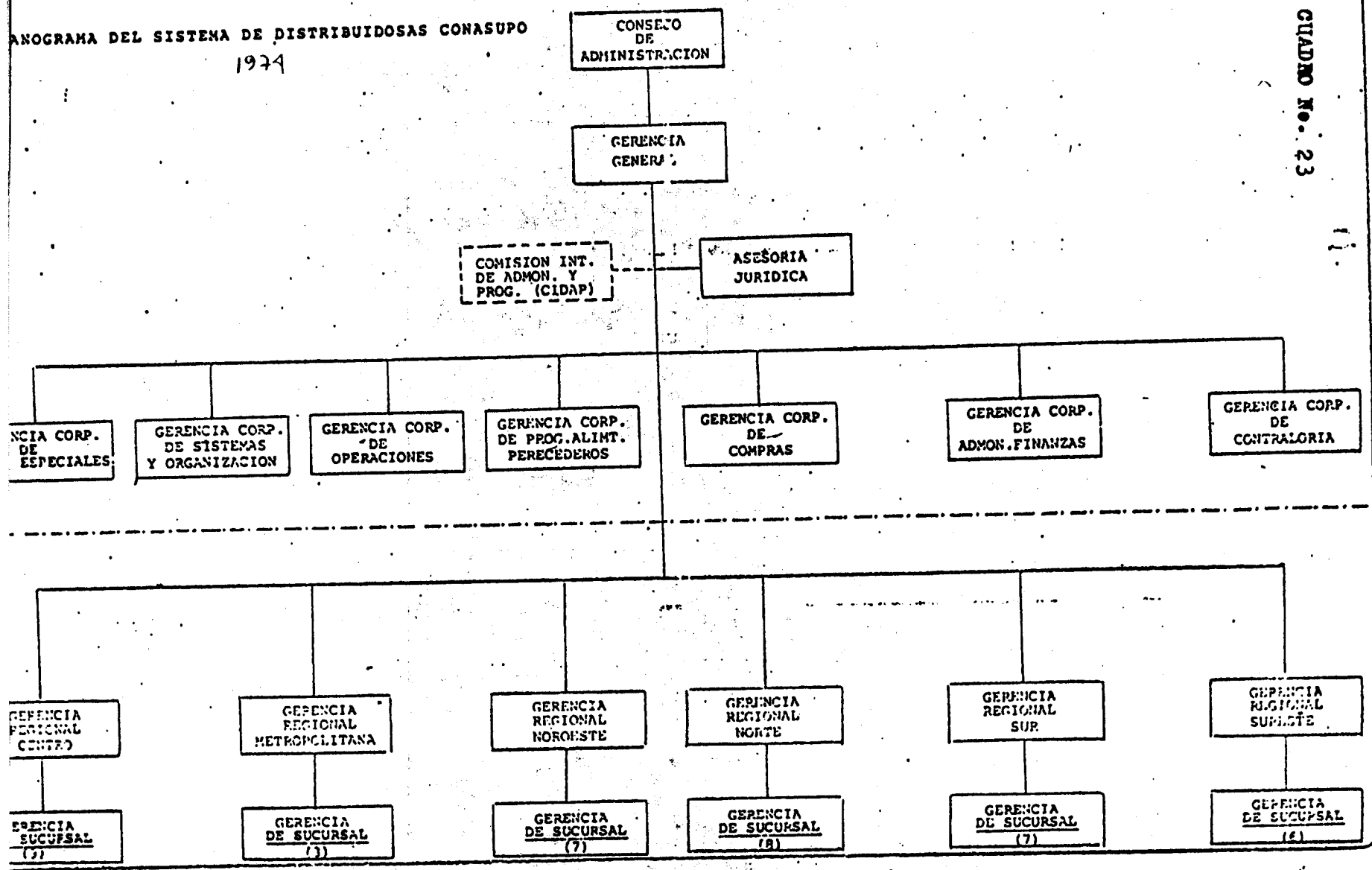
078769



CUADRO No 23

PROGRAMA DEL SISTEMA DE DISTRIBUIDOSAS CONASUPO
1974

CUADRO No. 23



(MILES DE PESOS)

1. PERSONAL

(%)
VARIACION

	P L A Z A S		IMPORTE DICIEMBRE	NOMINA ACUMULADA	P L A Z A S		IMPORTE DICIEMBRE	NOMINA ACUMULADA
	Conf.	Sind.			Conf.	Sind.		
1.1 1976	780	138	3'508	37'745				
	1) 918							
1.2 1977	808	134	4'446	51'484	3.59	11.59	26.74	
	1) 962				4.79			
1978	1,300	243	8'022	69'574	60.89	57.79	80.43	35.14
	1) 1543				60.40			
1979	1,932	396	12'508	113'970	48.62	62.96	55.92	63.81
	1) 2328				50.87			
1980	2,403	403	21'255	176'973	24.38	1.77	69.93	55.28
	1) 2806				20.53			
1981	3,139	619	38'952	345'349	30.63	53.6	83.26	95.14
	1) 3758				33.93			
FEB. 1982	2,939	648	38'669	76'981				
	1) 3587							

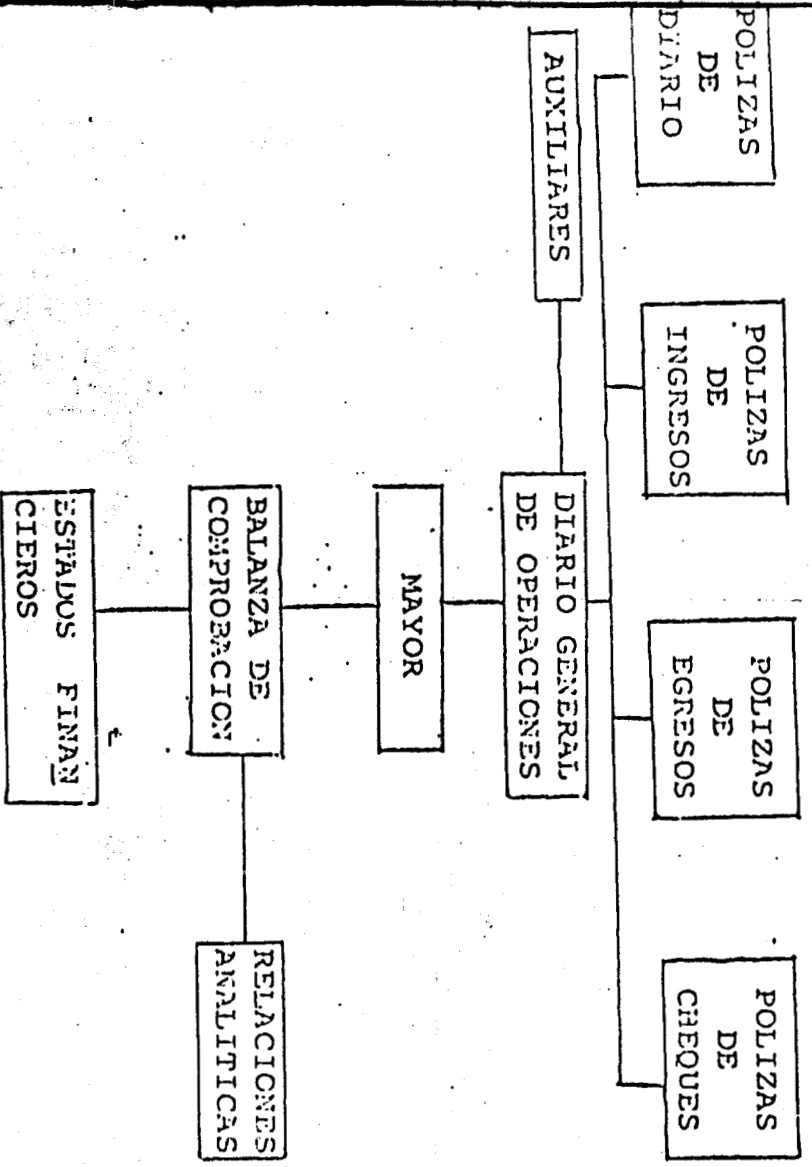
CUADRO No.24

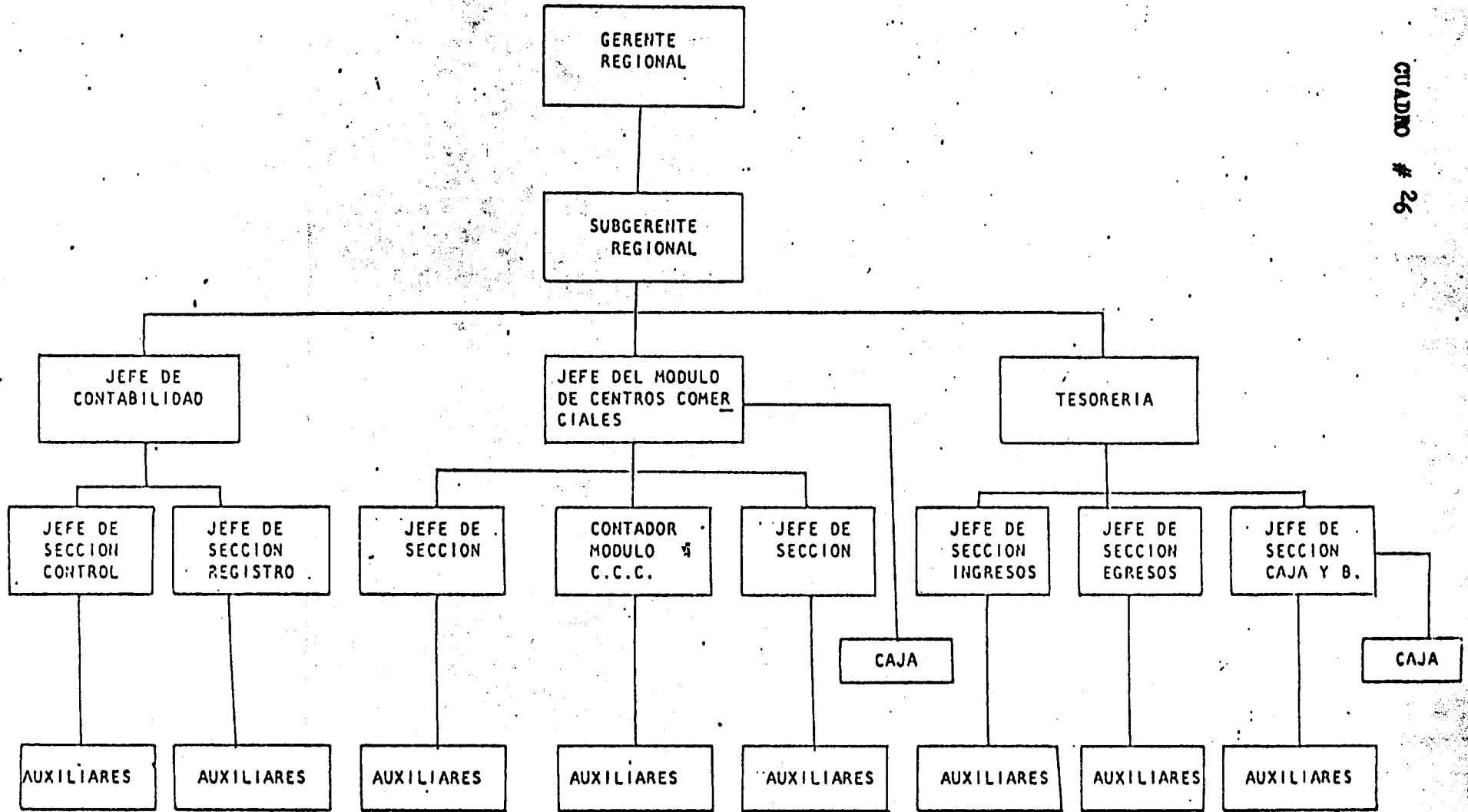
1. Incluye personal de Servicios Profesionales (Incorporarios).

OBSERVACIONES GENERALES: Se cumple con las obligaciones fiscales de acuerdo con las diferentes Leyes y Reglamentos. Se aplican las modificaciones de salario decretadas por el Ejecutivo Federal los 1ros. de Septiembre.

CUADRO No. 25

SISTEMA DE REGISTRO





DE PLANEACION

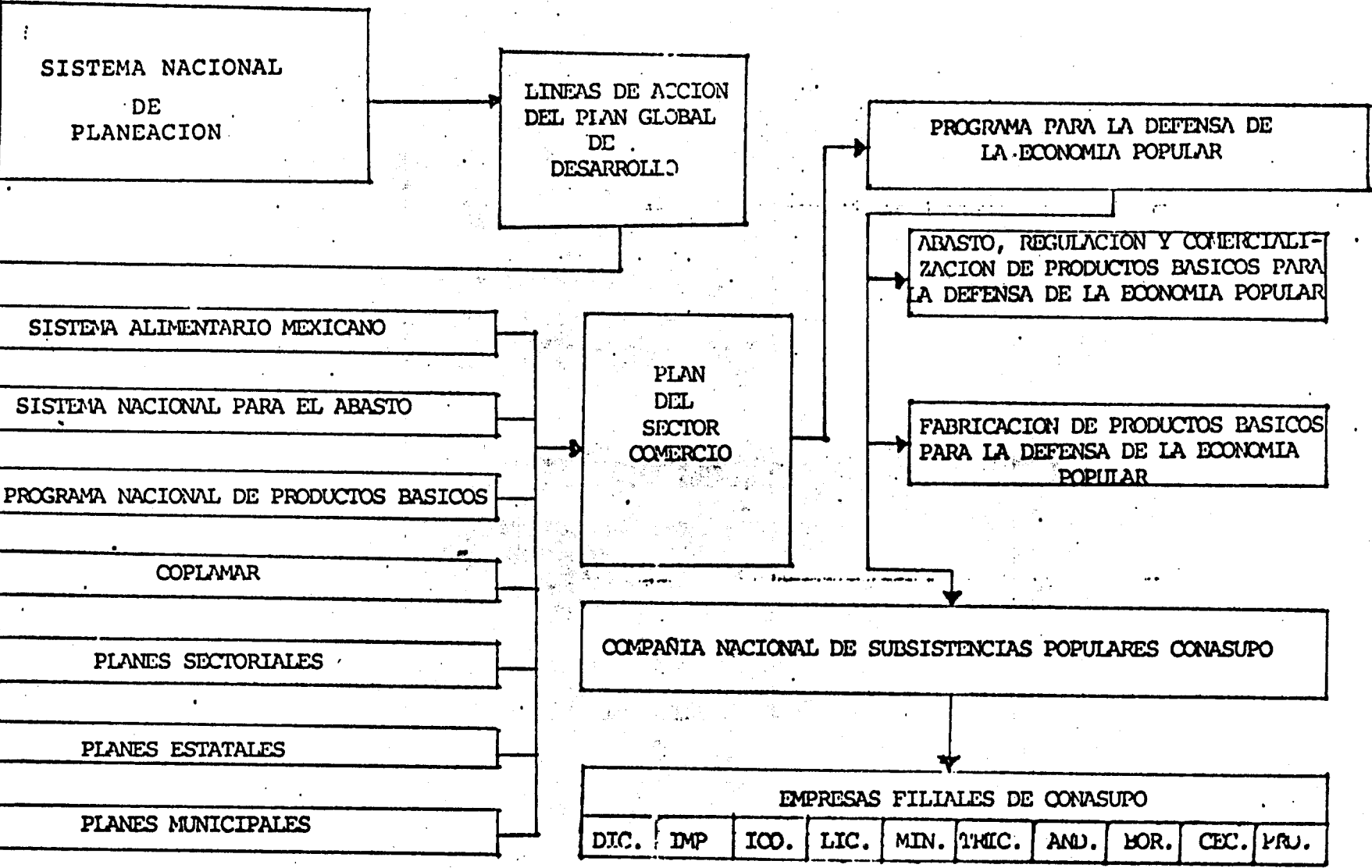
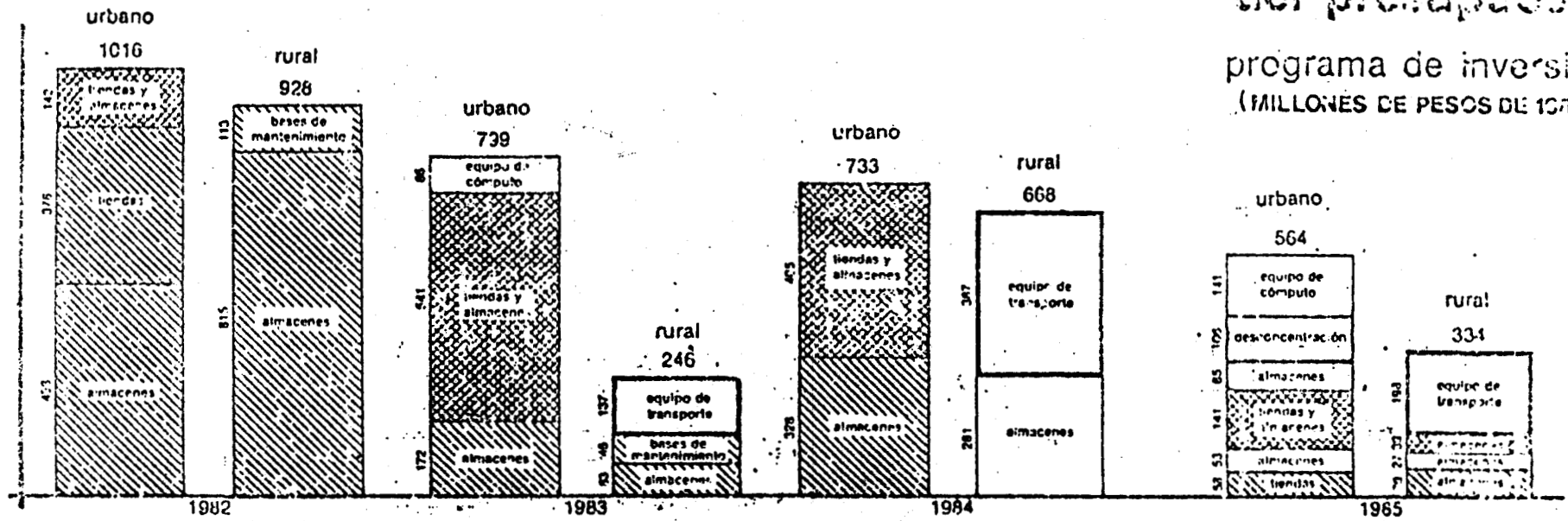


DIAGRAMA No. 27

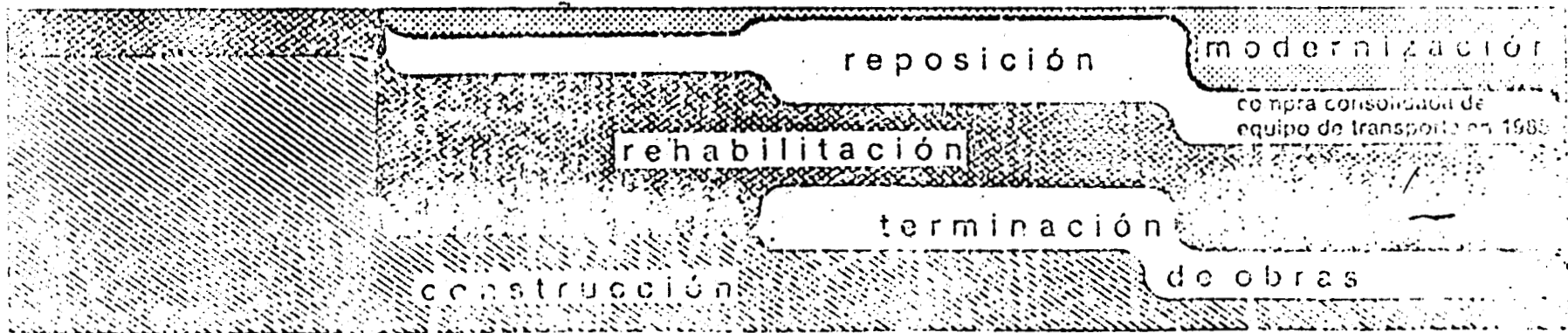
DEFINICION	CLASIFICACION	CARACTERIZACION SOCIOECONOMICA	UBICACION GEOGRAFICA	INFRAESTRUCTURA COMERCIAL	COBERTURA			
<p>sectores de la población cuya economía familiar está dominada por el gasto en satisfactores básicos, principalmente alimentos y que es víctima de movimientos especulativos y de acaparamiento por parte del comercio.</p>	<p>Preferente o Marginada</p>	<p>Hogares cuyas condiciones de vida no alcanzan los mínimos de bienestar fundamentales, tales como alimentación, educación, vivienda y salud.</p>	<p>Zonas en general de difícil acceso para el abasto.</p>	<p>Pequeño Comercio, fundamentalmente rural, el cual constituye el canal más caro del mercado y con más deficiencias en el abasto, sobre todo en épocas de escasez.</p>	<p>Abasto sustancial a las necesidades de básicos de los 684 municipios críticos del SAM y a los 972 de COPLAMAR.</p>			
		<p>Familias cuyo consumo está por debajo de sus requerimientos nutricionales.</p>	<p>En áreas rurales el 87% y en medios urbanos el 13%.</p>			<p>Tiendas CONASUPO.</p>	<p>Presencia en todos los poblados rurales mayores de 500 habitantes, o sea en más de 14 000.</p>	
		<p>Hogares con ingresos inestables y menores al salario mínimo.</p>	<p>Se localiza fundamentalmente en 97 000 poblaciones rurales, estando el 70% en 14 000 de entre 500 y 10 000 habitantes.</p>					<p>Servicio potencial a cerca de 3 millones de familias, o sea, alrededor del 70% del total.</p>
		<p>Hogares cuyo gasto en básicos alimenticios y no alimenticios representan alrededor del 75% de su ingreso.</p>	<p>Se estima en ----- 22 124 730 habitantes o alrededor de ----- 3 992 192 familias.</p>					
		<p>Familias correspondientes a los tres primeros deciles de ingreso.</p>	<p>Principalmente en áreas populares y marginadas de las ciudades.</p>					
	<p>Familias principalmente de la clase campesina.</p>	<p>Zonas populares y marginadas urbanas el 53% áreas rurales el 47%.</p>	<p>Tiendas CONASUPO.</p>	<p>Servicio potencial para aproximadamente 2.6 millones de familias, o sea, el 44% del total.</p>				
	<p>Familias con gasto en básicos alimenticios y no alimenticios arriba del 50% de su ingreso total.</p>	<p>Se localiza fundamentalmente en 450 ciudades mayores de 10 000 habitantes.</p>			<p>Tiendas del Sector Social.</p>			
	<p>Familias con ingresos iguales o menores al doble del salario mínimo.</p>	<p>Se estima en ----- 29 499 640 habitantes o alrededor de ----- 5 322 323 familias.</p>				<p>Mercados Sobre Ruedas.</p>		
	<p>Familias correspondientes a los deciles de ingresos intermedios IV - VII.</p>	<p>Hogares principalmente de las clases populares, obreros, empleados, subempleados, etc.</p>						
	<p>Secundaria</p>	<p>Hogares cuyas condiciones de vida no alcanzan los mínimos de bienestar fundamentales, tales como alimentación, educación, vivienda y salud.</p>					<p>Zonas en general de difícil acceso para el abasto.</p>	<p>Pequeño Comercio, fundamentalmente rural, el cual constituye el canal más caro del mercado y con más deficiencias en el abasto, sobre todo en épocas de escasez.</p>
<p>Familias cuyo consumo está por debajo de sus requerimientos nutricionales.</p>		<p>En áreas rurales el 87% y en medios urbanos el 13%.</p>	<p>Tiendas CONASUPO.</p>	<p>Presencia en todos los poblados rurales mayores de 500 habitantes, o sea en más de 14 000.</p>				
<p>Hogares con ingresos inestables y menores al salario mínimo.</p>		<p>Se localiza fundamentalmente en 97 000 poblaciones rurales, estando el 70% en 14 000 de entre 500 y 10 000 habitantes.</p>			<p>Servicio potencial a cerca de 3 millones de familias, o sea, alrededor del 70% del total.</p>			
<p>Hogares cuyo gasto en básicos alimenticios y no alimenticios representan alrededor del 75% de su ingreso.</p>		<p>Se estima en ----- 22 124 730 habitantes o alrededor de ----- 3 992 192 familias.</p>						
<p>Familias correspondientes a los tres primeros deciles de ingreso.</p>		<p>Principalmente en áreas populares y marginadas de las ciudades.</p>				<p>Pequeño comercio, fundamentalmente urbano, el cual constituye después del rural el canal más caro del mercado y con más deficiencias en el abasto, sobre todo en épocas de escasez.</p>	<p>Presencia en todas las ciudades mayores de 10 000 habitantes.</p>	
<p>Familias principalmente de la clase campesina.</p>	<p>Zonas populares y marginadas urbanas el 53% áreas rurales el 47%.</p>	<p>Tiendas CONASUPO.</p>						<p>Servicio potencial para aproximadamente 2.6 millones de familias, o sea, el 44% del total.</p>
<p>Familias con gasto en básicos alimenticios y no alimenticios arriba del 50% de su ingreso total.</p>	<p>Se localiza fundamentalmente en 450 ciudades mayores de 10 000 habitantes.</p>		<p>Tiendas del Sector Social.</p>					
<p>Familias con ingresos iguales o menores al doble del salario mínimo.</p>	<p>Se estima en ----- 29 499 640 habitantes o alrededor de ----- 5 322 323 familias.</p>			<p>Mercados Sobre Ruedas.</p>				
<p>Familias correspondientes a los deciles de ingresos intermedios IV - VII.</p>	<p>Hogares principalmente de las clases populares, obreros, empleados, subempleados, etc.</p>							

consolidación de la infraestructura ante la reducción del presupuesto

programa de inversión
(MILLONES DE PESOS DE 1972)

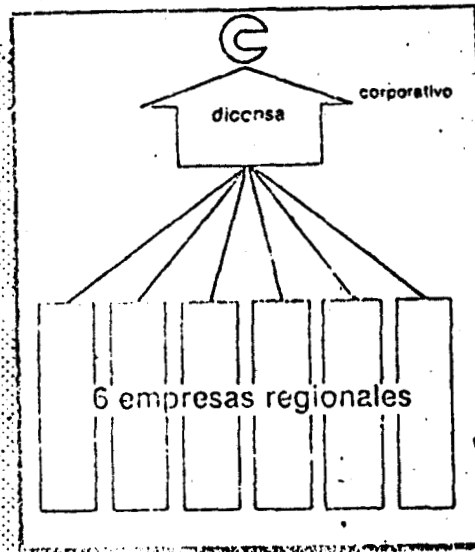


CUADRO No. 28

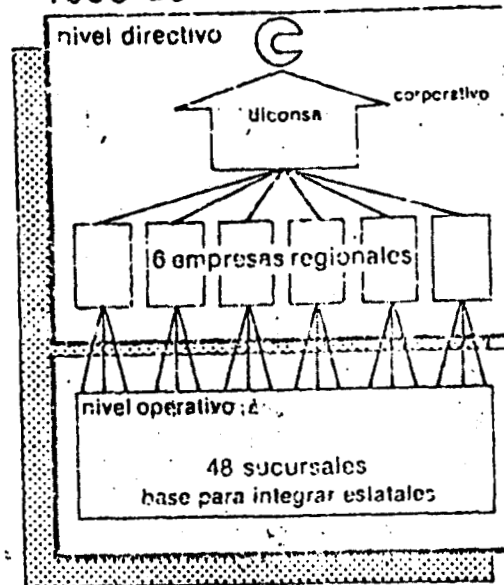


sistema de distribuidoras conasupo en el cambio estructural de México

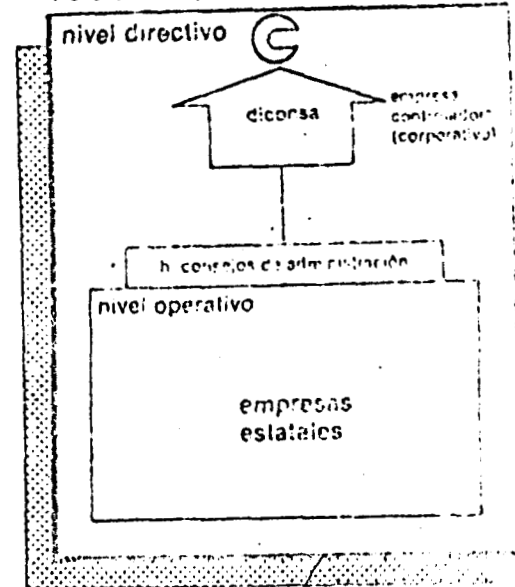
1982



1983-85



1986-88



CUADRO No. 29

- un corporativo sin personalidad jurídica y seis empresas regionales que concentran normatividad y operación
- fuerte crecimiento de la infraestructura y ventas rurales con participación comunitaria
- traslape en las funciones directivas y operativas
- lejanía del poder de decisión respecto a soluciones locales en tiendas
- ausencia de un proceso de planeación.

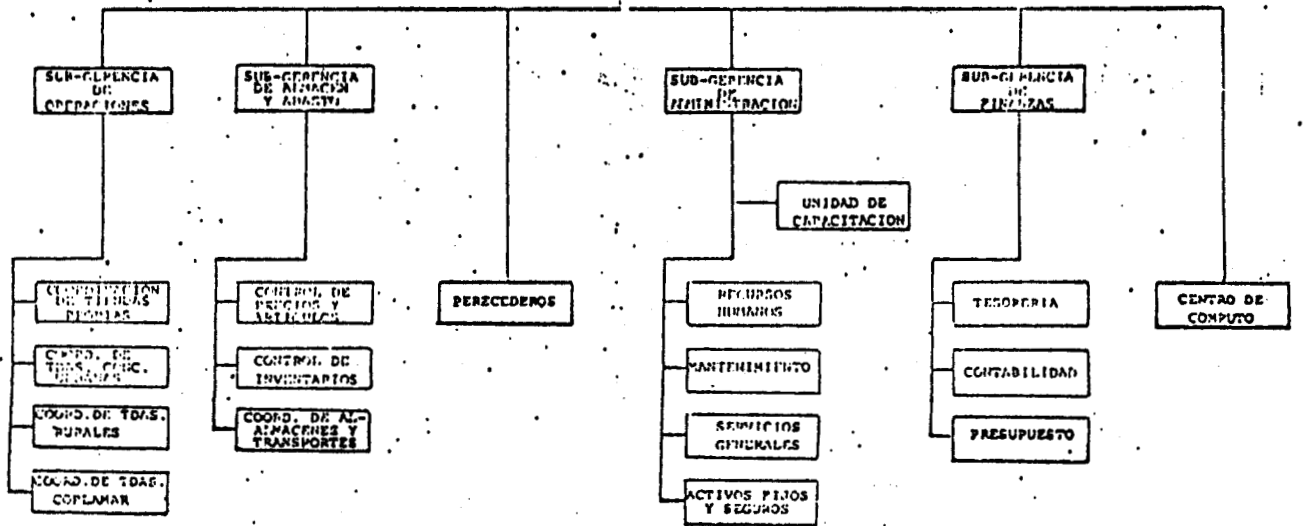
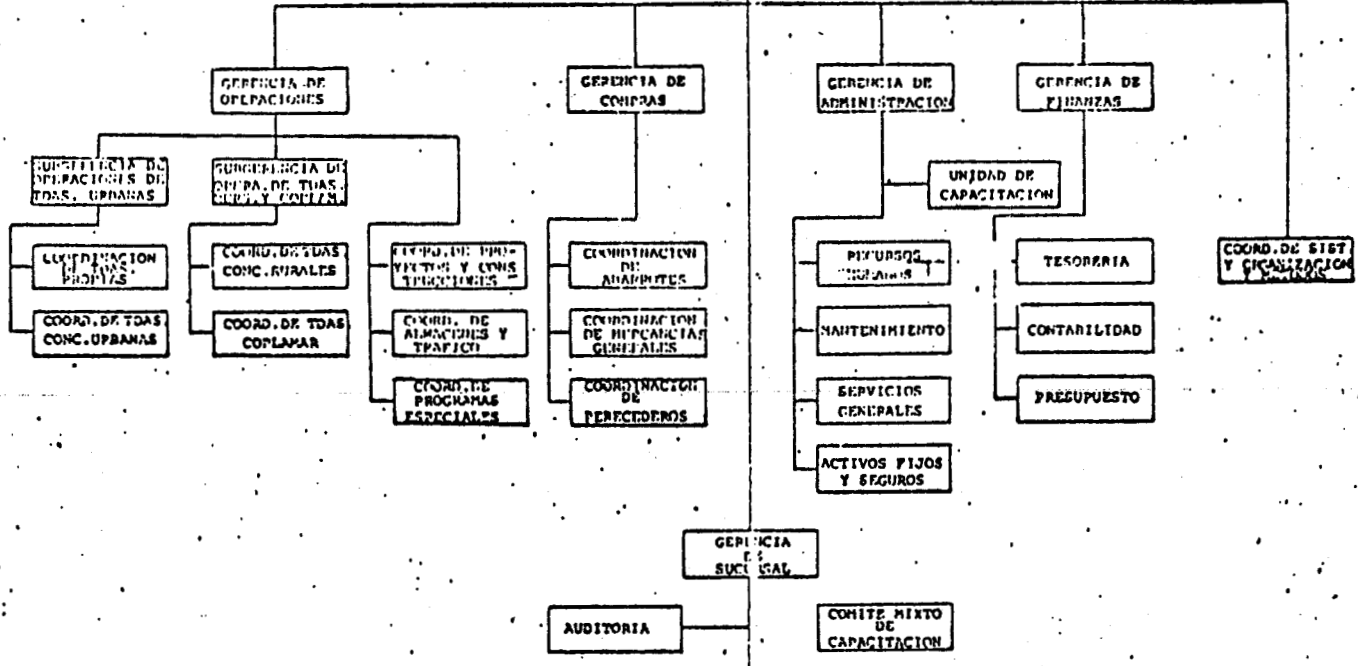
- delimitación de niveles directivo y operativo sin superar excesivas líneas de autoridad
- se conserva un corporativo aún sin personalidad jurídica y seis empresas regionales con funciones de planeación, normatividad y de control
- se desconcentran todas las funciones operativas, responsabilidades y recursos a 48 sucursales
 - se elaboran programas-presupuestos por estado
 - se elabora la contabilidad por sucursal con su respectiva evaluación de los estados de resultados
 - se desconcentra tesorería, administración de personal y las compras
 - las sucursales participan directamente en los COPLADES y manejan los recursos obtenidos
 - se acerca el poder de decisión respecto a soluciones locales en tiendas
- se evalúa el Sistema en forma sistematizada e integral en base a sus programas
- se establece un proceso de planeación integrado

- fortalecimiento del nivel operativo con centralización del control
- línea de autoridad única entre nivel corporativo y las empresas estatales, por conducto de los consejos de administración
- otorgar personalidad jurídica a la empresa controladora y a las empresas estatales
- integrantes de consejos de administración.
 - controladora: CONASUPO, SLOOH, SPP y SECOGEF
 - estatales: la controladora CONASUPO, delegaciones federales y gobierno estatal
- aportaciones para empresa estatal federal 70%, estatal 30%.

CUADRO No. 29

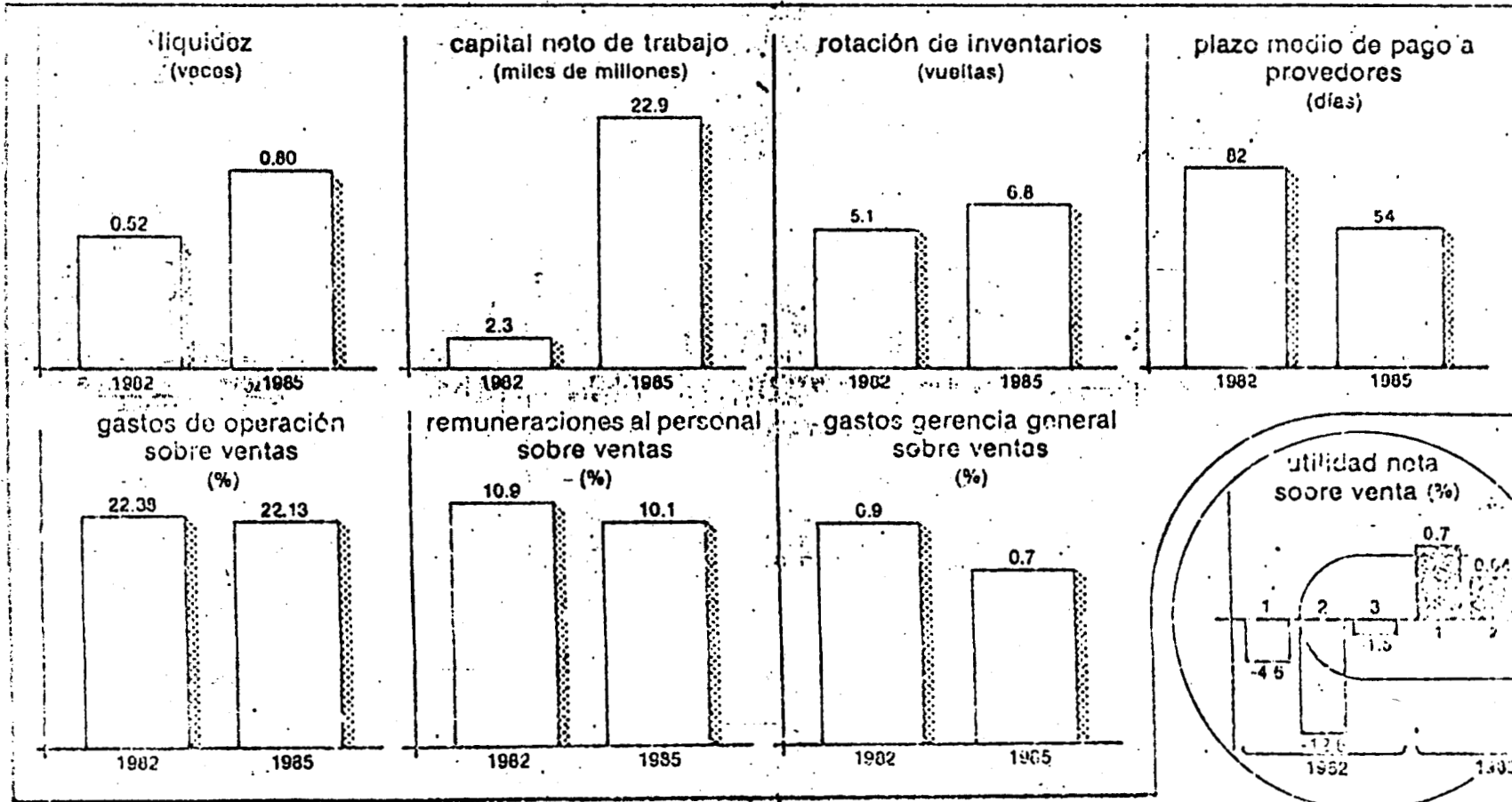


AUDITORIA
CIDAR
JURIDICO
COMITE MIXTO DE CAPACITACION



CUADRO No. 30

eficiencia administrativa



CUADRO No. 31

CUADRO No. 31

- aspectos jurídico/administrativos**
- incorporación a la PSTSE de los respectivos sindicatos de las empresas regionales
 - participación en la creación de secciones sindicales por Estado
 - atención directa de los asuntos jurídicos en sucursal
 - armonía en las relaciones empresa/sindicato
 - conversión de sistemas neta a bruta, dando la aspariencia a los impuestos

- 1 METROPOLITANA
- 2 SUBCENTRO
- 3 SISTEMA

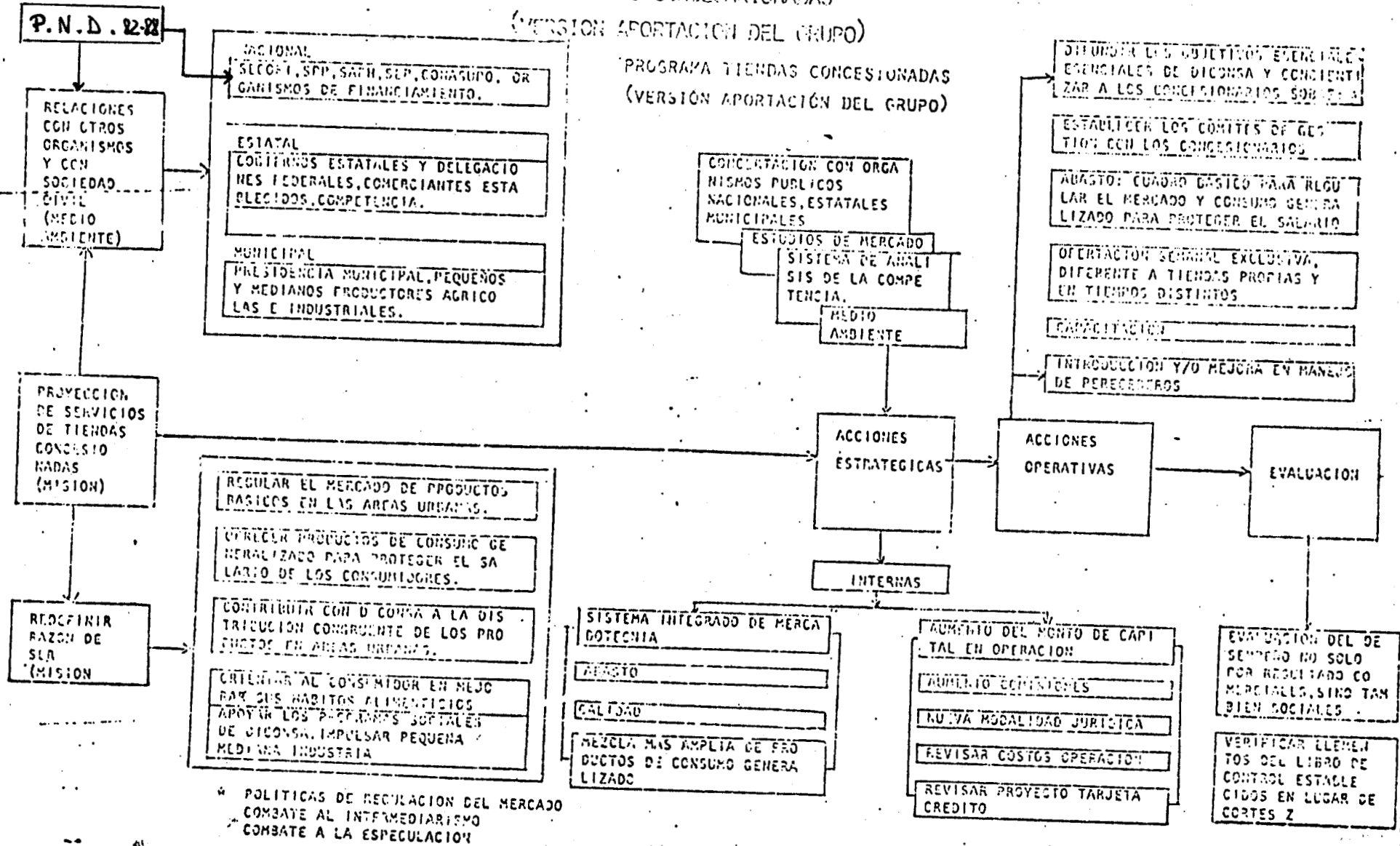
II. DIAGRAMA CONCEPTUAL DEL PROGRAMA

TIENDAS CONCESIONADAS

(VERSION APORTACION DEL GRUPO)

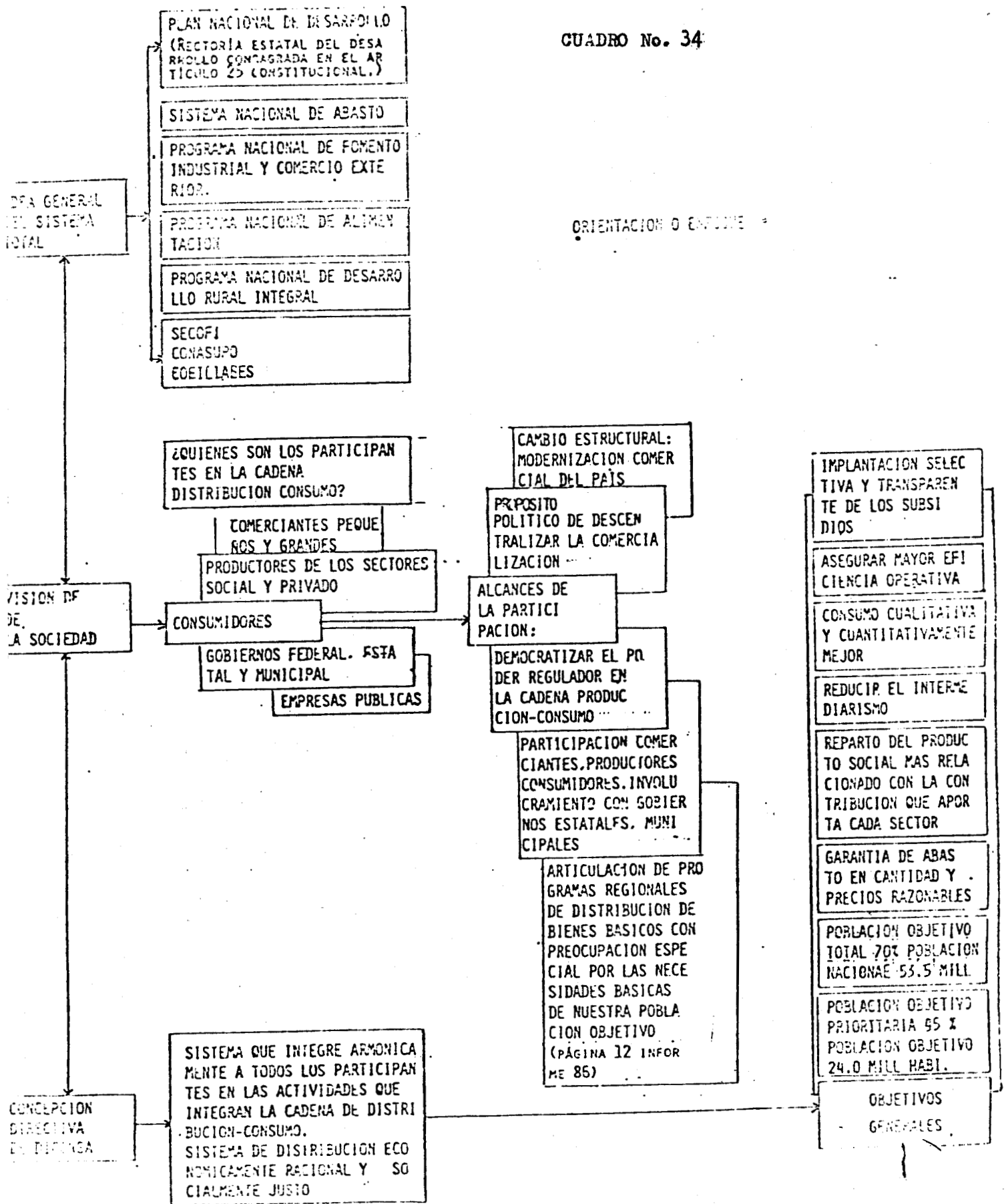
PROGRAMA TIENDAS CONCESIONADAS (VERSION APORTACION DEL GRUPO)

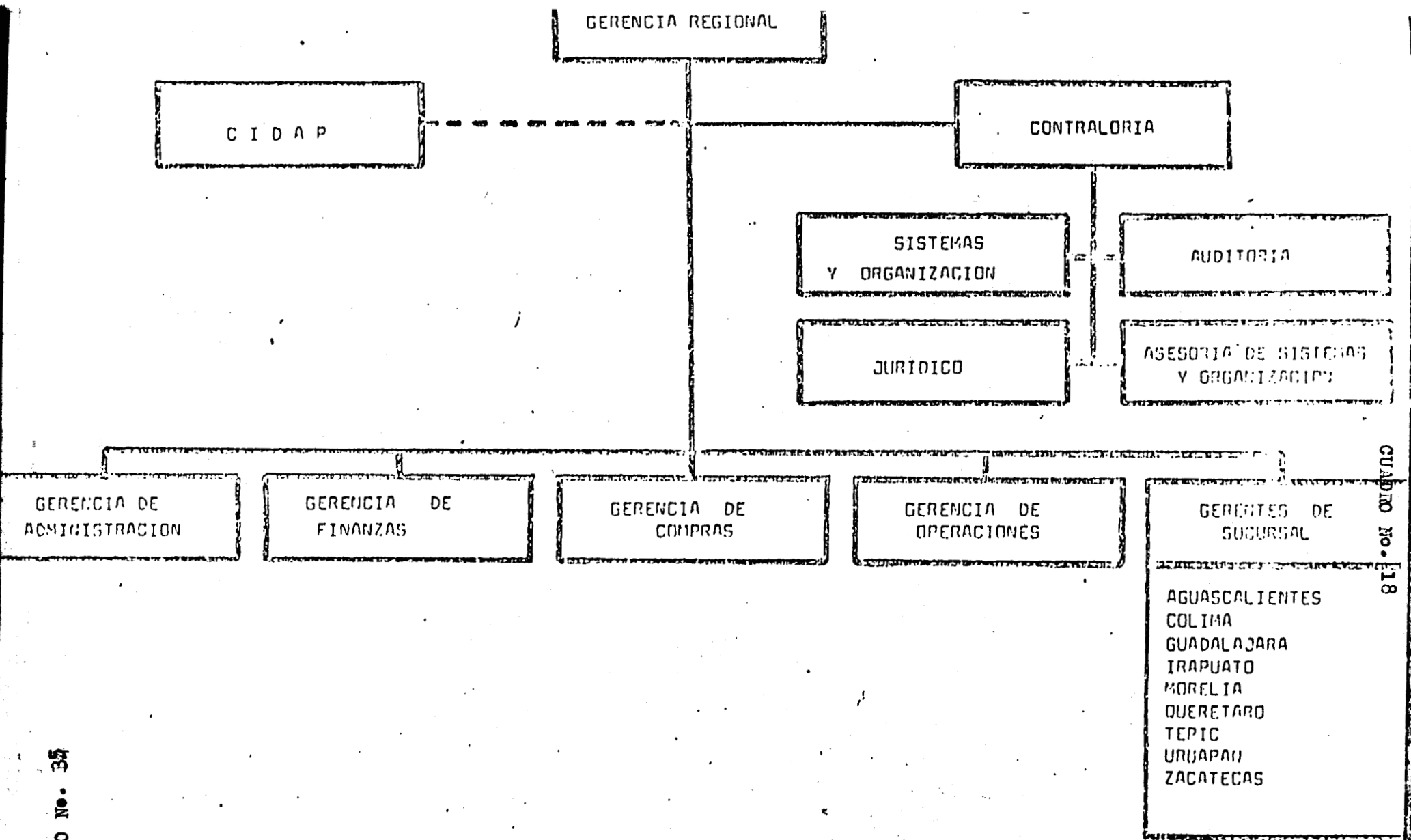
CUADRO No. 32



* POLITICAS DE REGULACION DEL MERCADO
COMBATE AL INTERMEDIARISMO
COMBATE A LA ESPECULACION

CUADRO No. 32





CUADRO No. 18

CUADRO No. 34

1

ANEXO

3. DISPOSICIONES JURIDICAS

A continuación se señalan las disposiciones legales federales que sustentan y regulan la existencia y funcionamiento de las seis (6) empresas (sociedades anónimas de capital variable) que integran, como filiales de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, el "Sistema de Distribuidoras Conasupo". Es pertinente señalar que dichas empresas están sujetas a todas las disposiciones legales aplicables a las sociedades mercantiles, sin que en su operación se le hayan otorgado ventajas, concesiones o exenciones fiscales de ningún tipo, de tal forma que actúan en absoluta igualdad jurídica con las empresas del sector privado del país. Además, se les controla específicamente por medio de disposiciones legales aplicables a las empresas de participación estatal mayoritaria.

(1) Artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

D.O. 5.II.17

(2) Ley Orgánica del Artículo 28 Constitucional en Materia de Monopolios.

D.O. 31.VIII.34

(3) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

D.O. 29.XII.76

sistema de
distribuidoras



MANUAL DE ORGANIZACION
GENERAL DEL SISTEMA DE
DISTRIBUIDORAS CONASUPO
(DICONSA)

IDENTIFICACION

HOJA No. 10

DE 280

FECHA

Mayo 23, de 1985.

NUEVO

MODIFICACION

(2)

(4) Código de Comercio

D.O. 15.IX.89 (Porfirio Díaz)

(5) Ley General de Sociedades Mercantiles.

D.O. 4.VIII.34

(6) Ley sobre Atribuciones del Ejecutivo Federal en Mate
ria Económica.

D.O. 30.XII.50

(7) Reglamento de los Artículos 2º, 3º, 4º, 8º, 11, 13,
14 y 15 a 20 de la Ley sobre Atribuciones del Ejecu-
tivo Federal en Materia Económica y diversas reformas
y adiciones.

D.O. 10.I.51

(8) Acuerdo que establece los procedimientos para el trá-
mite de fijación de precios de los productos que se
indican.

D.O. 25.X.77

(9) Decreto que regula los Precios de las Mercancías a -
que el mismo se refiere y diversas reformas y adicio-
nes.

D.O. 3.X.74

sistema de
distribuidores
CONASUPO

MANUAL DE ORGANIZACION
GENERAL DEL SISTEMA DE
DISTRIBUIDORAS CONASUPO
(E ICONSA)

IDENTIFICACION

HOJA No. 11

DE 280

FECHA Mayo 23, de 1985

NUEVO

MODIFICACION

3

- (10) Decreto por el que se fijan los Precios de Diversas Mercancías y Servicios y que Adiciona y Modifica el Expedido el 2 de octubre de 1974.
D.O. 27.IX.76
- (11) Acuerdo que determina los productos respecto de los cuales deberá indicarse precio e ingredientes.
D.O. 29.VI.79
- (12) Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.
D.O. 31.XII.70
- (13) Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
D.O. 31.XII.76
- (14) Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas.
D.O. 4.I.66
- (15) Ley sobre Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal.
D.O. 31.XII.79

MANUAL DE ORGANIZACION
GENERAL DEL SISTEMA DE
DISTRIBUIDORAS CONASUPO
(DICONSA)

IDENTIFICACION

HOJA N° 12

DE 280

FECHA Mayo 23, de 1983

NUEVO

MODIFICACION

4

(16) Reglamento sobre Promociones y Ofertas.

D.O. 9.V.80

(17) Reglamento del Registro Público de la Propiedad Federal.

D.O. 30.VIII.78

(18) Reglamento de la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales.

D.O. 13.VI.50

(19) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B del Artículo 123 Constitucional.

D.O. 3.XI.63

(20) Ley Federal del Trabajo

D.O. I.IV.70

(21) Ley del Seguro Social.

D.O. 12.III.73

(22) Ley del INFONAVIT

D.O. 24.IV.72

5

(23) Ley del Instituto de Seguridad y Servicio Sociales de los Trabajadores del Estado (en lo referente al Fondo de la Vivienda, ya que por convenio celebrado entre las Distribuidoras Conasupo del Norte, del Centro, Metropolitana, del Sur y del Sureste, con autoridades del Fondo e INFONAVIT, de fecha 22 de octubre de 1976, los Trabajadores al Servicio de las mismas se incorporaron al régimen de vivienda del FOVISSSTE).

D.O. 30.X.59

(24) Ley Federal de Protección al Consumidor.

D.O. 22.XII.75

(25) Ley General de Bienes Nacionales.

D.O. 30.I.69

(26) Código Sanitario de los Estados Unidos Mexicanos.

D.O. 13.III.73

(27) Ley de Vías Generales de Comunicación.

D.O. 19.II.40

(28) Ley del Impuesto sobre la Renta.

D.O. 31.XII.64

sistema de
distribuidoras
CONASUPO

MANUAL DE ORGANIZACION
GENERAL DEL SISTEMA DE
DISTRIBUIDORAS CONASUPO
(DICONSA)

IDENTIFICACION

HOJA No 14 DE 280

FECHA Mayo 23, de 1985

NUEVO MODIFICACION

6

(29) Ley del Impuesto al Valor Agregado.

D.O. 29.XII.78

(30) Ley de Invenciones y Marcas..

D.O. 10.II.76

(31) Ley General de Normas y de Pesas y Medidas.

D.O. 4.IV.61

(32) Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación

D.O. 10.I.36

(33) Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados de la Federación, del Distrito Federal y de los Altos Funcionarios de los Estados.

D.O. 4.I.80

(34) Acuerdo por el que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal adecuarán sus planes, sistemas, estructuras y procedimientos conforme al proceso permanente, programado y participativo de reforma administrativa.

D.O. 24.IV.79

REGIONAL	Capital Social Actual	Centros Comerciales	Financiamiento para pago a Diconsa.	Financiamiento de Grano	Financiamiento de Operación.	Total de Aumentos	Nuevo Capital
NORTE	10,000				29,000	29,000	39,000
CENTRO	15,000				50,000	50,000	65,000
NOROESTE	10,000				28,000	28,000	38,000
SUR	10,000		6,892	6,608	6,500	20,000	30,000
SURESTE	10,000			9,000		9,000	19,000
METROPOLITANA	70,000	86,000			51,000	137,000	207,000
	125,000	86,000	6,892	15,608	164,500	273,000	398,000

CAPITAL SOCIAL DE LAS
EMPRESAS DE DICONSA
HASTA 1975.

DOCUMENTO DE PLANEACION DEL
TALLER

CAMBIO ESTRUCTURAL

ANTECEDENTES

En comparación con el Primer Taller realizado en Oaxtepec, Morelos los días 21 y 22 de Enero de este año, el taller que se llevó a cabo en Guadalajara, Jal., presentó una variante que resultó de la consulta hecha al Coordinador Regional de Centro, C.P. Juan Manuel Pasalagua. Este último nos informó que en noviembre de 1985 se había realizado una reunión de trabajo con los funcionarios de más alto rango de su Regional, donde se contemplaron la misión, los objetivos y las estrategias más generales de DICONSA de acuerdo con el Documento "CAMBIO ESTRUCTURAL DE DICONSA". Este documento es un antecedente del que lleva el mismo título, fechado en enero de 1986, y que sería el objeto de la reunión de los días 17 y 18 de febrero.

En virtud de lo anterior, la organización del Segundo Taller fué orientada prioritariamente a la formulación y estudio de las acciones necesarias para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos. Al mismo tiempo se acordó realizar un análisis de las Políticas de Regulación y Eficiencia Operativa de cada programa para llegar a las estrategias más generales con base en las acciones propuestas, los comentarios y las reflexiones sobre la Misión y Objetivos de cada Programa.

Con motivo de esta nueva orientación, se realizaron algunas variantes en la metodología y en el proceso seguido en el Primer Taller.

El diseño de los instrumentos de recopilación y las guías de trabajo, se hizo bajo los lineamientos del análisis contingencial en planificación de sistemas abiertos. Esta opción fué escogida en la medida en que busca identificar las interacciones entre el medio ambiente y la organización interna. A partir de esta identificación surgen naturalmente las acciones estratégicas para cumplimiento de la misión y de los objetivos.

II. PLANIFICACION DEL TALLER

1. IDENTIFICACION DE LOS PROPOSITOS DEL TALLER

La conclusión a la que llegamos es que el taller debería orientarse a lo siguiente:

- a) Analizar el documento de Cambio Estructural propuesto por el Corporativo.
- b) Profundizar en las acciones que se deben llevar a cabo en cada programa propio.

2. DISEÑO DE TALLER.

Los propósitos señalados anteriormente permitieron a los consultores delinear el modelo de taller y preparar las guías.

La secuencia que se acordó seguir, fué la siguiente:

- a) Integración conceptual de cada programa mediante el análisis del mismo en el -- "DOCUMENTO CAMBIO ESTRUCTURAL".
- b) Diagnóstico organizacional por programa.
- c) Desarrollo de las acciones estratégicas.
- d) Análisis de los informes por programa en relación con la Misión y Objetivos Generales de DICUNSA.

3. PROGRAMACION DEL DESARROLLO DEL TALLER.

La participación activa de los asistentes fué un elemento buscado en la metodología. La idea era recabar y confrontar información, tomando como base el trabajo de grupos de los funcionarios de áreas y actividades diversas. Esta heterogenei-

dad en la conformación de los grupos tuvo como fin obtener apreciaciones distintas, destacando los siguientes elementos:

- a) Conformación de grupos e integración de equipos de trabajo con funciones y --- áreas de experiencia diversas.
- b) Planificación de sistemas abiertos. Diagrama conceptual de cada programa como una expresión gráfica de la relación entre los elementos que lo integran y la identificación de la MISION ORGANIZACIONAL tomando como referencia el plan de acción expresado en el Documento "CAMBIO ESTRUCTURAL".
- c) Análisis del campo de fuerzas. Factores organizacionales restrictivos y favorables al cumplimiento de los objetivos planteados en forma de peligros y oportunidades para el medio ambiente y en forma de fortaleza y debilidades para la organización interna, como elementos que constituyen la base para señalar las "brechas" más significativas entre la situación actual y la situación deseada.
- d) Definición de acciones estratégicas en Desarrollo Institucional para remover - los factores que obstaculizan y aprovechar los factores que impulsan la MISION DE DICONSA y el cumplimiento de los objetivos.

Con base en la metodología anterior, y con los instrumentos planteados, se fijaron las siguientes metas para el taller.

M E T A S

1. Analizar, comprender y enriquecer la MISION DICONSA y la política de regulación y de eficiencia operativa a nivel de cada programa.
2. Conocer y recopilar las observaciones y apreciaciones del personal de la Región Centro en relación con los factores que obstaculizan o impulsan el logro de la misión y de las políticas señaladas anteriormente.
3. Elaborar y recopilar las acciones estratégicas que plantea el personal de la - Región Centro para la realización de las políticas de regulación y de eficiencia operativa a partir de cada programa, encaminadas al logro de los objetivos generales y de la misión de DICONSA.

4. REALIZACION DEL TALLER.

Se celebró los días 17 y 18 de febrero en Guadalajara, Jal. La asistencia fué de 60 participantes.

Las sesiones cubrieron los siguientes aspectos:

PRIMER DIA

- 1.1 Apertura del taller. Marco de referencia (Cambio Estructural)
- 1.2 Integración de equipos de trabajo.
- 1.3 Definición y explicación de la mecánica de trabajo.

ETAPA A. INTEGRACION CONCEPTUAL DE CADA PROGRAMA.

- PASO 1. Identificación y sensibilización sobre variables del medio ambiente y de la organización interna (cuestionarios).
- PASO 2. Profundización individual en el análisis del Programa contenido en el documento, "CAMBIO ESTRUCTURAL".
- PASO 3. Representación gráfica de los elementos y su relación en el contexto de cada programa.
- PASO 4. Identificación de los elementos más relevantes discutidos en la representación gráfica del programa.

ETAPA B. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR PROGRAMA.

- PASO 1: Identificación de factores organizacionales (cuestionarios)
- PASO 2. Identificación y análisis de fuerzas restrictivas e impulsoras.
- PASO 3. Identificación de peligros, oportunidades, debilidades y fortalezas.

SEGUNDO DIA

ETAPA C. DESARROLLO DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS.

- PASO 1. Generar focos de acción para el cambio de las fuerzas restrictivas y el aprovechamiento de las fuerzas impulsoras.

- PASO 2. Definición de estrategias de acción.
 - PASO 3. Identificación de la misión del programa.
 - PASO 4. Identificación de la misión de DICONSA.
 - PASO 5. Observaciones y sugerencias sobre el programa contenido en el documento "CAMBIO ESTRUCTURAL DICONSA".
- ETAPA D. ANALISIS DE LOS INFORMES POR PROGRAMA EN RELACION CON LA MISION Y OBJETIVOS GENERALES DE DICONSA.
- PASO 1. Presentación de los informes de cada grupo de trabajo sobre su programa.
 - PASO 2. Análisis de los informes y discusión de la misión y objetivos generales de DICONSA.

II. ELEMENTOS MAS RELEVANTES DE CAMBIO

EN EL DIAGRAMA ESTRUCTURAL

A CONTINUACION SE PRESENTAN LOS COMENTARIOS DEL GRUPO ACERCA DEL DIAGRAMA YA QUE LOS PARTICIPANTES NO REALIZARON MODIFICACIONES NI CAMBIOS.

1. EN RELACION A LA CORRESPONSABILIDAD Y PARTICIPACION COMUNITARIAS, SOLAMENTE CORRESPONDE A DICOMSA LA PROMOCION DE LAS COOPERATIVAS DE CONSUMO, CAJA DE AHORROS Y AUTOGESTION, DADO QUE LA EMPRESA NO PUEDE GARANTIZAR SU REALIZACION.
2. CAJA DE AHORRO. ESTE FUE EL ELEMENTO MAS DUDOSO DE PODERSE REALIZAR DADO EL BAJO PODER ADQUISITIVO DE LA COMUNIDAD.
3. EN RELACION A LOS ORGANISMOS EXTERNOS, SE MANIFESTO LA DIFICULTAD DE LOGRAR SU COOPERACION EN LAS ACCIONES CONCRETAS.
4. EN LO TOCANTE AL PLAN OPERATIVO, LA ACTIVIDAD DE ACOPIO, ESPECIALMENTE MAIZ SE CONSIDERO COMO DE MUY DUDOSA REALIZACION.

III. MISION DEL PROGRAMA RURAL

MISION FORMAL

DE PRIMER ORDEN *

COMETIDO: OFRECER

SERVICIO: PRODUCTOS DE CALIDAD Y
BAJO PRECIO, PRODUCIEN
DO UN IMPACTO DIRECTO
EN EL NIVEL NUTRICIONAL
Y AHORRO FAMILIAR

BENEFICIARIOS: POBLACION RURAL

DE SEGUNDO ORDEN *

COMETIDO: PROPORCIONAR

SERVICIO: UN CANAL DE DISTRIBUCION
AL PRODUCTOR

BENEFICIARIOS: POBLACION RURAL

* Sacado del Documento Cambio Estructural

MISION PROPUESTA

COMETIDO: REGULAR Y ABASTECER

SERVICIO: ARTICULOS BASICOS Y GENERALI
ZADOS

BENEFICIARIOS: POBLACION RURAL

IV. MISION DICONSA

MISION FORMAL

MISION PROPUESTA

COMETIDO:

REGULAR Y ABASTECER

SERVICIO:

SATISFACTORES BASICOS

BENEFICIARIOS:

POBLACION DE ESCASOS RECURSOS,
A LOS PRODUCTORES Y EMPRESAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS, URBANAS
Y RURALES.

V. SUGERENCIAS DE CAMBIO AL DOCUMENTO

"CAMBIO ESTRUCTURAL DE DICONSA"

DOCUMENTO	GRUPO
<p>Ofrecer al consumidor productos de calidad y bajo precio con un impacto directo en el nivel nutricional y ahorro familiar</p>	Igual
<p>Proporcionar al productor un canal adicional, propio y seguro, que le permita comercializar sus productos en mejores condiciones, con una incidencia directa en el estímulo a la producción y la reactivación de cadenas alimentarias locales y regionales y que asegure una mayor participación de los productores en el valor agregado de sus productos y un mejoramiento de su poder de negociación</p>	Igual
<p>Dotar a la comunidad de recursos de capital que le permita la compra directa de granos y perecederos, la implementación de un programa de capacitación que garantice el éxito de la operación y de un mecanismo de organización que asegure el beneficio social</p>	<p>Dotar a la comunidad de parte de los recursos de capital <u>de trabajo</u>, que sean recuperables para DICONSA (<u>amortizables</u>), que le permitan la compra de granos y perecederos, la implementación por parte del <u>Corporativo</u> de un programa de capacitación que garantice el éxito de la operación, junto con un mecanismo de organización que asegure el beneficio social.</p>
<p>Modernizar los sistemas de acopio, a fin de que el aparato comercial deje de ser un freno a la integración eficiente de la cadena alimentaria y eliminar el intermediarismo excesivo que eleva desmesuradamente los</p>	<p>Las condiciones del tamaño de las tiendas, el manejo del capital y la organización de compra son condiciones que no están dadas en la situación actual.</p>

DOCUMENTO

precios y propicia la especulación en el mercado de productos básicos.

Mejorar la distribución regional de la capacidad de acopio, almacenamiento, transformación, transporte y servicios y procurar que los productores contribuyan a esos propósitos.

Asegurar el abasto oportuno de bienes básicos de buena calidad a precios accesibles para la mayoría, así como aumentar la disponibilidad de productos a través de una reducción sustantiva de las mermas y de las pérdidas post-cosecha.

Sentar bases para que los productores rurales organizados puedan ser proveedores potenciales de DICONSA en mejores condiciones de comercialización

Lograr una mayor participación comunitaria y mejor corresponsabilidad entre CONASUPO y COMUNIDADES

GRUPO

Igual

Asegurar el abasto oportuno de bienes básicos y de CONSUMO GENERALIZADO ...

Igual

Fomentar y promover (en lugar de lograr) una mayor participación y mejor corresponsabilidad entre CONASUPO y comunidades.

Apoyar en materia de producción y comercializa-
 ción a las organizaciones rurales existentes y
 fomentar la integración de estas figuras aso-
 ciativas entre los productores que aún no se
 incorporan a este proceso que asegure bene-
 ficios concretos a sus miembros.

Adecuar la mezcla de los productos que compra
 y distribuye el Sistema a las necesidades
 reales de consumo de la población objetivo
 y a los lineamientos del programa de orien-
 tación nutricional, otorgando preferencia
 a la producción local agropenaria y diver-
 sificando el cuadro básico de consumo rural

Ofrecer al productor materiales, herramientas,
 y empaque a fin de mejorar la presentación y,
 por ende, la comercialización de sus produc-
 tos.

Facilitar a los productores insumos agrícolas y
 pecuarios que conlleven a una mejor eficiencia
 en la producción

Apoyar en materia de producción y comercialización
 a las ORGANIZADAS rurales existentes...

igual

Se requirieren recursos adicionales a los actuales,
 con los que no se cuenta.

Se requirieren recursos adicionales con los que
 actualmente no se cuenta.

DOCUMENTO

GRUPO

Ofrecer a los productores organizados servicios de transportación y almacenamiento, a costos de operación, que les permitan combatir el intermediarismo en la comercialización de sus cosechas y en la obtención oportuna y a mejores precios de los insumos requeridos para la producción

Igual

Inducir la participación de la Banca Nacional en el ahorro y el consumo familiar de las comunidades

Igual

Apoyar la instrumentación de mecanismos que apunten al desarrollo de fórmulas autogestivas de administración, consumo y ahorro.

Instrumentación por parte del corporativo (en lugar de apoyar la instrumentación de mecanismos...)

Impulsar la creación de cajas de ahorro para fomentar la producción y el consumo, a fin de elevar los niveles nutricionales y evitar que el productor venda en forma anticipada sus cosechas al intermediario y acaparador

Esta acción se considera muy difícil de realizar dado el "insignificante" ingreso disponible de dicha comunidad

VI. DETERMINACION DE "BRECHAS"

MEDIO AMBIENTE

- MA. 1. LOS CLIENTES SON PRIMORDIALMENTE POBLACION DE ESCASOS RECURSOS.
- MA. 2. LOS CLIENTES COMPRAN PRINCIPALMENTE BASICOS
- MA. 3. LAS RELACIONES DE OTROS ORGANISMOS PUBLICOS NACIONALES IMPOHEN RESTRICCIONES MAYORES A LAS OPERACIONES RURALES.
- MA. 4. LO ANTERIOR DIFICULTA LA POSIBILIDAD DE LA QUE EMPRESA OPERE EN PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

ORGANIZACION INTERNA

- OI. 1. CAPACIDAD INADECUADA DE AUTOFINANCIAMIENTO
- OI. 2. MEZCLA DEFICIENTE DE PRODUCTOS DE CONSUMO GENERALIZADO
- OI. 3. CAPACIDAD DEFICIENTE DE DISTRIBUCION
- OI. 4. BAJO NIVEL DE PARTICIPACION COMUNITARIA

FUERZAS IMPULSORAS
(Oportunidades)

1. SUBSIDIOS (PARA LA RECUPERACION DE GASTOS)
2. RECURSOS FISCALES ADICIONALES (PARA INVERSION)
3. FLEXIBILIDAD OTORGADA PARA DETERMINAR PRECIOS
SALARIOS BAJOS DE CADA REGION

MA.4

LO ANTERIOR DIFICULTA
LA POSIBILIDAD DE QUE LA
EMPRESA OPERE EN PUNTO
DE EQUILIBRIO

FUERZAS RESTRICTIVAS
(Peligros)

1. BAJO MARGEN DE UTILIDAD (POR FIJAR BAJOS PRECIOS DE VENTA)
2. ALTO COSTO A FINANCIAR CAPITALES DE TRABAJO (A LAS TIENDAS)

VII. FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

ORGANIZACION INTERNA

FUERZAS IMPULSORAS (Fortalezas)

1. POTENCIAL ALTO DE VENTAS
2. SUBSIDIOS Y RECUPERACION DE GASTOS
3. PARTICIPACION COMUNITARIA
4. ADECUACION A NORMAS Y PROCEDIMIENTOS, ASI COMO SU INCUMPLIMIENTO

1. MAYORES INGRESOS POR VENTA
2. INCREMENTO DE MARGENES DE UTILIDAD
3. DEMANDAS DE ARTICULOS NO BASICOS
4. ESTRUCTURA SUFICIENTE PARA DISTRIBUCION

1. CAPACIDAD ADECUADA DE DISTRIBUCION
2. ABUNDANTES PUNTOS DE VENTA
3. GRADO DE COLABORACION (Trabajo en equipo)
4. CAPACIDAD DE ABASTO

01. 1

CAPACIDAD INADECUADA DE
AUTOFINANCIAMIENTO

01. 2

MEZCLA DEFICIENTE DE PRODUCTOS DE CONSUMO GENERALIZADO

01. 3

CAPACIDAD DEFICIENTE DE
DISTRIBUCION

FUERZAS RESTRICTIVAS (Debilidades)

1. ALTO COSTO DE OPERACION
2. BAJO MARGEN DE UTILIDAD
3. ALTO COSTO POR FINANCIAR CAPITALES DE TRABAJO
4. INADECUADA ROTACION DE INVENTARIOS

1. LIMITACION EN EL CATALOGO RURAL
2. IRREGULAR E INSUFICIENTE ABASTO
3. CARENCIA DE ESTUDIOS DE MERCADO
4. BAJOS CAPITALES DE TRABAJO

1. TRANSPORTE Y EQUIPO OBSOLETOS E INSUFICIENTES
2. ALTO COSTO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION
3. PERSONAL NO IDONEO
4. COMUNICACION INADECUADA

FUERZAS IMPULSORAS
(fortalezas)

1. ESTRUCTURA DE SUPERVISION
2. ESTRUCTURA DE CAPACITACION
3. EXISTENCIA DE NORMATIVIDAD
4. LOCALIZACION DE TIENDAS

01. 4

BAJO NIVEL DE PARTICIPACION
CON LA COMUNIDAD

FUERZAS RESTRICTIVAS
(Debilidades)

1. ABASTO INSUFICIENTE
2. PERSONAL NO IDONEO
3. ESCASA DIFUSION Y PROMOCION
4. ESTIMULOS INSUFICIENTES

VIII. ACCIONES ESTRATEGICAS

MEDIO AMBIENTE

OPORTUNIDADES

1. APOYARSE EN LA INFRAESTRUCTURA DE DICON SA PARA MEJOR EL PLAN PROGRAMA RURAL DE APOYO A CONASUPO.

CORRIGE: Los clientes son primordialmente de escasos recursos

2. DESARROLLAR HABILIDADES PARA CONCERTACION SOCIAL, APROVECHANDO LA ACTUAL ORGANIZACION COMUNITARIA

CORRIGE: Los clientes son primordialmente población de escasos recursos

3. ADMINISTRAR MAS EFICIENTEMENTE LA CANASTA DE PRODUCTOS GENERALIZADOS

CORRIGE: A. Satisfacción de necesidades primarias

B. Hábitos arraigados de consumo

PELIGROS

1. MANTENER PRECIOS ACCECIBLES Y PERMITIR TRUEQUE.

CORRIGE: Bajo poder adquisitivo de la comunidad

2. EFICIENTAR EL MANEJO DE BASICOS Y PROMOVER LOS DE CONSUMO GENERALIZADO

CORRIGE: Bajo poder adquisitivo de la comunidad

VIII. ACCIONES ESTRATEGICAS

ORGANIZACION INTERNA

FORTALEZAS

1. AUMENTAR LOS MARGENES DE UTILIDAD
CORRIGE: Capacidad inadecuada de autofinanciamiento

2. MANEJAR UNA MEZCLA ADECUADA DE PRODUCTOS GENERALIZADO
CORRIGE: La actual no satisfacción en demanda de artículos no básicos, actualmente parcialmente satisfecha

DEBILIDADES

1. EFICIENTAR LA OPERACION
 - A. Substitución de vehículos y equipo
 - B. Programa de mantenimiento de vehículos y equipo
 - C. Surtimiento directo de proveedoresCORRIGE: Elevados costos de operación

2. AMORTIZACION DE CAPITALES DE TRABAJO (Acción nueva apoya por Documento Cambio Estructural)
Corrige: Alto costo por financiar capitales de trabajo

3. PROGRAMAS DE INCENTIVOS AL PERSONAL Y A LAS COMUNIDADES
Corrige: Estímulos insuficientes y personal no idóneo

II ELEMENTOS MAS RELEVANTES DEL CAMBIO
DE DIAGRAMA CONCEPTUAL.

- 1) UBICARON LA NUBE DE "CONCERTACION SOCIAL" COMO LA ACCION QUE RELACIONA A LOS BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA CON LA EMPRESA MISMA Y CON LOS DEMAS ORGANISMOS QUE INTERVIENEN.
- 2) INCLUYERON EL ELEMENTO "CAPITAL AMORTIZABLE" COMO UNA -- APORTACION MAS DE LAS ORGANIZACIONES INDEPENDIENTES, Y -- LA CARACTERISTICA DE "ORGANIZACIONES AUTOFINANCIABLES", TANTO A NIVEL DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA, COMO A NIVEL DEL RESULTADO DE LA SEGUNDA ETAPA DEL PROGRAMA PAZPU
- 3) UBICARON EL CONCEPTO DE "CONCERTACION SOCIAL" COMO LA -- FUNCION QUE DETERMINA Y RELACIONA AL CONJUNTO DE LAS --- ACCIONES ESTRATEGICAS.
- 4) CAMBIARON EL ESQUEMA DE LAS RELACIONES CON OTROS ORGANISMOS, Y LOS DIVIDIERON EN NACIONALES, ESTATALES Y MUNICIPALES, INCLUYENDO ALGUNOS Y CAMBIANDO OTROS.
- 5) MODIFICARON EN EL PLAN OPERATIVO LA "DISTRIBUCION DE PRODUCTOS BASICOS" POR EL DE "DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE CONSUMO GENERALIZADO".

MISION FORMAL

MISION PROPUESTA
POR EL GRUPO

COMETIDO:

DISTRIBUIR

COMETIDO:

DISTRIBUIR

SERVICIO:

UN PAQUETE BASICO DE CONSUMO
POPULAR.

SERVICIO:

MEDIANTE LA CONCERTACION SOCIAL,
LAS MERCANCIAS DE CONSUMO POPULAR

BENEFICIARIO:

A LA POBLACION MARGINAL, CON BA-
SE EN SU PARTICIPACION ORGANIZA-
DA Y RESPONSABLE.

BENEFICIARIO:

A LA POBLACION URBANA DE ESCASOS
RECURSOS.

(Obtenida del documento "CAMBIO
ESTRUCURAL DE DICONSA").

V. SUGERENCIAS DE CAMBIO AL DOCUMENTO

"CAMBIO ESTRUCTURAL DE DICONSA"

OBJETIVOS DEL PROGRAMA PAZPU (Pag 24)

DOCUMENTO

GRUPO

(Objetivo Principal)

Distribuir "un paquete básico" de consumo popular a la población marginal, con base en su participación organizada y responsable

(Objetivo básico)

Crear una estructura comercial al servicio del gobierno federal que permita la asignación y evite la desviación de subsidios al consumo

POLITICA DE REGULACION DEL PROGRAMA PAZPU (Pag 25)

Ampliar en todas las tiendas las líneas de productos considerando granos básicos, abarrotes, carne, pollo, pescado, fruta y verduras; así como ropa y útiles escolares, de acuerdo a programas de temporada

FUNCIONES DE LAS CEPAC'S (pag 25)

Distribuir los productos del paquete básico de Consumo Popular y la tortilla subsidiada en cantidad suficiente y a precios oficiales.

(Objetivo Principal)

Distribuir "mercancías de consumo popular" a la población urbana, con base en su participación ORGANIZADA.

Aprovechar la estructura comercial DICONSA, al servicio del gobierno federal para permitir la asignación y evitar la desviación de subsidios al consumo

Ampliar en las tiendas las líneas de productos de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la comunidad

Distribuir las mercancías de consumo popular y la tortilla subsidiada en cantidad suficiente y a precios oficiales

DOCUMENTO

GRUPO

COBERTURA DEL PROGRAMA CPAC (Pag 25)

Para garantizar abasto y regular precio se piensa que éste debe tener una cobertura mínima del 30% de la cobertura de la población objetivo total, es decir:....

Para garantizar abasto y regular precio se piensa que éste debe tener una cobertura aproximada del 30% de la cobertura de la población objetivo total, es decir:....

COBERTURA DESEADA DEL CPAC (Pag 26)

Tamaño físico por tienda	20-25- m ²	Tamaño físico mínimo por tienda	20-25 m ²
Capacidad de exhibición por tienda	\$ 500 mil	Capacidad de exhibición mínima por tienda	\$ 500 mil
Rotación promedio por tienda mes	1.5	Rotación promedio por tienda/mes	1.5
Venta promedio por tienda mes	\$ 750 mil	Venta promedio por tienda/mes	\$ 750 mil
Consumo promedio mes por familia	\$ 15 mil	(Eliminar consumo promedio mes por familia)	
Capacidad máxima de atención por CAPAC	250 habitantes	Capacidad mínima de atención por CPAC	50 familia 250 habitantes.

POLITICA DE EFICIENCIA OPERATIVA DEL PROGRAMA PAZPU

(Cambios funcionales para adecuar las tiendas CAPAC'S A LA REALIDAD SOCIOECONOMICA de las zonas marginales urbanas)

(Cambios funcionales para adecuar las tiendas CEPAC'S a la realidad socioeconómica de las zonas populares urbanas)

PREMISAS BASICAS PARA LA REESTRUCTURACION DEL PROGRAMA CEPAC (Pag 27)

Crear una estructura independiente temporal hasta la consolidación del programa. Las negociaciones de compra serán a través de las estructuras actuales de DICONSA

Aprovechar la estructura operativa y distributiva de DICONSA en la consolidación del programa. Las negociaciones serán a través de las estructuras actuales de DICONSA

DOCUMENTO

Identificar autoridades y responsabilidades a nivel nacional que permitan una correcta operación y seguimiento del programa

GRUPO

Identificar autoridades y responsabilidades a nivel nacional que permitan una correcta normatividad y seguimiento del programa

Finalmente, el grupo consideró no incluir la estructura de organización de la página 28, dado que se sugiere que las CEPAC'S sean de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la comunidad, se sugirió no incluir en el documento los criterios básicos para el funcionamiento de las diversas áreas del programa CEPAC'S.

VI DETERMINACION DE "BRECHAS"

MEDIO AMBIENTE

- MA.1 FALTA DE CONOCIMIENTO DEL MERCADO.
- MA.2 CONSUMO DEL BENEFICIARIO ORIENTADO A BASICOS
- MA.3 DEFICIENTE CONCERTACION SOCIAL.

ORGANIZACION INTERNA

- 01.1 CAPACIDAD DE AUTOFINANCIAMIENTO
- 01.2 MEZCLA DEFICIENTE DE PRODUCTOS GENERALIZADOS
- 01.3 MALA UBICACION DE TIENDAS
- 01.4 ELEVADO COSTO DE DISTRIBUCION
- 01.5 INSUFICIENCIA EN EL SURTIDO DE MERCANCIAS
- 01.6 PARTICIPACION COMUNITARIA DEFICIENTE.

VII FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

MEDIO AMBIENTE

FUERZAS IMPULSORAS
(OPORTUNIDADES)

- 1 ORGANISMOS PUBLICOS DE INFORMACION (FUENTE SECUNDARIA).
- 2 ESTADISTICAS INTERNAS (FUENTE PRIMARIA - LIMITADA)
- 3 LA PROPIA COMUNIDAD BENEFICIADA (FUENTE PRIMARIA)
- 4 UTILIZACION DEL SERVICIO SOCIAL DE LAS UNIVERSIDADES.

MA.1
FALTA DE CONOCIMIENTO DEL MERCADO.

- 1 PROGRAMAS DE INFORMACION DE ORGANISMOS PUBLICOS (PON, INC, INSS, DIF, ETC.).
- 2 DISPONIBILIDAD DE OTROS PRODUCTOS
- 3 CAPACIDAD PUBLICITARIA Y PROMOCIONAL DE LA PROPIA ORGANIZACION.

MA.2
CONSUMO DEL BENEFICIARIO ORIENTADO A BASICOS

- 1 APROVECHAR CONTACTOS Y VINCULOS DE OTRAS ORGANIZACIONES
- 2 LA NECESIDAD REAL DEL SERVICIO
- 3 LA PUBLICIDAD INSTITUCIONAL Y LA COMUNICACION SOCIAL
- 4 INTEGRACION DE LA MUJER (DISPONIBILIDAD - TIEMPO).

MA.3
DEFICIENTE CONCERNACION SOCIAL

FUERZAS RESTRICTIVAS
(PELIGROS)

- 1 ESCASOS RECURSOS ECONOMICOS PARA ESTUDIOS DE MERCADO.
- 2 INSUFICIENTE CAPACITACION DE LOS RECURSOS HUMANOS PROPIOS (INCLUYE RECURSOS METODOLÓGICOS)
- 3 CELERIDAD EN LA APLICACION DEL PROGRAMA - PAZPU

- 1 BAJO PODER ADQUISITIVO DE LOS BENEFICIARIOS
- 2 HABITOS DE CONSUMO DEFORMADOS
- 3 FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS (LOCALES. CAPITAL DE TRABAJO).

- 1 RECHAZO DE LA COMUNIDAD POR PREJUICIOS Y EXPERIENCIAS PASADAS
- 2 FALTA DE ESTIMULOS (TIEMPO, RECURSOS).
- 3 FALTA DE RECURSOS DE LOS ORGANISMOS QUE APOYAN.
- 4 INTERESES CREADOS
- 5 FALTA DE CAPACITACION INTERNA PARA CAPACITAR.

ORGANIZACION INTERNA

FUERZAS IMPULSORAS
(FORTALEZAS)

- 1 CREDITO DE PROVEEDORES
- 2 MARGENES DE UTILIDAD DE LOS PRODUCTOS
- 3 SUPERVISION DE COMUNIDADES Y SUPERVISORES PROPIOS
- 4 LA PLANTA DISTRIBUTIVA DE DICONSA

- 1 PARTICIPACION COMUNITARIA
- 2 EXISTE EL CANAL DE DISTRIBUCION
- 3 DISPONIBILIDAD DE OTROS PRODUCTOS
- 4 FACILIDAD PARA ADECUAR PLAN DE COMISIONES
- 5 OFERTACIONES SEMANALES
- 6 LO CICLICO DEL INGRESO

- 1 LA CAPACIDAD INSTALADA
- 2 EXPERIENCIA ACUMULADA PARA LA BUENA UBICACION Y REUBICACION
- 3 CAPACIDAD DE NEGOCIACION Y CONVENCIMIENTO

01.1
CAPACIDAD DE AUTO
FINANCIAMIENTO.

01.2
MEZCLA DEFICIENTE
DE PRODUCTOS GENER
RALIZADOS.

01.3
MALA UBICACION DE
TIENDAS

FUERZAS RESTRICTIVAS
(DEBILIDADES)

- 1 EXCESO DE GASTOS DE OPERACION
- 2 SOBREENVENTARIOS
- 3 NO HAY AMORTIZACION DE CAPITAL
- 4 DESCAPITALIZACION POR NO REGISTRO DE CAMBIO DE PRECIOS EN LOS CAPITALES INICIALES DE TRABAJO
- 5 FALTA DE PRESUPUESTO ESPECIFICO PARA EL PROGRAMA.

- 1 PORCENTAJE DE COMISIONES UNIFORME
- 2 LOCALES INADECUADOS (ESPACIO, ETC.)
- 3 CAPITAL INSUFICIENTE PARA FINANCIAMIENTO
- 4 NO CONOCIMIENTO DEL MERCADO Y LAS NECESIDADES
- 5 NIVEL DEL PODER ADQUISITIVO DE LOS BENEFICIARIOS.
- 6 INSUFICIENTE CAPACITACION DE SUPERVISORES Y ENCARGADOS DE COMITE

- 1 LOCALES QUE PROVIENEN DE PROPUESTA EXTERNA
- 2 FALTA DE ESTUDIOS DE MERCADO
- 3 PRESIONES POLITICAS EXTERNAS

FUERZAS IMPULSORAS

(FORTALEZAS)

- 1 CAPACIDAD DE DISTRIBUCION
- 2 CAPACIDAD DE NEGOCIACION CON EL TRANSPORTISTA.
- 3 SISTEMA DE MANTENIMIENTO ADECUADO
- 4 APOYO DE PERSONAL COMUNITARIO

- 1 CAPACIDAD DE NEGOCIACION POR LOS VOLUMENES MANEJADOS
- 2 LOS CONSEJOS COMUNITARIOS DE ABASTO
- 3 SISTEMAS DE COMPUTO

- 1 NECESIDAD REAL DEL SERVICIO
- 2 NORMATIVIDAD DE LA INSTANCIA DE PARTICIPACION
- 3 CORRECTA APLICACION DE COMISIONES ESPECIALES

01.4

ELEVADO COSTO DE DISTRIBUCION

01.5

INSUFICIENCIA EN EL SURTIDO DE MERCANCIAS

01.6

PARTICIPACION COMUNITARIA DEFICIENTE.

(DEBILIDADES)

- 1 ALTO COSTO DE LUBRICANTES, COMBUSTIBLES Y REFACCIONES
- 2 INADECUADO RUTEO
- 3 DISPERSION GEOGRAFICA
- 4 BAJO VOLUMEN DE SURTIMIENTO (INVENTARIOS)

- 1 LENTITUD DE NEGOCIACIONES CON PRINCIPALES PROVEEDORES.
- 2 ESCASEZ DE PRODUCTOS
- 3 INSUFICIENCIA Y LENTITUD DE PAGO
- 4 ADQUISICION DE PRODUCTOS DE LENTA ROTACION
- 5 CAMBIOS CONSTANTES DE CLAVE

- 1 ABASTO INCONSTANTE
- 2 APATIA Y FALTA DE CREDIBILIDAD POR EXPERIENCIAS PASADAS.
- 3 FALTA DE ESTIMULOS
- 4 INTERESES CREADOS

MEDIO AMBIENTE

OPORTUNIDADES

1 CONSOLIDAR Y CONCERTAR INFORMACION YA EXISTENTE (EXTERNA E INTERNA) DE DIFERENTES INSTITUCIONES PUBLICAS (EJEMPLO; CONCERTAR ACCIONES CON UNIVERSIDADES PARA APROVECHAR EL SERVICIO SOCIAL)

CORRIGE: FALTA DE CONOCIMIENTO DEL MERCADO

2 LOGRAR LA PARTICIPACION ACTIVA DE LA MUJER EN EL PROGRAMA MEDIANTE LA CONCIENTIZACION A TRAVES DE MEDIOS DE DIFUSION INSTITUCIONAL Y --- OTROS ORGANISMOS E INCENTIVARLA CON ACCIONES COLATERALES

CORRIGE: DEFICIENTE CONCERTACION SOCIAL

3 CONCERTAR CON ORGANISMOS INSTITUCIONALES PARA APOYAR NUEVOS HABITOS DE CONSUMO MAS NUTRITIVOS Y ECONOMICOS (PUBLICIDAD) Y APROVECHAR LA DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS EXISTENTES POR MEDIO DE UNA ESTRATEGIA PREFERENCIAL DE PRECIOS

CORRIGE: DEFICIENTE ORIENTACION A BASICOS

PELIGROS

1 CONCERTAR CON OTRAS INSTITUCIONES EL APOYO PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACION CON UN INSTRUMENTO DISEÑADO POR DICONSA +

CORRIGE: FALTA DE CONOCIMIENTO DEL MERCADO

2 INTEGRAR UN CURSO COMPLETO DE INVESTIGACION COMERCIAL Y DE CONCERTACION SOCIAL PARA IMPARTIRLO AL PERSONAL PAZPU.

CORRIGE: FALTA DE CONOCIMIENTO DEL MERCADO

3 UN PROGRAMA DE PUBLICIDAD Y COMUNICACION SOCIAL CONGRUENTES CON LA REALIDAD (NO PROMETER LO QUE NO SE CUMPLE, ETC.). +

CORRIGE; DEFICIENTE CONCERTACION SOCIAL.

ORGANIZACION INTERNA

FORTALEZAS

1 APOYAR LA REALIZACION DE ASAMBLEAS COMUNI-
TARIAS Y DE CONSEJO Y APROVECHAR LA FUERZA
DE ESTA UNION PARA ATENDER SUS NECESIDADES

CORRIGE: MEZCLA DEFICIENTE.

2 APROVECHAR LA CAPACIDAD INSTALADA, DISTRIBU- +
TIVA Y DE RECURSOS HUMANOS PARA BENEFICIO DE
ESTE PROGRAMA.

CORRIGE: CAPACIDAD DE AUTOFINANCIAMIENTO

3 REESTRUCTURAR EL PAGO DE COMISIONES DE TAL -
FORMA QUE SEA SUFICIENTE PARA LA AMORTIZACION
DE SU CAPITAL DE TRABAJO (MEJORAR MEZCLAS)

CORRIGE: MEZCLA DE PRODUCTOS DEFICIENTE

DEBILIDADES

1 AGILIZAR LOS CAMBIOS DE PRECIOS CON LA FINALI-
DAD DE REVALUAR INVENTARIOS, ACTUALIZAR PRECIOS
DE VENTA AL PUBLICO, ACTUALIZANDO DE ACUERDO A
SUS ROTACIONES EN FORMA MENSUAL A LOS CAPITALES
DE TRABAJO DE LAS TIENDAS CPAC'S.

CORRIGE: AUTOFINANCIAMIENTO

2 APORTACION DEL 10% DEL CAPITAL INICIAL DE TRA-
BAJO POR PARTE DE LA COMUNIDAD DANDOLES A TRA-
VES DE COMISIONES (SIMILAR A CONCESIONARIOS)
LA POSIBILIDAD PARA AMORTIZAR EL TOTAL DE SU
CAPITAL A 10 AÑOS.

CORRIGE: AUTOFINANCIAMIENTO

3 AGILIZAR LAS NEGOCIACIONES CON PROVEEDORES PRIN-
CIPALES

CORRIGE: ESCASEZ DE PRODUCTOS BASICOS.

II ELEMENTOS MAS RELEVANTES DEL CAMBIO

EN EL DIAGRAMA ESTRUCTURAL

1. UBICARON AL SISTEMA DE MERCADOTECHIA COMO LA FUNCION QUE DETERMINARIA Y RELACIONARIA AL CONJUNTO DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS.
2. EN LA PARTE ESTRATEGICA DE LA DISTRIBUCION INCLUYERON: CUADRO BASICO PARA REGULAR EL MERCADO Y CONSUMO GENERALIZADO PARA PROTEGER EL SALARIO
3. EN LA ESTRATEGIA TAMBIEN DIERON PRIORIDAD AL AUMENTO DE CAPITAL.
4. EN ACCIONES OPERATIVAS INCLUYERON COMO IMPORTANTE LA ACCION CONCERTADA Y DE CAPACITACION DE LOS CONCESIONARIOS.
5. PARA CORREGIR LOS PROBLEMAS QUE OCASIONAN LOS CONCESIONARIOS UBICARON UNA NUEVA MODALIDAD JURIDICA EN LUGAR DEL TRATO ACTUAL DE COMISIONISTAS.

III MISION DEL PROGRAMA TIENDAS CONCESIONADAS

MISION FORMAL

DE PRIMER ORDEN

COMETIDO: Regular
SERVICIO: Mercado de productos básicos
BENEFICIARIOS: Población objetivo

DE SEGUND ORDEN

COMETIDO: Promover
SERVICIO: Productos de la pequeña y mediana empresa
BENEFICIARIOS: Población objetivo (Obtenida del documento "CAMBIO ESTRUCTURAL DICONSA")

MISION PROPUESTA (Grupo A)

COMETIDO: Regular el mercado
SERVICIO: Abastecer, distribuir en calidad, cantidad y precio

BENEFICIARIOS: Población urbana en general

MISION PROPUESTA (Grupo B)

COMETIDO: Regulación, distribución y abasto.

SERVICIO: Calidad, cantidad, precio, apoyo de comercialización, asesoría.

BENEFICIARIOS: Planta productiva mediana y pequeña; población de recursos limitados en zonas urbanas.

V. SUGERENCIAS DE CAMBIO AL DOCUMENTO

"CAMBIO ESTRUCTURAL DE DICONSA"

OBJETIVO DE LAS TIENDAS CONCESIONADAS (Pag 33)

DOCUMENTO

En los últimos años las tiendas concesionadas han sido desatendidas en virtud de la atención preferente que han merecido otros canales de venta, debido a esto, los concesionarios se han visto obligados a buscar nuevas fuentes de abasto (se surten de la iniciativa privada), alteran precios y no amortizan adeudos entre otros problemas que ocasionan.

Ante tal situación se hace necesario redefinir el objetivo de este canal de ventas a fin de que contribuya de la manera más eficiente y eficaz a los propósitos de DICONSA en lo referente a regulación y abasto de productos básicos y a la promoción de la pequeña y mediana industria.

POLITICA DE REGULACION DE LAS TIENDAS CONCESIONADAS (Pag 34)

Distribuir todos los productos que integran el cuadro básico de acuerdo a la demanda y hábitos de consumo de la población beneficiada, incorporando productos de la pequeña y mediana industria

GRUPO

1 El aumento en la mezcla de productos de consumo generalizado ayudaría a disminuir los problemas que causan los concesionarios.

2 La regulación del mercado es posible en productos básicos; la protección al salario es factible con DISTRIBUCION de productos de CONSUMO GENERALIZADO

2 Distribuir todos los productos que integran el cuadro básico y otros de CONSUMO GENERALIZADO, de acuerdo a la demanda y hábitos de consumo de la población en cada sucursal, incorporando productos de la pequeña y mediana industria

Dotar de bolsas tipo camiseta a las tiendas urbanas concesionadas a precios de costo, repercutiendo en el público consumidor, sin utilidad para el concesionario.

Otorgar en comodato cajas registradoras, confrontando los cortes en "Z" con los depósitos bancarios y chequeras, optimizando la operación, imagen servicio y confianza de nuestra clientela.

Capacitar a los concesionarios en los rubros de elaboración de pedidos, recepción de mercancía, en la distribución de la mercancía en el piso de venta, en su cuadraje, en la conformación de mezclas adecuadas, en el marcaje correcto de precios, en sistemas administrativos y de control, etc.,

Inducirlos a mejorar perecederos y otros productos que demande la población

Mejorar el porcentaje de comisión que actualmente perciben los concesionarios, mediante la aplicación de dos acciones:

Intensificar y mejorar el asesoramiento a conce

La bolsa no debería ser cobrada al consumidor, el costo lo debería absorber el concesionario.

Otra alternativa sería: surtir la bolsa por parte de la oficina regional a concesionarios a más bajo precio. Co cobrar la bolsa. Y como no se cuenta con costos reales sobre la utilidad bruta, efectuar análisis de costo para poder determinar la conveniencia de cobrar la bolsa.

Esta política de eficiencia operativa es incosteable. En lugar de las cajas registradoras se puede pedir a los concesionarios que llenen los libros de control ya establecidos.

Igual

Inducir a que introduzcan y mejoren perecederos dentro de sus líneas de venta.

DOCUMENTO

sionarios en la elaboración de sus pedidos, con el objeto de balancear correctamente la mezcla de sus líneas, o sea, inducirlos a que incluyan una mayor cantidad de mercancías generales en sus pedidos, para que logren obtener mejores comisiones.

Modificar los porcentajes de comisión por línea,

a saber:

	SOBRE UTIL BRUTA
Abarrotes Excentos	36 %
Abarrotes gravados al 6%	40 %
Abarrotes gravables al 15%	45 %
Farmacia y perfumería	50 %
Artículos del hogar	50 %
Inseres menores	60 %

Con estos porcentajes se incrementarían las comisiones y la rotación de inventarios una de las claves fundamentales de la empresa, así como regularizar la situación fiscal de los concesionarios.

Establecer líneas y tarjetas especiales de crédito para los concesionarios a tasas preferenciales y cuyo uso se limitaría exclusivamente al pago de facturas que surta la empresa

GRUPO

Los porcentajes de comisión que llegaran a darse a tiendas concesionadas deben establecerse bajo la premisa de que efectivamente los beneficie y también a DICONSA.

Esta establecido que los concesionarios son comisionistas, pero sería interesante buscar otra base jurídica para apoyarlos.

El uso de la tarjeta debería ser opcional y bajo costo del concesionario, debiendo con esto hacer valer el pago de contado. Pero si el verdadero problema es el retraso en pagos por la tardanza de facturación en tránsito, eso no se soluciona con la tarjeta, pero sí se aumenta un problema más además de los costos. La aceptación del crédito cuesta 2.5%

DOCUMENTO

GRUPO

Contar con el personal de supervisión idóneo

Establecer un sistema de registro que permita analizar la operación concesionada y evaluar a los concesionarios en su operación

Establecer el compromiso con los Funcionarios de DICONSA en relación con la importancia que representa este canal para la empresa y la población objetivo.

Siendo un canal que indudablemente proporciona recursos financieros a la Empresa y puede ser relevante para lograr la autosuficiencia financiera que se plantea como básica en el documento que nos ocupa, se requiere de un apoyo en concertación con otras entidades gubernamentales que limitan las acciones de decisión en la operación.

DOCUMENTO

8) Integrar comités de gestión donde participen los Concesionarios y Funcionarios de las sucursales en los que se difundan los objetivos esenciales de la empresa. Se les concientice sobre las políticas de regulación del mercado de productos básicos, el combate al Intermediarismo y la especulación.

9) Garantizar el abasto de las sucursales a las tiendas concesionadas de todos los productos que integran el cuadro básico, incorporando productos elaborados por la pequeña y mediana industria.

10) Incorporar un programa de ofertación semanal de productos que tengan penetración en el mercado, así como del Paquete Básico de Consumo Popular con artículos de Interés general, de temporada y de buena calidad a precios atractivos, con la presencia de nuestros proveedores, evitando así la discriminación que existe actualmente con respecto a las tiendas propias en este renglón.

GRUPO

Establecer canales de comunicación con los concesionados de acuerdo a las necesidades y facilidades de cada sucursal, a los que se les difundirán los objetivos esenciales de la empresa y se les concientice sobre las políticas de regulación del mercado de productos básicos, el combate al Intermediarismo y la especulación.

Garantizar el abasto de las sucursales a las tiendas de todos los productos que integren el cuadro básico y otros de CONSUMO GENERALIZADO, incorporando productos elaborados por la pequeña y mediana industria

Las condiciones de operación no permiten que las tiendas concesionadas tengan las mismas ofertas (en el tiempo) que las tiendas propias. La ofertación en tiendas concesionadas debe ser un programa aislado regular. La publicidad debe indicar las tiendas en que se ofertará.

VI. DETERMINACION DE "BRICHAS"

MEDIO AMBIENTE

- MA. 1. DEFICIENTE CONCERTACION INTERSECTORIAL
- MA. 2. DEFICIENTE MEZCLA DE ARTICULOS DE CONSUMO GENERALIZADO
- MA. 3. BAJA COBERTURA GEOGRAFICA DEL MERCADO
- MA. 4. BAJA COBERTURA DE POBLACION OBJETIVO
- MA. 5. BAJO PODER COMPETITIVO

ORGANIZACION INTERNA

- OI. 1. DEBILIDAD EN LA SUPERVISION Y CONTROL DE LOS CONCESIONARIOS
- OI. 2. FALTA DE EXCLUSIVIDAD EN EL CANAL CONCESIONADO
- OI. 3. LIMITACIONES EN CAPACIDAD DE ABASTO
- OI. 4. MEZCLA DEFICIENTE DE PRODUCTOS DE CONSUMO GENERALIZADO
- OI. 5. ESCASA OFERTACION
- OI. 6. ANTE CIERTOS PUBLICOS, IMAGEN CARGADA DE PREJUICIOS
- OI. 7. BAJO PODER DE AUTOFINANCIAMIENTO
- OI. 8. ESCASO SEGUIMIENTO Y ANALISIS DE LO QUE HACE LA COMPETENCIA

VII. FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

MEDIO AMBIENTE

FUERZAS IMPULSORAS (Oportunidades)

Aprovechar la actual capacidad integradora y de concertación de DICONSA.

Aumentar la actual capacidad de negociación

Aprovechar la actual infraestructura de DICONSA y de las Compañías

Utilizar la capacidad de organización de DICONSA para proteger el salario

Aprovechar los recursos y experiencia de DICONSA para ampliar cobertura

Aumentar la cobertura por medio de la colaboración con la sociedad

Fortalecer las tareas de concertación intersectorial

Aumentar la cobertura con recursos de la sociedad

MA. 1

DEFICIENTE CONCERTACION INTERSECTORIAL

MA. 2

DEFICIENTE MEZCLA DE ARTICULOS DE CONSUMO GENERALIZADO

MA. 3

BAJA COBERTURA GEOGRAFICA DE MERCADO

MA. 4

BAJA COBERTURA DE POBLACION OBJETIVO

FUERZAS RESTRICTIVAS (Peligros)

Las relaciones y decisiones de otros organismos nacionales imponen restricciones.

Exceso y rigidez de normatividad

Demanda más amplia que la actual mezcla de productos.

Poca cobertura de protección al salario

Dejar sin cubrir zonas urbanas de población objetivo.

Limitación al crecimiento por escasez de recursos

Dificultad para regular el mercado

Limitación al crecimiento por falta de recursos

MEDIO AMBIENTE

FUERZAS IMPULSORAS
(Oportunidades)

Aprovechar la infraestructura actual con mayor efectividad

Aplicar la experiencia y las habilidades del personal en forma más creativa

MA. 5

BAJO PODER COMPETITIVO

FUERZAS RESTRICTIVAS
(Peligros)

Deficiente infraestructura actual en tiendas

Actual mezcla de productos de consumo generalizado limitada y deficiencias en servicios a los clientes

VII. FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

ORGANIZACION INTERNA

FUERZAS IMPULSORAS (Fortalezas)

Fortalecer los comités de gestión

Despertar en el concesionario el sentimiento y sentido de "pertenencia" y "camiseta" de DICONSA

Aumentar mezcla de productos de consumo generalizado

Mejor aprovechamiento de la infraestructura de DICONSA para maximizar la capacidad de abasto. Aprovechar cofiliales mediante negociación.

FUERZAS RESTRICTIVAS (Debilidades)

Debilidades funcionales en los comités de gestión.

Sentido de no pertenencia al sistema de DICONSA

Deficiente mezcla de productos de consumo generalizado

Actuales operaciones de adquisiciones, acopio, almacenaje

Actual desaprovechamiento del pequeño y mediano productor y/o empresario

01. 1

DEBILIDAD EN LA SUPERVISION Y CONTROL DEL CANAL CONCESIONADO.

01. 2

FALTA DE EXCLUSIVIDAD EN EL CANAL CONCESIONADO.

01. 3

LIMITACIONES EN CAPACIDAD DE ABASTO

Aprovechar mejor experiencia y habilidades en la operación para ampliar cobertura

Aprovechar capacidad de concertación ~~intersectorial~~ y social para ampliar cobertura geografica

Aprovechar más la creatividad del personal

Aprovechar la experiencia y habilidades para supervisar y controlar las ofertaciones

Aumentar la creatividad y habilidad y experiencia del personal mediante el diseño de la tienda tipo

Encauzar las motivaciones del personal para mejorar la actitud de servicio

Aprovechar más la infraestructura actual de tiendas dotándolas de mayor capital de trabajo.

01.4
MEZCLA EFICIENTE DE PRODUCTOS DE CONSUMO GENERALIZADO

Baja cobertura actual del publico objetivo
Baja cobertura actual del mercado

01.5
ESCASA OFERTACION

Escasa creatividad actual

Debilidades en índices de control de costos y desplazamiento de las ofertaciones

01.6
ANTE CIERTOS PUBLICOS, IMAGEN CARGADA DE PREJUICIOS

Actual presentación, aspecto de los puntos de venta y la distribución de equipo y mobiliario en el piso
actual actitud de servicio

01.7
BAJO PODER. DE AUTOFINANCIAMIENTO

Monto actual de los capitales en operación

01. 8

ESCASO SEGUIMIENTO Y ANALISIS DE LO QUE HACE LA COMPETENCIA

Utilizar los datos del sistema DICONSA y convertirlos en información

provechar la capacidad del personal de DICONSA para diseñar estrategias anticipativas

Menor conocimiento actual de cómo opera el sistema total de intercambio dentro del cual opera DICONSA y del que es una parte

Estrategias reactivas ante situaciones cambiantes del mercado

VIII. ACCIONES ESTRATEGICAS

MEDIO AMBIENTE

OPORTUNIDADES

1. Lograr una acción concertada con otros organismos/Sectores y hacerlo a todos los niveles

CORRIGE: Deficiente concertación intersectorial

2. Incorporar en mayor grado bienes de productores y artículos de la pequeña y mediana industria

CORRIGE: Deficiente mezcla de artículos de consumo generalizado

PELIGROS

1. Negociaciones de concertación intersectorial a los más altos niveles sobre normatividad

CORRIGE: Deficiente concertación intersectorial y exceso de normatividad

2. Ampliar el nivel de diversificación de proveedores

CORRIGE: Deficiente mezcla de artículos de consumo generalizado

VIII. ACCIONES ESTRATEGICAS

ORGANIZACION INTERNA

1. Motivar y dirigir a los concesionarios como una parte más de DICONSA

CORRIGE: Debilidad en la supervisión y control del canal concesionado

2. Implementar un sistema integrado de mercadotecnia

CORRIGE: Menor conocimiento actual de cómo opera el sistema de intercambio dentro del cual DICONSA opera y del que es parte.

3. Implementar un sistema de definición de puestos incorporando los objetivos sociales así como los comerciales

CORRIGE: Deficiencias en descripción o definición de puestos

4. Aumentar la mezcla de productos de consumo generalizado según necesidades de canal concesionado

CORRIGE: Limitaciones en capacidad de abasto

1. Concientizar a los concesionarios sobre las políticas de regulación de DICONSA y combate a la especulación y al intermedirismo

CORRIGE: Debilidad en la supervisión y control del canal concesionado

2. Seguimiento estrecho de las estrategias y acciones de la competencia

CORRIGE: Escaso seguimiento y análisis de la competencia

3. Sistema de evaluación del desempeño tomando en cuenta objetivos comerciales y sociales

CORRIGE: Deficiencias en descripción de puestos

4. Abastecer oportunamente y según necesidades al canal concesionado

CORRIGE: Actual desaprovechamiento del pequeño productor-empresario

II ELEMENTOS MAS RELEVANTES DEL CAMBIO

EN EL DIAGRAMA ESTRUCTURAL

1. UBICARON LA NUBE DE "EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR RESULTADOS NO SOLO COMERCIALES SINO TAMBIEN SOCIALES" COMO LA POLITICA DIRECTIVA QUE RELACIONARIA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CON LA MISION Y CON LOS OBJETIVOS SOCIALES DEL PROGRAMA Y QUE COMENZARIA A FIJAR PRIORIDADES ENTRE OBJETIVOS - SOCIALES Y FINANCIEROS.
2. INCLUYERON EL CONCEPTO DE "CONCERTACION INTERSECTORIAL" COMO LA ACCION QUE EVITARIA RESTRICCIONES A LAS OPERACIONES Y QUE INTEGRARIA LOS ESFUERZOS CON POLITICAS MAS AMPLIAS.
3. UBICARON AL SISTEMA INTEGRADO DE MERCADOTECNIA COMO LA FUNCION QUE DETERMINARIA Y RELACIONARIA AL CONJUNTO DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS.
4. EN ACCIONES OPERATIVAS PUSIERON ENFASIS EN AUMENTAR LA MEZCLA DE PRODUCTOS DE CONSUMO GENERALIZADO.

III MISION DEL PROGRAMA TIENDAS PROPIAS Y SINDICALES

MISION FORMAL (*)

DE PRIMER ORDEN

COMETIDO: Distribuir

SERVICIO: Subsistencias populares y básicos

BENEFICIARIOS: Población objetivo

MISION PROPUESTA (Grupo A)

COMETIDO: Regular el mercado

SERVICIO: Precios, cantidad y calidad de productos

BENEFICIARIOS: Población en general en áreas urbanas.

MISION PROPUESTA (grupo B)

COMETIDO Regular

SERVICIO: Precios, cantidades, calidades de productos básicos y de consumo generalizado

BENEFICIARIOS: Población de recursos limitados.

SEGUNDO ORDEN

COMETIDO: Promover

SERVICIO: Productos de la pequeña y mediana empresa.

BENEFICIARIOS: Población objetivo

SEGUNDO ORDEN

COMETIDO: Integrar

SERVICIO: Tiendas sociales propiedad de organizaciones sindicales como proveedoras del sistema.

BENEFICIARIOS: Población objetivo

(*) Obtenida del Documento "CAMBIO ESTRUCTURAL DE DICOMSA"

V. SUGERENCIAS DE CAMBIO AL DOCUMENTO

" CAMBIO ESTRUCTURAL DE DICONSA "

OBJETIVO DE LAS TIENDAS PROPIAS Y SINDICALES (Pág 37)

DOCUMENTO

Garantizar la distribución apropiada de subsistencias populares a la población objetivo de las zonas urbanas, en especial al sector obrero, ajustándose a las normas siguientes:

- Participar en la dirección y operación de la red pública de distribución de productos básicos
- Detectar y registrar sistemáticamente las necesidades de la población objetivo de su área de influencia, a fin de adecuar su oferta a los requerimientos de ésta.

Realizar su abasto de acuerdo a las siguientes normas:

- Incrementar las compras directas a productores locales, principalmente a los de pequeña y mediana industria y de organizaciones de productores.
- Integrar a empresas sociales propiedad de las organizaciones sindicales como proveedoras del sistema, asegurándoles una compra regular
- Pagar con prontitud a los proveedores, utilizan

GRUPO

Ser instrumento de DICONSA para regular el mercado mediante precios, cantidades, calidad de productos básicos y de consumo generalizado

En relación al programa es necesario considerar:

- a) No hay una claridad conceptual, que nos permita orientar el aspecto operativo en la ejecución de acciones sin conocer cuáles objetivos, pretenden de cada uno de los programas, para sustentarlo con la capacidad de respuesta traducida en metas cuantificables. Igualmente debe definirse en forma consistente, un glosario de términos que identifique el lenguaje que se está usando en funcio

DOCUMENTO

do para ello los recursos del Fondo para la Industria Asociada (FIA) y del FOGAIN.

- Asesorar a los proveedores para la obtención de créditos de habilitación y avío y refaccionarios a tasas preferenciales, a través de FIA, FOGAIN, FINASA, FOPROBA.
- Brindar apoyo de carácter mercadotécnico para la introducción del producto en el mercado
- Asesorar y orientar a los proveedores para que logren un mejor control de calidad, presentación, empaque y embalaje.

CONASUPO a través de DICONSA ha apoyado la realización de los estudios socioeconómicos y de factibilidad hasta el montaje de tiendas, capacitación del personal, financiamiento del 75% de su capital inicial en mercaderías sin intereses y una asistencia técnica permanente. Por su parte, las agrupaciones sindicales han adquirido el compromiso de proporcionar locales adecuados y los recursos humanos necesarios para la instalación y operación de tiendas.

GRUPO

nes, actividades y metas., etc., Cabe señalar que no se pone en duda el campo de acción o la cobertura de los programas, sino la necesidad de orientar las acciones y programas consistentemente.

b) Deberán definirse las prioridades de operación en el aspecto social y el financiero por la actividad comercial que desarrollamos, para evitar la evaluación conjunta de indicadores y parámetros que desvirtúan la eficiencia operativa o la productividad.

c) Desarrollar un tablero de control que a través de indicadores mínimos permitan en consecuencia, el control del desarrollo y crecimiento de la operación.

Con la atención de los puntos anteriores, se puede entonces comprender con un lenguaje liso y llano, la justificación de nuestra Empresa y la claridad de una misión que sustentará una estrategia más congruente, que facilitará la definición y agrupación de las actividades ejecutoras homogéneas y fáciles, en consecuencia, de ser controladas.

La evaluación que proceda deberá, entonces, segregarse el costo de los programas sociales de la operación tradicional y corregir, como es el caso de la baja

POLITICA DE REGULACION DE LAS TIENDAS PROPIAS Y SINDICALES:

Canalizar subsidios conforme a las políticas establecidas por SECOFI

POLITICAS DE EFICIENCIA OPERATIVA DE LAS TIENDAS PROPIAS Y SINDICALES

Establecer los vínculos necesarios con el sector obrero organizado, a fin de lograr su asociación al sistema DICONSA mediante dos vías:

- aportando capital para la compra de acciones, o
- Proporcionando la infraestructura de tiendas con que cuenta, por la que recibiría en correspondencia el monto de acciones resultante del avalúo de dicha infraestructura

productividad de las tiendas propias, para evitar la apreciación global de un resultado, cuyo soporte analítico de los elementos suficientes para corregirse.

La función social deberá fortalecerse como la razón y justificación del ser de DICONSA y apoyar con eficiencia en la operación tradicional para crecer en los objetivos y metas institucionales (*)

(*) Transcripción literal de documento aportado por el subgrupo que trabajó este programa.

MEDIO AMBIENTE

- MA. 1. DEFICIENTE CONCERTACION INTERSECTORIAL
- MA. 2. DEFICIENTE MEZCLA DE ARTICULOS DE CONSUMO GENERALIZADO.
- MA. 3. BAJA COBERTURA GEOGRAFICA DE MERCADO
- MA. 4. BAJA COBERTURA DE POBLACION OBJETIVO
- MA. 5. BAJO PODER COMPETITIVO

ORGANIZACION INTERNA

- OI. 1. ESCASO SEGUIMIENTO Y BAJO ANALISIS DE LO QUE HACE LA COMPETENCIA
- OI. 2. LIMITACIONES EN CAPACIDAD DE ABASTO
- OI. 3. DEFICIENTE MEZCLA DE PRODUCTOS DE CONSUMO GENERALIZADO
- OI. 4. ESCASA OFERTACION
- OI. 5. ANTE CIERTOS PUBLICOS, IMAGEN CARGADA DE PREJUICIOS
- OI. 6. ALTO NIVEL DE FALTANTES EN MERCANCIAS
- OI. 7. BAJO PODER DE AUTOFINANCIAMIENTO
- OI. 8. ESCASEZ DE MATERIAL PUNTO DE VENTA
- OI. 9. DEFICIENCIAS EN DESCRIPCION DE PUESTOS

VII. FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

MEDIO AMBIENTE

FUERZAS IMPULSORAS (Oportunidades)

~~Aprovechar la actual capacidad~~
Integradora y de concertación
de DICONSA.

Aumentar la actual capacidad
de negociación

Aprovechar la actual infraestruc-
tura de DICONSA y de las Cofilia-
les

Utilizar la capacidad de organiza-
ción de DICONSA para proteger el
salario

Aprovechar los recursos y experien-
cia de DICONSA para ampliar cober-
tura

Aumentar la cobertura por medio de
la colaboración con la sociedad

Fortalecer las tareas de concerta-
ción intersectorial.

Aumentar la cobertura con recursos
de la sociedad

MA. 1

DEFICIENTE CONCERTACION IN-
TERSECTORIAL

MA. 2

DEFICIENTE MEZCLA DE ARTICU-
LOS DE CONSUMO GENERALIZADO

MA. 3

BAJA COBERTURA GEOGRAFICA
DE MERCADO

MA. 4

BAJA COBERTURA DE POBLA-
CION OBJETIVO

FUERZAS RESTRICTIVAS (Peligros)

Las relaciones y decisiones de otros
organismos nacionales imponen restric-
ciones.

Exceso y rigidez de normatividad

Demanda más amplia que la actual mezcla
de productos.

Poca cobertura de protección al salario

Dejar sin cubrir zonas urbanas de pobla-
ción objetivo.

Limitación al crecimiento por escasez de
recursos

Dificultad para regular el mercado

Limitación al crecimiento por falta de
recursos

MEDIO AMBIENTE

MA. 5

BAJO PODER COMPETITIVO

FUERZAS IMPULSORAS
(Oportunidades)

Aprovechar la infraestructura actual con mayor efectividad

Aplicar la experiencia y las habilidades del personal en forma más creativa

FUERZAS RESTRICTIVAS
(Peligros)

Deficiente infraestructura actual en tiendas

Actual mezcla de productos de consumo generalizado limitada y deficiencias en servicios a los clientes

VII. FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

ORGANIZACION INTERNA

FUERZAS IMPULSORAS (Fortalezas)

Utilizar los datos del Sistema DICONSA y convertirlos en información

Aprovechar la creatividad del personal de DICONSA para diseñar estrategias anticipativas

Mejor aprovechamiento de la infraestructura de DICONSA para maximizar las negociaciones en adquisiciones

Aprovechar al pequeño y mediano productor y/o empresario para aumentar la capacidad de abasto
Aprovechar cofiliales mediante negociación

Aprovechar mejor experiencia y habilidades en la operación para ampliar cobertura

Aprovechar capacidad de concertación intersectorial y social para ampliar cobertura geográfica

01. 1

ESCASO SEGUIMIENTO Y BAJO ANALISIS DE LO QUE HACE LA COMPETENCIA

01. 2

LIMITACIONES EN CAPACIDAD DE ABASTO.

01. 3

DEFICIENTE MEZCLA DE PRODUCTOS DE CONSUMO GENERALIZADO

FUERZAS RESTRICTIVAS (Debilidades)

Menor conocimiento actual de cómo opera el sistema total de intercambio dentro del cual DICONSA opera y del que es parte.

Estrategias reactivas ante situaciones cambiantes del mercado

Actuales operaciones de adquisiciones acopio y almacenaje

Actual desaprovechamiento del pequeño y mediano productor y/o empresario

Baja cobertura actual del público objetivo

Baja cobertura actual del mercado

Aprovechar más la creatividad del personal

Aprovechar la experiencia y habilidades para supervisar y controlar las ofertaciones

Aumentar la creatividad y habilidades y experiencia del personal mediante el diseño de la tienda tipo

Encauzar las motivaciones del personal para mejorar la actitud de servicio

Utilizar más plenamente las fortalezas directivas del personal de DICONSA

Aprovechar más la infraestructura de tiendas dotándolas de mayor capital de trabajo

01.4

ESCALA OFERTACION

Escasa creatividad actual

Debilidades en índices de control de costos y desplazamiento de las promociones

01.5

ANTE CIERTOS PUBLICOS,
IMAGEN CARGADA DE PRE
JUICIOS

Actual presentación, aspecto de los puntos de venta y la distribución de equipo y productos

Actual actitud de servicio

01.6

ALTO NIVEL DE FALTANTES
EN MERCANCIAS

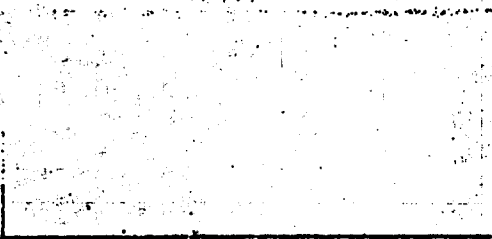
Bajo poder actual de supervisión en la práctica

01.7

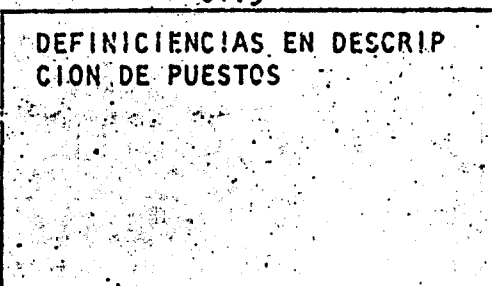
BAJO PODER DE AUTOFINANCIAMIENTO

Monto actual de los capitales en operación

01.8



01.9



Evaluación del desempeño por resultados sociales y comerciales

Integrar a la definición de puestos los resultados sociales

Evaluación del desempeño por resultados comerciales

VIII. ACCIONES ESTRATEGICAS

MEDIO AMBIENTE

OPORTUNIDADES

1. LOGRAR UNA ACCION CONCERTADA CON OTROS ORGANISMOS/SECTORES Y HACERLO A TODOS LOS NIVELES

CORRIGE: DEFICIENTE CONCERTACION INTERSECTORIAL

2. INCORPORAR EN MAYOR GRADO BIENES DE PRODUCTORES Y ARTICULOS DE LA PEQUENA Y MEDIANA INDUSTRIA

CORRIGE: DEFICIENTE MEZCLA DE ARTICULOS DE CONSUMO GENERALIZADO

3. REMODELAR TIENDAS PRIVILEGIANDO MAYOR ESPACIO PARA AREA DE VENTAS

CORRIGE: BAJA COBERTURA GEOGRAFICA

4. APROVECHAR AL MAXIMO LA ACTUAL INFRAESTRUCTURA Y EXPERIENCIA DEL PERSONAL

CORRIGE: BAJO PODER COMPETITIVO

PELIGROS

1. NEGOCIACIONES DE CONCERTACION INTERSECTORIAL A LOS MAS ALTOS NIVELES SOBRE NORMATIVIDAD

CORRIGE: DEFICIENTE CONCERTACION INTERSECTORIAL

2. AMPLIAR EL NIVEL DE DIVERSIFICACION DE PROVEEDORES

CORRIGE: DEFICIENTE MEZCLA DE ARTICULOS DE CONSUMO GENERALIZADO

3. REUBICAR ESTRATEGICAMENTE ALGUNAS TIENDAS

CORRIGE: BAJA COBERTURA GEOGRAFICA

4. AUMENTAR CAPITAL EN OPERACION

CORRIGE: BAJO PODER COMPETITIVO

VIII. ACCIONES ESTRATEGICAS

ORGANIZACION INTERNA

FORTALEZAS

1. Implementar un sistema integrado de mercadotecnia

CORRIGE: Menor conocimiento actual de cómo opera el sistema de intercambio dentro del cual DICON sa opera y del que es parte.

2. Implantar un sistema de abasto de básicos y de productos de consumo generalizado de acuerdo a necesidades de sucursales y de población objetivo

CORRIGE: Limitación en capacidad de abasto

3. Implantar un sistema de definición de puestos incorporando los objetivos sociales, así como los comerciales

CORRIGE: Deficiencias en descripción de puestos

DEBILIDADES

1. Seguimiento estrecho de las estrategias y acciones de la competencia

CORRIGE: Escaso seguimiento y análisis de lo que hace la competencia

2. Acciones de negociación y concertación con pequeños y medianos productores

CORRIGE: Actual desaprovechamiento del pequeño y mediano productor y/o empresario.

3. Sistema de evaluación del desempeño tomando en cuenta objetivos comerciales y sociales

CORRIGE: Deficiencias en descripción de puestos

EVALUACION DEL TALLER

OBJETIVOS

- I. Análisis, comprensión y enriquecimiento de la MISION DICONSA y de la Política de Regulación y Eficiencia Operativa a nivel de cada programa.

Para cumplir con este objetivo el grupo realizó los siguientes trabajos:

1. Diagrama Conceptual (Versión Inicial y Versión Grupo)
2. Elementos más relevantes de cambio en el documento "CAMBIO ESTRUCTURAL"
3. Misión Formal y Misión propuesta por el grupo
4. Misión DICONSA (Sólo en el Programa Rural)
5. Sugerencias de Cambio al Documento CAMBIO ESTRUCTURAL

Para lograr este segundo objetivo el grupo hizo las siguientes tareas:

- II. Conocer y recopilar las observaciones y apreciaciones del personal de la Región Centro en relación con los factores que obstaculizan o impulsan el logro de la Misión y de las políticas señaladas anteriormente.

6. Determinación de "Brechas" de Medio Ambiente y de Organización Interna, resultado de un análisis y comparación de las operaciones actuales frente a los requerimientos contenidos en el documento CAMBIO ESTRUCTURAL.
7. Análisis de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas del Medio Ambiente
8. Análisis de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas de la Organización Interna

VII. FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS

MEDIO AMBIENTE

FUERZAS IMPULSORAS
(OPORTUNIDADES)

1. INFRAESTRUCTURA DE DICONSA
2. ORGANIZACION COMUNITARIA
3. COMPETIVIDAD DE PRECIOS
4. CAPACITACION Y CONCERTACION SOCIAL

1. SATISFACCION DE NECESIDADES PRIMARIAS
2. REGULACION DE PRECIOS
3. PARTICIPACION COMUNITARIA
4. PRESENCIA DE DICONSA EN EL MEDIO RURAL

1. PARTICIPACION INTERSECTORIAL
2. REFORMA ADMINISTRATIVA
3. ACCESO A RECURSOS ESTATALES

MA. 1

LOS CLIENTES SON PRIMORDIALMENTE DE ESCASOS RECURSOS

MA. 2

LOS CLIENTES COMPRAN PRIMORDIALMENTE BASICOS

MA. 3

LA RELACION CON OTROS ORGANISMOS PUBLICOS NACIONALES IMPONE RESTRICCIONES MAYORES A LAS OPERACIONES RURALES

FUERZAS RESTRICTIVAS
(PELIGROS)

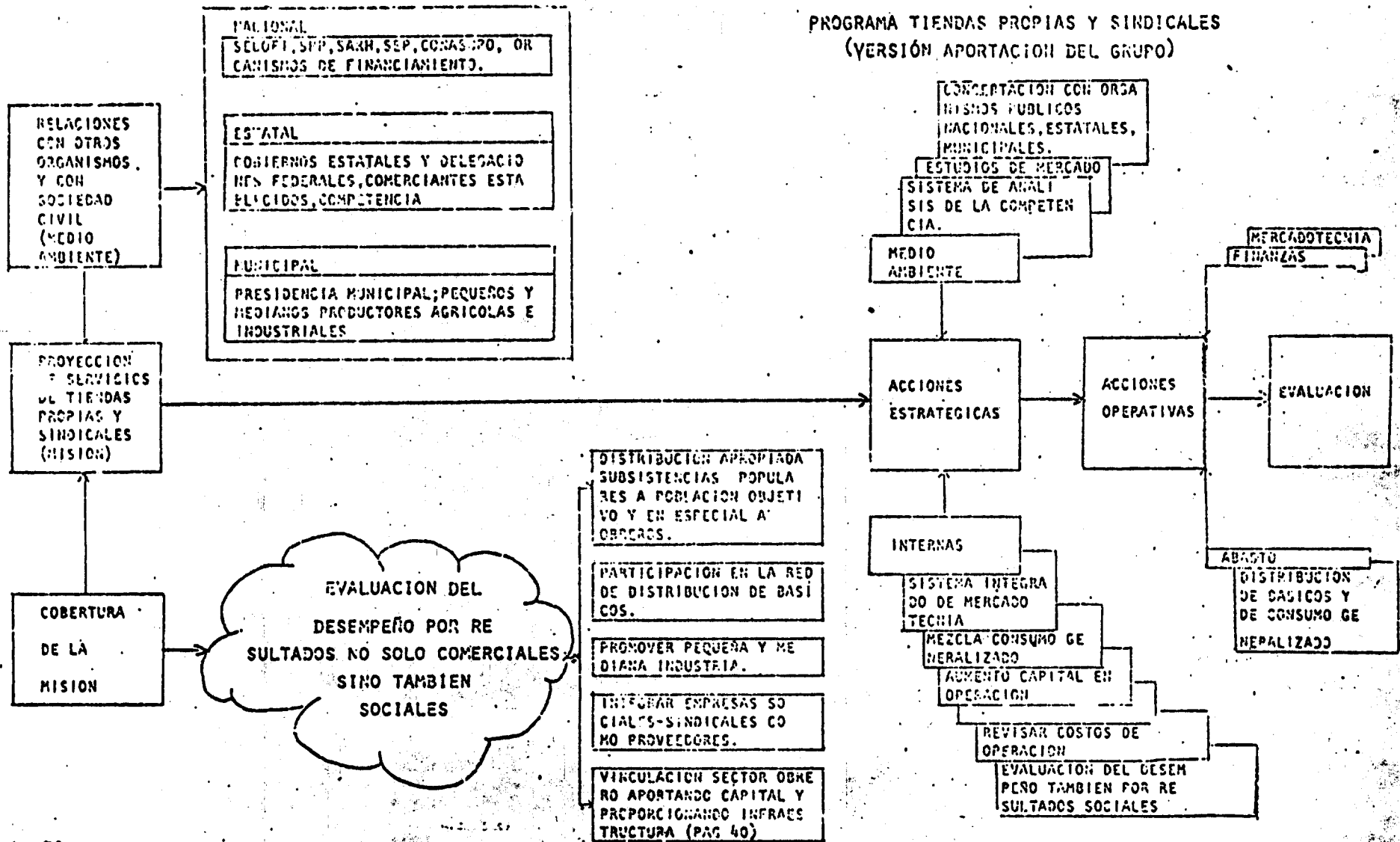
1. BAJO PODER ADQUISITIVO
2. ESCASA EDUCACION
3. ABASTO INSUFICIENTE DE BASICOS
4. DEFICIENTE COMUNICACION (Infraestructura)

1. FALTA DE PODER ADQUISITIVO
2. HABITOS ARRAIGADOS DE CONSUMO
3. INADECUADA MEZCLA DE PRODUCTOS
4. ABASTO INSUFICIENTE

1. FALTA DE OPORTUNIDAD ENTRE LA ASIGNACION Y LIBERACION DE RECURSOS
2. ESCASEZ DE RECURSOS POR CONTRACCION ECONOMICA
3. CONTROL DE PRECIOS
4. INTERESES Y COMPROMISOS DESFAVORABLES

II. DIAGRAMA CONCEPTUAL

PROGRAMA TIENDAS PROPIAS Y SINDICALES (VERSIÓN APORTACION DEL GRUPO)



(VERSION INICIAL)

PROGRAMA TIENDAS PROPIAS Y SINDICALES (VERSION INICIAL)

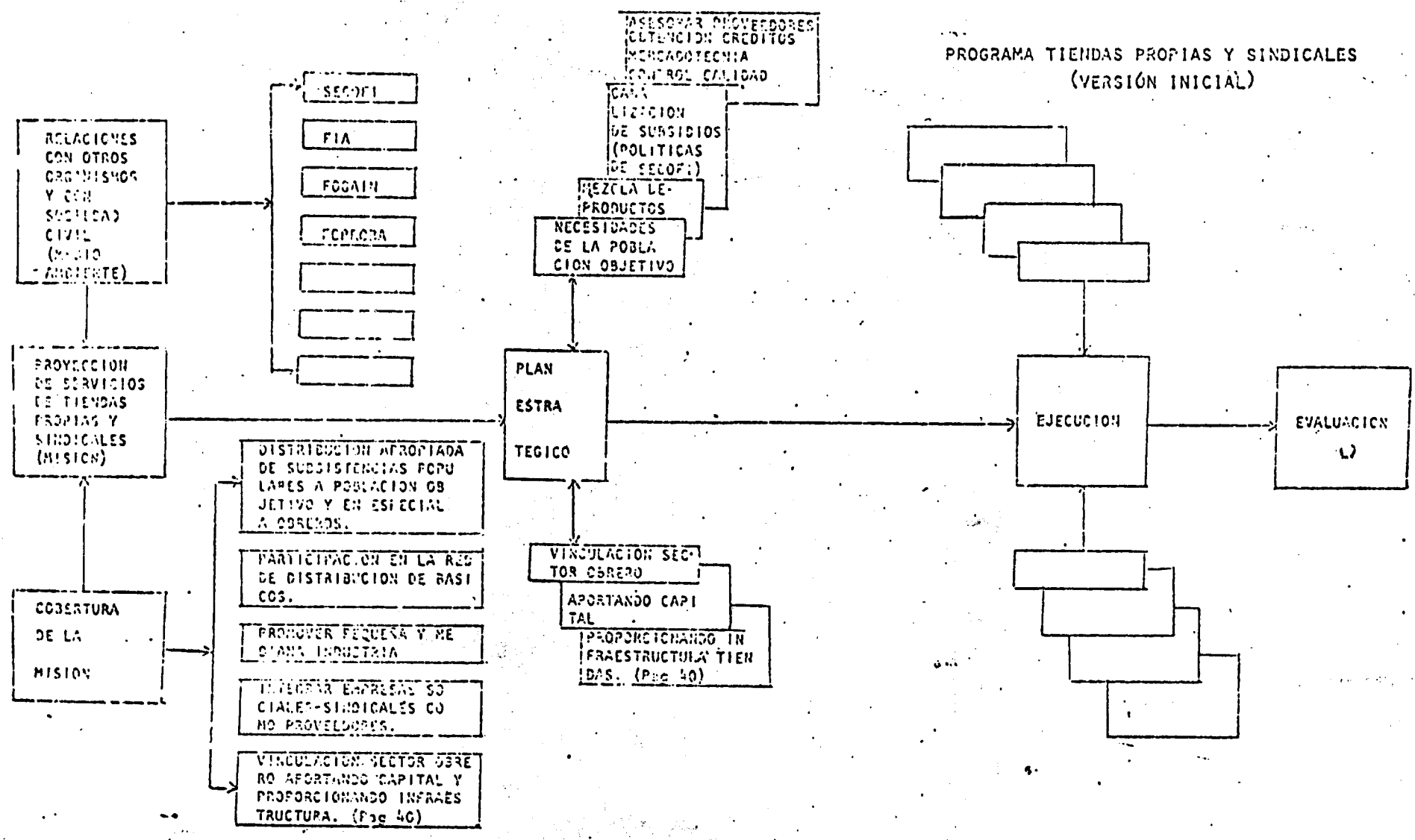
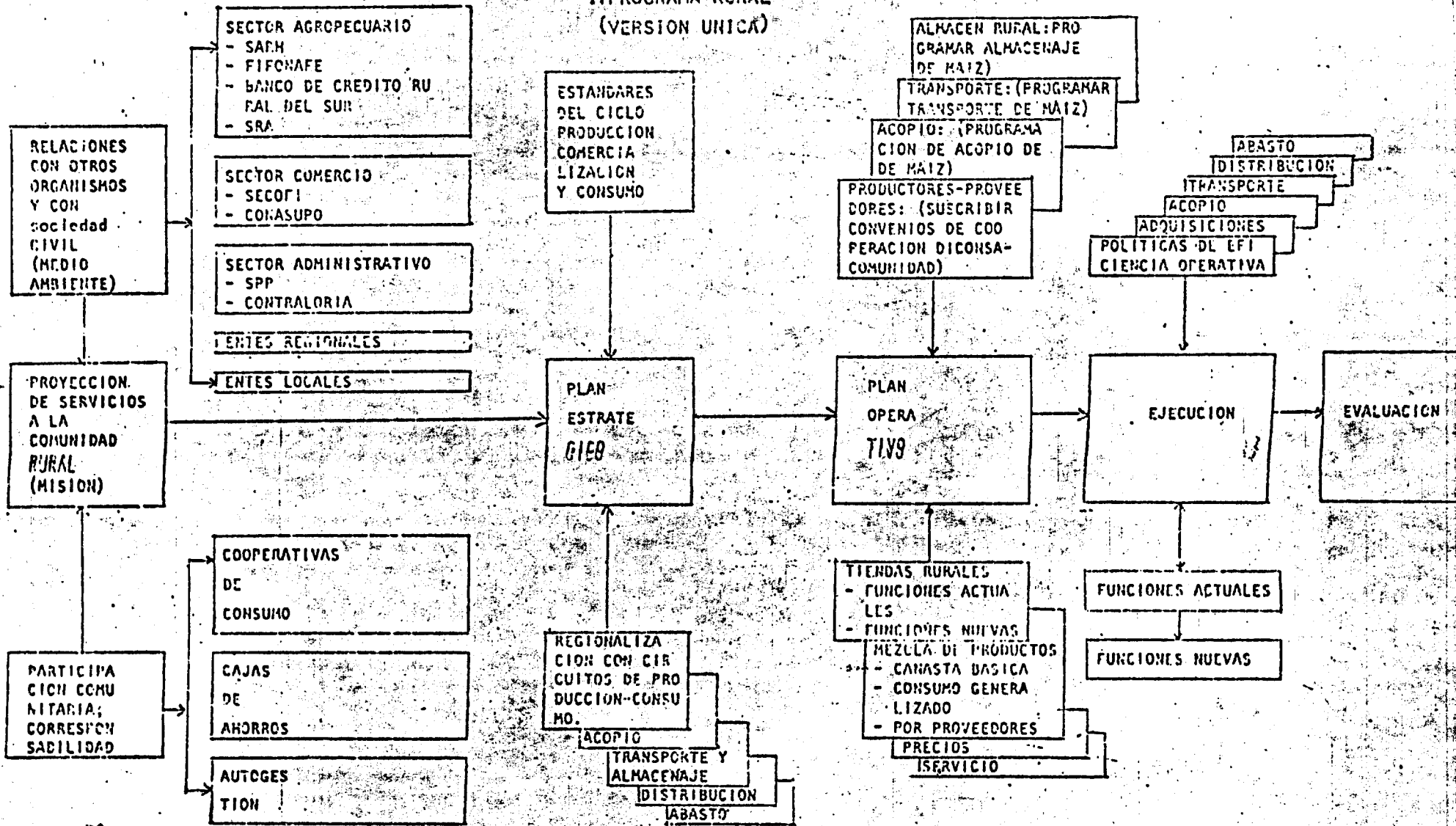


DIAGRAMA CONCEPTUAL
I. PROGRAMA RURAL
(VERSION UNICA)

6



I DIAGRAMA CONCEPTUAL DEL PROGRAMA TIENDAS CONCESIONADAS (VERSION INICIAL)

