



14.
2.º

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

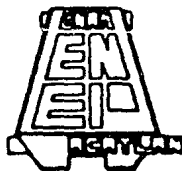
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"

LA FUNCIÓN DE IMPECSA EN LA
REGULACIÓN DEL ABASTO POPULAR
(1982-1988)

T E S I S

Que para Optar por el Título de:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
P R E S E N T A :
JOSE ALBINO HERNANDEZ ESCOBEDO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



SANTA CRUZ ACATLÁN, EDO. DE MEX

1991



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

S U M A R I O

INTRODUCCION	4
1. <u>MARCO DE REFERENCIA</u>	7
1.1 POLITICA ECONOMICA	8
1.2 SECTOR SOCIAL	11
1.3 ESTRUCTURA COMERCIAL	14
1.4 COMERCIO SOCIAL	18
2. <u>DESARROLLO FUNCIONAL DE IMPECSA</u>	22
2.1 ANTECEDENTES	23
2.2 MARCO LEGAL	29
2.3 OBJETIVOS SOCIALES	31
2.4 PRINCIPALES FUNCIONES	34
3. <u>FUNCION COMERCIAL DE IMPECSA</u>	38
3.1 DISTRIBUCION COMERCIAL	39
3.1.1 PROGRAMAS OPERATIVOS	39
3.1.2 INFRAESTRUCTURA COMERCIAL	41
3.2 MODERNIZACION COMERCIAL	43
3.2.1 LINEAMIENTOS GENERALES	43
3.2.2 PROCESO DE MODERNIZACION COMERCIAL	45
4. <u>FUNCION SOCIAL DE IMPECSA</u>	54
4.1 ABASTO POPULAR	55
4.1.1 ADQUISICION DE MERCANCIAS	55

4.1.2	CAPACIDAD DE DISTRIBUCION	57
4.1.3	DISTRIBUCION DE PRODUCTOS	60
4.2	POBLACION ATENDIDA	63
4.2.1	POBLACION OBJETIVO	63
4.2.2	POBLACION ATENDIDA	63
4.3	AHORRO GENERADO	65
4.3.1	ANALISIS DE PRECIOS	66
4.3.2	AHORROS ADICIONALES	68
4.4	EFECTO REGULADOR	69
4.4.1	CONSIDERACIONES GENERALES	70
4.4.2	PARTICIPACION DE IMPECSA	71
5.	<u>CONCLUSIONES</u>	73
	BIBLIOGRAFIA	76
	APENDICES	80
	ANEXOS	88

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

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

El presente trabajo es un estudio sobre el abasto de productos básicos necesarios para la alimentación de la población de más bajos recursos económicos suministrados por el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado mediante la filial mayorista de CONASUPO, la Impulsora del Pequeño Comercio, S.A. de C.V. (IMPECSA).

Cabe señalar que el abasto popular, en tanto objeto de estudio es en sí mismo dinámico y complejo en razón de comprender producción, compra, transporte, almacenamiento, industrialización, distribución y venta, elementos interrelacionados en tiempo y espacio de manera que cualquier alteración que se produzca en alguno de ellos repercute en los demás.

Asimismo, es importante agregar que la intervención de la Empresa Pública en el sistema comercial responde a la intención estatal de lograr una mayor vinculación en la economía entre el proceso de producción y el proceso de distribución; los diferentes modos de producción, que requieren de articular sectores más comercializados con otros que los son en menor medida.

Por otra parte, conviene señalar que en el período de análisis comprendido se presentó una de las crisis económicas más graves, lo cual ocasionó repercusiones traducidas en escasez de recursos económicos en los presupuestos públicos, contracción del mercado y efectos nocivos en el poder adquisitivo de la población.

En este contexto sustentamos, como hipótesis de trabajo, que IMPECSA mediante el abasto popular participa en la regulación del mercado de productos básicos y de consumo generalizado, coadyuvando de esta manera a defender el nivel de vida de la población de más bajos ingresos económicos del país.

Para comprobar dicha hipótesis se procedió a realizar una investigación documental, adoptando el método deductivo como metodología de trabajo.

Con este propósito, los obstáculos que se tuvieron que librar fueron básicamente en la recolección de la información; por un lado la proximidad del período de estudio permitió contar con datos y resultados más recientes, pero por el otro, comprometía en no pocos casos a funcionarios o empleados de la institución. Asimismo, la falta de un centro de documentación de la entidad provocó la diseminación de la información y en algunos casos su resguardo sin clasificación en archivo muerto. Por tal motivo, recurrimos a entrevistas directas e información complementaria en SECOFI y CONASUPO.

En el primer capítulo se elabora un marco de referencia en el cual se establece un planteamiento general del estudio mediante el análisis del período en sus aspectos de política económica, el sector social, la estructura comercial y el comercio social.

En el segundo capítulo se aborda el desarrollo funcional de IMPECSA,

en relación con sus antecedentes, marco legal, objetivos sociales y principales funciones que lleva a cabo.

El tercer capítulo expone la función comercial de IMPECSA por medio de la presentación de sus acciones para la distribución y modernización comercial.

El cuarto capítulo presenta los resultados de un análisis más detenido sobre el impacto social de IMPECSA, en el abasto popular, la población atendida, el ahorro generado y su contribución en la regulación del mercado de productos básicos.

El quinto capítulo se refiere a las conclusiones que resultaron de la presente investigación, así como algunas reflexiones y modestas recomendaciones finales.

I. MARCO DE REFERENCIA

1. MARCO DE REFERENCIA

La elaboración de un marco de referencia del abasto popular en México, en relación con la función de IMPECSA, obliga a reflexionar sobre los principales acontecimientos del sexenio de Miguel de la Madrid relativos a la política económica, sector social, estructura comercial y comercio social.

Todos los aspectos ofrecen la posibilidad de elaborar un planteamiento general del estudio en cuestión.

1.1 POLITICA ECONOMICA

A continuación se desarrolla un breve análisis de los aspectos más importantes de la política económica del período 1982-1988, que incidieron en el aspecto comercial del país.

Al inicio de la gestión de Miguel de la Madrid, el país presentaba el siguiente panorama económico:

- Inflación acelerada
- Escasez de divisas
- Deuda externa desmesurada
- Reducción del precio del petróleo
- Estancamiento de la producción

Por lo cual, al tomar posesión, en el Programa Inmediato de Reordena

ción Económica (PIRE), establece diez puntos básicos que seguir a fin de: "Resolver en lo inmediato los problemas económicos más apremiantes y fincar al mismo tiempo las bases para que, al superar la crisis se va ya avanzando..." (1)

Después de seis meses de gobierno, la estrategia económica se define con mayor precisión en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), mediante las estrategias encaminadas a vencer la crisis y recuperar la capacidad del crecimiento. En general, en el plan se proponía: "Una recuperación de la actividad (económica) moderada pero sostenida, más eficiente, más justa y con tasas declinantes de inflación". (2)

Todas estas buenas intenciones, si bien obtuvieron resultados positivos no fueron lo suficientemente contundentes para reactivar la economía, toda vez que repercutieron desfavorablemente los sismos de 1985 y el derrumbre del precio del mercado petrolero.

Lo anterior, pese a la política de austeridad en los gastos de gobierno, se tradujo, a causa del crecimiento de la inflación, en efectos negativos en la capacidad de adquisición de la población.

Ante esta situación, el gobierno de Miguel de la Madrid, a finales de 1986 instrumenta el Programa de Aliento y Crecimiento (PAC), con el

1. Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, México, SPP, 1983, p. 12.
2. Ibidem, p. 151

fin de dar respuesta a la crisis económica; sin embargo, sus resultados no fueron del todo los esperados, debido al "ineficiente crecimiento económico y la nula recepción de créditos externos". (3)

Ante tal panorama económico, la administración de Miguel de la Madrid realizó una concertación entre gobierno, empresarios, obreros y campesinos, por medio del Pacto de Solidaridad Económica (PSE), cuya estrategia se concentraba a atacar el fenómeno inflacionario y sus efectos desfavorables en los niveles de vida de la población.

Asimismo, el PSE se fortaleció con nuevas políticas económicas, tales como: corrección de rezagos en las tarifas del Sector Público, reducción de gastos del gobierno, desincorporación de paraestatales, mayor apertura comercial e incremento de salarios, en forma gradual, conforme a los niveles inflacionarios. La finalidad de estas medidas fue "evitar la hiperinflación a través de una corrección de precios y una significativa recesión". (4)

Todos estos aspectos económicos que se suscitaron durante el período 1982-1988 provocaron la contracción del mercado de productos básicos y de consumo popular debido a los altos índices inflacionarios. Aspectos que fueron enfrentados entre otras medidas mediante una modernización comercial que buscó establecer un eficaz nexo entre el proceso de

3. Hernández, José María, "Balance Económico del Sexenio" en Expansión México, Julio 1988, Año XX, Vol. XX, No. 494, p. 35

4. Ibidem, p. 37.

producción, acopio, almacenamiento, transformación y consumo de alimentos, y una política de precios que repercutió en favor del consumo popular por medio de: "ajuste de la tasa de ganancia; reconocimiento de los costos efectivamente incurridos y reconocimiento de márgenes razonables de comercialización". (5)

Finalmente, se considera que la preocupación del gobierno en turno por defender el poder adquisitivo de la población no tan sólo respondió al impacto social y político que se presentaba, sino también a su impacto económico debido a sus efectos nocivos en las demás variables macroeconómicas

1.2 SECTOR SOCIAL

El sector social de la economía está conformado por organizaciones y grupos sociales integrados por trabajadores, obreros, campesinos, empleados, colonos, amas de casa, cooperativistas y en general amplios contingentes populares que constituyen la población mayoritaria del país.

Población que durante el sexenio 1982-1988 fue afectada considerablemente en sus niveles de vida, debido fundamentalmente a las siguientes razones:

5. SECOFI, Modernización Comercial y Abasto Popular 1982-1988, México, SECOFI, 1988 p. IV.

- Altos niveles de inflación, que provocaron a su vez aumentos en los índices de precios.
- Concentración de la riqueza en un porcentaje cada vez menor de la población.
- Vicios en la comercialización de alimentos, mediante excesivo intermediarismo, especulación y prácticas monopólicas.

Todos estos aspectos incidieron desfavorablemente en los ingresos de los miembros del sector social de la economía, toda vez que sus salarios, aunque presentaron importantes aumentos, hasta alcanzar un crecimiento nominal de 2,438% (6), en términos reales tuvieron resultados poco alentadores.

En este contexto, y considerando que esta población erogó más del 50% de sus ingresos en la adquisición de productos básicos y de consumo popular, resultaron de gran trascendencia los esfuerzos realizados por el Gobierno Federal en el abasto suficiente y a precios bajos de los alimentos para defender el nivel de vida de tal población.

Por ello no es casual que dentro de las políticas gubernamentales se haya incluido la protección al consumo básico de la población y el poder adquisitivo del salario.

6. Hernández José María, op. cit. , p. 31.

Tampoco sorprende el apoyo llevado a cabo por el gobierno de Miguel de la Madrid al sector social, hasta el grado de incorporarlo a la Constitución en el artículo 25, con el objeto de fortalecer la rectoría del Estado, "garantizar la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general" y establecer mecanismos que faciliten la expansión de la actividad económica del sector social. (7)

En esta tesitura, para los fines del estudio conviene analizar acciones estatales realizadas por medio de la SECOFI, CONASUPD e IMPECSA para apoyar a dicho sector mediante la regulación y abasto de productos básicos.

En este marco es trascendente la función social de los pequeños y medianos comercios, considerando que representan las principales fuentes de abasto de la población mayoritaria del país, debido a que atienden a:

- La población ubicada en zonas rurales alejadas y en áreas urbanas marginadas, en donde no se establecen supermercados ni centros comerciales.
- Los grupos sociales que efectúan sus compras fraccionarias en mínimas cantidades y en productos de diversa calidad.
- Los habitantes que no realizan sus adquisiciones consolidadas de acuerdo con un programa semanal o quincenal de compras.

7. Presidencia de la República, Principales Acciones de Apoyo al Sector Social 1983-1987, México, 1985, p. 10.

- las familias que no tienen el espacio ni los medios para almacenar mercancía en su hogar.

Asimismo, dada la adversa situación económica del país, la organización de los miembros del sector social en grupos de compra en común, en sindicatos, colonias populares, cooperativas, etc., representaron una verdadera alternativa para obtener ahorros importantes en la adquisición de alimentos básicos.

De aquí que resulte primordial el apoyo del Estado por medio de CONASUPO e IMPECSA al abasto oportuno y a precios preferentes a los pequeños y medianos comerciantes y la promoción de grupos de compra en común, como opciones para defender el nivel de la población de más bajos ingresos.

1.3 ESTRUCTURA COMERCIAL

Tomando en cuenta que esta investigación tiene como objeto el estudio de la función de IMPECSA, la cual repercutió en el mercado de productos básicos, resulta pertinente reflexionar sobre la composición comercial en México.

Enrique Díaz Ballesteros apunta, en relación con la función del Comercio en la Economía:

El comercio juega un papel importante de coordinación en el sistema económico ya que forma un enlace real y efectivo entre la producción y el consumo de satisfactores. Representa un elemento dinámico en el desarrollo del país; actúa como gran catalizador del crecimiento económico y a través de transmitir las señales apropiadas a los otros sectores contribuye a la expansión económica y al bienestar --

de la población.(8)

En tanto que para Raúl Salinas de Gortari, la actividad comercial es la segunda rama de importancia en el Producto Interno Bruto (PIB). Para él son cuatro los aspectos que caracterizan la actividad comercial en México:

Su heterogeneidad, que hace que el 94% de las ventas comerciales se concentren en 20% de los establecimientos (...) una segunda característica de la estructura comercial, consiste en su vinculación ineficiente y desigual con los sectores productivos, lo que da lugar (a la tercera característica) a una excesiva intermediación para realizar el acopio o el abasto directo (...) por último, en cuanto a la distribución final tenemos la ineficiencia con que opera el pequeño comercio, que representa 80% de los establecimientos y sólo realiza el 6% de las ventas. (9)

Aunado a tales características, podemos señalar algunas prácticas viciadas (10) que impiden la eficiencia social del comercio, tales como:

- El intermediarismo excesivo, el que media entre dos o más personas, especialmente entre el productor y el consumidor de mercancía, el cual busca el beneficio mayor con acaparamiento y especulación. Pro

8. Díaz Ballesteros, Enrique, "La Modernización del Abasto en México", - en : Revista de Administración Pública, INAP, México, Septiembre Diciembre, 1989, Núm. 75, p.18
9. Salinas de Gortari, Raúl, "Conasupo en la Regulación y el Abasto en el Medio Rural y Marginal Urbano", en Memoria de Seminario Empresas Públicas y Sistemas de Distribución de Productos Básicos, México, CTDE, 1987, p.50
10. Burgos Orozco, Ricardo, "Los Vicios del Comercio de Alimentos en México", en: La Estructura del Comercio en México, Conasupo, 1987. p p. 57-60

ductor-acopiadores y comisionistas, transportistas, bodegueros-bodegueros foráneos, medio mayoristas, minoristas-consumidor.

-La especulación, es decir, la acción comercial con ánimo de obtener lucro mediante la retención de mercancías para romper el equilibrio entre la oferta y la demanda y, así, provocar alza de precios.

-El encarecimiento, fenómeno provocado por la especulación o mediante la elevación de precios.

Ahora bien, ante una situación de crisis económica se establecen condiciones para fomentar dichas prácticas, en detrimento del poder adquisitivo de amplias capas sociales.

Dentro de este panorama el pequeño y mediano comercio adquieren una gran importancia, ya que constituyen el último eslabón con el consumidor final.

Sin embargo, al respecto existe una paradoja, junto a un comercio moderno altamente eficiente, donde se abastecen los sectores con mayor poder adquisitivo, se tiene una enorme y heterogénea red de pequeños comercios, insuficientes en términos de precio final, que por su ubicación ofrecen el abasto a los sectores de menor ingreso.

La ineficiencia del pequeño comercio obedece tanto a sus caracterís-

ticas intrínsecas (tamaño, capital, capacitación), como al hecho de situarce al final de una extensa cadena de intermediación.

De tal suerte que, tradicionalmente, el pequeño y mediano comercio han presentado las siguientes características:

- Bajo volumen de operación
- Falta de conocimientos de técnicas comerciales
- Abasto ineficiente
- Reducido capital de trabajo
- Bajos márgenes de utilidad
- Escasa capacidad de negociación en adquisiciones
- Falta de capacitación y financiamiento
- Reducida clientela
- Deficiencias de operación

Por todo esto, no hay duda de la importancia del pequeño comercio y de la necesidad impostergable de que el Estado procure fomentar su desarrollo por medio de un abasto directo que elimine el intermediarismo mediante instrumentos que permitan su modernización.

Finalmente, en el Apéndice I se presenta un cuadro con los antecedentes generales del pequeño comercio y las organizaciones de autogestión, desde el período Prehispánico hasta las últimas décadas

1.4 COMERCIO SOCIAL

La intervención del Estado en el mercado es indispensable para lograr una mayor articulación con la producción y el desarrollo económico nacional, garantizando el interés general mediante el combate a la escasez, la especulación y el alza inmoderada en los precios de los productos básicos y de consumo popular.

En este sentido, el gobierno de Miguel de la Madrid estableció una serie de acciones y políticas generales para regular el mercado de alimentos básicos, fundamentalmente para proteger el nivel de vida de las clases populares.

Tales acciones y políticas quedaron plasmadas en los siguientes planes y programas:

- Plan Nacional Alimentario (PNA), que se formuló con la intención de articular la producción, transportación, almacenaje, distribución, el consumo y la nutrición.
- El Sistema Nacional para el Abasto (SNA). Sus intenciones se dirigieron básicamente a la modernización comercial y el abasto popular por medio de políticas de inducción: financiamiento, apoyo y normalización y políticas de regulación, defensa del consumidor, organización e integración comercial.
- El Programa para la Producción, Abasto y Control del Paquete Básico de Consumo Popular, integrado al PND para garantizar a to

da la población el abasto suficiente y oportuno de alimentos, asegurando precios que mantengan el poder adquisitivo de las familias mexicanas.

Así como el Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral (PRONADRI) y el Programa para la Productividad y el Empleo. (PPE)

Estos programas fueron formulados, instrumentados y coordinados a nivel normativo por las diferentes Secretarías de Estado del sector alimentario, fundamentalmente por la SECOFI; sin embargo, a nivel operativo la intervención de CONASUPO, mediante sus filiales, fue de crucial importancia para el logro de los propósitos establecidos.

Si bien en no pocas ocasiones la función de CONASUPO creó polémicas e incluso presión de la iniciativa privada por considerarla una "competencia desleal" del Estado, podemos afirmar que esta compañía, como entidad pública, rebasó criterios simplistas de rendimiento o búsqueda de ganancia, porque se manejó con criterio de utilidad social. (11)

CONASUPO, conformada en su sistema de empresas filiales, desarrolló funciones que fueron desde la provisión de insumos agrícolas hasta la distribución y abasto de alimentos al consumidor final (ver anexo 1). Tales filiales, durante 1982-1988, se dividieron en tres renglones (12):

11. CONASUPO, "Comercio Social", en la Estructura del Comercio en México, op. cit., p. 133.
12. Ibidem, p. 138

- Almacenamiento
 - . Bodegas Rurales Conasupo (BORUCONSA)
 - . Almacenes Nacionales de Depósitos (ANOSA)
- Industria
 - . Maíz Industrializado Conasupo (MICONSA)
 - . Leche Industrializada Conasupo (LICONSA)
 - . Fideicomiso Promoción Promotora Conasupo para el Mejoramiento Social
- Distribución
 - . Sistemas de Distribución Conasupo (DICONSA)
 - . Impulsora del Pequeño Comercio (IMPECSA)

En el cuadro del Anexo 1 puede apreciarse la forma en que interactúan las acciones de CONASUPO en su conjunto.

Tomando en cuenta que el comercio es el último eslabón del proceso productivo, la participación de CONASUPO por medio de DICONSA e IMPECSA, en el ramo de los alimentos, especialmente en los básicos, abasteciendo y regulando el mercado, constituyó un instrumento de gran utilidad estatal, no sólo por su contribución al combate de prácticas viciadas, sino por su impacto en la defensa de los niveles de vida de la población. (13)

En este contexto, IMPECSA, como filial mayorista del sistema CONASUPO, tuvo una función relevante en el comercio social, tanto por el abasto de

13. Ibidem, p. 140

mercancía a bajos precios al pequeño y mediano comerciante, en beneficio del consumidor final, como por su atención directa a la población por medio de los grupos de autogestión, cooperativas y sindicatos.

En efecto, se ha señalado en este capítulo, el pequeño y mediano comercio, en tanto último eslabón de la cadena comercial, atienden primordialmente a la población de más bajos recursos económicos; de igual forma se menciona que esta población forma parte del sector social de la economía, sector que aglutina a las grandes mayorías nacionales, en cuyo seno se organizan sus miembros en grupos de autogestión, cooperativas o sindicatos para lograr mayor poder de compra en común.

Por lo tanto, dado los fenómenos de la crisis económica del sexenio de Miguel de la Madrid, en detrimento de los niveles de vida de la población de más bajos ingresos del país, el abasto de productos básicos y de consumo popular en todo el territorio nacional a los precios más bajos del mercado, constituyó sin duda una labor de gran importancia en la política estatal.

Labor que es digna de analizar, en un período coyuntural de transición, por su impacto social en favor de los que menos tienen. En esta tesitura, el análisis de la función de abasto y regulación de productos de consumo popular de IMPECSA como contribución a la defensa de la economía de los mexicanos más pobres, significa acercarse a un ámbito en donde administración pública y política, política y administración pública se complementan.

2. DESARROLLO FUNCIONAL DE IMPECSA

2. DESARROLLO FUNCIONAL DE IMPECSA

En este capítulo se presenta un panorama general de la función comercial de la Impulsora con el objeto de establecer las bases que permitan analizar con mayores elementos su impacto social en la defensa del poder adquisitivo de la población de más bajos ingresos del país.

2.1 ANTECEDENTES

Con la elaboración de este apartado, se pretende enunciar las principales condiciones y acontecimientos que dieron origen a IMPECSA y la evolución que ha venido presentando hasta el período de estudio.

En la década de los sesenta y primera mitad de los setenta, la estructura comercial del país se caracterizaba por ser contradictoria e ineficiente; al respecto Santiago García Casauranc afirmó:

En 1975 había en México 352 mil comercios y ya para entonces su crecimiento había dejado de ser gradual y homogéneo y empezaba a adquirir matices de descomposición e incongruencia. Mientras las grandes cadenas comerciales (...) se debatían en una competencia feroz para acaparar la mejor parte del mercado, el pequeño comercio detallista tenía que conformarse con depender, para su abastecimiento, de una larga cadena de intermediarios que encarecían los artículos con grave perjuicio para el consumidor final (1)

Aunado a lo anterior, el pequeño comercio tenía muy poco acceso a las fuentes crediticias; funcionaba sin las más elementales técnicas de comercialización, con niveles de operación muy bajos y sin recursos financieros;

1. Décimo Aniversario de Impecsa, 1977-1987, México, Memoria de Aniversario, IMPECSA, 1987, p.7

todo lo cual le hacía comprar caro y vender caro. Para su abastecimiento dependía de una gran cadena de intermediarios: fabricante-distribuidor nacional, mayorista regional, mayorista estatal, medio mayorista local, distribuidor de ruta fija, pequeño y mediano comerciante, como anteriormente se mencionó.

En esas circunstancias, a juicio de García Casauranc:

... se hacía indispensable la intervención del Estado como única entidad capaz de servir de contrapeso a una desordenada y arbitraria estructura comercial que amenazaba en convertirse en un monstruo de mil cabezas, cuya primera víctima sería el consumidor y, sobre todo, el de bajos ingresos. (2)

Una de las primeras respuestas a toda esta situación fue la transformación, en 1977, de la Secretaría de Industria y Comercio, en Secretaría de Comercio, cuyos objetivos se delimitaron así:

Procurar a toda la población del país, particularmente a los grupos de menor ingreso y a la que habita en regiones marginadas, el abasto de los bienes socialmente necesarios a precios accesibles; incrementar la eficiencia y eficacia de los sistemas comerciales del país y orientar y proteger al consumidor. (3)

Consecuente con estos objetivos, Ramón Martínez Guerra, Director fundador de IMPECSA, mencionó:

2. Ibidem.

3. Ibidem.

El Secretario (de Comercio) se había percatado de que una de las partes más afectadas dentro de esta actividad económica eran los detallistas, a los que llegan pocos productos y caros; si había escasez, peor, porque entonces los compraban todavía más caros y bajo una serie de condiciones por parte del mayorista.

La situación obligaba en muchos casos a que el pequeño comercio viera los precios oficiales. (4)

Como respuesta a toda esta problemática y con base en las siguientes consideraciones, se dio paso a la creación de IMPECSA:

Que dentro de los objetivos que se persiguen por la presente Administración, la distribución de productos básicos y de consumo popular, constituye uno de los programas prioritarios a desarrollar, con el objeto de contribuir a la satisfacción de las necesidades más apremiantes de la mayoría de la población, siendo necesario que el Estado disponga de los recursos que se requieran, a fin de orientar la actividad económica hacia estos propósitos, promoviendo la colaboración de los sectores interesados.

Que para cumplir con esta finalidad, se ha considerado necesario impulsar al pequeño y mediano comercio, imprimiendo mayor eficiencia a esta actividad para mejorar las condiciones de abasto, distribución y venta de los mencionados productos, en beneficio, principalmente, de la clase rural y en general del consumidor final.

Que a través de estos mecanismos se busca apoyar la actividad comercial, para que pueda ser desarrollada en forma dinámica y eficaz, permitiendo de esta manera la generación de nuevos empleos, la esta

4. "Historia de Impecsa de viva voz", en Revista el Afiliado, Impecsa, México, edición de aniversario, 1987, No. 58, Año 7, Vol. V, p.10. Los primeros diez años de operación de la Impulsora, son analizados e incluso se proporciona información adicional.

bilización de precios y la adecuada distribución de bienes necesarios, fundamentalmente en aquellas regiones y puntos de la población, en donde el comercio organizado no ha alcanzado su ramificación. (5)

La autorización de la creación de una empresa de participación estatal denominada Impulsora del Pequeño Comercio, S.A. de C.V., se efectuó por instrucciones del Lic. José López Portillo, a través del acuerdo emitido el 6 de abril de 1977 por la Secretaría de Programación y Presupuesto y publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 24 de mayo del mismo año.

Las dificultades a las que se enfrentó la Impulsora, desde sus inicios son, entre otras, una gran presión por parte de los grandes mayoristas, lo cual ocasionaba la falta de crédito; asimismo, el "abarrotero mostraba un fuerte ~~excep~~cepticismo y desconfianza de la institución recién creada. Sin embargo, todo esto fue siendo vencido poco a poco y el detallista empezó a - creer en IMPECSA." (6)

Desde su creación, IMPECSA ha experimentado las siguientes etapas:

La Primera abarca el periodo de 1977 a 1979, en el cual se dieron las siguientes características:

- Sus operaciones estaban concentradas en la oficina matriz

5. Diario Oficial de la Federación, México, 24 de mayo de 1977 pp. 1 y 2

6. "Historia de Impecsa" ..., op. cit. pp. 10 y 11

- Se abren 18 sucursales en 14 entidades federales
- Se atendió a 7,655 pequeños y medianos comerciantes
- El monto de las ventas fue de 505 millones de pesos. (7)

La segunda etapa empieza a partir del segundo semestre de 1979, presentando los siguientes aspectos:

- Inicia un programa de expansión a fin de disponer de la infraestructura física y operación que le permitiera trabajar a escala nacional.
- La expansión incluyó un esquema de desconcentración administrativa que dio como resultado la reestructuración de órganos centrales y la creación de trece Gerencias Regionales, en las cuales se agruparon más de 200 Sucursales.
- En junio de 1980, la Impulsora se incorpora a las filiales del sistema CUNASUPO, para integrarse a su proceso de producción, al macenamiento, distribución y venta, dando mayor congruencia al sistema de abasto.
- El incremento de Sucursales permitió estar más cerca de las más importantes ciudades de 20 mil habitantes, y dar servicio a 15

7. Confróntese Impulsora del Pequeño Comercio, Manual de capacitación para Coordinadores y Asesores Comerciales. México, Documento mimeografiado Impecsa, 1985, s.p. y Décimo Aniversario de Impecsa, op. cit. pp. 6 y 12.

mil núcleos de población a través de 41 mil pequeños y medianos comerciantes. (8)

Para 1982 la Impulsora mantenía el siguiente panorama general:

- En infraestructura, contaba con once Gerencias Regionales que integraban 198 Sucursales.
- Atendía a una población de 8 mil 376 habitantes.
- Abastecía a 59,749 comercios tradicionales y 10,051 afiliados
- La utilidad bruta representaba un 1.8% con respecto a las ventas totales.

Finalmente, todo este proceso de expansión y evolución de las unidades administrativas y comerciales de la Impulsora se vio reflejado en el establecimiento y desarrollo de sus programas:

- Programa de Abasto al Comercio Tradicional, 1977
- Programa Nacional de Afiliados, 1980
- Programa Nacional de Autogestión, 1982
- Programa de Autoservicio de Mayoreo (MERCAMEX Y BODEGAS CONASUPO), 1985.

2.2. MARCO LEGAL

La Impulsora se crea por decreto oficial emitido por el Ejecutivo Federal por medio de la S.P.P., como una empresa de participación estatal sus-
tentada en una estructura jurídica de Sociedad Anónima de Capital Variable.

Asimismo, nace como una entidad mediante la cual el Poder Ejecutivo de la Unión se auxilia para el desarrollo de sus funciones, según en Art. 3º. de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y el Art. 3º. de la Ley Federal de los Organismos Descentralizados y de Empresas de Participación Estatal, el 2º, fracción VII, y 8º. de la Ley de Presupuesto, - Contabilidad y Gasto Público Federal. (9)

Así también, podemos señalar algunas de las principales disposiciones jurídicas que le dan sustento legal a las actividades de la empresa. (10):

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
- Ley Federal del Trabajo.

9. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México, Editorial Pac, 1987, p.6

10. Para una mayor información del marco legal de IMPECSA, consultar en la Impulsora del Pequeño Comercio, Manual General de Organización de IMPECSA. México, Gerencia Corporativa Técnica de IMPECSA, 1985, p.10.

- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios Relacionados con los Bienes Muebles.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- Código de Comercio.
- Reglamento de la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Acuerdo por el que las Entidades de la Administración Pública Paraestatal se agrupan por sectores, a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se realicen a través de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que se determina.
- Acuerdo por el cual la Impulsora del Pequeño Comercio, S.A. de C.V., es una entidad agrupada al Sector Comercio.

- Acuerdo que establece las bases administrativas generales respecto a las disposiciones legales que regulan la asignación y uso de los bienes y servicios que se pongan a la disposición de los Servidores Públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Normas para la Adquisición de Mercancías, Materias Primas y Bienes Inmuebles.

Además de este marco legal, la institución encauzó sus operaciones conforme a los lineamientos trazados en el PND y las demás políticas y directrices establecidas en los planes y programas instrumentados por la administración de Miguel de la Madrid Hurtado, mismos que ya se han mencionado y se continuarán refiriendo en los apartados posteriores.

2.3 OBJETIVOS SOCIALES

Conforme al artículo segundo del acuerdo (11) por el que se crea la Impulsora, sus objetivos sociales son:

- Distribuir al mayor y medio mayor productos de consumo final, principalmente básicos y de consumo popular, preferentemente al pequeño y mediano comercio, para mejorar las condiciones de abasto, distribución y venta de dichos productos en beneficio del consumidor final;

- Adquirir materias primas e insumos para los productos que habrá de comercializar, para utilizarlos a través de contratos de maquila y similares, en la forma que considere conveniente, a fin de estar en condiciones de ofrecer los mejores precios de mayo reo, medio mayoreo y consumo final;
- Estimular la producción de los productos básicos y de consumo popular que habrá de distribuir para asegurar el abasto suficiente de los mismos al precio más reducido posible;
- Impulsar y operar actividades comerciales en general, para los fines anteriores, en particular en beneficio del pequeño y mediano comercio;
- Fomentar el establecimiento y desarrollo de unidades productivas y comerciales, en particular las relacionadas con el pequeño y mediano comercio; y
- Promover y celebrar, en el país y en el extranjero, cualesquiera actos, contratos, servicios, operaciones y/o empresas, conexos y anexas, accesorios o incidentes a las anteriores actividades, o que sean conducentes a la realización de las mismas por su propia naturaleza o a juicio del Consejo de Administración.

Retomando lo anterior, podemos señalar el primer inciso como objeto fundamental de la Impulsora; en tanto que los demás, podemos decir que

tuvieron un carácter meramente complementario.

Conforme a declaraciones de Roberto Albores Guillén en 1979, paralelamente al proceso de integración de la Impulsora a CONASUPO se definen con precisión y claridad la importancia y alcances de los objetivos de la empresa, considerados en su acta constitutiva: "abastecer de productos básicos ' principalmente ' al pequeño comercio ... Se pretendía la regulación del mercado mayorista, capacitación a los pequeños comerciantes, garantía de abasto, nuevos esquemas de organización comercial y trato adecuado a los precios". (12)

Ahora bien, se puede decir que los objetivos específicos de la Institución, en el período que comprende el estudio, fueron:

- Abastecer al pequeño y mediano comercio que, tradicionalmente, dependían de múltiples canales de intermediación.
- Promover la modernización del aparato comercial para propiciar - la creación de una clase media del comercio de productos básicos.
- Regular el mercado de abarrotes mediante el abastecimiento oportuno y a precios bajos de los productos básicos.
- Regular la oferta de productos al menudeo.

12. "Historia de Impecsa" op. cit. p. 12

En suma, IMPECSA se constituyó como un mecanismo de distribución para desempeñar la función social de eliminar inútiles fases de intermediación y para extender sus beneficios hasta aquellas zonas que, por su ubicación territorial o escaso poder adquisitivo, resultaban poco atractivas y escasamente rentables para el aparato distributivo normal. Los servicios de IMPECSA fueron destinados al pequeño y mediano comercio de abarrotes, a los grupos de consumidores organizados y a las pequeñas y medianas unidades de producción.

2.4 PRINCIPALES FUNCIONES

IMPECSA, para cumplir sus objetivos de abasto popular y contribuir a la regulación del mercado de productos básicos y de consumo general, llevó a cabo una serie de funciones que van desde la adquisición de mercancías con las pequeñas y medianas unidades de producción hasta la distribución de las mismas a los pequeños y medianos comercios, a los grupos de autogestión, las cooperativas y sindicatos.

A continuación se presentan las principales funciones (13) que, según mi consideración, llevó a cabo la Impulsora en el período estudiado:

- Adquisiciones.

Mediante un programa y un presupuesto anual la entidad realizó un proceso permanente de negociación con proveedores para la ad

13. Manual General de Organización de IMPECSA, op. cit., pp. 18-39

quisición de mercancías mediante la celebración de concursos na
cionales y regionales.

- Almacenes y manejo de mercancía.

La institución, por medio de una extensa red de almacenes distribuidos estratégicamente en todo el país, almacenó la mercancía surtida por el proveedor, estableciendo y supervisando el desarrollo de normas y políticas para la adecuada recepción, clasificación, ubicación, seguridad e higiene de tales productos. Asimismo, desarrolló acciones tendientes a detectar mercancías en mal estado o de lento o nulo desplazamiento.

- Transportes.

La Impulsora contó con transporte propio y/o en su caso rentado para el surtimiento de la mercancía, estableciendo rutas y áreas de servicio, así como medidas para su mantenimiento.

- Abasto regular

La entidad llevó a cabo el abasto permanente a los pequeños y medianos comercios y al consumidor final mediante sus diferentes programas operativos, para ello efectuó la apertura y/o fu
sión de Sucursales atendiendo a los requerimientos del mercado y la operación de Bodegas de Autoservicio.

- Investigación de mercado.

IMPECSA, tomando como referencia su catálogo de proveedores y productos potenciales, realizó estudios de mercado con el fin

de ampliar y/o depurar dicho catálogo, determinar el comportamiento de las ventas y detectar las necesidades del pequeño y mediano comercio y consumidor final.

- Promoción, asesoría y gestoría.

La empresa proporcionó ayuda y asistencia técnica principalmente a los pequeños y medianos comercios para modernizar su operación, para realizar trámites administrativos ante las diferentes dependencias gubernamentales y para la gestión de créditos ante las instituciones oficiales y privadas. Asimismo, llevó a cabo programas de capacitación y orientación para la organización de grupos de autogestión.

Para cumplir con tales funciones, IMPECSA adoptó una estructura orgánica dividida en tres niveles : Corporativo, Regional y Operativo (Sucursal o Bodegas de Autoservicio), ver anexos 2, 3 y 4.

En el nivel corporativo, durante el período 1983-1988 se efectuaron modificaciones importantes en las Gerencias Corporativas, cuyas funciones tenían un carácter adjetivo; aquéllas de carácter sustantivo permanecieron sin cambios significativos (14). Sin embargo, conviene resaltar la importancia conferida a la Gerencia Corporativa de Comercialización, de cuya línea de mando dependieron directamente las Gerencias Regionales.

14. Ibidem. pp. 10 y 17

En cuanto al nivel Regional, la Impulsora contó de 1983 a 1987 con diez Gerencias Regionales, de cuya unidad de mando dependían aproximadamente de 20 a 25 sucursales.

En el anexo 5 podemos apreciar tanto la ubicación territorial de ta les Gerencias como el número de Sucursales adscritas a las mismas.

3. FUNCION COMERCIAL DE IMPECSA

3. FUNCION COMERCIAL DE IMPECSA

En este capítulo se realiza un análisis general de la función comercial de la Impulsora con el objeto de conocer sus principales canales de distribución, así como aquellas acciones realizadas para la modernización comercial de la institución. Función comercial que nos permitirá obtener un panorama más amplio de los programas y de los cambios estructurales para lograr mayor eficiencia en el abasto popular.

3.1 DISTRIBUCION COMERCIAL

IMPECSA, para cumplir con la distribución de productos básicos y de consumo popular al pequeño y mediano comerciante y a los grupos de autogestión en beneficio de la población de mas bajos ingresos instrumentó una serie de Programas operativos soportados por una extensa infraestructura de almacenes y transportes establecidos en puntos estratégicos de todo el territorio nacional.

3.1.1 PROGRAMAS OPERATIVOS

Cuatro fueron los programas fundamentales instrumentados por la entidad: el Programa al Comercio Tradicional, el Programa Nacional de Afiliados, el Programa Nacional de Autogestión y el Programa de Autoservicio al Mayoreo.

Los dos primeros orientaron sus acciones a la atención comercial al

pequeño y mediano comercio, el tercero hacia los grupos de compras en común y el cuarto fue una innovadora modalidad de modernización comercial.

En los Apéndices 2,3,4 y 5 pueden apreciarse la importancia y justificación, objetivos, políticas, estrategias, y en algunos casos acciones y observaciones a cada uno de los programas mencionados, en tanto que en el cuadro correspondiente al Apéndice 6, se muestran los resultados de 1983 a 1988 en relación con comercios y/o grupos atendidos y las ventas realizadas. Finalmente en el Apéndice 8, se comparan las ventas, los básicos y gastos de operación. Con base en dicha información, se hace las siguientes apreciaciones:

- El Programa que creció con un ritmo más acelerado y que, por consecuencia, registró un mayor incremento en sus ventas y comercios atendidos fue el de abasto al comercio tradicional.

- Mediante el Programa de Afiliados se procuró la creación y el fortalecimiento de una "clase media comercial" — la cual se trata ampliamente en el siguiente apartado —, así como el mejoramiento de las condiciones de abasto de productos básicos, lo que provocó un aumento considerable en sus ventas y en la calidad del servicio brindado.

Cabe señalar que los resultados de este programa no fueron del todo los esperados, a causa de la dificultad de encontrar locales comerciales que reunieran los requisitos mínimos para ser susceptibles de modernización, aunado a la escasez de crédito preferencial; sin embargo, se asegura haber mo-

derizado a "mil comercios abarroteros, los cuales incrementaron sus ventas en un 100%, ampliando su zona de influencia y beneficiando a un mayor número de consumidores."(1)

- El Programa de Autogestión otorgó directamente a los consumidores conformados en grupos de compras en común el abasto de productos de consumo popular, evitando con esto la intermediación excesiva y fomentando la organización social para el consumo de alimentos. Si -- bien los resultados fueron menores a los demás programas, se destacan los resultados logrados en los dos últimos años debido a los beneficios adicionales obtenidos por medio de la atención de los Autoservicios al Mayoreo.
- En todos los Programas se aprecia un descenso en el número de comercios atendidos en el período 1986-1988, esto se debió a la depuración del padrón de clientes realizada en esos años, a causa de que en algunas Sucursales existían registros duplicados al considerar indebidamente a un cliente en varias ocasiones.

3.1.2. INFRAESTRUCTURA COMERCIAL

Los canales comerciales que utiliza la empresa para la venta de sus productos son las Sucursales y las Bodegas de Autoservicio.

Cada Sucursal contó con una bodega de mil a cinco mil M² y con tres o

1. Impulsora del Pequeño Comercio, Logros de IMPECSA 1983, 1988, México, -- Dirección General de IMPECSA, 1988, s.p.

seis unidades de 3, 5, 8 y 30 toneladas, de acuerdo con el monto de ventas de la Sucursal. Los productos en inventario de las Bodegas fueron fundamentalmente básicos y/o de consumo popular. (Consultar el apartado 4.1.2 del Capítulo Cuarto).

En el año de 1983 la Institución contaba con diez Gerencias Regionales y 210 Sucursales; al término del primer semestre de 1986 la cifra alcanzó 143 centros operativos; durante el bienio 1986-1987, como consecuencia de los propósitos del Programa Integral de Trabajo 1986-1988 (PIT) por consolidar y hacer eficientes las estructuras operativas y financieras de la empresa pública, el número fue de 214 en 1987, reduciéndose a 172 Sucursales en 1988 y nueve Gerencias Regionales en este último año (véase el anexo 5).

En relación con el transporte, aunque la entidad contó con las unidades necesarias, 638 en 1986, y 871 en 1988, de estas últimas, 251 estaban fuera de servicio en este mismo año lo cual ocasionó la contratación de transporte privado.(2)

En este sentido, el transporte representó un grave problema para la institución, a causa de su deterioro permanente, la falta de mantenimiento adecuado, así como la ausencia de recursos financieros para la adquisición de nuevas unidades; y el transporte rentado no resolvía de fondo el problema, por lo cual la promoción de cadenas voluntarias entre pequeños comerciantes, tanto para fortalecer su capacidad de compra como para utilizar

2. Impulsora del Pequeño Comercio, Documento Analítico de Impecca, (Anexo 15), México, Dirección General de Impecca, 1989, s.p.

transportación común, fueron las alternativas más viables que se plantearon en un mediano y largo plazo.

3.2 MODERNIZACION COMERCIAL

El proceso de modernización comercial emprendido en IMPECSA fue congruente con los propósitos y lineamientos emitidos por el Gobierno Federal por medio de los planes y programas en materia de abasto popular.

La idea fundamental del gobierno, consistió en la racionalización y eficiencia operativa dentro de las empresas públicas, y en la utilización de técnicas y sistemas modernos de almacenamiento y distribución, para promover la modernización de las estructuras comerciales principalmente del pequeño y mediano comercio, como lo veremos en adelante.

3.2.1 LINEAMIENTOS GENERALES

La modernización comercial propuesta en el sexenio 1982-1988, se desarrolló en base en el concepto cambio estructural, que perseguía "cambios de fondo en la estructura económica, en la participación social y en el proceso de desarrollo, para reorganizar el proceso productivo y distributivo, con el propósito de superar las insuficiencias y desequilibrios". (3) En este contexto, se define la modernización comercial como un:

Proceso de transformación racional de las estructuras de comercio in

3. Para una conceptualización más amplia, véase Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo, 1983-1988.

terior y el abasto para lograr una mayor eficiencia (...) lo anterior considera una modificación en la composición y papel de los agentes comerciales y la integración armónica y equilibrada con los sectores productivos (4)

En este orden de ideas, la transformación de las estructuras comerciales y la vinculación eficaz del proceso productivo con el distributivo, fueron las preocupaciones, en materia comercial, consideradas en los programas del sexenio (1982-1988) a fin de hacer más eficiente y productivo al pequeño y mediano comercio, para fomentar su competitividad frente a los grandes comercios mediante la elevación del volumen de sus ventas y la reducción de precios.

En forma general, podemos decir que los lineamientos y estrategias en materia de modernización comercial de los planes y programas del período 1982-1988 fueron, entre otros:

- Establecer un nexo real entre la producción y el consumo
- Transformar racionalmente las estructuras comerciales para lograr una mayor eficiencia
- Reducir el intermediarismo excesivo
- Proteger el poder adquisitivo del salario
- Elevar la eficiencia y competitividad del pequeño comerciante

4. Ibidem, p. 359

3.2.2 PROCESO DE MODERNIZACION COMERCIAL

Con base en los lineamientos y de acuerdo con el objetivo de modernización del pequeño comercio, estableciendo en el Programa Institucional del Sistema Conasupo, IMPECSA instrumentó su Programa Integral de Trabajo (PIT) 1986-1988.

El PIT tenía como objetivo principal consolidar la estructura operativa y financiera de la empresa, a fin de convertirla en factor fundamental para llevar a cabo la transformación estructural del mercado al mayoreo de productos básicos de consumo popular.

Para que cumpliera dicho objetivo, el programa se subdividió en dos grandes campos de acción: la eficiencia operativa y la consolidación en el mercado, los cuales analizaremos a continuación:

LA EFICIENCIA OPERATIVA INTERNA

La finalidad de este conjunto de acciones fue alcanzar la eficiencia de las operaciones de la impulsora, como requisito para contribuir a la modernización del pequeño y mediano comercio. Para ello fueron diseñados los siguientes sub-programas:

- La readecuación física de las Sucursales
- La mecanización de almacenes
- La utilización de sistemas computarizados
- La readecuación del ámbito regional
- La desconcentración de funciones

- La revisión de catálogo de productos y proveedores
- Las compras participativas de granos

Dado el considerable número de subprogramas, se analiza sólo aquellos considerados de mayor importancia para la modernización comercial de la Impulsora.

La Readecuación Física de Sucursales

La acelerada expansión de la Impulsora, de 1977 a 1985 (de 18 sucursales a 243), originó la apertura precipitada de unidades operativas, por lo cual, en la mayoría no se realizaron diagnósticos ni estudios previos de factibilidad; todo esto provocó un crecimiento de la empresa con diversas limitaciones.

Por tal razón, se hizo necesario la readecuación física de Sucursales a efecto de determinar el número óptimo de las mismas, que consistió en la realización de diversos estudios para evaluar la conveniencia de fusionar, crear o reubicar dichos centros operativos, en aquellos lugares que garantizaran mayor penetración en el mercado. De ahí que al finalizar 1986 se contaba con 212 Sucursales y, al término del ejercicio de 1988, operaban 172, incluyendo ocho Bodegas de Autoservicio. (5)

5. Impulsora del Pequeño Comercio, Resumen de la Administración de Impecsa 1983-1988 (Segunda Fase). México, Impecsa, 1988, p.12

La Mecanización de Almacenes

Este subprograma se realizó con el objeto de modernizar los almacenes, en razón de que en 1985 se afirmaba que las 242 Sucursales de la Impulsora operaban a un 50 por ciento de su capacidad (6), como consecuencia de la siguiente problemática en los almacenes:

- Falta de homogeneidad de las superficies
- Acomodo de mercancías sobre el piso
- Equipo inadecuado e insuficiente
- Controles administrativos e inventarios deficientes
- Falta de capacitación del personal
- Ausencia de técnicas, procedimientos y sistemas administrativos

Aunado a lo anterior, 182 almacenes eran rentados y, en casi todos, su nivel de capacidad estaba muy cerca de la saturación.

Ante este panorama, la mecanización de almacenes buscó mejorar la eficiencia operativa y sustituir paulatinamente los almacenes rentados por propios, a causa de que dichos almacenes presentaban las siguientes características:

- Altura libre interior: 4.90 m.
- Piso de concreto, con una capacidad de carga distribuida, de 2,000 Kgs.

6. Impulsora del Pequeño Comercio, Programa de Mecanización de Almacenes, México, IMPECSA, 1986, p.1

- Estantería de selección
- Montacargas eléctrico
- Área de mantenimiento de equipo de operación

En tanto que las ventajas (7) obtenidas de la operación de estos almacenes fueron:

- Aprovechamiento integral del área (estiba hasta tres niveles)
- Localización exacta de las mercancías (plano de distribución)
- Reducción de pasillos
- Mayor eficiencia en el levantamiento de inventarios
- Facilidad de embarques y loteo de mercancía
- Mejor control de mermas
- Mayor rotación de mercancías
- Incremento en la capacidad de almacenamiento, casi en un cien por ciento
- Facilidad en la aplicación de procedimientos

Los criterios que se utilizaron para seleccionar los almacenes (8) fueron:

- Almacenes propios

7. Ibidem, p. 6.

8. Ibidem, p. 8.

- Con alto nivel de ventas
- Con mayor prioridad en las necesidades comerciales regionales
- Con capacidad de 2,000 M²
- Aquellos que resolvieran la problemática de abasto en determinadas zonas geográficas.

En total fueron 46 almacenes mecanizados, representando el 26% de las bodegas propias de IMPECSA, lográndose con esto una mayor capacidad de almacenamiento, la disminución de las mermas y mejor atención a los pequeños y medianos comerciantes y grupos de compras en común. De tal suerte, que la reducción en el número de almacenes no repercutió en el abasto de productos básicos y de consumo general a la población objetivo.

La Utilización de Sistemas Computarizados.

La dinámica operación de IMPECSA evidenciaba la necesidad de establecer sistemas de computación y de enlace para apoyar el crecimiento de la empresa, a fin de dotarla de servicios modernos de registro, control y análisis de las operaciones; para llevar a cabo estos trabajos se estimaron inversiones de 420 millones de pesos en 1986 y 225 millones en 1987. (9)

El Subprograma dio inicio con la aplicación del sistema integral de información, el cual consistió en la instalación de microcomputadoras en cinco Gerencias Regionales y el establecimiento gradual del Sistema Integral de Comercialización en Sucursales (SICS)

Asimismo, en las gerencias regionales fueron instalados equipos de teleprocesos para la obtención de reportes, pago a proveedores y corrección de los programas de cómputo. También se instrumentó el Sistema Control de Abasto Nacional, (SCAN), con el objeto de agilizar y hacer eficiente la actualización de los catálogos de proveedores y productos de la empresa y proporcionar la información suficiente para la negociación, operación y evaluación de ofertas de mercancías. (10)

CONSOLIDACION EN EL MERCADO

Para lograr mayor presencia en el mercado, IMPECSA, llevó a cabo los siguientes subprogramas, destinados a organizar y administrar adecuadamente la prestación de los Servicios de Abasto Popular:

Bodegas de Autoservicio

Este subprograma fortaleció el Programa de Autoservicio al Mayoreo (ver el apartado 3.1.2) con la intención de transformar la estructura del mercado al mayoreo en el ámbito nacional. Este canal de distribución representó la forma más moderna y económica de abastecer una amplia gama de productos a pequeños y medianos comerciantes, uniones de compra, cooperativas y sindicatos.

Las Bodegas de Autoservicio mostraron su eficiencia en países como España, Brasil y los Estados Unidos. Por tal razón, en México, CONASUPO por

10. Ibidem, p. 13

medio de IMPECSA retoma tales experiencias haciéndoles las adaptaciones necesarias para crear un modelo propio adecuado a las necesidades y características de nuestro país.

Este proyecto tenía como objetivo establecer las bases para integrar un proceso comercial más operativo y socialmente mejor orientado, mediante el cambio tecnológico en los sistemas de distribución mayoristas.

En lugar de cajas registradoras, por ejemplo, se emplearon terminales de computo para marcar los precios, con un código especial que facilita el control de existencias, la venta y la rotación de inventarios. Además, su amplia capacidad permitió el manejo de más de cinco mil productos.

Se ha procurado que este subprograma se haga extensivo a las ciudades con mayores niveles de actividad socioeconómica, para atender un radio de acción de 12 mil pequeños comerciantes, 200 sindicatos, 300 grupos de compra en común e indirectamente a 125 mil familias, con un promedio del 25 por ciento de ahorro en relación con los precios del mercado. (11)

En 1988, la Impulsora contaba con ocho unidades de este tipo, ubicadas en zonas estratégicas para abastecer al mayor número de consumidores y hacer llegar productos básicos a regiones con problemas de abasto. Además, se comprobó que estas Bodegas representaron menores costos de operación, lo cual les permitió ofrecer precios bajos, promociones, ofertas despen-

11. Impulsora del Pequeño Comercio, Programa de Mercados Mexicanos. México, IMPECSA, 1985.

sas y la presentación de productos al medio mayoreo. (12)

Desarrollo del Afiliado

Este subprograma significó un verdadero esfuerzo por modernizar al pequeño comercio, con el fin de beneficiar al consumidor final mediante una mayor cantidad y variedad de productos a un precio más accesible.

En este sentido, se redefinió y fortaleció en forma integral el Programa Nacional de Afiliados (ver apartado 3.1.1) ya que, de acuerdo con una encuesta realizada en 1986, los comercios afiliados recibían una parte muy limitada de beneficios y apoyos establecidos en el contrato de adhesión (13), todo esto debido a:

- Indefinición del pequeño comercio
- Inexistencia del perfil del pequeño comercio por afiliar
- Afiliación indiscriminada
- Crédito BANAMEX-IMPECSA inadecuado
- Falta de financiamiento, seguros, asesoría y capacitación.

Como respuesta a esta situación, se reformuló al afiliado con el objeto de contribuir a transformar los sistemas tradicionales de comercialización

12. Ibidem. p. 13.

13. Impecsa, Participación de la Impulsora en el Programa de Modernización Comercial y Abasto Popular. México, 1988.

de productos básicos, en sistemas de ventas de autoservicios, que les permitieran utilidades y ofrecer mejores precios al consumidor final.

Para cumplir con tal propósito se definió al pequeño comercio, de tal suerte que el número total de estas unidades comerciales se redujeron de 35 mil a diez mil en todo el país. (14)

Con base en dicho universo, se desarrollaron una gama de acciones para la modernización comercial del afiliado, entre las cuales podemos señalar:

- Abasto preferencial
- Crédito para capital de trabajo
- Acceso a fuentes de financiamiento
- Capacitación teórica, práctica y técnica
- Asesoría permanente
- Nueva imagen corporativa
- Seguros de vida patrimonial
- Seguros de transporte vehicular
- Seguros de gastos médicos
- Boletín de ofertas
- Entrega de mercancía
- Entrega de la revista El Afiliado.

4. FUNCION SOCIAL DE IMPECSA

4. FUNCION SOCIAL DE IMPECSA

En este capítulo se analiza el impacto social de la Impulsora, en relación con los alcances logrados en materia de abasto popular y regulación del mercado de productos básicos en defensa del nivel de vida de la población de más escasos recursos económicos.

4.1 ABASTO PUPULAR

La Impulsora, para dar cumplimiento a uno de su objetivos fundamentales la distribución al mayoreo y medio mayoreo de productos básicos y de consumo popular en beneficio del consumidor final, llevó a cabo una serie de acciones, que conviene señalar para entender con mayor claridad el impacto social de su función.

4.1.1 ADQUISICION DE MERCANCIAS

La adquisición adecuada de productos y su efectividad de surtimiento por parte de los proveedores, son requisitos indispensables de toda organización comercial para mantener los niveles de existencia pertinentes, a fin de abastecer con mayor oportunidad y suficiencia al mercado demandante.

En este sentido, en las adquisiciones de la Impulsora se encuentra que en los últimos años del sexenio, la entidad enfrentó una serie de dificultades, en virtud de la contracción que sufrió el mercado de productos básicos; sin embargo, como se verá más adelante, debido a la mayor y mejor

negociación con proveedores, a la desconcentración de las compras y el pago oportuno a dichos proveedores, se atenuaron en gran medida tales dificultades.

La efectividad del surtimiento, por su parte, se entiende como la oportunidad con que el proveedor entrega la mercancía a la impulsora en la fecha, cantidad y precio pactado, ésta-según versiones de funcionarios- se vio afectada por una serie de circunstancias, tales como:

- Insuficiente oferta de productos de los proveedores
- Preferencia de surtimiento a la iniciativa privada debido a su alto volumen de compra y oportunidad de pago
- Autorización de cambios de precios de la SECOFI a empresarios
- Falta de liquidez en la empresa

Situaciones que la institución enfrentó de la siguiente manera:

- Se actualizó el catálogo de proveedores y productos integrando 50 nuevos proveedores y eliminando productos de lento o nulo desplazamiento
- Se contribuyó a lograr la liquidez de la empresa y a fortalecer su poder de negociación mediante financiamiento de Factoring Iniat, S.A. de C.V., el Banco del Pequeño Comercio, S.N.C. y el Fondo para la Industria Asociada; (FIA) para el pago oportuno a proveedores.

- Se otorgaron financiamientos de CONASUPO por más de 15 mil millones de pesos sin intereses ni plazos establecidos para pago.

Todas estas acciones contribuyeron a lograr un poder de negociación con proveedores, lo cual se reflejó en el crecimiento de la efectividad de surtimiento; de 1983 a 1988 la institución presentó un crecimiento en este rubro de 44.1% en promedio por año, logrando alcanzar un 50.7% en 1988. (1)

Finalmente, se puede decir que el mayor número de las adquisiciones realizadas por la entidad correspondieron a productos básicos, toda vez que en 1988, por ejemplo, el 90% de las compras fueron productos y mercancías de abarrotes; el 7% de mercancías generales; y el 3%, perecederos (2). Ver Apéndice 9

4.1.2 CAPACIDAD DE DISTRIBUCION

En un documento evaluatorio de las acciones de la SECOFI en 1982-1988, se afirmó que apesar de la crisis económica de tal período no se presentaron problemas serios ni generalizados de abasto y, cuando regional o estacionalmente fue ese el caso, se recurrió a la compra externa que reguló en lo inmediato la existencia de productos como el atún, que presentó problemas de comercialización en algunas regiones (3)

1. Consultar el Anexo 6 "Análisis de Efectividad de Surtimiento" del presente trabajo.
2. Impulsora del Pequeño Comercio, Documento Analítico de Impecsa. (anexo 10) México, Dirección General de Impecsa, 1989, p.5.
3. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Modernización Comercial y Abasto Popular 1982-1988, op. cit. p. III

Asimismo, señala el documento, el fomento a la producción de alimentos básicos registró resultados positivos, ya que para el primer trimestre de 1988 "La industrialización de alimentos fue superior en un 17% a la registrada al inicio del presente sexenio, destacando el crecimiento en algunas ramas como son la industria procesadora de lácteos, harina de trigo y de maíz". (4)

En este contexto, es congruente que la Impulsora haya contado con niveles de inventario suficientes e incluso rebasara los inventarios ideales y los días autorizados en la disponibilidad de mercancías.

En diciembre de 1986, por ejemplo el inventario ideal fue rebasado en 13.74 % por el inventario real, con una disponibilidad de 61 días de los 53 calculados; en junio de 1988, el inventario ideal fue sobrepasado en un 18.7%, alcanzando una disponibilidad de 54 días de los 42 previstos.(5)

Ahora bien, aunque se afirmó que no hubo problemas graves en la existencia de productos básicos y de uso generalizado, consideramos conveniente tomar en cuenta algunos comentarios que expresaron funcionarios y empleados en relación con aspectos que influyeron en la disponibilidad de tales productos en la entidad:

- Falta de planeación en la elaboración de los pedidos; toda vez que no representaban con veracidad las necesidades reales de las Sucursales o Gerencias Regionales.

4. Ibidem.

5. Impulsora del Pequeño Comercio. "Análisis de Inventarios" en Resultados de operación. México, Impecsa, Dic. de 1986 y Jun. 1988, s.p.

- Irracionalidad e irregularidades en el proceso de adquisición y negociación de pedidos.
- Necesidades cada vez mayores en los márgenes de dotación en las cuotas asignadas para la adquisición de productos básicos a CONASUPO.

Esto, aunado a las circunstancias expresadas por la efectividad de surtimiento en el apartado anterior, repercutieron en no pocos casos en los niveles de existencia en determinados productos, así como en la adecuada mezcla de la mercancía en Bodegas.

Por todo esto, no es casual que se haya detectado existencia de sobreinventario en Bodegas, lo cual, si bien se redujo en 13.74% en diciembre de 1986 a 3,92 en 1988, fue una evidencia de la existencia de productos de lento y nulo desplazamiento, inventario que representó capital ocioso, gastos de transferencia y la generación de mermas o mercancías en mal estado. (6)

Por tal motivo, son relevantes los esfuerzos realizados por la impulsora para atenuar dicha situación, mediante medidas tales como:

- Depuración de catálogo de productos y proveedores
- La diversidad de la mezcla de productos por tipo de proveedor
- La implantación del Sistema Control de Abasto Nacional (SCAN)

Ahora bien, comparando los sobreinventarios de las Sucursales con los

de las Bodegas de Autoservicio, encontramos que en diciembre de 1986, para las primeras equivalían a 15.6% y 9.25%, para las segundas, en tanto que en junio de 1988 representaban el 13.6% respectivamente. (7) Esto demuestra la mayor rotación de las mercancías en las Bodegas de Autoservicio, lo cual se vio reflejado en un menor número de mercancía de lento y nulo desplazamiento.

Finalmente, se señala que en el año de 1986 la Impulsora contaba con 2,500 tipos de productos en Sucursales y 5 mil en Bodegas de Autoservicio, para atender a la población objetivo a los precios más bajos del mercado. Para agosto de 1988, como consecuencia de la eliminación de productos mediante la depuración de los catálogos, la entidad disponía de 1,200 productos en Sucursales y 4,500 en Bodegas de Autoservicio. (8)

4.1.3 DISTRIBUCION DE PRODUCTOS

La Impulsora dio prioridad a la distribución de productos básicos, procurando hacerlos llegar a las regiones con problemas de escasez y/o marginadas, tanto urbanas como rurales.

Lo anterior se afirma, considerando que del total de las ventas registradas por la Impulsora en 1983, el 64% correspondió a productos básicos, proporción que ascendió a 74% en 1988. (9)

7. Ibidem.

8. Impulsora del Pequeño Comercio, Resumen de la ... op. cit., p.31

9. Impulsora del Pequeño Comercio, Logros de IMPECSA... op.cit., p.4

Ahora bien, conforme al cuadro correspondiente al apéndice 6, se deduce que las ventas realizadas por la institución en 1983 significaron un total de 24,367 millones de pesos, cifra que en 1984 fue superada en 121%; la tendencia continuó manifestándose en los años sucesivos, 1985, 1986, 1987 y 1988, se obtuvo un aumento promedio en ventas de 98%, por lo que al comparar las ventas de 1982 con las de 1988, se aprecia un incremento de 9,300%

En términos de cifras deflactadas, observamos un incremento de 159% en las ventas de 1988, con respecto a las logradas en el año anterior.

Sin embargo, debemos considerar el impacto que representó en las ventas la retracción generalizada del mercado comercial, ocasionada por la caída del poder adquisitivo de la población asalariada; a pesar de ello la Impulsora fue afectada en menor proporción gracias a que sus ventas observaron un alto porcentaje de productos básicos; sin embargo, dado el bajo margen de comercialización de estos productos, las utilidades de la empresa se redujeron, afectando su capital de trabajo y reduciendo las posibilidades de expansión con recursos propios. (10)

Asimismo, la empresa tuvo que hacer frente al final del sexenio de Miguel de la Madrid, al Pacto de Solidaridad Económica (PSE), el cual propició: La disminución del margen de utilidad, como consecuencia de mantener sus precios de venta; así como la disminución de los ingresos financieros, como consecuencia de la baja tasa de interés, de tal suerte de que al cie-

10. Miguel de la Madrid Hurtado, III informe de Gobierno, (anexo Sector Comercio), México, Poder Ejecutivo de la Unión, 1985, p. 175.

re del ejercicio 1988, se arrojaron por primera vez resultados deficitarios.

Por lo anterior, se llevaron a cabo algunas acciones de orden estratégico para estabilizar e incluso recuperar su posición, tales como una mejor reestructuración orgánica y mayores apoyos financieros.

Acciones que permitieron a la entidad la atención al pequeño y mediano comercio y a los grupos de autogestión (ver Apéndice 6), de 1983 a 1986; por ejemplo, se registró un incremento del 30% en el número de clientes atendidos, alcanzando en este último año con sus servicios a 115,720 comercios abarroteros y 6,591 grupos de compras en común. En este último año se estimaba la existencia de más de 250,000 pequeños comerciantes, lo cual significó en 1986 la atención por parte de IMPECSA aproximadamente a la mitad de tales unidades, y la tercera parte en 1988. (11)

El programa que creció con un ritmo más acelerado, tanto en ventas como en clientes atendidos, fue el del abasto al comercio tradicional; en tanto que el Programa Bodegas de Autoservicio registró tendencias positivas en las ventas, cuyo importe en 1985 correspondió a 91 millones, incrementándose en 1986 a 6,604 millones, para 1987 ascendió a 37,252 millones y para agosto de 1988 a 52,367 millones, representando esta última cifra un 10% de las ventas totales de la empresa (12)

11. Peniche Cerezo, Alberto, "Las Acciones del Sistema Conasupo", en: Cadenas Voluntarias en América Latina, Ciclo de Conferencias, México, Memoria, IMPECSA, 1986, p. 69
12. Impulsora del Pequeño Comercio, Resumen de la Administración de IMPECSA 1983-1988, (Segunda Fase), México, IMPECSA, 1988, p.36

4.2 POBLACION ATENDIDA

Impecsa, como parte del comercio social, opera fundamentalmente con un criterio social, encauzando acciones a los sectores menos favorecidos y no privilegiando el lucro; por tanto, es un instrumento del Estado por medio del cual, orienta sus actividades al beneficio de los grupos más necesitados.

En esta tesitura, encontramos que la función social que ha venido cumpliendo la impulsora en el ámbito comercial, ha estado centrada en atender a los grupos marginados rurales y urbanos, proporcionándoles directa e indirectamente el abasto de productos básicos y de consumo popular, con ahorros permanentes.

4.2.1 POBLACION OBJETIVO

Para cumplir con la función que le asiste, la entidad tiene como población objetivo las familias que reciben hasta dos salarios mínimos.

De 1983 a 1986, tal población representó en promedio 68 millones de mexicanos (86 % de la población total), ubicada en un 60% en el medio urbano; por esta razón IMPECSA fortaleció su acción en las zonas marginadas urbanas e hizo extensivos sus servicios a las regiones rurales, (consultar el cuadro correspondiente al Anexo 7)

4.2.2 POBLACION ATENDIDA

Para calcular los habitantes beneficiados por medio de los programas

operativos de la Impulsora, se toman los cálculos realizados con base en el registro de clientes atendidos, considerando que por cliente se beneficiaban 25 familias de 6 personas en los programas de afiliados y de abasto al comercio tradicional, y 40 familias de 6 personas en el programa de autogestión. (13)

En el cuadro que aparece en el Anexo 6, podemos apreciar que entre los años de 1983 a 1988, la institución amplió anualmente su atención a cerca de 2 millones de habitantes en promedio, logrando su mayor avance en 1988, al extender sus beneficios a 2 millones y medio de mexicanos.

Asimismo, efectuando un análisis evaluatorio de tal sexenio, se estimó la atención de IMPECSA a aproximadamente 11 millones de habitantes, alcanzando al final del período a más de 19 millones de beneficiarios.

También es relevante agregar que poco más o menos la mitad de la población atendida en 1988 se integraba por familias que recibían hasta un salario mínimo, lo cual significa que tanto en dicho año, como a lo largo del sexenio, la impulsora encaminó sus actividades comerciales a defender el poder adquisitivo de los habitantes más pobres del país. (14)

En relación con los programas operativos, al final del sexenio de Miguel de la Madrid, el Programa de Abasto al Comercio Tradicional atendió el 81% del total de la población beneficiada; en tanto, los Programas de Afiliados

13. Impulsora del Pequeño Comercio, Documento Análítico ..., op. cit., (anexo 21)

14. Ibidem, Cuadro 4, "Población Atendida por Programa y Estrato de Ingreso 1988"

y de Autogestión participaron, tan sólo, en un 8 y 11% respectivamente. (Consultar el cuadro que corresponde al Apéndice 6)

Por último dado su impacto social, la entidad brindó auxilio a los habitantes afectados por desastres de fenómenos naturales y/o a la población que por situaciones coyunturales requerían de un abasto prioritario y emergente mediante Programas especiales, tales como:

- Abasto de harina de trigo a panificadoras
- Comercialización de productos perecederos
- Abasto a medicamentos
- Ayuda a refugiados políticos
- Ayuda en casos de desastre
- Abasto a zonas fronterizas

4.3 AHORRO GENERADO.

El ahorro generado mediante la política de precios de IMPECSA, es sin duda un instrumento estatal para la consecución de las políticas de alimentación y abasto popular, debido a su impacto social, fundamentalmente en la protección del poder adquisitivo de amplias capas de la población, particularmente las de menos ingresos.

En este contexto, es pertinente mostrar el ahorro generado por la Impulsora, por medio del abasto popular a la población objetivo.

4.3.1 ANALISIS DE PRECIOS

Aunque IMPECSA no fija los precios de los productos, sí los respeta invariablemente y procura hacerlos respetar por los pequeños y medianos comerciantes mediante el abasto de productos con márgenes razonables de utilidad.

En una encuesta (15) en la ciudad de México en 1983, realizada en forma coordinada por la SECOFI, CONASUPO e IMPECSA, a fin de comparar 148 productos del Paquete Básico de Consumo Popular entre Aurrerá, Comercial Mexicana, Sumesa, Gigante, De Todo, algunas miscelanea e IMPECSA, pudimos observar los siguientes resultados:

- La Impulsora generó un ahorro total en promedio del 20.1% en comparación con el precio promedio de los demás comercios.
- En los precios de todos los productos de la encuesta, los de IMPECSA fueron los más bajos.
- En algunos casos se presentaron ahorros de hasta el 60%.

Con el fin de tener una idea más amplia de los resultados de la encuesta, en el Apéndice 7 presentamos una muestra representativa de los productos de más bajo precio y con mayor proporción de ahorro.

15. Encuesta sobre el Precio de Productos básicos, México, D.F. 1983, en Programa Nacional para el Abasto del Paquete Básicos de Consumo Popular a grupos de obreros de compras en común y creación de centros conasupo de abasto obrero, (anexo 2), México, 1983.

En la memoria conmemorativa de los diez años de IMPECSA, 1977-1989, la institución afirma "garantizar a sus afiliados precios preferentes con ahorros que van del 10 al 25%", más adelante indica que los grupos de autogestión "puede hacer compras al mayoreo y medio mayoreo(...) a los precios más bajos del mercado, ofertas y ahorros hasta el 30%". Respecto a las Bodegas de Autoservicio, el documento señala ahorros en promedio del 25% en relación en los precios del mercado (16)

En relación con los precios de las Bodegas de Autoservicio, pudimos -- comprobar en información de diciembre de 1988, proporcionada por la Gerencia Regional Metropolitana, del sondeo de mercado de 11 centros comerciales (ver Anexo 8) que en la mayoría de productos, los precios de IMPECSA generaron -- ahorros en un 13.4% en promedio, alcanzando hasta un 47%.

En términos generales, la Impulsora generó un ahorro de 47 millones de pesos promedio por año del sexenio en estudio (consultar anexo 7). Este -- ahorro resulta a todas luces trascendente, toda vez que se origina en el con sumo de alimentos esenciales para la dieta de los habitantes más pobres del país.

Por otra parte, en relación con los costos-precios de la entidad, para Marcela Torres Islas:

Dentro de un mercado de corte competitivo(...) sería lógico suponer que con un adecuado nivel de eficiencia interna, la empresa (pública) debe de estar en condiciones de producir un excedente financie-

ro que posibilite acumular capital por expansión propia. En esta situación, la utilidad o pérdida económica que resulte de su operación constituye un parámetro válido de su actuación (17)

En este sentido, la Impulsora estuvo en posibilidades de responder a su responsabilidad social; toda vez que su situación financiera manifestó un incremento gradual, ya que en 1983 se concentraron utilidades por 775 millones, que pasaron a 1,348 en el ejercicio de 1984; y no obstante la difícil situación de 1985, se obtuvieron 1,924 millones de pesos, cifra que presentó un repunte de 5,091 millones en el año de 1986; en 1987 las cifras correspondientes a este rubro fueron del orden de 7,567 millones de pesos; sin embargo, en 1988 se presentó un fuerte descenso debido al impacto financiero de las medidas tomadas en apego al Pacto de Solidaridad Económica (18)

4.3.2. AHORROS ADICIONALES

Se considera necesario referirse a algunas acciones llevadas a cabo por la empresa que generaron ahorros adicionales a los antes señalados.

Dentro de ellas es importante mencionar la distribución de la mercancía hasta el domicilio de los abarroteros o de los grupos de autogestión mediante una amplia red de transporte propio o rentado por la entidad, pro

17. Torres Islas, Maricela, "Consideraciones Sobre las Relaciones Costo y Precio en la Empresa Pública" en Empresas Públicas y Sistemas... op. cit., p. 49
18. Impulsora del Pequeño Comercio, Resumen de la Administración de Impecca 1983-1988, op. cit., pp. 52 y 53

porcionando importantes ahorros en tiempo y gasto de traslado de mercancía.

Así también podemos mencionar la atención domiciliaria de los agentes de ventas para levantar pedidos y entregar en forma mensual y gratuita la revista "El Afiliado" y anualmente el calendario "El Mostrador", en donde se orienta y capacita sobre todo lo relativo a la comercialización, y se informa sobre ofertas y promociones.

Dentro de este rubro podemos agregar los beneficios otorgados por la institución en el Programa de Modernización Comercial, mismos que analizamos en el apartado respectivo.

En agosto de 1988 la Impulsora desgravó el 6% de Impuesto al Valor Agregado (IVA); en septiembre del mismo año llevó a cabo ajustes a la baja de 3% en todos sus artículos, ambas acciones dentro del PSE, mismas que, huelga decir, fueron trasladadas al consumidor final. (19)

4.4 EFECTO REGULADOR

Este apartado tiene como propósito analizar la participación de IM-PECSA en la regulación del mercado de productos básicos y de consumo generalizado, con el fin de determinar la forma en que coadyuvó a la defensa del nivel de vida de la población de más bajos ingresos del país.

19. Impulsora del Pequeño Comercio, Documento Análítico ..., op. cit., p. 49.

4.4.1. CONSIDERACIONES GENERALES.

Una de las preocupaciones principales del gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado fue la de estabilizar y restituir el poder adquisitivo de las grandes mayorías nacionales, no tan sólo por el descontento social y político que significaba la reducción de los niveles de vida de la población, sino también como requisito necesario para lograr una estabilidad en la economía.

Al respecto, Salvador Apodaca, en 1986 expresaba la importancia de evitar aumentos irracionales en los precios cuyo origen fuera la especulación o las acciones oligopólicas, que deterioraran el poder adquisitivo de las mayorías, en razón de las repercusiones negativas en los demás sectores económicos. (20)

En este sentido, la SECOFI llevó a cabo una política de regulación y control de precios que, si bien reconocía ganancias justificables, procuraba la protección del poder adquisitivo del salario. (21)

Para tal fin, dicha Secretaría respaldó sus acciones en la operación de CONASUPO y sus Filiales para conformar en su conjunto una serie de normas, medidas y actividades tendientes a regular el mercado de productos básicos y de consumo general.

20. Apocada, Salvador, "La Influencia de los Precios Internacionales Sobre la Política de los Precios Nacionales", en Empresas Públicas y Sistemas de Distribución de Productos Básicos. op. cit., pp. 167-168.

21. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Modernización Comercial y ... op. cit., p. 20

4.4.2 PARTICIPACION DE IMPECSA

Por lo que se refiere a la impulsora, su participación en la regulación del mercado se enmarcó dentro de las siguientes acciones:

- Distribución directa y domiciliaria a los pequeños y medianos comerciantes y grupos de autogestión, mediante una extensa red de centros operativos (consultar apartado 3.1.2). ubicados estratégicamente en todo el país, para atender las regiones que el comercio privado no cubría por razones de lucro o por el bajo poder adquisitivo de los consumidores; evitar el excesivo intermediarismo, la especulación y el encarecimiento de los productos de consumo popular.
- Adquisición a la pequeña y mediana industria, procurando pagos oportunos a fin de fomentar la producción de artículos básicos y de uso generalizado y evitar el enorme peso de los grandes proveedores en las compras de la entidad.
- Incorporación de proveedores locales en sus respectivas zonas de influencia, con el objeto de coadyuvar al fomento de la competencia y evitar prácticas monopólicas, toda vez que para el abastecimiento de la empresa se contó con un mayor número de oferentes, lo cual mejoró la capacidad de negociación con grandes empresas proveedoras.
- Modernización de pequeños y medianos comerciantes, por medio de

la transformación de establecimientos con ventas tradicionales de mostrador en unidades de autoservicio, con este propósito se evitó la polarización comercial y se incrementó la eficiencia en la distribución al menudeo; asimismo, se disminuyó el intermediarismo y aumentó la población atendida, ofreciéndole una mayor gama de productos a menores precios, como se analizó en el apartado correspondiente.

- Instalación de Bodegas de Autoservicio en zonas tradicionales de escasez de productos básicos y de consumo popular o de sobrepoblación, las cuales comercializan al mayoreo y medio mayoreo dichos artículos, coadyuvando con ello a regular el mercado y limitar la influencia de las grandes cadenas comerciales de autoservicio.
- Formulación de ofertas, promociones y precios bajos para estimular la competencia comercial que permita el establecimiento de precios similares o inferiores en los comercios privados.

Todo esto, hace reflexionar sobre la importancia de la función social de la impulsora en el mercado. No se puede negar su influencia en la limitación de las estructuras monopólicas y su contribución, pero sobre todo sus esfuerzos, por defender el poder adquisitivo de los que menos tienen.

5. CONCLUSIONES

- 10.-El abasto de productos básicos y de consumo general a la población de más bajos recursos constituyó uno de los principales objetivos de la Impulsora, conforme a los lineamientos establecidos en el PND, para ello fortaleció su capacidad de negociación y mejoró la efectividad de surtimiento con los proveedores; esto permitió a la institución contar con los niveles de inventario suficientes, con más de 1,200 tipos de productos en Sucursales y más de 4,500 en Bodegas de Autoservicio, lo cual a su vez posibilitó el abasto fundamentalmente de productos básicos a la mitad de los pequeños y medianos comercios del país en 1986 y la tercera parte de este sector en 1988, en beneficio del consumidor final.

- 20.-Los consumidores beneficiados por medio del abasto otorgado por la Impulsora al pequeño y mediano comercio y a grupos de autogestión, se constituyeron básicamente en una población que representó la de más bajos recursos del país, toda vez que al final del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, los habitantes atendidos por la entidad formaban parte de familias integradas por 5 o 6 miembros con ingresos máximos de dos salario mínimo general.

- 30.-La atención brindada por la entidad a la población de escasos recursos económicos generó ahorros directos e indirectos de 42,515 millones de pesos en promedio por año del Sexenio, ascendiendo a 111,815 millones en 1988. Esto debido, principalmente, a los bajos precios de los produc-

tos distribuidos por la empresa, que en muchos de los casos presentaron ahorros de hasta el 20% en comparación con los precios del mercado.

4o.-La contribución de IMPECSA en la regulación del mercado de productos básicos y de consumo generalizado fue de gran importancia, toda vez que mediante acciones tales como el abasto al pequeño comercio tradicional y la presentación de precios bajos, combatió al excesivo intermediarismo, a los monopolios, a la especulación y al encarecimiento de los productos alimenticios, promoviendo una mayor eficiencia en el abasto suficiente y oportuno a precios accesibles en el mercado, coadyuvando de esta manera a defender el nivel de vida de la población de más bajos ingresos.

Asimismo, conviene señalar algunas otras contribuciones de la gestión 1983-1988 de la Impulsora en la defensa del poder adquisitivo de la población:

5o.- En relación con los programas operativos de IMPECSA, el del abasto al comercio tradicional mostró un mayor impacto social, toda vez que logró un ritmo más acelerado de crecimiento en los comercios atendidos y la población beneficiada, lo cual demuestra las bondades de dicho programa, que deberá complementarse con apoyos de modernización y asistencia técnica; en tanto que para los Programas de Autogestión y Afiliados, es acertada su reestructuración a fin de obtener mejores resultados, acordes con las necesidades de modernización y pro-

ductividad actual.

60.-Respecto a medidas internas adoptadas por la institución para racionalizar recursos y optimizar su empleo, se encuentra la reubicación de almacenes, la cual, sin menoscabo de su función social, redujo el número de Sucursales a las mínimas indispensables, distribuidas en lugares estratégicos; en tanto la mecanización de almacenes propiedad de la institución brindó mayor eficiencia para la atención de la población mediante la ampliación de la capacidad de almacenaje, la funcionalidad de maniobra, la disminución de mermas y la incorporación de sistemas computarizados, lo cual permitió agilizar y hacer más eficientes las operaciones de la Sucursal, desechando las deficiencias que arroja todo sistema manual.

20.-En cuanto a modernización comercial, las Bodegas de Autoservicio demonstraron ser el canal comercial más eficiente para reducir costos de operación a fin de ofrecer mayor variedad de mercancía, con precios más atractivos, en beneficio de las clases mayoritarias, por lo que es atinado continuar dirigiendo los esfuerzos de la Impulsora por este conducto desplazando paulativamente las tradicionales bodegas de la institución. En tanto que deberán proseguirse los esfuerzos tendientes a la modernización del pequeño y mediano comercio, dada la cantidad de mercancías y los bajos costos que benefician al consumidor final.

B I B L I O G R A F I A

- Baena, Guillermina, Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental, México, Editores Mexicanos Unidos, S.A., 1982.
- Ciclo de Conferencias Cadenas Voluntarias en América Latina, (Memoria), México, IMPECSA, 1986
- Compañía Nacional de Subsistencias Populares, La Estructura del Comercio en México, México, CONASUPO, 1987.
- Compañía Nacional de Subsistencias Populares, Reunión de Evaluación 1982-1988, (celebrada en México, D.F., Noviembre 15 de 1988), México, CONASUPO, 1988.
- Díaz Ballesteros, Enrique, "La Modernización del Abasto en México", en : Revista de Administración Pública, INAP, México, No. 75. Septiembre-Diciembre, 1989.
- Eco, Humberto, Como se hace una Tesis, México, Editorial gedisa, 1988.
- Hernández, José María, "Balance Económico del Sexenio", en: Revista Expansión, México, Año XX, Vol. XX, No. 494
- IMPECSA, 1977-1987, México (Memoria del Décimo Aniversario), 1987
- Impulsora del Pequeño Comercio, Documento Analítico de Impecsa, México, IMPECSA-Dirección General, 1989.
- Impulsora del Pequeño Comercio, El Afiliado, Revista Mensual, México
- Impulsora del Pequeño Comercio, Estados de Resultados, México, IMPECSA, Diciembre de 1986 y Junio de 1988.
- Impulsora del Pequeño Comercio, IMPULSO, Organó de Difusión Interna de IMPECSA, Publicación Mensual. México.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Lista de Precios, México, IMPECSA-Sucursal Gustavo A. Madero, 1988.

- Impulsora del Pequeño Comercio, Logros de IMPECSA 1983-1988, México IMPECSA-Dirección General, 1988.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Manual de Capacitación para coordinadores y Asesores Comerciales, México, IMPECSA (Documento mimeografiado), 1985.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Manual General de Organización de IMPECSA, México, IMPECSA-Gerencia Corporativa Mercamex, 1985.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Mercamex: Programa Maestro 1986-1988, México, IMPECSA- Gerencia Corporativa Mercamex, 1985.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Participación de la Impulsora en el Programa de Modernización Comercial y Abasto Popular, México, IMPECSA- Dirección General, 1988.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Programa Integral de Trabajo 1985-1988, México, IMPECSA, 1985.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Programa de Mecanización de Almacenes; México, IMPECSA, 1986.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Programa de Modernización Comercial Desarrollo Integral del Afiliado, México, IMPECSA, 1985.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Programa Nacional de Afiliados, México, IMPECSA-Gerencia Corporativa de Operaciones, 1980.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Programa Nacional de Autogestión, México, IMPECSA, 1986.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Programa Nacional de Modernización Comercial, México, IMPECSA-Gerencia Corporativa de Comercialización, 1989.
- Impulsora del Pequeño Comercio, Resumen de la Administración de IMPECSA 1983-1988. (Segunda Fase), México, IMPECSA, 1988

- Impulsora del Pequeño Comercio, Síntesis Informativa de su Función Social, México, IMPECSA, 1985.
- Instituto Nacional de Administración Pública, Empresa Pública, Revista Trimestral, México, Julio 1986, núm. 1, Vol. 2
- Ligby, Margaret, El Movimiento Cooperativo Mundial, México, editorial Pax México 1983.
- Labra, Armando (coordinador), El Sector Social de la Economía, una opción ante la crisis, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, UNAM, 1988.
- Poder Ejecutivo, Ley Organica de la Administración Pública Federal, México, Editorial PAC, 1987
- Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, México, SPP, 1983
- Poder Ejecutivo Federal, Programa Nacional de Alimentación 1983-1988, México, 1983.
- Salinas de Gortari, Raúl, DICONSA en al Modernización Comercial y la Regulación del Abasto Popular, 2a. edición, México, INAP, 1988.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial et. al., Programa Nacional para el Abasto del Paquete Básico de Consumo Popular a Grupos de Obreros de Compras en Común y Creación de Centros CONASUPO de Abasto Obrero, México, SECOFI, 1983.
- Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Modernización Comercial y Abasto Popular 1982-1988, México, SECOFI, 1988
- Salcedo Aquino, Roberto, El cambio Político: Reforma y Revolución, Tesis Profesional, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-UNAM, 1975.

- Seminario de Empresas Públicas y Sistemas de Distribución de Productos Básicos, Ciudad de México, D.F., del 29 de Septiembre al 13 de Octubre de 1986. México, CIDE, 1987.
- Taborga Torrigo, Huascar, Cómo Hacer Una Tesis, México, Grijalvo, 1982.

A P P E N D I C E S

ANTECEDENTES GENERALES DEL PEQUEÑO COMERCIO
Y ORGANIZACIONES DE AUTOGESTION

PERIODOS HISTORICOS	PEQUEÑO COMERCIO	ORGANIZACIONES DE AUTOGESTION
A. PREHISPANICO	- Se intercambian productos de primera necesidad, excedentes, por otros de - que se caracterizan (trueque).	- Se crean formas de organizacion social, de trabajo comunitario y de ayuda mutua, en forma voluntaria, solidaria y de cooperacion.
B. COLONIAL	- Se le otorga cierta importancia como actividad economica, pero tiene muchos obstaculos, como: falta de medios de comunicacion y transporte - adecuados, altos impuestos y monopolio estatal de algunos productos.	- Se organizan "cajas de comunidades indigenas", para hacer funcionar una forma de cooperativismo primitivo. Las aportaciones se hacian en trabajo.
C. INDEPENDENCIA Y REFORMA	- Su situacion se agrava más, debido a que la inestabilidad politica, economica y la inseguridad social propiciaron una concentracion de la actividad comercial en general.	- Estuvieron estrechamente vinculadas al movimiento obrero, por lo cual pretendieron crear colonias obreras, bancos de credito para trabajadores, organizaciones sociales de ayuda mutua y cooperativas.
D. PORFIRIATO	- Las unidades se incrementaron notablemente a pesar de los altos gravámenes.	- Se hicieron varios experimentos: cajas populares, cooperativas y se entablaron aspectos de legislacion cooperativa.
E. REVOLUCION	- Decayo; no se satisfacía la demanda interna de artículos básicos y de consumo popular; se recurrió a importaciones.	- Paralelamente a la lucha por forjar ejidos colectivos y cooperativas productivas, la clase trabajadora inicia un importante proceso de formación de sociedades cooperativas de consumo.
F. POSTREVOLUCION	- Se origina un severo desajuste hacia una participación marginal en el aparato comercial y se reduce su área de influencia a zonas de bajos recursos económicos.	- Se da un desarrollo de las cooperativas. Del mismo, se crea el Banco Nacional de Fomento Industrial, se promulga una ley sobre cooperativas, se crea el Comité Regulador del Mercado de las Subsistencias, - mas adelante CONASUPO.
G. CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS ÚLTIMAS DÉCADAS	<p>a) Bajo volumen de operación</p> <p>b) Falta de conocimientos de técnicas comerciales.</p> <p>c) Abasto deficiente</p> <p>d) Reducido capital de trabajo</p> <p>e) Escasa capacidad de negociación con proveedores.</p> <p>f) Ineficiencia operativa y orden de infraestructura desafortunada.</p> <p>g) Nulo acceso a fuentes de capacidad y financiamiento.</p> <p>h) Reducido número de clientes.</p>	<p>a) Atraso en sus sistemas de producción y comercialización.</p> <p>b) Utilización de técnicas atrasadas y muchas veces no apropiadas.</p> <p>c) Baja tasa de capitalización.</p> <p>d) Débil o nula capacidad de autofinanciamiento.</p> <p>e) Bajos ingresos</p> <p>f) Baja productividad</p> <p>g) Malas condiciones de vida para los trabajadores.</p>
Cfr.	Inestrosa Fernández, Luis. <u>Movimiento Cooperativista Intersectorial: Cooperativismo y Sector Social en México</u> , México, UNAM, 1969, pp. 95-102 e IMPECSA <u>Curso de Capacitación a Coordinadores y Asesores Comerciales de IMPECSA</u> , documento mimeográfico, México, 1985, S.D.	

APENDICE 2
PROGRAMA DE ABASTO AL COMERCIO TRADICIONAL

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION	OBJETIVOS	ORIENTACIONES DE POLITICA	ESTRATEGIAS	ACCIONES	OBSERVACIONES
<p>El pequeño comercio se ubica en forma dispersa, principalmente en las zonas rurales y marginadas del país.</p> <p>Su actividad se ejerce preferentemente en el ramo de abarrotes, en la venta de productos básicos, ya que en éste, no se requiere un gran capital, a mayor capacidad técnica.</p> <p>Tiene como objeto principal de su venta a los habitantes de menores ingresos.</p> <p>El mediano comercio, se localiza desde las grandes ciudades hasta los centros de población relativamente pequeños.</p> <p>Comprende la atención de tendajones, estancuillos, misceláneas, así como locatarios de mercados públicos y similares.</p>	<p>Distribuir al medio mayor productos de consumo final, principalmente básicos y de consumo popular, a través del pequeño y mediano comercio tradicionales, para mejorar las condiciones de abasto, distribución y venta de dichos productos en beneficio del consumidor final.</p> <p>Regular el mercado al mayorero, ofreciendo al pequeño y mediano comercio opciones de abasto que le permitan dar un servicio mejor al consumidor, con precios accesibles y observancia de los precios oficiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el intermediarismo comercial. - Respetar los precios oficiales y en el caso de los no regulados, mantenerlos lo más accesibles posible. - Proporcionar un margen razonable de utilidad a los detallistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar el abasto a los establecimientos que ya se atiende, deeporcionando clientes y procurando tener una participación mayor de sus compras de bienes básicos. - Lograr una mayor cobertura de establecimientos tradicionales, con criterios selectivos de beneficio de la población de menores ingresos; razón por la que la expansión del número total de clientes no será muy amplia en el período, sino concentrada en abasto y servicios. - Intensificar mediante asesoría, promoción o inducción, un paquete de servicios y orientaciones tendientes a mejorar las prácticas y técnicas de este segmento de comerciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las ventas se realizan exclusivamente a pequeños y medianos detallistas. - Las ventas se hacen de contado. - Las ventas se realizan en mostrador o piso y a domicilio sin cargo adicional por concepto de fletes. 	<p>Se beneficia a los consumidores de menores ingresos al reducirse la intermediación innecesaria.</p>

APENDICE 3
PROGRAMA NACIONAL DE AFILIADOS

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION	OBJETIVOS	ORIENTACIONES DE POLITICA	ESTRATEGIAS	ACCIONES	OBSERVACIONES
<p>Sin descuidar la atención del pequeño comercio, IMPECSA consideró conveniente crear y fortalecer la clase media de comercio, como una alternativa segura para mejorar las condiciones de abasto, distribución y venta de productos básicos. Esto pretende asegurar que los precios sean accesibles para el consumidor final y coadyuvar en el proceso de transformación de la estructura comercial vigente en el país en forma sistemática.</p> <p>Este programa constituye el principal esfuerzo del Sistema CONASUPO, para impulsar la modernización y el crecimiento del pequeño comercio, a fin de convertirlo en unidades medianas que al incrementar su eficiencia beneficien realmente al consumidor.</p>	<p>Mejorar las condiciones de abasto, distribución y venta de productos de consumo final, a través de la organización e integración de la clase media del comercio detallista.</p> <p>Impulsar el desarrollo y la modernización del pequeño y mediano comercio.</p> <p>Promover la creación del canal de detallistas afiliados a IMPECSA, que permite tener un acceso a la regulación de los precios finales de venta.</p> <p>Utilizar con eficiencia la infraestructura física, los sistemas y recursos de la Impulsora, para desarrollar una imagen corporativa comercial que apoye al mediano comercio.</p>	<p>Fortalecer el capital de trabajo de los afiliados mediante la apertura de una línea de crédito en especie.</p> <p>Proporcionar a los afiliados márgenes razonables de utilidad de los productos que IMPECSA le abastece.</p> <p>Tener un abasto preferente y oportuno del cuadro básico de productos.</p> <p>Entregar la mercancía en el domicilio, sin cargo adicional por flete, o bien recibir la bonificación del mismo si coopera directamente en la sucursal que le corresponda.</p> <p>Dar asesoramiento comercial por parte de agentes representantes de IMPECSA.</p> <p>Promocionar capacitación comercial y asistencia técnica.</p> <p>Proporcionar apoyo y asesoría técnica de IMPECSA para conseguir financiamiento.</p>	<p>Crear una fuente de ventas eficaz en servicio, realización y programas, mediante el establecimiento de normas, técnicas, organización y exclusividad territorial con un cuerpo de ventas adecuadamente remunerado y capacitado.</p> <p>Publicitar imagen, productos y servicios a través de mensajes y presencia física por zonas y clientes, buscando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anunciar las razones para que se compre en IMPECSA. • Crear imagen clara de la empresa. • Persuadir a los clientes para que visiten la sucursal o soliciten el servicio • Dar bases de imagen para la acción de la fuerza de ventas. • Corregir falsas impresiones; información errónea y otros obstáculos para el servicio 		

APENDICE 4
PROGRAMA NACIONAL DE AUTOGESTION

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION	OBJETIVOS	ORIENTACIONES DE POLITICA	ESTRATEGICAS	ACCIONES	OBSERVACIONES
<p>Como parte de la política de protección al salario expresada por el ejecutivo federal, la empresa se propone contribuir a la organización de los consumidores a fin de que adquieran parte de los productos del Paquete Básico de Consumo Popular a precios más bajos de los que privan en los comercios de talistas más eficientes, ya que puede sortearse la honerosa cadena de intermediación que tradicionalmente actúa entre el productor y el consumidor y eliminar los gastos de la comercialización al menudeo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asesotecer directamente de alimentos y productos, especialmente del Paquete Básico de Consumo Popular, a los grupos de autogestión que se organicen, para consolidar su capacidad de compras y operar con las ventajas de un sistema de comercialización con precios de mayoreo. - Coadyuvar al logro de la prioridad nacional en materia de alimentos. - Reformar los instrumentos de protección activa del consumidor con base en la organización para su autodefensa. - Fortalecer la imagen de las Instituciones Públicas, principalmente los del Sector Comercio y Fomento Industrial en su carácter de promotoras de beneficios directos para la economía popular. 	<p>A través de la organización de los consumidores para realizar compras en común, mediante un sistema de precios de medio mayoreo, contribuir a la protección del salario de la población de menores ingresos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar directa e indirectamente la participación comunitaria con el objeto de que, mediante su organización, los propios consumidores faciliten que se construyan reservas de productos básicos para ser canalizados a "ellos mismos", asegurando su destino social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formar grupos solidarios de compra en común por cada una de las Sucursales de IMPECSA. - Abasto directo y oportuno al domicilio que indiquen los grupos, sin gasto adicional de transporte. - Proporcionar la documentación necesaria para establecer el contrato correspondiente. 	<p>Este programa comenzó sus operaciones formales en febrero de 1983.</p>

APENDICE 5
PROGRAMA AUTOSERVICIO DE MAYOREO

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION	OBJETIVOS	ORIENTACION DE POLITICA	ESTRATEGIAS	ACCIONES	OBSERVACIONES
<p>Se orienta a contribuir a la solución de los problemas estructurales y de conjuntura que manifiesta el aparato comercializador de básicos conforme a los lineamientos generales que emanan del P.N.D., Programa para la Producción, Abasto y Control del P.B.C.P. y el Programa Nacional de Alimentación (PRONAL)</p>	<p>Participar en la regulación del mercado al mayoreo de productos básicos, especialmente los del Paquete Básico de Consumo Popular, fortaleciendo el abasto de los mismos a los grupos sociales de menores ingresos e incidiendo en la cimentación de las bases para el desarrollo y modernización del pequeño y mediano comercio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una infraestructura eficiente: que permita al pequeño y mediano comercio operar con economías de escala (evitar pérdidas y costo por unidad) para eliminar la intermediación. - Distribución del P.B.C.P., para responder a la demanda popular (foros de consulta). - Uso de tecnología nacional. - Para modernizar el abasto la infraestructura debe ser desconcentrada por canales eficaces y ágiles, preferencia a zonas de ingresos medios y bajos, urbanas y rurales. - Desarrollo de establecimientos tipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una infraestructura física funcional, mediante la constitución de establecimientos tipo, a través de los cuales podrán instrumentarse las demás prioridades, los objetivos y las metas correctivas. - Se sustenta en la aplicación de un modelo de prototipos de autoservicio. <p><u>Concurrentes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - En exclusiva un territorio mínimo de ventas a los establecimientos del programa, coordinado con DICOMSA - Capacitación y asesoría técnica comercial, abasto preferencial de los productos del paquete básico y otras líneas de bienes de consumo generalizado. 		<p>El financiamiento puede ser prevé a través de la suscripción de un convenio de acciones coordinadas entre los titulares del sector y las entidades financieras correspondientes: SHYCP, BANAMEX, FIBEC y los del Sector Comercio y Fomento Industrial: SECOFI, CONASUPO e IMPECSA</p> <p>A partir de la obtención de los recursos financieros para desarrollar el programa.</p>

APENDICE 6
RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DE IMPECSA
1983 - 1988

AÑO	AFILIADOS	VENTAS	COMERCIO TRADICIONAL	VENTAS	AUTOGESTION	VENTAS	COMERCIOS ATENDIDOS	TOTAL DE VENTAS
1983	11,918	7,357	73,528	16,083	8,668	972	94,114	24,367
1984	15,092	8,111	91,205	43,502	8,320	2,143	114,617	53,756
1985	17,816	17,173	96,097	89,563	8,122	5,489	112,035	112,225
1986	16,056	28,260	99,674	158,852	6,591	15,210	122,321	202,322
1987	13,011	51,250	90,137	346,686	5,326	46,012	108,474	443,948
1988	10,571	55,928	85,808	392,072	4,787	44,726	101,166	492,726
TOTALES		168,079		1'046,758		114,507		1'329,344

* Cuadro elaborado con base en: Impulsora del Pequeño Comercio, Resumen de la Administración 1983-1988,
op. cit., s.p.

APENDICE 7

COMPARATIVO DE PRECIOS DEL PAQUETE BASICO DE CONSUMO POPULAR (MUESTRA)

(1983)

PRODUCTOS	PRESENTACION.	AURRERA	COMERCIAL MEXICANA	SUMESA	GIGANTE	DE TODO	MISCELANEA	PRECIO PROMEDIO	PRECIO IMPECSA	AHORRO \$	AHORRO %
BLANQUEADOR HOLANDESA	1950 ML.	58.90	58.90	58.90	58.90	58.90	58.90	58.90	29.62	29.28	99
PURE DE TOMATE DEL FUERTE	825 ML.	47.70	47.70	47.70	47.70	47.70	47.70	47.70	34.31	13.39	39
ATUN ETIQUETA ROJA DOLDRÉS	182 GRS.	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	62.50	43.22	19.28	42
PALMOLIVE VERDE GIGANTE	100 GRS.	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	8.52	2.98	35
COLGATE GIGANTE	100 GRS.	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	11.50	8.52	2.98	35
NORDIKO PERSONAL	100 GRS.	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	13.60	10.45	3.05	29
SHAMPU VEL ROSITA	500 ML.	61.90	61.90	61.90	61.90	61.90	61.90	61.90	34.24	27.66	50
SHAMPU VEL ROSITA	750 ML.	78.00	78.00	78.00	78.00	78.00	78.00	78.00	46.59	31.41	67
ROMA MEDIANO	250 GRS.	15.40	15.40	15.40	15.40	15.40	15.40	15.40	12.05	3.35	27.8
LECHE CONDENSADA LA LECHERA	387 GRS.	47.80	47.80	47.80	47.80	47.80	47.80	47.80	35.56	12.24	34.4
LECHE INSTANTANEA NIDO	860 GRS.	259.50	259.50	259.50	259.50	259.50	259.50	259.50	215.93	43.57	20.17
ZEST FACIAL	100 GRS.	17.30	17.30	17.30	17.30	17.30	17.30	17.30	10.45	6.90	39.88
ZOTES ROSA	400 GRS.	29.20	29.20	29.20	29.20	29.20	29.20	29.20	22.87	6.33	27.6
TEPEYAC SURTIDO DE LUJO	100 GRS.	13.20	13.20	13.20	13.20	13.20	13.20	13.20	8.37	5.53	66
DETERGENTE RAYO MOTEADO	1000 GRS.	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	53.00	33.96	19.04	56
COLGATE SUPER	125 GRS.	40.70	40.70	40.70	40.70	40.70	40.70	40.70	31.18	9.52	30
PASTA TRIGO-SOPA HUECA	200 GRS.	5.60	5.60	5.60	5.60	5.60	5.60	5.60	3.80	1.80	47

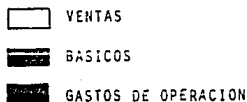
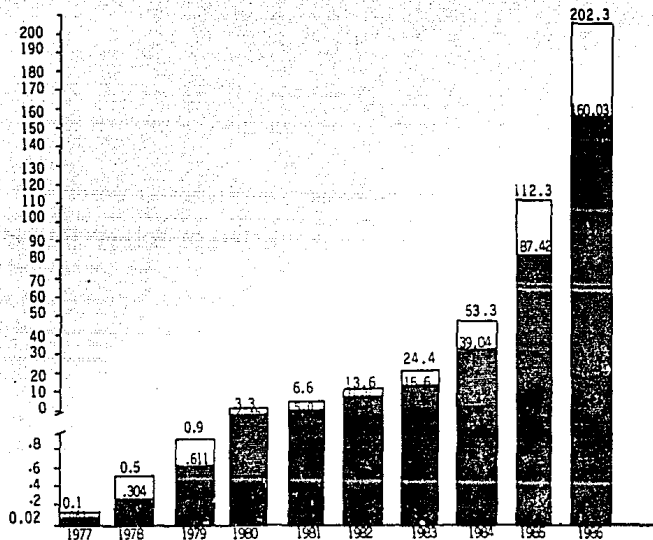
Resumen elaborado con base en : Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Programa Nacional de Abasto al Paquete Básico de Consumo Popular...op. cit., Anexo

APENDICE 8

88

MILES DE
MILLONES
DE
PESOS

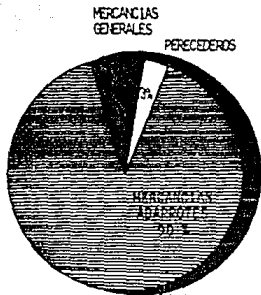
VENTAS TOTALES, BASICOS Y
GASTOS DE OPERACION



Nota: La función comercial de IMPECSA, lleva intrínseca su función social, como puede apreciarse la importante participación de los productos básicos en las ventas. En tanto los gastos de operación reflejan la operación financiera sana de la institución.

Fuente: Apéndice en IMPECSA, Memoria, op. cit. s/p.

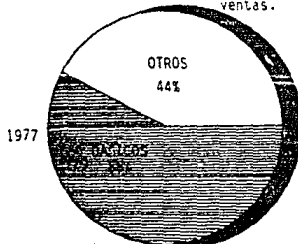
ABASTO, PARTICIPACION POR MERCANCIAS Y SECTORES



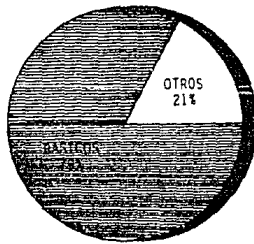
A) Participación del tipo de mercancía en adquisición.

1988

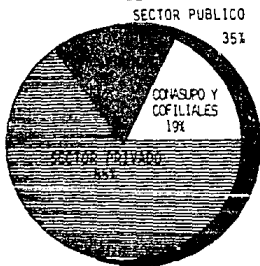
B) Participación de los productos básicos en las ventas.



1977



1986



1986

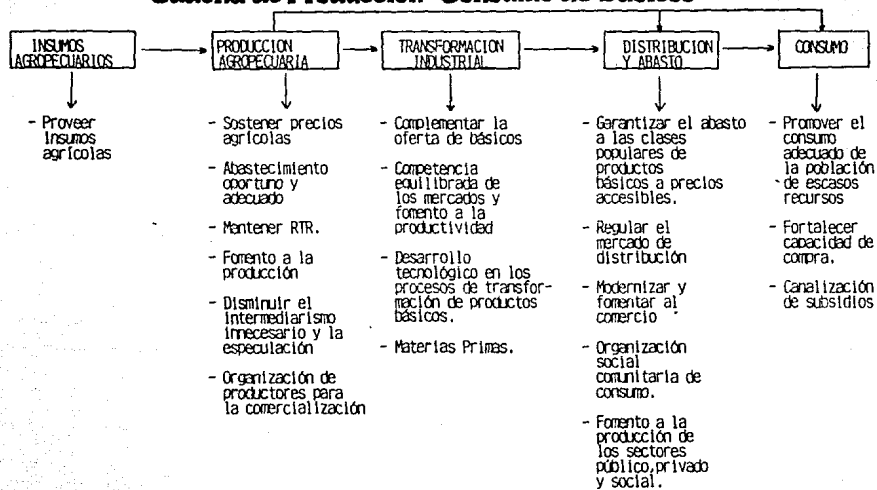
C) Participación por sectores en la compra de mercancías

Nota: En la figura A se denota la participación de las mercancías de abarrotes en las compras de IMPECSA, en la B se aprecia la presencia de los productos básicos en 10 años de operación de la Impulsora, en tanto que en la C se evidencia la participación del sector privado en las adquisiciones de la empresa.

A N E X O S

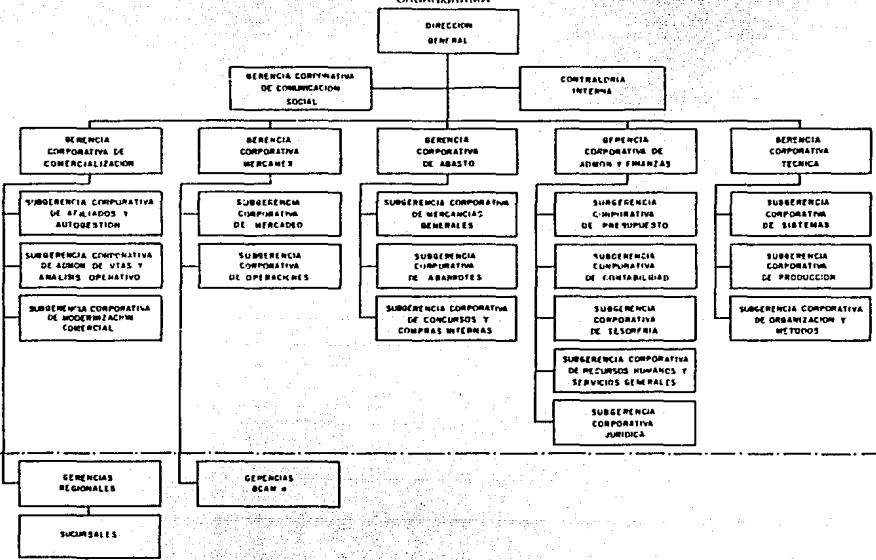
ANEXO 1

CONASUPO
Cadena de Producción - Consumo de Básicos



Fuente: CONASUPO, "Comercio Social" ..., op. cit., p.30

IMPULSORA DEL PEQUEÑO COMERCIO, S.A. DE C.V. A N E X O 2
ORGANIGRAMA

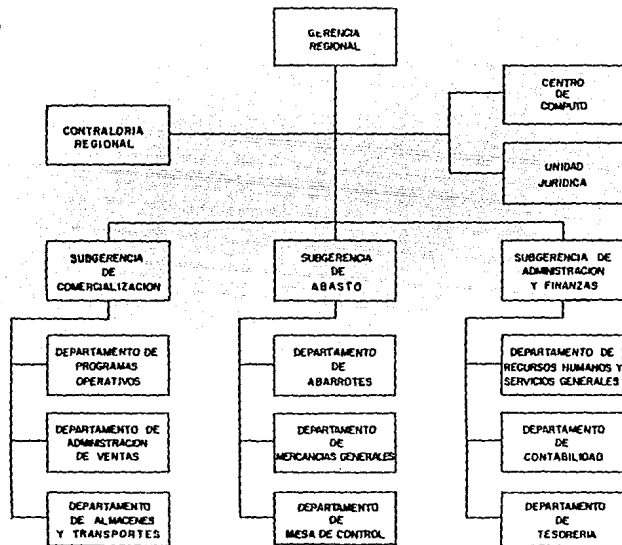


GERENCIA CORPORATIVA TECNICA
SUBGERENCIA CORPORATIVA DE ORGANIZACION Y METODOS
JULIO DE 1987



GERENCIA REGIONAL ORGANIGRAMA

ANEXO 3

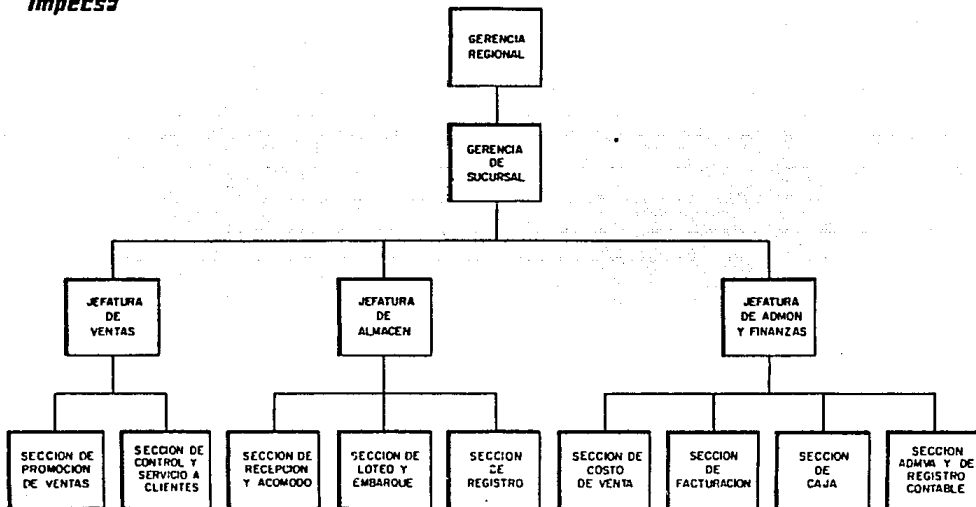


GERENCIA CORPORATIVA TECNICA
SUBGERENCIA CORPORATIVA DE ORGANIZACION Y METODOS
JULIO DE 1987



SUCURSAL ORGANIGRAMA

ANEXO 4



GERENCIA CORPORATIVA TECNICA
SUBGERENCIA CORPORATIVA DE ORGANIZACION Y METODOS
JULIO DE 1987

ANEXO 5

IMPECSA: INFRAESTRUCTURA OPERATIVA
1983 - 1988.



GERENCIA REGIONAL	NUMERO DE SUCURSALES			
	1983	1985	1987	1988
NOROESTE	32	36	27	24
NORTE	19	23	21	16
NORESTE	19	22	20	19
OCCIDENTE	34	37	28	21
CENTRO	18	23	22	17
METROPOLITANA	16	10	13	7
GOLFO	29	30	25	26
SUR	12	19	15	10
SURESTE	9	20	18	-
PENINSULAR	22	22	18	16
BODEGAS DE AUTOSERVICIO:				
	-	1	7	7
T O T A L E S :	210	243	214	172

ANEXO 6

ANALISIS DE EFECTIVIDAD DE SURTIMIENTO EN IMPECSA
1983 - 1988
(MILLONES DE PESOS)

AÑO	PEDIDO	SURTIDO	EFFECTIVIDAD DE SURTIMIENTO
1983	54,936	21,387	38.9 %
1984	99,316	39,139	39.4 %
1985	223,863	98,661	44.1 %
1986	421,109	184,355	43.8 %
1987	840,672	400,974	47.7 %
1988	847,845	430,113	50.7 %

FUENTE : IMPECSA, Logros de Impecsa. (1983-1988), México, 1988

ANEXO 7
VENTAS, AHORRO GENERADO Y POBLACION ATENDIDA
A NIVEL NACIONAL POR IMPECSA 1982-1988

AÑO	Ventas (1)	Ahorro Generado (1)	Población Atendida
1982	13,596	2,447	8,376
1983	24,366	4,386	10,976
1984	53,757	9,676	12,756
1985	112,317	20,217	13,670
1986	202,323	36,418	13,670
1987	750,546	112,611	39,484
1988	745,678	111,851	46,620

(1) Millones de pesos

(2) Miles de habitantes

Fuente: IMPECSA, memoria, op. cit., apéndice

COMPARATIVO DE PRECIOS BODEGAS DE AUTOSERVICIO

ANEXO 8

PRODUCTO	CONY	SUPERV	ORCAI	TIJRA	ALISADO	BARBAJETA	ALBANA	COPEL-FA MEXICANA	DISANTE	EXPESA	BLANCO	FISPEND	MENSAJE	DIFERENCIA	ANEXO 8
MAYONESA PE. COMERCIO	390	2,153.00	-----	2,899.00	3,530.00	3,125.00	-----	-----	-----	-----	3,170.00	3,130.00	2,778	= 322	11.25
MAYONESA PE. COMERCIO	1,250	10,417.00	-----	-----	12,430	11,370.00	-----	12,625.00	11,800.00	12,360.00	12,376.00	11,664.00	9,944	= 1,478	16.17
MILK ROMA MEXIA	245	1,472.00	1,412.00	1,456.00	1,376.00	1,740.00	2,150.00	1,750.00	2,310.00	1,860.00	1,610.00	1,722.00	1,542	= 168	9.41
MILKITE MANTANUS	3,000	2,772.00	2,082.00	2,125.00	-----	2,250.00	2,240.00	2,230.00	2,230.00	2,230.00	2,230.00	2,200.00	2,115	= 71	6.13
MILKITE	1,000	-----	-----	-----	-----	-----	-----	1,260.00	-----	1,314.00	-----	1,260.00	-----	= 21	2.10
MISOL FRESKO	1,000	-----	-----	-----	-----	2,130.00	-----	-----	2,775.00	1,680.00	1,950.00	2,184.00	1,604	= 380	17.40
MISOL MEXE WELLE	1,000	-----	-----	-----	-----	2,050.00	2,940.00	-----	-----	-----	-----	2,495.00	2,008	= 427	17.12
MISOL FRESKO	1,000	-----	-----	-----	-----	2,290.00	-----	-----	-----	3,160.00	-----	3,225.00	2,454	= 371	11.51
MISOL MEXE WELLE	1,000	-----	-----	-----	-----	1,260.00	1,160.00	3,130.00	-----	-----	3,000.00	3,172.00	1,999	= 23	2.31
MISOLLETS PETAIO	125	1,182.00	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	1,122.00	1,467	= 284	24.01
MISOLLETS PETAIO	250	2,072.00	-----	2,400.00	-----	3,150.00	2,620.00	1,800.00	3,500.00	2,900.00	-----	2,766.00	2,785	= 17	6.49
MISOLLETS LIS	125	1,254.00	1,125.00	1,115.00	-----	-----	-----	-----	-----	-----	1,515.00	1,257.00	1,414	= 137	12.50
MISOLLETS LIS	250	2,272.00	-----	-----	-----	-----	-----	3,360.00	3,500.00	2,700.00	-----	2,713.00	2,753	= 40	1.48
MISOLLETS LUNCH	250	2,147.00	-----	-----	2,520.00	3,125.00	2,440.00	3,160.00	3,120.00	-----	-----	2,750.00	2,297	= 153	5.57
MISOL MEXICANIZADO PETAIO	125	2,376.00	-----	-----	2,432.00	3,250.00	2,400.00	2,575.00	3,930.00	3,250.00	3,300.00	2,765.00	3,127	= 141	6.71
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	125	2,367.00	-----	-----	-----	2,820.00	-----	2,550.00	3,930.00	2,895.00	2,990.00	2,964.00	3,309	= 345	11.64
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	1024	10,271.00	1,542.00	1,562.00	11,654.00	3,315.00	-----	3,640.00	4,310.00	3,765.00	3,570.00	2,747.00	1,794	= 1043	27.97
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	100	1,437.00	1,432.00	1,600.00	11,929.00	1,820.00	1,909.00	1,909.00	3,899.00	1,909.00	1,390.00	1,726.00	1,477	= 49	2.84
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	125	1,406.00	1,640.00	1,900.00	-----	2,190.00	2,274.00	2,274.00	2,242.00	-----	2,277.00	2,103.00	1,988	= 105	5.00
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	125	1,152.00	2,222.00	2,300.00	-----	2,620.00	2,729.00	2,729.00	2,706.00	2,729.00	2,720.00	2,251.00	2,293	= 158	6.20
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	200	1,037.00	979.00	2,008.00	680.00	3,120.00	1,140.00	1,144.00	1,144.00	1,144.00	1,144.00	1,150.00	1,034	= 121	10.48
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	200	-----	-----	780.00	-----	780.00	-----	-----	-----	-----	-----	1,392.00	679	= 733	51.23
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	150	-----	1,006.00	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	1,036.00	200	= 50	50.30
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	400	760.00	-----	-----	1,040.00	960.00	1,050.00	750.00	1,050.00	1,050.00	-----	963.00	813	= 70	9.35
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	800	-----	1,000.00	910.00	1,040.00	940.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	1,040.00	950	= 60	5.95
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	331	76.00	76.00	820.00	640.00	645.00	560.00	675.00	822.00	823.00	823.00	781.00	759	= 58	7.53
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	1,000	-----	-----	1,925.00	3,500.00	1,750.00	-----	-----	-----	-----	-----	3,722.00	3,131	= 67	16.11
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	1024	-----	-----	-----	5,540.00	-----	-----	-----	-----	-----	-----	5,540.00	2,835	= 2,405	47.03
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	200	1,990.00	2,276.00	-----	1,920.00	2,145.00	2,210.00	2,050.00	2,304.00	-----	-----	2,142.00	1,858	= 284	13.26
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	1,000	-----	2,333.00	2,825.00	2,304.00	2,230.00	2,240.00	2,540.00	2,540.00	2,540.00	2,540.00	2,444.00	2,311	= 133	5.40
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	200	-----	1,186.00	1,122.00	1,153.00	1,225.00	1,229.00	1,270.00	1,270.00	1,270.00	1,270.00	1,222.00	1,165	= 47	5.44
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	1,000	-----	-----	-----	1,420.00	-----	-----	-----	2,480.00	2,480.00	-----	2,477.00	2,227	= 200	8.08
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	1,600	-----	2,194.00	2,174.00	2,209.00	2,490.00	2,240.00	-----	2,542.00	2,542.00	2,540.00	2,425.00	2,263	= 42	1.75
MISOL MEXICANIZADO NEGRO	200	-----	1,091.00	1,097.00	1,100.00	1,146.00	1,210.00	1,210.00	1,210.00	1,210.00	1,210.00	1,209.00	1,182	= 27	2.24

FUENTE: Impulsora del Pequeño Comercio, chequeo de mercados, México, Gerencia Regional Metropolitana Impresca, Diciembre de 1988, s.p.